

22 septembre 2015

Analyse de six feuilles de route de l'UE pour l'engagement envers la société civile et recommandations pour l'avenir

Tables des matières

1. Introduction et structure de l'analyse.....	1
2. Résumé des résultats de l'analyse des six feuilles de route.....	2
3. Recommandations pour la mise en œuvre et l'évaluation des feuilles de route.....	5
4. Résultats par pays (résumé).....	9
HONDURAS.....	9
KENYA.....	9
KIRGHIZSTAN.....	11
PHILIPPINES.....	12
PALESTINE.....	13
SENEGAL.....	15

1. Introduction et structure de l'analyse

En se basant sur les résultats du [Rapport sur l'engagement mutuel](#) concernant les feuilles de route de l'UE par pays pour l'engagement envers la société civile (désignée comme la feuille de route ou la feuille de route par pays dans le présent document), CONCORD a décidé d'analyser en détail six de ces feuilles de route (Honduras, Kenya, Kirghizstan, Philippines, Palestine, Sénégal)¹. Ces feuilles de route ont été sélectionnées et analysées en fonction de critères spécifiques à travers une analyse approfondie suivie d'une consultation avec un certain nombre d'ONG et de partenaires locaux impliqués dans le processus de la feuille de route.

Les objectifs de la présente analyse sont les suivants:

1. Préserver la dynamique impulsée par un instrument très prometteur qui vise à améliorer les engagements entre l'UE et les OSC d'une manière stratégique et structurée.
2. Renforcer l'information, l'analyse et le partage des connaissances de Concord concernant les feuilles de route UE par pays sur l'engagement envers la société civile.

¹ Responsable de l'analyse par organisation : ACT Alliance EU ; AVSI ; SOS Children's Villages International ; Plan International ; Care International ; World Vision. Pour toute question, merci de contacter : Karine Sohet (Co-présidente du sous-groupe Concord chargé des délégations de l'UE) : karine.sohet@actalliance.eu

3. Analyser la qualité des 3-5 feuilles de route disponibles et compléter l'évaluation en interne de la qualité menée par la Commission européenne à cet égard.
4. Compléter et appuyer les recommandations du Rapport sur l'engagement mutuel de Concord.

Pendant la période d'analyse (avril à juin 2015), la mise en œuvre des feuilles de routes en était au stade initial. L'analyse se focalise donc sur le document de la feuille de route, son plan d'action et le rôle de la société civile dans son élaboration, plutôt que les progrès réalisés dans sa mise en œuvre.

Un séminaire réunissant tous les Points focaux pour la société civile des délégations de l'UE à Bruxelles à la fin du mois de juin 2015 a été la première occasion pour CONCORD de présenter les résultats de son évaluation.

CONCORD a été activement impliqué dans le processus d'élaboration des feuilles de route UE par pays depuis le début et se réjouit d'observer une augmentation du dialogue institutionnel entre les délégations de l'UE et la société civile. A cet égard, les efforts des délégations de l'UE et des OSC sont vivement salués. Cette analyse approfondie présente des recommandations constructives visant à renforcer le rôle de la feuille de route comme instrument d'engagement envers la société civile.

2. Résumé des résultats de l'analyse des six feuilles de route

2.1. Implication de la communauté des donateurs:

- Au sein de la délégation de l'UE, on note des niveaux d'engagement différents, les meilleures pratiques étant celles où les chefs de coopération, de sections politiques et de missions de l'UE ont tous approuvé la feuille de route.
- Il existe différents niveaux d'engagement de la part de la communauté des donateurs dans les feuilles de route UE par pays.
 - o Les meilleurs exemples sont ceux où la feuille de route est co-signé par un certain nombre d'États membres de l'UE ou lorsque les États membres ou gouvernements nationaux de l'UE sont indiqués comme responsables d'une action spécifique dans le plan d'action de la feuille de route.
 - o Dans un cas (la feuille de route pour le Burkina Faso), les acteurs hors délégation et États membres de l'UE (Canada, Suisse) ont approuvé la feuille de route.
 - o Des six feuilles de route analysées, par exemple dans la feuille de route pour la Palestine, l'UE ainsi que la Norvège et la Suisse se sont engagés à établir un mécanisme de coordination européen consacré à la société civile, ce qui souligne des responsabilités concrètes en termes d'action et s'avère donc très positif.
 - o Quatre des six feuilles de route mentionnent d'autres donateurs importants dans le pays ou des réseaux de coordination de donateurs à impliquer dans la feuille de route.
 - o Dans deux des six cas, il n'y a aucune mention, ni implication ou soutien de la communauté plus large des donateurs au-delà de la délégation de l'UE.
- Les programmations ou initiatives conjointes (qui font l'objet d'une section de la feuille de route) sont traitées différemment selon les feuilles de route analysées : elles font soit l'objet d'une bonne description, soit d'aucune description.

2.2. Implication des OSC:

- Dans tous les cas (indépendamment de la structure de la feuille de route), les OSC sont intégrées dans tous les secteurs d'intervention et leurs rôles sont salués et reconnus dans la partie analytique.
- Si certaines feuilles de route mentionnent la participation des OSC dans leur élaboration, il n'est pas toujours clair, lorsqu'on se base sur l'analyse approfondie et le texte de la feuille de route, de savoir si les contributions des OSC ont été prises en compte ou non. Toutefois, lorsqu'on s'est adressé à nos partenaires, ils ont déclaré que les contributions des OSC avaient été largement reprises dans les feuilles de route. Ils mentionnent également que les problématiques soulignées dans la feuille de route ont fait l'objet d'une discussion entre la délégation de l'UE et les organisations de la société civile depuis un certain nombre d'années déjà.
- Le rôle des OSC dans la mise en œuvre du plan d'action de la feuille de route doit davantage être souligné. Des actions claires et concrètes liées à tous les acteurs concernés, notamment les autorités publiques nationales, auraient permis de renforcer la mise en œuvre de la feuille de route. Dans certains cas, des processus en cours n'ont pas été mentionnés dans la feuille de route. (voir les points soulevés dans la section Instruments et mécanismes).
- Les feuilles de route tendent à se focaliser sur les OSC et plateformes nationales plutôt que locales, en particulier concernant les mesures qui visent à renforcer les capacités des OSC. Les OSC locales et plus petites ne sont pas suffisamment prises en compte et le soutien aux organisations de terrain est rarement mentionné. Cela confirme les résultats du Rapport sur l'engagement mutuel concernant le processus d'élaboration des feuilles de route et de consultation avec les OSC.²

2.3. Instruments et mécanismes:

- La structure des feuilles de route suit celle des trois priorités de la Communication relative aux OSC (COM(2012) 492). Dans certains cas, la feuille de route liste également les secteurs de concentration d'un Programme indicatif national (PIN) et/ou ajoute les droits de l'homme comme priorité distincte.
- Les feuilles de route doivent refléter les lignes directrices et le modèle qui ont été transmis aux délégations de l'UE par la DG DEVCO. Toutefois, même si toutes les mesures envisageables ont été mises en œuvre (analyse, dialogue, financement), cela ne se fait pas toujours de la manière la plus équilibrée et pertinente.
- Le plan d'action n'est souvent pas assez concret, alors que nous le considérons comme l'élément/le document le plus important pour la mise en œuvre des feuilles de route. Cela concerne tout particulièrement :

² 65% de ceux qui ont répondu à l'enquête sous-tendant le rapport ont déclaré que les efforts en matière de sensibilisation et d'inclusion visant une plus grande participation des OSC se sont améliorées avec la feuille de route, mais que cela n'est toujours pas suffisamment inclusif, notamment en ce qui concerne les OSC hors de la capitale ou les OSC locales plus petites.

- les informations de base disponibles dans la section analytique de la feuille de route. Par exemple, l'information de base manque ou n'est que très brève lorsque des secteurs de concentration font partie du plan d'action.
 - Les indicateurs sont souvent trop vagues et larges. Il y a un exemple de bonne pratique dans la feuille de route concernant le Sénégal où différents indicateurs ont été introduits pour des actions relevant du gouvernement et des OSC nationales.
 - Les acteurs chargés de la mise en œuvre des actions sont parfois mentionnés, mais pas toujours. Dans la feuille de route concernant le Sénégal, les acteurs sont clairement mentionnés pour chaque action, ce qui constitue une bonne pratique.
 - L'échéancier de mise en œuvre est souvent trop vague, voire absent. Dans certains cas où il est mentionné, il semble très ambitieux.
 - Les contextes nationaux spécifiques ne sont pas suffisamment repris dans le plan d'action (parfois même lorsqu'ils sont disponibles dans les sections analytiques).
 - La structure de la feuille de route rend difficile la tâche d'identifier si des problématiques mentionnées dans les sections analytiques ont été bien reportées dans le plan d'action ou non. Dans certains cas, les besoins identifiés dans l'analyse n'apparaissent pas dans le plan d'action. Davantage de cohérence entre analyse, objectifs, actions, résultats et indicateurs est recommandé.
 - Le plan d'action n'identifie pas toujours les enveloppes financières destinées à faciliter sa mise en œuvre. Lorsque des instruments de financement, y compris les enveloppes de financement des États Membres de l'UE, sont mentionnés pour des types d'action particuliers, aucun montant dédié n'est précisé.
- Les contextes de certains pays peuvent justifier la décision de ne pas publier la feuille de route dans son intégralité. Toutefois, notre analyse révèle une approche incohérente quant à la publication de la feuille de route : dans certains contextes politiques difficiles, le texte complet était disponible alors que dans d'autres contextes moins difficiles, il ne l'était pas. Il est utile de rassembler toutes les feuilles de route disponibles sur capacity4dev, la plateforme d'échange de la Commission européenne sur le développement. Toutefois, d'autres méthodes de diffusion pourraient s'avérer plus pertinentes et la feuille de route devrait notamment être disponible sur les sites internet des délégations de l'UE.

2.4. Contenu et qualité:

- De manière générale, on trouve dans les parties analytiques de la feuille de route une analyse approfondie de la situation, en particulier concernant l'environnement propice. Une exception notable est celle du Kenya qui ne mentionne pas le projet de loi qui limiterait considérablement l'espace des OSC.
- Les trois domaines de priorités indiquées dans la Communication relative aux OSC (environnement propice, participation structurée, renforcement des capacités) sont généralement bien repris, et les activités passées et en cours des délégations de l'UE dans ces trois domaines sont bien décrites. C'est une contribution importante aux objectifs de la Communication relative aux OSC et conduira à une meilleure information et sensibilisation de tous les acteurs concernés.
- La feuille de route est principalement utilisée comme instrument pour cartographier les processus et mécanismes en cours qui sont pertinents pour les OSC, mais ne constitue pas encore une véritable stratégie.

- Dans certaines feuilles de route, les bonnes pratiques en matière de participation des OSC dans l'élaboration des programmes et des exercices de suivi sont bien rapportées. Il manque cependant une description détaillée du rôle et de la responsabilité des OSC dans la mise en œuvre des priorités sectorielles de l'UE, et des détails sur les programmes de l'UE et des États membres qui comportent un volet consacré à la société civile.
- Des mesures plus claires sur l'engagement/la consultation/le dialogue devraient être intégrées tout au long de la feuille de route et dans le plan d'action. Dans le domaine de l'environnement propice en particulier, le dialogue doit être institutionnalisé. Lorsque les droits de l'homme sont identifiés comme prioritaires dans le plan d'action, on peut noter l'institutionnalisation d'un dialogue structuré avec les OSC (par exemple dans le cas du Kirghizstan), mais il serait nécessaire de le mentionner de façon plus explicite car cela pourrait servir d'exemple pour d'autres secteurs ou domaines prioritaires du plan d'action.
- L'accent semble être mis sur le niveau national. Les processus locaux, régionaux et européen/internationaux sont insuffisamment traités, voire omis, même s'il ressort clairement des lignes directrices qu'ils devraient l'être.

3. Recommandations pour la mise en œuvre et l'évaluation des feuilles de route

Tout en ayant à l'esprit que les processus d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation des feuilles de route sont aussi importants que le document de la feuille de route même, et en se fondant sur les résultats de notre analyse, nous faisons les recommandations suivantes:

3.1 Concernant le processus

- **La feuille de route est un instrument très prometteur et le processus doit rester actif. Il est important d'assurer un dialogue régulier avec la société civile sur la mise en œuvre de la feuille de route et sur les développements concernant l'environnement propice au niveau national.**
- Cela nécessitera également une attention particulière quant à la publication de la feuille de route (lorsque c'est possible), y compris sur les sites internet des délégations de l'UE.
- L'éventail des OSC impliquées dans le processus de la feuille de route devrait être élargi, et un effort devrait être fourni pour mieux inclure les petites OSC locales, y compris pour prendre en compte leurs besoins et attentes. **Les mécanismes qui s'avèrent utiles dans certains pays pourraient être dupliqués dans d'autres pays, par exemple en ce qui concerne la consultation en ligne.**
- Pour que les OSC s'engagent de manière pertinente et cohérente dans le processus, il est important de s'assurer que leurs contributions et leurs opinions soient prises en compte dans la feuille de route et son plan d'action. Les OSC devraient être informées des raisons pour lesquelles leurs contributions ont été prises en compte ou non.

- **L'inclusion et la participation des OSC sont aussi directement liées à l'accessibilité et au niveau des informations fournies dans le processus des feuilles de route qui a souvent été structuré autour de consultations *ad hoc*. Des informations simples et accessibles à propos des stratégies et de l'engagement de l'UE envers la société civile devraient être mises à disposition, par exemple via le site internet de la délégation de l'UE. La publication sur les sites internet des délégations de l'UE d'un échéancier des consultations des OSC ainsi que les informations liées, y compris les agendas spécifiques, favoriserait l'inclusion et rendrait le processus plus efficace et concret.**
- Afin de garantir la cohérence entre les différents instruments et mécanismes disponibles, les consultations relatives à la feuille de route pourraient davantage être directement liées aux consultations des OSC et d'autres parties prenantes sur des axes prioritaires plus larges, des politiques de l'UE, le Plan d'action sur l'égalité des genres et les stratégies en matière de droits de l'homme. Cela faciliterait également une approche plus intégrée et la participation d'un éventail plus large d'interlocuteurs au niveau des délégations de l'UE (des personnes traitant avec des programmes bilatéraux et pas seulement des points focaux de la société civile) et au niveau des OSC.
- **Le lien entre les programmes nationaux et les programmes thématiques doit être renforcé, et la revue à mi-parcours de 2017 fournit l'occasion de le faire.** Il est particulièrement important de comprendre comment le plan d'action de la feuille de route se traduira en pratique, comment il sera pris en compte dans les secteurs prioritaires du Plan indicatif pluriannuel du pays, et si les programmes bilatéraux et thématiques de l'UE incluront un volet consacré à la société civile ou non. Ce point est également valable pour les initiatives de programmation conjointe avec les États membres de l'UE et d'autres donateurs.
- **Un engagement et une implication plus fortes de la section politique des délégations de l'UE, des différentes sections de coopération et des chefs de délégation et de missions des États membres dans le processus de la feuille de route est nécessaire afin de maximiser l'impact de la feuille de route et de l'engagement de la société civile.**
- L'approbation de la feuille de route par les États membres de l'UE et d'autres donateurs institutionnels, ainsi que leur implication, doivent être activement encouragées dans tous les pays.
- Afin d'améliorer la qualité et l'efficacité de l'instrument et du processus, la mise en œuvre de la feuille de route (et des mises à jour) doit être suivie et donner lieu à un partage des bonnes pratiques. Des mises à jour annuelles (si entreprises) offrent une bonne opportunité pour une évaluation conjointe avec toutes les parties prenantes.
- Une évaluation et des retours de qualité par les délégations de l'UE, les OSC et d'autres parties prenantes doivent être prises en compte dans le réexamen du modèle et des lignes directrices de la feuille de route pour une évaluation future et/ou les prochaines versions de la feuille de route.

3.2 Concernant le contenu

- **Même si les feuilles de route sont utiles pour mettre en lumière les processus et instruments existants concernant le soutien de l'UE à la société civile, leur valeur**

stratégique pourrait être augmentée en intégrant davantage des objectifs, indicateurs et actions concrets et spécifiques selon les pays.

- Les feuilles de route se focalisent presque exclusivement sur l'analyse et les actions au niveau national. Le rôle de la société civile aux niveaux local, régional, européen et international devrait également être pris en compte tel qu'il a été prévu dans les lignes directrices.
- **La mise en œuvre doit être axée sur le processus et le contexte, c.-à-d. que le plan d'action de la feuille de route, tout en étant le plus précis possible, doit être souple et permettre une évaluation et une adaptation régulières.**
- Il devrait y avoir plus de cohérence entre l'analyse, les objectifs, les actions, les résultats et les indicateurs, et les plans d'action devraient davantage incorporer les problématiques identifiées dans la partie analytique.
- **Les plans d'action devraient être plus explicites quant aux rôles et responsabilités des différents acteurs, y compris les OSC, les autorités locales et gouvernementales et les autres donateurs.**
- **L'intégration d'une section sur les risques et les hypothèses, un échéancier pour la mise en œuvre du plan d'action et des informations sur les moyens financiers et les instruments disponibles amélioreraient considérablement le suivi au stade de la mise en œuvre de la feuille de route.**
- Les indicateurs devraient être plus précis, davantage axés sur les acteurs et les processus, et suffisamment spécifiques pour évaluer l'impact des feuilles de route sur le développement des trois domaines prioritaires mentionnés dans la Communication relative aux OSC.
- **Des mécanismes de consultation des OSC (ceux existants et/ou des nouveaux) devraient être introduits de manière spécifique dans tous les domaines prioritaires des plans d'action des feuilles de route. Cela favoriserait une institutionnalisation, un pilotage stratégique et une participation renforcée des OSC dans les différents domaines prioritaires.**

3.3. Concernant la mise en œuvre

- **La mise en œuvre devrait faire l'objet d'un dialogue régulier et de décisions conjointes avec les OSC et d'autres acteurs impliqués dans le processus.**
- **Le plan d'action devrait faire l'objet d'évaluations pratiques conjointes sur les capacités, les intérêts et les initiatives en cours par toutes les parties - délégation de l'UE, OSC, gouvernement et autorités locales des États membres de l'UE - et les risques et hypothèses devraient être discutés et envisagés.**
- Un processus de suivi conjoint devrait être mis en place sur la base d'un échéancier convenu et des plans d'activités détaillant les responsabilités des différents acteurs par rapport aux différents objectifs du plan d'action. Les progrès réalisés et les difficultés rencontrées doivent faire l'objet d'échanges réguliers.

- Toute difficulté rencontrée par les délégations de l'UE en matière de ressources humaines, de connaissances du terrain, de temps et de moyens financiers devrait être prise en compte et envisagée (par ex. avec le programme d'appui aux feuilles de route) au stade de la mise en œuvre. Il en va de même pour les OSC car le soutien entre pairs est nécessaire entre les ONGI, les ONG et réseaux nationaux et les organisations locales.
- Les activités dans le domaine du renforcement des capacités devraient également répondre aux besoins des petites OSC locales et devraient avoir lieu à différents niveaux et sous différentes formes selon les besoins et les contextes. Les activités de renforcement des capacités devraient être élaborées et mises en œuvre avec l'implication des OSC, y compris celles qui en seront bénéficiaires, et pourraient inclure :
 - o Le développement organisationnel (par ex. : les capacités de leadership),
 - o La coordination d'actions avec divers OSC,
 - o Le dialogue et le plaidoyer sectoriel,
 - o « L'apprentissage par la pratique » plutôt que les apprentissages conventionnels
- Les termes de références et les résultats des cartographies de la SC qui sont fréquemment envisagés dans les feuilles de route devraient faire l'objet de discussions avec les OSC.
- **De manière générale, les délégations de l'UE devraient chercher des nouveaux moyens de promouvoir des espaces dédiés à la société civile pour permettre un dialogue entre OSC et autorités publiques à travers la mise en œuvre de la feuille de route.**

4. Résultats par pays (résumé)

Les analyses complètes par pays sont disponibles sur CONCORDnet ou sur demande à CONCORD : secretariat@concordeurope.org; Tél : +32 2 743 87 60

HONDURAS

Le résumé de la feuille de route de l'UE pour l'engagement envers la société civile est disponible sur [capacity4dev](http://capacity4dev.org).³

La version intégrale de la feuille de route pour le Honduras n'est pas disponible publiquement ni sur demande auprès de la délégation de l'UE. Par conséquent, seule la version résumée a été analysée, ce qui limite la portée de cette analyse. S'il est indiqué que la feuille de route a été élaborée en consultation avec les OSC, il n'y a toutefois pas de mention d'une quelconque participation de la part d'autres donateurs - États membres de l'UE ou autres - présents dans le pays.

Les conclusions que l'on peut tirer de l'analyse du résumé sont :

Qu'est-ce qui est positif?

- Les différents processus/actions de l'UE qui sont en cours et d'intérêt pour les OSC sont inclus dans le résumé, en particulier ceux relatifs à 1) le dialogue sur les droits de l'homme, 2) le suivi de l'accord d'association (qui couvre le commerce, la coopération et les questions politiques), et 3) les consultations sectorielles en cours dans la lignée des priorités du pays.

Qu'est-ce qui doit être amélioré?

- Les indicateurs sont trop généraux, et même s'ils font référence aux actions/activités à entreprendre pour la mise en œuvre de la feuille de route, la mise en œuvre en termes d'acteurs, de calendrier et de manière de procéder n'est pas clairement indiquée.

KENYA

Le résumé de la feuille de route de l'UE pour l'engagement envers la société civile est disponible sur [capacity4dev](http://capacity4dev.org).⁴

Le texte complet de la feuille de route de l'UE pour l'engagement envers la société civile 2014-2014 pour le Kenya n'a pas été publié par la délégation de l'UE. L'analyse s'est donc portée sur la version simplifiée qui a été rendue publique.

Les principaux résultats montrent que la feuille de route pour le Kenya est techniquement bien construite : les priorités s'inscrivent dans le cadre des recommandations générales de l'UE exprimées dans les documents officiels, les indicateurs sont clairs et mesurables, les moyens de vérification constituent des sources d'information fiables, la structure du tableau de bord répond aux préconisations

³ <http://capacity4dev.ec.europa.eu/public-governance-civilsociety/document/honduras-hoja-de-ruta-para-el-compromiso-con-la-sociedad-civil>

⁴ <http://capacity4dev.ec.europa.eu/public-governance-civilsociety/document/kenya-roadmap-engagement-civil-society>

de l'UE en incluant toutes les mesures suggérées et la structure du tableau de bord reflète celle indiquée dans les lignes directrices de l'UE.

Le principal point faible de la feuille de route est son attachement technique aux règles et son manque de référence au contexte local et au débat en cours.

Qu'est-ce qui est positif?

- Les priorités identifiées dans le document sont comprises dans les trois domaines clés de l'engagement de l'UE envers les OSC qui sont indiqués dans les documents officiels sur le sujet, c.-à-d. la Communication du 12/09/2012 et les Lignes directrices de l'UE de 2013.
- Les indicateurs sont clairs et spécifiques.
- Les moyens de vérification sont des sources pertinentes d'information.
- La structure du tableau de bord répond à ce qui a été indiqué dans les Lignes directrices de l'UE de 2013 et comprend toutes les mesures à disposition de la Délégation de l'UE : analyse, dialogue, consultation et facilitation, et financement.
- Certains financements disponibles sont indiqués comme instruments clés d'engagement envers les OSC.
- Dans la perspective plus large de renforcer les capacités des OSC, l'accent est mis sur les partenariats entre tous les types d'OSC, partenariats qui seront soutenus par tous les instruments disponibles.
- La structure du tableau de bord reflète celle indiquée dans les Lignes directrices de l'UE de 2013.
- Le tableau indique une réelle volonté de rendre le processus de mise en œuvre le plus participatif possible en impliquant toutes les parties prenantes.

Qu'est-ce qui doit être amélioré?

- Une section introductive pourrait être prévue, et elle porterait sur les objectifs de la feuille de route, les informations sur l'environnement des OSC dans le pays et les informations sur l'engagement de l'UE envers les OSC.
- La feuille de route pourrait être soutenue par les États membres de l'UE et d'autres donateurs concernés.
- En ce qui concerne le cadre législatif et réglementaire, les processus et débats en cours relatifs à la limitation de la marge de manœuvre des OSC devraient être pris en considération.
- Les indicateurs sont insuffisants en nombre et en genre.
- Les moyens de vérification pourraient être complétés par des informations provenant des OSC.
- Concernant la participation des OSC dans l'élaboration des politiques nationales, les plateformes et mécanismes nationaux existants pourraient être pris en considération.
- Concernant la participation des OSC à l'élaboration des programmes, les informations au sujet des mécanismes existants mis en place par l'UE ou d'autres donateurs pourraient être ajoutées.
- Lorsque le renforcement de la capacité des OSC est abordé, une attention particulière pourrait être portée sur les acteurs locaux.
- Les actions pourraient être plus précises lorsqu'il s'agit d'identifier des mesures concrètes pour l'engagement envers les OSC.
- Concernant les mécanismes de financement, l'ensemble des instruments géographiques et thématiques disponibles ainsi que leurs modalités d'application pourraient être inclus.
- Les actions pourraient être plus spécifiques concernant les domaines clés nécessitant le renforcement ou l'amélioration de la participation des OSC.
- Les plateformes et mécanismes de coordination en place aux niveaux national et local pourraient être inclus.

- L'échéancier pour la période 2014-2020 concernant le processus de mise en œuvre ainsi que les réalisations attendues d'ici 2020 pourrait être définis.
- Les résultats concernant les priorités du pays pourraient être inclus dans le tableau de bord.
- L'implication d'autres acteurs tels que les États membres de l'UE et les donateurs concernés pourrait être inclus dans la mise en œuvre de la feuille de route.

KIRGHIZSTAN

La feuille de route de l'UE pour l'engagement envers la société civile est disponible sur [capacity4dev](http://capacity4dev.ec.europa.eu/public-governance-civilsociety/document/kyrgyzstan-roadmap-engagement-civil-society).⁵

La feuille de route est également disponible sur le site internet de la Délégation de l'UE en République du Kirghizstan.

La feuille de route relative aux OSC pour le Kirghizstan donne un bon aperçu des domaines d'engagement de l'UE envers les OSC dans le pays. Selon les retours des partenaires, les priorités sont en cours depuis de nombreuses années et la feuille de route en rend bien compte. Toutefois, les actions sont souvent trop larges et générales pour être concrètes, et il existe bien plus d'actions en cours que celles citées dans le document impliquant de nombreux acteurs tels que les autorités publiques nationales qui sont souvent omis de la feuille de route. Les priorités identifiées pour la feuille de route du Kirghizstan vont bien au-delà des trois domaines prioritaires de la Communication relative aux OSC et couvrent l'environnement propice (priorité une - la même que celle de la Communication), les secteurs de concentration (priorité deux et trois) et les droits de l'homme (priorité quatre), ce qui est positif et correspond aux domaines prioritaires relatifs aux OSC. La participation des OSC dans les processus d'élaboration des politiques à tous les niveaux (priorité deux de la Communication) et la capacité des OSC (priorité trois de la Communication) sont intégrées tout au long du document.

Qu'est-ce qui est positif?

- La feuille de route est une bonne première étape vers une véritable stratégie d'engagement entre la Délégation de l'UE et les OSC.
- Les différents processus/actions de l'UE qui sont en cours et qui concernent les OSC sont tous décrits dans un document unique.
- La structure de la feuille de route est dans son ensemble bien pensée.
- Les « cartographies » proposées dans trois des quatre priorités montrent une volonté forte de comprendre et de véritablement répondre aux besoins et aux rôles des OSC à l'avenir.
- Les considérations en matière d'environnement propice sont particulièrement bien décrites et envisagées dans le plan d'action. On note un intérêt et une volonté particuliers pour améliorer les efforts dans ce domaine.
- L'importance des rôles joués par les OSC dans les différents secteurs est plutôt bien décrite et abordée dans le plan d'action.
- Le dialogue avec les OSC ainsi que leur participation au niveau national sont fortement appréciés et salués dans les différents secteurs qu'envisage la feuille de route.
- Les prévisions des appels à propositions sous les différents instruments de financement sont partagées, ce qui constitue une bonne pratique en termes de prévisibilité des opportunités de financement.

⁵ <http://capacity4dev.ec.europa.eu/public-governance-civilsociety/document/kyrgyzstan-roadmap-engagement-civil-society>

- Au-delà de la Délégation de l'UE, les acteurs importants comme les États membres de l'UE et le réseau de coordination des donateurs sont impliqués dans le développement de la feuille de route.
- La feuille de route est utilisée pour partager des bonnes pratiques et des exemples de projet.

Qu'est-ce qui doit être amélioré?

La feuille de route doit être plus concrète, notamment au regard de :

- La formulation des priorités et des actions qui sont majoritairement trop larges et générales,
- Les informations de base (en particulier sur les sujets/actions qui vont au-delà de l'environnement propice) servant à déterminer si les priorités et les actions répondent à des besoins identifiés dans les différents domaines,
- La structure du plan d'action, notamment :
 - La définition des étapes qui vont contribuer à atteindre la priorité dans le délai proposé,
 - La référence aux acteurs impliqués dans la mise en œuvre du plan d'action, notamment l'identification des OSC, leur délai d'action et la manière dont elles vont être impliquées dans les processus international, européen et national.
- La capacité des OSC et l'amélioration des actions et structures conjointes sont envisagées dans presque tous les indicateurs prioritaires, ce qui est une bonne chose, mais aucune action liée n'est clairement mentionnée au-delà de l'identification des besoins des OSC dans ce domaine. Par ailleurs, aucune étape n'est proposée au-delà de cette cartographie des besoins,
- La feuille de route n'indique pas où et quand les mises à jour sont à prévoir,
- La feuille de route se focalise sur les niveaux national et local, et n'aborde pas suffisamment les processus européen (par ex. : les cycles de programmation) et international,
- La « programmation conjointe » et la coordination entre la Délégation de l'UE, les États membres de l'UE et d'autres communautés de donateurs ne sont pas suffisamment abordées.

PHILIPPINES

La feuille de route de l'UE pour l'engagement envers la société civile est disponible sur [capacity4dev](http://capacity4dev.europa.eu).⁶

Qu'est-ce qui est positif?

La structure:

- La structure du tableau des actions correspond aux recommandations disponibles dans les Lignes directrices de l'UE de 2013 et utilise toutes les mesures à disposition de la Délégation de l'UE : analyse, dialogue et financement.
- Il y a un réel effort dans la présentation du contexte du pays et ses spécificités, ce qui permet une bonne compréhension des principaux défis auxquels font face les OSC locales et la manière dont l'UE espère aborder ces défis en coordination avec d'autres donateurs.
- La feuille de route comporte une section sur les enseignements tirés de la pratique qui permettent d'identifier les principaux domaines nécessitant une attention accrue pour des actions futures.

⁶ <http://capacity4dev.europa.eu/public-governance-civilsociety/document/philippines-roadmap-engagement-civil-society>

Le contenu :

- Les priorités identifiées dans le document sont en ligne avec les trois domaines clés d'engagement de l'UE envers les OSC soulignés dans les documents officiels, à savoir : la Communication du 12/09/2012 et les Lignes directrices de l'UE de 2013.
- De nombreux réseaux de donateurs et groupes actifs dans le pays ont été impliqués dans le processus de la feuille de route.
- Le processus de consultation a été inclusif grâce à l'organisation des consultations en ligne qui a permis d'éviter les difficultés géographiques.
- Il y a une présentation détaillée des six différentes priorités propres au contexte spécifique du pays.
- Les indicateurs sont clairs et précis.
- La section financement dans le tableau des actions présente le futur appel à propositions envisagé qui abordera les priorités décrites sous différents instruments de financement, ce qui constitue une bonne initiative car elle permet de prévoir les opportunités de financement. Des synergies fortes entre les politiques nationales et les projets européens de soutien au travail de la société civile sont à noter.

Qu'est-ce qui doit être amélioré?

- Aucun échéancier n'est fourni.
- Le tableau de bord requiert davantage d'informations consolidées et les objectifs à réaliser ne sont pas clairs.

PALESTINE

La feuille de route de l'UE pour l'engagement envers la société civile est disponible sur [capacity4dev](http://capacity4dev.ec.europa.eu/public-governance-civilsociety/document/palestine-roadmap-engagement-civil-society).⁷

La première feuille de route de l'UE pour l'engagement envers la société civile en Palestine est un bon exemple d'utilisation concrète et effective de ce nouvel outil par la Représentation en Cisjordanie et dans la bande de Gaza. L'objectif de la feuille de route consistant à identifier les objectifs à long terme pour la coopération de l'UE avec les OSC et à développer un cadre stratégique commun pour l'engagement de l'UE envers la société civile au niveau national est bien présent dans le document. Le document est un bon point de départ pour développer une stratégie complète d'engagement de l'UE envers les OSC, même s'il est recommandé de fournir davantage de détails sur les rôles et les responsabilités spécifiques et un échéancier de la mise en œuvre, ainsi que davantage de cohérence entre les objectifs, les activités proposées et les résultats espérés.

Le document fournit une analyse poussée de l'environnement propice, l'accès à la participation et les rôles et capacités des OSC locales. Sont clairement abordés : l'égalité des genres, le rôle de la jeunesse et l'inclusion des personnes handicapées. Toutefois, nos partenaires suggèrent que davantage d'attention soit portée aux minorités religieuses et à leur intégration.

L'éventail des ONG impliquées dans le processus de la feuille de route devrait être élargi. L'enquête de CONCORD sur le processus de consultation montre une implication limitée des OSC telles que les syndicats et les ONG internationales.

⁷ <http://capacity4dev.ec.europa.eu/public-governance-civilsociety/document/palestine-roadmap-engagement-civil-society>

Qu'est-ce qui est positif?

La structure:

- Les sections politique et coopération ainsi que les chefs de mission ont été impliqués dans le processus de la feuille de route. La feuille de route a été approuvée par les chefs de coopération, chefs de sections politiques et chefs de mission de l'UE.
- La section finale inclut des références au processus de la feuille de route et un échéancier des consultations. La mise à jour annuelle de la feuille de route relative aux OSC est prévue chaque janvier.

Le contenu:

- Le dialogue avec la société civile a lieu régulièrement pour discuter des thématiques importantes du Plan d'action UE/Autorité palestinienne, du schéma de la PEV et, plus important encore, de préparer les sous-comités UE/Autorité palestinienne. Après le sous-comité UE/Autorité palestinienne, un compte rendu est réalisé avec la société civile afin d'en assurer le suivi.
- Des contacts sont régulièrement maintenus avec les OSC pour discuter des problématiques spécifiques (par ex. la violence liée au genre)
- Depuis 2010, la société civile a été associée à la programmation et aux exercices de suivi de l'UE. Le Cadre stratégique unique intègre la société civile dans tous les secteurs d'intervention, y compris en incluant les programmes relatifs à la société civile dans deux des secteurs de concentration.
- Il est clairement fait mention du soutien apporté à travers l'allocation par pays de l'Instrument européen pour la démocratie et les droits de l'homme (IEDDH) et le programme thématique « Organisations de la société civile et autorités locales », y compris des références à la coordination et aux synergies entre ces programmes thématiques et la coopération bilatérale.
- La feuille de route mentionne également clairement l'égalité des genres et les problématiques qui y sont liées. En 2013, l'UE a fait pression sur l'Autorité palestinienne pour que les aspects de genre soient intégrés dans l'approche participative quant à l'élaboration du Plan de développement national de la Palestine (2014-2016).

Qu'est-ce qui doit être amélioré?

La structure:

- Les instructions pour remplir le modèle doivent prendre en considération les spécificités de chaque pays et donc prévoir une certaine souplesse. De nombreux défis auxquels sont confrontés les OSC locales sont identifiés dans le document. La majorité de ces défis ont été analysés et les actions à mener pour y faire face ont été identifiées. Toutefois, ces actions ne reflètent pas toujours les priorités et les besoins identifiés dans l'analyse. Davantage de cohérence entre analyse, objectifs, actions, résultats et indicateurs est recommandé.
- Le paragraphe quatre (L'action) pourrait être conçu sous la forme d'un cadre logique dans lequel les objectifs, les résultats, les actions et les indicateurs seraient présentés selon une structure plus compréhensive. Le modèle devrait inclure une section sur les facteurs de « risques et hypothèses » qui peuvent avoir un impact potentiel sur le succès ou l'échec d'un projet.

Le contenu:

- Le plan d'action n'inclut pas toujours les détails sur l'institution ou l'acteur qui mène l'action proposée.

- Même si la société civile a été impliquée dans la programmation et les exercices de suivi de l'UE, nous recommandons une description plus détaillée des rôles et des responsabilités des OSC dans la mise en œuvre des programmes de la Commission européenne (secteurs d'intervention). Des références au dialogue sur la programmation et aux programmes spécifiques (détails des programmes thématiques/bilatéraux de l'UE et ceux des États membres de l'UE) incluant notamment un volet consacré à la société civile devraient être ajoutées à cette section.
- A la fin du document, le plan d'action suit la même structure que celle des lignes directrices de la DG DevCo et se réfère aux priorités, indicateurs et actions décrits précédemment. Toutefois, les actions identifiées ne reflètent pas toujours les priorités et les besoins identifiés dans d'autres sections. Seules quelques thématiques identifiées précédemment sont envisagées dans les actions proposées.

SENEGAL

La feuille de route de l'UE pour l'engagement envers la société civile est disponible sur [capacity4dev](http://capacity4dev.org).⁸

Le texte complet de la feuille de route est disponible sur le site internet de la Délégation de l'UE en République du Sénégal. Le texte fait référence à la consultation avec la société civile et la Délégation de l'UE a envoyé un questionnaire aux OSC pour recueillir leurs contributions. Une réunion consultative visant les OSC a été organisée à laquelle un certain nombre d'organisations ont participé.

A partir de l'analyse du texte de la feuille de route pour le Sénégal, les conclusions suivantes ont pu être tirées:

Qu'est-ce qui est positif?

- Les priorités identifiées dans le document sont en ligne avec les trois domaines clés de l'engagement de l'UE envers les OSC identifiés dans les documents officiels relatifs à ce sujet, à savoir : la Communication du 12/09/2012 et les Lignes directrices de 2013.
- Il a suscité une forte approbation de la part des États membres de l'UE présents dans le pays. La feuille de route pour le Sénégal a été approuvée par six d'entre eux (Belgique, Espagne, France, Royaume-Uni, Pays-Bas, Italie). Il y a également une répartition claire entre les activités qui seront menées et/ou financées par la Délégation de l'UE et celles par les États membres de l'UE.
- La distinction entre les résultats qui répondent aux défis de la société civile et ceux qui doivent constituer un soutien pour le gouvernement constitue une bonne pratique.
- Il y a une volonté évidente d'aborder des aspects pratiques et de s'assurer que les résultats attendus seront atteints grâce au développement d'un Plan d'action précis comportant une série d'actions ciblées.
- La décomposition du travail global à accomplir entre a) État des lieux et analyses, b) Dialogue et consultation, et c) Financement par priorité est en accord avec les recommandations des Lignes directrices de l'UE de 2013.
- Il y a une identification claire des mécanismes de financement de la part de la Délégation de l'UE et des différents États membres de l'UE qui seront mobilisés pour la mise en œuvre de chacune des actions du Plan d'action.
- Les moyens de vérification sont clairs et précis pour chaque indicateur identifié.
- Selon les ONG travaillant sur le terrain, le plan d'action semble largement faisable.

⁸ <http://capacity4dev.ec.europa.eu/public-governance-civilsociety/document/senegal-feuille-de-route-pour-lengagement-avec-la-société-civile>

- Le plan d'action semble être fondé sur une analyse approfondie de la situation et prévoit des actions concrètes qui, si elles sont réalisées, contribueront clairement à atteindre les objectifs globaux de la feuille de route (cf. les trois domaines prioritaires : « environnement propice », « participation structurée » et « renforcement des capacités »).

Qu'est-ce qui doit être amélioré?

- L'échéancier pour la mise en œuvre de la feuille de route est un peu vague et définitivement ambitieux. Il s'échelonne d'octobre 2015 à juin 2017 et il n'y a pas de décomposition entre les différentes séries d'actions.
- Même si les mécanismes de financement disponibles pour la mise en œuvre de chaque action sont identifiés, le budget qui sera disponible n'est malheureusement pas mentionné.
- Les objectifs qui visent le gouvernement sont en général plus faibles que ceux visant la société civile en termes d'actions à réaliser pour s'assurer que les résultats sont atteints. Cela ressort clairement lorsqu'on se penche sur la priorité de la feuille de route qui concerne la transparence du processus budgétaire où les indicateurs font référence au : « niveau de transparence du processus budgétaire... » dans lequel le « niveau » n'est pas développé, ce qui rend l'objectif vague.
- Certains des résultats ambitieux ont des indicateurs assez vagues.
- Parfois, il est difficile de voir la cohérence entre les actions et le lien avec les résultats.