



# OUTILS, ENSEIGNEMENTS ET PRATIQUES DE LA COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT

## En pratique

# RENFORCER LES ACTEURS LOCAUX EN PRIORISANT LEUR CAPACITÉS ET RÉSEAUX : LE FONDS DE SOLIDARITÉ POLONAIS

### Messages clés

Par l'intermédiaire du Fonds de solidarité, la Pologne entend travailler en étroite collaboration avec les partenaires locaux afin de contribuer à un changement plus systémique. S'appuyant sur une forte présence dans le pays et sur le personnel local pour travailler avec ses partenaires, le Fonds de solidarité donne la priorité aux capacités et aux réseaux locaux afin de soutenir les solutions locales.

### Mots-clés

Cadre institutionnel | Partenariats | Société civile | Développement piloté localement

### Partenaire clé

Pologne

### Défi

Basée sur sa propre expérience de la transition, la Pologne reconnaît dans son approche en matière de coopération au développement que des réformes démocratiques significatives nécessitent un travail au niveau local et dans l'ensemble de la société pour susciter un soutien et un changement durable. Cela requiert des réseaux locaux solides afin de travailler avec les partenaires du développement pour concevoir, gérer et mettre en œuvre des solutions pertinentes au niveau local, basées sur un véritable sens de l'action.

### Approche

Le Fonds de solidarité - une fondation du Trésor public depuis 2011 - a la capacité unique dans l'aide polonaise de pouvoir accorder des sous-subsidies à des partenaires locaux. Il s'efforce de donner aux acteurs locaux les moyens de jouer un rôle de premier plan dans le développement de leurs propres sociétés. Pour ce faire, le Fonds de solidarité :

- **Investit dans la présence dans le pays et dans le personnel local:** Trois bureaux de représentation locale ont été établis en [Moldova](#) en 2012, ainsi qu'en [Géorgie](#) et en [Ukraine](#) en 2019. À l'exception des

directeurs nationaux, le personnel de ces bureaux est composé de ressortissants des pays respectifs. L'investissement dans le personnel local favorise l'appropriation et l'engagement, établit la confiance avec les administrations locales et centrales et soutient le développement de réseaux locaux.

- **Soutient des méthodologies qui sont conçues localement** : En Moldova, le Fonds de solidarité est un acteur clé dans la mise en œuvre de l'approche [LEADER](#) de l'Union européenne en matière de développement rural. Cette approche s'appuie sur des partenariats d'acteurs locaux pour façonner activement les politiques de développement rural. En Ukraine, le Fonds de solidarité s'inspire, le cas échéant, de l'expérience de la Pologne tout en exploitant au maximum les réseaux locaux pour stimuler les réformes de la politique sociale, de la formation professionnelle, de la protection civile et de la gouvernance.
- **Embauche de personnel local dans les institutions partenaires** : Le Fonds de solidarité transfère une partie de son personnel pour travailler dans des institutions nouvellement créées ou déjà existantes mais prioritaires, afin de transférer l'expertise, sur la base des conditions d'emploi et de salaire locales. Le personnel reste souvent dans l'institution, contribuant ainsi à renforcer les capacités de manière pérenne.
- **Développe une méthode qui génère la co-responsabilité des citoyens et des institutions dans les processus de développement** : La méthodologie du Fonds de solidarité, décomposée par phases, prévoit une sortie dès la conception. Elle comprend une *phase pilote*, impliquant un dialogue régulier avec les communautés locales, les autorités et les organisations locales de la société civile ; une *phase de mise en œuvre* visant à renforcer les capacités de gestion de projet des acteurs étatiques et des partenaires sociaux ; et une *phase d'institutionnalisation*, permettant aux partenaires locaux d'influencer l'élaboration des politiques dans le cadre institutionnel et juridique du pays. La *phase d'intégration* consiste à définir les conditions de sortie qui garantissent que les solutions élaborées localement sont prises en charge et gérées par les homologues nationaux.

## Résultats

- **Les partenaires locaux renforcent leurs capacités** : Le [réseau national LEADER de Moldova](#) a acquis la capacité de diversifier ses ressources financières, y compris celles provenant d'autres donateurs et du budget national. Grâce aux projets de régénération urbaine, les fonctionnaires moldaves ont également renforcé leurs compétences en matière de planification et de mise en œuvre des processus de régénération.
- **Les autorités et les acteurs locaux créent des réseaux et sont mieux en mesure de participer aux processus décisionnels nationaux et de les influencer**. En Moldova, les agences de développement régionales ont collaboré avec le ministère de l'Agriculture, du Développement régional et de l'Environnement pour élaborer des "[lignes directrices pour la régénération urbaine](#)". En 2020, 13 villes impliquées dans des projets de revitalisation urbaine soutenus par le Fonds de solidarité ont fondé le Réseau national de revitalisation urbaine afin de promouvoir collectivement des outils de développement urbain durable dans toute la Moldova. En Géorgie, une "[Académie de l'autonomie locale](#)" créée localement a lancé une formation sur la communication intersectorielle et la prise de décision locale inclusive.
- **Les autorités nationales adhèrent aux instruments de développement conçus localement** : La Moldova est devenue le premier pays non-membre de l'UE à financer des Groupes d'action locale à partir du budget de l'État et à mettre en œuvre le programme LEADER en tant qu'instrument de politique publique. En Ukraine, à partir de 2024, le ministère de la Politique sociale et le ministère des Anciens

combattants cofinanceront des centres de soutien psychosocial gérés localement pour les victimes de la guerre, qui ont été créés et pilotés conjointement par des acteurs locaux et le Fonds de solidarité.

### Enseignements tirés

- **En se concentrant sur sa forte présence locale et son approche ascendante, le Fonds de solidarité comble une lacune au niveau national.** Ses réseaux locaux solides et son approche ascendante le distinguent des autres acteurs. D'autres donateurs cherchent à s'associer avec lui en raison de cet avantage comparatif.
- **Travailler presque exclusivement avec du personnel local et par l'intermédiaire de partenaires locaux permet de réduire les frais généraux.** Une part plus importante du financement des projets parvient aux bénéficiaires, ce qui permet d'accroître l'impact sur le développement grâce à l'efficacité et à la qualité. La réduction des frais généraux fait également du Fonds de solidarité un partenaire de mise en œuvre attractif pour d'autres donateurs.
- **Proposer des conditions d'emplois locaux au personnel intégré dans les organisations partenaires locales encourage leur intégration dans les administrations locales à la fin d'un projet.** Toutefois, cela peut également donner lieu à des compromis entre la nécessité d'attirer du personnel compétent vers le Fonds de solidarité en offrant des salaires plus élevés tout en préservant les incitations pour le personnel local à rester dans l'institution partenaire lorsque l'aide du Fonds de solidarité prend fin.
- **L'élaboration de stratégies de sortie efficaces peut s'avérer difficile.** Assurer la durabilité des projets dans des pays où les capacités administratives sont très limitées et qui ont des niveaux élevés d'émigration est un défi majeur. La phase finale d'*intégration* est donc encore en cours.
- **La grande flexibilité au niveau national est essentielle à l'approche expérimentale du Fonds de solidarité, mais elle nécessite une gouvernance efficace.** L'équilibre entre la flexibilité au niveau national et les priorités et objectifs fixés au siège - à la fois par le ministère des affaires étrangères et le Fonds de solidarité - nécessite une coordination efficace et une communication ouverte.
- **La difficulté de mobiliser l'expertise spécifique de l'administration polonaise peut constituer un obstacle.** Le modèle du Fonds de solidarité repose en partie sur la mobilisation de l'expertise et des connaissances techniques de l'administration publique polonaise et sur leur application à l'appui de solutions conçues localement dans les pays partenaires. Les pressions exercées sur la disponibilité du personnel et la bureaucratie rendent cette tâche plus difficile.

### Informations supplémentaires

Fonds de solidarité (2023), "Who we are", <https://solidarityfund.pl/en> (anglais uniquement).

Fonds de solidarité (2021), *Annual Report 2021*, Fonds de solidarité, Varsovie, [solidarityfund.pl/wp-content/uploads/2022/10/FSM\\_ANNUAL-REPORT-2021\\_EN-.pdf](https://solidarityfund.pl/wp-content/uploads/2022/10/FSM_ANNUAL-REPORT-2021_EN-.pdf) (anglais uniquement).

Fonds de solidarité (2020), *Annual Report 2020*, Fonds de solidarité, Warsaw, [solidarityfund.pl/wp-content/uploads/2021/11/FSM\\_RAPORT-ROCZNY-2020\\_EN.pdf](https://solidarityfund.pl/wp-content/uploads/2021/11/FSM_RAPORT-ROCZNY-2020_EN.pdf) (anglais uniquement).

Cernea, A. et T. Savce (2020), "Case study report on the implementation of the LEADER approach in the Republic of Moldova", *Promoting Links Between the Rural Economy and Development Action: LEADER Approach in EAP Region*, EaP CSF Secretariat, Chisinau, [https://eap-csf.eu/wp-content/uploads/Moldova-Case-Study\\_LEADER-approach\\_Report-EN.pdf](https://eap-csf.eu/wp-content/uploads/Moldova-Case-Study_LEADER-approach_Report-EN.pdf) (anglais uniquement).

Jadach-Sepiolo, A. et E. Tomczyk (eds.) (2022), *Moldavian Model of Urban Regeneration Based on the Polish Revitalisation System*, Institute of Urban and Regional Development, Varsovie, Cracovie, <https://irmir.pl/wp-content/uploads/2022/12/Moldavian-Model...pdf> (anglais uniquement).

## Ressources de l'OCDE

OECD (2023), *Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement : Pologne 2023*, (à venir).

OECD (2021), "Partenariat pour l'appropriation locale : Approches-programmes au niveau des districts", *Outils, enseignements et pratiques de la coopération pour le développement*, OECD, Paris, <https://www.oecd.org/cooperation-developpement-apprentissage/pratiques/parteneriat-pour-l-appropriation-locale-approches-programmes-au-niveau-des-districts-bc8d3394/>.

Vij, M. (2023), "Coup de projecteur : Les clés d'un développement piloté au niveau local", *Coopération pour le développement 2023 : Quel système d'aide pour demain ?*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/edf80f11-fr>.

### To learn more about Poland's development co-operation see:

OECD (2023), "Poland", *Les profils de coopération au développement*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5cd4ba84-fr> (anglais uniquement).

D'autres exemples *En pratique* concernant la Pologne sont disponibles ici : [www.oecd.org/development-cooperation-learning?tag-key+partner=poland#search](http://www.oecd.org/development-cooperation-learning?tag-key+partner=poland#search)

**Dernière mise à jour** : 24-11-2023