



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

## En pratique

# PARTNERING FOR IMPACT : LA NOUVELLE-ZÉLANDE A CO-CRÉÉ DE NOUVEAUX MÉCANISMES DE FINANCEMENT DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

### Messages clés

Avec son programme intitulé « Partnering for Impact » (P4I), la Nouvelle-Zélande actualise en profondeur son approche en matière de financement et de partenariat avec les organisations de la société civile (OSC) axées sur le développement. Ces nouveaux mécanismes de financement accroissent la flexibilité et l'appropriation des OSC, tout en préservant l'accent mis sur l'autonomisation et le renforcement des organisations locales dans les pays partenaires.

### Mots-clés

Partenariats | Société civile

### Partenaire clé

Nouvelle-Zélande

### Défi

Le Fonds de partenariat pour le développement international de la Nouvelle-Zélande était le principal mécanisme utilisé par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce (MFAT) pour financer les organisations de la société civile (OSC) travaillant dans le domaine du développement. Néanmoins, une [évaluation indépendante du fonds réalisée en 2018](#) a révélé que le MFAT manquait des occasions de s'appuyer sur les liens noués au sein des pays partenaires pour obtenir de meilleurs résultats ; cette évaluation a donc recommandé de mettre davantage ces liens au centre des partenariats. Elle a également établi que les processus de création des partenariats étaient difficiles et restrictifs, ce qui limite la flexibilité des partenaires et leur capacité d'appropriation, encourageant non pas la collaboration, mais la concurrence entre les partenaires.

## Approche

Le MFAT a décidé de réorganiser en profondeur son soutien et ses liens avec les OSC néo-zélandaises. Il a ainsi engagé un processus à la fois itératif et participatif de consultation et de conception avec des partenaires de la société civile, en s'inspirant des résultats de l'évaluation. Cela a donné lieu au remplacement en 2019 du Fonds de partenariat pour le développement international de la Nouvelle-Zélande par une nouvelle approche sur mesure – [Partnering for Impact](#) (P4I). Cette approche englobe :

- **Un accord-cadre (partenariats négociés) qui propose aux OSC de grande envergure un financement inscrit sur le long terme et une flexibilité accrue.** Ces dispositifs quinquennaux, multi-pays et plurisectoriels sont conclus avec des OSC qui ont l'expertise, les réseaux relationnels, les ressources et les capacités nécessaires pour gérer une approche programmatique de la coopération au développement axée sur les résultats. Les partenariats négociés sont gérés par le MFAT en tant que relation globale avec l'OSC, plutôt que sous forme de plusieurs projets financés.
- **Manaaki, un fonds concurrentiel plus modeste (6 millions NZD).** Reposant sur des appels à propositions, le fonds Manaaki cible les OSC néo-zélandaises enregistrées qui cherchent des cofinancements pour des activités de développement à moindre échelle avec des partenaires au niveau du pays qui soutiennent les populations et les groupes vulnérables et/ou marginalisés. Une troisième composante au service du renforcement des capacités régionales, ciblant les OSC locales dans la région du Pacifique et le Timor-Leste, a été interrompu par la pandémie.
- **L'obligation pour les OSC néo-zélandaises, en vertu des partenariats négociés, de transférer au moins 50 % du financement des coûts d'appui à un partenaire local.** Cette obligation vise à améliorer l'implication des partenaires locaux dans la conception, l'exécution et le suivi des programmes mis en œuvre par l'intermédiaire des OSC néo-zélandaises. Cela permet de tirer parti de leur connaissance du contexte et de renforcer leurs capacités.
- **Les bilans de santé annuels** de chaque partenariat négocié (réalisés par un intervenant externe) permettent au MFAT et à chaque OSC partenaire de recenser les difficultés.

## Résultats

- **En 2021, une allocation financière totale de 103 millions NZD accordée pour une durée de cinq ans à 10 OSC basées en Nouvelle-Zélande,** constituant le premier groupe de partenariats négociés.
- **Une importance renforcée accordée aux résultats et à l'impact, ainsi qu'aux partenariats.** Les accords inscrits sur le long terme permettent aux programmes de s'adapter aux contextes en évolution avec des coûts de transaction limités et d'aider le MFAT à mieux cerner les risques, les opportunités et les défis. Les partenaires apprécient l'approche itérative et la volonté d'apprendre du MFAT, ce qui contribue à restaurer les liens.
- **Des partenariats continus entre les OSC basées en Nouvelle-Zélande et les OSC locales, garantissant une appropriation local du soutien apporté et qu'il répond aux besoins locaux.** Par exemple, le programme « SAFE » de [Tearfund](#) œuvre en collaboration avec des partenaires locaux dans les Îles Salomon, et Fidji, au Vanuatu et au Sri Lanka, afin de soutenir des moyens de subsistance durables et protéger les personnes contre les réseaux de traite et d'exploitation. [Habitat for Humanity](#) collabore avec des OSC locales dans les Îles Samoa, Tonga et Fidji pour soutenir la résilience dans le domaine du logement.
- **Des approches plus flexibles et participatives en matière de suivi des programmes et de communication d'information.** Par exemple, les partenaires locaux ont été en mesure de contribuer de façon plus directement par vidéoconférence plutôt que par écrit.

- o **Une meilleure collaboration entre les OSC** après la suppression des financements concurrentiels. En outre, les OSC sont davantage en mesure de s'appuyer sur leurs propres atouts et leurs partenariats dans le pays.

### Enseignements tirés

- o **La mise en œuvre des recommandations formulées à l'issue des évaluations peut remodeler en profondeur un programme, en fonction de la volonté politique.** Les résultats d'une évaluation indépendante ont guidé l'approche MFAT visant à élaborer un processus avec les partenaires de la société civile.
- o **Une approche de la conception axée sur la consultation, l'ouverture et l'itération permet d'améliorer le programme.** Les OSC partenaires de la Nouvelle-Zélande ont été en mesure de faire entendre la voix des communautés locales lors du processus de co-création. Un processus itératif de conception et de refonte participatives a permis d'utiliser les enseignements tirés d'un premier cycle pour rationaliser les processus lors de cycles ultérieurs. Si les partenaires ont estimé que les premiers processus de devoir de diligence étaient lourds, les processus suivants ont été perçus comme plus simples.
- o **Il faut du temps et des ressources pour instaurer un climat de confiance, mais cet investissement en amont rapporte des dividendes substantiels.** Les processus d'échange et de dialogue avec les OSC nécessitent des compétences humaines adéquates au sein du MFAT. L'attention portée à la transparence lors des décisions de financement et l'allègement du fardeau des premières candidatures peuvent renforcer davantage le soutien des OSC. Les accords-cadres avec les OSC prennent du temps à être mis sur pied, sont difficiles à négocier et demandent souvent à être affinés.
- o **Il existe une variété de modèles pour soutenir les partenaires locaux.** Il est possible de promouvoir diverses formes de soutien au niveau local – même au travers des accords-cadres –, tant que les mesures incitatives sont appropriées et qu'il y a une compréhension commune.
- o **Adopter une approche programmatique globale vis-à-vis des OSC** avec les organisations partenaires, plutôt qu'une approche fragmentaire par projet, accroît la confiance, la visibilité sur les risques et les défis, ainsi que la co-appropriation.

### Informations supplémentaires

McGillivray, M. et al. (2018), *Evaluation of MFAT's Partnerships Fund*, Ministère des Affaires étrangères et du Commerce (MFAT) de la Nouvelle-Zélande, Wellington, <https://www.mfat.govt.nz/assets/Aid-Prog-docs/Evaluations/2018/Partnership-for-International-Development-PFID-Fund-Evaluation-report.pdf>.

MFAT (2022), *Partnering for Impact* (site web), Ministère des Affaires étrangères et du Commerce de la Nouvelle-Zélande, <https://www.mfat.govt.nz/en/aid-and-development/working-with-the-aid-programme/funding-opportunities/partnering-for-impact/>

### Ressources de l'OCDE

OECD (2023), *Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement* : Nouvelle-Zélande 2023, Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/7f5c91cc-fr>.

OCDE (2022), *Recommandation du CAD sur le renforcement de la société civile en matière de coopération pour le développement et d'aide humanitaire*, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-5021>.

**Pour en savoir plus sur la coopération pour le développement mise en œuvre par la Nouvelle-Zélande, voir :**

OCDE, « New Zealand », *Development Co-operation Profiles*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/138471d6-en> (anglais uniquement).

D'autres exemples *En pratique* concernant la Nouvelle-Zélande sont disponibles ici : <https://www.oecd.org/cooperation-developpement-apprentissage?tag-partenaire+clé=nouvelle-zélande#search>.

**Dernière mise à jour :** 24-07-2023