Ministry of Foreign Affairs

Termes du mandat

Évaluation du fonctionnement des partenariats stratégiques entre le ministère des affaires étrangères et des organisations de société civile

Ministère des affaires étrangères

Direction de la recherche internationale et de l'évaluation des politiques (Internationaal Onderzoek en Beleidsevaluatie (IOB))

10 octobre 2018

Sommaire

1. Motivation 1
2. Contexte 1
3. Délimitation 5
4. Vue d'ensemble des partenariats stratégiques du MdAE avec des OSC 6
5. Problématique et objectif de la recherche 7
6. Questions d'évaluation 8
7. Méthode 8
8. Représentativité et restrictions 12
9. Organisation 12
10. Planification et produits 12

1. Motivation

Le département de la recherche et de l'évaluation des politiques (IOB) a prévu une évaluation de l'instrument partenariats pour début 2019[1]. La principale motivation en est que les partenariats stratégiques actuels (PS) établis par le ministère des affaires étrangères (MdAE) par le biais de la direction du développement social (Sociale Ontwikkeling (DSO)) avec des organisations de société civile (OSC) et leurs alliances viennent à terme en 2020. Il s'agit concrètement des PS « Samenspraak en tegenspraak » (S&T) de DSO/OSC (organisations de société civile) et de « SRGR partnerschappen » de DSO/S&S (Santé et Sida). Afin de lancer le nouveau PS DSO en 2021, DSO aura le temps jusqu'en mai 2019 de consulter avec le terrain et d'obtenir les opinions d'autres entités, et cette évaluation s'insère dans ce contexte. Par ailleurs, le département de stabilité et d'aide humanitaire (DSH - Stabiliteit en Humanitaire hulp) a différents partenariats stratégiques en matière de médiation de conflits et d'aide humanitaire que l'on devrait inclure dans une étude de PS avec des ONG et OSC plus généralement. Cette étude cherche à déterminer le fonctionnement des PS entre MdAE et OSC sans évaluer l'efficacité en soi des PS. L'efficacité sera analysée dans les évaluations définitives du PS DSO en 2020, et le résultat de cette analyse viendra trop tard pour servir d'avis pour le nouveau référentiel d'orientation des PS DSO[2]. Nous distinguons quatre aspects principaux du fonctionnement des PS : (i) complémentarité des rôles MdAE et OSC ; (ii) modalités de financement ; (iii) responsabilité envers les donateurs et envers les parties prenantes du sud ; (iv) propriété et autonomie relative des OSC. Les principales problématiques de cette évaluation sont : comment fonctionnent les PS ? Quelles sont les causes de ce fonctionnement ? Quelles recommandations pouvons-nous en dériver pour les futurs PS ?

2. Contexte

2.1. Les partenariats stratégiques du MdAE avec des organisations de société civile

Les partenariats stratégiques avec des OSC néerlandaises ont été annoncées en 2013 dans la lettre d'orientation sur la collaboration avec la société civile dans un nouveau contexte - aide au commerce et aux investissements. Cette lettre a exposé le besoin d'une nouvelle sorte de collaboration entre le ministère et les OSC néerlandaises pour remplacer les partenariats précédents entre le MdAE et les OSC en MFS-II. Outre le rôle des OSC de prestataire dans les domaines clés de la sécurité alimentaire, l'eau, de SRGR et V&R, les OSC devraient assumer un rôle politique plus prononcé qu'auparavant et consolider la société civile entre citoyens, autorités et marché. Sur la base de partenariats antérieurs entre le MdAE et les OSC, nous avons formulé quatre recommandations pour les nouveaux partenariats stratégiques :

1. créer une flexibilité (des programmes et formes de collaboration)
2. construire la confiance entre OSC et ministère (prévenir une gouvernance et un contrôle trop forts pas le MdAE)
3. encourager le rôle de mobilisation (l'essentielle plus-value des OSC selon la lettre d'orientation)
4. limiter la pression de régulation (trop lourde sous MFS-II)

[1] Initialement, le projet envisageait inclure les partenariats publics privés, mais les différences sont telles que ceux-ci ne peuvent pas faire partie de cette étude. La pertinence d'une éventuelle étude du fonctionnement des PPP sera examinée séparément ; tout comme la possibilité d'une synthèse plus vaste des partenariats du MdAE.
[2] Cette étude du fonctionnement des PS peut servir d'opinion pour un examen de la politique du progrès social « Sociale Vooruitgang » en 2021.

Le référentiel d'orientation S&T de 2014 se construit sur ces points. Outre les quatre recommandations précitées pour les PS, ce cadre cite encore plusieurs caractéristiques souhaitées pour les PS :

- une analyse commune et des objectifs communs au niveau stratégique ;
- laisser de l'espace pour l'identité commune, l'expertise, l'expérience et le réseau ainsi que l'indépendance ;
- respect des rôles réciproques ;
- examen des possibilités d'actions communes et complémentaires de MdAE et OSC ;
- dialogue critique entre MdAE et OSC : une collaboration n'est pas toujours possible ou nécessaire ; des contradictions sont requises également.
- consultation annuelle stratégique concernant les résultats dans une perspective de la théorie du changement, consultation informelle périodique, à La Haye ou dans les ambassades.

Le référentiel d'orientation du fonds de partenariat SRGR 2016-2020 de DSO/S&S (2015) s'aligne sur le référentiel d'orientation (S&T) et suit le même concept pour les partenariats stratégiques. Dans ce domaine également, nous avions prévu qu'une activité commune du MdAE et des OSC serait plus efficace.

Les partenariats stratégiques de DSH ont une autre finalité que les partenariats DSO : il s'agit plus de médiation de conflits et de reconstruction, moins de rôles politiques de la société civile du sud. Le DHS aussi a ses raisons pour choisir une approche de partenariat. Dans un contexte instable, une autonomie et une flexibilité relatives sont requises pour réagir rapidement ; les sensibilités de conflits exigent une résolution apolitique et une indépendance (des contenus) des donateurs ; pour le MdAE, ces partenariats dans les régions les plus difficiles fournissent des informations précieuses pour les politiques et stratégies néerlandaises. DSH parle de partenaires stratégiques, car ces derniers sont essentiels (et unique) pour réaliser les objectifs du DSH, et parce que les avis de ces partenaires comptent dans la définition de la politique et la stratégie du DSH.

Les lettres et référentiels d'orientation ainsi que les interviews avec les collaborateurs de DSO et DHS aident à cerner le terme de PS. Dans le cadre de cette évaluation, nous utilisons la définition pratique suivante du « partenariat stratégique » que nous élaborons plus en détail ci-dessous. Cette définition est provisoire, et elle pourra être adaptée au cours de cette évaluation.

> *Un partenariat stratégique est la collaboration entre le MdAE et une OSC (ou une alliance d'OSC du nord et du sud) fournissant un cadre de l'élaboration des objectifs sur le long terme au niveau stratégique, tandis que le mode de travail au niveau tactique (les partenaires de la collaboration) et les activités au niveau opérationnel (le contenu des missions) sont la responsabilité des partenaires individuels. MdAE et OSC peuvent exploiter les réseaux et compétences réciproques, peuvent s'informer mutuellement et concerter leurs rôles et activités. La complémentarité des rôles résulte en une synergie et des relations produisant de meilleurs résultats que les parties auraient séparément.*

La distinction entre partenariats « normaux » et « stratégique » n'est pas clairement définie. Notamment, les partenariats normaux visent également une certaine mesure d'égalité, de confiance, de réciprocité et de respect. Les partenariats stratégiques, par contre, portent une attention particulière à la définition commune des objectifs, à un dialogue stratégique en matière de résultats et des adaptations, à un alignement des activités si cela semble judicieux et possible entre MdAE et OSC. [3]

[3] Certains partenariats du MdAE, comme les 5 SP DSO « médiation de conflits » sont considérés stratégiques, car il s'agit de partenaires importants (uniques) pour la réalisation de certains objectifs du MdAE.

2.2. Cadre théorique : le fonctionnement des partenariats stratégiques

Comme nous l'avons déjà mentionné dans l'introduction, nous pouvons distinguer quatre aspects principaux du fonctionnement des PS :

1. complémentarité des rôles du MdAE (ambassades incluses) et des OSC (du nord et du sud) ;
2. modes de fonctionnement ;
3. responsabilités envers le donateur et les parties prenantes du sud, et
4. propriété et autonomie relative des OSC.

Ces quatre aspects sont de nature interactive, le mode de financement et la responsabilité envers le donateur par exemple, peuvent avoir des conséquences pour la propriété et l'autonomie des OSC, ou encore pour la responsabilité envers les parties prenantes du sud.
Une hypothèse importante est que les partenariats qui fonctionnent bien contribuent à augmenter la propriété des OSC du sud (OSC-S) et à mieux adapter les activités (également durant l'exécution) au contexte et aux besoins locaux. Cela facilite également la responsabilité envers les parties prenantes du sud. Une autre hypothèse importante est que la complémentarité des rôles de MdAE et OSC produira une meilleure cohésion ainsi que des synergies, et donc des résultats plus pertinents, inclusifs, efficaces et durables. D'autre part, nous partons aussi de l'hypothèse que les modes de financement et la responsabilité envers le donateur offre suffisamment d'espace pour une propriété et une autonomie, pour une responsabilité envers les parties prenantes du sud et des rôles que devront jouer les OSC dans leur association avec le MdAE.

Les PS auront des notations différentes en fonction de ces quatre aspects, par exemple au niveau de la garantie de propriété et d'autonomie des OSC. Cela ne signifie pas qu'il existe une configuration idéale - ou un meilleur score - de ces quatre aspects en général pour les PS, mais que l'on peut réfléchir à une configuration optimale selon le contexte et l'objectif du PS.

Les effets de la « chaîne d'aide », la relation entre donateur, OSC du nord (OSC-N) et OSC du sud (OSC-S), le lobbying dans le sud ont fait l'objet d'une étude de la relation entre OSC-N et OSC-S (Elbers, 2012), d'une récente étude littéraire pour le DSO (Elbers 2018), et ils ont été élaborés dans la théorie du changement pour le PS DSO S&T (Kamstra, 2017). L'on peut en réduire des hypothèses et mécanismes d'une validité universelle pour les partenariats MdAE-OSC, également en dehors du lobbying politique. Cela crée une base solide pour un cadre théorique, surtout en ce qui concerne les aspects du *partenariat* que nous établissons pour les objectifs de cette étude de partenariats stratégiques. Par ailleurs, certains aspects *stratégiques* qui ont surgi des documents d'orientation et des interviews de collaborateurs du DSO et du DSH ont été ajoutés au cadre théorique. Le cadre théorique a intégré les attentes relatives aux PS (S&T : Van Wessel et al, 2017 ; Médiation de conflits : Weijers, 2018), ainsi que des études et évaluations antérieures (IOB, 2017 ; Dieleman et Van Kampen, 2016). Le cadre théorique distingue les caractéristiques souhaitées pour MdAE, OSC-N et OSC-S, comme la complémentarité des rôles et la propriété des OSC, ainsi que les conditions dont le mode de financement et la responsabilité requises pour un partenariat stratégique qui fonctionne correctement (figure 1). Il s'agit dans la description de cette théorie d'hypothèses, non pas de faits avérés empiriquement.

Résultats

Les différents partenariats stratégiques que le MdAE a créés ont différents objectifs au niveau des contenus, mais ils ont des bases communes, notamment : (i) une propriété et une autonomie suffisantes de la OSC (souvent du sud) et (ii) des rôles complémentaires de MdAE et d'OSC sont nécessaires pour rendre les résultats plus inclusifs, plus efficaces et durables.

Principes d'un bon partenariat
Un partenariat idéal, entre le MdAE et l'OSC (interlocutrice) en un partenariat stratégique ou entre OSC-N et OSC-S est basé sur un nombre de principes basés sur des valeurs : équivalence, confiance, réciprocité et respect mutuel. Dans la pratique, la situation de départ est souvent inégale en ce qui concerne le financement, les compétences et la capacité et donc aussi le pouvoir, et en conséquence ces principes ne sont souvent pas réalisés dans la collaboration. Cependant, les partenaires peuvent aspirer à un partenariat optimal. De ces principes, l'on peut dériver des caractéristiques et conditions de bons partenariats. Les « bons partenariats » sont des relations optimales qui dépendent également du contexte et de l'objectif du PS.

Partenariats entre OSC du nord et du sud
Une coopération stratégique dans la définition des objectifs, la surveillance des progrès et les corrections est profitable aussi bien pour les OSC-S que pour les OSC-N. Les deux entités peuvent se compléter en matière de compétences, de réseaux et des différents rôles qu'elles peuvent jouer et s'améliorer aux niveaux local, national et international.

Leur crédibilité et légitimité par rapport à leurs bases et autres parties prenantes du sud, Les OSC (souvent du sud) doivent avoir une autonomie suffisante et obtenir la possibilité de suivre leur propre mission, d'établir des priorités sur la base du contexte local et de rester flexibles dans un environnement changeant. Cela signifie aussi que les OSC-S doivent investir dans leur capacité d'organisation : leur personnel à long terme, leurs compétences, dans la recherche et l'innovation.

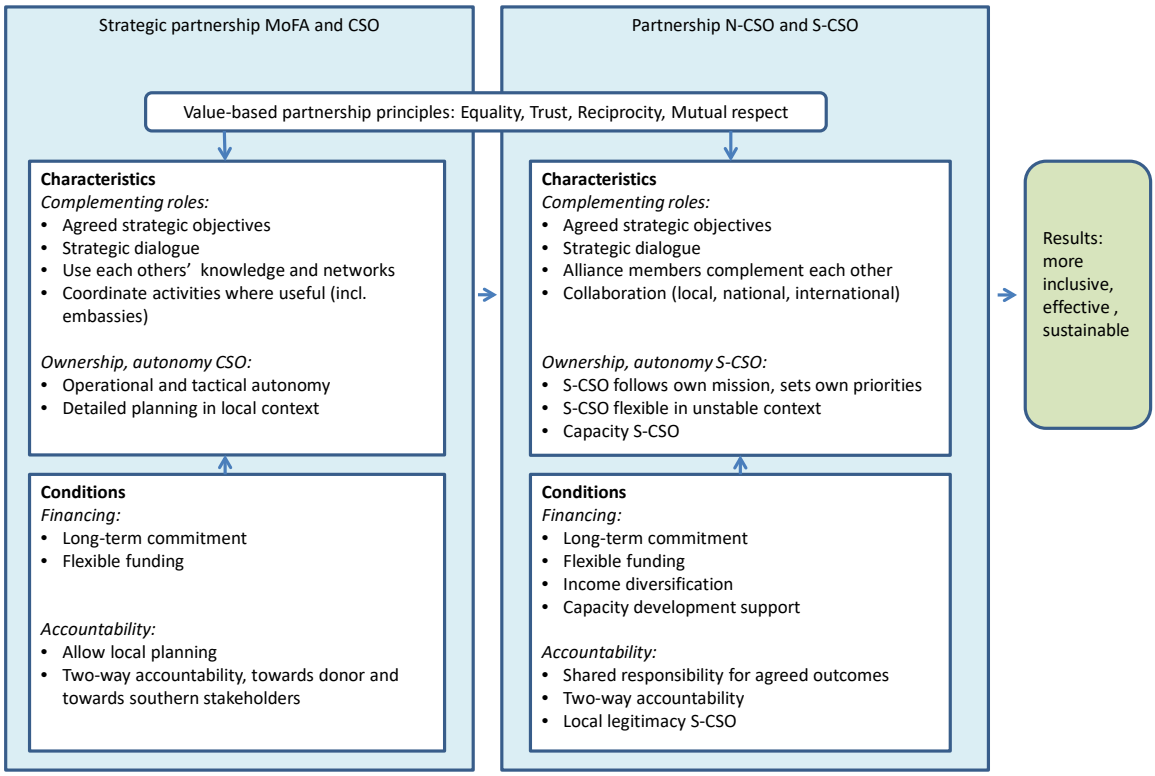
Une condition de l'autonomie est le financement pour une période suffisante pour aborder les causes profondes, de manière flexible (en partie sans attribution spécifique) et de différentes sources afin d'éviter des dépendances d'un seul donateur. Une autre condition est que le responsable tienne compte d'une responsabilité partagée et de résultats convenus (au niveau du résultat) avec une responsabilité financière et envers le groupe cible, avec la légitimité de l'OSC-S. La légitimité peut provenir des bases ou être fondée sur des compétences, mais elle est à nouveau influencée par l'indépendance et la responsabilité locale pour clore le cercle.

Partenariats stratégiques entre MdAE et OSC (interlocutrice)
Les partenariats stratégiques comprennent des propriétés de « bons partenariat » comme celles décrites plus haut sous les partenariats entre OSC-N et OSC-S et soulignent les aspects stratégiques qui ont trait à : (i) les rôles complémentaires entre MdAE et OSC : l'élaboration commune des objectifs stratégiques, un dialogue stratégique sur les progrès et ajustements, avec de la place pour la critique ; (ii) l'exploitation des compétences et réseaux mutuels, où le MdAE peut utiliser les compétences de l'OSC pour obtenir un avis sur son orientation ; (iii) s'informer réciproquement des activités, aligner les rôles ce qui peut engendrer une meilleure cohésion et plus de synergies entre les rôles et activités avec un même objectif. Les OSC doivent conserver suffisamment de propriété et d'autonomie pour concrétiser leur propre projet aux niveaux opérationnel et tactique (flexible et aligné sur le contexte local) et jouer leur propre rôle.

Les conditions pour le réaliser sont le financement avec des engagements d'une durée suffisante et un financement flexible ; une responsabilité laissant de la place aux projets élaborés localement et pour une responsabilité non seulement envers le MdAE mais aussi envers l'OSC-S et le groupe cible définitif.

Cette théorie est utilisée pour formuler des questions d'évaluation concernant le fonctionnement de partenariats stratégiques et aide aussi à a sélection des indicateurs. Cette théorie d'orientation sera améliorée, en exploitant les résultats de l'évaluation et intégrée dans le rapport définitif sous forme adaptée.

Figure 1 *Cadre théorique pour le fonctionnement de partenariats stratégiques entre MdAE et OSC, en tant que conditions marginales pour des résultats inclusifs, efficaces et durables*



3. Délimitation

L'étude examine avant tout le fonctionnement des PS : comment se déroule la collaboration stratégique - le rapport entre les rôles, entre le MdAE et les OSC, quels rapports y a-t-il entre la propriété et l'autonomie des OSC, le financement et la responsabilité ? Comment se répercute le partenariat entre le MdAE et l'OSC ensuite dans les partenariats entre les différentes OSC d'un partenariat ? L'évaluation considère ainsi la pertinence, une partie mineure de l'efficacité, la cohérence et donc aussi de l'efficience, sans examiner l'efficacité, l'impact ou la durabilité sur le long terme.

Cette évaluation se limite aux partenariats stratégiques entre le MdAE et les OSC, de DSO et DSH. Il s'agit de S&T et du PS SRGR du DSO, et de SPCC, d'ARC et du PS « médiation de conflits » du DSO. Ces PS sont encore en cours et n'ont pas encore été évalués (à l'exception du SPCC).

Pour l'évaluation du fonctionnement des PS, il convient tout d'abord de comparer le fonctionnement actuel avec les attentes du début. Les attentes sont souvent liées au fonctionnement d'instruments antérieurs, et une comparaison des anciens partenariats est donc tout aussi intéressant, surtout si les mêmes personnes chez le MdAE et les OSC ont participé au changement.

4. Vue d'ensemble des partenariats stratégiques du MdAE avec des OSC

Une vue d'ensemble des PS avec des OSC est fournie dans le tableau 1 Les PS S&T ont le plus grand budget, et ils sont complétés par d'autres partenariats stratégiques MdAE-OSC de DSO et DSH.

Tableau 1 *Partenariats stratégiques MdAE-OSC*

Direction	Partenariat (nombre)	Nombre de pays	Période	Budget (en millions)
DSO/OSC	Partenariats stratégiques Samenspraak en Tegenspraak (25)	72	2016-2020	925
DSO/S&S	Partenariats SRGR (5)	40	2016-2020	215
DSH	Partenariats stratégiques Crises chroniques (PSCC) (les grands lacs, corne d'Afrique (7)	7	2014-2016	30
DSH	Addressing Root Causes (successeur de PSCC)	12	2016-2021	125
DSH	Partenariats stratégiques en médiation de conflits (5)	*	2015-2018	29

* Financement non attribué, soutenu également par d'autres donateurs, actifs dans près de 100 pays.

Ces partenariats sont concernés par différents articles d'orientation : 3 : Progrès social, et 4 : Paix et sécurité. Les PS constituent une partie substantielle des dépenses prévues du programme 2016-2020, voir l'annexe 1. Ces programmes de PS ont différents objectifs au niveau du contenu, et ils considèrent tous une forme de PS comme un moyen adéquat (forme de collaboration/instrument) pour atteindre ces objectifs.

Samenspraak en tegenspraak
Les PS DSO/OSC Samenspraak en tegenspraak (S&T) ont surtout pour but au niveau des contenus de renforcer le rôle politique de « plaider et influencer » des OSC du sud (entre citoyens d'une part et autorités, secteur privé et autres acteurs sociétaires d'autre part). Ce rôle politique exige une autonomie relative, une propriété locale et une flexibilité pour l'OSC du sud, et le PS pourrait constituer un bon instrument. La plupart des PS ont des thématiques appartenant à d'autres directions (DDE : 3, DMM : 2, DSH : 5; DSO/S&S : 3, DSO/OSC : 3; IGG : 6; TFVG : 3).

Fonds de partenariat SRGR
Les PS DSO/S&S SRGR ont une fonction stratégique également ; ils formulent des objectifs stratégiques de manière comparable et utilisent une même procédure de mise au concours (sélection dans les grandes et lignes et la table des matières ; élaborer les programmes nationaux plus tard). Ces PS ont aussi un objectif politique et de contenus/d'orientation lié aux objectifs de l'orientation SRGR : encourager les connaissances des jeunes en matière de sexualité et fournir des services, respect des droits SRG. Le choix s'est porté sur un PS comme instrument de SRGR, pour la même raison que pour S&T.

PS de médiation de conflits
Les PS DHS pour médiation de conflits travaillent avec cinq grandes ONG internationales spécialisées dans le sujet et donc plutôt uniques, ce qui est important pour accomplir les objectifs de la politique humanitaire néerlandaise. En conséquence, les cinq ONG sont appelées des partenaires stratégiques pour le MdAE. Comme ils reçoivent de l'argent de plusieurs donateurs, et parce qu'ils connaissent très bien le contexte et le travail, il est souhaitable qu'ils puissent décider de leurs activités (sans que chaque donateur rajoute ses propres objectifs et exigences relatives aux rapports). Afin d'assurer la flexibilité souhaitée, l'autonomie et l'exploitation des compétences et réseaux réciproques - y compris les avis pour la politique et les stratégies néerlandaises, les PS sont considérés une solution adéquate, dans ce cas sans financement dédié.

PS Crises chroniques
Les PSCC DSH ont moins une finalité politique et plutôt des objectifs humanitaires et de reconstruction pour groupes vulnérables dans les zones avec des autorités faibles ou défaillantes et/ou dans des zones où les autorités font partie du problème. Les PSCC sont actifs dans la corne d'Afrique et la région des grands lacs. Ils doivent bénéficier de suffisamment de flexibilité pour agir dans un contexte si fragile.

Addressing Root Causes (approche des causes fondamentales - ARC)
Le successeur du PSCC. On ne parle pas de partenariats stratégiques dans ce cas, mais il s'agit bien d'un partenariat entre le MdAE et des OSC, selon un processus intensif. Pour le DSH, cette procédure de démarrage et d'appel d'offres est notamment une occasion d'examiner des éléments du PS. Dans l'exécution, en revanche, il paraît que le MdAE n'a pas suffisamment de temps et de ressources pour réaliser un tel partenariat.

Les pays d'application des différents programmes sont listés dans l'annexe 2.

5. Problématique et objectif de la recherche

Des interviews avec les directions ont montré que le fonctionnement souhaité d'un partenariat, comme la décision en commun d'une stratégie, la concertation et la synergie entre les rôles et activités de MdAE et OSC, tout en tenant compte de la flexibilité et l'autonomie requises ainsi que la construction des capacités des OSC-S est clairement défini, nonobstant des disparités entre les attentes du MdAE et des OSC concernant un tel partenariat (Wessel et al 2017). Les conditions associées en matière de mode de financement et de l'orientation de la responsabilité MdAE (et pression de réglementation) versus responsabilité envers la partie prenante du sud sont également manifestes. Ces caractéristiques et conditions souhaitées pour un bon partenariat stratégique sont présentées dans le cadre théorique ci-dessus. Il n'est toutefois pas clair si les partenariats stratégiques actuels permettent de concrétiser ces attentes : est-ce que les partenariats stratégiques actuels ont effectivement les caractéristiques attendues, est-ce qu'ils satisfont aux conditions d'un bon partenariat stratégique, c'est à dire d'un partenariat optimal pour un contexte et un objectif spécifiques ?

Les principaux points d'attention et questions stratégiques de DSO et DSH sont représentés dans l'annexe 3 et utilisés comme liste longue pour en dériver une série plus courte de questions d'évaluation assorties au cadre théorique précité. Un nombre de points d'attention cités sans être inclus dans les questions d'évaluation peuvent surgir dans cette étude comme des facteurs potentiellement influant le fonctionnement du PS. Quelques exemples sont : la capacité du MdAE à La Haye et des ambassades de jouer le rôle anticipé au sein du PS ; l'effet du PS entre MdAE et OSC sur le partenariat entre OSC-N et OSC-S ou encore la responsabilité du PS envers les différentes orientations du MdAE.

L'objectif de cette recherche est de vérifier dans quelle mesure les PS actuels fonctionnement conformément aux attentes dans le domaine des caractéristiques (i) complémentarité des rôles MdAE-OSC et (ii) autonomie relative des OSC et dans quelle mesure les conditions requises sont réunies dans le domaine du (iii) financement et (iv) de la responsabilité. Sont ensuite examinés les facteurs influant sur ces caractéristiques et conditions et pour finir les recommandations que nous pouvons en tirer pour les partenariats stratégiques futurs.

6. Questions d'évaluation

Les trois thématiques associées de cette étude sont : (1) comment fonctionnent les partenariats stratégiques, (2) quels facteurs ont agi sur le fonctionnement du PS, et (3) quelles recommandations pouvons-nous en conclure pour de futurs partenariats stratégiques ?

Ces trois thématiques principales sont divisées en thématiques partielles détaillées basées sur le cadre théorique avec des caractéristiques et conditions pour un PS qui « fonctionne bien » et se chevauchent sur les questions pertinentes de la gestion des politiques de DSO et DSH.

Un certain nombre de ces questions trouveront une réponse à l'occasion des révisions et évaluations intermédiaires et dans l'étude en cours. Toutes les questions sont présentées ici ; la méthode examinera ce que nous pouvons attendre raisonnablement des autres études dont l'IOB peut faire une synthèse et ce que devait résulter d'une recherche primaire propre.

1. Comment fonctionnent les partenariats stratégiques dans les domaines (i) rôles complémentaires MdAE-OSC, (ii) propriété et autonomie des OSC, (iii) financement et (iv) responsabilité ?
   1.1. Quelles étaient les attentes initiales des PS en ce qui concerne les différentes parties prenantes ? (différente gestion du MdAE à La Haye et dans les ambassades, OSC-N et OSC-S)
   1.2. Comment ces attentes ont-elles été intégrées dans les accords sur la collaboration au sein d'un PS ?
   1.3. Comment fonctionnent les PS dans la pratique entre MdAE et OSC (interlocutrice) ?
   1.4. Comment se répercutent les partenariats stratégiques du MdAE avec l'OSC interlocutrice (souvent néerlandaise) sur le partenariat entre OSC-N et OSC-S ?
   1.5. Comment interagissent financement, responsabilité, complémentarité des rôles et propriété des OSC ?
   1.6. Que peut-on dire de l'effet du fonctionnement du PS sur l'efficacité prévue ?

2. Quels facteurs ont eu une influence sur le fonctionnement des partenariats stratégiques dans les domaines (i) rôles complémentaires MdAE-OSC, (ii) propriété et autonomie des OSC, (iii) financement et (iv) responsabilité ?
   2.1. Quels facteurs ont eu une influence sur le partenariat entre OSC-N et OSC-S ?
   2.2. Quels facteurs ont eu une influence sur le fonctionnement du partenariat entre MdAE et OSC (interlocutrice) ?

3. Quelles recommandations pouvons-nous en conclure pour les partenariats stratégiques futurs ?

7. Méthode

Pour l'évaluation du fonctionnement des partenariats stratégiques actuels, des comparaisons en utilisant deux références différentes sont intéressantes.

1. Le fonctionnement du PS actuel peut d'abord être comparé avec les attentes formulées par rapport aux 25 PS DSO S&T (Van Wessel et al., 2017) et aux 5 PS DSH de médiation de conflits (Weijer, 2018).
2. Il sera, de plus, possible de comparer le fonctionnement des PS actuels avec les instruments précédents, surtout si des personnes au sein de MdAE et des OSC ont participé à la transformation.

Beaucoup d'informations sont disponibles et ont été recueillies sous forme d'interviews intermédiaires, d'évaluations et de recherche menées par le DSO par le biais de NWO WOTRO-Include.

- (1) En partie, l'étude IOB pourra en faire une synthèse si cela n'a pas encore été fait par le DSO ou le DSH. Cela peut être complété par une étude de littérature (limitée).

Une partie des questions d'évaluation devra faire l'objet d'une recherche primaire par l'IOB. Il s'agit surtout :

- (2) d'interviews de membres du personnel du MdAE et de partenaires aux Pays-Bas d'un choix de PS.
- (3) d'une enquête semi-structurée menée par des chercheurs locaux dans 4-5 pays.

Un atelier de validation et de discussion en NL aidera à compléter et éventuellement corriger les résultats, à mener la réflexion au moyen de conclusions et recommandations, pour la rédaction définitive du rapport.

1) Synthèse d'une autre étude complétée par une étude de littérature

Les révisions, évaluations et études suivants sont d'ores et déjà en cours et fourniront des avis utiles pour cette étude de l'IOB début 2019.

- DSO/OSC (samenspraak en tegenspraak) :
  - a lancé une recherche via Include et NWO-WOTRO de 3 thématiques :
    - le rôle politique des organisations de société civile dans le sud
    - l'influence du MdAE sur ce rôle
    - la manière de gérer l'espace politique en recul.

    Cette étude a fourni une première série de résultats de l'étude théorique en mai 2018, les résultats du terrain seront disponibles en janvier 2019.
  - Évaluation intermédiaire des PS, dont le DSO fera une synthèse (éventuellement avec l'aide de l'IOB ?). L'évaluation intermédiaire n'est pas réalisée par tous les PS S&T, il n'y a pas de directives standardisées en la matière. L'IOB a toutefois établi des recommandations pour l'évaluation intermédiaire de DSO SRG (validation de la table des matières, fonctionnement du partenariat, premiers résultats). Ce sera définitif fin 2018.
- DSO/S&S (SRGR) :
  - enquête annuelle afin de déterminer, entre autres, comment les partenaires estiment la collaboration. (L'analyse de l'enquête 2017 n'est pas encore terminée ; à suivre)
  - Évaluation intermédiaire, en cours. Sera terminé fin 2018.
  - Évaluation des anciens partenariats (par KIT), disponible.
  - En 2018, DSO/S&S a organisé une série de sessions dédiées à la gestion des connaissances sur la thématique des partenariats stratégiques.
- DSH (crises chroniques, médiation de conflits, aborder des causes profondes) :
  - évaluation des PSCC par l'IOB. 7 clubs ont mené leur propre évaluation, et l'IOB a rédigé un document fournissant un aperçu avec entre autres une réflexion du partenariat : cela est utile pour cette évaluation du partenariat IOB. Il n'est pas nécessaire de revisiter ces projets pour cette étude IOB.
  - 5 PS Médiation de conflits. (Traiter des informations de partenaire confidentiellement)

        - DHS a mandaté Frauke Weijers pour une petite étude sur la valeur ajoutée de ces partenariats stratégiques et la manière dont elle peut être renforcée. Une esquisse du rapport est disponible.
        - DSH cherchera des partenaires M&E sur consultation avec IOB. (sera terminé en 2018 ?)
        - Pour DSH, ce sera intéressant parce que cette étude PS IOB pourra analyser les relations avec les ambassades des Pays-Bas ; la relation avec les OSC-S n'est pas si importante pour les PS DSH.
    - Aborder des causes fondamentales. L'évaluation IOB des PSCC a également examiné les débuts d'ARC. Pour DSH, cela a un intérêt si cette étude IOB peut examiner la procédure d'appel d'offres et la phase de lancement, en comparaison avec d'autres PS (DSO).

IOB s'accordera avec DSO et DSH à propos des composants à inclure dans l'étude IOB, des composants suffisamment indépendants et utilisables directement par DSO/DHS et des composants demandant une synthèse (par exemple les diverses évaluations intermédiaires) et sur la question si une telle synthèse devra être menée par le DSO/DSH ou l'IOB.

Une étude littéraire complémentaire sera limitée aux questions subordonnées pour lesquelles une autre recherche et une recherche primaire n'ont pas livré de réponse.

2) Interviews et groupes de discussion aux Pays-Bas

L'objectif des interviews et groupes de discussion aux Pays-Bas est une réflexion ouverte et critique des PS, à l'exemple d'un nombre limité de PS. Aux Pays-Bas, les interviews et discussions de groupe incluront le personnel du ministère (DSO, DSH) et d'autres unités de gestion impliquées dans les PS : DDE, DMM, DSH, IGG, TFVG), des personnes impliquées dans les évaluations antérieures, des (anciens) membres du personnel d'IOB, des prestataires (chercheurs extérieurs, scientifiques) ainsi que du personnel d'organisations partenaires impliqué dans une sélection de PS que l'on visitera dans le cadre d'études par pays.

3) La recherche dans les pays

IOB fera une sélection de types de projets pour les études de cas en accord avec DSO et DHS, et procèdera à un choix pragmatique des pays où plusieurs types de projets peuvent être visités.
Critères de sélection pour projets et pays :

- PSCC est d'ores et déjà évalué par IOB qui examinera également le fonctionnement des partenariats, il ne sera pas nécessaire alors de visiter.
- Essayer de couvrir la diversité des types de PS en fonction de différences de caractéristiques (et de conditions) du fonctionnement du PS. Cela sera encore élaboré et impliquera le choix de différents instruments et de diverses catégories au sein des instruments. Les 25 PS S&T par exemple peuvent contenir des catégories permettant une comparaison :
    - (i) collaboration directe avec un petit nombre d'OSC-S ;
    - (ii) soutien financier d'organisations des réseaux de nombreuses OSC-S ;
    - (iii) partenariats financiers, comme Mama Cash.

    Nous pouvons aussi comparer les PS avec un interlocuteur néerlandais et les PS avec un interlocuteur du sud. Une autre catégorisation plutôt reliée au cadre théorique est possible sur la base
    (i) de la durée du partenariat,
    (ii) de la taille du partenariat (nombre de partenaires),
    (iii) des PS politiques versus PS fournissant des services,
    (iv) de la capacité de l'ambassade.

La catégorisation du PS sera encore élaborée en accord avec DSO et DSH.

- Au niveau de la logistique, ce sera pratique de choisir des pays individuels où différents types de PS sont présents. Les pays avec le plus grand nombre de programmes représentés comme liste courte du tableau 2, sans que cela fasse une différence entre les différentes catégories de PS.
- Les pays qui ne font pas déjà l'objet d'une étude approfondie des PS (comme la recherche DSO-NWO au Kenya et en Inde).
- Des pays ou des projets exécutés par les mêmes partenaires peuvent être comparés dans deux phases consécutives, par exemple, un ancien projet cadre SRGR suivi par un nouveau PS SRGR, ou un projet PSCC suivi par un projet ARC.

Dans une sélection de (4-6) pays, des PS choisis seront visités par des chercheurs locaux guidés par un chercheur aux Pays-Bas (ou en Belgique). Ces chercheurs mèneront des interviews semi-structurées avec :

- une sélection de PS, où tous les partenaires impliqués de chaque PS seront passés en revue ;
- le groupe cible définitif (si possible) ;
- l'ambassade des Pays-Bas (éventuellement un pays sans ambassade)
- des experts indépendants (autres OSC, donateurs, évtl. autorités).

Chaque visite d'un pays sera suivie par un débriefing court dans l'ambassade avec plusieurs représentants d'OSC et experts locaux.

Tableau 2 *Les pays avec le plus grand nombre de programmes différents*

	DSO		DSH			
			Médiation de conflits*			
	PS (S&T)	PS SRGR	Interpeace	Int Alert	ICTJ	ARC
DRC	8	1	1	1	BR	1
Indonésie	19	4			1	
Kénia	17	3	1+BR	1	BR	
Mali	10	2	1	1		1
Myanmar	11	1		1	BR	
Nigeria	9	1		1		
Pakistan	9	5		1		1
Philippines	9	1		1		
Ouganda	19	3	1	1	BR	

BR : Bureau régional

* Parmi les 5 PS de médiation de conflits, surtout ces 3 sont adéquats, car ils travaillent aussi avec des OSC-S.

Les pays et projets seront choisis en accord avec DSO et DSH. Cette étude de pays peut encore être élaborée dans une annexe, des termes du mandat partiels.

4) Atelier de validation et de discussion

Présentation et discussion des résultats sous forme d'esquisses et conclusions aux Pays-Bas avec du personnel de MdAE et des OSC, plusieurs externes (experts indépendants). Cela donne aussi la possibilité de vérifier si des résultats d'un petit nombre de pays et de PS est sont identifiables pour d'autres PS et pays et peuvent donc être confirmés ou si certains résultats ne sont pas discernables et semblent plutôt être dus au hasard. Cet atelier permettra en outre de formuler des recommandations pour de futurs programmes de partenariat stratégiques.

Option : webinaire
Un webinaire est organisé à l'occasion de l'évaluation IOB MFS-II avec la participation de beaucoup d'organisations du sud. Ce fut une expérience positive. Un webinaire est une option si les études de cas donnent lieu à des points de discussion, des conclusions ou recommandations à partir des esquisses que nous voulons tester dans un plus grand nombre d'organisations.

8. Représentativité et restrictions

Les PS DSO seront au centre de l'attention dans le but de formuler des recommandations pour un nouveau programme PS DSO après 2020. L'analyse des PS DHS est un complément qui fournira un savoir supplémentaire sur le fonctionnement des PS, utile surtout pour DSO et DSH, mais avec la restriction que le PS DSH a d'autres objectifs au niveau des contenus. Autrement dit, le « bon fonctionnement des PS » peut signifier autre chose pour les objectifs DSO S&T que le « bon fonctionnement » pour les objectifs DSH humanitaires et de médiation de conflits.

La sélection des pays et PS sous revue n'est pas représentative pour tous les pays et PS, mais elle essaie de respecter la diversité des types (catégories) de PS. Cela devrait produire des résultats que l'on pourra tester dans une réunion de validation et de discussion en fonction des expériences faites par MdAE et d'OSC NL avec un autre PS. Cela permet de vérifier s'il faut accorder une importance plus générale aux résultats spécifiques afin d'améliorer leur validité.

9. Organisation

IOB (Ferko Bodnár et Rob van Poelje) sera chargé des interviews aux Pays-Bas et fera une synthèse en accord et collaboration avec DSO et DSO des évaluations et études pertinentes. IOB établit un plan détaillé (en annexe à ces termes du mandat) pour les études des pays.

IOB fera appel à un chercheur externe indépendant de langue néerlandaise d'une organisation disposant d'un réseau dans les pays concernés par l'étude de cas. Ce chercheur (néerlandais ou belge) indiquera les chercheurs locaux pour interviewer les PS, l'ambassade des Pays-Bas, le groupe cible et les autres parties prenantes, les autres projets et les personnes indépendantes. Ces interviews seront documentés dans des rapports de pays en langue anglaise.

Le groupe consultatif est formé par Caspar Lobbrecht et Rafaëla Feddes qui seront secondés par Otto Genee par moments critiques : termes du mandat, plan des études par pays, esquisse de rapport. Le groupe consultatif est présidé par Wendy Asbeek Brusse.

Un groupe de référence avec les membres internes : Jelmer Kamstra, DSO/OSC ; un membre de DSO/S&S ; Julia McCall de DSH ; ainsi que les membres externes : Bart Romijn, Partos ; Willem Elbers, CIDIN/ASC ; Nana Afadzinu, directeur de WACSI, une ONG du Ghana qui participera via e-mail et Skype. Le groupe de référence participe à la table des matières et l'esquisse de rapport.

10. Planification et produits

Cette étude doit être terminée fin mars 2019, de sorte que le DSO puisse l'utiliser pour définir les nouveaux cadres d'orientation des futurs PS S&T et SRGR qui débuteront après 2020.
Les principaux utilisateurs des résultats de cette évaluation sont DSO et DSH. Le rapport d'évaluation peut être intéressant également pour d'autres unités de gestion du MdAE, dans les ambassades des Pays-Bas et des partenaires concernés dans les PS, et en conséquence, un résumé exhaustif sera

rédigé en anglais. Le rapport définitif sera publié et présenté dans la seconde chambre néerlandaise. Si nécessaire, les informations seront anonymisées, en accord avec DSO et DSH. Le calendrier suivant indique les principaux activités et produits.

Période	**Activités**	**Échéancier, comment**	**Produits**
Début octobre 2018	Définir les termes du mandat	dir. IOB	Termes du mandat sur site Internet
Début octobre	Planification détaillée, interne	IOB, 1j	
Mi-octobre	Sélection d'études de cas avec DSO et DH ; plan de recherche	IOB, DSO, DSH, IOB, 4j	Termes du mandat de la recherche par pays
Fin octobre	Appel d'offres pour études de pays	IOB, 3j	
Nov. - fin janv.	Études par pays (études en parallèle dans 3 - 5 pays) Accompagnement IOB	En sous-traitance, 80j dans une période de 4 semaines. IOB, 5j	Rapports des études par pas (EN)
Nov. - mi déc.	Interviews en NL (MdAE, partenaires)	IOB, 20j	
Déc. - jan. 2019	Synthèse de l'évaluation intermédiaire (avec DSO)	IOB/DSO 8j Option ; sous-traitance	
10 janv. 2019.	Présentation des résultats de la recherche NWO	DSO, 1j	
Fin janv.	Synthèse de littérature (NWO) Synthèse des interviews	Option :; sous-traitance IOB, 15j	PPT esquisse des résultats ;
Début fév.	Synthèse des études par pays ; Premiers résultats, PPT esquisse	IOB, 4j IOB, 2j	
Fév.	Atelier de validation et de discussion	IOB, 3j	Rapport interne de l'atelier
Fév.	Option webinaire	IOB, 3j	Rapport interne webinaire
Mars	Mise à jour de l'esquisse des résultats Discussion résultats deuxième esquisse avec DSO, DSH, autres	IOB, 5j	Rapport d'esquisse interne (suffisant comme avis pour cadre d'orientation DSO)
Fin mars	Discussion en groupe de référence	IOB, 3j	Rapport interne
Fin mars	Traitement des commentaires de MdAE et groupe de référence	IOB, 5j	Rapport public définitif 30 - 50 p NL + résumé 4 - 6 p EN

Literature (not complete)

- Dieleman R, H van Kampen. 2016. Intentions and interest. Collaboration among MFSII alliance members and the relations between Dutch CSO's and the Dutch Ministry of Foreign Affairs under MFSII and TUCP 2011-2015. Partnership Learning Loop.
- Dieleman R, H van Kampen. 2016. Shifting interests, changing practice. Key insights into the perceptions of Dutch civil society organisations and their Southern partner organisations about Dutch non-fnancial support. Partnership Learning Loop.
- Wessel M, L Schulpen S Hilhorst, K Biekart. 2017. Mapping the expectations of the Dutch Strategic Partnerships for lobby and advocacy.
- Kamstra J. 2017. Dialogue and Dissent Theory of Change 2.0. Supporting civil society's political role.
- IOB. 2017. Policy review of Dutch support to southern civil society development. (416)
- IOB. 2015. Opening doors and unlocking potential. Key lessons from an evaluation of support for policy influencing, lobbying and advocacy. (407)
- IOB. 2014. Useful patchwork: direct funding of local NGO's by Netherlands embassies (2016-2012) (391)

Policy documents (not complete)

- Brief regering: Samenwerking met het maatschappelijk middenveld in een nieuwe context – Hulp, handel en investeringen. 2013-2014. KST 33 625 No. 39, 9 okt 2013.
- Beleidskader S&T 13 mei 2014
- SRGR partnerschap fonds 2016-2020, (mrt 2015)
- Beleidskader chronische crises 2014-2016 (decision 27sept 2013)
- DSO accountability fund publieksbemo
- Addressing Root Causes Fund
- Leading from the South (start 2017 – 4 years)
- Voice (voorheen inclusiefonds, was aangekondigd als innovatie fonds in S&T beleidskader)

Annex 1 Programme budgets (in million euro)

	2016	2017	2018	2019	2020
3. Sociale vooruitgang	756	717	725	725	726
3.1 SRGR, HIV/Aids, totaal	424	418	418	417	417
Subsidies centraal ***(incl. SRGR SP)***	169	167	175	176	176
3.2 Gelijke rechten vrouwen	58	44	53	52	52
Subsidies centraal	45	32	42	42	42
3.3 Versterking maatschappelijk middenveld	230	221	220	221	221
SP S&T	225	218	218	218	219
3.4 Opleiding en onderzoek	43	35	35	35	35
4. Vrede en veiligheid	786	714	397	400	400
4.1 Humanitaire hulp	247	220	205	205	205
4.3 Rechtstaat, wederopbouw ***(inclusief SP conflict bemiddeling, SPCC en ARC)***	354	334	192	195	195
4.4 Noodhulpfonds	185	160			

Bron: BHOS budget 2018.

Annex 2 Overview partnerships and countries

	DSO		DSH					
			Confict med					
Row Labels	SP (S&T)	SRGR partnership fund	Interpeace	Int Alert	ICTJ	conflict totaal	SPCC	ARC
Afghanistan	3			1	1	2		1
Algeria	1				1	1		
Angola								
Argentina					1	1		
Armenia	1			1		1		
Azerbaijan				1		1		
Bangladesh	10	2						
Belize	1							
Benin	6	2						
Bolivia	10	1						
Botswana		1						
Brazil	1	1			1	1		
Burkina Faso	5	1						
Burundi	6		1	1	1	3	1	1
Cambodia	8				1	1		
Cameroon	2	1						
Central African Republic	2	1						
Chile								
Colombia		1	1		CO	1		
Congo, Dem. Rep.	8	1	1	1	CO	2	1	1
Costa Rica								
Cote d'Ivoire	3		CO		CO			
Cuba								
Cyprus			1		1	2		
Dominican Republic		1						
Ecuador								
Egypt	5				1	1		
El Salvador	6		1			1		
Eritrea							?	
Ethiopia	7	3					1	1
Gambia	1				1	1		
Georgia	3	1		1		1		
Ghana	14	2						
Guatemala	8				1	1		
Guinee	1							
Guinee-Bissau	1		1			1		
Guyana	2							
Haiti	3							
Honduras	8		1			1		
India	8	2						
Indonesia	19	4			1	1		
Irak					1	1		
Israel			1		1	2		
Jordan				1		1		1

	DSO		DSH					
			Confict med					
Row Labels	SP (S&T)	SRGR partnership fund	Interpeace	Int Alert	ICTJ	conflict totaal	SPCC	ARC
Kenya	17	3	CO	1	CO	1	1	
Kosovo	1							
Kyrgyz Republic	2	1						
Lao PDR	2							
Lebanon				1	CO	1		1
Liberia	5			1	1	2		
Lybia			1			1		
Madagascar	2							
Malawi	6	3						
Malaysia								
Mali	10	2	1	1				1
Mauretania	1							
Mexico								
Moldova	1							
Mongolia	1							
Morocco	2				1	1		
Mozambique	7	2						
Myanmar	11	1		1	CO	1		
Nagorny Karabakh (eurasia)				1		1		
Nepal	7	2		1	CO	1		
Nicaragua	5	1						
Niger	3	1						
Nigeria	9	1		1		1		
Pakistan	9	5		1		1		1
Palestinian Territories	4		1		1	2		
Panama								
Paraguay	2							
Peru		1			1	1		
Philippines	9	1		1		1		
Puerto Rico								
Rwanda	4		1	1		2	?	
Senegal	7	1						
Sierra Leone	5	1			1	1		
Somalia	3		1	1		2	1	1
South Africa		1			1	1		
South Sudan	1						1	1
Sri Lanka	3			1	1	2		
Sudan	4				1	1	1	1
Suriname	1							
Syria	2			1	1	2		1
Tajikistan	1	1		1		1		
Tanzania	8	1						
Thailand		1						
Timor-Leste	2		1		1	2		

	DSO		DSH					
			Confict med					
Row Labels	SP (S&T)	SRGR partnership fund	Interpeace	Int Alert	ICTJ	conflict totaal	SPCC	ARC
Tunesia				1	CO	1		
Uganda	19	3	1	1	CO	2	1	
Ukraine	3	1		1		1		
Uruguay								
Uzbekistan	2							
Venezuela, RB								
Vietnam	5	1						
Yemen	2							
Zambia	7	1						
Zimbabwe	8	1						

Annexe 3 Questions stratégiques des unités de gestion (de discussions avec IOB)

Les directeurs de DSO et DSH ont les questions suivantes à propos des partenariats stratégiques avec les OSC :

Conception et lancement des PS

1. Qu'est-ce qui rend un partenariat stratégique, quelle en est la valeur ajoutée, comment cette valeur ajoutée peut-elle être renforcée ? (DSH)
2. Est-ce que les nouveaux partenariats stratégiques ont engendré un apport plus important dans la conception, l'exécution et l'évaluation ? (DSO/OSC)
3. Comment se présente la création d'alliances entre les OSC du nord et du sud ? Y a-t-il vraiment des synergies, est-ce que les OSC du sud sont effectivement consolidées ? Jusqu'à quel niveau une collaboration complexe et échelonnée est-elle encore efficace et efficiente ? (DSO/S&S)
4. Quel est l'effet de la procédure de l'appel d'offres sur le sujet et le fonctionnement d'un PS ? (par exemple comparer ARC et S&T) (DSH)
5. Est-ce que les subventions d'une durée maximale de 5 ans sont l'instrument correct pour une « changement transformateur ». Faut-il une période plus longue, de dix ans par exemple, avec d'autres instruments, comme une ONGI spécialisée ? (DSO/S&S)

Processus aux Pays-Bas

1. Est-ce que le MdAE peut maîtriser les partenariats souhaités vu la capacité en FTE et l'évolution du personnel. (DSO/S&S)
2. Comment s'accordent les différents directeurs MdAE dans les PS, y compris en matière de responsabilité ? (surtout les PS DSO S&T occupés à d'autres thématiques (DSH)

Processus dans les pays partenaires

3. Comment gérer l'espace politique en recul des OSC ? (ce sujet est moins bien couvert dans le programme de recherche DSO-Include-NWO-Wotro) (DSO/OSC)
4. Quelles sont les conséquences pour la coopération plus directe entre le MdAEs et les OSC du sud, pour le rôle des OSC du nord, les relations de pouvoir entre les OSC du sud et nord et pour la délégation éventuelle de tâches aux ambassades ? (DSO/OSC)
5. Quel est le rôle des ambassades dans les PS, quel serait leur rôle à l'avenir ? (DSH)
6. Faut-il envisager plus de décentralisation directement entre les ambassades et les OSC du Sud ? (DSO/S&S ; DSO/OSC) Possibilité de faire appel aux OSC du nord pour les OSC-S ? (DSO/OSC)
7. Est-ce que les PS créeront plus de cohésion entre les activités dans un pays ? Non seulement en ce qui concerne les activités financées par les Pays-Bas, mais aussi d'autres activités visant le même objectif (DSH)
8. Comment sont organisés les partenaires de M&E, est-ce que cela suffit pour le MdAE. (DSH)

Cette liste condensée de questions stratégiques faisant partie de la gestion, ainsi que les questions soulevées par les termes du mandat ont été utilisées pour formuler les principales questions de cette étude IOB.