



**GOUVERNANCE INCLUSIVE**

**NOTE D'ORIENTATION**



# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>1. L'importance de la gouvernance inclusive pour CARE</b>	<b>5</b>
<b>2. Théorie du changement</b>	<b>7</b>
<b>3. Intégrer la gouvernance inclusive dans les programmes de CARE</b>	<b>9</b>
<b>4. Modèles de base et innovations</b>	<b>12</b>
Redevabilité sociale	12
Développement local participatif	14
Voix et plaidoyer	15
Capacité à agir, à répondre et reddition de comptes de l'État et des autres détenteurs de pouvoir	15
Redevabilité organisationnelle	16
Comment appliquer la gouvernance inclusive en fonction des contextes	17
<b>5. Appliquer la gouvernance inclusive tout au long du cycle des programmes</b>	<b>18</b>



# INTRODUCTION

## LA STRATÉGIE DE PROGRAMME DE CARE 2020

« À la racine, la pauvreté est causée par **des rapports de force inégaux** qui aboutissent à une répartition inéquitable des ressources et des chances entre les hommes et les femmes, entre ceux qui détiennent le pouvoir et les communautés marginalisées, et entre les pays. CARE pense que la pauvreté ne peut être surmontée sans aborder ces déséquilibres sous-jacents aux relations de pouvoirs. »

**La promotion de la gouvernance inclusive** se situe au cœur de l'approche suivie par CARE pour "aborder les causes sous-jacentes de la pauvreté et de l'injustice sociale" :

"Nous encourageons la bonne gouvernance dans trois domaines essentiels de changement : a) donner plus de pouvoir aux pauvres pour qu'ils connaissent leurs droits, agissent en fonction de leurs droits et représentent leurs intérêts ; b) influencer ceux qui sont au pouvoir, tels les gouvernements, les leaders traditionnels et le secteur privé, et les inciter à être plus responsables, à répondre et à rendre des comptes ; et c) faciliter les liens et ouvrir des espaces permettant d'entretenir des relations inclusives et efficaces et créer des ponts entre les deux."

Trois composantes de l'approche fondamentale de CARE sont soulignées dans sa [Stratégie de programme pour 2020](#) : renforcer l'égalité de genre et la voix des femmes ; encourager la gouvernance inclusive ; et augmenter la résilience. Elles permettent de répondre à trois des causes premières et sous-jacentes de la pauvreté et de l'injustice sociale qui se retrouvent, au travers de diverses manifestations et dynamiques, dans les différents contextes où CARE intervient : l'inégalité des sexes et l'absence de voix des femmes, la faible gouvernance et l'augmentation de la fréquence et de l'impact des crises humanitaires en raison de la fragilité environnementale, du changement climatique et des conflits. **La promotion de l'égalité des sexes et de la voix des femmes est donc un élément essentiel des interventions de CARE où qu'elles se fassent** : dans les États fragiles et en proie à des conflits, dans les pays les moins développés, et aussi dans les pays à revenu intermédiaire ou de l'hémisphère Nord. Cette démarche doit s'appliquer à tout notre travail, et dans tous les domaines, y compris dans les domaines de résultats prioritaires de notre Stratégie de programme : réponse humanitaire ; droit à la santé sexuelle, génésique et maternelle (SRMH) et vie sans violence ; sécurité alimentaire et nutritionnelle (SAN) et résilience au changement climatique ; et accès des femmes aux ressources économiques et à leur contrôle.

Ce document d'orientation vise à fournir à CARE et au personnel employé par ses partenaires une direction pour la mise en œuvre de la démarche de gouvernance inclusive dans le travail à mettre en œuvre, et explique :

- l'importance de la gouvernance inclusive pour CARE,
- notre Théorie du changement,
- comment la gouvernance inclusive sera intégrée dans notre travail humanitaire et de développement, dans le cadre de notre Stratégie de programme,
- les principaux modèles et innovations de gouvernance inclusive qui nous étendrons à toute l'organisation, en les adaptant aux diverses réalités locales,
- comment la gouvernance inclusive peut être appliquée tout au long du cycle des programmes.

Ce document est l'un des trois documents d'orientation élaborés pour décrire la façon dont il faut intégrer les trois éléments de l'approche de CARE dans notre travail. Il s'appuie sur les orientations précédentes retenues par CARE, en même temps qu'il fait le lien avec celles-ci, en particulier celles figurant dans le Cadre de programmation sur la gouvernance de CARE ; il s'appuie aussi sur les nombreux exemples documentés sur la base des programmes menés par CARE dans le monde entier.



# 1. L'IMPORTANCE DE LA GOUVERNANCE INCLUSIVE POUR CARE

Le travail de CARE sur la gouvernance a considérablement progressé au cours des 15 dernières années, suite à l'adoption d'une approche centrée sur les droits en vue du développement, et sur la base d'une constatation faite par de plus en plus de bureaux de CARE : la faible gouvernance est une cause sous-jacente de la pauvreté et de l'injustice sociale. Il reflète un virage au sein de la communauté chargée du développement qui reconnaît maintenant que la 'pauvreté est le fait de l'homme' et qu'elle est déterminée par la façon dont sont prises les décisions publiques, et par qui, et comment les ressources sont prélevées, rendues accessibles et distribuées. CARE reconnaît que la pauvreté est créée et se prolonge à cause de relations de pouvoir inégales et, conséquemment, d'une distribution injuste des ressources et des opportunités, souvent avec un effet dévastateur et disproportionné sur les femmes et les filles. C'est pour cette raison que CARE soutient, dans sa [Stratégie de programme pour 2020](#), que la **pauvreté est une injustice**.

Un phénomène est à la base de cette distribution injuste du pouvoir : la faible gouvernance. Comme Acemoglu et Robinson l'ont fait observer dans leur livre écrit en 2012 *Why Nations Fail (Pourquoi les nations échouent)* : "Les pays pauvres sont pauvres parce que ceux qui ont du pouvoir font des choix qui créent la pauvreté. Ils se trompent, non par erreur ou par ignorance, mais parce qu'ils le font exprès. Pour comprendre cela, il faut étudier ... comment les décisions sont prises en réalité, qui décide, et pourquoi ces personnes décident comme elles le font."<sup>1</sup>

Cela s'applique au niveau mondial, là où les systèmes, les règles globales et l'espace climatique restreignent les choix politiques pour les pays de la moitié Sud, ainsi qu'au niveau national et local dans les pays où CARE cherche à avoir un impact.

Les entreprises, comme c'est le cas dans le travail humanitaire et de développement, courent d'énormes risques. Comme l'ODI (Overseas Development Institute) le montre dans son rapport *Adapter le développement: améliorer les services au pauvre*, si les tendances actuelles se poursuivent, il faudra au Kenya cinq générations (ou 150 ans) pour parvenir à une couverture universelle dans le domaine de l'assainissement ; 70 ans pour que les filles les plus pauvres dans les zones rurales des pays subsahariens terminent complètement le cycle du primaire ; et 85 ans pour que les citoyens du Lesotho, Burundi et Rwanda aient tous un accès à des sources d'eau acceptables.<sup>2</sup> Ces prévisions montrent que les solutions techniques à elles seules ne font pas le poids ; en fait, un changement radical est nécessaire dans notre manière de travailler. Dans les pays

<sup>1</sup> Acemoglu, D, et Robinson, J (2012) *Why Nations Fail: The origins of power, prosperity and poverty*, p. 68.

<sup>2</sup> Wild, L, et al (2015) [Adapting development: Improving services to the poor](#), ODI, p. 7 et 9.

touchés par les conflits, il ne fait pas de doute qu'il faille aborder sérieusement les causes, multiples et complexes, pour les aider à entrer dans une phase moins fragile ; mais il existe aussi un [large consensus international](#) pour dire que la mise en place d'institutions favorisant la gouvernance inclusive est essentielle. Donc pour s'attaquer aux causes qui sont à la base de la pauvreté et de l'injustice sociale, à tous les niveaux, il faut déployer des efforts axés avant tout sur la promotion d'une bonne gouvernance<sup>3</sup> – c'est-à-dire, **la gestion efficace, participative, transparente, équitable et responsable des affaires publiques.**

L'évolution programmatique de CARE reflète donc cette transition générale vers une programmation plus fondée sur les droits et politiquement consciente. CARE a adopté une [Approche basée sur les droits](#) en 1999, et a développé plus tard un [Cadre de travail unificateur](#), qui a attiré l'attention sur le fait que quand l'environnement est propice, il joue comme l'une des principales causes sous-jacentes de la pauvreté. **Le Cadre de travail sur la reddition de comptes humanitaires** de CARE et celui qui a suivi, le **Cadre sur la reddition de comptes**, reflètent son engagement croissant en ce domaine sur le plan organisationnel. Cette évolution a jeté les fondements de la démarche participative qui a inspiré de Cadre de travail de la [programmation sur la gouvernance](#) en 2011, suivi par une série de notes d'orientation faisant partie d'un paquet programmatique : la [note d'orientation](#) sur l'Analyse d'économie politique, la [note d'orientation sur le Suivi et l'évaluation de la gouvernance inclusive](#) et la [note d'orientation sur la Société civile](#). Il y a à l'intérieur de CARE une reconnaissance de plus en plus forte de l'importance essentielle de la gouvernance inclusive dans tout notre travail, tant en ce qui concerne les programmes de développement à long terme qu'en ce qui concerne les programmes humanitaires. Pour CARE, la gouvernance inclusive est à la fois une fin et un moyen : étant donné le mandat qui est le nôtre, la lutte contre la pauvreté et l'injustice sociale, la gouvernance inclusive est à la fois un instrument au service de ces objectifs programmatiques humanitaires et de développement social et économiques, dans le cadre des quatre domaines prioritaires de résultat de la Stratégie de programme, et un fondement à elle seule.

---

<sup>3</sup> Ce message est relayé par la [stratégie de l'USAID sur la démocratie, les droits humains et la gouvernance](#), qui encourage une gouvernance fluide dans tous les secteurs, le livre de la Banque mondiale sur les moteurs [contextuels de la redevabilité sociale](#), et les [Objectifs du développement durable](#) (ODS, en particulier, Objectif 16).



## 2. THÉORIE DU CHANGEMENT

Le Cadre de programmation sur la gouvernance de CARE ([GPF](#) en anglais) a été développé pour fournir un cadre de référence au personnel de CARE et l'aider à conceptualiser et à planifier ses actions en ce domaine. Le GPF s'appuie sur les autres cadres de travail et outils de CARE, et il a été élaboré et validé au travers de ses programmes dans 12 pays dans le monde, avec le soutien de l'Institut pour les études de développement (IDS, Institute for Development Studies). La théorie du changement de CARE, en rapport avec son travail sur la gouvernance inclusive, est celle qui est délinée dans le GPF : **si les citoyens marginalisés<sup>4</sup> seuls ou organisés<sup>5</sup> ont plus de pouvoir (Domaine 1), si les détenteurs du pouvoir sont efficaces, responsables et apportent des réponses (Domaine 2), et si sont créés ou élargis des espaces de négociation qui soient inclusifs et permettent de voir des résultats (Domaine 3), alors on pourra parvenir à un développement durable et équitable**, en particulier pour les femmes et les filles encore marginalisées. CARE pense qu'un **changement doit se faire et être soutenu dans les trois domaines** pour sentir un impact. Puisque la théorie du changement met en lumière l'autonomisation des citoyens, nous reconnaissons que les organisations de la société civile, surtout celles qui sont véritablement représentatives, sont des véhicules puissants pour canaliser la voix et les demandes collectives, et c'est pourquoi une grande part de notre travail se focalise sur le renforcement des partenaires de la société civile (cf. également les ressources de [CARE concernant la société civile](#)).

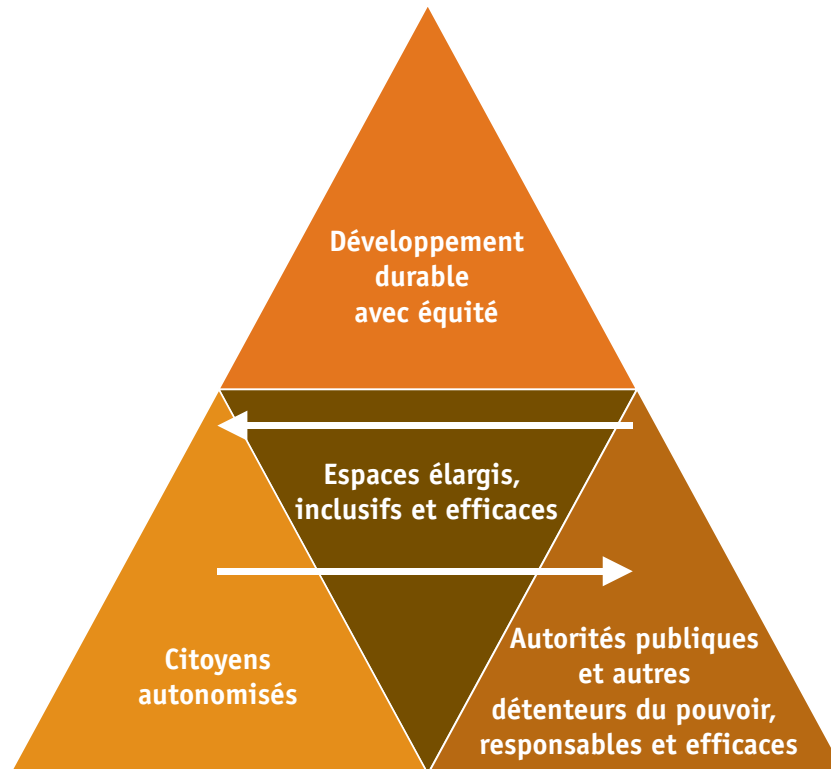
Les trois domaines à leur tour s'appuient sur les hypothèses suivantes :

1. Si les gens pauvres et marginalisés augmentent leur prise de conscience civique et politique, s'organisent et entreprennent des actions collectives, ils seront alors en mesure de participer plus efficacement aux espaces de gouvernance et d'influencer les décisions qui affectent leur vie.

<sup>4</sup> CARE s'efforce de travailler avec les citoyens organisés et le fait en soutenant ou en s'alliant avec les OBC, OSC et ONG. CARE met ici l'accent sur les citoyens marginalisés, car notre expérience nous dit que sans cette focalisation délibérée sur les plus pauvres et marginalisés, les espaces de négociation seront accaparés par les élites et leurs alliés, sans qu'il y ait une réelle amélioration dans la distribution des ressources ou la prestation des services. Nous devons, pour poursuivre ces efforts, engager le dialogue avec les élites locales et les organisations de la société civile existantes ou les institutions traditionnelles, qui souvent ne sont pas du tout représentatives des plus pauvres – et peuvent même parfois boycotter les nouveaux processus ou faire que les décisions continuent d'être prises à travers des structures informelles, parallèles, et contrôlées par les élites – mais nous devons le faire comme un moyen d'assurer une meilleure organisation et prise de conscience collective de la part des plus exclus, pour leur permettre d'exercer une quelconque influence.

<sup>5</sup> On entend par citoyens, les citoyens vivant légalement dans un pays, ainsi que ceux sans documents, tels que les réfugiés et les immigrés pour des raisons économiques et de travail ; nous employons le terme de 'citoyen' pour refléter leur droit inaliénable à une citoyenneté, indépendamment du fait de savoir si les conditions sont juridiquement remplies pour cela.

2. Si les autorités publiques et autres détenteurs de pouvoir sont capables, redevables et réactifs face aux personnes pauvres et marginalisées, alors la confiance dans les institutions publiques augmentera, les autorités publiques gagneront en légitimité et crédibilité aux yeux des citoyens, les fonds publics seront redistribués de manière plus transparente et équitable et ces groupes auront accès à des services et autres biens de meilleure qualité.
3. S'il y a une multiplication des espaces formels et informels et si ceux-ci sont inclusifs et efficaces, et des coalitions se créent pour parvenir à un changement dans les trois domaines, alors les décisions refléteront mieux les intérêts des pauvres et des marginalisés et les ressources seront reversées plus équitablement.



Dans le **premier domaine**, il faut permettre<sup>6</sup> aux personnes pauvres et marginalisées, surtout les femmes et les filles, d'être au courant de leurs droits et d'avoir une voix forte pour exiger le changement, en s'organisant et en agissant collectivement. En bref, le but est de permettre aux pauvres d'augmenter leur estime de soi et de s'organiser pour faire remonter leurs exigences, à tous les niveaux (communautaire, local, et national ou au-delà). Dans le **deuxième domaine**, il faut travailler avec ceux qui détiennent le pouvoir, l'État, le secteur privé et les leaders traditionnels, pour améliorer leur capacité à remplir leurs obligations, à apporter des réponses et à être plus responsables vis-à-vis des citoyens marginalisés. Cela suppose de travailler non seulement avec les institutions et structures formelles, mais aussi d'associer les instances informelles qui ne sont pas modelées et influencées par le pouvoir et l'autorité formels. CARE reconnaît qu'elle agit aussi souvent elle-même comme un organe de pouvoir, et donc prend les mesures nécessaires pour développer sa propre capacité de réaction et reddition de comptes. Le **troisième domaine** est le produit d'une interaction entre les deux autres et requiert de faciliter l'ouverture ou le renforcement d'espaces d'engagement et de négociations entre d'une part les citoyens et leurs organisations et d'autre part les détenteurs du pouvoir à tous les niveaux. Le but est de mettre sur pied des plateformes multi-parties prenantes où des agendas concurrents peuvent être négociés, et de créer des alliances favorables à la redevabilité, entre les citoyens, la société civile et l'État (ou autres détenteurs du pouvoir) pour conduire des actions progressistes au services des plus marginalisés.

<sup>6</sup> Le rôle de CARE dans ces trois domaines variera, selon : le contexte local, notre réputation, notre légitimité, notre capacité et expérience, l'espace dans lequel nous devons agir et notre goût du risque. D'autres exemples des rôles que nous pouvons jouer sont fournis dans la [note d'orientation](#) GPF.





### 3. INTÉGRER LA GOUVERNANCE INCLUSIVE DANS LES PROGRAMMES DE CARE

Dans sa Stratégie de programme 2020, CARE insiste sur le fait qu'elle est persuadée que la gouvernance inclusive doit être l'une des trois composantes de sa démarche lui permettant de s'attaquer aux causes sous-jacentes de la pauvreté et de l'injustice sociale, parallèlement au renforcement de l'égalité de genre et de la voix des femmes, et à l'augmentation de la résilience. Nos efforts commencent à porter leurs fruits et à rapprocher les cadres relatifs à ces trois volets de la démarche de CARE au sein d'une seule et même Théorie du changement ; mais même avant cela, ces cadres de travail avaient déjà d'importants liens entre eux. On souligne dans cette section les façons dont la gouvernance inclusive est reliée à ou s'applique aux différents éléments de la démarche de CARE et à ses domaines d'intervention : action humanitaire ; promotion du changement durable et de solutions innovantes ; et impact multiplicateur. On trouvera plus de détails sur la manière dont la gouvernance inclusive peut être intégrée dans les quatre domaines prioritaires de résultats à l'[Annexe 1](#), et dans certains des exemples mis en relief dans la Section 4 plus loin, sur les modèles de base et les innovations.

**Le genre** et la gouvernance sont deux questions qui ont trait fondamentalement aux relations de pouvoir ou rapports de force : le but est d'assurer que les personnes de tous genres et quelle que soit l'étape dans laquelle ils se trouvent dans leur vie, aient des droits et des chances égalitaires de vivre la vie qu'ils ont choisie. Tant le GPF que le GEF<sup>7</sup> mettent l'accent sur la nécessité de travailler sur une prise de conscience individuelle et collective et sur l'autonomisation, sur les relations entre les groupes et les détenteurs du pouvoir, et sur une structure et un environnement plus larges facilitant les choses. Cependant, dans ces deux cadres, on insiste aussi sur le besoin de travailler à des niveaux non formels, tels que les normes de conduite sociale, autant qu'au niveau des institutions formelles. Étant donné la mise à l'écart des femmes dans la prise de décisions dans la sphère publique, observation faite dans beaucoup des pays où nous intervenons, notre travail dans le domaine de la gouvernance se centre particulièrement (mais pas exclusivement) sur la voix des femmes et leur capacité collective de négocier et de revendiquer leurs droits.<sup>8</sup> Le fait d'inclure des femmes et des hommes dans la prise de décision et la planification publiques ajoute de la valeur pour faire connaître les services qui répondent le mieux, ou permettent de tirer parti des connaissances, perspectives et idées des diverses communautés, et finalement d'aider à satisfaire les besoins plus efficacement pour un ensemble plus large de gens. Une attention spéciale doit être portée dans notre travail sur la

<sup>7</sup> Le Cadre de travail sur l'autonomisation des femmes a été récemment mis à jour et est devenu le Cadre de travail sur l'égalité de genre (se référer à la [note d'orientation sur l'égalité de genre et la voix des femmes](#)).

<sup>8</sup> L'enseignement tiré de l'Enquête stratégique d'impact permet de souligner les 4 approches de CARE et de ses partenaires pour [appuyer l'organisation des femmes](#) : 1. pour être les destinataires de la connaissance, des biens et des services ; 2. pour qu'en groupes elles participent au développement économique (cf. VSLA) ; 3. pour permettre aux groupes d'être un levier pour faire remonter les demandes en faveur de l'égalité de genre ; et 4. pour que les groupes se mobilisent au soutien des droits des femmes.

gouvernance inclusive appliquée à la transformation en matière de genre, sur: a) les diverses formes de marginalisation (ou 'intersectionnalité', où les femmes expérimentent de diverses manières l'inégalité de genre, notamment selon leur classe, origine ethnique, âge, état physique) ; b) le défi que représentent les réactions violentes dans les foyers, la communauté, et à d'autres niveaux, en réponse à la présence croissante des femmes dans les espaces publics ;<sup>9</sup> et c) la nécessité de prendre en compte l'emploi du temps des femmes et des filles, en particulier le travail domestique non payé, et d'assurer que leur participation accrue mais utile aux espaces de gouvernance ne les obligent pas à assumer des charges encore plus lourdes que celles qui sont déjà les leurs.

Au travers d'une augmentation de la **résilience**, on cherche à appuyer les communautés et foyers marginalisés afin qu'ils se relèvent, s'adaptent et se transforment en réagissant face aux changements adverses et aux chocs causés par les catastrophes, les conflits ou le climat, ou encore la pression politique ou économique. CARE est encore dans une phase de développement de son cadre de travail institutionnel et sa Théorie du changement eu égard à la résilience, et rassemble ses réflexions sur la réduction des risques liés aux catastrophes (RRC), l'adaptation au changement climatique et la sensibilité face aux conflits. La gouvernance inclusive, l'égalité de genre seront des piliers centraux de la démarche de CARE dans le domaine de la résilience. Cela demande que nous renforçons les capacités des citoyens et de la société civile et les voix collectives sur les thèmes de la résilience (tels que la RRC ou l'adaptation au changement climatique), élargissions les espaces pour la négociation et la prise de décision dans ces domaines (au niveau local, national et international), et encourageons l'apparition d'institutions, d'autorités publiques et autres détenteurs de pouvoir plus redevables, transparents et efficaces dans leur gestion. En raison de l'accroissement des risques et des chocs liés au changement climatique, désastres naturels et conflits presque partout où CARE intervient, il faut donc incorporer une 'optique résilience' dans tout notre travail se rapportant à la gouvernance. Cela suppose que notre travail, afin de renforcer les capacités des personnes marginalisées et qu'elles puissent exprimer collectivement leurs demandes sur une question spécifique, ou la réponse des détenteurs de pouvoir à ces demandes, prenne en compte comment ces chocs et l'effet de stress transforment en l'occurrence la vulnérabilité de ces groupes, et comment ils doivent devenir capables d'y faire face, de s'adapter et de se transformer.

Le thème de la gouvernance inclusive sera intégré à l'**action humanitaire** de CARE, et à ses autres programmes. Durant ses interventions dans les situations d'urgence, CARE joue un rôle majeur dans l'acheminement de l'aide, directement ou par l'intermédiaire de ses partenaires, et donc les rapports avec les communautés affectées et les gouvernements sont cruciaux pour développer une action humanitaire qui sache réagir et rendre des comptes, et qui s'accouple au système existant, sans créer de systèmes parallèles. Dans leur réponse face aux catastrophes, CARE et ses partenaires travaillent aussi avec les citoyens marginalisés mais organisés pour influencer sur les plans et décisions de réponse des gouvernements, donateurs et ONG, avec une emphase particulière sur le thème du [genre durant les urgences](#). Promouvoir notre propre redevabilité organisationnelle<sup>10</sup> en rapport avec notre travail humanitaire est une autre sphère qui se superpose : c'est un principe central de la réponse humanitaire de CARE, basé sur ses engagements en accord avec le Cadre sur la [reddition de comptes humanitaire](#) et le Standard sur la qualité et la reddition de [comptes dans le domaine humanitaire](#) (CHS). Ce CHS, dont l'élaboration a été partiellement appuyée par CARE, met en exergue les actions qui s'inscrivent clairement dans l'approche de CARE sur la gouvernance inclusive, notamment la participation, le renforcement des capacités locales, la sensibilisation et prise de conscience sur les droits, la transparence, le feedback, et la coordination. Le travail de CARE dans le domaine de la réduction des risques liés aux catastrophes (RRC) intègre aussi la dimension gouvernance inclusive ; là aussi des efforts de collaboration avec les gouvernements et communautés locales sont nécessaires, pour aider à créer un système mieux préparé et plus apte à réagir face aux désastres, de manière à inclure les acquis, savoirs et besoins spécifiques des divers groupes.

L'intégration de la gouvernance inclusive est aussi un aspect fondamental du rôle que CARE joue dans la **promotion de changements durables et de solutions innovantes**. Pour que le changement soit durable, CARE pense que les institutions et les structures qui soutiennent ce changement doivent être des facilitateurs, et que les parties prenantes (du secteur public, secteur privé, et de la société civile) démontrent des capacités et mesures incitatives pour épauler ce changement, tout en s'adaptant en fonction des chocs et des évolutions. De même, des approches novatrices sont développées dans toutes les sphères de programmation de CARE dans le but d'être ensuite étendues ; donc il est essentiel d'impliquer les

---

<sup>9</sup> Vue l'importance capitale d'assurer que le travail de CARE sur la gouvernance inclusive permette aussi d'avancer sur le genre, on recommande également certains outils et approches clés se rapportant à la composante égalité de genre et la voix des femmes, par ex. [l'initiative Espaces intérieurs – Visages extérieurs](#), [Action et analyse sociale](#), et manuels sur l'équité de genre et autres -se référer aussi au [document d'orientation](#) sur l'égalité de genre et la voix des femmes.

<sup>10</sup> Sur la redevabilité organisationnelle comme modèle de base, se reporter à la Section 4 plus avant.

parties prenantes pour qu'elles aient un sentiment d'appropriation et supportent l'institutionnalisation des modèles qui ont fait leurs preuves. En tant qu'ONG internationale, nous pensons aussi que l'une de nos missions est de travailler avec nos partenaires pour tester de nouvelles manières d'aborder les problèmes les plus graves liés à la pauvreté et à l'injustice sociale, en tirant les leçons de notre expérience dans le monde entier et en adaptant les démarches en fonction des contextes. Nous devons donc nous centrer sur ce qui peut être innovant dans ce domaine de la gouvernance inclusive (cf. Section 4 plus avant).

Il y a aussi une forte superposition entre la stratégie de CARE visant à multiplier l'impact et son travail de promotion de la gouvernance inclusive. Comme indiqué ci-dessus, passer à l'échelle supérieure requiert que les parties prenantes s'engagent activement dans cette voie, favorisent l'adaptation, la démultiplication ou l'expansion des approches aguerries. Tout en introduisant des démarches novatrices dans notre programmation de gouvernance inclusive, nous devons aussi appliquer des stratégies permettant de multiplier l'impact et faire que ces innovations soient reprises à plus grande échelle. Pour cela, il faut privilégier les actions de plaidoyer et d'influence sur les politiques ; les équipes concernées doivent donc travailler en étroite collaboration aux niveaux national et international. En cela, le travail global de plaidoyer mené par CARE, soit directement soit avec les organisations qui représentent la voix des plus marginalisés, est essentiel pour aborder le fort déséquilibre de pouvoir entre pays (voir par exemple le travail de CARE sur le [changement climatique](#)<sup>11</sup>). Le [Manuel de plaidoyer](#) de CARE fournit aussi un guide important pour développer, mettre en place, faire le suivi et évaluer les stratégies s'y rapportant, et aussi pour gérer les risques qui sont inhérents à ce travail d'influence et à celui destiné à promouvoir la gouvernance.

---

<sup>11</sup> [Southern Voices](#), par exemple, renforce les réseaux de partenaires au Sud pour plaider en faveur de politiques axées sur le changement climatique profitant aux plus pauvres et marginalisés.



## 4. MODÈLES DE BASE ET INNOVATIONS

Les modèles de base,<sup>12</sup> ou exemples s'appuyant sur les preuves réunies quant à la façon dont CARE encourage la gouvernance inclusive, peuvent être regroupés autour des sphères programmatiques suivantes :

- A. Redevabilité sociale**
- B. Développement Local participatif**
- C. Voix et plaidoyer**
- D. Aptitude, reddition de comptes et capacité de réponse de l'État et autres détenteurs de pouvoir**
- E. Redevabilité organisationnelle**

### Redevabilité sociale

La redevabilité sociale<sup>13</sup> (RS, ou SA en anglais) peut être définie comme une reddition de comptes axée sur le citoyen, soit une approche qui s'appuie sur l'engagement civique d'exiger une remise exacte des comptes. Elle cherche à renforcer la voix et la mobilisation des citoyens, appuyer la génération d'information par les citoyens et à fournir des espaces pour que les citoyens organisés engagent le dialogue avec les prestataires de services et détenteurs de pouvoir, en vue d'exercer une influence sur la prise de décisions et de les rendre responsables, en général eu égard à l'allocation de ressources et l'amélioration des services. Les preuves quant à l'impact de la RS sont encore confuses, mais une [méta-analyse](#) influente de Jonathan Fox suggère qu'une 'approche stratégique'<sup>14</sup> de la RS doit servir à autonomiser les citoyens, changer les comportements des prestataires de service, augmenter la confiance entre prestataires de service et usagers, et améliorer l'accès aux services et la qualité des prestations. Les mécanismes les plus courants utilisés par CARE sont : 1) les cartes

<sup>12</sup> Un modèle doit se comprendre comme une approche distincte du changement social, avec de clairs avantages sur les autres approches, avec un rapport coût-efficacité mieux démontré et une valeur ajoutée reconnue par les autres – cf. en particulier le document sur l'opérativisation des approches de programme de Michael Drinkwater, p. 17, [Seeing et acting in the world differently](#). Des modèles peuvent être développés par CARE et ses partenaires, ou développés par d'autres et ensuite adaptés par CARE en fonction des contextes. Un modèle doit faire la preuve de son efficacité, tandis que les innovations sont de nouvelles approches en cours de vérification, et pour lesquelles toutes les preuves n'ont pas encore été recueillies.

<sup>13</sup> Pour plus de détails et discussion, voir la [section « Redevabilité sociale »](#) sur Wiki Gouvernance de CARE. CARE est un partenaire mondial du Partenariat global de la Banque mondiale pour la redevabilité sociale (GPSA) et est le destinataire le plus important de ces financements avec trois subventions (Malawi, Bangladesh et Maroc).

<sup>14</sup> L'approche stratégique (versus l'approche tactique/basée sur des outils) se réfère à l'engagement avec le côté fournisseur, à travers de multiples méthodologies et à divers niveaux. Fox, J (2014) *Redevabilité sociale : que disent vraiment les preuves ?* Document de travail GPSA.

de performance communautaire, 2) les audits sociaux, 3) les chartes de citoyens, et 4) le suivi participatif des budgets, détaillés ci-dessous.

### CARTES DE PERFORMANCE COMMUNAUTAIRES

La carte de performance communautaire (CPC) est une démarche qui rapproche les usagers et les prestataires de services pour évaluer la prestation sur la base d'un ensemble d'indicateurs. Les résultats sont ensuite discutés au cours d'une réunion de face-à-face et un plan d'action pour remédier aux problèmes identifiés est accordé. Plus de détails sont fournis dans la boîte à [outils CPC de CARE](#). Développée à l'origine au [Malawi](#) en 2002 pour un projet dans le domaine de la santé, cette initiative a ensuite été adaptée à d'autres secteurs (SRMH, VBG, SAN, éducation, eau et assainissement, etc.) et dans divers pays comme [le Cambodge](#), [la Côte d'Ivoire](#), [la RDC](#), [l'Éthiopie](#), [l'Égypte](#), [le Rwanda](#), [le Sierra Leone](#) et [la Tanzanie](#). Depuis leur création, les CPC ont aussi été adoptées par beaucoup d'autres organisations, notamment World Vision, Action Aid, Plan, et la Banque mondiale.

### CPC APPLIQUÉE AU DOMAINE DE RÉSULTAT SRMH

L'équipe de CARE qui se consacre à la SRMH a une grande expérience dans l'application des CPC pour faire le suivi de la disponibilité, l'accès et la qualité des services de SRMH. Les résultats sont encourageants. Une étude liée à une vérification de contrôle au hasard au Malawi (M-HAP) montre une augmentation moyenne des pourcentages pour plusieurs indicateurs (par rapport aux domaines de contrôle) : 37% d'augmentation dans les relations entre travailleurs de la santé et communautés ; 32% d'augmentation quant au niveau d'implication de la jeunesse ; 22% d'augmentation quant à la disponibilité et accessibilité à l'information de santé ; et 14% d'augmentation concernant la disponibilité de médicaments et stocks.

[Les recherches faites par l'ODI](#) sur le travail de CARE en Éthiopie, au Malawi, au Rwanda, et en Tanzanie ont révélé que les CPC ont contribué à renforcer la fourniture des services et les relations État-communautés au travers de : une plus grande confiance et un respect mutuel (entre usagers et prestataires de services) ; un changement des attitudes et comportements (des usagers et prestataires) ; d'autres pratiques et fonctionnement dans les services les plus importants ; une amélioration de la performance et discipline des fournisseurs de première ligne ; une moindre corruption; des changements dans l'allocation des ressources ; et la construction et rénovation d'infrastructures. Cela dit, l'étude montre aussi que de diverses manières, les impacts souvent 'stagnent' au niveau local (pièges de responsabilisation inférieure) et ne sont relayés au niveau national ('intégration verticale') qu'en étant rattachés à des mécanismes de reddition de compte et d'évaluation déjà existants, comme le projet [PPIMA](#) (Politique publique, suivi et plaidoyer) au **Rwanda**. Le rapport de l'ODI a aussi mis en lumière que raccrocher les interventions de CPC aux mécanismes de redevabilité existants, comme **Imihigo au Rwanda** (jours d'ouverture du district), est crucial pour attirer et associer les fournisseurs de services. Cela confirme la nécessité de relier les processus locaux aux nationaux, et que la 'voix' (de la société civile) soit synchro sur les 'lèvres' (ou dents de l'État) pour disposer d'une véritable approche stratégique en matière de redevabilité sociale, et ce que Jonathan Fox appelle la "redevabilité en sandwich".<sup>15</sup>

### AUDIT SOCIAL

C'est un processus qui consiste à vérifier les registres publics officiels et à évaluer si la qualité des services et projets publics correspond aux standards de qualité établis lors de la conception et passation du contrat, et si les dépenses rapportées reflètent les déboursments effectivement faits sur le terrain. Évidemment, ce qui est crucial dans ce processus c'est de pouvoir accéder à la documentation officielle et d'avoir les compétences pour analyser des documents techniques et financiers. Les résultats sont diffusés au cours de réunions massives où les communautés et les autorités publiques discutent les tenants et les aboutissants. Parmi les exemples de projets ayant mis en place des audits sociaux, on peut citer le [Bangladesh](#) et le [Ghana](#).

<sup>15</sup> [Redevabilité sociale : que disent vraiment les preuves ?](#) Comme il le dit dans [présentation](#), "la voix a besoin de dents pour mordre... Mais les dents ne peuvent pas mordre sans la voix."

## CHARTRE DES CITOYENS

C'est un document public assez court qui reprend l'information essentielle que les usagers ont à connaître sur les services fournis par un organisme public, en particulier les standards de qualité, les tarifs encaissés et les mécanismes de plaintes disponibles. Plus de détails sont disponibles dans le [Manuel sur la chartre des citoyens de CARE](#). CARE a appliqué cette initiative dans le secteur de l'eau en **Égypte**, au **Bangladesh** et au **Sri Lanka**.

## SUIVI PARTICIPATIF DE BUDGET

Couramment perçu comme des documents hautement techniques et inaccessibles, les budgets publics sont des documents fondamentaux qui traduisent les décisions politiques en chiffres. Donc loin d'être un document exclusivement technique, le budget a un contenu hautement politique reflétant la vision des décideurs en termes d'affectation de ressources, ce qui a un impact sur la distribution de la richesse entre classes sociales. Influencer cette affectation budgétaire et faire le suivi des dépenses publiques sont par conséquent des tâches essentielles pour pouvoir responsabiliser les autorités publiques et les amener à rendre des comptes. International Budget Partnership (Partenariat budgétaire international) est une organisation importante qui travaille sur le suivi participatif des budgets ; des informations sur le renforcement des capacités et du matériel de formation sont disponibles [dans leurs guides et kits](#). C'est encore un domaine inexploré pour CARE, mais nous avons néanmoins un programme en cours, et il y a des exemples de suivi participatif de budgets et modèles de budgétisation axés sur le genre, au **Népal**, en **Égypte** et au **Bangladesh** : ils visent à renforcer les capacités des communautés rurales, surtout des femmes, et à les aider à avoir voix au chapitre sur l'affectation des budgets locaux, outre surveiller l'emploi des diverses sources de financement décentralisées.

## INNOVATIONS DANS LES APPROCHES LIÉES À LA RS

L'innovation dans les approches portant sur la RS cherche à associer la technologie aux modèles traditionnels de fonctionnement, afin de toucher une population plus large (crowd sourcing). Les innovations actuellement développées concernent :

- au **Malawi**, un système portable personnalisé pour rapporter l'absentéisme des enseignants : il permet aux élèves, professeurs principaux et à la direction des écoles de présenter des rapports sur la présence des enseignants par le biais de messages de texte, qui alimentent le processus CPC ;
- en **Ouganda** l'utilisation de téléphones portables pour permettre aux communautés de suivre les connexions illégales (à des systèmes) ;
- au **Ghana** ([projet de renforcement des mécanismes de reddition de comptes](#)), CARE et ses partenaires ont établi une e-plateforme de vigilance des citoyens pour suivre la performance de projets de développement de capital au moyen d'équipements e-monitoring (dispositifs de poche connectés à l'Internet comme les iPads) envoyant des SMS, des photos, vidéos et messages vocaux, etc.

## Développement local participatif

Ce type de développement implique un travail en association avec le gouvernement et la société civile locale pour élaborer et mettre en place des plans développement local participatifs reflétant les priorités et les requêtes présentées par les groupes pauvres et exclus de la société. Ces programmes permettent d'appuyer les groupes de citoyens (par ex. femmes, personnes handicapées, atteintes du VIH, etc.) à s'organiser et à présenter leurs doléances particulières auprès des espaces locaux institutionnalisés où sont prises les décisions sur les priorités de développement et l'allocation de fonds. Dans les situations où on ne trouve pas d'institutions (inclusives) bien établies, il faut créer ces mécanismes et aider les autorités locales et les citoyens à engager un dialogue et à participer aux processus de décisions. Le but final est de promouvoir des mécanismes de résolutions de problèmes inter- et intra-communautaires et de partage de ressources, afin de pousser le développement, le renforcement de l'État, et de consolider la paix. Plusieurs exemples sont à citer :

## PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT AXÉS SUR LA COMMUNAUTÉ (CDD) OU DE RECONSTRUCTION AXÉS SUR LA COMMUNAUTÉ (CDR)

Ce modèle permet d'attribuer aux groupes communautaires un contrôle sur les décisions de planification et d'investissement des ressources pour les projets de développement local. Au travers des CDD ou CDR, les citoyens moins favorisés peuvent s'organiser, définir les priorités communautaires et aborder les problèmes locaux en travaillant en partenariat avec les collectivités locales et autres institutions de soutien. CARE a maintenant une longue expérience dans la création de Conseils de développement de villages ou de communautés (CDV ou CDC) qui sont des plateformes pour que les citoyens

<sup>16</sup> C'est un modèle développé par d'autres, en particulier la Banque mondiale (cf. site [CDD](#), et [résumé](#) d'évaluation de l'impact).

marginalisés planifient et exécutent leurs propres priorités de développement, sur financement du gouvernement central et/ou de donateurs externes. Dans les États fragiles, les CDC/CDV fournissent des espaces aux citoyens souhaitant s'impliquer pour la première fois dans les mécanismes de planification et commencer à construire un sentiment de citoyenneté et de contrat social. Les exemples ici sont : le [Programme de solidarité nationale](#) en **Afghanistan**, le [Consortium gouvernance et consolidation](#) de la paix en **Somalie**, et le projet CDR Tuungane en **RDC**.

### PLAN D'ACTION COMMUNAUTAIRE (PAC)

Le [PAC](#) est un modèle qui aide les citoyens marginalisés à identifier et prioriser leurs besoins collectifs et à imaginer des plans d'action visant à influencer la planification liée au développement local. Au [Ghana](#), CARE participe aux Plans de développement à moyen terme des assemblées de district pour les aider à mieux refléter les priorités des citoyens ; en **Côte d'Ivoire**, CARE contribue à renforcer les [comités de développement communautaire](#) dans les communautés cacaotières ; et en **Haïti**, CARE travaille sur le [Projet d'amélioration de voisinage](#) pour consolider la relation entre les communautés et les autorités locales. Au [Bangladesh](#), on peut citer le travail de CARE et de ses partenaires pour renforcer les espaces inclusifs de décision au niveau local, en appuyant à la fois la voix des femmes extrêmement pauvres en les aidant à faire entendre leurs demandes, et les collectivités locales pour engager des processus participatifs de conception des plans et des budgets.

## Voix et plaidoyer

Ces actions visent à aider la société civile – depuis les organisations communautaires à la base jusqu'aux réseaux nationaux – à avoir une incidence sur les processus de prise de décision, afin à la fois de promouvoir de nouvelles législations ou politiques et de refermer les brèches concernant leur mise en œuvre. Étant donné que les espaces formels de participation ne sont pas toujours disponibles ou accessibles aux citoyens marginalisés (femmes, filles, indigènes, ou personnes de caste inférieure, handicapés, travailleurs sexuels, etc.), il faut mobiliser les efforts sur le plan social pour créer de nouveaux espaces afin que leurs intérêts et besoins soient relayés et que leurs droits soient défendus et respectés. Le [Manuel de plaidoyer de CARE International](#) présente beaucoup plus en détail la démarche suivie pour développer et mettre en place des stratégies dans ce domaine, et l'illustre au travers d'études de cas. CARE a une longue histoire derrière elle, spécialement au niveau local, au soutien des femmes et de leurs organisations dans la défense de leur agenda (ex. [Réseau des femmes afghanes](#) ; [leaders naturels au Bangladesh](#) ; [l'Initiative de plaidoyer des Grands Lacs](#), etc.). Le défi est de remonter jusqu'au niveau national, et de travailler avec et par le biais des coalitions de la société civile pour influencer les acteurs nationaux, notamment les ministères compétents ou l'organe législatif (ex. [Sri Lanka](#), engagement de CARE auprès du Groupe des femmes parlementaires).

### VOIX DANS LE DOMAINE DE RÉSULTAT DE LA SAN

Au travers de son [Initiative pour la nutrition de l'enfant au Pérou](#), CARE et certains partenaires ont défendu l'établissement d'un mécanisme de coordination nationale pour surveiller le développement et la mise en place d'une stratégie nutritionnelle de portée nationale. Après 10 ans de quasi immobilisme dans le taux de retard de croissance des enfants de moins de 5 ans dans tout le pays, celui-ci a été divisé par deux, passant de 28,5% à 14,2%. Grâce au travail de CARE et de ses partenaires, plus de 430 000 enfants n'ont pas eu de retard dans leur croissance, et ils en auraient souffert s'il n'y avait pas eu ce changement ; il y a donc eu là un effet multiplicateur assez impressionnant.

## Aptitude, redevabilité et capacité de réponse de la part de l'État et des autres détenteurs de pouvoir

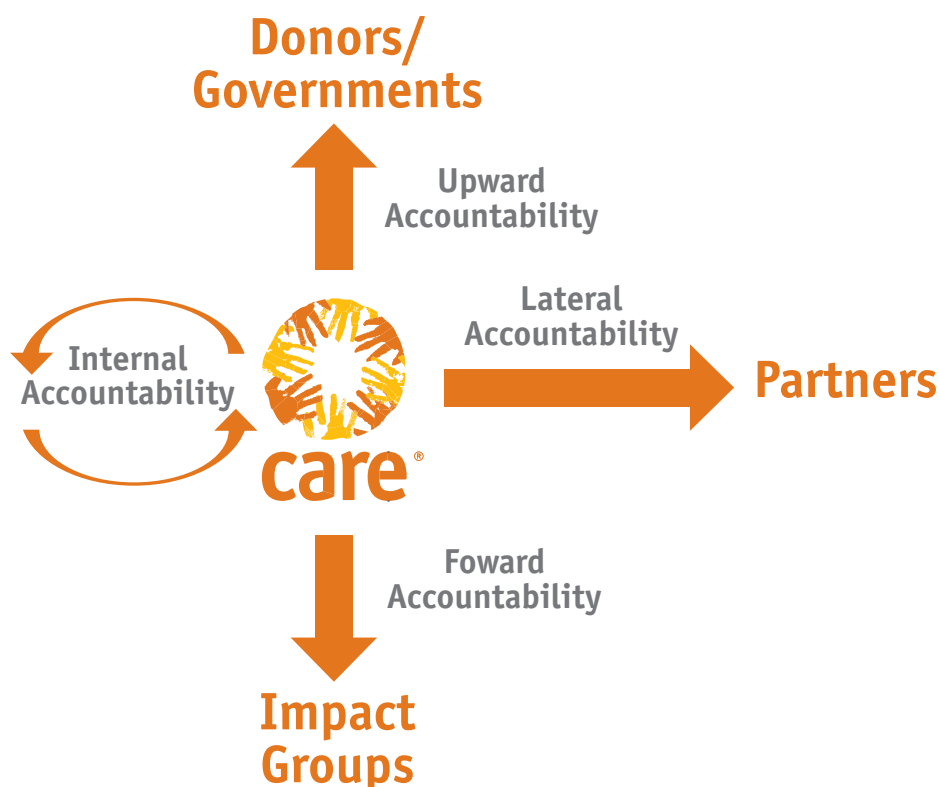
Il faut là travailler avec toute une série d'acteurs exerçant du pouvoir, l'État, le secteur privé et les leaders traditionnels, pour améliorer leur aptitude à remplir leurs obligations, à mieux répondre et à être transparents et redevables face aux groupes en marge, particulièrement les femmes. On a suivi ici le modèle du Département du RU chargé du développement international/IDS [CAR](#) (Aptitudes, Redevabilités et Capacité de réponse). Il y a beaucoup d'exemples du travail de CARE et de ses partenaires en vue de renforcer les capacités techniques et/ou les systèmes de reddition de comptes chez les **prestataires de services** : au [Bangladesh](#) CARE a formé des fonctionnaires (niveau district) à la bonne gouvernance, notamment en liaison avec la planification participative et la préparation inclusive du budget ; en [Zambie](#) CARE a renforcé les compétences des prestataires pour aider les survivantes de la violence fondée sur le genre.

## REDEVABILITÉ ET CAPACITÉ DE RÉPONSE DANS LE DOMAINE DE RÉSULTAT LIÉ À L'AUTONOMISATION ÉCONOMIQUE DES FEMMES

Si l'on considère que dans certains pays le secteur privé est aussi puissant et parfois même plus puissant que l'État, il faut prêter une attention particulière aux entreprises et accroître leur capacité à répondre et à rendre des comptes à tous les niveaux, dans les chaînes de valeurs. Par exemple, [Mondelez a inclus l'exigence des Plans d'action communautaires](#), sur la base du modèle Comité de développement communautaire (CDCOM) appliqué par CARE et ses partenaires en Côte d'Ivoire. Au Sri Lanka, les travailleurs des plantations de thé, les syndicats et les exploitants de plantations ont établi des [Forums de développement communautaire](#), un espace qui s'est révélé efficace dans la promotion du dialogue et du niveau de réponse du secteur privé travaillant dans les communautés marginalisées, tout en favorisant un retour sur investissement économique et social plus positif.

### Redevabilité organisationnelle

Une organisation qui encourage la reddition de comptes est une organisation qui doit 'montrer l'exemple' ; CARE s'efforce donc de promouvoir une vraie redevabilité au plan organisationnel,<sup>17</sup> conformément à son Cadre de travail sur la [redevabilité humanitaire](#)<sup>18</sup> et plus récemment son Cadre de [travail sur la redevabilité](#). On fait référence ici à plusieurs types de redevabilités : une qui va [vers l'avant](#) à l'égard des groupes d'impact avec et pour lesquels CARE travaille ; une qui est **latérale**, à l'égard de nos partenaires et des parties prenantes dans les pays où nous intervenons ; une qui est **interne** et qui est tournée sur soi-même et qui implique nos bureaux et nos équipes ; et enfin une qui **remonte vers le haut** à l'égard des donateurs et des gouvernements qui régulent nos opérations.



<sup>17</sup> Cf. Section sur la [redevabilité interne](#), Wiki Gouvernance CARE.

<sup>18</sup> Pour plus d'information, se reporter au Cadre sur la [redevabilité humanitaire de CARE, outils et ressources](#).



De nombreuses illustrations sont disponibles : système de reddition de comptes aux communautés au [Pérou](#) ; tableaux de performance communautaire au [Népal](#) ; feedback des bénéficiaires au [Ghana](#), [Sierra Leone](#), [Haïti](#) ; mécanismes de redevabilité vers l'avant en [Éthiopie](#). Au [Rwanda](#), CARE utilise la gestion Score-card pour organiser des lieux de rencontre formelle, où des réponses sont apportées aux personnels et après leur feedback sur les décisions de la direction (qualité de la performance) concernant des priorités fixées et orientations pour le programme de pays.

On trouvera davantage de détails sur la façon dont CARE intègre le thème de la gouvernance inclusive dans ses quatre domaines prioritaires de résultats, dans les [stratégies relatives à chaque domaine](#) en [Annexe 1](#), et beaucoup d'autres exemples de ses programmes dans le monde.

## Comment appliquer la gouvernance inclusive en fonction des contextes

Si tant est que chaque contexte en particulier permet de déterminer quelle est la stratégie la plus appropriée dans le domaine de la gouvernance inclusive, et l'articulation des modèles ici mentionnés qui s'appliquerait le mieux, il y a deux considérations de base qui aident à définir le type d'intervention à retenir : 1) l'ampleur de l'ouverture au dialogue État-citoyen, et 2) la capacité de l'appareil d'État de répondre aux demandes des citoyens. Par exemple, dans les situations de conflit ou post-conflit il peut y avoir plusieurs degrés d'espace et de dialogue entre les États et les citoyens, selon le niveau d'organisation de la société civile et d'engagement du gouvernement à répondre ; et il y a aussi un degré variable de compétences techniques et bureaucratiques pour fournir des services de qualité, même si le gouvernement s'est lui-même engagé à répondre aux demandes des citoyens. Le Tableau 1 illustre les initiatives pouvant correspondre à ces typologies.

**Tableau 1 : Ouverture au dialogue État-citoyen, et capacité de l'État**

Dimension/Niveau	Forte capacité	Faible capacité
	Les bureaucrates ont de fortes compétences en matière administrative et technique dans les prestations de biens publics. Les ONG et OSC ont de bonnes capacités sur le plan technique et politique.	Les bureaucrates ont de faibles compétences en matière administrative et technique dans les prestations de biens publics. Les ONG et OSC ont de bonnes capacités sur le plan technique et politique.
<b>Grande ouverture</b> Les représentants élus et les bureaucrates sont disposés à écouter et à dialoguer. La société civile coopère.	Voix et plaidoyer*, par exemple Alliance Nutrition SUN (Pérou)	Développement local participatif, par ex. Planification d'actions communautaires (Nord du Ghana), Programme de solidarité nationale (Afghanistan)
<b>Faible ouverture</b> Les représentants élus et les bureaucrates ignorent en général les vues des citoyens et des organisations de la société civile. La société civile est fragmentée et ne coopère pas.	Redevabilité sociale, par ex. Chartes des citoyens (Égypte)	Aptitude et capacité à répondre, par ex. Programme de reconstruction axée sur la communauté (RDC)

*\*Dans la moitié Nord, l'accent sera plus mis sur la voix et le plaidoyer, auprès des gouvernements, institutions internationales et sièges sociaux des grandes compagnies.*



## 5. APPLICATION DE LA GOUVERNANCE INCLUSIVE TOUT AU LONG DU CYCLE DES PROGRAMMES

Le graphique ci-dessous souligne comment les programmes et projets de CARE à long terme peuvent incorporer le thème de la gouvernance inclusive tout au long du cycle d'application. Les équipes membres de CARE, des bureaux pays et de ses partenaires doivent travailler ensemble pour intégrer la gouvernance inclusive dans tous les programmes et projets, et procéder en particulier à :

### Une analyse de contexte

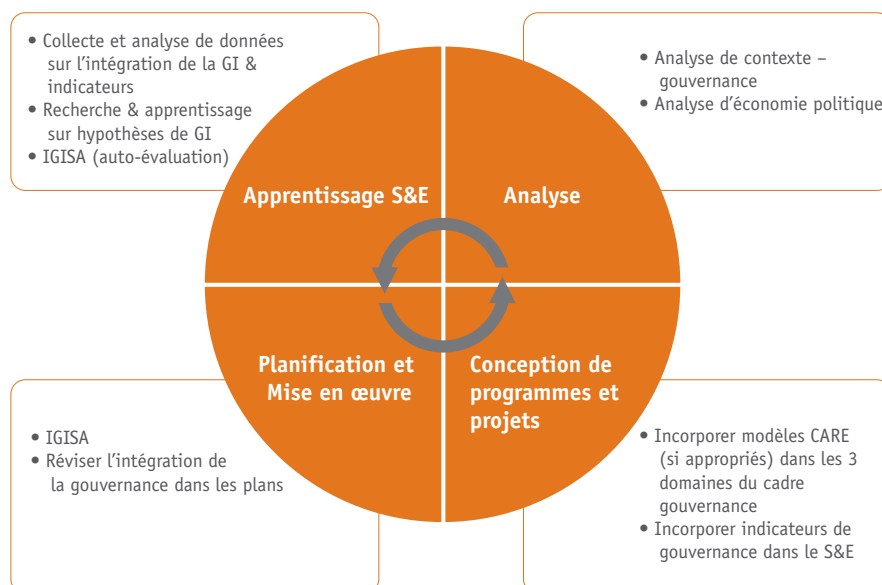
Tous les projets et programmes doivent intégrer la question de la gouvernance inclusive au moment de l'analyse et de l'évaluation ; il faut faire aussi une [analyse d'économie politique](#), devant mener à une connaissance profonde des structures, des institutions formelles et informelles et des parties prenantes intervenant dans tout pays ou contexte. La [note d'orientation de CARE sur l'analyse](#) du contexte fournit des pistes aux équipes pour faire cette analyse relative à la gouvernance : cela fait partie du processus, en combinaison avec [l'analyse de genre](#) et d'autres outils.

### La conception

Elle touche aux stratégies et activités dans les trois domaines du GPF, en adaptant et en appliquant les modèles prioritaires de CARE (de la Section 4 ci-dessus) comme il convient – et y compris comment nous allons promouvoir notre propre reddition de compte organisationnelle. Cela implique aussi de développer des stratégies de plaidoyer (en utilisant le [Manuel de plaidoyer](#) de CARE) et de sélectionner des partenaires disposés à et capables de se charger du travail de gouvernance, ainsi que d'autres stratégies pour renforcer leurs capacités (cf. [ressources de la société civile](#)). Les programmes et projets doivent, quand cela est faisable, incorporer les indicateurs prioritaires globaux portant sur la gouvernance inclusive dans leurs systèmes de S & E :

- nombre et pourcentage de femmes et d'hommes qui ont véritablement pris part à des espaces formels et informels de prise de décisions ;
- nombre de politiques nouvelles ou de réformes, de législations et de programmes apportant une réponse aux femmes et aux hommes vulnérables et dont les droits sont méconnus ;
- nombre d'espaces et de processus efficaces et inclusifs de reddition de comptes établis, dans lesquels les citoyens peuvent négocier avec les autorités publiques et prestataires de services ;
- nombre et pourcentage d'actions prises par les autorités publiques pour aborder les problèmes soulevés par les hommes et les femmes, à partir d'accords conclus au sein de forums précis formels et informels ;
- nombre de mécanismes de feedback et de révision des réponses de CARE rapportant de façon opportune, adéquate et inclusive des processus de prise de décisions, avec des rôles et une responsabilisation clairs.

## Intégrer la gouvernance inclusive dans le cycle de programme



### Mise en œuvre

Un [marqueur de gouvernance inclusive](#) est en cours d'élaboration ; il servira à mesurer le niveau d'intégration du thème de la gouvernance inclusive dans les programmes.

### Suivi, évaluation et apprentissage

La [note d'orientation](#) de CARE sur le S&E du travail concernant la gouvernance inclusive aidera les équipes, au fur et à mesure qu'elles définissent leurs systèmes et outils de S&E. L'outil d'auto-évaluation sur l'intégration de la gouvernance inclusive (IGISA – voir [Annexe 2](#)) a été conçu pour permettre aux équipes (au niveau bureau de pays, de programme, projet ou membre de CARE) de réfléchir à leur progrès en matière d'intégration de la démarche gouvernance inclusive, pour savoir où et comment il faut améliorer les choses, à deux niveaux : stratégies de gouvernance inclusive et résultats dans les trois domaines du GPF d'un côté, et capacités des propres équipes et systèmes, d'un autre côté. Cet outil a aussi été conçu pour alimenter les processus réguliers de révision et de planification. L'IGISA et le marqueur de gouvernance inclusive servent à leur tour à alimenter les systèmes de comptes rendus au niveau global (tels que PIIRS).

Tout cela requiert donc des **capacités et systèmes internes**, à l'intérieur de CARE et des équipes de ses partenaires, y compris de pouvoir mener des analyses de gouvernance et d'économie politique, de faciliter des alliances intersectorielles, et d'établir des relations de confiance avec les parties prenantes de la société civile et les détenteurs du pouvoir. La Section II de l'IGISA peut en particulier aider les équipes à réfléchir à cela.

Plus de détails sur la façon dont CARE appuiera ses équipes à intégrer la gouvernance inclusive sont fournis en [Annexe 2](#).



## CARE International

Governance Team  
89 Albert Embankment  
London SE1 7TP

T) +44 (0) 20 7091 6000

F) +44 (0) 20 7582 0728

<http://governance.care2share.wikispaces.net/>

### PHOTOS

p.1, Rassemblement de gens lors d'une distribution d'aliments à Nguel Kolo, Niger oriental © Frederic Courbet/CARE 2015

p.3, Eugenia, une citoyenne surveille les services de santé à Ayaviri, Pérou, discussion avec une jeune mère © Phil Borges/CARE 2008

p.5, Un groupe de génération de revenus, appuyé par CARE à Goma, RDC © Jake Lyell/CARE 2013

p.7, Kimiya Mohammed Ali mène la discussion au sein d'un groupe de "mère à mère" établi par CARE en collaboration avec les services de santé gouvernementaux, Éthiopie © Anders Nordstoga/CARE 2015

p.9, Mamadou Abba, membre du personnel de CARE, avec des réfugiés du Nigeria dans un camp de transit au Niger © Frederic Courbet/CARE 2015

p.12, Femmes participant à une analyse de capacités et de vulnérabilité au climat, Niger © CARE 2010

p.18, Membres d'une communauté associé à un projet de CARE, à Leyte, Philippines © CARE 2015