



POUR UN
GOUVERNEMENT
QUI RÉPOND À NOS
BESOINS

Bureau du Gouvernment local

Télévision

STRATÉGIE DE GOUVERNANCE INCLUSIVE 2022-2027

Avril 2022 | Programme d'Équité de Genres et Gouvernance



WILLIAM + FLORA

Hewlett Foundation

La Fondation William et Flora Hewlett est une fondation caritative privée et non partisane qui fait avancer les idées et soutient les institutions pour promouvoir un monde meilleur. Depuis plus de 50 ans, nous soutenons les efforts visant à faire progresser l'éducation pour tous, à préserver l'environnement, à soutenir les arts du spectacle dynamiques, à renforcer les communautés de la zone de la Baie de San Francisco, à rendre le secteur de la philanthropie plus efficace et à favoriser l'équité de genres et une gouvernance réactive dans le monde.

Le Programme d'Équité de Genres et Gouvernance vise à favoriser des sociétés inclusives afin que toutes les personnes, et en particulier les femmes et les filles, soient en mesure de réaliser leurs aspirations dans la vie. En nous concentrant sur l'Afrique subsaharienne, le Mexique et les États-Unis, nous accordons des subventions pour élargir les choix reproductifs et économiques des femmes; accroître la réactivité des gouvernements vis-à-vis des personnes qu'ils servent ; et améliorer l'élaboration des politiques grâce à l'utilisation efficace des données probantes.

La Fondation Hewlett a rendu cette stratégie publique aux partenaires, aux bailleurs de fonds et à la société civile dans le cadre de son engagement en faveur de l'ouverture, de l'apprentissage et de la transparence. Une [note](#), très similaire à ce document public, a été envoyée au conseil d'administration de la Fondation Hewlett détaillant cette nouvelle stratégie en janvier 2022.

L'équipe d'actualisation de la stratégie de Gouvernance Inclusive comprenait : Carla Aguirre, Amy Arbreton, Joseph Asunka, Aimée Bruederle, Jodie Clark, Diakhoumba Gassama, Lori Grange, Dana Hovig, Ousseynou Ngom, Alfonsina Peñaloza, David Sasaki, Pat Scheid et Sarah Settle.¹

Remerciements

Merci aux nombreuses personnes qui ont éclairé cette stratégie, y compris les bénéficiaires et sous-bénéficiaires actuels, les pairs bailleurs de fonds et les experts dans le domaine. Nous apprécions profondément votre générosité à partager votre temps, vos idées et vos recommandations avec notre équipe. Notre stratégie est plus forte grâce à votre contribution.

Nous tenons à remercier particulièrement pour leurs orientations, leurs conseils et leurs précieuses contributions tout au long de ce processus : Nana Afadzinu, Ximena Andion, Aram Barra, Hyacinthe Coly, Cheikh Fall Mbaye, Rokhiatou Gassama, Sten Getui, Arame Gueye Sène, Irungu Houghton, Ibrahima Kane, Lénine Kazoba, Mamadou Bachir Kanouté, Miphal Lankoande, Sheila Masinde, Stephanie Muchai, Rachael Mwikali, Antony Ndolo, Maanda Ngoitiko, Sobel Ngom, Ken Opalo, Jeffrey Paller, Bراهيم Seck, Francis Uhadi, Charles Wanguhu et Gilles Yabi.



Ce rapport est sous licence Creative Commons Attribution 4.0 International.

Couverture : Illustration par Anthill Studios.

Table des Matières

Introduction.....	2
I. L'Ancienne Stratégie de Transparence, Participation et Redevabilité.....	3
II. Regarder en Arrière et Regarder autour de Soi.....	4
III. Regard vers l'Avenir : Notre Nouvelle Stratégie de Gouvernance Inclusive.....	6
IV. Hypothèses, Risques et Mesure des Progrès.....	13
Annexe 1: Détails sur Notre Approche du Suivi, de l'Evaluation, de la Redevabilité et de l'Apprentissage (SERA).....	17
Annexe 2: Intégration du Genre et de l'Inclusion Sociale.....	26
Annexe 3: Une Etude de Cas: les Droits de Citoyenneté Kenyane.....	27



Crédit : Illustration par Anthill Studios.

Introduction

Le soutien à la transparence, à la participation et à la redevabilité du gouvernement (TPA) fait partie du travail international de la Fondation Hewlett depuis qu'elle a lancé un programme de développement mondial en 2005. Au cours de la première décennie, nos subventions se sont concentrées sur la promotion d'un gouvernement ouvert et l'avancement des normes mondiales de transparence gouvernementale, notamment en ce qui concerne les revenus, les budgets, les dépenses et les contrats avec les sociétés minières et pétrolières. Au fil du temps, nous avons mis l'accent sur la promotion de l'utilisation de l'information publique par la société civile, les décideurs politiques, les journalistes et les résidents.

En fin 2020, nous avons lancé une actualisation de la stratégie, qui comprenait une évaluation des cinq dernières années de notre travail TPA et une analyse externe du paysage plus large. L'actualisation a été fortement informée par nos bénéficiaires, nos partenaires de financement, les décideurs politiques et les leaders d'opinion, ainsi que d'autres organisations travaillant aux niveaux national et mondial. Sur la base de ce que nous avons appris, nous croyons que des changements substantiels sont nécessaires et appropriés concernant où et comment nous faisons notre travail.

La partie I de ce document donne un bref aperçu de notre stratégie à ce jour, suivie dans la partie II d'un examen du travail de Hewlett de 2015 à 2021, y compris les leçons apprises et l'évolution du domaine de la gouvernance. Dans la partie III, nous nous appuyons sur ces leçons pour affiner notre objectif et rédiger notre nouvelle stratégie de Gouvernance Inclusive² pour les cinq prochaines années. La partie IV se termine par une discussion des hypothèses, des risques et de nos plans pour suivre et mesurer nos progrès.

I. L'ancienne stratégie de Transparence, Participation et Redevabilité

Au cours des six dernières années, notre stratégie de transparence, participation et redevabilité (« TPA » pour ses sigles en Anglais) a cherché à améliorer la qualité et la quantité de la prestation de services par les gouvernements dans les pays à revenu faible et intermédiaire. Nous avons émis l'hypothèse que la mauvaise prestation des services résultait en partie de la faiblesse des mécanismes de transparence et de redevabilité entourant l'utilisation des ressources publiques. Reconnaissant que l'accès à de meilleures informations sur le gouvernement ne s'est pas toujours traduit par une action citoyenne, et encore moins par la redevabilité du gouvernement, nous avons accordé une importance particulière à la participation et cherché des moyens de permettre aux citoyens ordinaires de s'engager de manière significative avec le gouvernement.

Notre objectif déclaré était « que les citoyens, les organisations de la société civile et les journalistes utilisent les informations sur leurs gouvernements pour les tenir redevables de leurs obligations, y compris la fourniture de services de base comme la santé, l'éducation, l'eau et l'assainissement. » Nous pensions qu'une plus grande transparence gouvernementale et une plus grande participation des citoyens se traduiraient naturellement par une responsabilisation accrue des gouvernements, ce qui à son tour améliorerait la prestation des services publics. La stratégie avait des ambitions mondiales, avec une concentration géographique sur l'Afrique de l'Est, l'Afrique de l'Ouest et le Mexique.

Pour guider le travail, nous avons formulé le résultat spécifique que nous espérons atteindre avec nos subventions en veillant à ce que « les citoyens reçoivent des services publics de haute qualité menant à de meilleurs résultats ». Comme cela s'est avéré trop général pour servir de baromètre utile des progrès, l'équipe a créé quatre sous-stratégies axées sur des domaines ou problématiques plus spécifiques:

- Notre sous-stratégie de *gouvernance fiscale* a aidé les bénéficiaires au niveau national à mettre en œuvre les normes et standards internationaux favorisant la divulgation d'informations sur la façon dont les gouvernements collectent et dépensent les ressources financières.
- Notre sous-stratégie de *suivi de la prestation* de services cherchait à aider les citoyens à savoir si et dans quelle mesure le gouvernement fournissait les services promis en matière de santé, d'éducation, d'eau et d'assainissement.
- Notre sous-stratégie sur les *canaux de gouvernance* a soutenu les efforts visant à renforcer les moyens pour les citoyens, les médias et la société civile de s'engager avec le gouvernement pour améliorer la prestation des services publics.
- La sous-stratégie *d'apprentissage sectoriel* a financé la recherche et la formation pour approfondir la compréhension des approches TPA parmi les défenseurs et les décideurs, en donnant la priorité aux efforts générés dans les pays du Sud.

Nous avons accordé près de 190 millions de dollars de subventions de 2015 à 2020. En incluant les subventions qui ont soutenu plus d'une sous-stratégie, nous estimons que 38 % de nos subventions ont soutenu la gouvernance budgétaire, 18 % sont allés au suivi de la prestation de services, 20 % aux canaux de gouvernance et 24 % ont soutenu le développement du domaine TPA et de nos bénéficiaires. Les deux tiers de nos fonds ont été attribués à des organisations non gouvernementales (ONG) internationales, tandis que l'autre tiers a été utilisé pour soutenir des organisations nationales.

II. Regarder en arrière et regarder autour de soi

Début 2020, nous avons commandité une **évaluation** de nos travaux de 2015 à 2021, couplée à un ensemble **d'analyses du domaine TPA**. Les analyses couvraient (i) les tendances mondiales en matière de TPA, y compris les pratiques respectant la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) ; (ii) les financements apportés par des fondations privées et des institutions bilatérales ; et (iii) une enquête sur les indicateurs de gouvernance que d'autres agences utilisent pour suivre les progrès, y compris dans certains pays. Par ailleurs, nous avons commandité une évaluation axée spécifiquement sur notre expérience de plus **de 20 ans d'octroi de subventions au Mexique**. Les évaluateurs ont engagé un large éventail d'acteurs (y compris des bénéficiaires et d'autres bailleurs de fonds) pour comprendre l'impact de nos efforts au cours des cinq dernières années et pour déterminer si et dans quelle mesure nous avons atteint les résultats escomptés.

A. Constats de l'évaluation

Les évaluateurs n'ont pas été en mesure d'évaluer de manière crédible la contribution de nos bénéficiaires à l'amélioration de la prestation des services publics ou de déterminer à quel point nous avons progressé vers nos objectifs spécifiés. Il en était ainsi pour deux raisons : (1) nos investissements étaient trop dispersés thématiquement et géographiquement,³ et (2) nous n'avions pas mis en place un système complet de suivi, d'évaluation et d'apprentissage pour suivre les progrès et tester les hypothèses quant à savoir si et comment le travail spécifique de nos bénéficiaires avait contribué cumulativement à nos résultats souhaités. Les évaluateurs ont cependant été en mesure d'identifier les domaines dans lesquels les efforts de Hewlett avaient fait une différence, en particulier au niveau des sous-stratégies.

Premièrement, Hewlett a contribué de manière significative à la construction d'un domaine TPA dont les normes sont de plus en plus adoptées par les gouvernements nationaux. Notre soutien à plus de 138 bénéficiaires internationaux, régionaux et nationaux a contribué à galvaniser un mouvement mondial pour la divulgation d'informations publiques sur les revenus, les dépenses et les contrats du gouvernement. Les évaluateurs ont constaté que nos bénéficiaires ont renforcé la volonté des gouvernements d'adhérer aux normes et standards internationaux en matière de contrats ouverts, de transparence budgétaire, de fiscalité et de gouvernance des ressources naturelles. Les bénéficiaires ont produit des recherches de haute qualité sur ce qui fonctionne dans le domaine TPA, qui ont été partagées entre les réseaux nationaux, régionaux et internationaux.

Deuxièmement, nos efforts ont renforcé la capacité des organisations de la société civile à mobiliser les résidents pour qu'ils défendent un programme de gouvernement ouvert. La preuve en est particulièrement forte au Mexique, où nous sommes actifs depuis 23 ans. Lorsque la fondation a commencé à travailler au Mexique, la transparence des informations sur le budget et les dépenses n'était pas une priorité du gouvernement. Notre soutien aux coalitions de bénéficiaires a contribué à favoriser un solide écosystème d'organisations professionnelles travaillant sur un programme TPA, et le gouvernement mexicain publie désormais régulièrement des informations sur les dépenses, les condamnations judiciaires et la commande publique. Dans d'autres pays, comme le Ghana, le Sénégal et le Kenya, il existe des preuves solides que les canaux que nous avons soutenus - tels que les médias, les plateformes en ligne, les centres de connaissances, les événements politiques, etc. - sont de plus en plus utilisés par les résidents pour engager le gouvernement.

Troisièmement, nos efforts pour lutter contre les préjugés sexistes dans le domaine TPA ont eu des résultats significatifs. Nous avons collaboré avec un certain nombre de bénéficiaires pour promouvoir une approche plus équitable et inclusive de la gouvernance. L'évaluation a révélé que plus de 80 % de nos bénéficiaires ont désormais des objectifs de diversité, d'équité et d'inclusion ou observent des principes, des politiques internes et des valeurs qui englobent ces aspects.

B. Leçons apprises

L'analyse et les évaluations ont offert des leçons importantes pour guider notre réexamen de la stratégie TPA à l'avenir. Il s'agit notamment des éléments suivants :

1. La transparence seule ne suffit pas.

Bien que nous ayons reconnu cela au moment de l'actualisation de notre stratégie en 2015, nous avons continué à consacrer une part importante de nos subventions à l'accès à l'information et aux lois sur la liberté d'information ou à des mécanismes similaires, et nous n'avons pas fait autant de progrès que nous l'avions espéré dans l'activation de la participation ou dans l'amélioration de la performance du gouvernement. Il y a aujourd'hui un fort consensus entre les autres bailleurs de fonds et les bénéficiaires que nous devons mieux comprendre comment activer la participation populaire et comment traduire une participation accrue en une réactivité et une redevabilité du gouvernement.

2. L'engagement populaire se produit localement. Les réunions et les engagements normatifs mondiaux ou régionaux peuvent être utiles, mais ne suffisent pas à eux seuls.

Cela va dans le sens d'une stratégie qui met l'accent sur l'octroi de subventions basé sur le lieu et le travail des organisations et des acteurs locaux. Cela concorde avec la conclusion de l'évaluation selon laquelle nous devons nous concentrer sur moins de zones géographiques et de domaines. L'action au niveau des pays peut également fournir des preuves qui servent à catalyser une plus grande influence et un impact mondial ou régional.

3. Il est nécessaire de remédier aux déséquilibres de pouvoir économiques et politiques.

Il existe un consensus parmi les leaders d'opinion dans le domaine, ainsi que parmi nos partenaires et bénéficiaires, que la capture de l'État par les élites à des fins privées nécessite une attention soutenue. Les succès de la promotion de la transparence et de la participation se sont toujours avérés temporaires face à des élites puissantes utilisant leur pouvoir social et économique disproportionné pour reprendre le contrôle des processus gouvernementaux et réorienter les ressources publiques à leur profit personnel. Par exemple, les organismes de réglementation et d'audit qui ont émergé dans les années 1990 et 2000 des efforts visant à accroître la démocratisation et à établir des freins et contrepoids institutionnels n'ont pas réussi à obtenir l'indépendance politique nécessaire pour servir de contrepoids efficaces au contrôle des élites sur les ressources publiques.

De manière connexe, on s'inquiète de plus en plus de la durabilité de la participation civique face à l'accaparement des élites. Bien que les contextes politiques spécifiques varient, les événements récents au Mexique et en Afrique de l'Est et de l'Ouest montrent clairement à quel point les élites utilisent les ressources de l'État pour servir leurs intérêts privés. Ceci, à son tour, réduit l'efficacité et la volonté du grand public de consacrer du temps et des efforts pour participer à la prise de décision publique.

4. Il est également essentiel de transformer les dynamiques de genre et de pouvoir.

Jusqu'à récemment, les réformateurs dans le domaine du développement avaient pour pratique de reconnaître les dynamiques de genre et de pouvoir et de concevoir leurs interventions en fonction de celles-ci, au lieu de chercher activement à les changer ou à les transformer. L'expérience montre que cela n'est pas suffisant : des progrès réels et durables nécessitent de transformer les dynamiques de genre et de pouvoir en s'attaquant aux inégalités systémiques (par opposition à la promotion d'opportunités d'auto-amélioration individuelle).

Cette vision large s'applique au domaine TPA. La plupart des parties prenantes reconnaissent que bien que les femmes, les jeunes, les personnes handicapées et les réfugiés soient parmi les membres les plus marginalisés de la société, les approches TPA actuelles ne déracinent pas les pratiques et normes socio-économiques profondes qui limitent la voix et le pouvoir de ces populations historiquement exclues. Notre domaine, en général, et nos propres efforts en particulier, nécessitent une optique plus forte du genre et du pouvoir pour favoriser la réactivité du gouvernement envers les membres les plus exclus de la société.

III. Regard vers l'Avenir: Notre Nouvelle Stratégie de Gouvernance Inclusive

A. Revisiter le problème

À la lumière de ce que nous avons appris de notre évaluation et de notre examen, nous pensons que notre stratégie actualisée devrait se concentrer sur la lutte contre l'accaparement des ressources publiques par les élites. Cette conclusion - motivée par notre propre expérience ainsi que par les résultats de notre évaluation - est soutenue par les spécialistes de la gouvernance, qui désignent de plus en plus l'accaparement par les élites comme la principale raison pour laquelle la démocratisation n'a pas réussi à produire une prospérité partagée en Afrique et en Amérique latine. Comme l'écrit le chercheur ghanéen E. Gyimah-Boadi, "... dans de nombreux pays, ce qui a été délivré n'est pas la démocratie mais un système politique qui a l'air démocratique de l'extérieur mais fonctionne sur la base d'une logique très différente".⁴ Il continue :

« Les systèmes politiques introduits au début des années 1990 n'ont pas été gérés selon les principes démocratiques. Par exemple, ils manquent souvent d'appareils judiciaires et de commissions électorales totalement indépendants et disposent d'une fonction publique gérée sur la base du clientélisme et du favoritisme plutôt que sur la méritocratie. Cela a souvent été décrit en termes de problème que la corruption pose à un gouvernement efficace, et il est clair que la grande corruption et les pots-de-vin privent l'État de ressources vitales tout en compromettant la fourniture de services publics essentiels. En réalité, cependant, la corruption est un symptôme, plutôt que la cause, des problèmes auxquels sont confrontées de nombreuses démocraties africaines aujourd'hui. La capture de la démocratie se produit lorsque quelques individus ou une partie d'un régime soi-disant démocratique sont capables de s'approprier systématiquement les institutions et les processus ainsi que les dividendes de la gouvernance démocratique. »

La capture par l'élite des institutions qui gèrent les ressources publiques est rendue possible par des déséquilibres de pouvoir sociaux, politiques et économiques qui favorisent une petite minorité de la société tout en excluant systématiquement des populations entières en fonction de leur sexe, lieu de naissance, classe, origine ethnique ou d'autres aspects de leur identité. Les racines de ces déséquilibres de pouvoir sont historiques, comme le montre clairement Migai Akech en décrivant la domination continue des élites du Kenya tout au long de son indépendance et de son développement quasi démocratique :

« L'État kenyan n'a pas été conçu pour être démocratique. Le gouvernement colonial paternaliste et despotique a décidé ce qui était le mieux pour l'Afrique, sans les consulter. Après l'indépendance, les élites politiques du Kenya ont conservé les structures autocratiques du système de gouvernement colonial. L'indépendance signifiait donc en grande partie continuité, car le gouvernement indépendantiste cherchait à maintenir l'édifice colonial. La culture de l'autoritarisme, prenant désormais la forme d'une « présidence impériale », a donc persisté.»⁵

Ceci est important, parce que ces types de développements historiquement contingents, bien que « délicats » et si difficiles à surmonter, ne sont ni fixes ni permanents. Ils peuvent être modifiés et corrigés.

B. Notre nouvel objectif

Nous réaffirmons l'objectif de notre stratégie pour indiquer qu'elle met l'accent sur l'autonomisation de ceux dont la voix n'a pas été entendue en raison de l'emprise des élites. Notre nouvel objectif est le suivant :

Promouvoir les efforts des populations mal desservies - en particulier les femmes et les jeunes - pour exercer le pouvoir afin de rendre le gouvernement plus réactif à leurs besoins.

Notez deux mots en particulier qui sont essentiels à notre nouvelle approche : « mal desservi » et « pouvoir ». Par *mal desservi*, nous entendons les personnes dont la voix n'est pas entendue et dont les besoins ne sont pas pris en compte par les gouvernements. Et par *pouvoir*, nous entendons la capacité d'une communauté ou d'un groupe intéressé à se mobiliser, à se faire entendre et à influencer les actions des décideurs politiques.

C. Obstacles et résultats

1. Obstacles

Nous voyons quatre principaux défis à surmonter pour résoudre le problème de la capture par les élites.⁶

a. Les populations mal desservies manquent de pouvoir.

Le pouvoir et l'influence limités des groupes historiquement mal desservis se reflètent dans leur absence relative du leadership politique et dans la valeur limitée accordée à leurs revendications électorales et à leurs contributions à la vie publique. De multiples groupes et coalitions s'efforcent de combler ces lacunes, mais ils manquent de ressources et font face à des élites puissantes qui veulent maintenir leur emprise sur le pouvoir.

b. L'écosystème des médias a également été capturé.

Les journalistes africains et mexicains se heurtent fréquemment à des interférences éditoriales lorsqu'ils cherchent à dénoncer la corruption. Les éditeurs font souvent partie de la même élite ou, même s'ils ne le sont pas, dépendent de la publicité du gouvernement et des entreprises. Ayant été exclues du récit national, les populations mal desservies ont du mal à susciter l'opinion publique en faveur d'une plus grande redevabilité du gouvernement ou même à créer des coalitions dans tous les domaines de préoccupation.

c. Les données et les analyses ignorent ou négligent souvent les populations mal desservies.

À l'heure actuelle, la plupart des organisations politiques ne donnent pas la priorité aux besoins ou aux demandes des groupes mal desservis lors de l'analyse et de l'évaluation des programmes gouvernementaux, les laissant hors des programmes de politique publique lorsqu'il s'agit de déterminer les priorités du gouvernement, d'allouer des ressources publiques ou de mettre en œuvre des politiques et des programmes. Même lorsque de telles informations existent, les communautés mal desservies sont rarement en mesure de les utiliser efficacement.

d. Les populations mal desservies manquent de représentation.

Parce qu'ils sont effectivement contrôlés par des élites, les réseaux politiques, les coalitions et les institutions gouvernementales sont peu incités à partager le pouvoir et subissent rarement des pressions - internes ou externes - pour diversifier leur représentation.

2. Résultats

Nous aborderons ces obstacles au cours des cinq prochaines années en visant à atteindre quatre résultats particuliers qui, selon nous, résolvent le problème de l'emprise des élites et créeront de meilleures conditions pour une bonne gouvernance. Nous les énumérons ici et fournirons une illustration plus détaillée dans l'étude de cas en annexe 3.

- **Résultat 1 – Ressourcement des mouvements et des coalitions :**

Accroître la résilience et doter en ressources des mouvements, des coalitions et des organisations associatives œuvrant pour accroître le pouvoir des populations mal desservies, en particulier les femmes et les jeunes.

- **Résultat 2 – Soutenir des médias indépendants et pluralistes :**
Favoriser des médias indépendants qui à la fois surveillent le gouvernement et reflètent les perspectives des populations mal desservies.
- **Résultat 3 – Utiliser les informations clés du gouvernement :**
Permettre aux populations mal desservies d'utiliser les données et informations du gouvernement pour soutenir leurs activités et leurs aspirations.
- **Résultat 4 – Diffusion des leçons tirées des expériences de nos partenaires au niveau des pays :**
Alors que nos efforts sur les trois premiers résultats seront concentrés sur les zones géographiques prioritaires, nos efforts pour améliorer ce que nous apprenons sur les meilleures pratiques, les nouvelles innovations et d'autres idées (y compris les faux pas et erreurs) seront de nature globale.

Notez comment nos trois premiers résultats abordent directement les trois premiers obstacles décrits ci-dessus. Nous ne savons pas si nous pouvons ou devons nous attaquer au quatrième obstacle (manque de représentation et d'inclusion au gouvernement). Bien que nous n'en ayons pas encore fait l'un de nos principaux objectifs, nous avons commencé à accorder des subventions exploratoires pour déterminer si nous devrions le faire. Entre-temps, nous étudierons également les possibilités de collaboration avec les équipes [d'élaboration de politiques fondées sur des données probantes](#) et [d'autonomisation économique des femmes](#) du Programme Équité de Genres et Gouvernance (GEG) pour améliorer la réactivité du gouvernement aux besoins des populations mal desservies.

Comme démontré plus clairement dans notre étude de cas sur le Kenya à l'annexe 3, les trois résultats au niveau des pays se renforcent mutuellement. Par exemple, les mouvements de femmes de base ne peuvent pas construire leur pouvoir sans visibilité médiatique et information sur leurs droits. De même, les médias indépendants ne peuvent pas surveiller le gouvernement ou rendre compte des besoins des populations mal desservies sans accès à l'information publique.

D. Populations prioritaires

Les femmes et les jeunes représentent 73 % de la population mondiale totale. Pourtant, dans de nombreux endroits, ils restent exclus de la vie publique et mal servis par leurs gouvernements et leurs sociétés. Selon les Nations Unies, les femmes sont sous-représentées en tant qu'électrices et occupant des postes de direction, que ce soit dans la fonction publique, la société civile ou le secteur privé. En mars 2021, seul un cinquième de l'écart entre les sexes en matière d'autonomisation politique avait été comblé dans le monde. Dans toute l'Afrique, et à quelques exceptions près comme le Rwanda ou l'Afrique du Sud, seuls 24 % des parlementaires sont des femmes. Le tableau n'est pas plus reluisant si l'on considère les jeunes - définis comme les personnes âgées de 15 à 39 ans. L'engagement des jeunes dans la vie publique est important pour façonner les économies démocratiques, sans oublier de veiller à ce que les futurs gouvernements soient démocratiques, réactifs et inclusifs. Pourtant, selon les Nations Unies, l'âge moyen des dirigeants politiques en Afrique est de 65 ans, tandis que l'âge médian de sa population est de 19 ans et demi. Il n'est pas étonnant qu'en Afrique subsaharienne, plus de la moitié des jeunes déclarent ne pas faire confiance aux législateurs pour prendre des décisions dans leur intérêt.

Nous donnerons la priorité aux intérêts des femmes et des jeunes dans notre stratégie renouvelée. Il ne s'agit bien sûr pas d'une proposition unique, car le contexte historique et social de leur exclusion varie selon les pays. Ainsi, nous pouvons donner la priorité aux intérêts des femmes autochtones dans le sud du Mexique, tandis qu'au Kenya, il peut être plus approprié de servir les intérêts des femmes musulmanes sur la côte. Les défis de l'exclusion et de la capture par les élites existent dans chaque pays, mais les obstacles contextuels qui entravent la construction du pouvoir varieront certainement.

E. Orientation géographique

Sur la base à la fois de l'expérience et des résultats de l'évaluation, nous prévoyons d'inverser notre approche de l'octroi de subventions mondiales et nationales - en donnant la priorité à l'octroi de subventions au niveau national et en recherchant des opportunités pour diffuser les connaissances et les innovations qui en résultent dans d'autres pays via des réseaux mondiaux. En outre, nous concentrerons nos subventions au niveau national dans quelques pays sélectionnés. La réalisation du type de changement transformationnel que nous recherchons nécessite une masse critique d'efforts coordonnés basés sur une connaissance approfondie de la culture, du contexte et de l'économie politique - ce qu'il vaut mieux faire en limitant notre travail à quelques pays afin que nous puissions faciliter la coordination dans notre portefeuille, entre les bénéficiaires, et avec des pairs bailleurs de fonds. Nous pensons que cette approche offrira également les meilleures opportunités pour que l'apprentissage transnational soit facilité et diffusé par les organisations régionales et mondiales.

Nous avons choisi quatre pays « prioritaires » sur lesquels nous concentrer sur la base d'une évaluation de cinq facteurs pertinents : (1) la disponibilité d'informations gouvernementales et de canaux pour l'engagement des citoyens, (2) le soutien à la DEI parmi les bénéficiaires et par le gouvernement national, (3) la présence de pairs bailleurs de fonds, (4) l'indépendance des institutions démocratiques et (5) le nombre de bénéficiaires actuels de la Fondation Hewlett. Sur la base de ces critères de sélection, nos pays prioritaires sont le Ghana, le Kenya, le Mexique et le Sénégal. De plus, nous avons identifié deux pays « pilotes » pour soutenir de nouvelles approches et tester de nouvelles hypothèses : le Burkina Faso et la Tanzanie. (Nous nous attendons à ce que ces pays « pilotes » concentrent environ 20 à 25 % de nos financements.) Un pays pilote pourrait devenir un pays prioritaire au fil du temps, si un pays prioritaire existant « sort » ou s'il devient trop dur pour travailler ou faire des progrès dans l'un en raison de changements dans le contexte politique.

Le quatrième résultat énuméré ci-dessus - diffuser les enseignements tirés des expériences de nos partenaires au niveau national - tirera parti de notre travail dans les pays prioritaires et pilotes. Jusqu'à présent, notre objectif principal était d'aider à établir des normes mondiales de transparence et de gouvernement ouvert, ce qui, nous l'espérons, conduirait à des engagements et à un suivi des gouvernements nationaux. À l'avenir, notre soutien aux institutions mondiales se concentrera plutôt sur la recherche de leviers et de plateformes capables de diffuser dans d'autres pays et régions les meilleures pratiques, exemples et innovations qui émergent du travail dans nos pays prioritaires et pilotes.

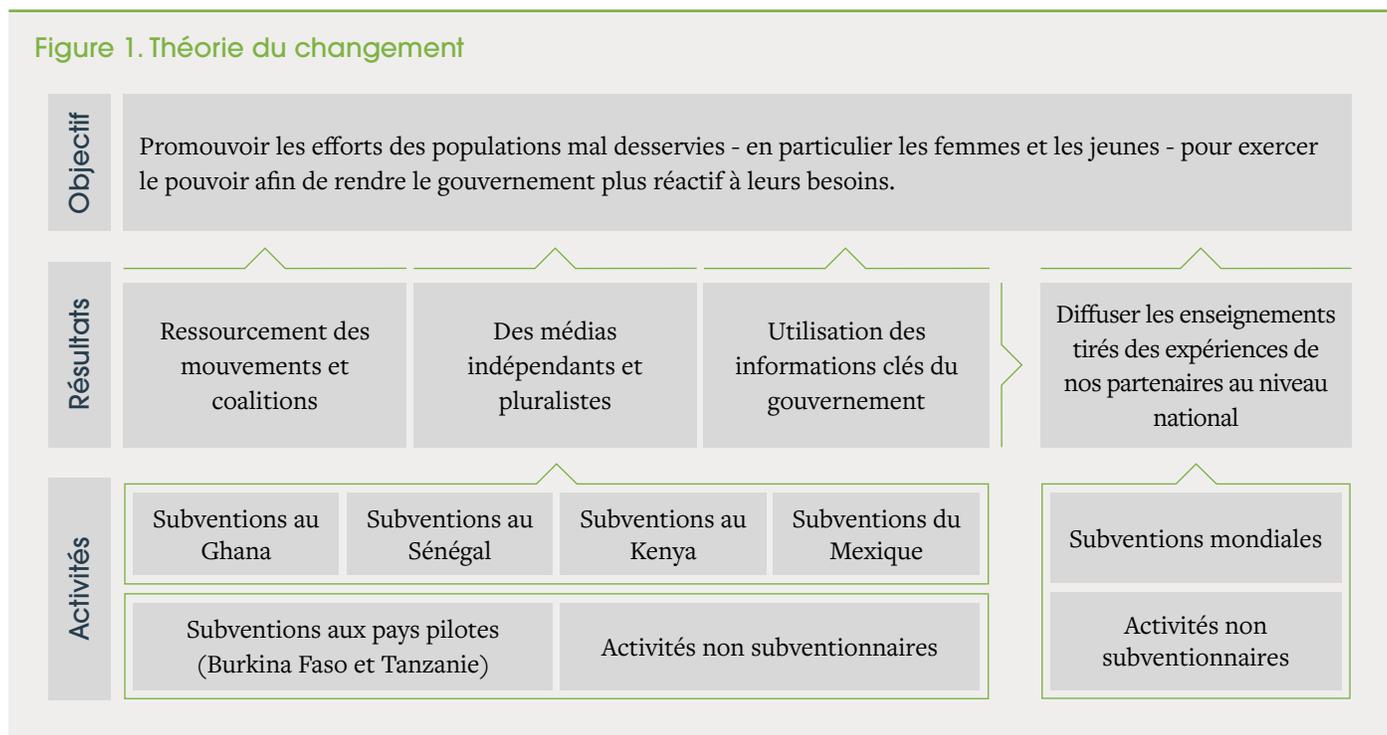
Notre allocation de ressources changera en fonction de ce changement d'objectifs et de stratégie. Là où nous avons l'habitude d'allouer environ les deux tiers de notre budget au travail mondial et un tiers au travail national, notre plan pour l'avenir est d'inverser ces proportions. Parmi les fonds nationaux, environ 90 % seront attribués dans nos pays prioritaires (Ghana, Kenya, Mexique et Sénégal). Cette transition des dépenses ne se fera pas immédiatement ou d'un seul coup compte tenu des engagements envers nos bénéficiaires actuels, et nous prévoyons que le processus se déroulera progressivement au cours des prochaines années.

Nous prévoyons également de nous engager dans des activités non subventionnaires qui font progresser notre objectif, telles que le soutien à l'apprentissage partagé entre nos bénéficiaires, l'amplification de leurs voix, la coordination avec les pairs bailleurs de fonds, la recherche d'opportunités d'influencer d'autres parties prenantes concernées, etc.

F. Théorie du changement

Comme illustré dans le tableau ci-dessous, nous pensons que (i) investir profondément dans certains pays pour faire progresser le pouvoir des populations mal desservies, en particulier les femmes et les jeunes, (ii) en ressourcement et en amplifiant les mouvements et les coalitions, en augmentant leur utilisation des informations gouvernementales, et renforcer les médias indépendants et pluralistes, (iii) accroître la réactivité du gouvernement aux besoins et aux priorités des populations mal desservies dans ces pays, et (iv) générer des idées et des pratiques qui peuvent être diffusées pour influencer des changements positifs dans d'autres pays et régions.

Figure 1. Théorie du changement



Cette figure présente les grandes lignes de notre approche. Nous travaillerons avec nos bénéficiaires et nos partenaires financiers pour développer des plans de mise en œuvre personnalisés dans chacun des quatre pays prioritaires afin de guider notre travail au cours des cinq prochaines années. Ces plans serviront davantage de guides que d'un ensemble détaillé d'orientations, laissant place à l'apprentissage, à l'itération et à la correction de cap. Notre travail doit être adapté aux contextes sociaux et politiques particuliers de chacun de nos pays cibles, et nous nous adapterons au fur et à mesure que nous apprendrons et que ces contextes évolueront.

G. Résumé des principaux changements stratégiques

Le tableau ci-dessous fournit une comparaison sommaire de nos travaux actuels et futurs, détaillant ce que nous poursuivons, ce que nous ferons de nouveau et ce à quoi nous mettrons fin.

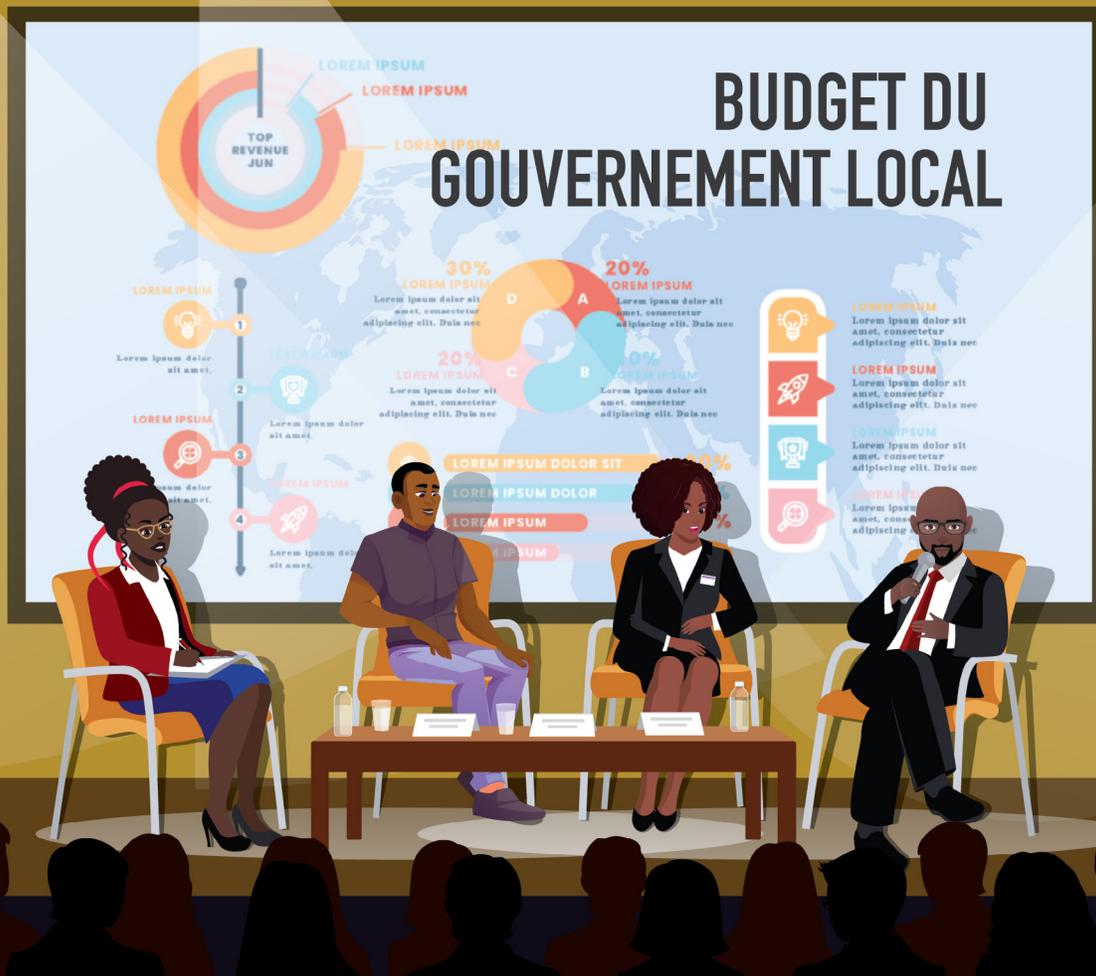
À poursuivre/approfondir	Nouveautés	À diminuer
<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir la participation à la gouvernance au niveau national. • Apprendre et partager les connaissances pour contribuer à l'avancement du domaine de la gouvernance à l'échelle mondiale (mais avec les leçons apprises et l'évaluation de nos résultats spécifiques dans nos pays cibles). • Nous mettre au défi, ainsi que nos bénéficiaires, de nous efforcer d'adopter une approche transformatrice en matière de genre et de pouvoir dans leur travail. • Promouvoir l'apprentissage par les pairs parmi les bénéficiaires. • Collaborer avec d'autres bailleurs de fonds pour investir dans des bénéficiaires à fort impact. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se concentrer explicitement sur le renforcement du pouvoir des populations mal desservies, en particulier les femmes et les jeunes. • Transitionner vers l'octroi de subventions basé sur le lieu en mettant l'accent sur les pays prioritaires (Ghana, Kenya, Mexique et Sénégal) et les pays pilotes (Burkina Faso et Tanzanie). • Concentrer la majeure partie de notre temps et de nos efforts sur le travail dans le pays. • Promouvoir les leçons apprises, les meilleures pratiques, les exemples et les innovations du national au régional/ mondial, et non l'inverse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir les bénéficiaires qui visent uniquement à améliorer la prestation des services publics sans lien clair avec nos nouveaux résultats et pays cibles. • Investir dans l'établissement de normes mondiales et construire le champ et l'architecture mondiaux autour de la transparence, de la redevabilité et de la participation. • Accorder des subventions principalement en fonction de domaines de fond.⁷ • Consacrer la majorité de notre temps et de nos efforts à des organisations mondiales qui n'ont pas de lien clair avec notre théorie du changement au niveau national.

H. Routes non empruntées

Lors de l'évaluation de notre stratégie, nous avons envisagé et rejeté plusieurs autres options pour faire avancer notre objectif. Nous avons envisagé de choisir plus de quatre pays prioritaires, mais avons décidé de garder notre objectif relativement plus étroit, compte tenu du personnel réduit et des ressources limitées. Au lieu de cela, nous avons ajouté deux pays pilotes, principalement pour l'expérimentation, mais en partie pour maintenir l'ouverture aux déplacements géographiques en aval.

Nous avons envisagé de continuer à organiser nos travaux autour de domaines thématiques particuliers, tels que la réforme des marchés publics ou la gouvernance des ressources naturelles. C'était la structure de notre travail précédent, mais comme chaque pays peut avoir des besoins et des opportunités différents, nous voulons être plus flexibles. Nous pouvons mieux permettre un changement au niveau du système en comprenant le contexte et les besoins spécifiques de chaque pays, et en travaillant à travers ceux-ci pour renforcer les mouvements, faciliter l'utilisation des données gouvernementales et améliorer l'indépendance des médias (l'objectif de nos trois premiers résultats). Des domaines thématiques spécifiques pourraient émerger au fur et à mesure de la mise en œuvre de la stratégie, mais très probablement en tant qu'objectif secondaire pour l'octroi de subventions dans les pays.

Enfin, comme indiqué ci-dessus, nous avons choisi de ne plus investir dans la création de normes mondiales. Réussir à construire une architecture mondiale de la transparence était un travail nécessaire, et il a permis d'accomplir de grands progrès. Mais ce n'est pas suffisant, car nous avons vu que de nombreux engagements n'ont pas été tenus, et nous pensons qu'une concentration au niveau national aura plus d'impact à ce stade.



Crédit : Illustration par Anthill Studios.

I. Nom de la nouvelle stratégie

Nous pensons que le changement de stratégie justifie un changement de nom de stratégie afin de mieux refléter la nature de notre travail à l'avenir. Comme l'objectif déclaré de la stratégie est d'inspirer et de soutenir une gouvernance plus inclusive pour répondre aux besoins des populations mal desservies, nous pensons que « gouvernance inclusive » est plus appropriée que « transparence, la participation et redevabilité ». Malgré le changement de nom, et comme décrit dans la section F ci-dessus, de nombreuses priorités de notre stratégie précédente demeurent, telles que la facilitation de la participation populaire à la gouvernance, la possibilité d'un accès généralisé aux informations gouvernementales et l'importance de soutenir une plus grande entremise pour que les résidents tiennent leurs gouvernements responsables.

IV. Hypothèses, risques et mesure des progrès

Souvent, les communautés mal desservies sont exclues parce que leurs coalitions et mouvements manquent de ressources, qu'elles sont ignorées par les médias et qu'elles ne sont pas informées des programmes et politiques gouvernementaux qui pourraient leur offrir des opportunités utiles. Ce sont ces conditions que nous espérons changer.

Il est peu probable que chacune des coalitions populaires que nous soutenons dans n'importe quel pays réussissent à accroître la réactivité du gouvernement à ses besoins. Les « victoires » sporadiques ne résoudre pas non plus le problème de l'accaparement des ressources publiques par les élites. Il faudra que de multiples réussites s'appuient les unes sur les autres pour produire le type de changement structurel et systémique nécessaire à une gouvernance véritablement inclusive. Le défi est de taille, mais de réelles opportunités existent pour un changement systémique significatif qui répond aux demandes des groupes mal desservis - des opportunités d'un type qui non seulement reflètent son approche d'octroi de subventions.

Cela dit, la saisie de ces opportunités dépend de certaines hypothèses sous-jacentes et implique certains risques identifiables. Nous en discutons brièvement ici.

A. Hypothèses

1. Hypothèses générales

Notre stratégie repose sur plusieurs hypothèses concernant le paysage politique et économique de nos pays sélectionnés. Premièrement, nous supposons que tous ces pays resteront politiquement et économiquement suffisamment stables au cours des cinq prochaines années pour que notre équipe accorde des subventions et que nos bénéficiaires mènent leurs activités. Nous supposons également que les gouvernements démocratiques actuels ne retomberont pas dans des régimes plus autocratiques dans nos six pays. Enfin, nous supposons qu'un financement adéquat des donateurs sera disponible pour le secteur de la gouvernance et ne sera pas redéployé à grande échelle pour les vaccins COVID ou d'autres besoins d'urgence.

D'autres obstacles s'ajoutent à ceux-ci et pourraient nous empêcher d'atteindre notre objectif. Celles-ci incluent des éléments tels qu'une éducation limitée parmi les populations clés ; un manque de confiance dans les institutions publiques, y compris les partis politiques ; des croyances profondément enracinées que le gouvernement est intrinsèquement corrompu ; le manque de responsabilité juridique parmi les fonctionnaires et l'élite ; et la diabolisation de l'activisme et du journalisme d'investigation. Heureusement, des défis tels que ceux-ci sont relevés par des organisations telles que l'USAID ; le Foreign Commonwealth and Development Office du Royaume-Uni (FCDO, anciennement DFID) ; la Banque mondiale ; la Banque africaine de développement ; divers programmes des Nations Unies ; des initiatives sectorielles telles que le Partenariat mondial pour l'éducation (GPE) ; et les fondations Ford, Luminate et Open Society, entre autres. En tant que tel, nous supposons que nous n'avons pas besoin d'intervenir directement dans ces domaines.

2. Hypothèses programmatiques

Trois hypothèses supplémentaires sont propres à notre stratégie. La première est simplement que notre théorie du changement a du sens. Autrement dit, nous supposons qu'en travaillant avec des mouvements sociaux, des coalitions, des médias et des acteurs visant à accroître l'utilisation des informations gouvernementales clés par les populations mal desservies, nous pouvons contribuer à renforcer le pouvoir de ces populations et à améliorer la réactivité des gouvernements.

La deuxième hypothèse est que nous sommes plus susceptibles de réaliser des changements systémiques, structurels et bureaucratiques en limitant la portée de notre travail à un ensemble limité de pays. Comme expliqué ci-dessus, nous pensons que cela a du sens car cela nous permettra de mieux comprendre les contextes dans lesquels les bénéficiaires travaillent et d'identifier les bons bénéficiaires pour permettre un changement systémique.



Crédit : Illustration par Anthill Studios.

Enfin, nous partons du principe qu'il existe suffisamment d'acteurs locaux (ou de bureaux nationaux d'ONG internationales) puissants pour que nous les financions dans nos pays prioritaires et pilotes. En d'autres termes, nous supposons qu'il existe des organisations travaillant sur nos problèmes aux niveaux national et infranational capables d'absorber notre financement et de faire du bon travail avec celui-ci.

Nous formulons également certaines hypothèses propres à chacun de nos quatre résultats :

- **Résultat 1:** Nous supposons que les mouvements sociaux et les coalitions sont disposés à accepter des financements de donateurs étrangers et capables de maintenir leur légitimité en même temps. Nous testerons cette hypothèse dès le début, mais nous sommes confiants compte tenu de l'expérience antérieure de travail avec des coalitions. Nous supposons également que notre processus de vérification nous permettra de déterminer si ces mouvements, coalitions et organisations sont de bons représentants de leurs communautés respectives.
- **Résultat 2:** Nous partons du principe que les cultures juridiques et politiques de nos pays prioritaires sont favorables au développement de médias indépendants et libres. Nous supposons également que nous pouvons financer des bénéficiaires travaillant dans les médias sans saper ou influencer de manière inappropriée leur intégrité éditoriale.
- **Résultat 3:** Nous supposons que l'information gouvernementale est disponible et le reste, est fiable, est de qualité suffisante et peut être rendue accessible et compréhensible pour les résidents et leurs organisations représentatives.
- **Résultat 4:** Nous supposons que la diffusion mondiale de nos principales idées, pratiques exemplaires, exemples et innovations influencera les autres gouvernements. À cette fin, nous supposons également que (1) nous pouvons identifier des exemples reproductibles dans d'autres zones géographiques, et (2) nous pouvons identifier les bénéficiaires qui disposent de plates-formes capables de diffuser nos informations et les meilleures pratiques spécifiques à chaque pays d'une manière qui y sera remarquée et pourra être utilisée par d'autres pays.

B. Risques et stratégies d'atténuation

En plus de ces hypothèses, nous avons identifié des risques que nous devons surveiller de près au cours des cinq prochaines années.

1. Risques contextuels

Nous sommes confrontés à la menace d'un rétrécissement de l'espace démocratique et à l'expansion des tendances autocratiques dans nos pays cibles, un risque exacerbé par la pandémie. Plusieurs de nos pays cibles risquent de reculer démocratiquement. Nous avons une capacité limitée à contrôler ces risques contextuels, mais nous en tiendrons compte lorsque nous aiderons les bénéficiaires à naviguer dans le temps. L'une des forces historiques de la Fondation Hewlett est notre pratique consistant à fournir un financement sans restriction (ce qui maximise la capacité d'adaptation des bénéficiaires) et notre volonté d'ajuster notre financement au besoin pour relever les défis contextuels qui pourraient survenir.

2. Risques programmatiques et opérationnels

Un autre risque, ou plutôt un ensemble de risques, concerne la capacité des bénéficiaires potentiels au niveau national. Peuvent-ils absorber le financement aux niveaux que nous jugeons nécessaires ? Seront-ils en mesure de travailler avec un bailleur de fonds basé aux États-Unis et nos exigences de diligence raisonnable ? Peuvent-ils accéder aux informations sur les opportunités de subventions ?

Nous pouvons (et nous allons) atténuer ces risques en déployant une variété de tactiques, y compris l'utilisation de consultants locaux pour trouver des bénéficiaires potentiels, et des intermédiaires et relais de subventions pour financer des organisations plus petites. Nous adapterons nos critères de sélection des bénéficiaires et nos processus de diligence raisonnable de manière appropriée, tout en utilisant les subventions d'efficacité organisationnelle pour renforcer les organisations bénéficiaires.

3. Risques institutionnels

Il existe un risque que les gouvernements nationaux perçoivent la fondation comme travaillant principalement avec la société civile, ce qui, pour certains, se traduit par « travailler contre le gouvernement ». Nous pouvons réfuter cette perception en soulignant l'ensemble des efforts du programme GEG, car nombre de nos équipes travaillent directement avec les gouvernements, et les nombreux bénéficiaires que nous soutiendrons travaillent déjà avec les gouvernements sur un large éventail de questions politiques.

Notre travail avec les mouvements sociaux et les coalitions pourrait, à l'inverse, être perçu par les gouvernements comme « un travail avec l'opposition ». Dans ce cas, également de la même manière, nous pouvons citer de nombreux contre-exemples de soutien aux bénéficiaires travaillant directement avec le gouvernement. De plus, notre soutien aux organisations de base est toujours axé sur la création de changements à long terme, par opposition aux mouvements ou aux coalitions visant des résultats perturbateurs immédiats. Nous devons communiquer ceci clairement et efficacement sur le terrain.

Un autre risque institutionnel est que la fondation puisse être perçue comme « poursuivant un agenda étranger » ou « interférant avec l'indépendance éditoriale » lorsqu'elle investit dans des médias. Pour atténuer cela, nous devons nous assurer que notre financement aux organisations médiatiques reste non partisan dans l'esprit ainsi que dans la loi et, plus important encore, n'influence pas de manière inappropriée leur contenu ou leurs opérations.

Enfin, notre changement d'orientation du niveau mondial au niveau national, et de la construction de normes mondiales à la construction du pouvoir des populations mal desservies, perturbera probablement nos bénéficiaires mondiaux existants. La fondation peut être perçue comme abandonnant le champ TPA qu'elle a tant travaillé à construire. Ce risque peut également être géré par une combinaison de communications claires et d'une gestion appropriée de toute sortie dans notre octroi de subventions actuel. Nous devons préciser que nous n'abandonnons pas notre objectif d'améliorer la réactivité du gouvernement et que la transparence et la participation continueront d'être essentielles à notre travail, même si elles ne constituent plus une fin en soi.

C. Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage

Nous voulons être intentionnels sur la façon dont nous suivons les progrès, apprenons, nous adaptons et nous tenons responsables. À ces fins, nous avons adopté une approche de suivi, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage (SERA).

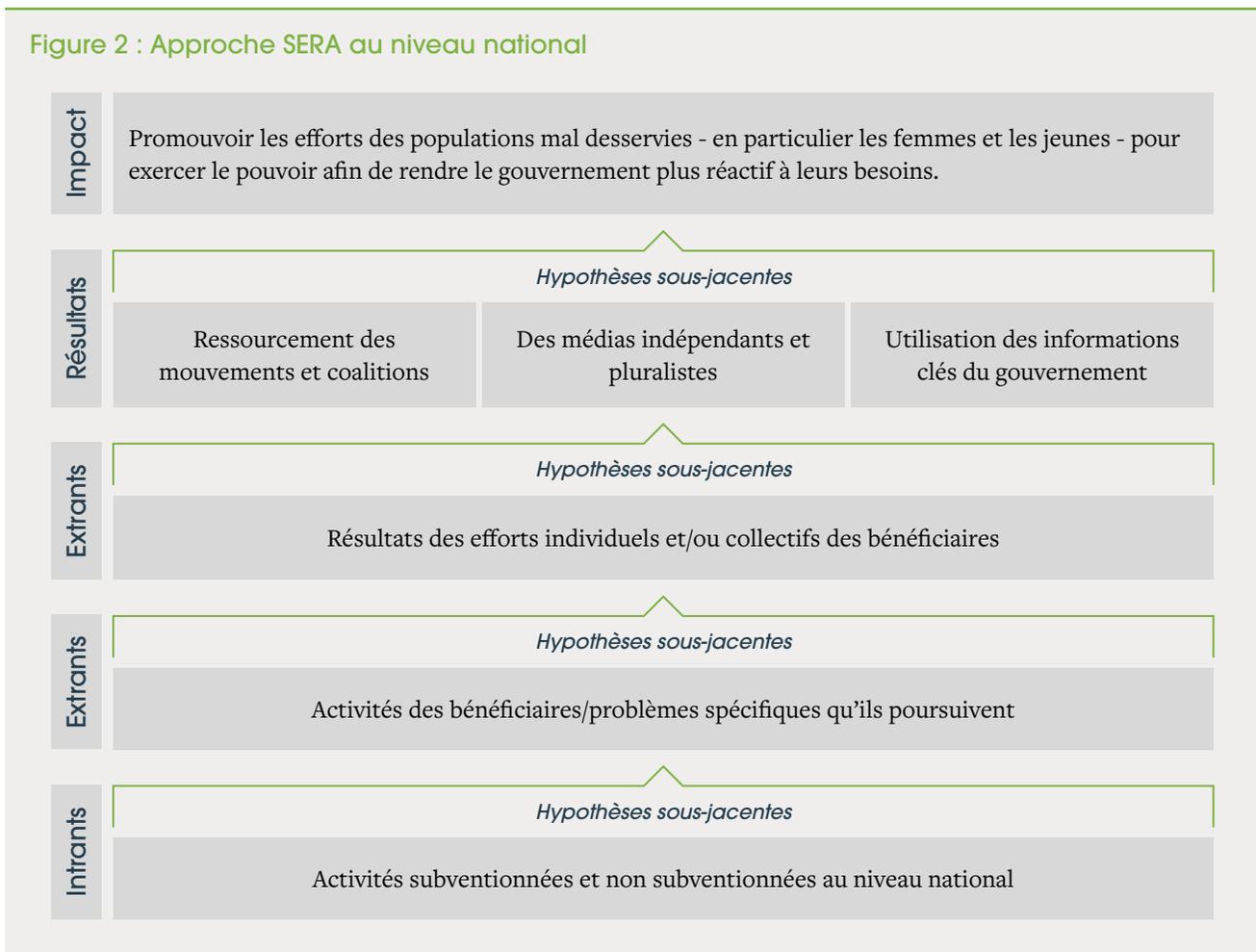
- **Suivi** : nous suivons les tendances et les changements au niveau du système dans nos pays cibles et pilotes et au niveau des activités pour nos bénéficiaires et nos pratiques de subvention.
- **Évaluation** : grâce aux nombreuses contributions de nos bénéficiaires et d'autres parties prenantes, nous élaborerons un plan d'évaluation qui propose des échéanciers, des rubriques et des définitions claires des progrès que nous espérons voir, pour qui et comment.
- **Redevabilité** : nous nous efforcerons de découvrir toutes les conséquences involontaires de notre travail sur nos bénéficiaires et sur les communautés sur lesquelles nous espérons avoir un impact. Nous mettrons également en place un système SERA pour collecter des données et suivre les progrès, et nous partagerons régulièrement ce que nous apprenons de manière ouverte et transparente.
- **Apprentissage** : nous garderons notre stratégie adaptable et l'ajusterons en fonction de ce que nous apprenons de nos bénéficiaires et d'autres partenaires, ainsi que des recherches que nous commanditons. Nous développerons un programme d'apprentissage formel pour améliorer nos connaissances et nos prises de décision, et nous utiliserons les retraites annuelles comme des opportunités de réflexion. Nous nous engageons à partager largement ce que nous apprenons.

De plus amples détails sur notre approche SERA sont en Annexe 1.

Annexe 1: Détails sur notre approche du suivi, de l'évaluation, de la redevabilité et d'apprentissage (SERA)

Dans notre cadre SERA, nous examinerons nos intrants, activités, extrants, résultats et objectif - ceci reflète notre théorie du changement au niveau national et ses hypothèses sous-jacentes (voir la figure ci-dessous). Les intrants, dans ce cas, sont la suite complète de nos activités d'octroi de subventions et non subventionnées au niveau des pays. Les activités font référence au travail de nos bénéficiaires tandis que les réalisations font référence aux résultats de ce travail. Les résultats et l'objectif sont ceux que nous avons définis pour notre stratégie globale; ils sont les mêmes dans tous nos pays cibles.

Figure 2 : Approche SERA au niveau national



Pour développer davantage notre plan SERA, nous engagerons un consultant externe, peu de temps après le lancement de notre stratégie, qui pourra nous aider à établir des priorités parmi les nombreux indicateurs et marqueurs de mise en œuvre énumérés ci-dessous ; consulter largement afin de cocréer notre plan SERA ; collecter des données de référence pour les indicateurs prioritaires et les marqueurs de mise en œuvre ; et établir nos aspirations pour le changement que nous (et nos principaux partenaires) espérons voir au cours des cinq prochaines années. En outre, nous prévoyons que le consultant externe aidera à la collecte et à l'examen continus des données, comme détaillé ci-dessous.

En attendant, nous fournissons plus de détails sur notre approche SERA ci-dessous à chaque "niveau" - changement de système, activités et progrès vers les résultats de la stratégie.

Comprendre le changement au niveau du système

Afin de comprendre la direction générale du changement dans nos quatre pays prioritaires, nous suivons les marqueurs de mise en œuvre au niveau macro (c'est-à-dire les résultats à court terme, les informations sur le contexte et les mesures pour nous aider à comprendre les progrès vers nos résultats quinquennaux) sur la base de notre jugement et de données provenant de diverses sources. Nous demanderons également à des experts externes de mener des évaluations indépendantes des changements de systèmes. Le tableau 1 fournit un ensemble d'indicateurs illustratifs et de marqueurs de mise en œuvre - notre consultant externe nous aidera à les trier jusqu'à un nombre gérable la première année. Pour l'instant, nous avons signalé par un astérisque (*) les marqueurs pour lesquels nous collecterons des données de base ou historiques. Pour bon nombre d'entre eux, nous examinerons également les données historiques (c'est-à-dire remontant de 5 à 10 ans) afin de pouvoir établir des lignes de tendance à l'avenir.

Tableau 1 : Marqueurs de mise en œuvre pour suivre les changements systémiques au niveau des objectifs et des résultats dans les pays

Marqueurs de mise en œuvre	Fréquence de collecte des données	Responsabilité	Source	BL
Objectif : Promouvoir les efforts des populations mal desservies - en particulier les femmes et les jeunes - pour exercer le pouvoir afin de rendre le gouvernement plus réactif à leurs besoins.				
Répartition du pouvoir selon la position socio-économique	Annuelle	Equipe Hewlett	Variétés de démocratie (V-Dem)	*
Participation/engagement civique	Annuelle	Equipe Hewlett	Afrobaromètre/ Latinobaromètre	*
Voix et responsabilité	Annuelle	Equipe Hewlett	Indicateurs de gouvernance dans le monde	*
Efficacité du gouvernement	Annuelle	Equipe Hewlett	Indicateurs de gouvernance dans le monde	*
Indice de responsabilité	Annuelle	Equipe Hewlett	Variétés de démocratie (V-Dem)	*
Libertés civiles	Annuelle	Equipe Hewlett	Indice de démocratie de l'EIU ; Maison de la liberté	*
Participation électorale des femmes et des jeunes	Contexte spécifique	Equipe Hewlett	Institut pour la démocratie et l'assistance électorale	*
Participation, droits et inclusion	Annuelle	Equipe Hewlett	Indice Mo Ibrahim de la gouvernance africaine	*
Perception publique de la gouvernance globale	Annuelle	Equipe Hewlett	Indice Mo Ibrahim de la gouvernance africaine	*
Indice de transformation politique et de gouvernance	Annuelle	Equipe Hewlett	Indice de transformation de Bertelsmann (BTI)	*
Résultat 1 au niveau des pays : Mobiliser les mouvements et les coalitions.				
Indice de durabilité des OSC de l'USAID	Annuelle	Equipe Hewlett	USAID et FHI 360	*
Augmentation du financement des mouvements et coalitions dans chacun de nos pays	Base de référence, mi-parcours et finale	Spécialiste externe	Étude ou évaluation indépendante	*

Tableau 1 : (suite)

Marqueurs de mise en œuvre	Fréquence de collecte des données	Responsabilité	Source	BL
Augmentation de la résilience des mouvements que nous finançons	Semi Annuelle	Spécialiste externe	Étude ou évaluation indépendante	*
Augmentation du nombre d'alliances et de nouvelles coalitions dans chaque pays	Base de référence, mi-parcours et finale	Spécialiste externe	Étude ou évaluation indépendante	*
# d'engagements, des lois sur la parité, ou autre législation similaire dans nos pays	Base de référence, mi-parcours et finale	Spécialiste externe	Étude ou évaluation indépendante	*
Changements dans les connaissances ciblées, l'attitude ou le comportement des décideurs politiques, du public ou d'autres acteurs clés	Semi Annuelle	Spécialiste externe / Bénéficiaires	Rapports des bénéficiaires, rapports spécifiques à chaque pays	*
Adoption de nouvelles pratiques spécifiques chez les individus ou organisations ciblées par les campagnes des mouvements et coalitions	Semi Annuelle	Spécialiste externe / Bénéficiaires	Rapports des bénéficiaires, rapports spécifiques à chaque pays	*
Augmentation de la participation des communautés locales, en particulier des femmes et des jeunes, aux activités et campagnes des mouvements et coalitions	Semi Annuelle	Spécialiste externe / Bénéficiaires	Rapports des bénéficiaires, rapports spécifiques à chaque pays	*
Résultat 2 au niveau national : Médias indépendants et pluralistes.				
Développements de l'espace civique	Annuelle	Equipe Hewlett	MONITEUR CIVIQUE	*
Index de la liberté de la presse	Annuelle	Equipe Hewlett	Reporters sans frontières	
Liberté d'expression et de conviction	Annuelle	Equipe Hewlett	Liberté dans le monde	
Corruption des médias	Annuelle	Equipe Hewlett	Variétés de démocraties (V-Dem)	
Étendue de la couverture des questions liées aux groupes mal desservis dans les médias	Base de référence, mi-parcours et finale	Spécialiste externe / Bénéficiaires	Surveillance des sources médiatiques aux niveaux national et infranational	*
Degré d'inclusion des communautés mal desservies dans le secteur des médias	Semi Annuelle	Spécialiste externe / Bénéficiaires	Rapports des bénéficiaires, rapports spécifiques à chaque pays	*
Résultat 3 au niveau national : Utilisation des informations clés du gouvernement.				
Classement mondial du droit à l'information	Annuelle	Equipe Hewlett	Centre pour le droit et la démocratie	
Indice de l'état de droit	Annuelle	Equipe Hewlett	Projet de justice mondiale	*
Étendue des progrès en matière de politiques d'accès à l'information	Annuelle	Equipe Hewlett	Article 19 + Partenariat pour un gouvernement ouvert	

Tableau 1 : (suite)

Marqueurs de mise en œuvre	Fréquence de collecte des données	Responsabilité	Source	BL
Participation du public aux budgets	Annuelle	Equipe Hewlett	Enquête sur le budget ouvert	
Index de numérisation (DiGiX)	Annuelle	Equipe Hewlett	Recherche BBVA	
Indice de perception de la corruption	Annuelle	Equipe Hewlett	Transparence Internationale	
Index mondial des données ouvertes	Annuelle	Equipe Hewlett	Index mondial des données ouvertes	
Augmentation de l'utilisation des informations gouvernementales (fiscalité, budget, contrat, etc.) par les résidents dans leurs campagnes (par quelques groupes féministes et de jeunes de premier plan — et pas par tout le monde)	Semi Annuelle	Equipe Hewlett Spécialiste externe / Bénéficiaires	Entretiens avec les bénéficiaires, rapports des bénéficiaires, etc.	*
Résultat au niveau mondial : Diffuser les enseignements tirés des expériences de nos partenaires au niveau national.				
Portée des rapports, sessions d'apprentissage de nos bénéficiaires mondiaux sur les meilleures pratiques, les apprentissages, les exemples et les innovations (nombre de lecteurs)	Semi Annuelle	Equipe Hewlett Spécialiste externe / Bénéficiaires	Entretiens avec les bénéficiaires, rapports des bénéficiaires.	*
Étendue de la collaboration des bénéficiaires mondiaux avec des gouvernements ou des décideurs dans des pays extérieurs à notre portefeuille et/ou avec des organismes (sous-)régionaux	Semi Annuelle	Equipe Hewlett Spécialiste externe / Bénéficiaires	Rapports des bénéficiaires, rapports d'évaluation OGP	*
Proportion d'autres bailleurs de fonds, intermédiaires, adoptant des approches de transfert de pouvoir	Semi Annuelle	Equipe Hewlett Spécialiste externe / Bénéficiaires	Rapports des bénéficiaires, rapports d'évaluation OGP	*

Suivi de nos activités et des activités de nos bénéficiaires

Nous suivrons quelques marqueurs de mise en œuvre supplémentaires - dont plusieurs destinés à mettre en évidence tout recul de nos activités ou résultats - pour nous assurer que la mise en œuvre de notre stratégie reste sur la bonne voie. Dans le tableau 2, nous avons signalé par un astérisque (*) les marqueurs pour lesquels nous collecterons des données de référence. Encore une fois, notre consultant externe nous aidera au cours de la première année de la stratégie à réduire le nombre de marqueurs de mise en œuvre au niveau des activités à un niveau gérable. Comme indiqué précédemment, nous partagerons nos progrès sur ces points en externe, comme un mécanisme pour nous tenir redevables. Nous passerons également du temps au cours de la première année à développer une compréhension commune de ce à quoi ressemblent les progrès sur ces marqueurs.

Tableau 2 : Repères de mise en œuvre pour suivre nos activités

Marqueurs de mise en œuvre	Fréquence de collecte de données	Responsabilité	Source	BL
Activités de l'équipe Hewlett				
% du financement annuel des subventions consacré aux pays prioritaires par rapport aux pays pilotes	Annuelle	Equipe Hewlett	Données du portefeuille Hewlett	*
% d'organisations nationales bénéficiaires par rapports aux organisations mondiales dans le portefeuille	Annuelle	Equipe Hewlett	Données du portefeuille Hewlett	*
% du budget consacré aux jeunes et aux femmes	Annuelle	Equipe Hewlett / Expert externe	Rapports financiers des bénéficiaires, données du portefeuille Hewlett	*
% du budget des bénéficiaires provenant uniquement de Hewlett	Annuelle	Equipe Hewlett / Expert externe	Données du portefeuille Hewlett, rapports financiers des bénéficiaires	*
Montant du financement amassé par Hewlett pour les bénéficiaires	Annuelle	Équipe Hewlett / Bénéficiaires	Données du portefeuille Hewlett	*
% de bénéficiaires appliquant des optiques sensibles au genre ou au pouvoir ou transformatrices dans leur travail	Annuelle	Expert externe / Bénéficiaires	Rapports des bénéficiaires	*
# d'activités transnationales d'apprentissage par les pairs et de réunions organisées ou soutenues	Semi Annuelle	Équipe Hewlett / Bénéficiaires	Rapports des bénéficiaires, rapports internationaux	
Activités vers les résultats au niveau national				
Effet direct 1 au niveau national : Apporter des ressources aux mouvements et aux coalitions.				
Efficacité des mouvements et coalitions financés à atteindre leurs objectifs autodéterminés	Semi Annuelle	Spécialiste externe	Rapports des bénéficiaires, outils d'évaluation des OSC (Movement Capacity Assessment Tool by Global Fund for Women)	*

Table 2: (cont.)

Marqueurs de mise en œuvre	Fréquence de collecte de données	Responsabilité	Source	BL
Étendue de la réaction du gouvernement (positive ou négative) aux actions des mouvements et des jeunes	Annuelle	Expert externe / Bénéficiaires	Rapports des bénéficiaires, rapports spécifiques à chaque pays, entretiens avec des experts	
Croissance du nombre de membres et diversité démographique des mouvements et coalitions	Semi Annuelle	Expert externe / Bénéficiaires	Rapports des bénéficiaires, rapports spécifiques à chaque pays	*
Améliorations de la capacité des mouvements et des coalitions à atteindre leurs objectifs	Semi Annuelle	Expert externe / Bénéficiaires	Rapports des bénéficiaires, rapports spécifiques à chaque pays	*
Effet direct 2 au niveau national : Médias indépendants et pluralistes.				
Mesure dans laquelle les médias remettent en question les priorités et la performance du gouvernement	Annuelle/ régulière	Équipe Hewlett / Expert externe / Bénéficiaires	Rapports des bénéficiaires, suivi des médias nationaux	
Étendue des tendances partisanes dans l'éventail des questions couvertes par les médias	Annuelle/ régulière	Équipe Hewlett / Expert externe / Bénéficiaires	Surveillance des sources médiatiques aux niveaux national et infranational, sources de données externes telles que les biais médiatiques des variétés de démocraties	
Représentation de nos bénéficiaires dans les mouvements et coalitions dans les médias	Annuelle/ régulière	Équipe Hewlett / Expert externe / Bénéficiaires	Surveillance des sources médiatiques aux niveaux national et infranational	
Résultat 3 au niveau national : Utilisation des informations clés du gouvernement.				
Étendue de la collaboration entre les bénéficiaires dans notre résultat médiatique et les coalitions et le résultat du mouvement	Semi Annuelle	Équipe Hewlett / Expert externe / Bénéficiaires	Entretiens avec les bénéficiaires, rapports des bénéficiaires ; etc.	*
Rapports de restrictions gouvernementales sur l'accès à l'information	Semi Annuelle	Équipe Hewlett / Expert externe / Bénéficiaires	Indicateurs d'accès à l'information, rapports de la société civile et des bénéficiaires	
Degré de manipulation par le gouvernement des informations sur ses performances et ses priorités	Semi Annuelle	Équipe Hewlett / Expert externe / Bénéficiaires	Indicateurs d'accès à l'information, rapports de la société civile et des bénéficiaires	*

Comblent le fossé entre les activités de nos bénéficiaires et nos résultats (exemple illustratif)

Le travail SERA au niveau des pays impliquera d'enquêter systématiquement sur les hypothèses les plus critiques au niveau des pays : les liens entre les activités de nos bénéficiaires, leurs résultats et les résultats de notre stratégie. Cette approche nous aidera à identifier en permanence les lacunes ou les défis à relever, les questions d'apprentissage cruciales à poursuivre et les partenaires supplémentaires à impliquer.

Questions d'apprentissage

En plus de suivre les progrès vers le changement au niveau du système et la mise en œuvre de notre stratégie au niveau des pays, nous poursuivrons plusieurs questions d'apprentissage par le biais d'études commandées, de recherches et d'engagements que nous menons aux côtés de nos bénéficiaires, de pairs bailleurs de fonds et d'autres. Nous avons divisé notre liste initiale de questions d'apprentissage en deux sections : objectif et résultats. Comme indiqué précédemment, nous adapterons ces questions au contexte du pays et à la théorie du changement et les utiliserons pour étudier nos hypothèses sous-jacentes. Ceci n'est qu'une liste de départ - nous examinerons et modifierons également ces questions d'apprentissage au fur et à mesure que nous établirons une base de référence pour nos indicateurs SERA, développerons nos quatre plans nationaux au cours de la première année et consulterons davantage nos partenaires et bénéficiaires.

Objectif

- Travaillons-nous avec le bon ensemble de résultats pour atteindre notre objectif ?
- Quelle est la stratégie plus ou moins efficace pour et avec les différentes populations que nous espérons influencer et soutenir ?
- Avons-nous de plus en plus besoin de travailler sur la « disposition du gouvernement » pour une plus grande inclusion ?
- Quelles sont les stratégies efficaces pour permettre une collaboration organique entre les différents acteurs au niveau national travaillant sur nos résultats ?
- Quels sont les espaces politiques, sociaux et économiques les plus capturés dans chacun de nos pays et comment nos bénéficiaires s'engagent-ils efficacement dans ces espaces ?

Résultat : Ressourcer les mouvements et les coalitions

- Comment savons-nous que nous progressons dans notre résultat sur les mouvements sociaux et les coalitions ?
- Quel est le modèle d'organisation des mouvements sociaux et des coalitions dans nos pays et qu'est-ce que ces groupes peuvent apprendre les uns des autres ?
- Quels sont les écarts de capacité des bénéficiaires qui doivent être comblés pour qu'ils travaillent avec succès vers leurs résultats ?
- Quelles sont les innovations pour accroître la participation significative et l'influence des jeunes et des femmes dans les coalitions et les mouvements sociaux ?
- Comment les mouvements sociaux, les coalitions et les organisations associatives parviennent-ils à un consensus et résolvent-ils les désaccords ?

Résultat 2: Médias indépendants et pluralistes

- Certains types de médias sont-ils plus efficaces que d'autres pour faire entendre la voix des populations mal desservies ? Si oui, lesquels ?
- Quelles sont les approches et les tactiques que les acteurs des médias peuvent utiliser pour travailler plus efficacement avec les communautés mal desservies ?
- Quelles innovations peuvent inciter les femmes et les jeunes à utiliser les informations clés du gouvernement ?
- Quels modèles de revenus garantissent l'indépendance, la portée et la pérennité éditoriales ?
- Quels sont les modèles pour construire et engager des publics au-delà des clivages partisans ?

Résultat 3: Utilisation des informations clés du gouvernement

- Quels types d'informations et de formats manquent et sont les plus utiles pour les groupes mal desservis ? Quelles informations sont générées et non utilisées ? Pourquoi ?
- Qui sont les intermédiaires les plus efficaces entre les informations publiées par le gouvernement et les mouvements des communautés mal desservies ?
- Quels sont les défis liés à la mise en œuvre complète des politiques d'accès à l'information dans nos pays et comment les relever ?
- Comment les groupes de communautés mal desservies utilisent-ils déjà l'information le plus efficacement ?
- Quels sont les canaux les plus efficaces pour amener le changement dans les régions où nous travaillons ?

Résultat 4: Diffusion des leçons tirées des expériences de nos partenaires au niveau national

- Comment tirons-nous parti d'autres plates-formes, organisations et réseaux pour garantir que les enseignements tirés de notre travail peuvent être appliqués de manière appropriée dans d'autres pays ?
- Quels sont les rôles appropriés que les organisations mondiales et régionales doivent jouer dans le partage des leçons apprises, et quels sont les rôles que ces groupes devraient éviter ?
- Quelles sont les approches les plus réussies de l'apprentissage par les pairs et du partage d'expériences dans les différentes régions où nous travaillons ?

Plan d'évaluation global

En 2022, nous engagerons nos bénéficiaires à adapter notre nouvelle stratégie au contexte de chaque pays, à mieux comprendre les questions d'apprentissage, à tester certaines de nos hypothèses et à identifier les facteurs de réussite spécifiques à chaque pays pour notre objectif et nos résultats. Nous prévoyons d'organiser des forums en ligne et en personne pour recueillir des commentaires et partager la nouvelle stratégie.

De plus, au premier semestre 2022, nous développerons nos plans de mise en œuvre spécifiques à chaque pays et un plan d'action concret pour notre SERA. Une fois que nous aurons développé nos plans spécifiques à chaque pays, nous utiliserons le reste de 2022 pour collecter et synthétiser les données de référence et historiques pour nos marqueurs de résultats et de mise en œuvre dans chaque pays. La collecte de ces données fondamentales est une étape nécessaire avant de pouvoir mesurer les changements et les progrès dans nos pays cibles et compléter nos autres évaluations.

Chaque année, nous organiserons une retraite annuelle pour réfléchir et apprendre de nos activités en cours. Ces retraites nous donneront l'occasion d'examiner les tendances de nos marqueurs de mise en œuvre et de discuter de leurs implications, de suivre les progrès vers la mise en œuvre de notre stratégie, de réfléchir à ce que nous avons appris sur l'objectif et les résultats dans nos pays, de revoir les pays pilotes et d'adapter notre stratégie au besoin.

En début 2024, nous prévoyons de mener une évaluation à mi-parcours à la fois pour déterminer si nous voulons poursuivre un quatrième résultat au niveau des pays et pour revoir le rôle et le résultat de notre octroi de subventions mondiales à la lumière des progrès réalisés jusqu'à présent. Au cours des cinq prochaines années de mise en œuvre de la stratégie, nous aiderons également les bénéficiaires à mener des évaluations et financerons éventuellement des évaluations groupées de plusieurs bénéficiaires travaillant sur le même thème ou dans la même zone géographique lorsque cela a du sens. L'évaluation à mi-parcours et ces autres apports d'évaluation nous aideront à examiner les leçons, les innovations et les exemples qui commencent à émerger dans le pays et à déterminer si nous devons ou non repenser notre système mondial de subventions. Cette évaluation nous aidera également à évaluer formellement les progrès que nous avons réalisés dans notre transition d'une approche mondiale à une approche nationale, et dans l'application d'une optique d'équité entre les sexes et d'inclusion sociale à notre travail. Enfin, cela nous aidera à faire le point sur ce que nous avons appris sur les voies de changement dans chacun de nos résultats au niveau des pays, et si nous devons ajuster notre stratégie.

Enfin, en 2026/2027, nous mènerons notre évaluation quinquennale pour mesurer les progrès vers nos résultats par rapport à la base de référence initiale et à ce que nous et les bénéficiaires définissons comme nos mesures de réussite partagées, fournissant une base pour la prochaine actualisation de la stratégie. Cette évaluation nous aidera également à mieux comprendre l'efficacité de notre approche au niveau national pour atteindre notre objectif d'amélioration de la réactivité du gouvernement, en particulier aux besoins des communautés mal desservies. Comme nous l'avons fait avec la stratégie, nous veillerons à ce que notre évaluation soit guidée par les principes de genre et d'inclusion sociale, en faisant un effort explicite pour démêler les résultats pour différentes populations et en donnant la priorité à la diversité des voix dans notre évaluation finale des progrès.

Annexe 2: Intégration du genre et de l'inclusion sociale

Comme notre nouvel objectif l'implique, à l'avenir, nous avons l'intention d'appliquer une forte perspective de genre et de pouvoir à l'ensemble de notre travail, y compris nos opérations internes. Pour nous, le genre et l'inclusion sociale font référence au renforcement du statut, de la voix et, en fin de compte, du pouvoir des femmes et des autres communautés historiquement exclues. Nous les considérerons dans toute leur diversité (c'est-à-dire les personnes vivant avec un handicap, en tant que minorité religieuse ou ethnique, en tant que réfugiés, dans les deux quintiles inférieurs de la répartition de la pauvreté, etc.). Certains aspects de notre octroi de subventions intégreront une sensibilité accrue aux dynamiques et aux inégalités de genre et de pouvoir, tandis que d'autres chercheront activement à transformer les causes profondes de la discrimination liée au genre.

Nous nous efforcerons de transformer les dynamiques de genre⁸ et de pouvoir dans notre octroi de subventions axé sur le soutien aux mouvements et aux coalitions. Nous donnerons la priorité aux opportunités et aux bénéficiaires qui s'attaquent aux causes profondes de l'inégalité entre les sexes et du pouvoir - un travail qui va au-delà de la simple inclusion des femmes en tant que participantes, mais cherche plutôt à s'attaquer aux structures sociales sous-jacentes, aux politiques (par exemple, budgétisation sensible au genre, politiques de protection sociale, travail équitable politiques, etc.) et des normes sociales largement acceptées qui perpétuent et légitiment les inégalités entre les sexes. Les bénéficiaires potentiels pourraient inclure, par exemple, des organisations qui visent à renforcer le pouvoir des femmes afin d'améliorer leur position sociale (c'est-à-dire leur statut et leur valeur dans la famille, la communauté, etc.). Pour nos propres opérations, nous devons en apprendre davantage sur le genre et le pouvoir dans la création de mouvements et de coalitions, et sur les questions de genre et de pouvoir dans nos pays prioritaires, puis traduire cet apprentissage en pratique. Nous serons flexibles dans notre octroi de subventions et apprendrons aux côtés de nos bénéficiaires.

Notre approche de l'octroi de subventions à l'appui de médias indépendants et pluralistes et de l'utilisation d'informations gouvernementales clés sera l'une des plus sensibles aux dynamiques de genre et de pouvoir. Nous donnerons la priorité aux organisations qui reconnaissent et conçoivent autour des dynamiques de genre et de pouvoir, sans chercher à les influencer activement. Plus précisément, cela signifie travailler avec des organisations qui tiennent compte des réalités politiques, économiques et sociales des hommes et des femmes dans la conception et la mise en œuvre de leurs activités.

Dans toutes nos subventions, nous ne prendrons pas en compte les organisations qui opèrent en utilisant des approches non sexistes - telles que ne pas consulter les femmes lors de la conception des programmes, ne pas tenir compte de la représentation et de la participation des femmes, ou prendre des décisions basées uniquement sur les activités des hommes ou sur l'hypothèse que les femmes et les hommes ont les mêmes besoins et font face aux mêmes réalités dans la société.

Annexe 3: Une étude de cas: les droits de citoyenneté kenyane

Comme indiqué ci-dessus, l'approche que nous avons décrite ci-dessus nécessite une adaptation au contexte social et politique particulier de chaque pays, ce qui signifie que la mise en œuvre peut varier d'un endroit à l'autre. Pour aider à clarifier à quoi ressemblera la stratégie dans la pratique, nous avons pensé qu'il était utile de fournir une illustration détaillée d'un pays – dans ce cas, le Kenya. La discussion ci-dessous décrit à la fois comment la capture par les élites entrave la gouvernance inclusive et comment elle peut être atténuée ou surmontée.

A. Obstacles à la gouvernance inclusive: le problème de la capture par les élites.

Le Kenya est l'une des économies les plus dynamiques d'Afrique, avec une croissance annuelle moyenne du PIB de près de 6 % entre 2010 et 2018. Le Kenya est également l'un des pays les plus inégalitaires au monde, avec les 0,1 % les plus riches de la population (8 300 personnes) détenant plus de richesses que les 99,9 % restants de la population (plus de 44 millions de personnes). Selon les dernières données de la Banque mondiale (de 2015), 36,1 % de la population vit dans la pauvreté, une augmentation par rapport à la décennie précédente. Alors que certaines régions du Kenya ont fait des progrès dans la réduction des inégalités économiques, de nouvelles [recherches](#) de l'Université de Nairobi et du Bureau national des statistiques du Kenya montrent que les inégalités se sont aggravées dans la majeure partie du pays. En bref, la croissance économique du Kenya ne s'est pas traduite par une prospérité accrue pour des millions de ses citoyens, en particulier les femmes et les jeunes, car une petite élite a trouvé des moyens d'utiliser l'État et les ressources publiques à son propre profit.

Prenons, par exemple, le comté d'Elgeyo Marakwet frappé par la sécheresse, où seulement 16 % des habitants ont l'eau du robinet, et où la plupart des habitants sont obligés d'acheter de l'eau à des vendeurs lorsque les rivières et les puits s'assèchent. En 2017, le gouvernement a répondu aux appels à l'amélioration de l'approvisionnement en eau avec des plans ambitieux pour financer deux projets de barrages hydroélectriques qui auraient fourni à la fois de l'électricité et de l'eau pour l'irrigation de la région.

Ils n'ont jamais vu le jour. Une longue enquête a révélé un système complexe de pots-de-vin et de contrats gonflés organisés autour d'une femme d'affaires, conduisant finalement à l'arrestation et à la destitution du ministre des Finances du Kenya - mais pas avant que des millions de dollars aient été versés à des amis et à des initiés connectés. Les deux projets auraient fourni l'irrigation à plus de 50 000 agriculteurs et 80 mégawatts d'électricité au réseau national ; au lieu de cela, aucun barrage n'a été construit et le gouvernement a perdu 235 millions de dollars. Les membres de la communauté touchés, pour la plupart des agriculteurs pauvres qui exercent peu de pouvoir politique, n'ont rien reçu.

Le projet d'eau corrompu à Elgeyo Marakwet n'est que l'une des dizaines d'histoires et d'études universitaires récentes exposant le détournement des ressources publiques par l'élite. Et tandis que ce qui a été nommé "Stella's Web" impliquait un détournement de fonds pur et simple, une grande partie de ce détournement se fait dans et par le biais de formes juridiques. Ryan Sheely a étudié comment les interventions de planification participative qui cherchaient à donner aux résidents locaux une plus grande influence sur leurs plans de développement locaux étaient régulièrement capturées par les élites dans les régions rurales du centre-nord du Kenya. Andrea Rigon a étudié la même dynamique d'accaparement des élites sur les initiatives participatives lors de projets de « rénovation des bidonvilles » à Nairobi. Au niveau fédéral, un nouveau rapport de Wachira Maina affirme que les initiatives traditionnelles de lutte contre la corruption qui s'attaquent aux asymétries d'information entre les bureaucrates et les résidents ne réussiront pas tant qu'une petite minorité d'élites contrôlera les médias et pourra rediriger les institutions étatiques pour soutenir le profit privé.

Chacun de ces exemples illustre les quatre obstacles que nous avons décrits dans la partie III-C et que nous cherchons maintenant à résoudre. Prenons le pouvoir et l'influence limités des populations mal desservies dans l'exercice de la puissance publique. Sur le papier, la constitution du Kenya de 2010 est l'une des plus progressistes et inclusives au monde. L'article 27 stipule que « l'État doit prendre des mesures législatives et autres, y compris des programmes et des politiques d'action positive destinés à remédier à tout désavantage subi par des individus ou des groupes en raison d'une discrimination passée ». Le même article exigeait que le Parlement promulgue une nouvelle loi d'ici 2015 pour garantir que « pas plus des deux tiers des membres des organes électifs ou nommés soient du même sexe ».

Plus d'une décennie plus tard, le parlement kenyan n'a toujours pas promulgué la loi. La représentation des femmes à l'Assemblée nationale a encore augmenté - de 10 % en 2010 à 22 % aujourd'hui - mais les candidates continuent de se heurter à des obstacles politiques et sociétaux lorsqu'elles se présentent aux élections. Les partis politiques du Kenya ne se conforment pas à l'exigence d'allouer 30 % du financement public aux campagnes des femmes, et n'ont pas non plus élaboré de réglementations internes pour faire progresser l'équité entre les sexes et faire face aux menaces de violence contre les femmes politiques. En fait, les chercheurs ont découvert que les quotas de genre imposés par le haut au Kenya ont contribué à un contrecoup politique, car ils n'ont pas été mis en œuvre avec « un processus ascendant parallèle de transformation des relations de pouvoir sexospécifiques parallèlement aux efforts institutionnels descendants ».

Pendant ce temps, le système médiatique du Kenya contribue à perpétuer le contrôle des élites, plutôt que de fournir un contre-poids aux peuples déresponsabilisés. En mars 2018, huit journalistes et chroniqueurs travaillant pour Nation, l'un des médias les plus influents du Kenya, ont démissionné en masse dans une lettre publique exprimant leur inquiétude face à la capture de l'État. Les journalistes kenyans doivent fréquemment s'autocensurer pour éviter l'ingérence éditoriale des éditeurs qui craignent de perdre la publicité des secteurs public et privé ou, pire, pour éviter les arrestations et les menaces de violence subies par des pairs moins prudents.

En 2018, la société de conseil Reboot a étudié comment la capture par l'élite de l'écosystème médiatique du Kenya exclut la couverture des populations mal desservies et étouffe le journalisme responsable dans l'intérêt public. Le même rapport a identifié des opportunités pour la philanthropie et la société civile de soutenir une nouvelle génération de plateformes médiatiques indépendantes et pluralistes qui offrent une couverture des populations exclues et examinent les actions du gouvernement pour répondre aux besoins des groupes mal desservis.

La capacité des populations mal desservies à s'aider elles-mêmes est en outre limitée par le manque d'informations ou de connaissances pour utiliser les informations sur la manière dont le gouvernement alloue les ressources et élabore et met en œuvre les politiques. Prenons le cas du comté de Turkana, une région pauvre située au nord-ouest du Kenya. L'exclusion de Turkana des priorités politiques - une pratique commencée sous la domination coloniale - aurait dû être abordée en 2010, lorsque la nouvelle constitution du Kenya a délégué la gouvernance aux gouvernements des comtés, fournissant plus de ressources et de prise de décision aux dirigeants locaux de Turkana. Cette nouvelle autonomie financière et politique aurait pu et aurait dû éviter qu'une sécheresse gérable en 2017 ne se transforme en catastrophe alimentaire. Mais les responsables du comté étaient eux-mêmes éloignés de leurs électeurs ruraux, et les villageois ruraux n'étaient pas au courant des politiques et des allocations budgétaires qui auraient pu les protéger de la malnutrition dont ils souffraient en raison d'une mauvaise gouvernance.

Enfin, les populations mal desservies au Kenya manquent de représentation et de pleine intégration au sein du gouvernement lui-même. En plus de la sous-représentation des femmes évoquée ci-dessus, les minorités ethniques et religieuses n'ont pas encore atteint une représentation proportionnelle dans les fonctions électives ou la fonction publique, malgré les programmes d'action positive. La plupart des partis politiques kenyans sont construits autour de groupes ethniques, ce qui produit des assemblées de comté dont les compositions ethniques sont déterminées principalement par des frontières électorales et politiques qui correspondent mal à la démographie réelle. Pendant ce temps, les jeunes ont été systématiquement exclus des partis politiques et des agences publiques du Kenya, ce qui peut expliquer pourquoi la grande majorité déclare se sentir déconnectée de son gouvernement. (Les jeunes sont aussi un groupe qui compte : un rapport de 2020 sur les attitudes des jeunes à l'égard du gouvernement kenyan note que trois Kenyans sur cinq ont moins de 25 ans. « Les jeunes ne sont pas "l'avenir" », observe le rapport, « ils sont la majorité en ce moment. »)

B. Surmonter les obstacles à la gouvernance inclusive : droits de citoyenneté nubienne kenyane

Alors que les obstacles à la gouvernance inclusive au Kenya sont décourageants, nous avons vu comment ils peuvent être surmontés en déplaçant et en renforçant le pouvoir parmi les populations mal desservies. Nous nous appuyons, en particulier, sur l'exemple d'une coalition populaire qui s'est réunie au sein de la population nubienne du Kenya pour lutter contre la discrimination dans l'obtention de documents légaux de citoyenneté.

Les Britanniques ont amené la population nubienne du Kenya du Soudan à Nairobi dans les années 1880 pour servir dans l'armée britannique. Ils se sont installés dans une partie de la ville maintenant connue sous le nom de Kibera. Bien que les soldats nubiens aient combattu pour les Britanniques pendant les deux guerres mondiales, ils ont été largement oubliés par les administrateurs coloniaux après la Seconde Guerre mondiale. Les Nubiens n'étaient pas reconnus comme une communauté officielle lorsque le Kenya a obtenu son indépendance en 1963. Leurs revendications foncières à Kibera ont été ignorées et ils ont eu du mal à obtenir les cartes d'identité nationales nécessaires pour s'inscrire et recevoir des services publics, démarrer une entreprise ou acheter un logement. Les Nubiens kenyans ont donc été confrontés aux quatre obstacles que nous avons décrits : pouvoir et influence limités, quasi-invisibilité dans les médias kenyans, peu d'informations gouvernementales sur leurs conditions (ils n'ont même pas été inclus dans le recensement jusqu'en 2009) et aucune représentation au parlement ou dans la fonction publique.

Pendant des années, des conseillers juridiques de base à Kibera ont travaillé pour aider les résidents nubiens à obtenir des documents d'identité nationaux dans des cas individuels. Leurs histoires sont inspirantes, mais ce type de travail ne pourrait aider qu'une infime fraction des plus de 18 500 Kényans minoritaires estimés être sans papiers de citoyenneté. Pour résoudre leur problème, ils devaient modifier plus largement le processus gouvernemental, de sorte que l'appartenance ethnique et le nom de famille n'aient aucune influence sur qui peut obtenir un document d'identité.

Une opportunité politique de changement systémique est apparue lorsque le gouvernement du Kenya a proposé un programme national d'identité biométrique soutenu en partie par un prêt de 750 millions de dollars de la Banque mondiale. Une coalition populaire de partisans nubiens s'est réunie dans l'espoir de saisir cette occasion pour attirer l'attention sur la structure discriminatoire du système identitaire existant (qui aurait autrement été reportée dans le nouveau programme). La coalition a lancé une campagne médiatique - attirant l'attention de startups de médias numériques influentes - et s'est associée à des organisations de litige stratégique pour intenter une action en justice contre les aspects d'exclusion du nouveau programme. La campagne a réussi au début de 2020, lorsque la Haute Cour du Kenya s'est prononcée en faveur de la communauté nubienne et a suspendu le programme d'identité biométrique jusqu'à ce que le gouvernement promulgue des lois pour protéger la sécurité des données et prévenir la discrimination à l'égard des minorités.

Un avis de la Haute Cour du Kenya ordonnant au gouvernement de rendre son processus de demande d'identité nationale moins exclusif n'annulera pas comme par magie des décennies de discrimination contre les Nubiens kenyans et d'autres minorités, mais il y a des signes que le gouvernement devient plus sensible aux besoins des minorités et plus inclusif dans leur gouvernance dans son ensemble. Suite à la décision de la Haute Cour, le gouvernement a accordé la citoyenneté à 1 670 Shona et à 1 300 autres apatrides d'origine rwandaise, ce qui a redonné espoir à d'autres groupes minoritaires, dont les Nubiens.

Cet effort tenace pour lutter contre la discrimination à l'égard des Nubiens du Kenya illustre comment les quatre volets de notre nouvelle stratégie peuvent contribuer à un changement systémique :

1. *Ressourcer les mouvements et coalitions.* Une coalition de trois organisations de base a documenté les modèles systémiques de discrimination gouvernementale contre les Nubiens et a monté une campagne qui a contribué à produire un changement systémique lorsque l'opportunité politique s'est présentée.
2. *Des médias indépendants et pluralistes.* Lorsque les médias grand public du Kenya se sont avérés trop dépendants de la publicité gouvernementale pour risquer de critiquer un programme phare comme la nouvelle identité biométrique du Kenya, les startups numériques ont commencé à enquêter sur la question et à attirer l'attention sur les réseaux sociaux. À ce moment-là, les médias traditionnels ont été obligés de suivre, et les perspectives des Nubiens kenyans ont finalement été représentées dans les médias grand public kenyans.
3. *Utilisation des informations clés du gouvernement.* La campagne populaire a été renforcée et légitimée par l'analyse des politiques et la recherche juridique fournies par les organisations partenaires. Le procès du Nubian Rights Forum comprenait à la fois un témoignage direct des expériences de discrimination des Nubiens, des données compilées par des conseillers juridiques de base et une analyse politique minutieuse des aspects d'exclusion de la politique d'identification du Kenya.
4. *Diffuser les leçons tirées des expériences de nos partenaires au niveau national.* La plupart des gouvernements envisagent l'adoption de systèmes d'identification nationaux liés aux informations biométriques. L'expérience du Kenya en matière de lutte contre les pratiques d'exclusion et les problèmes de confidentialité a alimenté le débat dans d'autres pays d'Afrique, ainsi qu'en France.

Au cours des cinq dernières années, les Nubiens kenyans ont accru leur pouvoir et leur visibilité, et avec cela, la réactivité du gouvernement à leurs besoins et demandes. Des années de mobilisation persistante de la base ont permis à la communauté de tirer parti d'une opportunité politique lorsqu'elle a émergé de manière inattendue. Une combinaison de la maîtrise des médias et du soutien d'organisations politiques influentes a obligé le gouvernement à répondre à leurs besoins.

Notes de fin

1. Joseph Asunka, Alfonsina Peñaloza et Pat Scheid ont participé aux premières étapes du processus de rafraîchissement de la stratégie, alors qu'ils étaient chargés de programme à la Fondation Hewlett.
2. Nous changeons le nom de notre stratégie de «Transparence, Participation et Redevabilité» en «Gouvernance Inclusive». Les raisons sont décrites à la page 10.
3. L'équipe TPA a travaillé dans 13 domaines thématiques, y compris les achats/contrats ouverts, la budgétisation participative, les budgets ouverts, la fiscalité, l'autonomisation juridique, la responsabilité sociale, la transparence de l'aide, les médias et le journalisme, et bien d'autres. De même, la stratégie a fonctionné dans toute l'Afrique, au Mexique et parfois en Asie du Sud.
4. <https://democracyin africa.org/democracy-capture-and-the-shadow-state-in-africa>.
5. http://democracyin africa.org/wp-content/uploads/2021/09/Democracy-Capture-Report_WITH-FINAL-EDITS.pdf. Nous revenons au cas du Kenya dans l'annexe 3, qui expose le problème de la capture par les élites et illustre notre nouvelle théorie du changement.
6. Les quatre défis décrits ci-dessous ne sont pas les seuls obstacles au progrès. D'autres choses, comme l'accès inégal à Internet et les programmes d'austérité économique, entravent également la réactivité du gouvernement. Certains de ces défis sont relevés par d'autres bailleurs de fonds et acteurs, alors que nous ne sommes pas bien placés pour en relever d'autres. Nous y reviendrons dans notre discussion sur les risques et les hypothèses dans la partie IV.
7. Par domaines de fond, nous entendons des questions telles que la gouvernance fiscale (par exemple, les marchés publics / l'approvisionnement, la fiscalité, les industries extractives, la transparence / le plaidoyer budgétaire, la transparence de l'aide internationale), les canaux de gouvernance (par exemple, les médias, la démarginalisation par le droit) et le suivi de la prestation de services (par exemple, eau, santé, éducation).
8. La «transformation des dynamiques de genre et de pouvoir » est définie comme le fait de chercher activement à transformer la dynamique de genre et de pouvoir, souvent en s'attaquant aux causes profondes et aux inégalités systémiques, par opposition à la promotion de l'amélioration de soi individuelle. D'autres options à travers le spectre pourraient inclure la « sensibilité au genre et au pouvoir », qui est définie comme la reconnaissance et la conception autour de la dynamique du genre et du pouvoir, sans chercher à les changer activement. « Aveugle au genre et au pouvoir », est défini comme ne tenant pas compte intentionnellement des dynamiques de genre et de pouvoir ou des dynamiques d'exclusion, qui peuvent soit renforcer, soit fortifier les différentiels de pouvoir existants entre les sexes.