

POLITIQUE EN MATIÈRE DE BONNE GOUVERNANCE



En vigueur depuis :
14 décembre 2023

Propriétaire du document :
Franz Kehl, Directeur Produits
et Solutions

Autrice du document :
Elizabeth Goodwin, Conseillère

TABLE DES MATIÈRES

1	Définitions et objectifs	4
1.1	Définitions.....	4
1.2	Objectifs.....	6
2	Implications	7
2.1	Au niveau de l'organisation.....	7
2.2	Au niveau de la gestion du projet	10
2.3	Au niveau de l'impact du projet.....	12

INTRODUCTION

Swisscontact promeut un développement économique, social et écologique inclusif afin de contribuer efficacement à une prospérité durable dans les économies en développement et émergentes. Nos projets soutiennent la création d'opportunités à travers l'entreprise et la promotion des compétences. Ils facilitent un développement inclusif conformément aux Objectifs de développement durable (ODD).

L'importance de la bonne gouvernance pour le développement durable est confirmée non seulement par l'adoption d'un ODD spécifique à la gouvernance (16 - Paix, justice et institutions fortes), mais aussi parce que la gouvernance est reconnue comme un outil au service d'enjeux plus généraux ; elle est un levier essentiel des transformations systémiques nécessaires pour atteindre l'ensemble des 17 ODD.¹

Avec pour objectif explicite le changement des systèmes, Swisscontact applique une approche de développement de systèmes inclusifs (DSI) à la coopération au développement. Agissant en tant que formateurs, facilitateurs et promoteurs, nous nous efforçons d'obtenir un impact durable à grande échelle. Pour y parvenir, il est essentiel pour nous de comprendre les accords de gouvernance et les relations de pouvoir existants, ainsi que leurs effets sur le fonctionnement du système. Les équipes de projet, après avoir réalisé des exercices de cartographie des systèmes et des analyses sur la sensibilisation des parties prenantes et les conflits spécifiques au contexte, peuvent alors déterminer quels partenariats et quelles interventions sont susceptibles d'entraîner des changements durables au niveau des systèmes.

Lors de la conception des projets, et en particulier lors de la sélection des partenaires, nous savons par expérience que deux facteurs sont d'une importance cruciale. Premièrement, un changement durable ne peut être réalisé que s'il est porté par des acteurs locaux. Swisscontact veille à responsabiliser et impliquer des représentants de divers groupes locaux dans la conception des projets et la prise de décisions stratégiques. Cela permet d'accroître l'appropriation locale, de contextualiser les solutions, de s'attaquer aux inégalités et, finalement, d'accroître la durabilité et la pérennité des résultats du projet.

Deuxièmement, les entités qui pratiquent la bonne gouvernance obtiennent de meilleurs résultats et sont davantage incitées à se comporter de manière éthique. Cela vaut pour tous les secteurs. Les organisations du secteur public qui mettent l'accent sur la bonne gouvernance et la reddition de comptes prennent des décisions mieux informées et à plus long terme, et utilisent les ressources de manière plus efficace.² Dans le secteur privé, une bonne gouvernance d'entreprise renforce la réputation d'une société, en instaurant la confiance entre l'entreprise et ses partenaires. Elle peut éclairer la prise de décision, améliorer les performances financières, optimiser l'utilisation des ressources, atténuer les risques, renforcer la durabilité et contribuer à attirer les investissements.³ C'est pourquoi Swisscontact cherche à collaborer avec des acteurs qui appliquent déjà les principes de bonne gouvernance ou qui sont désireux et capables d'améliorer leurs pratiques de gouvernance actuelles.

Pour ces raisons, la bonne gouvernance a été adoptée par Swisscontact comme l'un des trois critères de durabilité, avec l'égalité des sexes et l'inclusion sociale, ainsi que la responsabilité environnementale.⁴ En abordant ces thèmes transversaux, nous augmentons la probabilité que notre impact soit systémique et durable. Nous intégrons les trois critères de durabilité dans tous nos projets.

Ces trois critères sont également pris en compte au niveau institutionnel et constituent la base de la stratégie de développement durable de notre organisation. Conscients qu'en tant qu'ONG, nous jouissons de la confiance du

¹ [Rapport mondial des Nations Unies sur le développement durable 2019, p.29](#)

² [IFAC et CIPFA. La bonne gouvernance dans le secteur public p.6](#)

³ [NASDAQ. Les avantages d'une bonne gouvernance d'entreprise](#)

⁴ [Comment nous travaillons - Notre travail – Site Web \(swisscontact.org\)](#)

public et sommes financés par des donateurs, nous nous engageons à respecter les normes les plus strictes possibles. C'est pourquoi le volet gouvernance de la stratégie de développement durable se concentre sur la conformité, la prévention de la fraude et de la corruption et la garantie d'une gouvernance d'entreprise solide à tous les niveaux de l'organisation.

Dans ce document de politique, Swisscontact rend explicite son engagement à pratiquer et à promouvoir la bonne gouvernance. Cette politique a été approuvée par notre conseil d'administration au nom de l'organisation. Ce qui suit détaille la manière dont cet engagement se traduit en actions au niveau de l'entreprise, de la gestion de projet et de l'impact du projet. Cette politique constitue la base des directives de mise en œuvre, des possibilités d'échange entre pairs et des ressources supplémentaires pour les équipes de projet.

1 Définitions et objectifs

1.1 Définitions

DES CONCEPTS CONTESTÉS

Il n'existe pas de définition uniforme et incontestée de la **gouvernance**. Le terme est défini par différentes organisations en fonction de leurs perspectives personnelles et de leurs domaines d'intérêt. La tendance actuelle est à l'évolution des interprétations, qui ne sont plus centrées sur l'État et la hiérarchie, mais davantage fondées sur les réseaux et le marché. L'accent est de plus en plus mis sur les interprétations participatives et collaboratives, qui correspondent bien à notre façon de travailler. La définition que nous utilisons ci-dessous est largement acceptée et appliquée.

De la même manière, les définitions de la **bonne gouvernance** varient et sont contestées. La théorie du développement reproche souvent à ce concept d'être trop enraciné dans les conceptions occidentales de l'État et de la gouvernance d'entreprise. Bien que conscients de cela, et conscients également des différentes conceptualisations de l'activité politique, de la formulation de politiques et des systèmes politiques dans les contextes de développement, nous continuons à trouver ce concept utile pour la gouvernance et l'orientation de notre propre organisation et de notre travail. La définition ci-dessous est basée sur une définition de l'ONU.

Les spécialistes de la gouvernance affirment qu'il existe entre quatre et douze **principes de bonne gouvernance**. La liste des huit principes reproduits ici est tirée d'une publication de l'ONU largement citée. Toutefois, les explications sont celles de Swisscontact, formulées en termes délibérément pratiques pour nous guider dans notre travail.

La gouvernance "fait référence [...] à tous les processus de gouvernance, qu'ils soient entrepris par un gouvernement, un marché ou un réseau, qu'ils concernent une famille, une tribu, une organisation formelle ou informelle ou un territoire, et qu'ils s'appuient sur des lois, des normes, le pouvoir ou le langage. La gouvernance diffère du gouvernement en ce qu'elle se concentre moins sur l'État et ses institutions que sur les pratiques et activités sociales".⁵ En termes simples, la gouvernance désigne le processus de prise de décision et le processus par lequel les décisions sont mises en œuvre.⁶ De nombreux types de gouvernance sont reconnus. Les plus pertinents pour le travail de Swisscontact sont la gouvernance d'entreprise, la gouvernance publique et la gouvernance de projet.

⁵ Bevir, Mark (2012). La gouvernance : Une très courte introduction. Oxford, UK : Oxford University Press p.1

⁶ [Qu'est-ce que la bonne gouvernance ?](#)

La bonne gouvernance est un ensemble de principes et de pratiques qui visent à garantir que, dans les processus de prise de décision et de mise en œuvre, la corruption est réduite au minimum et que les voix concernées sont prises en compte. Par conséquent, la bonne gouvernance répond aux besoins actuels et futurs de la société. La bonne gouvernance est constituée de huit caractéristiques principales : elle est participative, orientée vers le consensus, responsable, transparente, réactive, efficace et efficiente, équitable et inclusive, et elle respecte l'État de droit.⁷

PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE

Participation. Les parties concernées peuvent prendre part aux décisions. Elles sont libres d'exprimer leur point de vue, individuellement ou collectivement. Des efforts sont faits pour solliciter l'avis des groupes défavorisés.

Orientée vers le consensus. Dans la mesure du possible, et pour autant que le contexte politique le permette, des intérêts et des points de vue différents sont pris en compte pour tenter de trouver des solutions qui servent au mieux les intérêts de l'ensemble de la population.

Reddition de comptes. Les institutions publiques et privées doivent rendre des comptes au public et à leurs partenaires institutionnels. Elles doivent rendre des comptes à tous ceux qui seront affectés par leurs décisions et leurs actions.

Transparence. Les décisions sont prises et publiées selon un processus prédéfini. Les informations sont communiquées aux personnes directement concernées de manière facilement compréhensible.

Réactivité. Les institutions et les processus s'efforcent de répondre aux besoins de toutes les parties prenantes dans un délai raisonnable.

Efficacité et efficience. Les processus et les institutions produisent des résultats qui répondent aux besoins de la population tout en utilisant au mieux les ressources, notamment financières et naturelles, dont ils disposent.

Équité et Intégration. Toutes les personnes, y compris celles appartenant à des groupes défavorisés, ont un rôle à jouer dans la société. Chacun doit avoir la possibilité d'améliorer ou de maintenir son niveau de vie.

État de droit. Les cadres juridiques et les réglementations sont respectés et appliqués. Les droits de l'homme sont respectés et protégés, en particulier ceux des groupes défavorisés

⁷ [Qu'est-ce que la bonne gouvernance ?](#)

1.2 Objectifs

Swisscontact s'engage à respecter ces principes de bonne gouvernance au sein de son organisation et dans ses projets. Cet engagement se traduit par les objectifs suivants.

AU NIVEAU DE L'ORGANISATION

Swisscontact est convaincu que la pratique d'une bonne gouvernance au niveau de l'organisation nous aide à maximiser notre impact parce qu'elle conduit à :

- une meilleure prise de décision, éclairée par les points de vue des parties prenantes,
- une augmentation de la crédibilité et de la confiance parmi les donateurs, les partenaires, les bénéficiaires et les employés,
- une meilleure stabilité financière, facilitée par une utilisation efficace des ressources,
- une meilleure réactivité face à de nouvelles opportunités,
- une meilleure gestion des risques, y compris l'identification et l'atténuation rapides de ces derniers.

AU NIVEAU DE LA GESTION DU PROJET

En adhérant aux principes de bonne gouvernance dans sa gestion de projet, Swisscontact adopte :

- une prise de décision équilibrée, éclairée par la contribution des parties prenantes,
- des processus de sélection des partenaires transparents, réduisant ainsi le risque de tensions associées,
- des procédures de passation de marchés transparentes et une réduction de la corruption,
- l'utilisation efficace des ressources, en particulier des ressources naturelles et financières,
- l'utilisation équitable des ressources, en tenant compte des besoins supplémentaires des groupes défavorisés.

AU NIVEAU DE L'IMPACT DU PROJET

Grâce à l'intégration de la bonne gouvernance et à des interventions spécifiques à la gouvernance, notre portée est plus grande et notre impact au niveau des systèmes est plus durable. Swisscontact entend contribuer à :

- une sensibilisation accrue aux avantages de l'application des principes de bonne gouvernance,
- une amélioration de l'accès aux services publics et de leur qualité,
- une meilleure collaboration entre les secteurs public et privé,
- l'amélioration de l'environnement politique et réglementaire pour le développement des entreprises et la promotion des compétences,
- une augmentation de la participation civique, tant au niveau national que local, en particulier de la part des groupes défavorisés,
- des niveaux de confiance plus élevés entre les citoyens, les acteurs du secteur privé et les institutions publiques.

2 Implications

La bonne gouvernance est intégrée dans les stratégies, les processus et les activités de Swisscontact. Cela se fait au niveau de l'organisation, de la gestion du projet et de l'impact du projet.

2.1 Au niveau de l'organisation

Pour s'assurer que Swisscontact applique elle-même les principes de bonne gouvernance, nous avons mis en place des structures, des politiques et des procédures bien définies. Les plus importantes d'entre elles sont décrites ci-dessous. Dans cette section, nous décrivons également comment nous communiquons de manière transparente sur nos activités, en interne et en externe, et comment nous promovons la compréhension de la bonne gouvernance au sein de notre propre organisation et dans nos interactions avec les autres.

LA GOUVERNANCE DE SWISSCONTACT

Structures de gouvernance

Swisscontact dispose d'une base juridique solide. L'acte de fondation ("Stiftungsurkunde"), les statuts ("Statuten") et le manuel de gestion ("Geschäftsreglement") détaillent les objectifs et les activités de l'organisation. Ils présentent également ses différents organes de gouvernance et définissent le rôle et les responsabilités de chacun d'entre eux. Une brève description suit, bien que des informations plus détaillées soient disponibles dans notre rapport annuel⁸.

Le conseil de fondation est l'organe de gestion stratégique et de supervision qui assume la pleine responsabilité de Swisscontact. Le conseil de fondation élit un conseil de direction, qui est chargé de superviser les opérations et les activités quotidiennes du conseil d'administration. L'un des organes du conseil de fondation est le comité des finances et de l'audit, qui traite en détail les questions de gestion financière, de contrôle et d'audit. Un autre est le comité des ressources humaines qui, entre autres responsabilités, s'occupe de planifier le renouvellement des membres du conseil de fondation, du conseil de direction et du conseil d'administration.

Le conseil d'administration est dirigé par le CEO et est responsable de la mise en œuvre de la stratégie, des opérations commerciales, de l'organisation du Bureau mondial et des régions, de la gestion des comptes, ainsi que de la planification, de l'acquisition, du financement, de la préparation et de l'exécution des projets de développement. Ce groupe de cadres supérieurs est également chargé d'établir et d'encourager la culture d'ouverture et d'inclusion de Swisscontact en mettant en place des processus décisionnels transparents impliquant une participation active de toute l'organisation.

Politiques

Swisscontact dispose d'un ensemble complet de politiques pour guider ses activités. Les politiques sont révisées régulièrement, et dans le cas de la politique concernant la bonne gouvernance, cela se fait annuellement. Nos politiques couvrent un large éventail de sujets, y compris, mais sans s'y limiter, les ressources humaines, la sécurité, l'égalité des sexes et l'inclusion sociale, la responsabilité environnementale et la protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels. Le code de conduite, qui décrit un ensemble de valeurs communes conformes aux principes de bonne gouvernance, revêt une importance capitale.

Le code de conduite s'applique à tous les employés et autres personnes travaillant sous le nom de Swisscontact et est inclus dans les contrats que nous concluons avec eux. Il fait également partie intégrante des contrats formels que nous signons avec les partenaires contractuels non publics et les sous-traitants. Par le biais d'une formation annuelle au code de conduite, nous promovons les principes de bonne gouvernance.

⁸ [Rapport annuel 2022, version en ligne](#)

En 2009, Swisscontact a signé le Pacte mondial des Nations Unies, une initiative qui promeut la responsabilité des entreprises en ce qui concerne les droits de l'homme, les pratiques de travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Swisscontact a une position ferme en matière de lutte contre la corruption. Elle le fait savoir publiquement en adhérant à Transparency International. En ce moment même, le cercle chargé de la conformité et de l'audit prépare une nouvelle politique de prévention de la fraude et de la corruption. D'ores et déjà, les directions nationales et les équipes de projet ont accès à un soutien personnalisé chaque fois qu'elles en ont besoin.

Travaillant dans des contextes fragiles, Swisscontact est parfois confronté à des changements rapides de la situation politique nationale ou infranationale. Notre politique consiste à rester sur le terrain en cas de situations de crise aiguës, telles que des coups d'État. Dans la plupart des cas, à moins que les donateurs n'en décident autrement ou qu'il ne soit pas sûr pour notre personnel de le faire, nous essayons de continuer à travailler avec nos partenaires locaux. Nous nous engageons à « ne pas nuire (do no harm) » et appliquons les principes et les outils de gestion de projets sensible aux conflits, en veillant à ne pas soutenir les diviseurs potentiels et, si possible, à soutenir activement les connecteurs.

Contrôle et gestion des processus

Les politiques de Swisscontact se traduisent par des règles et des directives strictes, clairement documentées, qui couvrent tous les aspects de nos activités dans tous les pays⁹. Celles-ci comprennent des contrôles internes solides, des systèmes de suivi et des lignes de reporting. L'accent est mis sur la séparation des rôles, l'enregistrement précis des informations et une gestion financière saine. Ces règles nous aident à définir le principe de responsabilité, à garantir le plus haut niveau de conformité avec les lois, les règlements et les normes en vigueur, et à prévenir la corruption et l'utilisation abusive des fonds.

Les processus de gestion financière de Swisscontact sont conformes à la norme Swiss GAAP RPC 21 "Etablissement des comptes des organisations d'utilité publique à but non lucratif" et ont été certifiés pour la première fois par la Zewo¹⁰ en 1998. Le label de qualité Zewo est décerné aux organisations à but non lucratif pour la gestion consciencieuse des fonds qui leur sont confiés. Il atteste d'une affectation appropriée, économique et efficace des dons. Il reconnaît des organisations transparentes et dignes de confiance, dotées de structures de contrôle efficaces, qui respectent l'éthique dans l'obtention des fonds et la communication. Depuis plus de 25 ans, Swisscontact a toujours conservé sa certification et fait régulièrement l'objet d'audits portant sur le respect des critères de la Zewo.

Même si des systèmes solides sont en place, il arrive que des violations présumées ou réelles de nos processus ou du code de conduite se produisent. Swisscontact prend ces cas très au sérieux. Nous encourageons nos collègues, consultants, partenaires et bénéficiaires à s'exprimer sans crainte de représailles et nous disposons de plusieurs canaux de signalement distincts au niveau national, régional et mondial. Des canaux confidentiels et anonymes sont disponibles. L'un de nos canaux internes est le réseau d'agents de conformité élus et formés dans chaque pays. Le numéro vert international et la plateforme de signalement gérés par un opérateur professionnel constituent un canal externe important.¹¹

Lorsqu'une infraction présumée ou avérée à nos procédures ou à notre code de conduite est signalée, elle est traitée conformément à notre processus de gestion des cas. Ce processus détaille les étapes à suivre et les responsabilités des parties concernées. Il précise également quelles informations doivent être partagées avec qui et à quel stade du processus, par exemple lorsqu'il convient de faire appel à un enquêteur expert externe et à quel moment le comité des finances et de l'audit ou le donateur doit être informé d'une enquête et de ses résultats.

9 Manuel pratique de gestion d'entreprise (ou son successeur) et ses documents, lignes directrices et outils associés.

10 Une fondation qui évalue la gestion financière des ONG [Zewo - Votre don entre de bonnes mains](#).

11 Numéro de téléphone international gratuit : +800 7233 2255 ou +44 191 516 7749 ou en ligne <http://www.safecall.co.uk/report/>

Les conséquences des cas avérés peuvent, dans les cas graves, aller jusqu'au licenciement ou à la résiliation des contrats de mise en œuvre.

UNE COMMUNICATION TRANSPARENTE

Swisscontact communique de manière transparente avec les parties prenantes au sujet de ses activités. De nombreuses informations sur l'organisation sont disponibles en ligne¹², y compris les dernières versions de notre rapport annuel et de notre rapport financier. Pour l'année 2024 et les années suivantes, nous détaillerons également notre rythme de progression vers les objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance définis dans notre stratégie de développement durable.

Swisscontact s'engage pleinement en faveur de la transparence dans les rapports sur le développement durable et applique une politique de tolérance zéro à l'égard de l'écoblanchiment. A titre d'exemple de transparence, elle s'engage à publier chaque année le nombre de violations présumées de son code de conduite et le nombre de ces signalements qui ont été corroborés.

Pour tenir informé son personnel géographiquement dispersé et diversifié, Swisscontact ne se contente pas de réunions régulières du personnel en personne, mais fait un usage efficace de la technologie. Les décisions stratégiques prises par la direction sont communiquées par des mises à jour sous forme de vidéos. L'équipe chargée de l'échange des connaissances et de l'apprentissage veille à ce que les enseignements tirés d'un projet soient mis à la disposition des autres équipes de projet et facilite l'apprentissage entre pairs. Un intranet bien structuré contient des ressources pertinentes et utiles. Il est fréquemment mis à jour et bien utilisé.

PROMOUVOIR LA COMPREHENSION DE LA BONNE GOUVERNANCE

Au sein de l'organisation

Swisscontact renforce les connaissances et les compétences des membres de son personnel en matière de bonne gouvernance. Tout d'abord, la gouvernance fait partie du programme général d'intégration. Deuxièmement, en ce qui concerne la formation continue, nous veillons à ce que tous les employés suivent chaque année le cours de formation sur le code de conduite. A cette occasion, les participants appliquent les principes de bonne gouvernance aux situations qu'ils peuvent rencontrer dans le cadre de leur travail. L'accent est mis sur la prévention des conflits d'intérêts et sur le respect d'autrui, notamment la lutte contre la discrimination, l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels. Troisièmement, les questions de gouvernance d'actualité sont abordées lors des formations régulières au leadership dispensées aux cadres supérieurs (directions régionales, nationales et cadres intermédiaires du Bureau mondial).

En ce qui concerne les connaissances institutionnelles, les informations sur la bonne gouvernance au niveau des projets sont rassemblées et diffusées par un conseiller en matière de bonne gouvernance et par des collègues de tous les départements. Les équipes de projet sont encouragées et soutenues pour partager leurs expériences en matière de gouvernance avec leurs pairs. Dans toute l'organisation, les personnes ont accès à des conseils de mise en œuvre, à des exemples de bonnes pratiques ainsi qu'à des études de cas mettant en évidence les pièges de la gouvernance et ce qu'il faut faire en cas de problème.

Notre culture est celle d'une organisation apprenante et nous encourageons un dialogue ouvert, y compris sur les erreurs ou les choses qui devraient être faites différemment la fois suivante. Les collègues ont la liberté d'innover et sont encouragés à communiquer les résultats, qu'ils soient bons ou mauvais. Ce partage de l'apprentissage, avec des cadres supérieurs qui montrent l'exemple, favorise la confiance et crée une attente de transparence. Le questionnement et la critique des idées sont les bienvenus. Cette culture constitue une base solide pour une prise de décision bien informée et inclusive.

¹² <https://www.swisscontact.org/>

En dehors de l'organisation

Swisscontact promeut la bonne gouvernance dans ses interactions avec les principales parties prenantes. Au niveau de l'organisation, les donateurs constituent un groupe cible important pour ces discussions. Nous présentons notre approche de l'intégration de la bonne gouvernance et sensibilisons les partenaires financiers aux avantages systémiques et à long terme du financement de composantes dédiées à la gouvernance. Nous échangeons avec eux des connaissances et des informations sur les questions de gouvernance.

Par la signature d'une clause dans le contrat de réalisation les engageant à adhérer au code de conduite, nos partenaires de consortium non publics, nos sous-traitants et nos partenaires de mise en œuvre sont tenus d'explorer le thème de la bonne gouvernance. En travaillant à leurs côtés, nous encourageons nos partenaires à adopter des pratiques de bonne gouvernance et, avec le soutien des donateurs, nous sommes en mesure d'aider un nombre croissant d'entre eux à le faire.

2.2 Au niveau de la gestion du projet

Les ressources nécessaires à l'intégration efficace de la bonne gouvernance sont mises à la disposition du personnel du projet. Le plus important est l'intégration des orientations en matière de bonne gouvernance dans la boîte à outils du développement de systèmes inclusifs (DSI). La section suivante donne un bref aperçu des principaux points que les gestionnaires de projet doivent prendre en considération. Les informations sont classées par étape de gestion du cycle du projet.

IDENTIFICATION ET ACQUISITION

C'est au cours de la phase d'acquisition que la portée des projets est définie. Si tous les projets de Swisscontact intègrent la bonne gouvernance, certains projets parviennent à obtenir un financement pour des éléments spécifiques de bonne gouvernance. À ce stade initial, il est important que les équipes chargées des appels d'offres s'assurent que :

- les risques potentiels liés à la gouvernance et les impacts négatifs sont pris en compte, et le budget et le personnel du projet sont suffisants pour traiter les problèmes identifiés,
- il est possible d'avoir des effets positifs sur les pratiques de gouvernance et de les maximiser,
- une vérification préalable est effectuée auprès des partenaires du consortium et de la mise en œuvre, ainsi que des sous-traitants, le cas échéant,¹³
- pour les donateurs potentiels du secteur privé, une vérification préalable est effectuée conformément à la politique de Swisscontact,¹⁴
- Les donateurs sont conscients que la bonne gouvernance est intégrée dans tous les projets de Swisscontact,
- les donateurs sont informés des avantages systémiques du financement de composantes spécifiques liées à la bonne gouvernance.

PLANIFICATION ET MISE EN ŒUVRE

Les contextes de gouvernance des projets de Swisscontact diffèrent considérablement selon les pays, les domaines d'intervention et les secteurs. Toutefois, les conditions essentielles et les considérations supplémentaires ci-dessous s'appliquent à tous les projets.

¹³ Conformément à la politique de Swisscontact en matière de gestion des partenariats.

¹⁴ Conformément à la politique de Swisscontact en matière de coopération avec les bailleurs de fonds du secteur privé.

CONDITIONS ESSENTIELLES POUR L'INTÉGRATION DE LA BONNE GOUVERNANCE

Cartographie des systèmes. Dans le cadre du diagnostic du DSI, les structures et processus de gouvernance en vigueur sont bien identifiés. Le cadre réglementaire est examiné et la dynamique du pouvoir entre les acteurs est analysée. Les risques potentiels liés à la gouvernance sont détaillés afin qu'ils puissent être contrôlés, gérés et atténués. Les équipes évaluent également la capacité d'un projet à contribuer à des changements positifs en matière de gouvernance. Il est recommandé d'utiliser des approches participatives qui accordent un rôle prépondérant aux acteurs locaux. Une approche de gestion de projet sensible aux conflits est appliquée.

Sélection des partenaires. La priorité est donnée aux organisations qui appliquent déjà les principes de bonne gouvernance ou à celles qui sont désireuses et capables d'améliorer leurs pratiques de gouvernance. Une vérification préalable est effectuée, le cas échéant.¹⁵ Les mesures incitant les partenaires à appliquer les principes de bonne gouvernance sont identifiées et communiquées.

Comité de pilotage. En principe, chaque projet devrait être doté d'un organe de supervision chargé de soutenir et de conseiller les équipes de projet. Swisscontact, les partenaires du projet, le donateur, les bénéficiaires et les organismes publics locaux ou nationaux sont susceptibles d'y être représentés. Ils travaillent ensemble pour faire progresser le projet conformément aux objectifs fixés.

Consultation des parties prenantes. Une fois que les parties prenantes ont été identifiées et que leurs rôles, leurs intérêts et leur influence probable sur les résultats du projet ont été examinés, une consultation régulière et significative est organisée.

Un processus décisionnel inclusif et transparent. Les processus décisionnels des projets sont clairement définis et impliquent une participation active des parties prenantes. Les points de vue et les voix des acteurs locaux sont pris en compte de manière significative. Les décisions sont communiquées en temps utile et de manière appropriée.

Une gestion de projet adaptative et fondée sur des données probantes. Les enseignements tirés des systèmes de suivi sont utilisés pour mettre à jour les stratégies des projets, ce qui permet de s'assurer que les projets utilisent les ressources de manière efficace et qu'ils ont l'impact escompté.

Suivre l'évolution du contexte de gouvernance. L'environnement politique, social et économique est régulièrement évalué pour détecter les nouveaux risques et défis. Les interventions du projet sont adaptées pour les atténuer.

CONSIDÉRATIONS SUPPLÉMENTAIRES POUR L'INTÉGRATION DE LA BONNE GOUVERNANCE

Tirer parti de la technologie. La transparence et l'efficacité peuvent être renforcées par l'utilisation d'outils et de plateformes numériques pour rationaliser la gestion des projets et améliorer la participation des parties prenantes et l'accès à l'information.

Des partenariats à long terme. Notre propre intervention dans les systèmes est limitée dans le temps. Il convient de prendre des mesures pour s'assurer que les partenaires et les parties prenantes sont en mesure de continuer à travailler ensemble avec succès après la fin du projet.

¹⁵ Conformément à la politique de Swisscontact en matière de gestion des partenariats.

Transfert de connaissances. Conformément à notre rôle de facilitateur, nous renforçons les capacités des acteurs du système. Dans la mesure où les obligations contractuelles le permettent, nous maximisons le transfert des connaissances aux partenaires locaux.

Gestion des tensions émergentes. Travailler dans des contextes caractérisés par des déséquilibres de pouvoir ou une corruption fréquente peut soulever des défis inattendus. Le conseiller en matière de bonne gouvernance ou la personne chargée de la sensibilité aux conflits peut apporter son soutien.

La relation entre l'aide humanitaire, le développement et la construction de la paix. La mise en œuvre de projets dans des contextes fragiles, où la gouvernance publique est faible, exige une flexibilité et une coordination supplémentaires. C'est particulièrement vrai au niveau des relations, domaine dans lequel nous avons une bonne expérience de la création de synergies en travaillant en partenariat avec des agences humanitaires pour atteindre des objectifs communs.

SUIVI, EVALUATION ET APPRENTISSAGE

Si la nécessité d'un suivi et d'une mesure des résultats spécifiques à la gouvernance a été identifiée, les équipes de projet, en collaboration avec un conseiller en suivi et mesure des résultats, élaborent des indicateurs appropriés conformes à la théorie du changement.

En outre, dans le cadre de la collecte de données interne de Swisscontact, tous les projets sont invités à indiquer comment et dans quelle mesure ils ont réussi à intégrer la bonne gouvernance dans la conception et la mise en œuvre du projet. De même, les projets qui comportent des volets consacrés à la bonne gouvernance rendent compte de ces activités chaque année.

Les gestionnaires de projets sont invités à discuter avec le conseiller en matière de bonne gouvernance et avec leurs pairs des questions de pilotage des projets liées à la gouvernance ainsi que des résultats des évaluations de projets.

CLOTURE DU PROJET

La clôture d'un projet est très tôt planifiée et coordonnée avec le Bureau mondial. Une liste de contrôle spécifique au projet est préparée. Une personne désignée est responsable et assure le suivi et le contrôle du processus de clôture. Un protocole de transfert complet est rédigé, approuvé et signé par les parties concernées.

2.3 Au niveau de l'impact du projet

Tous les projets de Swisscontact intègrent la bonne gouvernance. Une partie des projets obtient un financement supplémentaire pour des activités consacrées à la bonne gouvernance. Dans tous les cas, les interventions portent sur un ou plusieurs des quatre domaines d'impact ci-dessous.

RENFORCER LES INSTITUTIONS DU SECTEUR PUBLIC

Le travail de renforcement des capacités des organismes publics, par exemple les ministères et les administrations municipales, présente des avantages à long terme. Nos actions peuvent consister à prodiguer des conseils sur les structures et les processus de gouvernance en termes généraux. Nous pouvons également aider les organismes publics à améliorer leurs performances par rapport à un principe de bonne gouvernance spécifique, comme la reddition de comptes, la transparence ou la réactivité. De cette manière, nous contribuons à améliorer l'accès aux services publics et leur qualité pour les travailleurs salariés, les indépendants et les entrepreneurs.

AMELIORER LA GOUVERNANCE DANS LE SECTEUR PRIVE

Ce travail consiste à sensibiliser aux avantages d'une bonne gouvernance d'entreprise. Il comprend l'évaluation et l'amélioration des capacités de gouvernance des partenaires et bénéficiaires non publics, par exemple les petites et moyennes entreprises, les organisations de soutien aux entreprises et les organisations de la société civile. Nous conseillons des pratiques de gouvernance adaptées à la taille et aux capacités de l'organisation et de tous ses acteurs. Ce faisant, nous visons à aider les organisations à améliorer leurs performances, leur stabilité financière, leur capacité à tirer parti de nouvelles opportunités, leur capacité à résister aux chocs ou leur capacité à attirer et à retenir les investisseurs. En fin de compte, ces atouts contribuent à la création et à la préservation d'emplois.

AMELIORER L'ENVIRONNEMENT POLITIQUE ET REGLEMENTAIRE

Nous concentrons nos efforts sur la facilitation des liens entre les organisations des secteurs public et privé. L'objectif est que les dialogues aboutissent à des résultats concrets, tels que l'élaboration de politiques sectorielles, des consultations formelles ou des changements de réglementation qui modifient les mesures d'incitation et changent les comportements. Les projets de développement des entreprises visent à réduire les obstacles au développement des affaires et à promouvoir une croissance économique inclusive. Les projets de développement des compétences permettent à un plus grand nombre de personnes d'accéder aux services, et les systèmes de formation sont plus performants et financés de manière plus durable. Ces améliorations se traduisent par la création d'emplois et de nouvelles possibilités de revenus pour nos groupes cibles.

REALIGNER LA DYNAMIQUE DU POUVOIR AU SEIN D'UN SYSTEME

Cela doit se produire lorsqu'un déséquilibre du pouvoir exclut certains groupes des bénéfices du développement économique ou conduit à une mauvaise gouvernance. Les projets chercheront à réaligner la dynamique du pouvoir, par exemple en améliorant l'accès à l'information, en réunissant les parties prenantes ayant des intérêts similaires ou en renforçant les capacités. Ce faisant, nous visons à réduire les inefficacités du marché et à améliorer le fonctionnement du système. Le réalignement de la dynamique du pouvoir devrait se traduire par une augmentation de la participation civique, en particulier de la part des groupes défavorisés, et par une plus grande confiance entre les citoyens, les acteurs du secteur privé et les institutions publiques. Cette confiance peut faire la différence entre une croissance économique qui profite à tous et une croissance économique qui ne profite qu'à quelques-uns.¹⁶

¹⁶ OCDE, [Gouvernance publique intégrée](#)