

Maintenir l'engagement dans des contextes autoritaires: enseignements tirés de l'expérience de la DDC

1 Situation

Le travail dans des contextes de conflit ou autoritaires est devenu la norme. Deux personnes sur trois dans le monde vivent dans des régimes non démocratiques ou dans des contextes de recul de la démocratie : en 2019, le taux de l'aide publique au développement (APD) investie dans autocraties s'élevait à 79 %, contre 64 % en 2010. Il est particulièrement frappant de constater qu'il y a eu 19 fois plus d'aide humanitaire dans des contextes autocratiques fermés durant cette décennie qu'auparavant, les principaux bénéficiaires étant la Syrie, le Yémen et la Jordanie¹.

Avec la tendance de recul de la démocratie et de montée de l'autoritarisme observée à l'échelle mondiale, le travail de la DDC se complexifie, mais il est aussi plus important que jamais. Une gouvernance défailante, le mépris des droits de l'homme et le dysfonctionnement des relations entre l'État et les citoyens entraînent la dégradation des services de base et entravent le développement du marché ; c'est pourquoi les contextes concernés sont au cœur de la coopération au développement menée par la Suisse. Actuellement, 25 des 35 pays prioritaires de la DDC sont considérés comme des autocraties². Cette situation s'accompagne d'un risque accru de changement abrupt vers un régime illégitime dans plusieurs pays partenaires (avec un pic de coups d'État militaires en 2021 et en 2022).

Le présent document a pour but d'aider les bureaux de terrain de la DDC à préparer leur réponse face à la montée de l'autoritarisme.

Maintenir l'engagement dans des contextes fragiles et/ou autoritaires: différences

L'autoritarisme fait partie du cadre de l'OCDE sur la fragilité. Les défis d'un maintien de l'engagement dans des contextes autoritaires sont similaires à ceux observés dans d'autres contextes fragiles, avec toutefois une différence importante : les partenaires du développement font face à des autorités politiques au bénéfice d'une légitimité nationale et internationale limitée, voire inexistante. Cela exige un positionnement politique *vis-à-vis* de ces dernières, fondé sur une rigoureuse pesée d'intérêts entre les risques politiques et de réputation, d'un côté, et les besoins humanitaires et de développement, de l'autre. Dès lors, les questions relatives à la manière de s'engager avec les autorités, de virer les fonds, d'adapter les stratégies de travail et de mener le dialogue politique revêtent une importance toute particulière dans des contextes autoritaires.

C'est le résultat final du parcours d'apprentissage de la DDC sur le travail dans des contextes autoritaires³. Sur le plan conceptuel, la DDC appréhende l'autoritarisme en fonction de deux dimensions, à savoir la démocratisation (un changement institutionnel permettant la concurrence et l'opposition politiques) et la libéralisation (un processus de changement institutionnel élargissant les droits politiques et les libertés civiles).

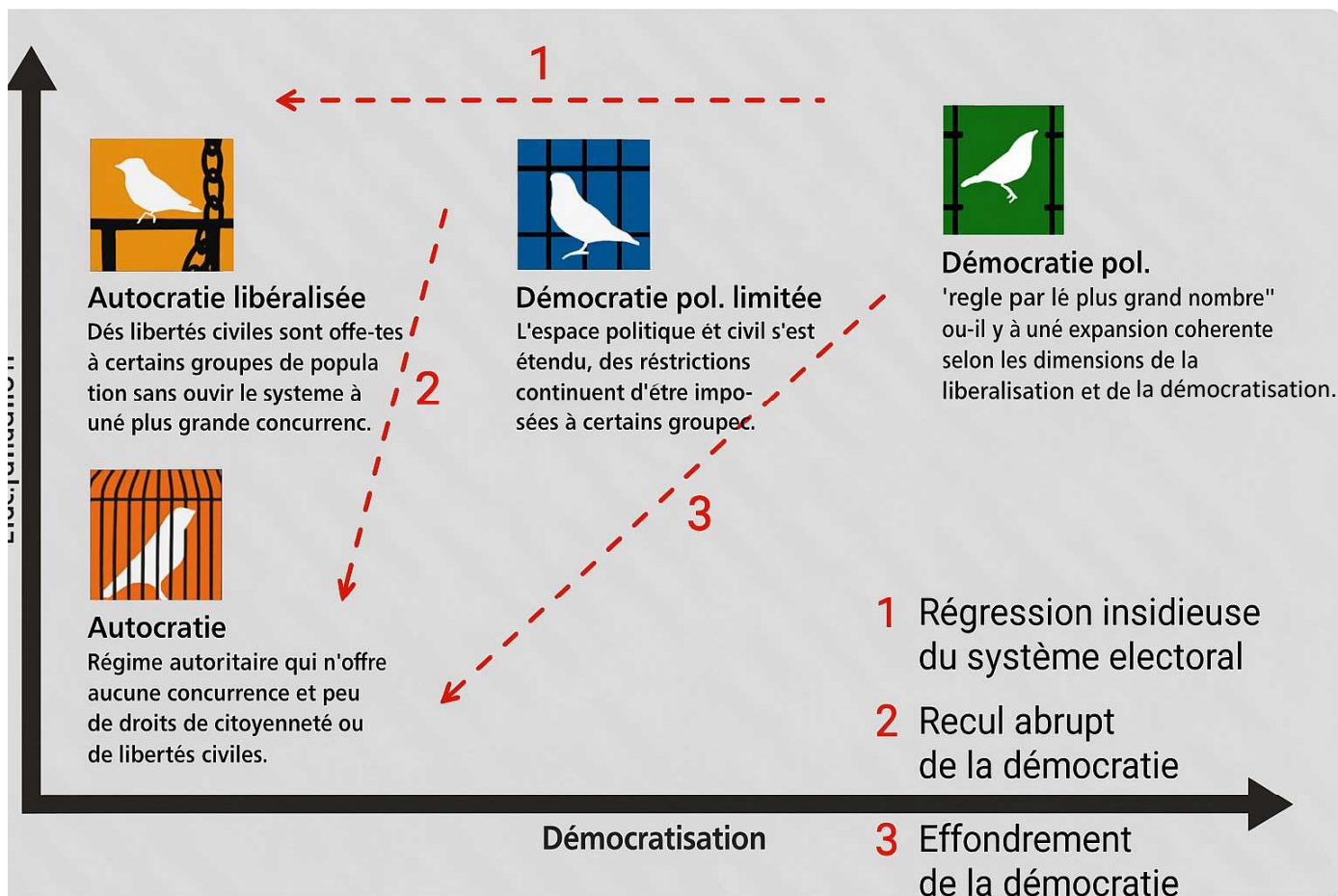
¹ Official Development Assistance by Regime Context (2010–2019). OECD Development Policy Papers, n° 44, juillet 2022 (ce document n'existe qu'en anglais).

² À noter que 19 pays prioritaires de la DDC sont également considérés comme fragiles par l'OCDE, et 16, comme à la fois autocratiques et fragiles. Autrement dit, il y a une corrélation étroite entre autocratie et fragilité : le pouvoir autocratique est un facteur clé de la fragilité, l'un entraînant l'autre et inversement.

³ Le parcours d'apprentissage (ou « learning journey ») a produit plusieurs résultats : d'abord, la note d'orientation politique de la DDC sur la gouvernance dans des contextes autoritaires, qui fournit une base conceptuelle accompagnée d'approches et de points d'entrée pour le travail dans des États autoritaires. Ensuite, trois documents

de travail et notes de synthèse, *Examining Authoritarian Developmental States, Do Autocracy and Fragility Connect?* et *Gender and Authoritarianism* (Examen des États autoritaires en développement, Y a-t-il un lien entre l'autocratie et la fragilité ? et Égalité des genres et autoritarisme, en anglais) qui mettent en lumière certains aspects spécifiques de l'engagement dans des contextes autoritaires. Enfin, une note de réflexion basée sur les enseignements tirés du travail dans cinq pays ayant connu des reculs lents ou rapides de la libéralisation politique ou de la démocratie (Serbie, Tanzanie, Nicaragua, Burundi et Myanmar) qui a servi de source principale pour le présent document.

Figure 1. Typologie des régimes et trajectoires des autoritarismes ascendants



Source: Adaptation de la note d'orientation stratégique de la DDC « A Typology of Regimes and Trajectories of Increasing Authoritarianism ».

Les trajectoires d'inversion du processus démocratique et de montée de l'autoritarisme sont multiples ; il est donc nécessaire d'y apporter des réponses sur mesure. Une analyse de cinq pays partenaires de la DDC a permis de mettre au jour trois schémas distincts: (1) la régression insidieuse du système électoral : pays faisant l'expérience d'une érosion lente mais continue de la démocratisation sans déclin marqué de la libéralisation politique ; (2) le recul abrupt de la démocratie : pays subissant un événement brutal qui se solde par des restrictions violentes des libertés citoyennes (après quelques années de recul insidieux du système électoral) et (3) l'effondrement de la démocratie : pays vivant une érosion marquée des acquis démocratiques simultanément dans les domaines de la contestation et de la libéralisation politique.

2 Pourquoi maintenir l'engagement ?

La présence dans des contextes autocratiques (et souvent fragiles) pose des défis de taille. Il arrive que les résultats prévus ne soient que partiellement atteints et que les investissements ou les années de coopération soient réduits à néant au moment où le contexte politique est bouleversé. En outre, dans ce type de contexte, le risque de nuire est exacerbé.

Les raisons valables de résister à se désengager restent cependant nombreuses:

- Mandat:** il est essentiel d'honorer notre devoir et notre mandat au bénéfice des populations que la Suisse entend soutenir, à savoir ne laisser personne de côté même quand la situation devient plus complexe et coûteuse, et véhiculer les valeurs démocratiques par une programmation du développement.
- Durabilité et efficacité:** en restant engagée, la DDC peut soutenir les investissements et les réseaux suisses en place dans un pays, sachant que le maintien de sa présence, même réduit, est plus efficace et efficient qu'un retour sur le terrain après un retrait.
- Crédibilité et confiance:** la Suisse peut rester un acteur politique important, préserver le réseau local et entretenir les canaux de dialogue. Les interventions de la DDC en termes de développement ou d'aide humanitaire contribuent à renforcer la crédibilité et la confiance et offrent des opportunités de protéger les espaces économiques de manière indirecte.

Le maintien de l'engagement implique des dilemmes et des concessions. Premièrement, comment pouvons-nous continuer d'apporter du

soutien selon notre mandat sans donner l'impression de légitimer et de renforcer des gouvernements illégitimes ? Deuxièmement, pouvons-nous insister pour que les principes de la démocratie et des droits humains soient appliqués comme condition de ce soutien ? Troisièmement, lorsque nous travaillons avec la société civile et d'autres acteurs civiques plutôt qu'avec les gouvernements, comment pouvons-nous garantir la sécurité et empêcher la sursollicitation des partenaires de la société civile, d'une part, et éviter la création de structures parallèles tout en assurant la durabilité de nos interventions, d'autre part ?

3 L'approche de la DDC en matière de maintien de son engagement

3.1 Paramètres de risque

La montée de l'autoritarisme ou les bouleversements politiques profonds – qu'ils soient graduels ou abrupts – ont une influence considérable sur la coopération internationale. Ainsi, le maintien de l'engagement dans de tels contextes s'accompagne de risques accrus, notamment sécuritaires, politiques / de réputation, ainsi que programmatiques et fiduciaires. Les paramètres de risque suivants doivent faire l'objet d'une attention particulière :

- **Exposition du personnel/des partenaires (et des actifs) aux risques de sécurité:** les bouleversements politiques violents et la montée de l'autoritarisme accroissent le risque de représailles ou d'actes violents à l'encontre du personnel et des partenaires nationaux ou internationaux.
- **Exposition du gouvernement:** suivant le degré et la nature de la coopération avec les autorités gouvernementales, les bouleversements politiques et la montée de l'autoritarisme accentuent le risque politique et le risque de réputation pour la Suisse (soutien ou légitimation *de facto* de ces autorités).
- **Exposition financière:** dans les contextes autoritaires où l'État de droit est menacé, il existe un risque élevé que les fonds alloués ne soient pas employés dans le but prévu et que les capacités d'utiliser ces capitaux de façon transparente et responsable soient très limitées. Ce risque est particulièrement marqué dans les contextes à budget important et où les fonds sont affectés par l'intermédiaire de systèmes nationaux liés à des partenaires du gouvernement ou proches de celui-ci (risque fiduciaire).
- **Exposition programmatique:** les changements substantiels de contexte et de conditions-cadres touchent les postulats qui fondent les

programmes, ce qui peut influencer négativement sur la mise en œuvre de ceux-ci et la réalisation des objectifs.

3.2 Fonder l'action sur les pratiques/ principes de référence de la DDC

Pour répondre à ces variations, la coopération au développement de la Suisse peut s'appuyer sur des pratiques bien établies qui restent pertinentes et qui gagnent souvent encore en importance. Il s'agit notamment des principes suivants:

- **Contexte comme point de départ:** une bonne connaissance du contexte et un suivi continu de la situation politique (y c. par des instruments tels que le suivi des changements contextuels pertinents pour le développement [MERV], l'analyse de l'économie politique [AEP] et l'analyse des conflits, le pilotage de programmes par pays et l'élaboration de scénarios) constituent la base d'actions sensibles au contexte.
- **Sensibilité au conflit/Ne pas nuire:** reconnaissant que les partenaires de la coopération au développement font partie intégrante du contexte, la DDC doit anticiper et observer en permanence les effets prévus ou imprévus de ses activités afin de ne pas alimenter l'instabilité et la violence et – si possible – de contribuer à la transformation du conflit et à la consolidation de la paix.
- **Coordination:** la coopération au sein d'ambassades intégrées et avec tous les services concernés de l'administration fédérale à la centrale (approche pangouvernementale – APG), de même que la coordination entre donateurs et l'échange avec les partenaires locaux ou nationaux sont des facteurs déterminants d'une action coordonnée et cohérente.
- **Programmation nexus:** les instruments de politique extérieure, dont la coopération au développement, l'aide humanitaire, la consolidation de la paix et la diplomatie, sont déployés en fonction des besoins du contexte pour atteindre les meilleurs résultats possibles.
- **Diversification des partenaires:** grâce à un réseau et à un portefeuille de partenaires diversifiés et équilibrés, la DDC réduit le risque de dépendance unilatérale ou d'instrumentalisation.

4 Enseignements tirés de la pratique de la DDC: préparation et réaction à la détérioration des contextes politiques

4.1 Faire face à des trajectoires diverses

La DDC se fonde sur ses expériences passées pour adapter sa réponse aux trajectoires autocratiques.

En cas d'érosion démocratique insidieuse, les bureaux de la DDC ont choisi d'apporter des modifications minimales et progressives à leur programme: ils ont analysé leurs partenariats avec le gouvernement sans les stopper complètement (annulant uniquement les programmes hautement exposés politiquement et poursuivant les interventions ou les engagements techniques/sectoriels avec des partenaires gouvernementaux au niveau local). En parallèle, la DDC a diversifié son portefeuille de partenaires pour privilégier les OSC, les ONG, les organisations internationales et les media indépendants. Elle a renforcé la coordination avec le personnel d'ambassade et les donateurs dans le but de réévaluer le contexte et de dresser un argumentaire justifiant le maintien de son engagement.

En cas de brusque recul de la démocratie, qui va de pair avec une restriction marquée des droits politiques et des libertés civiles, les bureaux de la DDC ont pris des mesures plus audacieuses, à commencer par le gel des programmes (en particulier ceux mis en œuvre par le gouvernement) suivi d'une renégociation et d'une réduction du portefeuille conclu avec le gouvernement (pour faire en sorte que celui-ci s'occupe du suivi des programmes, mais sans gestion des fonds). La DDC a simultanément renforcé sa collaboration avec les OSC et le secteur privé (une tâche qui s'est toutefois révélée ardue en raison de la répression exercée par le gouvernement). Elle a consolidé sa coordination interne et externe et hiérarchisé ses arguments en faveur du maintien de son engagement.

Lors d'effondrements de la démocratie, les bureaux de la DDC ont cessé toute collaboration avec le gouvernement tout en assurant une communication minimale avec lui dans le but de faciliter le dialogue. Elle a transféré les programmes du gouvernement aux OSC et à l'ONU et renforcé l'aide humanitaire. Elle a intensifié sa coordination interne et externe et donné la priorité à son offre de soutien au personnel.

4.2 Huit champs d'action

Indépendamment de la méthodologie et de la trajectoire individuelle, les huit champs d'action suivants donnent un aperçu des domaines auxquels

les bureaux de la DDC sur le terrain doivent accorder de l'attention.

Le tableau des pages suivantes présente les questions clés et les options et fournit l'éclairage de pairs pour chacun des champs d'action. Les questions et les options s'entendent comme une aide pour définir des réponses sur mesure pouvant servir à se préparer lorsque le contexte se détériore graduellement ou à intervenir immédiatement en cas de changement brutal de la situation.

Les huit champs d'action sont interconnectés. Ils sont présentés dans un ordre aléatoire (non représentatif d'une hiérarchie).

Huit champs d'action

- Placer la sécurité du personnel au premier plan
- Comprendre le contexte en mutation
- Définir les principes de l'engagement
- Renforcer la coordination
- Revoir l'orientation programmatique
- Analyser les relations avec le gouvernement et les autres partenaires
- Analyser les modalités de financement
- Investir dans les capacités du personnel

Champs d'action	Questions/Options	Éclairage des pairs
Sécurité* : Placer la sécurité du personnel au premier plan.	<ul style="list-style-type: none"> • À quels risques de sécurité le personnel suisse, le personnel local et les partenaires sont-ils exposés ? • Le personnel peut-il se rendre au bureau en toute sécurité ? Comment la flexibilité du travail peut-elle contribuer à la sécurité du personnel ? • Un soutien psychosocial est-il nécessaire ? • Est-il nécessaire de geler temporairement les programmes jusqu'à ce que la sécurité de l'ensemble du personnel soit assurée ? • Est-il possible de poursuivre les programmes de coopération internationale (CI) et, si oui, de quelle manière ? • Moyens de communications sont-ils sûrs ? 	<p>Préparation à toutes les éventualités : en Afghanistan, alors que la plupart des donateurs étaient déterminés à maintenir leur présence durant la prise de pouvoir des talibans en 2021, la dynamique a changé si brusquement que la majorité des partenaires du développement ont fait évacuer leur personnel. Il était essentiel d'être paré à cette éventualité. La DDC avait préparé son personnel par un exercice de simulation montrant comment réagir à des menaces graves telles qu'une attaque directe des bureaux, une prise d'otages et/ou la chute soudaine du gouvernement.</p> <p>Soutien psychosocial : au Myanmar, la DDC a mis en place une ligne de soutien psychologique facultative pour les membres du personnel, disponible 24 heures sur 24 et sept jours sur sept.</p> <p>Choix terminologique : au Burundi, la DDC a modifié sa terminologie et cessé d'utiliser les notions de société civile et de droits humains, qui risquaient d'attirer la répression sur les membres du programme et les partenaires.</p>
Analyse du contexte Comprendre le contexte en mutation	Analyse et suivi du contexte <ul style="list-style-type: none"> • Quel espace y a-t-il pour la coopération ? • Avons-nous toujours accès aux plus pauvres ? • La gestion des programmes sensible aux conflits (GPSC) en place est-elle toujours pertinente compte tenu de l'évolution du contexte ? • Avec qui pouvons nous coopérer sur les plans opérationnel et politique ? • Comment intégrer les connaissances des chargés de programme nationaux (CPN) et des partenaires locaux dans notre analyse du contexte ? • Devons-nous adapter notre utilisation du MERV ou d'autres outils compte tenu du changement rapide du contexte ? 	<p>Les approches participatives sont de plus en plus privilégiées pour évaluer un contexte en mutation rapide : elles sont à la fois un processus et un moyen d'encourager la compréhension commune entre les représentations de la Suisse (acteurs de la politique et du développement), y compris le personnel et les experts locaux et leur connaissance approfondie du contexte.</p> <p>Utilisation adaptative des outils : dans les situations de recul ou d'effondrement démocratique soudain, les outils d'analyse du contexte habituels peuvent se révéler trop « lents ». En l'occurrence, les outils d'évaluation de l'exposition aux risques semblent plus appropriés pour orienter la réponse et les mesures d'adaptation des OSC. En Serbie, la DDC a introduit un mini-MERV et, au Myanmar, un système de « signalisation lumineuse » (matrice des risques) pour classer les projets en fonction de leur degré d'exposition dans le cadre de la collaboration avec l'État et d'autres risques pertinents.</p>
Principes de l'engagement Définir les arguments d'un maintien de l'engagement en vue d'une communication cohérente	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les raisons de rester / se retirer ? • Quels sont les risques (de réputation) d'un maintien / retrait ? • Quels sont les principes à respecter en cas de maintien de l'engagement ? • Quels sont les indicateurs à observer de près susceptibles de provoquer la révision de la décision de maintenir l'engagement ? • Travaillons-nous « sur le conflit » ou seulement « autour du conflit » ? 	<p>Positionnement de la Suisse: Au Nicaragua, la DDC a défini dans une note interne des indicateurs et un cadre d'évaluation périodique de ces indicateurs comme base de décision pour maintenir ou non son engagement. Les quatre champs d'observation étaient : (1) la qualité du dialogue politique ; (2) l'espace dévolu à la société civile ; (3) l'accès aux plus pauvres ; (4) la sécurité. Un « groupe de suivi » (composé de membres aux niveaux chargés de programme géographiques, bureau du pays, régional, ambassade, APG), qui s'est réuni tous les deux mois, a évalué ces quatre champs d'observation.</p> <p>Positionnement conjoint avec les autres donateurs : après le coup d'État militaire au Myanmar en 2021, quatre principes de l'engagement ont été définis conjointement avec les partenaires et les autres donateurs : (1) soutien direct à la population du Myanmar, en particulier aux communautés les plus vulnérables ; (2) aucune collaboration avec des structures de l'État (sauf là où elle est inévitable ou nécessaire pour fournir les services essentiels à la population, auquel cas elle doit se limiter au strict niveau technique) ; (3) préservation des bases requises pour construire un pays plus inclusif et responsable ; (4) respect du principe « ne pas nuire » et poursuite des efforts de consolidation de la paix. Loin d'être gravés dans le marbre, ces principes devraient être réexaminés régulièrement.</p>

* La gestion de la sécurité à l'étranger du DFAE est soumise à des règles et à des procédures spécifiques sous l'égide du Centre de gestion des crises (KMZ). Les questions / options sont présentées à titre complémentaire et ne remplacent pas les directives du KMZ.

Champs d'action	Questions/Options	Éclairage des pairs
<p>Coordination Renforcer la coordination avec les partenaires APG et les autres partenaires du développement</p>	<p>Coordination interne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Y a-t-il un besoin de mettre sur pied des réunions internes régulières (incluant les NPOs) au niveau du BuCo ou d'en accroître la fréquence ? • Est-il indiqué de créer un groupe de coordination de crise APG (BuCo, chargé de programme géographique, ambassade, régional) ? <p>Relations avec les autres donateurs et partenaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordonner les partenaires multilatéraux internationaux et nouer le dialogue avec eux afin de parler d'une seule voix • Tenter de coopérer avec des pays non-membres du DAC (éventuellement par des activités plus techniques et politiquement neutres) 	<p>Intensification de la coordination: en général, la coordination entre la DDC et le personnel politique de l'ambassade s'intensifie avec des examens périodiques conjoints, la participation des ambassadeurs à des MERV et à des discussions sur les besoins en matière de reprogrammation. Cela permet de nourrir une compréhension commune de la situation et des besoins tout en renforçant et en unifiant la communication vis-à-vis de Berne.</p> <p>Coordination entre donateurs vs. neutralité de la Suisse: la coordination entre donateurs peut réduire les risques politiques ou de réputation, mais elle doit être soigneusement mise en balance avec les autres intérêts de la Suisse comme le maintien d'une certaine indépendance, afin de préserver le dialogue avec les autorités <i>de facto</i>.</p>
<p>Adaptation du programme Pour garantir la viabilité et la pertinence des interventions de la Suisse</p>	<p>Analyse des thèmes/domaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • Notre orientation thématique et stratégique est-elle encore pertinente ? <p>Analyse des priorités/de l'approche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel est le degré d'adéquation de notre approche globale et des priorités de notre action (p. ex. orientation systémique) ? • Envisager de déplacer l'accent des porteurs d'obligations (gouvernements, autorités) sur les détenteurs de droits (population, citoyens, communautés) • Envisager de privilégier les approches communautaires centrées sur la population plutôt que sur l'orientation systémique (utilisation du système du pays) • Envisager de se concentrer davantage sur le niveau décentralisé/ local ou (inter-) régional ? • Est-il indiqué de placer l'accent sur la coopération au niveau technique/la gouvernance transversale ou sectorielle ? <p>Analyse des modalités et des instruments de la CI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel est le panachage de modalités et d'instruments adéquat dans le contexte en cours (mise en œuvre directe, contributions et mandats à des partenaires multilatéraux internationaux, dialogue politique, médiation et consolidation de la paix, etc.) ? <p>Ajustement des projets en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle ambition pouvons-nous nourrir ? Quelles sont les capacités des partenaires de mettre en œuvre les programmes et d'utiliser le budget dans le contexte donné ? • Quels projets devraient-ils être adaptés sur le fond ou suspendus ? 	<p>Changement de focalisation sur les détenteurs de droits: lorsque les talibans ont pris Kabul en 2021, la DDC a modifié les modalités et la stratégie de ses programmes, stoppant ceux qui soutenaient le gouvernement pour se tourner vers les ONG et les OSC locales.</p> <p>Approche locale: depuis les <i>coups d'État</i> consécutifs au Mali (2012, 2020 et 2021), l'aide budgétaire au gouvernement a été suspendue par la plupart des institutions internationales de financement et des partenaires du développement. La Suisse a quant à elle poursuivi sa longue tradition d'aide budgétaire sectorielle décentralisée et transférée directement sur les comptes d'entités infranationales.</p> <p>Approche régionale: en Tanzanie, lorsque les partenaires locaux ont été mis sous pression par des lois de plus en plus restrictives, la DDC a commencé à coopérer avec des organisations régionales sises dans des pays voisins. Elle a parallèlement continué de communiquer avec ses partenaires en Tanzanie, mais à un niveau plus informel, afin d'éviter de les mettre en danger. Elle a en outre adapté son programme dans le secteur des médias pour passer du renforcement des capacités de plaidoyer à la sécurité des journalistes. Au Nicaragua, l'adaptation du portefeuille s'est traduite par une concentration accrue sur les droits de humains: la DDC a soutenu des institutions supranationales pour assurer le suivi de la situation en matière de droits de humains et a offert une assistance technique à l'État dans le but de promouvoir les réformes.</p> <p>Réduction des ambitions, réalisme et pragmatisme: cette approche relative aux objectifs et aux résultats possibles dans ces contextes est primordiale sur le plan non seulement du pilotage, mais aussi de la communication avec le siège et les partenaires gouvernementaux. De nombreux bureaux de coopération déplorent que les ambitions aient été revues à la baisse trop tardivement et souhaiteraient une plus grande tolérance aux risques et aux coûts. Dans un contexte fragilisé, les résultats doivent être évalués dans une perspective à long terme.</p> <p>Approche nexus: au Myanmar, l'action humanitaire peut sembler être la manière la plus appropriée de poursuivre l'engagement après le coup d'État militaire. En réalité, le risque est que la poursuite d'une approche descendante (<i>top-down</i>) ne soit pas propice au renforcement des capacités des communautés et de la société civile. Ainsi, dès lors que l'on fait une lecture erronée du contexte et que l'on donne une réponse exclusivement humanitaire à un phénomène complexe, on risque de créer une dépendance à l'aide humanitaire et de soutenir un gouvernement autoritaire.</p>

Champs d'action	Questions/Options	Éclairage des pairs
Reconsidération des relations avec le gouvernement et diversification des partenaires	Relations avec le gouvernement <ul style="list-style-type: none"> • Communication avec les gouvernements hôtes: comment pouvons-nous travailler/communiquer avec le gouvernement ? Approche formelle/informelle, accent sur les ministères compétents, niveau local, etc.: qui sont les partenaires acceptables pour le dialogue politique ? • Transit des financements par le gouvernement hôte: quel volume de financement transite par des entités gouvernementales ? Faut-il geler l'aide aux organisations étatiques ? Avons-nous une modalité d'aide budgétaire au niveau national et/ou décentralisé ? 	<p>Les gouvernements ne sont pas monolithiques: cesser de travailler avec le gouvernement central ne signifie pas cesser toute collaboration avec le gouvernement. Il peut exister des interlocuteurs plus légitimes (modérés) au niveau local, technique ou sectoriel avec lesquels la collaboration peut se poursuivre.</p> <p>Dialogue à plusieurs niveaux: les dialogues multipartites et à plusieurs niveaux peuvent être une stratégie utile pour rester engagé. Ils permettent aux COOF de dialoguer avec les gouvernements autoritaires, tandis que d'autres partenaires du WoGA font pression pour le respect des droits humains, des règles démocratiques et des espaces de développement inclusifs (« bon flic – mauvais flic »).</p> <p>Utiliser la reprogrammation pour le dialogue politique: la réorientation des programmes peut être une occasion de dialogue politique et est souvent utilisée pour renforcer (implicitement) les considérations relatives à la gouvernance et aux droits humains.</p> <p>Conserver un ticket d'entrée: le fait de conserver un petit pourcentage du portefeuille en partenariat avec les autorités gouvernementales sectorielles - avec des restrictions plus strictes quant à sa mise en œuvre - a permis de maintenir un canal de dialogue ouvert avec les autorités au Nicaragua.</p>
	Nouveaux acteurs <ul style="list-style-type: none"> • Y a-t-il de l'espace pour la société civile et existe-t-il des possibilités de la soutenir ? • Y a-t-il des acteurs nouveaux / émergents avec lesquels nous pourrions coopérer (secteur privé, groupes de réflexion, etc.) ? • Quelles sont les OSC fiables dans un environnement répressif donné ? 	<p>Acteurs non conventionnels: la DDC Myanmar a renforcé sa collaboration avec les organisations ethniques armées (OEA), qui remplissent des fonctions gouvernementales dans les territoires sous leur contrôle.</p> <p>La DDC en Serbie a intensifié sa collaboration avec des OSC crédibles et des médias indépendants, non seulement afin de diversifier son portefeuille, mais aussi pour contrer la menace d'un détournement ou d'une appropriation des fonds destinés au développement par des partenaires d'exécution étroitement liés aux fonctionnaires gouvernementaux.</p>
Modalités de financement Revoir les modalités de financement pour réduire l'exposition financière et renforcer l'agilité opérationnelle	Planification financière <ul style="list-style-type: none"> • Devrions-nous et pouvons-nous poursuivre des programmes de même ampleur ? • Élaborer/utiliser le fond de petites actions pour pouvoir réagir rapidement • Envisager le versement d'allocations modestes afin de réduire l'exposition financière. • Le budget alloué est-il toujours adéquat compte tenu des mutations du contexte ? <p><i>Voir plus haut « Reconsidération des relations avec le gouvernement et diversification des partenaires »</i></p>	<p>Réduction du budget: la DDC au Myanmar a réduit le budget du programme de coopération après le coup d'État militaire de 2021 afin de tenir compte de la diminution de l'espace opérationnel.</p> <p>Mesures de sécurité supplémentaires: la DDC au Burundi a introduit des exigences supplémentaires pour le déblocage des paiements afin d'éviter les fraudes financières, en particulier au niveau local.</p>
Personnel Investir dans les capacités du personnel de faire face au contexte en mutation	<ul style="list-style-type: none"> • Envisager différentes sessions de formation pour l'équipe afin qu'elle puisse s'adapter au contexte, en traitant notamment les questions de sécurité, les situations de gestion du risque, la GPSC et l'aide humanitaire • Considérer la possibilité de recruter des personnes expérimentées et capables de travailler en situation de crise pour partager le savoir et l'expérience avec d'autres bureaux de coopération 	