

Beyond2015

Campagne **Beyond 2015**

Évaluation finale

Décembre 2015

Évaluation réalisée par Maruxa Cardama, consultante externe
Évaluation prescrite par Beyond 2015





Table des MATIÈRES

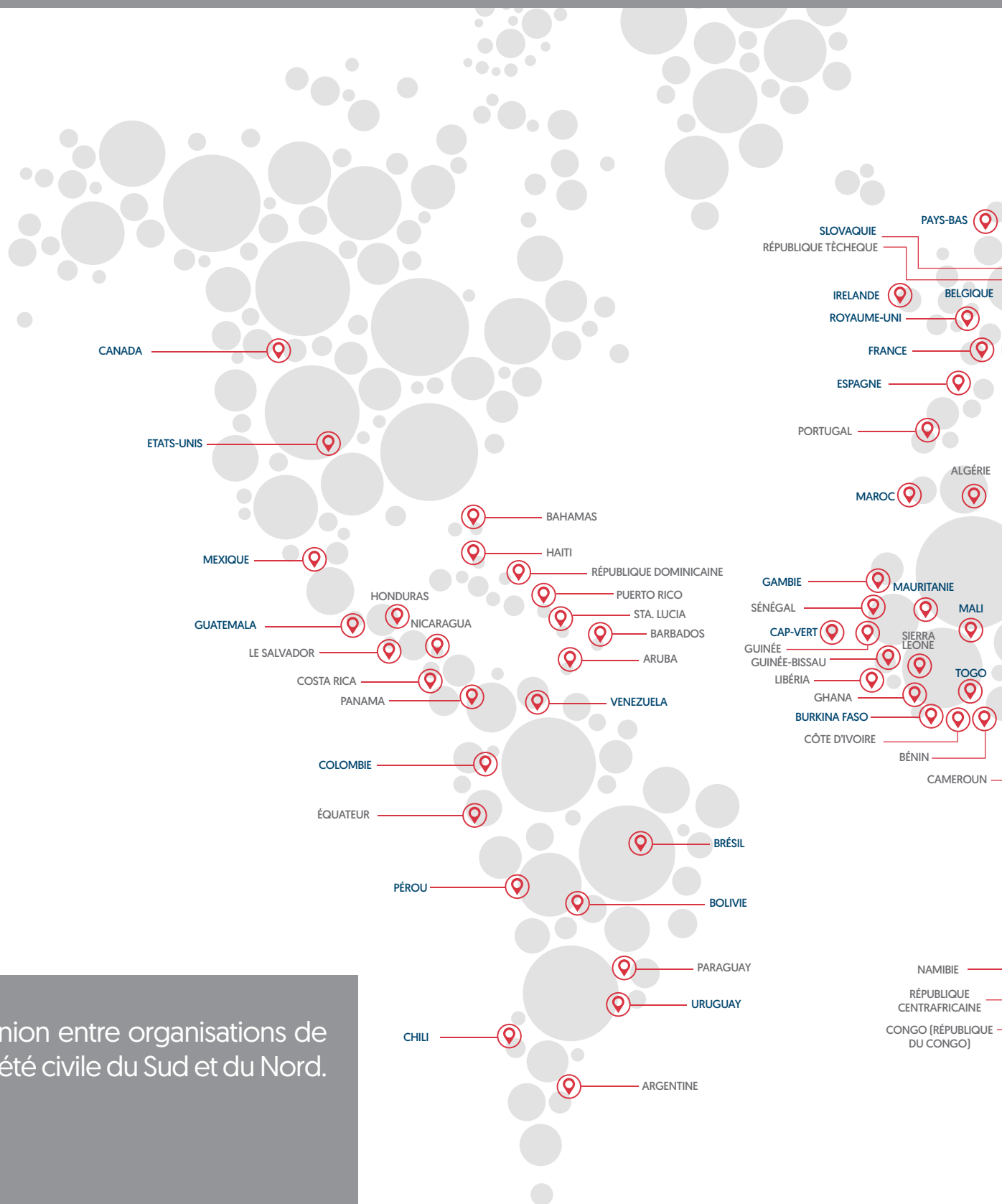
	AVANT-PROPOS	6
	INTRODUCTION	7
	RÉSUMÉ EXÉCUTIF	9
CHAPITRE 1	RÉALISATION DES OBJECTIFS DE BEYOND 2015 : EFFICACITÉ ET IMPACT	13
	Q1. La campagne a-t-elle atteint ses objectifs ?	
	Q2. La campagne a-t-elle suivi une approche efficace pour réaliser ses objectifs ?	
	Q3. Quelle a été l'efficacité du « mouvement en tenailles » ?	
	Q4. Quel a été l'impact de la campagne sur la société civile et sa façon de travailler et de s'engager auprès de l'ONU ?	
	Q5. La campagne a-t-elle établi des liens avec des mouvements sociaux ?	
	Q6. Dans quelle mesure les décideurs politiques ont-ils utilisé les contributions de Beyond 2015 au cours du processus de négociation ? Dans quelle mesure les positions de la campagne ont-elles influencé le document final de l'agenda post-2015 ?	
	Q7. Quel impact la campagne a-t-elle eu sur ses membres ?	
	Q8. La campagne a-t-elle pu maintenir le même degré d'efficacité et d'impact dans ses activités à l'échelle nationale, régionale et mondiale ?	
	Q9. L'initiative des États Cibles (« Focus States initiative ») a-t-elle fonctionné ? A-t-elle encouragé les États sélectionnés à prendre des positions progressistes et à faire pression en faveur d'un agenda post-2015 ambitieux pendant le processus de négociation ?	
	Q10. La campagne a-t-elle payé un prix pour l'influence qu'elle a acquise ?	
	ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS POUR LES CAMPAGNES DE PLAIDOYER DE LA SOCIÉTÉ CIVILE	28
CHAPITRE 2	STRUCTURE, GOUVERNANCE, GESTION ET PARTENARIATS	31
	Q11. La structure et la gouvernance de la campagne ont-ils renforcé ou entravé son efficacité ? Quelle a été l'efficacité des mécanismes institutionnels et de coordination régionale / nationale ?	
	Q12. Quel équilibre a été atteint pour la répartition du travail « interne » et « externe » de la campagne ?	
	Q13. Le Comité exécutif	
	Q14. Les Coprésidents	
	Q15. Le Secrétariat	
	Q16. L'agent financier	
	Q17. Quels défis et réussites sont nés des partenariats ? Comment les relations avec les partenaires clés ont-elles fonctionné ?	
	ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS POUR LES CAMPAGNES DE PLAIDOYER DE LA SOCIÉTÉ CIVILE	38



CHAPITRE 3	STRATÉGIE DE LEVÉE DE FONDS, MODÈLE DE FINANCEMENT, SUIVI ET REPORTING	41
	Q18. Quelles sont les forces et les faiblesses de la stratégie de levée de fonds de la campagne ? Q19. Quelles sont les forces et les faiblesses du modèle de financement de la campagne ? Q20. Le suivi et l'établissement de rapports sur l'utilisation des fonds ont-ils donné satisfaction ?	
	ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS POUR LES CAMPAGNES DE PLAIDOYER DE LA SOCIÉTÉ CIVILE	43
CHAPITRE 4	MENACES POUR L'HÉRITAGE DE BEYOND 2015 ET PROCHAINES ÉTAPES	45
	Q21. Les principales menaces qui pourraient compromettre ou détruire l'héritage de Beyond 2015 Q22. Les avis sur la fin des activités	
	ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS POUR LES CAMPAGNES DE PLAIDOYER DE LA SOCIÉTÉ CIVILE	48
ANNEXE 1	Liste des documents de Beyond 2015 ayant servi de base à cette évaluation	49
ANNEXE 2	Liste des interviews réalisées spécifiquement pour cette évaluation	50



Beyond 2015 : une campagne véritablement mondiale



Une union entre organisations de la société civile du Sud et du Nord.



AVANT-PROPOS

« Même dans la littérature et dans l'art, quiconque cherche à être original ne le sera jamais, alors que si vous essayez simplement de dire la vérité (sans vous préoccuper de combien de fois elle a été dite) vous serez original neuf fois sur dix, sans même vous en rendre compte. » C. S. Lewis



Andrew Griffiths

Philipp Schönrock

Beyond 2015 ne s'est jamais trop souciee de savoir si elle était originale ou novatrice ; cette campagne a toujours été axée sur le travail et les résultats, cherchant à créer de réels changements et non pas à se mettre en avant. Pourtant, cette attention constante sur les résultats est une des raisons pour lesquelles Beyond 2015 a innové et trouvé des solutions originales aux problèmes qu'elle a rencontrés.

L'un des aspects importants de la campagne, et qui est souligné dans la présente évaluation, est le grand nombre de personnes qui ont contribué à son succès. Si nous devons dresser la liste de toutes ces personnes, cet avant-propos serait long et ennuyeux. Il convient également de noter que la campagne fut plus que la somme de ses parties, et que notre influence résulte presque entièrement de notre capacité à travailler ensemble de manière constructive, pour présenter un point de vue cohésif de la société civile sur le processus post-2015. Ce fut un triomphe du collectif sur l'individu, et ceci a été déterminant pour gagner le respect de ceux que nous cherchions à influencer.

Cependant, il serait impossible de parler de la campagne sans mentionner tout spécialement le Secrétariat. Leo Williams a joué un moteur dans la direction et l'organisation de la campagne, sans lequel cette dernière n'aurait pas réussi ; mais l'ensemble du Secrétariat et tous les coordinateurs régionaux ont été le « cœur battant » de la campagne, du début à la fin. La société civile est redevable à ces personnes travailleuses et inspirantes avec lesquelles ce fut un véritable plaisir de travailler.

La campagne a pris beaucoup de décisions très importantes – le **dialogue « VPVC »** (vision, buts, valeurs, critères), le « mouvement en tenailles » et la stratégie « de la politique à l'action » ("**Policy to Action**") sont trois décisions qui viennent à l'esprit – mais la décision de réaliser une évaluation complète et honnête de la campagne afin de préserver son héritage sera certainement la décision la plus durable. Cette évaluation a mis en évidence le génie de la campagne, et notre tâche est désormais de diffuser les conclusions de cette évaluation et de nous assurer que les enseignements tirés restent entre les mains de la société civile.

Coprésider Beyond 2015 a été en toute honnêteté l'un des meilleurs moments de nos carrières respectives ; bien que nous nous réjouissons de continuer à travailler ensemble pour traduire les mots du Programme 2030 en actions qui changeront la vie des gens.

Andrew Griffiths et Philipp Schönrock
Coprésidents de Beyond 2015



INTRODUCTION

Objectifs de cette évaluation

Tirer les enseignements des réussites et faiblesses de Beyond 2015 afin de (1) comprendre comment les organisations de la société civile (OSC) ont vécu leur participation à la campagne et si cela a eu un impact sur leur participation au processus intergouvernemental sur l'agenda Post-2015, et (2) faciliter l'action collective de la société civile et son influence sur les processus de décision à l'échelle mondiale.

Portée et méthodologie

Ce rapport est organisé en 4 chapitres : **1. Réalisation des objectifs de Beyond 2015 : efficacité et impact ; 2. Structure, gouvernance, gestion et partenariats ; 3. Stratégie de levée de fonds, modèle de financement, suivi et reporting ; et 4. Menaces à l'héritage de Beyond 2015 et prochaines étapes.** Les questions utilisées pour structurer ce rapport sont principalement issues des Termes de référence (TdR) donnés à la consultante par le Secrétariat de Beyond 2015.

Ces réflexions pourraient incontestablement remplir plusieurs centaines de pages. Toutefois, conformément aux TdR donnés à la consultante, des efforts considérables ont été réalisés pour raccourcir ce rapport le plus possible. Dans ce contexte l'évaluation des informations et l'identification des enseignements se sont avérées difficiles, principalement pour deux raisons. D'une part, le grand nombre de questions à couvrir d'après les TdR, ainsi que la longue liste de rapports et d'interviews indiqués par le Secrétariat. D'autre part, les délais très serrés pour mener l'évaluation et rédiger ce rapport.

Dans ce contexte, l'évaluation ne doit pas être lue au détriment de l'incroyable richesse et profondeur des expériences – et des histoires de réussite – générées par Beyond 2015. La consultante tient à saluer l'abondante documentation produite par la campagne chaque année, ainsi que pendant l'évaluation à mi-parcours et la phase finale de la campagne. La lecture minutieuse de ces documents est amplement recommandée pour assimiler une vision d'ensemble plus détaillée.

Les annexes **1** et **2** dressent la liste respective des documents de Beyond 2015 ayant servi de base à cette évaluation et des interviews réalisées auprès du Secrétariat, des membres et partenaires de la campagne, du système onusien, des États membres (à la fois à New York et dans les capitales) et des OSC externes. L'expression « dans tous les groupes cibles » utilisée dans ce rapport fait référence à cette liste de personnes interviewées, dont les noms resteront anonymes pour des raisons de confidentialité.

Remerciements

La consultante souhaite exprimer sa reconnaissance au Secrétariat pour avoir partagé un grand nombre de documents et aidé à organiser les interviews, ainsi qu'à toutes les personnes interviewées pour le temps qu'ils lui ont généreusement accordé et l'engagement intellectuel considérable dont ils ont fait preuve au cours des interviews.



Crédit photo : Save Matabeland Coalition / Beyond 2015. Juillet 2015.

Des élèves des écoles primaires de St Bernards, Lobhengula, Mzilikazi et Mckeurtan présentent les cartes postales de plaidoyer de Beyond 2015 au cours d'une conférence nationale au Zimbabwe sur la mise en œuvre des ODD – Bulawayo, Zimbabwe, 9-10 juillet 2015.



RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Chapitre 1

Réalisation des objectifs de Beyond 2015 : efficacité et impact



1. Beyond 2015 a pleinement atteint ses objectifs.

La pression exercée par la campagne pour obtenir un processus transparent, participatif et inclusif à l'ONU a été décisive. Par ailleurs, la campagne a défendu très tôt et avec ferveur l'opérationnalisation d'un processus à voie unique (combinant le développement et le développement durable). La campagne a aussi contribué à ce que l'agenda post-2015 prenne en compte les voix des personnes affectées par la pauvreté et l'injustice. À l'échelle mondiale, Beyond 2015 a joué un rôle très influent en aidant le système onusien à faire participer les parties prenantes et la société civile au-delà des Groupes majeurs, et à assurer un meilleur équilibre géographique Nord/Sud. Beyond 2015 a parfaitement réussi à enrichir le processus intergouvernemental par des contributions multipartites, structurées et pertinentes des OSC, partagées en temps voulu et élaborées de façon transparente. La campagne a permis à ses membres de mieux s'approprier le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030), et de percevoir leurs contributions comme une opportunité de changer le monde, au-delà de « leur monde ».

2. Fort degré de satisfaction quant à l'efficacité des approches et des outils de la campagne.

Points forts (entre autres) : (a) mobilisation d'une masse critique d'organisations du Sud et du Nord, tout en tenant compte de la diversité d'avis ; (b) positionnement autour de valeurs et de principes de plaidoyer clairs ; (c) élaboration de positions de plaidoyer substantielles, pertinentes et opportunes, tout au long du processus intergouvernemental ; (d) actions réalisées à la fois à l'échelle mondiale, régionale et nationale, dans l'esprit d'une campagne décentralisée, à travers le « mouvement en tenailles ». **Points faibles** : (a) prédominance de l'anglais ; (b) faible nombre de réunions physiques ; (c) faible adaptation des approches et des outils ; (d) absence d'un cadre structuré pour le brassage interrégional ; (e) faible communication externe, et (f) absence d'une réelle dichotomie entre une campagne de plaidoyer et une campagne de mobilisation.

3. Impact majoritairement positif de Beyond 2015 sur l'action collective de la société civile et son engagement auprès de l'ONU.

Points forts : (a) mobilisation, responsabilisation et renforcement des capacités de la société civile – permettant sa participation à des processus intergouvernementaux complexes ; (b) création d'un espace de collaboration et d'apprentissage mutuel entre organisations Nord/Sud ; (c) preuve qu'un mouvement de la société civile auto-organisé, coordonné et hétérogène peut avoir une influence mondiale sur des processus intergouvernementaux ; (d) prise en compte par

l'ONU de nouvelles voix et d'expériences de terrain (la campagne a surmonté la fragmentation générale de la société civile et a fourni une plateforme aux OSC maîtrisant mal le développement durable) ; (e) maximisation du mandat de l'ONU pour faire participer d'« autres parties prenantes » ; (f) contribution à la responsabilisation accrue des Groupes majeurs et autres parties prenantes, et (g) création/renforcement de capacités pour adopter de nouveaux outils de travail. **Points faibles** : (a) prédominance initiale des ONG du Nord, en particulier du Royaume-Uni ; (b) absence de synergies ou de délimitations claires avec les campagnes existantes ; (c) le difficile choix en termes de lobbying entre introduire de nouvelles voix ou privilégier l'expertise ; (d) relation floue de la campagne avec le réseau des Groupes majeurs et autres parties prenantes ; et (e) l'absence de pression et d'engagement après le Sommet onusien en septembre. Ces points faibles constituent des questions importantes que les campagnes de la société civile, les Groupes majeurs et autres parties prenantes devront résoudre.

4. L'héritage de toute campagne de plaidoyer va bien au-delà des mots. Cela dit, l'ONU et ses États membres semblent réellement avoir approuvé et examiné en détail les contributions de la campagne.

Parmi les éléments clés du plaidoyer de Beyond 2015 qui ont contribué au document final de l'agenda post-2015 : (a) la vision de la campagne pour le Programme 2030 ; (b) le caractère universel, intégral, interdépendant et ambitieux du Programme 2030 ; (c) la promotion des droits de l'Homme ; (d) les principes « ne laisser personne pour compte » et « aucune cible ne peut être considérée comme atteinte avant d'être atteinte pour tous les segments de la société » ; (e) les Objectifs de développement durable (ODD) sur l'égalité des genres, l'inégalité, la consommation et la production durables, le climat, et l'inclusion et la cohabitation pacifique ; (f) la protection de la planète comme principe fondamental ; (g) la participation de la société civile et de toutes les parties prenantes comme une fin en soi, et (h) le mécanisme de responsabilisation à trois échelles – mondiale, régionale et nationale. **Points faibles du plaidoyer** : (a) collaboration limitée avec les États membres « difficiles » ; (b) ne pas avoir permis aux personnes vivant dans la pauvreté de participer directement aux négociations intergouvernementales ; (c) ne pas avoir suffisamment bouclé la boucle entre les trois échelles (mondiale, régionale et nationale) ; (d) influence limitée sur le chapitre de suivi-évaluation du Programme 2030, l'un des chapitres les moins ambitieux ; (e) faibles résultats pour relier les moyens de mise en œuvre des ODD au financement du développement, et (f) ne pas avoir contrebalancé l'attention démesurée portée à la croissance économique durable.

5. La décision de travailler à l'échelle globale, régionale et nationale est un point fort de la campagne. Cependant, bien que celle-ci soit vue comme étant hautement performante à l'échelle mondiale, le travail à l'échelle régionale est jugé moins satisfaisant, sauf en Europe et en Afrique. Le travail national est perçu comme étant performant, avec divers degrés de satisfaction selon les pays.

6. Beyond 2015 n'est pas devenue une porte-parole dans les négociations intergouvernementales. Cela démontre à la fois l'attitude respectueuse des donateurs (le Danemark, la Suisse et la Suède) et la bonne gestion de la situation par Beyond 2015. **Difficultés évoquées:** 1) Beyond 2015 a créé une demande à laquelle elle ne pouvait parfois pas répondre ; (2) elle a subi les répercussions de la réorganisation de l'engagement de la société civile auprès de l'ONU et de la plateforme traditionnelle des Groupes majeurs ; (3) elle a parfois été perçue comme étant trop proéminente, en raison de sa masse critique ; (4) elle n'a pas toujours fait pression sur les États membres pour obtenir des résultats plus progressifs, et (5) elle aurait pu affiner certaines positions de plaidoyer.

7. L'incroyable difficulté (et parfois impossibilité) pour la campagne de prendre du recul, de mener des réflexions profondes, de se réajuster et de gérer l'innovation, du fait du rythme haletant qu'elle devait suivre.

Chapitre 2

Structure, gouvernance, gestion et partenariats



8. Niveau exceptionnel d'auto-gouvernance acquis par Beyond 2015, fondée sur la décision conjointe, l'inclusion, la transparence et la responsabilisation. La campagne a consacré des efforts considérables pour créer des structures globales, régionales et nationales ; et elle a souvent adapté ses approches. Toutefois, **des problèmes structurels, institutionnels ou de coordination ont entravé l'efficacité de la campagne** : (a) leadership insuffisant et discontinu du Comité exécutif, notamment pour atténuer les difficultés de coordination aux niveaux régional et national ; (b) coordination déficiente des coordinateurs régionaux et des structures nationales ; (c) lourde bureaucratie et retards dans le décaissement des fonds aux coordinateurs régionaux et aux agences chef de file nationales ; (d) transitions et passations difficiles.

9. Satisfaction relative quant aux performances du Comité exécutif*, mais appréciation et gratitude unanime envers ses membres pour avoir gracieusement accepté de siéger au comité tout en gérant de lourdes charges de travail. **Points forts** du Comité exécutif : (a) efforts considérables pour trouver un équilibre Sud/Nord au sein de la campagne ; (b) aide financière aux membres du Sud.

Points faibles : (a) communication insuffisante sur son travail pendant la phase initiale ; (b) déséquilibre homme/femme ; (c) déséquilibre Nord/Sud (en dépit de l'équilibre numérique Nord/Sud, les voix du Nord avaient tendance à dominer celles du Sud) ; (d) leadership insuffisant, impactant à la fois sur la stratégie à moyen terme, la collecte de fonds et les actions du Secrétariat ; (e) faible ancienneté et capacité de décision limitée de ses membres dans leurs organisations respectives ; (f) perte de vitesse lorsque le nouveau Comité a été élu en 2014, malgré des dispositions pour un renouvellement partiel ; (g) mandats flous ; (h) actions insuffisantes pour atténuer les difficultés dans la coordination régionale et nationale, et (i) faible nombre de réunions physiques et barrières linguistiques.

10. Divers degrés de satisfaction quant au mandat des Coprésidents*, mais reconnaissance unanime envers les collègues qui ont accepté ce rôle exigeant. **Points forts** : (a) la décision politique d'avoir des Coprésidents du Nord et du Sud, et (b) les élections de mi-mandat. **Points faibles et difficultés** : (a) le manque de visibilité et de leadership par moments, et (b) les mauvais processus de sélection.

11. Plus d'efforts auraient pu être faits pour développer des TdR clairs et garantir leur bonne compréhension. Cela dit, il est crucial que les initiatives de collaboration ne dépendent pas trop fortement des TdR, que de bons processus de sélection soient menés, et que les acteurs de telles initiatives comprennent qu'ils tireront de celles-ci autant qu'ils y investissent.

12. Le Secrétariat est considéré comme étant hautement professionnel, multiculturel, multilingue, efficace et capable de résoudre des problèmes. Il a été bien géré et a responsabilisé son personnel.

13. Hauts niveaux de satisfaction quant au travail réalisé par CONCORD, puis par l'Alliance africaine pour les personnes handicapées (ADA), en tant qu'agents financiers de Beyond 2015. La séparation des pouvoirs et la division des rôles entre le Nord et le Sud ont été appréciées et ont montré qu'une campagne mondiale peut avoir un agent financier basé n'importe où, pourvu que l'organisation mandatée ait les bonnes compétences et capacités. Le principe de neutralité fiscale (aucun avantage financier pour l'agent financier) a bien fonctionné aussi bien pour la campagne que pour l'agent (aucune perte accumulée).

14. Les discussions sur les partenariats au début de la campagne furent parmi les questions les plus difficiles et complexes à résoudre – certaines demeurant même sans réponse. Bien que les 3 principaux partenariats avec CAN-International, le Forum International des Plateformes Nationales d'ONG (FIP) et « Participate » aient contribué à la campagne, ils n'ont pas été exploités de façon optimale et n'ont pas pleinement répondu aux attentes. En même temps, il est évident que Beyond 2015 a développé une relation de confiance et d'amitié profonde avec ces 3 acteurs, et que chacun a beaucoup

appris sur le tas. Les résultats obtenus doivent être comparés à la contrefactuelle : quels résultats n'auraient pas été obtenus sans ces 3 partenariats ? Les partenariats ont aidé Beyond 2015 de plusieurs manières, à savoir en termes de politique, de plaidoyer, de travail de recherche, de charge de travail, de légitimité et de collecte de fonds.

Chapitre 3

Stratégie de levée de fonds, modèle de financement, suivi et reporting



15. Le travail de collecte de fonds réalisé par le Secrétariat est louable. Points forts : (a) collecte de fonds provenant de sources mixtes jugées suffisamment éthiques et neutres ; (b) constitution d'un fonds commun par les 3 pays donateurs (le Danemark, la Suède et la Suisse) – réduisant la charge de reporting et offrant une plus grande flexibilité en matière de dépenses, (c) création d'un « groupe de coordination des donateurs » géré par le Secrétariat, démontrant la confiance des donateurs dans la campagne, et permettant à la fois aux donateurs de prendre des décisions plus transparentes et de développer des stratégies conjointes, et (d) l'invitation faites aux OSC membres de contribuer financièrement à la campagne. **Points faibles :** (a) mauvaise stratégie initiale de collecte de fonds ; (b) maintien des financements étatiques – perçu par certains comme étant problématique et risqué pour une campagne de plaidoyer ; (c) faibles contributions des OSC membres. La consultante estime que, dans l'esprit d'une campagne d'adhésion, le Comité exécutif et les plus grandes organisations membres dotées de départements de collecte de fonds auraient dû contribuer dès le début et plus activement au développement et à la mise en œuvre de la stratégie de collecte de fonds.

16. Beyond 2015 a réussi à mettre en œuvre un modèle de financement pour mener des activités à l'échelle globale et décentraliser des fonds aux niveaux régional et national - l'argent étant réparti entre pays. **Points faibles :** (a) participation insuffisante du Comité exécutif à ces décisions ; (b) fonds insuffisants pour les activités de coordination régionale, retards dans l'approbation des budgets de plaidoyer, et accès difficile aux fonds en raison de la bureaucratie dans les organisations hôtes, et (c) fonds limités et décaissements différés pour les agences chef de file nationales.

17. Beyond 2015 a régulièrement produit des documents de suivi et des rapports sur son financement. Toutefois, des mises à jour plus régulières et plus courtes auraient été souhaitables pour identifier et partager les bonnes pratiques. Par ailleurs, Beyond 2015 n'a pas développé de mécanisme pour suivre et évaluer la mise en œuvre

des activités et l'utilisation des fonds par les agences chef de file nationales et les bénéficiaires de subventions dans le cadre de l'initiative « de la politique à l'action » ('Policy to Action Innovation Fund').

Chapitre 4

Menaces pour l'héritage de Beyond 2015 et prochaines étapes



18. La stratégie de sortie de Beyond 2015 est un très bon document sur les aspects pratiques de la clôture d'une campagne.

19. La grande diversité d'avis très critiques sur l'engagement de la société civile auprès de l'ONU indique que le Comité exécutif aurait pu mieux encadrer la phase finale de la campagne. Un groupe de travail aurait dû être mis en place par le Comité afin d'identifier les scénarios et les étapes cruciales pour ancrer l'héritage de la campagne, et afin d'élaborer de brèves directives pour aider les membres à exploiter cet héritage. Par ailleurs, un groupe de réflexion sur les perspectives d'une éventuelle nouvelle campagne aurait pu être auto-organisé. La campagne ayant été établie en 2010, il y avait assez de temps pour prévoir et planifier. Il est vivement recommandé au Comité exécutif de concentrer tous ses efforts jusqu'à la clôture de la campagne (mars 2016) sur : 1) l'ancrage de l'héritage de la campagne et 2) l'élaboration de directives pour que les organisations membres contribuent à cet ancrage. Il est vivement conseillé à tous les membres de soutenir activement cet objectif et de participer pleinement aux discussions sur une éventuelle nouvelle campagne.

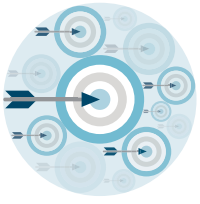
20. Deux grandes menaces pourraient compromettre l'héritage de Beyond 2015 : 1) une mise en œuvre fragmentée du Programme 2030 au niveau national, et 2) la perte d'une structure permettant une collaboration et une coordination efficaces.

**Plusieurs co-présidents et itérations du Comité exécutif se sont succédés au cours de la vie de la campagne. Des niveaux de performance variables ont été atteints selon les individus qui ont assumé ces rôles.*



Crédit photo : Nguyen, N. 24 septembre 2015.

La Secrétaire exécutive de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) montre les messages de plaidoyer de Beyond 2015 durant un événement de haut-niveau organisé par Beyond 2015 en septembre 2015 dans les locaux de l'ONU à New York. Cet événement a rassemblé des représentants d'Etats membres de l'ONU et d'organisations de la société civile participant à la Campagne Beyond 2015.



RÉALISATION DES OBJECTIFS DE BEYOND 2015 : EFFICACITÉ ET IMPACT

CHAPITRE 1

Q1. La campagne a-t-elle atteint ses objectifs ?

Beyond 2015 est une campagne mondiale de la société civile fondée sur un partenariat entre OSC du Nord et du Sud, et qui a plaidé en faveur d'un cadre fort et légitime pour succéder aux objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). Créée en 2010, Beyond 2015 a réuni **plus de 1 500 OSC de 142 pays** autour de deux objectifs : 1. La mise en place d'un cadre global et multithématique pour succéder aux OMD, reflétant les positions de Beyond 2015 ; et 2. La mise en place d'un processus réactif et participatif pour développer ce cadre, sensible aux voix des personnes directement affectées par la pauvreté et l'injustice.

Les groupes cibles de cette évaluation ont donné une réponse unanime : **oui, Beyond 2015 a pleinement atteint ses objectifs**. Voici les **raisons évoquées** par les membres de la campagne et son Secrétariat, ainsi que par l'ONU, les États membres et la société civile externe :

1. Vision

- ⊗ Beyond 2015 a contribué à garantir que le processus post-2015 soit dirigé par l'ONU, plutôt que par d'autres organisations multilatérales (ou au niveau national).
- ⊗ Beyond 2015 a été un défenseur fervent, franc et précoce de la convergence des voies du développement et du développement durable, et a offert une plateforme opérationnelle permettant aux OSC des deux voies de réaliser cette convergence.
- ⊗ Beyond 2015 a contribué à créer un cadre post-2015 réceptif aux problèmes des personnes affectées par la pauvreté et l'injustice, et à transformer l'adage « ne laisser personne pour compte » en devise fondamentale du Programme 2030.

2. Processus

- ⊗ Beyond 2015 a fait pression de manière décisive pour obtenir un processus transparent, participatif et inclusif à l'ONU, en créant des opportunités de dialogue entre la société civile et les gouvernements. De nombreux membres de Beyond 2015 ont été invités par leurs gouvernements pour faire partie des délégations officielles durant les séances de négociation et/ou au Sommet des Nations Unies.
- ⊗ Beyond 2015 a aidé le système onusien à faire participer les parties prenantes et la société civile au-delà des Groupes majeurs, en permettant à des OSC diverses de participer au processus post-2015 et en parvenant à un meilleur équilibre géographique Nord/Sud.
- ⊗ Beyond 2015 a utilisé les médias sociaux et des outils de communication inclusifs à des fins de sensibilisation, bien que les opinions divergent sur l'utilisation de Twitter. Les personnes ayant assisté aux négociations intergouvernementales au siège de l'ONU à New York ont pu percevoir l'impact considérable des tweets de Beyond 2015 dans la salle de négociation. D'autres trouvent que la campagne aurait pu mieux utiliser les médias sociaux.

3. Politique

- ⊙ Beyond 2015 a parfaitement réussi à enrichir le processus intergouvernemental en partageant en temps voulu des contributions multipartites, structurées et pertinentes des OSC – élaborées de façon transparente.
- ⊙ Beyond 2015 a aidé ses membres à percevoir leurs contributions comme une opportunité de changer le monde, au-delà de « leur monde ».
- ⊙ Beyond 2015 a facilité une meilleure appropriation du Programme 2030 par les OSC, en les sensibilisant au contenu du nouvel agenda, et en renforçant leurs connaissances techniques sur le processus intergouvernemental.

Q2. La campagne a-t-elle suivi une approche efficace pour réaliser ses objectifs ?



Il y a un grand degré de satisfaction à l'égard des approches et des outils utilisés par la campagne.

Points forts : approches globales (a., b., c.) et mécanismes/outils spécifiques (sous-catégories) :

a. Mobilisation d'une masse critique d'organisations du Nord et du Sud autour de différents thèmes, tout en tenant compte de la diversité d'avis.

- ⊙ Compréhension rapide, par le personnel du système onusien et des États membres, des principales préoccupations et demandes de la société civile à travers les positions de Beyond 2015.
- ⊙ Compilation de listes identifiant les organisations signataires (des positions de Beyond 2015).
- ⊙ Inclusion d'explications explicites sur la diversité d'avis au sein de la campagne sur des sujets donnés.
- ⊙ Élaboration de documents politiques et organisation de téléconférences.

Fait intéressant, les États membres ont mentionné « nous n'avons jamais su clairement qui était derrière les propositions. Lorsqu'ils ont mis en avant leurs nombres élevés d'organisations signataires, qui était présent ? Plus important encore, qui manquait-il ? Qui avait décidé de ne pas adhérer ? ». La consultante souligne le décalage entre cette perception des États membres et le fait que les prises de position de Beyond 2015 incluaient les listes de signataires. La consultante pense que ce décalage est lié aux lacunes de Beyond 2015 en matière de communication externe.

b. Positionnement d'une campagne basée sur des positions, des valeurs et des principes de plaidoyer clairs, dans un processus hautement politique.

- ⊙ L'identification des 4 fondements conceptuels du cadre de développement post-2015 – à travers la définition de la vision, des objectifs, des valeurs et des critères de ce cadre (**VPVC**) – est considérée comme longue mais utile dans l'ensemble, ayant permis à la campagne de gagner en légitimité, d'élaborer une vision commune, et de jeter les bases de ses positions de plaidoyer, y compris vis-à-vis du travail du Groupe de personnalités de haut niveau sur l'après-2015 et des négociations intergouvernementales. Toutefois, les membres et le Secrétariat de Beyond estiment que l'exercice VPVC n'a pas particulièrement apporté de valeur ajoutée à la région européenne, car celle-ci avait besoin d'avancer à un rythme rapide pour suivre les institutions européennes.

- ⊙ Le changement stratégique opéré par la campagne en 2015 et visant à **traduire les politiques en actions** – à travers le « **Guide pratique pour passer de la politique à l'action** ». – est félicité par ses membres. Par exemple, le **rapport final de Beyond 2015 Amérique latine** indique que : « ce recalibrage (...) a été accueilli favorablement par les agences chef de file, car il souligne l'importance du niveau national et (...) le plaidoyer en faveur de la mise en œuvre pourrait donner des résultats plus concrets (...) pour promouvoir la mise en œuvre », et le **rapport final Asie** indique qu'« il a été vraiment utile car il a offert un guide de participation étape par étape et a facilité un processus pour recueillir les opinions de la société civile sur la mise en œuvre des ODD (...) pouvant être partagé avec le gouvernement, les médias et d'autres parties prenantes », bien que « son examen [fut] long et aurait pu être plus simple ».

- ⊙ Les documents « **lignes rouges** » de Beyond 2015 sont perçus comme des documents de plaidoyer très efficaces pour aider la société civile à influencer les gouvernements, car ils sont plus faciles à lire que d'autres documents de plaidoyer.

- ⊙ Le **rapport final de l'Initiative des États Cibles** ('Focus States Initiative') contient des commentaires détaillés sur les actions prises par certaines organisations de Beyond 2015 pour mettre en œuvre le changement stratégique 'Policy to Action'.

c. Élaboration de positions substantielles, pertinentes et opportunes au cours du processus intergouvernemental.

« **Évoluer avec le processus et réagir directement aux derniers documents de négociation, au lieu de réaffirmer les principes fondamentaux tout au long du processus** » est identifié comme l'un des points forts de Beyond 2015, d'après les États membres.

- ⊙ Certains membres ont indiqué que « *les modalités de consultation ont évolué et que [les membres de la Campagne] ont mené des activités de plaidoyer très efficaces, alors que ce n'était pas le cas au début.* »
- ⊙ Les efforts de plaidoyer ciblant les délégués et décideurs des pays en développement sont perçus de manière positive par le personnel de l'ONU et les États membres.
- ⊙ Les processus d'élaboration des positions, caractérisés par une grande transparence, des échéances bien définies, et une bonne communication en amont.
- ⊙ L'utilisation de Google docs comme outil principal pour l'élaboration commune de documents, ainsi que les téléconférences.
- ⊙ Les « groupes de travail » permettant aux membres d'interagir sur des thèmes plus spécialisés.

Les membres et le Secrétariat de **Beyond 2015** considèrent que les trois points forts listés ci-dessus ont permis à la campagne de gagner en transparence, bonne gouvernance, confiance interne, coordination et travail conjoint.

Points forts supplémentaires :

- ⊙ Voir les débats en temps réel et donner la possibilité aux membres de résoudre les problèmes directement entre eux.
- ⊙ La création d'un Groupe de travail d'intervention rapide pour coordonner la réaction de la campagne pendant les dernières phases du processus intergouvernemental. Bien que certains estiment que ce groupe a renforcé l'écart entre les membres en termes de capacité et de disponibilité, d'autres soulignent que ce groupe « *n'a été utilisé que tout à la fin, lorsque nous étions confrontés au risque élevé de perdre tout notre travail [...] si nous ne réagissions pas rapidement.* »
- ⊙ Le rôle de la Directrice du plaidoyer à New York. Alors que la structure du Secrétariat incluait ce poste depuis 2013, la consultante note que la grande majorité des personnes interviewées – y compris des membres de la campagne – n'en étaient pas conscients. La personne qui a occupé ce poste depuis 2014 est unanimement perçue comme ayant rapidement fait la différence en menant une réflexion stratégique et des actions pour augmenter l'impact de la campagne, ainsi que par son dialogue avec les missions à l'ONU, les OSC et les parties prenantes externes. « *Avoir une personne compétente, fiable et éloquente comme elle à New York est l'une des meilleures choses de la campagne.* » (personnel de l'ONU). Le personnel de l'ONU a souligné ses compétences analytiques et stratégiques, ainsi que ses réactions rapides. Certains regrettent que ce poste n'ait pas été appuyé par d'autre staff à New York, bien qu'une consultante ait aidé la campagne depuis New York, de janvier à septembre 2015.

Un examen des finances montre que peu d'organisations se sont mobilisées pour financer ce rôle lorsque la campagne ne disposait pas encore de financement étatique.

Pour plus d'information sur les positions clés de Beyond 2015 et ses documents de plaidoyer, la consultante recommande vivement de lire « **Examen des positions de plaidoyer de Beyond 2015 et du document final de l'agenda post-2015** » – un document préparé par la Directrice du plaidoyer en août 2015.

d. Identification du besoin stratégique d'opérer simultanément à trois échelles : mondiale, régionale et nationale.

- ⊙ L'établissement d'un dialogue « *pour faire des allers-retours entre les ONG nationales et le processus intergouvernemental* » est salué par le personnel de l'ONU et les États membres.
- ⊙ La nomination de coordinateurs régionaux, d'agences chef de file nationales et de points focaux, ainsi que la collaboration / mise en place de groupes nationaux et de plateformes de coordination des ONG, sont saluées par les membres de la campagne.
- ⊙ La préparation, en trois langues, de documents de sensibilisation pour le plaidoyer régional et national, est soulignée par le Secrétariat.
- ⊙ La décentralisation de la campagne et la flexibilité accordée aux niveaux régional et national pour adapter les documents (de plaidoyer), est soulignée par Beyond 2015 dans son ensemble.
- ⊙ Le rapport « *Activités de plaidoyer national réalisées par les agences chef de file de Beyond 2015 en 2014 et 2015* » illustre les différentes activités et formats utilisés aux niveaux régional et national :

- Réunions des groupes nationaux, consultations, forums de la société civile, dialogues pour les jeunes, tribunaux d'expression populaire, ateliers thématiques ;
- Documents de base expliquant le processus post-2015, bulletins d'information, campagnes nationales, médias sociaux, SMS, émissions de radio, documentaires, actions de sensibilisation à vélo, identification d'ambassadeurs des ODD, dialogues dans les médias et formation des présentateurs à la radio, Peace Day TV, clips vidéo ;
- Correspondance et réunions avec le gouvernement et le parlement, ainsi qu'avec les candidats aux postes de président fédéral, gouverneur d'État, maire de la ville et membre du parlement

Consultez les sections **Q8** et **Q9** pour plus de conclusions sur le travail de Beyond 2015 aux niveaux mondial, régional et national.

Points faibles de l'approche de la campagne :



a. Prédominance de l'anglais

⊙ La prédominance de l'anglais pendant le processus intergouvernemental a considérablement alourdi les activités de plaidoyer de la campagne et son fonctionnement général aux niveaux mondial, régional et national.

⊙ **L'auto-évaluation du Comité exécutif** indique que « *la langue [fut] parfois un obstacle à la compréhension et à la participation* ». La région Amérique latine souligne en particulier l'impact de la barrière linguistique dans les activités de la campagne au niveau mondial. Le rapport sur la Fin des activités au Pacifique identifie l'absence de traduction des ressources de Beyond 2015 en langue Pasifika locale comme une faiblesse. Au niveau africain, la campagne est considérée comme ayant peu mobilisé les pays francophones.

⊙ Le Secrétariat s'est engagé à alléger ce fardeau en produisant des documents de plaidoyer et de communication en 3 langues (anglais, français, espagnol).

La consultante note que la barrière de la langue prendra plus d'ampleur durant la mise en œuvre du Programme 2030, du fait des actions à mener en matière de sensibilisation, d'adaptation aux contextes nationaux et de développement de partenariats. La consultante rejoint les membres et le Secrétariat en soulignant la nécessité, pour de futures campagnes, de développer des stratégies de collecte de fonds avec des budgets solides et des fonds de contingence spécialement dédiés aux traductions.

b. Faible nombre de réunions physiques

⊙ **L'auto-évaluation du Comité exécutif** indique que « *les réunions face-à-face [furent] très utiles ; nous aurions apprécié en avoir plus.* » Des conclusions similaires sont tirées au niveau régional.

⊙ Le scénario idéal préconisé par la plupart des membres pour les prochaines campagnes consiste en un mélange de travail virtuel au quotidien et de réunions face-à-face à des dates spécifiques, conformément aux différents plans stratégiques et aux programmes de travail des organisations.

À titre de réflexion personnelle, la consultante rappelle à quel point l'organisation de réunions physiques peut être lourde (en temps et en ressources). Les outils en ligne régulièrement utilisés par Beyond 2015 (par ex. les Google docs) et les services de télé/vidéoconférence (par ex. Skype, Webex, Go to Meeting, lignes de téléconférence classique) sont disponibles à un coût raisonnable et peuvent être très efficaces au quotidien pour toute collaboration.

L'investissement initial dans ces outils et la courbe d'apprentissage liée à leur utilisation peuvent aussi être perçus comme des atouts à long terme pour les individus et organisations qui choisissent d'intégrer ces outils à leur culture de travail.

c. Faible adaptation des approches et des outils de la campagne

⊙ Certains estiment que les outils proposés furent utiles et qu'ils ont facilité la collaboration, mais que « *leur potentiel n'a pas été exploité de façon optimale car on n'a pas suffisamment pensé à adapter ces outils aux contextes locaux.* »

La consultante estime que dans des campagnes décentralisées travaillant à l'échelle régionale et nationale, les postes de coordination régionale et nationale devraient être tenus d'adapter les approches et les outils de la campagne.

d. Absence de cadre structuré pour le brassage interrégional

⊙ Dans le **questionnaire d'évaluation finale de Beyond 2015**, la collaboration et le brassage interrégional ont reçu une note respective de 6.14/10, 5.71/10 et 5/10 (pour les réponses en anglais, français et espagnol).

Cela conduit à une recommandation incontestable : les prochaines campagnes devront garantir une collaboration et un brassage interrégional ; et pour cela mener une réflexion approfondie, développer des outils et des mécanismes adéquats, et allouer un budget spécifique. [Cf. Q8 et Q11.](#)

e. Faiblesses en communication externe

⊙ Les membres et le Secrétariat de Beyond 2015 estiment que la campagne a progressivement amélioré sa communication interne du fait du processus naturel d'« apprentissage sur le tas », mais que les formats de communication auraient pu être adaptés davantage. Beaucoup de personnes au sein de Beyond 2015, de la société civile externe et de l'ONU, ont souligné les faiblesses de la campagne en communication externe.

Recommandations du Comité exécutif et du Secrétariat de Beyond 2015 pour les prochaines campagnes : i) affecter un **budget spécifique à la communication dès le début** pour financer un **poste de responsable de communication à temps plein au sein du Secrétariat** et un **appui externe spécialisé selon les besoins** ; ii) adapter les outils de partage d'information au cas par cas (par ex. des outils ciblés pour les structures de prise de décision et de coordination actives, pour le travail régional et national).

f. Dichotomie entre une campagne de plaidoyer et une campagne de mobilisation

⊙ Cette question fut soulevée par certains membres provenant de zones géographiques et de milieux très divers, bien qu'elle ait été largement débattue par le Comité exécutif, notamment en rapport avec la question sur la participation de Beyond 2015 à Action 2015 et sa différenciation de celle-ci.

⊙ En mars 2014, le rapport « **Beyond 2015 – portée de la mobilisation publique post-2015** » fut prescrit par le Comité exécutif et élaboré sur la base d'interviews avec des membres et des collègues. La principale recommandation concernait le rôle de Beyond 2015, en lui conseillant de jouer un rôle très clair de plaidoyer. Cette recommandation fut adoptée pour les raisons suivantes : la mobilisation publique ne fait pas partie du mandat de Beyond 2015 ; beaucoup d'OSC du Nord et du Sud pensaient que Beyond 2015 devait jouer un rôle politique et de plaidoyer ; un rôle trop actif diluerait l'importance accordée aux actions de plaidoyer et risquerait de détourner les ressources (temps et coûts du personnel) des priorités fondamentales.

Réflexion personnelle de la consultante : les avis divergent au sein de Beyond 2015 sur les notions de politique et de plaidoyer, ce qui pourrait entraver les efforts pour déterminer la portée des prochaines campagnes. Est-ce inévitable ? Y-a-t'il un fossé générationnel entre les approches de la société civile, ou est-ce simplement une question de communication ?

Recommandation du rapport sur la mobilisation post-2015 : « *Beyond 2015 devrait clarifier ce qu'elle entend par politique et plaidoyer. Toutes les ONG du Nord interviewées ont clairement indiqué que Beyond 2015 avait pour rôle d' « influencer le processus politique en s'engageant auprès de l'ONU et de faire pression sur les décideurs politiques par le plaidoyer plutôt que par des communications et des campagnes* ». Certains acteurs du Sud de Beyond 2015 considéraient que le plaidoyer englobait le développement de politiques, le lobbying, les campagnes et la mobilisation populaire. »

Q3. Quelle a été l'efficacité du « mouvement en tenailles » ?

Selon Wikipédia, « *un mouvement en tenailles est un terme utilisé essentiellement dans le jargon militaire [pour désigner] une manœuvre permettant d'encercler un ennemi en le prenant à revers par les deux flancs afin de lui couper toute retraite ou nouveau renfort* ».

Le Secrétariat, les membres du Comité exécutif, les coordinateurs régionaux et les agences chef de file nationales

soulignent le **décalage naturel à surmonter entre les positions gouvernementales exprimées au sein des missions onusiennes à New York et dans les ministères**, du fait de la portée mondiale de la campagne et de son ambition d'influencer le processus intergouvernemental.

Point forts du mouvement en tenailles :

- ⊙ Outil efficace pour surmonter le décalage susmentionné, en particulier dans un contexte évoluant rapidement.
- ⊙ Outil permettant un plaidoyer cohérent grâce à l'utilisation des mêmes messages à New York comme dans les capitales, tout en accordant une flexibilité aux collègues régionaux et nationaux pour adapter ces messages.
- ⊙ Dialogue national « *pour faire des aller-retour entre les ONG nationales et le processus intergouvernemental.* » - les efforts en ce sens sont salués par l'ONU et les États membres.

Points faibles du mouvement en tenailles :

- ⊙ Une cartographie politique plus solide aurait pu aider à identifier où concentrer les efforts (à New York ou dans la capitale) pour des sujets donnés – selon certains membres de la campagne.
- ⊙ L'utilisation du terme technique « mouvement en tenailles », en référence à une stratégie de plaidoyer commune, a provoqué une confusion et nécessité beaucoup d'explications – selon de nombreux membres de la campagne.

La consultante adhère à l'idée d'une cartographie politique solide pour appuyer tout travail de plaidoyer. Cependant, elle se demande comment une telle cartographie à long terme aurait pu être réalisée dans le cadre du mouvement en tenailles et du processus intergouvernemental post-2015, du fait de la fluidité du processus, contrairement à d'autres négociations intergouvernementales basées sur des décennies de pourparlers (par ex. les négociations sur le changement climatique).

La plupart des membres de Beyond 2015 pensent que le mouvement en tenailles pourra être utile pour d'autres campagnes à des moments précis (par ex. dans le cadre des réunions du Forum politique de haut niveau et de la présentation des rapports nationaux au niveau mondial).



Q4. Quel a été l'impact de la campagne sur la société civile et sa façon de travailler et de s'engager auprès de l'ONU ?

Points forts identifiés par les différents groupes cibles de l'évaluation :

« Nous avons vu en Beyond 2015 un instrument important pour aider le Groupe majeur des ONG à évoluer » (société civile externe)

- ⊙ Mobilisation, responsabilisation et renforcement des capacités – permettant à la société civile de participer à des processus intergouvernementaux complexes et de se structurer.
- ⊙ Création d'un espace de collaboration et d'apprentissage mutuel entre organisations Nord/Sud.
- ⊙ Preuve qu'un mouvement de la société civile à la fois auto-organisé, coordonné et hétérogène peut participer à un processus intergouvernemental mondial.
- ⊙ Création d'un nouvel espace de dialogue avec les États membres et l'ONU.
- ⊙ Enrichissement du processus intergouvernemental par l'apport de nouvelles voix et expériences de terrain, en particulier du Sud, tout en respectant les modalités d'engagement auprès de l'ONU.
- ⊙ Franchissement de la fragmentation générale de la société civile dans le cadre du suivi de Rio+20, et création d'une plateforme pour la participation d'OSC maîtrisant mal le développement durable.
- ⊙ Maximisation du mandat de l'ONU pour faire participer d'« autres parties prenantes » issues de Rio+20.
- ⊙ Contribution à la responsabilisation interne du réseau des Groupes majeurs et autres parties prenantes.
- ⊙ Recueil d'avis et conclusion d'accords entre membres très hétérogènes, sur l'ensemble des questions post-2015.
- ⊙ Création/renforcement de capacités pour adopter de nouveaux outils de travail de travail virtuel.

« La plateforme de participation offerte par les Groupes majeurs aux premiers stades des processus de suivi de Rio+20 a été saturée par les acteurs de Rio+20 et les groupes en faveur du développement durable, et ne s'est pas adaptée assez rapidement pour permettre la convergence des voies du développement et du développement durable en un unique processus post-2015 » (membre de Beyond 2015)

« Le système des Groupes majeurs étant peu efficace dans les mois qui ont suivi Rio+20, et n'offrant pas de propositions concrètes, Beyond 2015 a aidé à convaincre le système onusien de la capacité de la société civile à s'auto-organiser » (membre du personnel de l'ONU)

« L'interaction entre Beyond 2015 et les Groupes majeurs nous a aidé à opérationnaliser le mandat de l'ONU en s'ouvrant aux autres parties prenantes issues de Rio+20. Elle a aussi contribué à rendre la pratique des Groupes majeurs plus ouverte et responsable, et moins dominée par les ONG du Nord. » (membre du personnel de l'ONU)

« L'existence d'une campagne plus large pour compléter les initiatives thématiques a aidé à réduire le travail en silo de la société civile. » (membre du personnel de l'ONU)

« Beyond 2015 nous a permis de connaître les opinions des ONG du Sud – et de voir le Sud représenté dans les salles de négociation. Cela a grandement contribué à surmonter la prédominance des ONG du Nord - un défaut de la participation de la société civile à l'ONU. » (Etat membre)

« La valeur ajoutée de Beyond 2015 est qu'elle a présenté des positions déjà modérées par différents groupes. Il ne s'agissait pas du point de vue biaisé d'un groupe en particulier. Cela a donné plus de crédibilité à la campagne. » (Etat membre)



Points faibles et questions ouvertes

a. Prédominance initiale des ONG du Nord, en particulier du Royaume-Uni

Cette remarque vient de membres de Beyond 2015 et de l'ONU. La consultante souhaite mettre en lumière le grand risque de retomber dans un « parti pris en faveur du Nord » dans le cadre des prochaines campagnes mondiales et discussions sur les partenariats pour la mise en œuvre du Programme 2030. L'expérience de Beyond 2015 – et celle du processus intergouvernemental post-2015 – offrent de précieux enseignements sur les faiblesses de la « dichotomie donateur-bénéficiaire ». Les enseignements de Beyond 2015 peuvent être utiles pour de futurs partenariats ainsi que pour le travail de mise en œuvre, de suivi, d'évaluation et de responsabilisation.

Citations de membres du personnel de l'ONU :

« La campagne a débuté avec une claire prédominance du Nord, en particulier du Royaume-Uni. Au fil du temps la campagne a obtenu une véritable portée mondiale et collaboré avec les ONG du Sud. Cette évolution est remarquable et mérite d'être saluée. Toutefois, les acteurs du Sud devront être fortement impliqués dans les prochaines campagnes dès la phase de conceptualisation. L'engagement de quelques acteurs du Nord uniquement ne suffit pas si nous voulons obtenir une mise en œuvre universelle de ce programme universel. La conceptualisation et le lancement [d'une future campagne] pourront prendre plus de temps, mais cet investissement est nécessaire. »

« L'omniprésence des ONG britanniques n'a pas donné la garantie que la campagne serait véritablement mondiale. Allait-ce être le train-train habituel du Royaume-Uni ? »

Le **questionnaire d'évaluation finale** demandait entre autres comment mettre en œuvre le principe de leadership partagé Sud/Nord dans une autre campagne. **73% des réponses anglaises et 83% des réponses françaises et espagnoles ont indiqué qu'il était très important de prioriser le « financement ciblé pour soutenir la participation des acteurs du Sud au niveau national ».**

D'autres questions plus structurelles semblent être moins importantes aux yeux des membres – comme la localisation du siège du Secrétariat et de l'agent financier dans un pays du Sud, ou l'existence de quotas pour garantir la participation d'acteur du Sud (bien que 67% des réponses espagnoles ait considéré ce dernier point comme étant une grande priorité). Il sera important pour les organisations planifiant de futures campagnes de comprendre ceci car on aurait tendance à penser qu'il serait crucial d'avoir un agent financier et un Secrétariat basés dans le Sud.

b. Absence d'identité claire et de synergies avec d'autres campagnes

Lors de la réunion d'évaluation participative en septembre 2015 (avec les membres de Beyond 2015, son Secrétariat, les coordinateurs régionaux et les agences chef de file nationales), les participants ont souligné que la campagne aurait dû faire plus dès le début pour créer des synergies avec d'autres campagnes mondiales – en particulier l'Action mondiale contre la pauvreté (GCAP) et Action/2015.

La consultante se demande si ces commentaires doivent être rapprochés à la perception d'un leadership défaillant du Comité exécutif de Beyond 2015 (cf. Q13.) Les membres de Beyond 2015 ont toutefois souligné le temps et les efforts considérables consacrés à ces objectifs au début de la campagne.

Les membres du Comité pensent que les discussions sont arrivées à une impasse et donc que Beyond 2015 devait continuer, pour éviter de perdre en importance et en impact, et pour répondre aux priorités de ses organisations participantes.

« L'efficacité de la campagne était vraiment limitée au début par une controverse constante sur son identité – était-ce Beyond 2015 ou GCAP ? » (membre de Beyond 2015)

« Beyond 2015 n'a pas vraiment essayé au début d'établir un contact et un dialogue franc avec les initiatives en cours comme GCAP. Nous avons l'impression qu'ils essayaient de recréer ce que GCAP faisait. » (membre de l'ONU)

c. Perpétuation de processus multilatéraux inefficaces

Certains membres de la campagne se sont trouvés face à l'épineux problème que représente la participation à un processus multilatéral onusien. Le débat fut particulièrement intense en Amérique latine. Lors de la **réunion d'évaluation participative en septembre 2015**, les participants ont souligné les avantages de Beyond 2015 à cet égard : avoir « vaincu le scepticisme général concernant les processus intergouvernementaux onusiens » et « aidé les organisations à identifier comment le processus mondial pourrait avoir un impact au niveau local et comment il pourrait faciliter leur travail ». La consultante note la relation intéressante avec la dichotomie entre une campagne de plaidoyer et une campagne de mobilisation (cf. Q2).

« Nous avons longuement débattu de collaborer ou non avec les institutions et l'approche multilatérale qui a perpétué des effets pervers dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. » (membre de Beyond 2015)

« Certains délégués gouvernementaux et représentants de la société civile ont initialement abordé le processus post-2015 avec l'état d'esprit traditionnel opposant les ONG aux gouvernements et vice-versa. La pratique récente montre que ce n'est plus le cas à l'ONU. En outre, nous savons tous que le développement durable repose sur une collaboration multipartite. Nous sommes tous dans le même bateau et il sera essentiel que nous continuions à reconnaître cela et à nous comporter en conséquence pour mettre en œuvre le Programme 2030. Beyond 2015 a joué un rôle majeur pour changer notre état d'esprit [États membres] mais aussi celui de la société civile » (Etat membre).

d. Absence de réflexions sur comment l'introduction de nouvelles voix aux négociations intergouvernementales pourrait nuire aux efforts de lobbying

« Je conseillerais à une future campagne de ne pas hésiter à 'prioriser' certains individus pendant les négociations. C'est une Realpolitik donc si vous disposez d'individus influents avec des compétences en lobbying, il faut les utiliser. En somme, ne mettez pas vos résultats en péril pour sauvegarder vos principes. » (État membre)

Plusieurs représentants de la société civile externe estiment que l'introduction de nouvelles voix au processus intergouvernemental a parfois nuit aux débats et à l'engagement de Beyond 2015. La consultante note que **l'évaluation à mi-parcours de la campagne**, réalisé en février 2014, avait pourtant mis en garde la campagne à ce sujet. Mais les membres de la campagne et le Secrétariat soulignent qu'il était très important, politiquement parlant, de montrer la diversité inhérente à la campagne. De plus, le Secrétariat estime que le processus intergouvernemental a si rarement donné lieu à des débats fondamentaux imprévus avec la société civile. Par ailleurs, plusieurs membres ont vivement souligné les bienfaits de la participation directe de certains collègues au processus de New York, notamment en termes de responsabilisation et de networking une fois de retour dans leur pays, à la fois vis-à-vis de leur gouvernement et de la société civile.

De nombreuses voix au sein de Beyond 2015 estiment que la campagne aurait pu compter sur un plus grand nombre de collègues dotés de compétences « professionnelles » en matière de plaidoyer et de lobbying et opérant à chacun des trois niveaux : mondial, régional et national. Certains ont déclaré à plusieurs reprises que Beyond 2015 n'a pas vraiment fait pression dans les salles de négociation du fait de son manque en ressources humaines – à la fois en termes d'effectifs et de capacités.

« L'ONU est un espace de symboles ; il est donc essentiel de démontrer la diversité si inhérente à la campagne » (Secrétariat)

« Nous sommes tous profondément d'accord sur la nécessité de collaborer davantage, en particulier avec les acteurs du Sud, et de leur donner la possibilité de prendre la parole. Mais il est tout aussi essentiel de sélectionner les bonnes compétences et le bon profil pour chaque type d'évènement. » (société civile externe)

La consultante souligne que certaines discussions de suivi à l'ONU dans les 12 prochains mois devront compter sur des représentants expérimentés de la société civile, dotés de compétences solides en plaidoyer et en lobbying.

Un exemple est la récente discussion des États membres sur l'opérationnalisation du Forum politique de haut niveau – discussion organisée par le président de l'ECOSOC à New York et pour laquelle la Directrice du plaidoyer de Beyond 2015 a été sélectionnée parmi les 3 représentants de la société civile.

Le travail qui est anticipé à court, à moyen et à long terme dans les domaines des partenariats, de la mise en œuvre, du suivi, de l'évaluation et de la reddition des comptes, offre des portes d'entrées pour la société civile. Celle-ci devra donc compter dans certains cas sur des compétences solides en plaidoyer et en lobbying, et dans d'autres cas sur de nouvelles voix issues du terrain. Il est clair que la société civile devra soigneusement évaluer les compétences nécessaires pour maximiser chaque opportunité.

e. Relation floue de la campagne, au niveau mondial, avec le réseau des Groupes majeurs et autres parties prenantes

Cette faiblesse est soulignée avec force par l'ONU, certains représentants de la société civile externe, ainsi que certains États membres et organisations membres de la campagne.

La consultante soulève l'existence du Groupe de Travail de Beyond 2015 sur l'ONU et se demande si ce groupe a suffisamment étudié cette question. Avec du recul, la consultante estime que les OSC ont bénéficié en pratique d'un espace suffisant pour participer au processus intergouvernemental post-2015, mais que la question cruciale des arrangements institutionnels nécessaires à la coexistence et à l'interaction entre Beyond 2015 d'une part, et le réseau des Groupes majeurs et autres parties prenantes, d'autres campagnes de la société civile / coalitions multipartites d'autre part, n'a pas été résolue.

La consultante estime que cette question fondamentale doit être abordée d'urgence et résolue directement par ceux travaillant au sein de campagnes, de coalitions et des Groupes majeurs, afin de ne pas entraver les perspectives d'engagement auprès de l'ONU au niveau mondial. Il est tout aussi important d'aborder cette question du point de vue plus large des discussions en cours vers des mécanismes de coordination à long terme, auto-organisés et stratégiques des Groupes majeurs et autres parties prenantes pour un engagement stratégique durable auprès de l'ONU.

Citations de membres du personnel de l'ONU :

« Il était trop complexe de démarquer Beyond 2015 du Groupe majeur des ONG. Nous ne comprenions pas pourquoi une campagne d'ONG ne pouvait pas travailler avec le Groupe majeur des ONG. C'était très frustrant pour nous et cela a gêné la participation de tous au processus [post-2015]. »

« La question de comment les campagnes et coalitions peuvent travailler en synergie et en complémentarité avec les Groupes majeurs et autres parties prenantes reste clairement ouverte. Si elle n'est pas abordée de manière adéquate et très rapidement par les représentants de la société civile eux-mêmes, on assistera de nouveau à la fragmentation et à l'inefficacité. »

Citations de membres de Beyond 2015 :

« Fin 2012, après Rio+20, les Groupes majeurs ont commencé à reconnaître la nécessité de s'adapter et d'établir un dialogue avec d'autres parties prenantes dans le cadre des discussions concernant la participation au Forum politique de haut niveau. À ce moment, Beyond 2015 ne participait pas à ces importantes discussions. La campagne était trop centrée sur le Groupe de personnalités de haut niveau. »

« Il convient également de souligner la résistance au début de la campagne : certains des anciens pensaient que Beyond 2015 créait une fragmentation au sein de la société civile en n'agissant pas au compte de GCAP par exemple. Et certains pensaient que la campagne ne faisait et ne disait rien de nouveau. Pourquoi fallait-il encore tout redire alors ? Parce que les (anciennes structures) n'avaient pas réussi à changer le système ? »

« Il est important que chacun garde un certain degré d'humilité. De nombreuses personnes et organisations ont réfléchi à comment participer au processus post-2015. Même des membres éminents de Beyond 2015 ont eu des conversations en dehors de la campagne ; et cela est une très bonne chose car elle reflète la diversité et l'auto-organisation de la société civile, ainsi que la flexibilité que la campagne offrait à ses membres. »

Citations de représentants de la société civile externes à la campagne :

« Au début les positions étaient malheureusement très territoriales, même au sein de Beyond 2015 qui semblait se cantonner à un rôle de représentation des autres parties prenantes, sans chercher à discuter d'une collaboration avec les Groupes majeurs. Pour certains membres des Groupes majeurs, Beyond 2015 semblait être « anti-Groupes-majeurs » et cela nous a divisés face aux États membres. »

« La perception que les Groupes majeurs étaient opposés à Beyond 2015 est exagérée. Les représentants des Groupes majeurs ont établi de façon proactive un dialogue avec certains membres de Beyond 2015 pour collaborer sur des domaines spécifiques. »

« Le réseau des Groupes majeurs et autres parties prenantes fait partie de l'espace intergouvernemental. Il est très important pour la reconnaissance et la participation au système [onusien]. Bien sûr, la société civile existe en dehors de l'espace intergouvernemental

et beaucoup d'entre nous travaillons dans des organisations visant à autonomiser la société civile. Mais nous ne devons pas sous-estimer combien de portes d'entrée à l'ONU pourraient se fermer à nous si nous démantelons le réseau des Groupes majeurs et autres parties prenantes. »

Citation d'un État membre de l'ONU : « En parlant à Beyond 2015, nous avons l'impression d'avoir parlé à toute la société civile. Mais ce n'est pas le cas. Beyond 2015 semble avoir un peu monopolisé l'espace de la société civile, donc je m'inquiète du sort de ceux qui n'ont pas adhéré à Beyond 2015. »

f. Absence de pression et d'engagement à New York après le Sommet des Nations Unies en septembre

Cette question suscite de fortes préoccupations au sein même de Beyond 2015, mais aussi de la part de collègues externes, de l'ONU et des États membres. La consultante aimerait attirer l'attention du lecteur sur la nécessité de lire ces observations en lien avec le dernier chapitre du présent rapport.

Citation d'un membre de Beyond 2015 à cet égard : « Nous avons remanié et amélioré le système. Je m'inquiète de voir cet héritage jeté par la fenêtre à cause d'un manque de confiance entre OSC et l'absence de structures pour perpétuer l'héritage de la campagne avant qu'elle disparaisse. »

Autre citation d'un représentant d'un État membre : « Beyond 2015 aurait dû faire plus pour consolider les nouveaux modes de participation de la société civile qu'elle a aidé à construire. Il est déconcertant de constater que tout le monde a disparu après le Sommet. Ils investissent tellement pour ensuite disparaître. (...) Si l'ONU ne reste pas une plateforme pour d'autres acteurs que les États membres, comme elle l'a été pendant le processus intergouvernemental, [le Programme 2030] sera le premier à en faire les frais. »

Ces faiblesses constituent d'importantes questions à résoudre entre les campagnes de la société civile, les Groupes majeurs et d'autres parties prenantes. Bien que ces questions soient incontestablement complexes, remettre ces discussions à plus tard aura des conséquences très négatives sur la capacité de la société civile à s'auto-organiser et à participer efficacement à la mise en œuvre, au suivi, à l'évaluation et à la responsabilisation du Programme 2030.

Q5. La campagne a-t-elle établi des liens avec des mouvements sociaux ?

Réponse limpide : de façon générale, la campagne n'a pas établi de dialogue efficace avec des mouvements sociaux.

Certains se demandent si ce dialogue aurait été possible (« *Les OSC et les mouvements sociaux sont deux choses différentes* »), tandis que d'autres pensent que cela aurait constitué un atout important. Beaucoup estiment que de futures campagnes devront mieux collaborer avec les mouvements sociaux pour gagner en légitimité et en impact. D'autres encore soutiennent que du fait de la décentralisation de la campagne au niveau national, il appartenait à ce niveau d'évaluer cette question. En Asie par exemple, les consultations nationales ont fait participer les mouvements sociaux et dans le Pacifique, elles se sont basées sur les droits des peuples autochtones et les mouvements de décolonisation. Certains considèrent que la campagne aurait dû au moins maintenir un meilleur dialogue avec les mouvements sociaux, et qu'« *une prochaine campagne souhaitant axer son travail au niveau national aura besoin des mouvements sociaux pour cela.* » Ces personnes appellent toute nouvelle campagne à fournir des efforts dès le début pour faire participer le plus large éventail d'acteurs possible – depuis les OSC aux mouvements sociaux, en passant par les syndicats et les groupes de réflexion.

La citation suivante illustre la complexité de ce débat : « *Je n'ai jamais entendu parler de collaboration entre Beyond 2015 et les mouvements sociaux. Il est certain que ces derniers exercent une influence réelle en Amérique latine, et que l'on gagne en légitimité et visibilité en collaborant avec eux. D'un point de vue pratique, la réelle difficulté réside dans l'intégration des mouvements au tableau intergouvernemental. Je vois beaucoup de potentiel au niveau national, en particulier en travaillant avec le tissu urbain.* » (Etat membre)

La consultante estime que l'expérience de Beyond 2015 illustre l'immense complexité et la nature potentiellement conflictuelle des débats sur le niveau d'hétérogénéité d'une campagne. Cette question est en quelque sorte liée au choix à opérer entre le plaidoyer et la mobilisation. Il est tout aussi important de réfléchir à l'équilibre entre la recherche du consensus ou d'un compromis, d'une part, et efficacité et impact d'autre part, tout en restant loyal à la mission de la campagne. Enfin, il est important de déterminer dans quelle mesure les partenariats ou collaborations spécifiques (au lieu de l'adhésion directe) seront utilisés pour renforcer l'approche multipartite.

Q6. Dans quelle mesure les décideurs politiques ont-ils utilisé les contributions de Beyond 2015 au cours du processus de négociation ? Dans quelle mesure les positions de la campagne ont-elles influencé le document final de l'agenda post-2015 ?

Ces questions sont très sensibles pour l'ONU et les États membres, car tout processus intergouvernemental est de fait dirigé par les États membres. De plus, très peu de membres de Beyond 2015 ont pu fournir de réponses détaillées.

Citations de représentants d'États membres :

« *Nous avons été exposés à divers points de vue de la société civile en sus de ceux de Beyond 2015. Nous avons toujours tenu compte des opinions de la campagne, et le fait qu'elles faisaient déjà l'objet d'un accord entre différents groupes leur donnait plus de crédibilité. Comme Beyond 2015 a toujours été capable de réagir rapidement au processus, nous avons pu évaluer facilement ses contributions. Mais cela ne veut pas dire que nous partageons toutes leurs positions. C'était une négociation politique à laquelle participaient de nombreuses parties prenantes.* »

« *Beyond 2015 a été un acteur influent du processus. Beaucoup d'autres l'ont été également.* »

« *Il n'y a aucun doute que Beyond 2015 nous a influencé par moments, mais nous n'avons pas utilisé de langage spécifique à une source externe.* »

Citations de membres de l'ONU :

« *Ceci n'est pas la bonne question. C'était un processus politique avec un niveau de participation multipartite sans précédent. Beyond 2015 a eu une influence certaine sur le résultat final, mais l'une des plus belles réussites de ce processus a été de rassembler une pléthore d'acteurs du monde entier pour travailler ensemble sur une vision commune. Beyond 2015 fait partie des acteurs proéminents qui ont aidé la société civile à se rassembler.* »

« *Beyond 2015 a montré la voie par des contributions organisées, opportunes et pertinentes. Mais le Programme 2030 est le fruit de tout un panorama d'acteurs qui ont travaillé intensément pendant plusieurs années.* »

Citations de membres de Beyond 2015 :

« *Cette question risque de réduire la campagne à son impact sur le papier.* »

« Les OSC ont la mauvaise habitude de s'attribuer le mérite mais je suis convaincu que la campagne a changé la donne. Elle a montré qu'il était possible de parvenir à une coordination auto-organisée de la société civile à l'échelle mondiale pour [influencer] un processus intergouvernemental, et de collaborer efficacement avec les décideurs. »

Dans l'ensemble, les personnes externes à Beyond 2015 interviewées par la consultante ont fortement déconseillé d'évaluer l'impact de la campagne en se limitant à une comparaison de ses positions avec le texte final du Programme 2030 – car le texte définitif est le résultat d'intenses négociations politiques et d'une myriade de contributions de la société civile et d'autres parties prenantes.

La consultante estime que **l'héritage d'une campagne de plaidoyer va bien au-delà des mots**. Cela dit, plusieurs sources permettent d'identifier la forte influence que Beyond 2015 a exercé sur le processus post-2015 – notamment l'« **Examen des positions de plaidoyer de Beyond 2015 et du document final de l'agenda post-2015** » préparé par la Directrice du plaidoyer en août 2015, les **résultats du questionnaire d'évaluation de la campagne**, les **rapports annuels de la campagne**, les rapports d'évaluation nationale et régionale, les déclarations faites par les Etats membres au cours des négociations, et la correspondance entre ces derniers, les membres de la Campagne et son Secrétariat.



Points centraux du plaidoyer de Beyond 2015 que l'on retrouve dans le document final post-2015 :

- ⊙ La vision de la campagne pour le Programme 2030.
- ⊙ Un engagement ferme à l'égard du caractère **universel**, intégral, interdépendant et ambitieux du nouveau Programme.
- ⊙ Les principes « **ne laisser personne pour compte** » et « **aucune cible ne peut être considérée comme atteinte avant qu'elle ne le soit pour tous les groupes sociaux et économiques** ». Ce dernier principe a été reformulé pendant les négociations (« tous les segments de la société »).
- ⊙ **L'ancrage dans les droits de l'Homme**. Même si plusieurs références aux droits humains dans le texte final ne sont pas assez fortes ou ont été diluées au cours des négociations, Beyond 2015 est satisfaite et très fière d'avoir défendu fermement cette cause dès les premières étapes du processus, en collaborant avec le Groupe de personnalités de haut niveau chargé du programme de développement pour l'après-2015.

L'intégration d'une approche fondée sur les droits de l'Homme dans un programme de « développement durable » fut l'un des principaux défis politiques du processus et la consultante recommande la lecture de **l'analyse approfondie des engagements en faveur des droits de l'Homme**, préparée par le Centre pour les droits économiques et sociaux (CESR).

- ⊙ Des ODD autonomes sur l'égalité des **genres**, **l'inégalité, la consommation et la production durables, le climat, et sur l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives**.
- ⊙ La protection de la **planète** comme principe transversal.
- ⊙ **Référence à une énergie fiable, durable et à un coût abordable** – et non pas simplement à une « énergie moderne ».
- ⊙ **Référence à une** croissance économique soutenue, inclusive et durable.
- ⊙ Un engagement à développer des mesures plus larges du progrès au-delà du produit intérieur brut (PIB).
- ⊙ Dans le cadre des moyens de mise en œuvre des ODD : **protection des droits du travail et de l'enfant, et respect des normes environnementales et sanitaires**.
- ⊙ Un mécanisme mondial de facilitation des technologies basé sur une collaboration multipartite entre États membres, société civile, secteur privé, communauté scientifique, l'ONU et d'autres parties prenantes.
- ⊙ **La participation** de la société civile et de toutes les parties prenantes comme une fin en soi.
- ⊙ **La responsabilisation** à trois niveaux – mondial, régional et national.

Exemples de l'influence de Beyond 2015 identifiés sur la base des déclarations gouvernementales au cours des négociations, ainsi que sur les retours – parfois informels – envoyés à la Campagne :

- ⊙ L'ancrage du niveau national sur le principe « ne laisser personne pour compte ».
- ⊙ L'articulation des négociations vers un ODD autonome sur le changement climatique.
- ⊙ L'utilisation de paragraphes de Beyond 2015 dans les déclarations gouvernementales.

Exemples de citations d'États membres issues de courriels échangés avec le Secrétariat :

« À ce stade (précoce) du processus, vous avez réussi à faire beaucoup plus que la plupart des États membres en termes de coordination de positions. »

« Je vous félicite pour le superbe travail de Beyond 2015 au cours des deux dernières semaines de négociations ! Vous avez été vraiment actifs ; vos messages étaient simples et ciblés et ont vraiment fait une énorme différence dans le texte final ! »

Points faibles du plaidoyer de Beyond 2015 (identifiés par ses membres et par son Secrétariat lors de la réunion d'évaluation en septembre 2015, lors d'interviews menées par la consultante et dans le questionnaire d'évaluation finale) :



- ⊙ Coopération limitée avec les États membres jugés « difficiles. » Certains États membres ont noté que « Beyond 2015 ne semblait pas être aussi habilitée à critiquer les pays difficiles – en particulier des pays en voie de développement – que les pays occidentaux. »
- ⊙ Ne pas avoir permis aux personnes vivant dans la pauvreté de participer directement aux négociations intergouvernementales.
- ⊙ Ne pas avoir fermé la boucle entre l'influence à l'échelle mondiale (processus intergouvernemental) et l'action à l'échelle nationale et régionale.
- ⊙ Influence limitée sur le chapitre du Programme 2030 consacré au suivi-évaluation (qui, de manière générale, est moins ambitieux que les autres chapitres).
- ⊙ Faibles résultats pour relier les moyens de mise en œuvre des ODD avec le financement du développement. Les chevauchements entre organisations travaillant sur les deux voies intergouvernementales auraient pu être coordonnés et mieux exploités.
- ⊙ Ne pas avoir réussi à contrebalancer l'attention exacerbée portée à la croissance économique durable.

Q7. L'impact de Beyond 2015 sur ses organisations membres

Le questionnaire d'évaluation finale de la campagne (octobre 2015) demandait aux participants d'évaluer leur participation à Beyond 2015 sur une échelle de 1 à 10 (10 : meilleure expérience, 1 : la pire). Des notes assez élevées ont été attribuées avec une note moyenne de 7,52 pour les réponses en anglais, de 7 pour les réponses en espagnol et de 6,36 pour les réponses en français. Moins de 10% de ceux qui ont rempli les questionnaires anglais et espagnol, et moins de 8% pour le questionnaire français, ont noté leur satisfaction à hauteur de 4/10 ou moins.

Une autre question cherchait à déterminer **comment les membres de Beyond 2015 avaient le plus bénéficié de la campagne** :

- ⊙ Réponse #1 : « compréhension accrue du processus post-2015 » (74%, 83% et 50% des réponses au questionnaire dans sa version anglaise, française et espagnol).
- ⊙ Différence notable entre les réponses au questionnaire dans sa version anglaise et française d'une part, et sa version espagnole d'autre part : les « renseignements politiques obtenus par la campagne » furent jugés très bénéfiques par ceux ayant rempli les versions anglaise et française du questionnaire (respectivement 68% et 58% des réponses), de même que « l'ouverture d'espaces pour participer au processus post-2015 » et « l'accès accru aux conversations officielles aux niveaux national, régional et mondial » (respectivement 67% et 62% des réponses) – comparé à seulement 10% des réponses en espagnol.

Q8. La campagne a-t-elle pu maintenir le même degré d'efficacité et d'impact dans ses activités à l'échelle nationale, régionale et mondiale ?

Les avis divergent :

« Non, mais il est injuste d'évaluer les trois niveaux sans prendre en considération les différents contextes et calendriers » (membre de Beyond 2015).

« Je n'ai jamais su que Beyond 2015 opérait au niveau régional et il était difficile de collaborer à ce niveau pendant les négociations. Par exemple, en Amérique latine, il n'y avait pas de plateforme à laquelle participer et nous n'avons pas élaboré pas de déclarations CELAC (régionales) » (État membre).

Cette évaluation ne cherche pas à évaluer les résultats obtenus aux niveaux régional ou national – de telles évaluations devant être basées sur une connaissance spécifique et une expérience directe dans la région ou le pays en question. De plus, la consultante a cherché à éviter les chevauchements avec les rapports d'évaluation régionale et nationale, ainsi qu'avec les **rapports annuels de la Campagne**. La consultante salue l'exhaustivité de ces rapports et recommande vivement leur lecture car ils exposent en détail l'impact positif et les exemples de réussites enthousiasmants de Beyond 2015. Dans ce contexte les paragraphes ci-dessous constituent essentiellement une compilation des points forts et des points faibles en réponse à la **Q8**, lesquels peuvent être lus conjointement avec la section **Q11**.



Points forts *identifiés par les différents groupes cibles :*

- ⊙ La décision d'élargir la Campagne aux niveaux régional et national, en sus du niveau mondial (en termes de stratégie politique, d'inclusion et d'appropriation).
- ⊙ La bonne performance de la Campagne au niveau international.
- ⊙ L'existence de coordinateurs régionaux participant aux réunions d'équipe et de plaidoyer du Secrétariat, pour améliorer l'impact de la Campagne au niveau régional. Beaucoup regrettent que cette pratique n'ait pas été mise en place dès le début.
- ⊙ La coordination régionale a été la plus performante en Europe.
- ⊙ La coordination africaine a engendré un grand soutien des OSC africaines (plus de 600 membres en Afrique à la fin de la Campagne). La coordination de la Position Africaine commune sur l'agenda post-2015 fut un tremplin essentiel pour assurer la participation de la société civile à l'Union africaine.
- ⊙ Le **rapport d'évaluation final pour l'Asie** (novembre 2015) note que « *La Campagne a été très efficace pour construire des réseaux de petites organisations (...et) a été capable de renforcer les coalitions nationales. La Campagne a collaboré étroitement avec les niveaux régional et mondial et a pu établir un contact avec des acteurs sur le terrain, des décideurs politiques et le secteur privé.* »
- ⊙ La coordination européenne est considérée comme une réussite (en termes d'interaction avec les institutions européennes, d'analyse politique et de collaboration avec des organisations ayant des points de vue similaires).
- ⊙ **Rapport régional Amérique latine** : la Campagne « *a rehaussé le profil du Programme 2030 dans la région, ainsi que les niveaux de connaissances et d'adhésion à celui-ci ; elle a permis de créer des espaces inédits d'interaction entre OSC et gouvernements sur des questions transversales (...) aux niveaux national et régional ; et elle a préparé le terrain (...) pour une mise en œuvre efficace.* »
- ⊙ **Rapport régional sur la Fin des activités dans le Pacifique** : « *Toutes les agences chef de file nationales et les points focaux ont particulièrement apprécié la façon dont la campagne leur a permis de comprendre les processus complexes de l'ONU (...), ainsi que de lier le niveau national au niveau régional, et enfin de remonter au niveau mondial.* »

- ⊙ La flexibilité laissée au niveau national a permis à la Campagne de rester pertinente.
- ⊙ Bonne performance au niveau national, de façon générale, avec divers degrés de satisfaction selon les pays toutefois.
- ⊙ L'ONU et les États membres saluent les efforts de Beyond 2015 pour établir un dialogue au niveau national et « faire des aller-retour entre les ONG nationales et le processus intergouvernemental. »

Points faibles *identifiés par les membres de Beyond 2015 :*



- ⊙ Faible degré de satisfaction par rapport au travail régional, à l'exception de l'Europe et des positions régionales issues des délibérations nationales en 2013.
- ⊙ La sélection et la cartographie des organisations avec lesquelles s'associer aux niveaux mondial et régional auraient pu être meilleures.
- ⊙ La sélection des membres de la campagne pour les réunions externes aurait dû être plus minutieuse et conforme aux compétences et aux profils requis pour chaque réunion.
- ⊙ Les changements de coordinateurs régionaux et nationaux ont pesé très lourd sur la Campagne.
- ⊙ Réaction insuffisante du Comité exécutif face aux difficultés éprouvées aux niveaux régional et national. Certains estiment que les membres du Comité n'étaient pas réellement représentatifs de leur région ou ne représentaient que les intérêts de leur organisation. D'autres estiment que certaines régions (Amérique latine et Pacifique) n'ont pas toujours été capables de sélectionner leurs représentants. La consultante a examiné les **TdR des membres du Comité** et note que leur mandat ne contenait aucune disposition sur la représentation régionale. Toutefois, les organes de gouvernance d'une campagne mondiale doivent évidemment traduire un équilibre géographique – et la campagne a bien gardé cela en tête.
- ⊙ La coordination des coordinateurs régionaux n'a pas obtenu les résultats attendus et nécessaires. [Cf. Q17](#)
- ⊙ La sélection des coordinateurs régionaux aurait pu être meilleure. Certains pensent que « *pour être plus stratégique, la Campagne avait besoin au niveau régional de personnes expérimentées en terme d'analyse politique et de cartographie des relais d'influence.* »

⊗ Certains considèrent qu'un seul coordinateur par région était insuffisant.

⊗ Asie : de façon générale, les membres auraient souhaité une coordination plus stratégique et fonctionnelle, comme l'indique le **rapport d'évaluation finale Asie** : « *Le comité directeur asiatique n'a pas maximisé son leadership (ni) fourni une bonne orientation à la Campagne* ». La non-participation des hubs nationaux à tous les groupes de travail de la Campagne est également considérée comme une occasion manquée car elle est très liée à l'absence de positions régionales. « *Il était difficile de collaborer avec les organismes régionaux tels que la CESAP (commission économique et sociale de l'ONU pour l'Asie et le Pacifique) ou l'ASACR (organisation sud-asiatique pour la coopération) sans une position spécifiquement asiatique. Nous avons donc été dilués dans le Mécanisme régional Asie Pacifique de coordination des OSC (RCEM). 60% des personnes les plus pauvres au monde vivent en Asie, donc nous ne pouvons pas nous permettre de ne pas influencer la CESAP* », a indiqué un membre de Beyond 2015.

⊗ Afrique : la création d'un mécanisme solide de coordination régionale des OSC est en suspens. Certains avertissent contre une grande mobilisation en Afrique, du fait que cela ne traduit pas toujours une grande légitimité ni une capacité de plaider ou d'influencer.

⊗ Europe : il aurait parfois été plus efficace d'envoyer des messages de plaidoyer ciblés avec une brève mise en contexte, au lieu d'une élaboration longue et ardue des positions d'un très grand nombre de membres.

⊗ Amérique du Nord : peu de coordination entre le Canada et les États-Unis – les États-Unis ne voulant pas donner l'impression de forcer le processus et le Canada restant sceptique à propos des Nations Unies. En outre, le rapport entre les gouvernements et les OSC/ONG reste complexe.

⊗ Amérique latine : le **rapport régional final** indique que le comité directeur a eu du mal à rester pertinent étant donné « *la nature et les caractéristiques du processus régional – caractérisée par la faiblesse et la fragmentation des institutions [...] Du fait des contraintes linguistiques et temporelles, et de la complexité du processus, il n'a pas été facile de construire notre coordination régionale au début. En ce qui concerne nos efforts de plaidoyer, les capacités inégales de nos agences chef de file ont causé des défis, de même que la disposition inégale des gouvernements de la région à participer et à collaborer avec la société civile* ».

⊗ Pacifique : le **rapport de la réunion sur la fin des activités** indique que « *le comité directeur régional (n'était) pas fonctionnel* » et que le manque d'approches adaptées au Pacifique a constitué un fardeau, tout comme le manque de fonds pour réunir tous les acteurs sur place plus d'une fois.

Certains suggèrent l'affectation officielle de responsabilités régionales aux membres des Comités exécutifs de futures campagnes mondiales opérant au niveau régional, en sus de leur responsabilité pour diffuser les stratégies et les rapports. Autre suggestion : rapprocher le profil (aptitudes et compétences) des coordinateurs régionaux à celui de la Directrice du plaidoyer de Beyond 2015 basée à New York. Dans le Pacifique, le **rapport de la réunion de fin d'activités** mentionne qu'il aurait fallu au moins 3 employés à plein temps pour la région.

La consultante convient de la nécessité de fournir à l'avenir un appui fonctionnel aux coordinateurs régionaux, et peut-être de compter sur plusieurs coordinateurs dans certaines régions, mais souligne le risque de trop compliquer la structure de la campagne et la coordination interrégionale avec un effectif total de 15 coordinateurs régionaux (3 x 5).

Il existe un accord unanime parmi tous les groupes cibles de la présente évaluation, sur le besoin de responsabiliser le niveau national afin que le Programme 2030 devienne une réalité. La grande majorité des personnes interviewées souligne l'importance grandissante du niveau régional et donc la nécessité pour toute future campagne mondiale d'entreprendre de sérieux efforts pour mettre en place des structures de coordination régionale efficaces.

L'élimination du niveau régional est qualifiée d'« imprudente » par l'ONU et les États membres. « *La dimension régionale apparaîtra plus clairement dans la phase de mise en œuvre [du Programme 2030], et devrait donc jouer un rôle important pour de futures campagnes. Ce niveau [de travail] permettra aux pays de discuter avec leurs pairs et de se sentir plus à l'aise pour exposer leurs défis et tirer des apprentissages* » (citation de l'ONU). « *Les évaluations régionales doivent assurer le relais entre les différents niveaux d'action* » (citation d'un État membre à propos des rapports du Forum politique de haut niveau).

Q9. L'initiative des États Cibles (« Focus States initiative ») a-t-elle fonctionné ? A-t-elle encouragé les États sélectionnés à prendre des positions progressistes et à faire pression en faveur d'un agenda post-2015 ambitieux pendant le processus de négociation ?

L'initiative est perçue de manière positive dans son ensemble, ayant exercé une bonne influence et obtenu des résultats positifs, même dans des contextes politiques nationaux difficiles.

La première phase du projet – intitulée « Projet 'États de soutien' » ('Supportive States Initiative') – s'est déroulée de mars à décembre 2014 et visait à promouvoir les valeurs de la Campagne pour le cadre de développement post-2015.

La deuxième phase d'avril à septembre 2015 – rebaptisée « Projet des États cibles » ('Focus States Initiative') pour éviter la fausse idée selon laquelle Beyond 2015 favoriserait les gouvernements de certains pays – visait en plus à obtenir le soutien des États membres pour les positions de la campagne, à créer une réelle volonté politique pour la mise en œuvre du Programme 2030, et à créer des opportunités pour que la société civile participe à cette mise en œuvre – sur la base du **changement stratégique « de la politique à l'action »** de Beyond 2015.

La présente évaluation ne vise pas à évaluer en détail les résultats de cette initiative. Par ailleurs, le **rapport global de cette initiative** contient des cartographies et des tableaux illustrant comment les valeurs et les positions politiques de la campagne furent reflétées dans les déclarations gouvernementales, et comment les activités de cette initiative ont contribué à la fois à créer une volonté politique pour la mise en œuvre du Programme 2030 et des portes d'entrées pour que la société civile participe à cette phase.



Points forts de l'initiative :

- ⊗ Rôle de catalyseur dans la création de rapports entre la société civile et le gouvernement (à la fois dans les capitales et à New York, et au niveau sous-national dans certains cas), à travers des réunions stratégiques avec des membres du gouvernement.
- ⊗ L'évolution de l'orientation stratégique de l'initiative : promouvoir les positions et valeurs de la campagne pendant les négociations intergouvernementales, puis en sus pousser les gouvernements à préparer la phase de mise en œuvre avant l'adoption officielle du Programme.
- ⊗ Contributions à la création d'une volonté politique pour mettre en œuvre les ODD au niveau national, y compris par la mise en place / le renforcement de processus institutionnels et par un vaste effort de plaidoyer en faveur de la participation de la société civile. Quelques exemples :

- **Zimbabwe** : création d'un mécanisme de coordination national pour la mise en œuvre des ODD accordant un rôle de premier plan à l'agence chef de file de Beyond 2015 (pour coordonner les réunions mensuelles avec les autorités locales, afin de suivre les progrès et mettre en œuvre les ODD dans toutes les provinces).

- **Kenya** : inclusion de 8 représentants de la société civile dans un groupe tripartite (gouvernement, PNUD, OSC) nouvellement constitué et chargé de superviser la mise en œuvre des ODD.

- **Indonésie** : le gouvernement et le parlement ont appuyé la proposition de l'agence chef de file d'établir un secrétariat multipartite (incluant la société civile) pour mettre en œuvre les ODD.

- **Kiribati** : émissions radio avec des séances questions-réponses auxquelles ont participé des membres du Parlement (membres actuels et candidats) pour partager leurs stratégies pour la mise en œuvre des ODD.

- ⊗ Financement supplémentaire permettant à la Campagne de travailler dans de nombreuses zones géographiques et dans des pays à typologie variable, et de profiter d'élections (locales et nationales) pour obtenir des promesses électorales en vue de la mise en œuvre du Programme.
- ⊗ Ancrage d'une approche nationale stratégique dans la culture de travail de la Campagne.

Points faibles de l'initiative :



- ⊗ Faible promotion de la vision, des objectifs, des valeurs et des critères de Beyond 2015 pour le cadre post-2015.
- ⊗ Rajout d'une couche de complexité au travail de plaidoyer de la Campagne à New York.
- ⊗ Risques associés à l'appellation « État de soutien » au milieu d'un processus intergouvernemental éminemment politique – d'où la décision de rebaptiser l'initiative en 2015.
- ⊗ Difficultés éprouvées par les agences chef de file nationales pour intégrer l'initiative à leurs plans de travail (car des plans de travail séparés furent élaborés pour cette initiative).

Q10. La campagne a-t-elle payé un prix pour l'influence qu'elle a acquise?

Le Secrétariat et les membres de Beyond 2015 étaient conscients que la Campagne risquait de devenir la porte-parole des gouvernements (cf. Q7). D'après le Comité exécutif et le Secrétariat ce risque a été largement débattu quand la Campagne a décidé d'accepter un financement de 3 pays (Danemark, Suède, Suisse).

Tous les groupes cibles du présent rapport – les membres de la Campagne, son Secrétariat, l'ONU, les États membres et des collègues externes de la société civile – estiment que ce risque ne s'est jamais matérialisé : **Beyond 2015 n'est jamais devenue une porte-parole dans les négociations intergouvernementales, et de façon générale la Campagne n'a pas payé de prix pour l'influence qu'elle a acquise. Voici les conclusions tirées des interviews :**

- ⊙ Beyond 2015 a créé une demande et une attente auxquelles elle n'a parfois pas su répondre en raison de ses limites financières et humaines, du temps de réaction de son organe de gouvernance, ou simplement de la nécessité de prioriser certains aspects de son mandat.
- ⊙ Beyond 2015 a subi les répercussions de la réorganisation de l'engagement de la société civile auprès de l'ONU et de la plateforme traditionnelle des Groupes majeurs (cf. Q4).
- ⊙ Beyond 2015 a parfois été perçue comme occupant trop de place par rapport au reste de la société civile au sens large, en raison de sa masse critique.
- ⊙ Beyond 2015 a fait trop de compromis et n'a pas fait pression sur les États membres pour obtenir des résultats plus progressistes (cf. Q6 « **collaboration limitée avec les États membres difficiles** »).
- ⊙ Beyond 2015 aurait pu affiner ses positions sur certains thèmes (au lieu d'utiliser des déclarations générales) en travaillant davantage avec ceux de ses membres qui soutenaient les positions en question – point faible identifié à la fois en interne et par certains États membres, et qui peut être attribué au compromis inhérent à toute collaboration multipartite.

Citations de représentants d'États membres :

« La valeur ajoutée de Beyond 2015 est qu'elle a enrichi les négociations par des réactions en temps réel et qu'elle est parvenue à trouver un équilibre entre les différents intérêts et groupes en jeu, tout en restant progressiste. »

« Oui, c'était facile de travailler avec eux. Mais je n'ai jamais attribué cela à des compromis externes qu'ils auraient faits avec des États membres, mais plutôt à des compromis internes. C'est une preuve de maturité lorsqu'on veut influencer un processus. »

« Ils n'étaient pas prêts à être plus clairs et réactifs sur certains points. »

« Je retournerais la question : d'autres OSC ont-elle payé un prix du fait de la visibilité de Beyond 2015 ? Je me demande s'ils n'ont pas absorbé toute la place. »



Enseignements de Beyond 2015

1. La société civile est capable de participer aux processus intergouvernementaux à l'échelle mondiale – à travers un engagement auto-organisé, coordonné et multithématique – et de transmettre une vision commune du développement durable.
2. Un mélange d'approches traditionnelles et innovantes peut s'avérer très efficace.
3. Dans un processus intergouvernemental, l'utilisation de messages cohérents adressés aux fonctionnaires travaillant à la fois pour l'ONU et dans les capitales peut aider à combler le fossé naturel entre les deux, à condition d'établir une bonne cartographie politique.
4. L'engagement de la société civile auprès de l'ONU a fortement évolué depuis Rio+20, ouvrant la voie à des opportunités de participation inédites grâce au réseau des Groupes majeurs et autres parties prenantes, et la collaboration intergroupe. Mais ces améliorations ne devraient pas être considérées comme acquises. La société civile et les Groupes majeurs et autres parties prenantes doivent assumer la responsabilité individuelle et collective de s'auto-organiser et de collaborer vers une coordination non partisane pour un engagement stratégique et soutenu auprès de l'ONU. Des questions cruciales doivent être abordées et résolues entre les collègues participant aux campagnes / coalitions de la société civile, et aux Groupes majeurs et autres parties prenantes, de façon à ne pas entraver les perspectives d'engagement auprès de l'ONU.
5. La participation des mouvements sociaux aux campagnes de la société civile et leur interaction constituent des questions extrêmement complexes et potentiellement conflictuelles. Ces questions exigent un dialogue soutenu et une réflexion pragmatique par rapport à l'appropriation, la légitimité, l'opérationnalisation et l'efficacité de futures campagnes.

6. Une campagne mondiale de plaidoyer de la société civile, à la fois bien organisée et gérée, et hétérogène, peut parvenir à influencer directement un processus intergouvernemental – à condition qu'elle revendique dès le début un espace stratégique spécifique, se reconnaisse comme un acteur parmi d'autres, n'absorbe pas tout l'espace, et permette à ses propres membres de contribuer à parts égales et de briller individuellement.

7. Il est très difficile d'établir, d'opérationnaliser et de maintenir les structures et arrangements nécessaires pour qu'une campagne de la société civile puisse opérer aux niveaux mondial, régional et national. Cela prend du temps et exige à la fois beaucoup de flexibilité, des ressources humaines et financières considérables, ainsi que des structures de coordination et des cadres globaux efficaces pour appuyer cette coordination.

8. Une campagne de la société civile axée sur le plaidoyer qui opère dans un environnement intergouvernemental politique et qui reçoit des financements gouvernementaux doit rester parfaitement consciente du risque d'instrumentalisation.

9. Ménager un espace pour l'inventaire, la réflexion et le recalibrage, de même que gérer l'innovation en opérant dans un environnement dynamique, peut s'avérer incroyablement difficile pour les individus et les initiatives de collaboration. La collaboration avec des universitaires et des groupes de réflexion peut ouvrir de nouveaux horizons et apporter des solutions.



Recommandations pour d'autres campagnes de plaidoyer de la société civile

- ⊙ Établir une compréhension commune de l'identité de la campagne (plaidoyer ou mobilisation).
- ⊙ Éviter la prédominance des ONG du Nord, même au stade initial ;
- ⊙ Établir des synergies et des délimitations d'identité claires avec d'autres campagnes ;
- ⊙ Au niveau mondial, clarifier les relations avec le réseau des Groupes majeurs et autres parties prenantes, et établir des canaux de collaboration.
- ⊙ Mener des évaluations ad hoc pour déterminer quand il convient de réaliser des actions de plaidoyer et de lobbying, et quand il vaut mieux s'ouvrir à de nouvelles voix issues du terrain.
- ⊙ Discuter ouvertement et en détail de la question de savoir si – et le cas échéant comment – intégrer les mouvements sociaux.

⊙ Inclure dans les stratégies de collecte de fonds des budgets solides et des fonds de contingence pour la traduction multilingue.

⊙ Combiner les réunions virtuelles quotidiennes avec des réunions physiques pour des jalons spécifiques, conformément aux différents plans stratégiques et programmes de travail des organisations.

⊙ Attribuer aux niveaux régional et national l'entière responsabilité d'adapter les approches d'intervention des campagnes mondiales décentralisées.

⊙ Equiper le Secrétariat à tout moment de responsables de communication dotés de compétences spécifiques. Allouer un budget spécifique et adéquat pour obtenir un soutien professionnel en communication externe.

⊙ Allouer des fonds considérables pour opérationnaliser des structures et une influence efficaces au niveau régional.

⊙ Mener une réflexion approfondie, effectuer des arrangements adéquats, créer des outils et allouer un budget pour la collaboration et le brassage interrégional.

⊙ Affecter un mandat régional officiel aux membres du Comité exécutif, incluant la responsabilité de développer des stratégies publiques et d'établir des rapports.

⊙ Inclure un profil de plaidoyer dans la description de poste (aptitudes et compétences) des coordinateurs régionaux.

⊙ Examiner les applications pratiques du risque d'instrumentalisation d'une campagne opérant dans un processus intergouvernemental politique, du fait de son financement gouvernemental : Quel est le pourcentage de financement gouvernemental ? Quelles mesures seront prises pour protéger la campagne contre son instrumentalisation ? Si les pourcentages de financement non-gouvernemental et gouvernemental sont similaires, le financement gouvernemental peut-il être utilisé comme une subvention d'activité au lieu d'une subvention de fonctionnement ?

⊙ Anticiper la hausse de la demande et des attentes professionnelles qu'engendre le succès, en prévoyant des provisions adéquates pour les ressources humaines et financières.

⊙ Encourager, protéger et valoriser aux niveaux individuel et collectif la réflexion, le recalibrage, la créativité et la pensée novatrice. La collaboration avec des universitaires et des groupes de réflexion peut ouvrir de nouveaux horizons et apporter des solutions.



Crédit photo : Beyond 2015. 2013.

Des membres de Beyond 2015 participent à un atelier sur la vision, les objectifs, les critères et les valeurs du cadre post-2015 – Nairobi, 2013.



STRUCTURE, GOUVERNANCE, GESTION ET PARTENARIATS

CHAPITRE 2

Q11. La structure et la gouvernance de Beyond 2015 ont-elle renforcé ou entravé son efficacité? Quelle a été l'efficacité des mécanismes institutionnels et de coordination régionale / nationale ?

La consultante estime que **Beyond 2015 a atteint des niveaux exceptionnels d'auto-gouvernance ancrée dans les principes de décision conjointe, d'inclusion, de transparence et de responsabilisation**. La campagne a consacré des efforts très importants pour opérationnaliser des structures aux niveaux national, régional et mondial, et elle a adapté ses approches dans plusieurs cas.

Les conclusions majeurs sur la structure et la gouvernance de la campagne sont présentées ci-dessous et sont issues principalement du **questionnaire d'évaluation finale**, des rapports régionaux et de **l'évaluation à mi-parcours** — ces questions sont aussi évoquées aux sections **Q2, Q4, Q7** et **Q8**.

a. Comité exécutif

- ⊗ L'insuffisant leadership du Comité exécutif a eu un impact négatif sur la stratégie à moyen terme et la collecte de fonds de la campagne, ainsi que sur son Secrétariat.
- ⊗ Le Comité exécutif s'est suffisamment informé des difficultés éprouvées par la campagne pour maintenir un impact aux niveaux régional et national, mais n'a pas fait assez pour les atténuer.

Cf. Q13 pour plus de détails et quelques réflexions à ce sujet.

b. Structures régionales et nationales, et leur coordination

- ⊗ La coordination des coordinateurs régionaux n'a pas donné entière satisfaction. Raisons évoquées : (i) l'absence de stratégies régionales spécifiques ; (ii) les changements de coordinateurs régionaux ; (iii) l'absence de travail à temps plein sur l'agenda post-2015 ; (iv) la complexité des contrats ; et (v) la réflexion, après coup, selon laquelle le poste de Coordinateur des Coordinateurs régionaux aurait dû être intégré au Secrétariat (cf. **Q8** et **Q17**), et se focaliser davantage sur les problèmes clés ainsi que sur le partage de renseignements et de bonnes / mauvaises pratiques, plutôt que sur la clarification des décisions prises au niveau international.
- ⊗ Certains comités directeurs régionaux étaient inefficaces du fait de l'absence de véritable coordination régionale ou de la faiblesse et / ou fragmentation des institutions multilatérales régionales. Cf. **Q8**.
- ⊗ 25 % des réponses au questionnaire d'évaluation finale affirment ne rien savoir sur l'efficacité des hubs régionaux et le rôle des agences chef de file nationale – indiquant un faible niveau de sensibilisation au rôle de ces structures. Celles-ci ne sont donc pas perçues comme ayant été très efficaces, avec une note de 5,8/10. Ceci est inquiétant vu que 46 % des réponses proviennent de membres d'agences chef de file qui étaient très bien placés pour fournir cette information.
- ⊗ Les hubs nationaux auraient pu établir davantage de liens avec les organisations de base.

La consultante estime que ces carences sont essentiellement liées à l'insuffisance de fonds (cf. **Q19**) mais également à la cartographie et à la sélection, aux niveaux national et régional, des organisations avec qui s'allier aux niveaux régional et mondial (cf. **Q8**), ou au facteur récurrent de capacité inégale.

En Amérique latine par exemple, les déficits de capacité des agences chef de file sont évoqués : « *Les organisations de la région disposent rarement de fonds pour consacrer des ressources humaines à l'agenda post-2015. (...) Nous nous sommes donc félicités de la décision du Secrétariat de permettre aux agences chef de file d'allouer plus de 50 % de leurs ressources à des besoins en ressources humaines sur l'agenda. Ceci leur a permis d'embaucher du personnel spécialisé* ». Rapport Asie : « *Asia Development Alliance aurait pu intégrer le programme Beyond 2015 Asie dans sa structure globale. Toutefois, étant donné son engagement tardif, ils n'ont pas pu le faire et cela a rajouté un volet d'activités.* »

c. Bureaucratie et décaissement des fonds

⊙ Il y a eu des retards dans l'approbation des budgets de plaider pour les coordinateurs régionaux, et des difficultés d'accès aux fonds en raison de la bureaucratie liée au processus de prise de décision par les organismes hébergeant les coordinateurs régionaux. Cela a provoqué l'annulation d'importantes activités de plaider.

⊙ Il y a eu également des retards dans le décaissement des fonds destinés aux agences chef de file nationales. Dans le Pacifique, par exemple, l'affectation des fonds s'est parfois trop appuyée sur la présentation de rapports nationaux individuels devant ensuite être regroupés en un seul et unique rapport. Cette approche a été adoptée pour alléger le fardeau des agences chef de file et la déplacer aux coordinateurs régionaux ; mais elle a involontairement trop fait dépendre le décaissement des fonds sur la présentation d'un premier rapport des agences nationales. Un reporting tardif par une seule agence retardait donc le reporting régional, et par conséquent l'affectation et la distribution éventuelles des fonds.

La consultante souligne l'importance pour d'autres campagnes de résoudre ces problèmes du fait de la pertinence de l'échelle régionale et nationale, ainsi que la possibilité de décentraliser davantage de fonds à ces niveaux-là au cours des prochaines années pour mettre en œuvre le Programme 2030.

d. Transitions

⊙ Les transitions (Comité exécutif, coordinateurs régionaux, chefs de file nationaux, etc.) n'ont pas toujours été faciles.

La consultante reconnaît la nécessité d'examiner ce problème en détail pour évaluer ses causes profondes. Toutefois, il est recommandé aux prochaines campagnes de mettre en place des mécanismes concrets pour atténuer les pertes en ressources humaines — par exemple à travers des rapports et des fichiers structurés pour les nouveaux employés ; une surveillance plus étroite de cette transition par la hiérarchie ; une orientation détaillée pour tous les nouveaux employés ; des entretiens entre les personnes sortantes et entrantes, avant que le changement ne devienne effectif ; des dispositions budgétaires pour faciliter des visites d'initiation des nouveaux employés.

e. Termes de référence et processus de sélection

⊙ L'importance des Termes de référence (TdR) est souvent soulevée.

Il est essentiel d'établir des TdR clairs et d'assurer leur compréhension commune. Cependant, les TdR ne sont pas synonymes de solution miracle. La mise en place de processus de sélection scrupuleux rentre aussi en jeu, tout comme la responsabilité individuelle de l'organisation/du membre de la campagne qui met en avant un candidat. Vu que les membres d'une campagne tirent de leur participation autant qu'ils y investissent, la conscience et la responsabilité de chacun est cruciale.

Q12. Quel équilibre a été atteint pour la répartition du travail « interne » et « externe » de la campagne ?

La majorité des membres de la campagne décrit la répartition du travail de la façon suivante :

⊙ Travail interne : élaboration de stratégies, cartographie politique, collecte de fonds, affectation de fonds, tâches du Comité exécutif, collecte et synthèse des contributions de la société civile pour développer des positions de plaider.

⊙ Travail externe : prise de positions de plaider au sein du processus intergouvernemental ; rencontres avec des représentants gouvernementaux, des parlementaires, des membres des missions onusiennes à New York ; efforts pour lier les actions aux niveaux mondial, régional et national ; communication.

Les membres se demandent dans quelle catégorie placer les aspects liés aux partenariats et aux relations institutionnelles. Ils perçoivent un équilibre entre ces deux dimensions de travail et estiment qu'elles se renforcent mutuellement, même si la majorité des membres du Comité exécutif considère qu'il y a eu une focalisation excessive sur le travail interne.

Ces commentaires sont à relier à la section **Q13** ci-dessous dédiée au Comité exécutif. Pour de futures campagnes de plaidoyer mondial, il sera important pour l'organe de direction – dès l'élaboration de stratégies et la phase de lancement – de ne pas sous-estimer le temps et les efforts à consacrer au travail interne pour réussir les activités externes et garantir l'efficacité de la campagne dans son ensemble.

Q13. Comité exécutif

Il est important de noter qu'il y a eu plusieurs itérations du Comité exécutif, avec des niveaux de performance variables selon les individus membres.

De façon générale, les personnes interrogées par la consultante sont **relativement satisfaites de la performance du Comité exécutif**. Par ailleurs, une reconnaissance unanime est adressée aux individus qui ont gracieusement accepté cette grande charge de travail quotidienne supplémentaire – souvent à titre bénévole. **L'auto-évaluation du Comité exécutif** réalisée en 2015 souligne que « *de bonnes relations basées sur une confiance réciproque ont permis au groupe de bien travailler* ». Les différents contextes dans lesquels les membres du Comité ont travaillé sont aussi unanimement soulignés – en effet tous ne travaillaient pas à temps plein sur l'agenda post-2015.



Points forts du Comité exécutif.

- ⊙ Efforts importants déployés pour trouver un équilibre géographique Sud / Nord.
- ⊙ Attribution d'une aide financière à chacun des sept membres du Sud, dans le but de renforcer la capacité des acteurs du Sud à s'engager et à mener des discussions sur l'agenda post-2015. Ces fonds – à hauteur maximale de 9 500 € – furent dédiés aux activités de plaidoyer et aux déplacements en lien avec les activités et les priorités de Beyond 2015.
- ⊙ Éloges unanimes au Secrétariat pour avoir mis en ligne les **notes des réunions du Comité**.

Certains membres très actifs interrogés par la consultante se sont plaints du manque d'information sur les actions du Comité. Par ailleurs, les réponses au **questionnaire d'évaluation finale** sur comment améliorer les structures de la campagne au sein d'une

prochaine initiative, font référence notamment au besoin de démocratiser le Comité, en partageant plus d'informations et d'explications sur ses décisions, et en le rendant plus participatif, inclusif et responsable. La consultante n'a pas d'opinion ferme à ce sujet car elle n'a pas assez d'informations. Elle salue les efforts du Secrétariat pour diffuser les comptes rendus du Comité et se demande pourquoi ce problème n'a pas été soulevé directement par lesdites personnes auprès du Secrétariat ou du Comité.



Défis et points faibles du Comité exécutif :

- ⊙ Manque de parité.
- ⊙ Grande difficulté à préserver un équilibre géographique et la parité, tout en comptant sur des individus avec le bon profil.

L'auto-évaluation du Comité exécutif indique que « *malgré tous les efforts employés, les déséquilibres de pouvoir n'ont pas été complètement surmontés. Le Comité a souvent été dominé par les membres du Nord, et il semblerait que les membres du Sud se soient moins engagés que ceux du Nord* ». Les membres du Comité se demandent « *comment la capacité des membres du Sud et de leur organisation aurait pu être renforcée. Des efforts suffisants ont-ils été fournis pour permettre une participation efficace des membres du Sud, sans compter sur un financement de la campagne ? La flexibilité dans l'allocation de fonds a aidé, mais était-ce suffisant ?* ».

Les membres de la Campagne, y compris ceux qui ont participé au Comité, **sont unanimement d'accord sur le caractère non négociable de l'équilibre géographique et de la parité des instances de décision d'une campagne internationale**. La consultante note que des débats seront nécessaires pour permettre aux prochaines campagnes de trouver des solutions à cet égard.

- ⊙ Manque de leadership du Comité exécutif.

Ceux qui soutiennent cela estiment que ce manque de leadership a provoqué deux grands impacts négatifs : sur la stratégie à moyen terme et la collecte de fonds de la Campagne ; et sur le Secrétariat qui a été obligé de travailler au-delà de ses fonctions pour palier le manque d'instructions / de feedback. D'après **l'auto-évaluation du Comité exécutif** : « *Il n'est pas certain que les grands problèmes politiques aient réellement été pris en compte par le Comité, et ce groupe n'a peut-être pas suffisamment pris au sérieux les questions politiques* » ; « *le Comité aurait dû mieux sélectionner les coprésidents de manière stratégique* ». Citations des membres Beyond 2015 : « *Le Comité exécutif a seulement eu une existence temporaire car il n'a pas vraiment existé entre ses réunions* » et « *tout le fardeau a été laissé au Secrétariat, qui a quand même réussi à respecter l'autorité du Comité exécutif.* »

« Les bonnes idées étaient là, mais pas le bon niveau de hiérarchie pour prendre les bonnes décisions » (membre de Beyond 2015).

- ⊙ Faible ancienneté et capacité des membres du Comité à prendre des décisions au sein de leurs organisations respectives.

Ceci étant, la sélection de personnes haut placées comme membres du Comité aurait sûrement été marquée par leur indisponibilité régulière et des décisions prématurées, en raison du rythme rapide de Beyond 2015 et du temps qu'il fallait consacrer à la campagne.

- ⊙ Conclusion de **l'auto-évaluation du Comité** : « nous avons connu une baisse d'activité suite au changement de Comité exécutif en 2014. »

- ⊙ Autre conclusion de l'auto-évaluation : « les mandats des membres du Comité n'étaient pas suffisamment clairs. »

Néanmoins, la consultante remarque que seul un changement partiel des membres du Comité a été réalisé afin de conserver sa mémoire institutionnelle (50 % des membres du Nord et 50 % du Sud sont restés). Les membres de la campagne avaient-ils encore une fois la responsabilité partagée de choisir les bonnes personnes pour ces postes importants à haute responsabilité ?

- ⊙ Réaction insuffisante du Comité face aux difficultés de la Campagne pour soutenir son impact aux niveaux régional et national.

« Le Comité n'a pas eu une grande emprise sur les régions » (auto-évaluation du Comité) (cf. **Q8** et **Q13**)

La consultante a examiné les **TdR des membres du Comité exécutif** et note que leur mandat ne contenait aucune disposition sur la représentation régionale. Toutefois, les organes de gouvernance d'une campagne mondiale doivent évidemment traduire un équilibre géographique – et Beyond 2015 a bien gardé cela en tête. Pour de prochaines campagnes, certains membres de Beyond 2015 proposent l'affectation officielle de responsabilités régionales aux membres du Comité exécutif, en sus de la diffusion publique de stratégies et de rapports.

- ⊙ Faible nombre de réunions physiques du Comité et barrière de la langue (pour la compréhension et participation) – d'après **l'auto-évaluation du Comité**.

La consultante recommande aux futures campagnes d'allouer des budgets suffisants pour palier à cela.

Q14. Coprésidents

Il est important de noter qu'il y a eu une succession de co-président au cours de la vie de la campagne, avec des niveaux de performance variables selon les individus.

Divers degrés de satisfaction sont exprimés à l'égard du travail des coprésidents, bien qu'une **gratitude unanime** leur soit adressée pour avoir accepté ce rôle exigeant. « Je n'ai jamais vraiment su qui était la plus haute autorité politique de Beyond 2015. » (État membre)

Points forts soulignés par les membres de la Campagne:



- ⊙ L'existence de coprésidents.
- ⊙ L'équilibre géographique des coprésidents (un du Nord et un du Sud).
- ⊙ **Leur rôle représentatif; leurs contributions pour hausser le profil de la campagne ; leur prise de décision et leur leadership dans l'interaction quotidienne avec le Secrétariat ; leur appui pour modérer des réunions du Comité exécutif.**
- ⊙ Les élections à mi-parcours des coprésidents – pour davantage de transparence et d'inclusion.

Lacunes et défis éprouvés par les coprésidents :



- ⊙ « Le Comité exécutif aurait dû sélectionner les coprésidents de manière plus stratégique » (auto-évaluation du Comité) – avis presque unanime des membres de Beyond 2015.
- ⊙ Appui parfois insuffisant donné au Secrétariat – selon certains.
- ⊙ La difficulté de conserver l'équilibre Nord/Sud des coprésidents (des efforts dans ce sens sont absolument nécessaires).
- ⊙ Dans des campagnes de collaboration de ce genre, il est délicat de renvoyer un coprésident pour rendement insatisfaisant car cela peut rompre l'esprit de confiance. En même temps, l'inaction peut avoir un coût élevé en termes de leadership et d'efficacité.

Il est délicat pour la consultante de porter un jugement car les membres du Comité ont travaillé à titre bénévole. **Il est crucial de développer des TdR clairs et de veiller à leur bonne compréhension**, mais il est également important de **mener des processus de sélection scrupuleux, et de reconnaître à la fois la**

responsabilité des membres qui mettent en avant des candidats, ainsi que la conscience et le sentiment de responsabilité de chacun.

Ceci dit, la consultante recommande vivement aux **futures campagnes de mettre en place un système d'évaluation des coprésidents par leurs pairs**. Aucune option n'est parfaite et aucune approche ne convient à toutes les campagnes. De simples actions à prendre pourraient être, par exemple : de s'assurer que chaque candidat présente sa propre vision et une feuille de route détaillée pour la durée du mandat ; d'introduire des obligations de reporting régulier par les coprésidents sur les résultats concrets obtenus et la résolution des problèmes stratégiques.

Q15. Secrétariat

« *Une équipe de personnes hautement dévouées et professionnelles* » – ceci est une citation très emblématique de ce que la consultante a entendu au cours des interviews avec les membres de Beyond 2015, l'ONU et des États membres.

Les membres de la Campagne ont souligné les aspects suivants :

- ⊙ Le professionnalisme et l'indépendance du Secrétariat.
- ⊙ Le dynamisme du Secrétariat qui a fait le maximum pour mobiliser les membres de la campagne, même les moins actifs ; pour renforcer leur participation ; pour diffuser des informations dans trois langues, y compris via la mise en ligne de traductions de documents clés sur le site web de Beyond 2015 ; pour renforcer les opportunités de collaboration pour l'élaboration de positions ; pour identifier des bonnes pratiques et aider les membres à les partager ; pour maintenir la structure et les mécanismes de reporting de la Campagne ; et pour identifier des solutions pragmatiques aux problèmes.
- ⊙ Le rôle du directeur de la Campagne, Leo Williams : mention est faite de son « *professionnalisme* », « *énergie et force sans fin* », « *disponibilité et soutien à toute heure* », « *capacité à nous aider à rester concentrés* », « *capacité à anticiper les problèmes et à trouver des solutions* ». Les membres du Comité exécutif soulignent que Leo a « *respecté le Comité exécutif et les coprésidents, même lorsqu'il n'a pas reçu un leadership approprié de leur part.* »
- ⊙ Le rôle de la directrice de plaidoyer Naiara Costa : « *compter sur une personne compétente, fiable et éloquente comme elle à New York fut l'une des meilleures choses de la campagne* » (État membre). Les membres du comité exécutif ont souligné que Naiara fut une source cruciale d'intelligence et de

pensée stratégique pour eux. Certains regrettent que son poste n'ait pas été renforcé par d'autres collègues (même si une consultante a été engagée de janvier à septembre 2015). Peu d'organisations ont contribué au financement de son poste à l'époque où le financement de la campagne n'était pas majoritairement d'ordre gouvernemental.

- ⊙ Le manque de leadership du Comité exécutif, qui a parfois laissé le Secrétariat sans instructions ou feedback – obligeant ce dernier à dépasser ses fonctions. Ceux qui ont exprimé de tels propos félicitent le Secrétariat pour son aiguillage du Comité et pour avoir trouvé les moyens de faire avancer les dossiers. Ils soulignent que le problème fondamental n'est pas le dépassement de fonctions du Secrétariat, mais le leadership défaillant du Comité exécutif.
- ⊙ L'absence de spécialistes de communication au sein du Secrétariat (cf. Q2 : **faiblesses de la Campagne en termes de communication externe**).
- ⊙ La coordination des coordinateurs régionaux, qui aurait du être à la charge du Secrétariat et non d'un partenaire, au vu du contact régulier entre le Secrétariat et les coordinateurs régionaux.

La consultante souligne également le dévouement du Secrétariat et présente ci-dessous les conclusions majeures tirées du résumé anonyme des interviews réalisées auprès des membres du Secrétariat, des coordinateurs régionaux ainsi que du FIP (en tant que partenaire chargé de la coordination des coordinateurs régionaux) :

- ⊙ **Conditions de travail** (charge de travail et contenu, supervision, etc.) : perçues comme étant « moyennes » voir « excellentes ». Points négatifs exprimés : salaires trop faibles compte tenu de la charge de travail ; contrats précaires de consultant – sans couverture sociale ou assurance maladie – pour certains membres du Secrétariat et certains coordinateurs régionaux.
- ⊙ **L'organisation du travail et l'environnement de travail** (recrutement et induction, administration/procédures, équilibre travail/vie privée, etc.) : perçus comme étant « moyens » voir « excellents ». La supervision hiérarchique du Secrétariat (évaluations de performance, traitement équitable/respectueux, communication claire des attentes, etc.) a été qualifiée de « moyenne » voir « excellente », alors que la supervision des coordinateurs régionaux a reçu une note inférieure à la moyenne (manque de clarté voir inefficacité quant aux lignes de reporting auprès du FIP et des organismes hébergeant les coordinateurs régionaux ; induction moins poussée des coordinateurs régionaux comparé aux membres du Secrétariat).

Des outils de travail ont été fournis (ordinateurs portables, cartes de crédit pour certains, portables et clés 3G à Pretoria où l'accès Internet est difficile) ; et des consultants ont été engagés pour essayer d'alléger la charge de travail. Les collègues des organisations du Sud ont éprouvé des défis (par ex. la connexion Internet). Les comptes rendus individuels établis mensuellement pour définir les priorités de travail sont perçus comme étant très utiles ; et les réunions d'équipe sont perçues comme n'ayant pas été trop lourdes.

Aspects les plus agréables du travail et de la participation à Beyond 2015 (entre autres)

- ⊙ Occasion unique de travailler avec des acteurs très divers, dans un cadre axé sur l'action, avec un mandat, une direction et une stratégie claires.
- ⊙ Diversité de l'équipe (travaillant sur les cinq continents) et motivation pour s'entre-aider.
- ⊙ Niveau élevé de collaboration et de confiance mutuelle entre collègues.
- ⊙ Liberté et autonomie pour diriger les axes de travail et faire preuve de créativité.
- ⊙ Voir toutes les pièces du puzzle prendre forme, et enfin le Sommet des Nations Unies.

Aspects les moins agréables du travail et de la participation à Beyond 2015 (entre autres)

- ⊙ Lourdeur de la charge de travail à certaines étapes.
- ⊙ Délais très courts, entraînant souvent un travail en surface.
- ⊙ Retards dans l'approbation des budgets de plaidoyer des coordinateurs régionaux, et la difficulté à accéder aux fonds de leurs organismes d'accueil.
- ⊙ Recherche d'un équilibre entre participation et efficacité.
- ⊙ Gestion des attentes entre structures.

Q16. Agent financier

Les interviews menées par la consultante montrent qu'il existe un **bon degré de satisfaction et beaucoup de gratitude envers CONCORD puis African Disability Alliance (ADA)** pour leur travail en tant d'agent financier de Beyond 2015.

Aspects mis en avant :

- ⊙ La séparation de pouvoirs entre le Comité exécutif, l'agent financier et le Secrétariat est une excellente idée pour éviter la concentration de pouvoirs par un groupe de personnes ou une organisation.
- ⊙ Avoir un agent financier fort et habile est fondamental pour une campagne mondiale de cette envergure.
- ⊙ La division des responsabilités entre le Nord et le Sud fut une autre idée brillante. Elle a montré qu'une campagne mondiale peut fonctionner où que se trouve son agent financier, à condition que celui-ci ait les bonnes compétences et capacités.

La consultante approuve la nomination à mi-parcours d'un agent financier basé sur un processus compétitif (soumission d'offres), et recommande au lecteur de trianguler ce commentaire avec la section (Q4) sur les dispositifs mis en place pour garantir un leadership conjoint Nord/Sud.

- ⊙ ADA estime que leur valeur ajoutée réside moins dans leur appartenance à une organisation du Sud, et plus dans leur gestion par des personnes handicapées. Pour une campagne mettant l'accent sur la pauvreté et l'exclusion, le fait d'être dirigé par des personnes en situation d'handicap a envoyé un fort signal selon eux.
- ⊙ ADA estime rétrospectivement qu'ils auraient dû prendre plus de temps pour évaluer les risques liés à la responsabilité fiduciaire qui incombe à l'agent financier, tout en soulignant qu'ils « *ont surfé sur la vague et en ont profité. La sous-traitance à plus de 35 OSC à travers le monde travaillant sur des thématiques autres que l'handicap [nous] a donné une grande satisfaction personnelle et un sentiment d'autonomisation. Nous avons maintenant intégré des tâches dignes d'un agent financier dans notre activité et venons d'accepter un nouveau rôle similaire. Nous avons aussi formulé une offre pour un autre rôle. Ceci est la preuve de l'héritage de Beyond 2015 et de nos capacités* ».
- ⊙ Le principe de neutralité fiscale — selon lequel l'agent financier ne bénéficiait pas financièrement de son rôle — a bien fonctionné pour les deux parties : la Campagne n'ayant pas de redevances et aucune perte n'ayant été comptabilisée pour l'agent financier.

⊗ L'engagement et la responsabilité fiduciaire absorbés par l'agent financier étaient très élevés. Beyond 2015 a contribué à hauteur de 20 000 € annuels pour aider à compenser les coûts créés pour ADA. Les deux parties estiment que cette somme était correcte, et il est à noter que le rôle d'agent financier comporte des risques et de lourdes responsabilités, au-delà des questions de la répartition budgétaire et de la couverture de frais généraux.

⊗ Le détachement de personnel par ADA a aidé à alléger la charge de travail.

⊗ Le mémorandum d'accord entre Beyond 2015 et l'agent financier et son niveau de détail a très bien fonctionné. Du fait de l'absence de personnalité juridique de Beyond 2015, son directeur Leo Williams a été tenu responsable de la campagne.

Les membres du Comité exécutif, le Secrétariat et l'agent financier soulignent l'importance pour de prochaines campagnes de compter sur un agent financier compétent, et d'évaluer soigneusement ce rôle très exigeant. L'agent financier souligne l'importance de ne pas sous-estimer la responsabilité fiduciaire, et recommande à toute organisation envisageant ce rôle de ne pas sous-estimer les difficultés liées à la levée de fonds lorsque les mêmes donateurs sont sollicités à la fois pour le compte individuel de l'organisation et pour celui de la campagne. La consultante est tout à fait d'accord avec ces recommandations.

Q17. Quels défis et succès sont nés des partenariats ? Comment les relations avec les partenaires clés ont-elles fonctionné ?

Il y a un accord presque unanime au sein de Beyond 2015 sur le fait que les **discussions sur les partenariats au début de la Campagne furent parmi les aspects les plus difficiles à résoudre.**

« Nous devons féliciter le Comité exécutif pour les débats difficiles qu'il a engagés et ses décisions sur les partenariats. »

« Nous aurions dû passer moins de temps à dialoguer avec ceux qui ne partageaient pas nos points de vue, et plus de temps pour planifier comment maximiser nos 3 partenariats principaux. »

Commentaires principaux partagés par les membres et les partenaires durant les interviews:

⊗ La complexité et le temps dévoué à l'identification et à l'opérationnalisation de synergies stratégiques avec des campagnes mondiales déjà en place (en particulier avec Global Call to Action Against Poverty GCAP et Action/2015) — certains problèmes n'ont pas été résolus.

⊗ **L'importance d'établir un partenariat « avec ceux qui avaient le plus en commun avec Beyond 2015, et au final les bonnes décisions ont été prises. »**

La grande majorité des interviews montre que, dans l'ensemble, les 3 principaux partenariats conclus par Beyond 2015 — avec CAN-International, le FIP et « Participate » — n'ont pas été maximisés et n'ont pas donné entière satisfaction. Cependant, il y a une reconnaissance quasi unanime de l'apprentissage sur le tas pour chacun. En outre, certains soulignent la nécessité de comparer les résultats à la contrefactuelle : quels résultats n'auraient pas été atteints sans ces 3 partenariats ?

Commentaires principaux soulevés par les membres et les partenaires :

⊗ Perception unanime selon laquelle CAN International a partagé son expertise en matière de changement climatique — à la fois en terme de politique et de plaidoyer. Ceci a donné de la légitimité au plaidoyer de la campagne pour un ODD autonome sur le changement climatique. Ceci a également permis aux membres de Beyond 2015 de mieux comprendre l'interface entre les questions climatiques et les politiques sociales. En outre, plusieurs personnes soulignent qu'en l'absence d'un tel partenariat, les donateurs, la société civile et les gouvernements auraient immédiatement remis en cause le plaidoyer de Beyond 2015 pour cet ODD autonome.

⊗ L'engagement régional et national de CAN-International est jugé moins fructueux que prévu. Voici quelques raisons évoquées : insuffisance de fonds consacrés à cet égard ; le fait que les membres de Beyond 2015 n'étaient pas toujours conscients de leur appartenance à CAN-International ; ou le fait que les structures de coordination régionale de CAN-International et Beyond 2015 n'existaient pas toujours dans les mêmes pays. Rétrospectivement, CAN-International suggère d'investir davantage dans le renforcement des capacités — par exemple dans un « ambassadeur » qui visiterait/interagirait avec les agences chefs de file nationales.

⊗ La coordination des coordinateurs régionaux par le FIP est généralement perçue comme ayant allégé la charge de travail du Secrétariat.

⊗ Perception unanime selon laquelle la coordination des coordinateurs régionaux n'a pas obtenu les résultats nécessaires et attendus. Le FIP identifie le manque de stratégies régionales spécifiques, les changements dans les postes de coordination régionale et le fait que les coordinateurs ne travaillaient pas tous à temps-plein sur le processus post-2015 comme des obstacles structurels ayant eu un grand impact négatif. Rétrospectivement, beaucoup estiment que la coordination des coordinateurs régionaux devrait être menée au sein du Secrétariat.

⊗ Grande satisfaction par rapport à la recherche effectuée par « Participate », laquelle est perçue comme ayant renforcé la légitimité et la capacité de Beyond 2015 en termes d'influence politique et de plaidoyer. Cf **l'évaluation à mi-parcours de la campagne** : « *Il y a des preuves que Participate a permis d'inclure les perspectives des plus faibles au débat Post-2015, en interagissant avec les Nations Unies, les gouvernements et les décideurs politiques à différents niveaux.* »

⊗ Beaucoup regrettent le désengagement de « Participate » après ses travaux de recherche et l'écoulement de son budget.

⊗ Certains estiment que les partenaires auraient dû obtenir le statut d'observateur au sein du Comité exécutif, afin de faciliter les relations entre les partenaires et la campagne.

Du point de vue de la consultante, les partenariats conclus avec CAN-International, le FIP et « Participate » ont essentiellement institutionnalisé une confiance et une amitié réciproques. **La consultante souscrit à l'approche suggérée par certains membres et qui consiste à comparer les résultats obtenus à la contrefactuelle. De ce point de vue, la consultante estime que les 3 partenariats ont aidé Beyond 2015 en termes de politique, de plaidoyer, de travail de recherche, de charge de travail, de légitimité et de collecte de fonds.** Bien que la consultante estime que Beyond 2015 et ses partenaires partageaient suffisamment de points communs pour entrer en partenariat, elle perçoit des lacunes en termes de choix d'activités/tâches pour chaque partenariat et de choix d'approches pour les opérationnaliser.

La consultante souligne l'importance pour toute campagne ou organisation d'adopter une approche stratégique et réaliste pour ses partenariats. Une telle approche doit être prise par les deux parties, et chacune doit à la fois avoir une vision claire de ce qu'elle peut apporter au partenariat, et procéder à une auto-évaluation approfondie de ses capacités avant de conclure le partenariat. Pour finir, reprenons une citation d'un membre de Beyond 2015 : « **Le principe d'un partenariat est que l'on cherche à obtenir le meilleur de chaque monde. Des compromis sont nécessaires. Il faut anticiper les difficultés et se baser sur une bonne matrice des risques** ».



Enseignements de Beyond 2015

1. Une structure et une gestion efficaces, ainsi qu'une gouvernance inclusive et transparente, sont la pierre angulaire de toute initiative de collaboration. Il peut être tentant de reproduire les structures ou les dispositifs qui fonctionnent déjà dans d'autres situations.
2. Le temps et les efforts consacrés au travail en interne ont un impact sur le bon déroulement des activités externes d'une campagne, et donc sur son efficacité globale — et ne devraient donc pas être sous-estimés.
3. Il est crucial de compter sur un organe de gouvernance transparent, démocratique, géographiquement équilibré, paritaire et représentatif — par exemple, un Comité exécutif — capable d'offrir un leadership adéquat et continu.
4. Compter sur des coprésidents peut être bénéfique pour la représentation et le leadership d'une campagne, ainsi que pour renforcer son profil, à condition de respecter l'équilibre géographique et la parité, et à condition que les personnes choisies aient le bon profil et niveau de compétences.
5. Il est crucial de compter sur un secrétariat indépendant, professionnel, multiculturel, multilingue et efficace, bien géré et qui accorde une flexibilité à ses membres.
6. Il est important de compter sur un agent financier rigoureux pour gérer les subventions, les contrats et les relations avec les fournisseurs. Les organisations qui envisagent ce rôle ne devraient pas sous-estimer la responsabilité fiduciaire qui s'y rattache.
7. Toute campagne doit adopter une approche stratégique et réaliste pour établir des partenariats. Une telle approche doit être prise par les deux parties, et chacune doit à la fois avoir une vision claire de ce qu'elle peut apporter à l'autre, et procéder à une auto-évaluation approfondie de sa capacité avant de conclure un partenariat. Les partenariats cherchent à obtenir le meilleur de chaque monde et exigent donc des compromis. Il faut anticiper les difficultés et conjointement évaluer les risques.



Recommandations pour d'autres campagnes de plaidoyer de la société civile

- ⊗ Soigneusement conceptualiser les structures régionales et nationales de coordination et établir des mécanismes de gestion et/ou de supervision hiérarchique directe par un secrétariat professionnel et indépendant.
- ⊗ Anticiper et minimiser les problèmes liés à la lourdeur bureaucratique et aux retards dans le décaissement de fonds.
- ⊗ Mettre en place des mécanismes concrets pour atténuer la perte de staff et l'impact des transitions — par exemple : des rapports et des fichiers structurés pour les nouveaux employés; une surveillance plus étroite de la transition par la hiérarchie ; une orientation détaillée pour tous les nouveaux employés ; des entretiens entre les personnes sortantes et entrantes, avant que le changement ne soit effectif ; des dispositions budgétaires pour faciliter des visites d'initiation des nouveaux employés.
- ⊗ Veiller à ce que toutes les personnes nommées à un poste comprennent leurs termes de référence (TdR) et que ceux-ci soient clairs.
- ⊗ Comprendre qu'au-delà des TdR, la mise en place de bons processus de sélection et la bonne conscience de chacun sont tout aussi importants. Dans une campagne composée de pairs, l'investissement de chaque membre déterminera ce qu'il/elle retirera de sa participation à la campagne.
- ⊗ Réfléchir à comment prévenir et surmonter le déséquilibre géographique ou l'absence de parité dans un Comité exécutif. Des scénarios de compromis entre équilibre et efficacité doivent être discutés dès le début.
- ⊗ Mettre en place, dès la phase de conceptualisation, des mécanismes pour renforcer la capacité des membres et leur leadership afin de parvenir à une parité et à un équilibre géographique.
- ⊗ Réfléchir à comment prévenir et surmonter un leadership défaillant ou une absence de comité exécutif.
- ⊗ Considérer l'attribution officielle de responsabilités régionales aux membres du comité exécutif, en sus de leur responsabilité de diffuser les stratégies et les rapports.
- ⊗ Allouer un budget pour organiser un nombre suffisant de réunions physiques du comité exécutif.
- ⊗ Mettre en place des systèmes d'évaluation menés par les pairs – par exemple : s'assurer que chaque candidat présente sa propre vision et une feuille de route détaillée pour la durée de son mandat ; introduire des obligations de reporting régulier par les coprésidents sur les résultats concrets obtenus et la résolution des problèmes stratégiques.



Crédit photo : Conor Healy Photography. Janvier 2015.

Eoin Gormley, Jeune Ambassadeur de l'UNICEF, rencontre Amina Mohammed en janvier 2015.



STRATÉGIE DE COLLECTE DE FONDS, MODÈLE DE FINANCEMENT, SUIVI ET REPORTING

CHAPITRE 3

Q18. Quelles sont les forces et les faiblesses de la stratégie de collecte de fonds de la campagne ?

La consultante félicite le Secrétariat pour l'importante augmentation du budget annuel de la campagne – qui est passé de 20 000 € en 2011 à un chiffre record de 1.3 millions € en 2014 – et pour le budget cumulé de 3.4 millions € qui a été obtenu à la fin de la campagne.

Points forts de la stratégie de collecte de fonds d'après les membres de Beyond 2015 et l'ONU :



- ⊗ Le mélange des sources de financement – toutes considérées comme éthiques et neutres – suite à des discussions approfondies.
- ⊗ La mise en place d'un fonds commun par les 3 pays donateurs – le Danemark, la Suède et la Suisse – réduisant ainsi la lourdeur du reporting et offrant une grande flexibilité pour l'utilisation des fonds.
- ⊗ L'établissement d'un Groupe de coordination des donateurs géré par le Secrétariat, illustrant la confiance des donateurs dans la Campagne, et permettant à la fois une plus grande transparence et des stratégies conjointes par les donateurs.
- ⊗ L'invitation donnée aux OSC membres d'effectuer une contribution financière à la campagne. Fin 2015, un total de 447 000 € fut alloué par une trentaine d'OSC.

Points faibles la stratégie de collecte de fonds d'après les membres de Beyond 2015 :



- ⊗ La stratégie était initialement peu développée et le Comité exécutif aurait dû être plus proactif.
- ⊗ Il était problématique et risqué pour certains de soutenir une campagne de plaidoyer financée par des gouvernements.
- ⊗ Les contributions des membres auraient pu être plus élevées.

La consultante estime que le Comité exécutif, tout comme les plus grandes organisations membres de la Campagne dotées de départements spécialisés dans la collecte de fonds, auraient dû contribuer dès le début et plus activement à la mise en place de la stratégie de collecte de fonds. Des fonds supplémentaires et une meilleure prévisibilité financière auraient permis à Beyond 2015 de soutenir ses membres plus tôt et de renforcer leurs capacités. La consultante rappelle encore une fois que les structures régionales et nationales de coordination auraient clairement pu bénéficier d'un financement supplémentaire, et que cela aurait entraîné des résultats plus équilibrés aux 3 niveaux géographiques.

La consultante tient à rappeler la recommandation faite lors de l'évaluation à mi-parcours en février 2014, consistant à intégrer au Secrétariat un poste entièrement dédié à la collecte de fonds. Cette recommandation a été examinée par Beyond 2015 et nécessite une évaluation plus poussée des avantages-coûts qu'elle aurait entraînés à la fin du second trimestre de 2014 pour que la consultante puisse apporter son jugement. L'institutionnalisation d'un tel poste dès le début de la campagne aurait bien sûr apporté une valeur ajoutée, et aurait par exemple pu permettre au Secrétariat d'exiger aux plus grandes organisations membres de consacrer une partie du temps de travail de leurs agents de fundraising à la Campagne chaque semaine.

Il est très important pour de prochaines campagnes d'opérationnaliser des mécanismes de collecte de fonds dès la phase initiale.

La consultante reconnaît les risques associés à la forte dépendance d'une campagne au financement gouvernemental. Pour Beyond 2015, les sections **Q7** et **Q10** montrent que le Secrétariat et le Comité exécutif ont largement débattu de ce sujet avant d'accepter un financement de base du Danemark, de la Suède et de la Suisse ; d'autant plus qu'aucun bailleur de fonds ne représentait plus de 30 % du budget global de la campagne. Tous les groupes cibles de cette évaluation — les membres et le Secrétariat de Beyond 2015, l'ONU, les États membres et la société civile externe — conviennent que l'indépendance de la Campagne n'a jamais été remise en cause : en effet, **Beyond 2015 n'est à aucun moment devenue la porte-parole de gouvernements lors des négociations intergouvernementales.**

La consultante estime que cela en dit long à la fois sur **l'attitude respectueuse et neutre des donateurs, ainsi que sur la bonne gestion de la situation par Beyond 2015.** Les prochaines campagnes devraient réfléchir à ce risque de manière pragmatique : quelle proportion du budget global le financement gouvernemental représente-t-il ? Si ce pourcentage est très élevé, quelles mesures seront établies pour protéger la campagne contre son instrumentalisation ? S'il y a une proportion similaire de financement étatique et non-étatique, le financement étatique peut-il être utilisé pour mener des activités plutôt que pour assouvir des coûts de fonctionnement ?

La consultante suggère également aux prochaines campagnes de chercher des fonds du côté des organisations philanthropiques. Leur potentiel ne doit pas être sous-estimé car le secteur philanthropique est également en train de se réorienter vers le Programme 2030. En outre, il est important de rappeler que les organisations philanthropiques peuvent être de nature et de taille variables, et que les fondations communautaires appartiennent à cette catégorie.

Q19. Quelles sont les forces et les faiblesses du modèle de financement de la campagne ?

Sa vie durant, Beyond 2015 a octroyé des subventions de **4 000 € à 19 500 €** par an pour appuyer le plaidoyer national de 33 agences chef de file situées en Afrique (6), en Asie (6), en Amérique latine (9), en Europe (5), en Amérique du Nord (1) et dans le Pacifique (6). La coordination régionale a également été soutenue financièrement. Il fut dur de choisir entre la concentration des fonds dans des lieux stratégiques, d'une part, et la dispersion des fonds, d'autre part.



Principaux points forts du modèle de financement d'après les membres de Beyond 2015 :

- ⊙ La répartition des fonds entre le plus grand nombre de pays possible est globalement considérée comme une bonne décision.
- ⊙ Les fonds donnés aux membres, en dépit de leur faible montant, ont renforcé l'autonomisation des bénéficiaires et leur ont permis de lever des fonds supplémentaires.
- ⊙ 73 % des réponses au questionnaire d'évaluation finale de la Campagne (version anglaise) et 83% des réponses en français et espagnol reconnaissent l'importance de prioriser un « financement ciblé au niveau national pour soutenir l'engagement des acteurs du Sud », d'accorder un financement flexible pour le leadership du Sud, et d'aider financièrement les acteurs du Sud à participer aux niveaux régional et mondial.



Principaux points faibles du modèle de financement d'après les membres de Beyond 2015 :

- ⊙ Certains estiment que le Comité exécutif aurait dû être plus impliqué dans les décisions budgétaires, mais ils ne précisent pas comment.
- ⊙ Les activités régionales de coordination ont été fragilisées par l'insuffisance de fonds, par les retards dans l'approbation des budgets de plaidoyer, et par un difficile accès aux fonds en raison de la bureaucratie liée aux processus de décision par les organisations hébergeant les coordinateurs régionaux.
- ⊙ Les agences chef de file nationales ont également été touchées par le faible montant des fonds et leur déboursement tardif.

La consultante salue les efforts déployés par Beyond 2015 pour décentraliser les fonds aux niveaux régional et national (**Cf. Q8. de ce rapport**). En un mot, les prochaines campagnes devront renforcer leur travail au niveau national pour que le Programme 2030 devienne une réalité. En effet, beaucoup de membres de Beyond 2015 soulignent l'importance grandissante du niveau régional, et donc la nécessité pour les prochaines campagnes d'opérationnaliser des structures efficaces de coordination régionale, dotés d'un financement et de processus simples.

La consultante se félicite des contributions des membres à la campagne, à la fois en argent et en nature, et estime qu'il aurait été difficile d'institutionnaliser les contributions financières comme principe d'adhésion étant donné le relatif scepticisme des OSC vis-à-vis du processus intergouvernemental que Beyond 2015 a dû — et réussi à — surmonter progressivement. Cela dit, vu que le Programme 2030 est une réalité et que l'accent est désormais mis sur l'adaptation du Programme aux contextes régionaux et nationaux, les prochaines campagnes devront envisager un système de frais d'adhésion proportionnels aux budgets de chaque organisation.

Q20. Le suivi et l'établissement de rapports sur l'utilisation des fonds ont-ils donné satisfaction ?

Beyond 2015 a régulièrement publié des informations sur son financement. Toutefois, la majorité des membres de la campagne **regrette ne pas avoir bénéficié de mises à jour plus régulières et concises**, lesquelles auraient pu servir **d'outil pour identifier et partager les bonnes pratiques.**

Plusieurs estiment que **Beyond 2015 aurait dû développer un mécanisme pour contrôler et évaluer la mise en œuvre des activités et l'utilisation de fonds à la fois par les agences chefs de file nationales et celles ayant participé à l'initiative « Policy to Action ».**

L'évaluation finale pour l'Afrique indique que « *le suivi et l'évaluation des activités menées par les agences chefs de file ne fut pas très efficace. Nous nous sommes fortement appuyés sur les rapports écrits et les conversations téléphoniques pour effectuer des vérifications et avoir une idée de ce qui se passait sur le terrain. Les plaintes effectuées par des membres de la campagne dans des pays où nous disposions d'agences chef de file témoignent clairement de l'existence de lacunes par-ci, par-là.* » À cet égard, le rapport souligne l'importance d'organiser des visites sur le terrain ou un suivi-évaluation externe.

La consultante souligne la nécessité d'évaluer les obligations de reporting à la lumière du montant des subventions accordées (4 000 € à 19 500 € par an). Ceci dit, les prochaines campagnes sont susceptibles d'affecter plus de fonds aux niveaux national et régional (comparé à Beyond 2015), et devront donc développer dès le début des mécanismes très rigoureux de suivi-évaluation de la mise en œuvre des activités et de l'utilisation des fonds. Les coûts inhérents à l'opérationnalisation de ces mécanismes doivent donc être pris en compte dans la stratégie de collecte de fonds et dans le budget. Il est également recommandé aux prochaines campagnes d'inclure des visites sur le terrain et des évaluations externes. Ces dernières devraient être déployées dès l'identification d'un manquement aux accords sur l'utilisation des fonds.



Enseignements de Beyond 2015

1. Les ONG et les initiatives de la société civile savent à quel point il est important de développer en temps opportun des stratégies de collecte de fonds claires, éthiques et réalistes pour faire face à la pression qu'engendre la recherche de fonds. Les masses critiques peuvent mettre en avant divers arguments pour appuyer la collecte de fonds, notamment leur potentiel en termes d'impact et d'héritage, ainsi que l'expérience et les compétences en collecte de fonds des membres de la campagne.

2. Il est vital d'avoir un financement transparent, scrupuleusement géré et aligné à la vision et aux objectifs de la campagne ; et même les meilleurs modèles de financement engendreront une priorisation difficile.

3. Un système de suivi-évaluation régulier et transparent des dépenses est essentiel pour la reddition des comptes, et peut offrir des possibilités utiles d'apprentissage entre pairs (si l'information est présentée dans un format adéquat).



Recommandations pour d'autres campagnes de plaidoyer de la société civile

- ⊙ Mettre en place un bon système de collecte des fonds dès l'étape de conceptualisation.
- ⊙ Veiller à ce que le principal organe décisionnel de la campagne, ainsi que les plus grandes organisations membres dotées de départements ou de personnel dédiés à la collecte de fonds, contribuent dès le début à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie de collecte de fonds.
- ⊙ Envisager l'institutionnalisation d'un poste au sein du Secrétariat de la campagne, dédié à temps plein à la collecte de fonds. Autrement, les plus grandes organisations membres devraient contribuer en nature en consacrant une partie du temps de travail de leurs agents de fundraising à la collecte de fonds pour la campagne.
- ⊙ Réfléchir de manière pragmatique au risque d'instrumentalisation d'une campagne du fait de son financement gouvernemental si celle-ci intervient dans un processus intergouvernemental (et donc hautement politique): quelle part du budget global provient de financement étatique ? Si ce pourcentage est très élevé, quelles mesures seront établies pour protéger la campagne contre son instrumentalisation ? S'il y a une proportion similaire de financement étatique et non-étatique, le financement étatique peut-il être utilisé pour assouvir des coûts opérationnels (activités) plutôt que des coûts fonctionnels ?
- ⊙ Mettre en place un système de frais d'adhésion, avec des seuils différents en fonction du budget de chaque membre.
- ⊙ Cartographier et attirer d'éventuels donateurs provenant du secteur philanthropique.
- ⊙ Faire des efforts budgétaires pour mettre en place des structures de coordination régionale efficaces.
- ⊙ Établir des mécanismes de suivi-évaluation exhaustifs pour la mise en œuvre d'activités. Les coûts nécessaires pour opérationnaliser ces mécanismes doivent être pris en compte dans la stratégie de collecte de fonds et dans le budget. Par ailleurs, les visites sur terrain et les évaluations externes sont recommandées et devraient être déployées immédiatement en cas de violation des mesures liées aux dépenses.



Crédit photo : Nguyen, N. 24 septembre 2015.

La secrétaire de la Commission Economique Pour l'Amérique Latine et les Caraïbes (CEPALC) anime un événement de haut-niveau de Beyond 2015 au siège de l'ONU à New York en septembre 2015. Cet événement a rassemblé des Etats membres de l'ONU et des OSC membres de Beyond 2015.



MENACES POUR L'HÉRITAGE DE BEYOND 2015 ET PROCHAINES ÉTAPES

Q21. Les principales menaces qui pourraient compromettre ou détruire l'héritage de Beyond 2015

Les conclusions tirées de la **réunion d'évaluation participative** en septembre, du **questionnaire d'évaluation final** et des entretiens menés par la consultante ont permis d'identifier 2 types de menaces à l'héritage de Beyond 2015 – chacune assortie d'éléments déclencheurs et d'actions préventives :

Bloc a. Mise en œuvre fragmentée du Programme 2030 au niveau national



Éléments déclencheurs (potentiels) :

- ⊗ Intégration perverse du Programme 2030 dans les politiques ; sélection (par les gouvernements) d'un nombre limité d'ODD à mettre en œuvre, au-delà des priorités nationales ; retour au travail en silo.
- ⊗ Campagnes de communication inadéquates affaiblissant la portée du Programme 2030, son caractère universel ou l'interrelation des ODD. Les risques associés à la banalisation des messages par l'utilisation du terme « objectifs mondiaux » ('global goals') est souligné à titre d'exemple.
- ⊗ Affaiblissement de l'engagement de la société civile, et retour à un rôle prédominant des acteurs du Nord.
- ⊗ Absence ou insuffisance de financement. La faiblesse du Programme d'Action Addis-Abeba (document final du processus intergouvernemental sur le financement du développement) met en péril toute la vision du Programme 2030.
- ⊗ Séquestration du Programme 2030 par le secteur privé, sans codes de conduite ni de contrôles adéquats.
- ⊗ Indicateurs inadéquats aux niveaux globaux et nationaux (pour mesurer les progrès dans la mise en œuvre du Programme 2030) – par exemple définition d'indicateurs inadaptés aux réalités et aux besoins locaux.

Actions préventives (potentielles) :

- ⊗ Continuer de diffuser et d'expliquer les ODD aux OSC, à la fois aux niveaux national et régional, en utilisant intelligemment les outils de communication de Beyond 2015.
- ⊗ Lier les stratégies de mobilisation et de plaidoyer pour le Programme 2030 à tous les niveaux (international, régional, national et local).
- ⊗ Respecter l'appropriation du Programme 2030 par les gouvernements et collaborer avec eux.
- ⊗ Soutenir la création de structures nationales (conseils ou commissions) pour une mise en œuvre intégrée des ODD.
- ⊗ Faciliter la production de contre-rapports nationaux de la société civile pour renforcer la reddition des comptes, et pour identifier et partager au niveau régional des bonnes pratiques pour la mise en œuvre du Programme 2030.
- ⊗ Rapprocher à tous les niveaux les ODD, les discussions sur leurs moyens de mise en œuvre, et le Programme d'Action Addis-Abeba.
- ⊗ Travailler avec des universitaires et des groupes de réflexion.

Bloc b. Perte de la structure de collaboration et de coordination que Beyond 2015 a créée, en particulier au vu du contexte défavorable dont souffre la société civile



Éléments déclencheurs (potentiels) :

- ⊙ Absence de compréhension commune de l'héritage unique de la campagne.
- ⊙ Lassitude face à l'agenda post-2015 et non-élaboration de stratégies.
- ⊙ Inconscience du contexte d'urgence pour éviter un hiatus, maintenir l'espace créé par Beyond 2015 et son approche collaborative, et assurer le financement d'une prochaine campagne.
- ⊙ Mise en place d'une nouvelle campagne non alignée avec les besoins réels, sans valeur ajoutée ou complémentarité par rapport aux structures, organisations et campagnes existantes.
- ⊙ Méfiance entre OSC du fait d'enjeux politiques, et prise de décisions monopolisée par les donateurs.

Actions préventives (potentielles) :

- ⊙ Établir en temps opportun une campagne de relèvement qui soit pertinente, ciblée, bien financée, participative et dotée de structures de gouvernance à la fois claires et transparentes, afin de bâtir sur les résultats obtenus, répondre aux besoins futurs et compléter d'autres campagnes.
- ⊙ Réaffirmer les principes démocratiques, la transparence, la reddition des comptes/responsabilisation et le niveau de participation de la campagne.
- ⊙ Bâtir sur les structures existantes de la campagne, encourager la participation et ne pas avoir peur des conflits constructifs.
- ⊙ Identifier des objectifs stratégiques clairs en consultation avec les acteurs concernés. Être inclusif et transparent dès le premier jour pour construire des alliances d'ancrage.
- ⊙ Évaluer de manière efficace et en temps opportun les succès, les échecs et l'héritage de la campagne.
- ⊙ Établir un financement de base pour la coordination internationale, régionale et nationale.
- ⊙ Envisager la création de secrétariats régionaux professionnels et indépendants, en sus d'un secrétariat international.
- ⊙ Agir aux niveaux global, régional et national, en mettant l'accent sur le Forum politique de haut niveau à l'échelle globale, et en étudiant les alliances au niveau national afin de travailler de façon plus structurée pour obtenir un impact à long terme.

⊙ Élaborer un guide méthodologique pour aider la société civile à travailler avec les gouvernements et les entités multilatérales autour de la mise en œuvre du Programme 2030, du suivi et de la reddition des comptes/responsabilisation.

⊙ Nouer des alliances avec les autorités nationales/régionales / provinciales / locales.

⊙ Analyser la mise en œuvre des plans nationaux (sur les ODD), afin d'identifier leurs forces et lacunes.

Quelques citations intéressantes sur d'autres campagnes mondiales de plaidoyer de la société civile :

« Les membres de Beyond 2015 devraient prendre des responsabilités individuelles et collectives pour participer aux discussions des OSC et contribuer à réunir les acteurs dans une ou plusieurs campagnes crédibles. » (ONU)

« Les OSC doivent faire un effort pour comprendre l'ampleur de la tâche. Il y a beaucoup d'espace pour que tout le monde participe à la mise en œuvre du Programme 2030, mais la fragmentation de la société civile n'est pas permise. Chacun de nous doit donc trouver sa place et collaborer avec les autres » (ONU)

« Beyond 2015 fut un mouvement de la société civile. Nous devons maintenant réfléchir à ce que cela signifie. Qui avons-nous laissé de côté et de qui avons-nous maintenant besoin pour la phase de mise en œuvre ? Avons-nous besoin d'une « communauté de pratiques » regroupant des membres de la société civile, du milieu universitaire, du secteur philanthropique et même du secteur privé, comme l'entrepreneuriat social ? » (membre de Beyond 2015)

« Il y a en effet de bons arguments en faveur des campagnes mondiales et d'un engagement structuré (auprès de l'ONU). Si les Nations Unies cessent de constituer une plate-forme pour d'autres acteurs que les États membres, – cet agenda (Programme 2030) sera le premier à en faire les frais. » (Etat membre)

« Il y a définitivement des arguments pour appuyer la création d'autres campagnes regroupant divers acteurs de la société civile. La société civile doit agir de manière continue et structurée – en particulier sur les sujets qui ne sont pas entièrement réglés, tel que le Forum politique de haut niveau » (Etat membre)

« La pertinence de nouvelles campagnes de plaidoyer de la société civile axées sur la mise en œuvre du Programme 2030 – qu'elles soient thématiques ou générales – est indéniable.

Ce sera une grosse perte si la société civile et les Groupes majeurs ne participent pas aux discussions en vue du prochain Forum politique de haut niveau, car ils doivent maintenir la pression sur les Etats membres, leur faire prendre conscience des défis et de leurs responsabilités, et mener leurs propres analyses sur la mise en œuvre [du Programme 2030]. [La société civile et les Groupes majeurs] auront également un rôle à jouer en terme de sensibilisation et de mobilisation pour maintenir la vitalité des ODD et montrer aux gens l'impact que ces objectifs auront sur leur vie quotidienne. » (Etat membre)

Q22. Les avis sur la fin des activités

Sans grande surprise, **la décision de clôturer Beyond 2015 a divisé les esprits**. Voici quelques citations illustratives des membres de Beyond 2015 :

« La limite temporelle d'une campagne permet à la société civile de murir et d'apprendre comment s'engager auprès des Nations Unies. »

« Les campagnes ont par défaut un début, un milieu et une fin. L'achèvement de Beyond 2015 honore le fait qu'il s'agisse d'une campagne. »

« L'achèvement de la campagne est inhérent à son concept et a été réitéré une année avant sa fin, lorsque le dernier Comité exécutif a vu le jour en 2014, ainsi qu'au cours des derniers mois. »

« Nous avons été confrontés à des faits accomplis sans possibilité de débat. Cela soulève des questions de transparence. Qui avait le droit de fermer la campagne ? Pourquoi le Comité exécutif a-t-il interprété qu'il avait ce droit ? La décision aurait dû être soumise à tous les membres de Beyond 2015 en 2014. Le jeu peut continuer avec les acteurs qui souhaitent continuer. »

« C'est une grande erreur d'arrêter le plaidoyer lorsque le processus est toujours en cours. Nous avons vu le premier impact négatif lors de la réunion du Groupe d'experts inter-agence sur les indicateurs pour les ODD, à Bangkok en octobre. Le manque de coordination de la société civile a eu un impact négatif sur sa capacité à influencer [la réunion]. »

« Il faut du courage pour arrêter quelque chose qui fonctionne bien. Cela dit, la décision n'a pas été exécutée correctement car elle s'est basée sur des hypothèses erronées, or le processus continu ; il n'est pas fini. Aucune flexibilité n'a été donnée pour réévaluer le besoin de prolonger la campagne pour vraiment terminer la tâche. »

« Le Comité exécutif doit assumer sa responsabilité pour avoir mis en danger l'héritage de la campagne. Il ne peut pas se laver les mains en se basant sur le fait que la décision avait été prise dès le début. Il doit faire tout son possible dans le temps qui lui reste. »

« C'est gratifiant de terminer, car cela nous responsabilise et nous donne aussi un sentiment d'accomplissement, mais je pense qu'une prolongation jusqu'à fin 2016 aurait permis d'ancrer davantage l'héritage de la campagne. »

Comme il est indiqué à la section **Q4**, « l'absence de pression et d'engagement à New York après le Sommet des Nations Unies en septembre » est identifiée comme une lacune et une grande source de préoccupation à la fois au sein de Beyond 2015 et de la société civile externe, mais aussi par l'ONU et les États membres. « Beyond 2015 aurait dû consolider les nouveaux modes de participation de la société civile qu'elle a aidé à construire. Il est déroutant de constater que tout le monde a disparu après le Sommet. Ils investissent tellement, pour ensuite disparaître » (Etat membre)

La consultante a décidé de ne pas s'exprimer sur la non-prolongation de Beyond 2015 et s'exprimera uniquement sur la manière dont la campagne s'est achevée. **La consultante estime que la stratégie de sortie de Beyond 2015, élaborée en mars 2015** (suite à une recommandation de **l'évaluation à mi-parcours** en février 2014), **est un très bon document sur les aspects pratiques liés à la clôture d'une campagne**. Cependant, **le grand nombre de critiques formulées indique que le Comité exécutif aurait dû mieux encadrer la phase de clôture**.

Dans toute initiative de collaboration, cette phase concerne aussi bien les questions pratiques que les ressentis ; et aussi bien l'inventaire et l'identification des apprentissages que l'ancrage des héritages. Ces considérations sont encore plus importantes lorsqu'il s'agit de campagnes visibles, de grande envergure et qui ont bien fonctionné comme ce fut le cas pour Beyond 2015 ; et lorsqu'elles ont été aussi enrichissantes pour ses membres que Beyond 2015 le fut.

Un groupe de travail aurait dû être mis en place par le Comité exécutif pour identifier les scénarios et les dates clés dans un cadre temporel de 18 mois après le sommet des Nations Unies en 2015 — pour ancrer l'héritage de la campagne et élaborer des directives afin d'aider les membres de la campagne à maximiser ces moments. Une campagne de relève est un scénario parmi tant d'autres. Les membres de la campagne auraient pu créer un group de réflexion pour discuter des perspectives d'une campagne de relève, de la transition entre les deux, et de comment atténuer l'impact négatif d'un hiatus possible. L'intensité et le rythme rapide auxquels la campagne a été confrontée ont incontestablement compliqué cette tâche ; mais la campagne date de 2010 et aurait donc dû avoir le temps pour planifier correctement. La facilitation externe aurait pu également être mentionnée.

La consultante croit fermement que tous les membres d'une campagne doivent faire preuve de responsabilité collective et d'engagement pour que la campagne devienne plus que la somme de ses parts.

C'est pourquoi les membres de Beyond 2015 auraient pu discuter de la phase post-Beyond 2015 dès le début. Cela ne veut pas dire pour autant que les Comités exécutifs n'ont pas de responsabilité pour ancrer l'héritage d'une campagne pendant sa phase de clôture.

La consultante recommande fortement aux membres du Comité exécutif de concentrer tous leurs efforts jusqu'à la date de clôture de la campagne (mars 2016) afin de : 1. Ancrer totalement l'héritage de la campagne et 2. Identifier des lignes directrices pour guider les organisations membres à contribuer à cet ancrage. La consultante encourage fortement tous les membres à soutenir activement cette tâche.

La consultante recommande également aux organisations membres de Beyond 2015 de s'engager pleinement dans les discussions sur les perspectives d'une éventuelle campagne de relèvement – compte tenu de la situation critique des discussions en cours sur des mécanismes stratégiques de coordination auto-organisée et à long terme des Groupes majeurs et autres parties prenantes, pour un engagement soutenu et stratégique auprès des Nations Unies au niveau global.



Enseignements de Beyond 2015

1. Les campagnes de plaidoyer de la société civile doivent développer des stratégies de sortie sur les aspects pratiques liés à leur clôture.
2. La phase de clôture de toute initiative de collaboration – en particulier celles qui sont bien visibles, de grande envergure, couronnées de succès et personnellement enrichissantes – concerne tant les aspects pratiques que les ressentis ; et tant l'inventaire et l'identification des apprentissages que l'ancrage de l'héritage de l'initiative.
3. L'organe de direction d'une campagne doit prendre la responsabilité d'initier suffisamment tôt le processus d'ancrage de l'héritage de la campagne pendant sa phase de clôture.
4. Deux grandes menaces pourraient compromettre l'héritage de Beyond 2015. Des éléments déclencheurs et des actions préventives sont identifiés pour chacune :
 - Une mise en œuvre fragmentée du Programme 2030 au niveau national ;
 - La perte d'une structure pour une collaboration et une coordination efficaces que Beyond 2015 a créée, en particulier dans un contexte défavorable à la société civile.



Recommandations pour ancrer l'héritage de Beyond 2015

- ⊗ Concentrer tous les efforts du Comité exécutif jusqu'à la date de clôture de la campagne pour : 1) ancrer l'héritage de la campagne et 2) identifier des lignes directrices pour aider les organisations membres à contribuer à cet ancrage. La consultante encourage fortement tous les membres à soutenir activement cette tâche.
- ⊗ Veiller à ce que les organisations membres de Beyond 2015 s'engagent pleinement dans les discussions sur une éventuelle campagne de relèvement.
- ⊗ Pour la société civile, les Groupes majeurs et autres parties prenantes : assumer leur responsabilité individuelle et collective d'auto-organisation et de coordination stratégique non partisane – en vue de s'engager durablement auprès des Nations Unies.
- ⊗ Pour la société civile, les Groupes majeurs et autres parties prenantes : discuter des questions importantes en suspens, notamment sur les synergies et la collaboration entre ces acteurs. Bien que ces questions soient évidemment complexes, le fait de retarder ces discussions aura des conséquences très négatives sur la capacité de la société civile à créer des campagnes futures et à s'engager auprès des Nations Unies.



ANNEXE 1

Liste des documents de Beyond 2015 ayant servi de base à cette évaluation

1. Présentation « Brève histoire de Beyond 2015 » (en anglais).
2. Document « Vision, Objectifs, Valeurs and Critères (VPVC) » (en anglais).
3. Guide pratique « pour passer de la politique à l'action » (en français).
4. Questionnaire d'évaluation de Beyond 2015 (envoyé à ses membres, à des institutions et à des personnalités influentes) – 2014 (en anglais).
5. Questionnaire d'évaluation de Beyond 2015 (envoyé à ses membres, à des institutions et à des personnalités influentes) – 2015 (en français).
6. Évaluation à mi-parcours de Beyond 2015 – février 2014 (en anglais).
7. Fonds d'innovation pour traduire les politiques en actions : résumé des réussites (en anglais).
8. Rapport global sur l'initiative Focus States Project – 2014-2015 (en anglais).
9. Rapport narratif sur l'initiative Focus States Project – 2014-2015 (en anglais).
10. Analyse des positions de plaidoyer de Beyond 2015 et du document final post-2015 (en anglais).
11. Présentation « Etude du document final post-2015 : réussites and lacunes pour Beyond 2015 » (en anglais).
12. Rapport annuel 2011 (en français).
13. Rapport annuel 2012 (en français).
14. Rapport annuel 2013 (en français).
15. Rapport annuel 2014 (en français).
16. Rapport de clôture sur Beyond 2015 Afrique (en anglais).
17. Évaluation régionale de Beyond 2015 Asie (en anglais).
18. Evaluation finale de Beyond 2015 Europe (brouillon) (en anglais).
19. Evaluation finale de Beyond 2015 Amérique latine (en anglais).
20. Evaluation finale de Beyond 2015 Pacifique (en anglais).
21. Rapport de la réunion régionale sur la clôture de Beyond 2015 dans le Pacifique (en anglais).
22. Rapport sur les activités nationales des agences chef de file de Beyond 2015, 2014-2015 (en anglais).
23. Compilation des réussites et des défis au niveau national (en anglais).
24. Évaluation du Groupe de direction suédois sur le travail de Beyond 2015 en 2013-2015, première partie (en anglais).
25. Portée de la mobilisation publique post-2015 (en anglais).
26. Termes de référence du Groupe de Travail de Beyond 2015 sur les Nations Unies (en anglais).
27. Notes des réunions du comité exécutif de mai 2014 (en anglais).
28. Termes de référence du Comité exécutif (en anglais).
29. Résumé de l'auto-évaluation du Comité exécutif (en anglais).
30. Soutien aux membres du Sud du Comité exécutif : résumé des rapports finaux (en anglais).
31. Calendrier 2014 des partenariats de Beyond 2015 (en anglais).
32. Rapport narratif annuel 2014 pour les donateurs (en anglais).
33. Correspondance avec le Danemark (en anglais).
34. Correspondance avec la Suède (en anglais).
35. Correspondance avec la Suisse (en anglais).
36. Rapport financier (version consolidée) : janvier à décembre 2014 (en anglais).
37. Résumé anonyme des entretiens des employés sortants de Beyond 2015 (en anglais).
38. Résumé de la réunion de clôture de Beyond 2015, 28 septembre 2015 (en anglais).
39. Rapport de la réunion d'évaluation participative de Beyond 2015, 29 septembre 2015 (en anglais).
40. Stratégie de sortie de Beyond 2015, mars 2015 (en anglais).



ANNEXE 2

Liste des entretiens spécialement menés pour cette évaluation

(par ordre alphabétique)

- African Disability Alliance (agent fiscal de Beyond 2015)
- Beyond 2015 (Secrétariat)
- Brésil, Mission permanente auprès de l'ONU
- CAFOD (Agence catholique d'aide au développement de l'Angleterre et du pays de Galles)
- Campaign 2015+
- CAN-International (Réseau Action Climat International)
- Canada, Mission permanente auprès de l'ONU
- CCC (Comité de coopération pour le Cambodge)
- CEPEI (Centre de pensée stratégique international)
- CESR (Centre pour les droits économiques et sociaux)
- CIVICUS (interviewée en tant que membre de Beyond 2015 et du Groupe majeur de l'ONU sur les ONG)
- CONCORD Suède
- Corée (République du sud), Mission permanente auprès de l'ONU
- Education International (Groupe majeur de l'ONU sur les syndicats)
- FIP (Forum International des Plateformes Nationales d'ONG)
- IDA (Alliance internationale sur les handicaps)
- INFID (Forum International d'ONG du développement en Indonésie)
- JDPC (Commission Justice, Développement et Paix au Nigeria)
- Mexique, Mission permanente auprès de l'ONU
- ONU, Département des affaires économiques et sociales
- ONU, Bureau du Secrétaire général
- Participate
- PhilSEN (Réseau philippin d'entreprises sociales)
- PIANGO (Association d'organisations non-gouvernementales du Pacifique)
- Royaume-Uni, Département du développement international (DFID)
- Save Matabeleland Coalition
- Save The Children
- Sightsavers
- Suisse, Mission permanente auprès de l'ONU
- UWASNET (Réseau ougandais d'ONG dans les secteurs de l'eau et de l'assainissement)
- VSO (Service international du bénévolat à l'étranger)
- World Vision International (Vision Mondiale)
- WWF (Fonds mondial pour la nature)



CRÉDITS PHOTOS

1. Couverture (en haut à gauche): crédit photo : HoFoSe / Beyond 2015 Tanzanie. Des professionnels des médias en Tanzanie participent à un atelier de sensibilisation sur la nécessité de créer une volonté politique pour mettre en œuvre l'Agenda 2030 au niveau national.

2. Couverture (en bas à gauche) et page 40 : crédit photo : Conor Healy Photography. Janvier 2015. Eoin Gormley, Jeune Ambassadeur de l'UNICEF, rencontre Amina Mohammed en janvier 2015.

3. Couverture (en bas à droite) et Table des matières : crédit photo : Nguyen, N. 24 septembre 2015. Ovation debout à la fin de l'évènement de haut-niveau organisé par Beyond 2015 en septembre 2015 dans les locaux de l'ONU à New York, durant lequel des représentants d'Etats membres de l'ONU et d'organisations de la société civile ont discuté de comment créer une volonté politique pour mettre en œuvre le Programme 2030 au niveau national.

4. Page 8 : crédit photo : Save Mataberland Coalition / Beyond 2015. Juillet 2015. Des élèves des écoles primaires de St Bernards, Lobhengula, Mzilikazi et Mckeurtan présentent les cartes postales de plaidoyer de Beyond 2015 au cours d'une conférence nationale au Zimbabwe sur la mise en œuvre des ODD – Bulawayo, Zimbabwe, 9-10 juillet 2015.

5. Page 12 : crédit photo : Nguyen, N. 24 septembre 2015. La Secrétaire exécutive de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) montre les messages de plaidoyer de Beyond 2015 durant un événement de haut-niveau organisé par Beyond 2015 en septembre 2015 dans les locaux de l'ONU à New York. Cet événement a rassemblé des représentants d'Etats membres de l'ONU et d'organisations de la société civile participant à la Campagne Beyond 2015.

6. Page 30 : crédit photo : Beyond 2015. 2013. Des membres de Beyond 2015 participent à atelier sur la vision, les objectifs, les critères et les valeurs du cadre post-2015 – Nairobi, 2013.

7. Page 44 et quatrième de couverture (en bas à droite) : crédit photo : Nguyen, N. 24 septembre 2015. La Secrétaire exécutive de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) anime un événement de haut-niveau organisé par Beyond 2015 en septembre 2015 dans les locaux de l'ONU à New York. Cet événement a rassemblé des représentants d'Etats membres de l'ONU et d'organisations de la société civile participant à la Campagne Beyond 2015.

8. Quatrième de couverture (en haut à droite) : crédit photo : HoFoSe / Beyond 2015 Tanzanie. Des professionnels des médias en Tanzanie participent à un atelier de sensibilisation sur la nécessité de créer une volonté politique pour mettre en œuvre l'Agenda 2030 au niveau national.

9. Quatrième de couverture (en bas à gauche): crédit photo : Beyond 2015. Mai 2015. Déjeuner organisé par Beyond 2015 à New York, sur le rôle des jeunes dans le suivi-évaluation de l'agenda post-2015, mai 2015.

www.beyond2015.org

Cette publication existe en anglais et en espagnol sur notre site web.

Auteur : Maruxa Cardama

Traduction : Chido Communications Ltd

Design graphique : Savitzky Brand Building [SBB]

Relecture-correction et coordination de la publication : Ella Masle-Farquhar, Chargée d'affaires internationales pour Beyond 2015 (membre du Secrétariat)

