

## SEMINAIRE CONCORD

### « Déconcentration de l'Aide Européenne : opportunité ou menace dans la lutte contre la pauvreté »

Bruxelles , Centre Albert Borschette,

lundi 28 Juin 2004

### Compte rendu

Ce document comprend :

- Introduction	Page 1
- Présentation du processus de déconcentration par Mr Halkin	Page 2
- Débats	Page 4
- Restitution des travaux en ateliers	Page 5
- Intervention des responsables de la Commission Européenne	Page 7
- Conclusions	Page 10
- Annexes :	Page 11
- Annexe 1 : liste des participants	Page 12
- Annexe 2 : recommandations de l'atelier 1	Page 14
- Annexe 3 : recommandations de l'atelier 2	Page 18
- Annexe 4 : recommandations de l'atelier 3	Page 21

**Participants :** Le séminaire a réuni 70 participants dont 12 représentants de la Commission Européenne.

La liste des participants figure en annexe.

#### □ INTRODUCTION

Olivier Consolo, Directeur de CONCORD accueille les participants au nom de Mr Frans Polman, Président de CONCORD, remercie les responsables de la Commission, qui permettent de réaliser ce Séminaire dans d'excellentes conditions et salue l'esprit de dialogue qui préside aux échanges sur ce sujet entre la Commission et CONCORD depuis plusieurs semaines.

**"Tout ce qui peut être mieux géré et décidé sur place, près du terrain, ne devrait pas être géré ni décidé à Bruxelles ".**

Il rappelle que c'est là le principe sur lequel la Commission s'est fondée lorsqu'elle a décidé de modifier profondément son organisation interne, avec pour objectif d'améliorer l'efficacité de la gestion de l'aide,

la qualité des opérations et leur visibilité. Cet objectif passe par la déconcentration de la gestion de l'aide extérieure au profit des délégations de la Commission qui sont et vont être en charge de tâches opérationnelles clés jusque là dévolues à Bruxelles.

Une telle modification bouleverse les façons de faire des ONG du Nord comme du Sud.

Toutefois les ONG se veulent optimistes. Face à cette évolution, elles veulent saisir l'opportunité d'améliorer certains modes de faire tout en sachant qu'un tel bouleversement ne pourra se faire sans engendrer un certain nombre de difficultés.

C'est dans le souci de prévenir de telles difficultés mais aussi avec la volonté de participer de façon positive à la mise en œuvre de cette déconcentration que CONCORD a décidé de réaliser ce séminaire, pleinement soutenu dans cette initiative par EuropeAid.

Ce séminaire doit notamment permettre de :

- clarifier les rôles de chacun,
- s'assurer que la mise en œuvre des projets en cours ne sera pas altérée au cours de la période transitoire,
- échanger les pratiques et améliorer le travail des ONG par une nouvelle réflexion,
- réfléchir à la question de l'impact : la déconcentration permettra-t-elle de mieux l'évaluer ?

## □ PRESENTATION DU PROCESSUS DE DECONCENTRATION

### Exposé de M Jean Pierre Halkin :

M. Jean-Pierre HALKIN a été en charge de l'élaboration du document de conception sur la déconcentration. Il rappelle les grandes lignes du processus et son état d'avancement.

L'année 2004 représente un défi pour la commission, il s'agit durant cette transition de passer d'un environnement centralisé à un environnement déconcentré.

A l'issue de ce processus, toutes les lignes thématiques seront déconcentrées (exception faite de quelques projets qui resteront gérés par le siège ), ce qui signifie que la décision de financement sera toujours prise à Bruxelles mais que les Délégations, outre leur participation à la sélection, auront la maîtrise de l'intégralité de la mise en œuvre des projets, de la contractualisation à l'évaluation.

Ressources humaines : depuis 2001, la direction F (Opérations non géographisées) d'EuropeAid compte 180 personnes – le processus de déconcentration prévoit la création de 330 nouveaux postes dans les Délégations, soit un renforcement substantiel des ressources humaines.

Ce renforcement se fait Délégation par Délégation, après évaluation de sa charge de travail après déconcentration.

Les contraintes à respecter sont :

- renforcer le personnel dans les Délégations avant la déconcentration ;
- mais procéder à la déconcentration avant le départ des employés du siège ;
- faire en sorte que les Délégations soient en plein effectif lorsque se feront les évaluations des appels à propositions.

Pour ce faire, les Délégations ont dans un premier temps été renforcées en personnel non statutaire, à hauteur de 200 postes environ, tandis que les effectifs au siège ne bougeaient pas.

Le transfert des projets existants est en cours (avril à septembre), il se traduit par l'envoi matériel de caisses contenant les dossiers.

A partir de septembre, une partie du personnel du siège sera mutée dans les Délégations (septembre-octobre).

A partir d'octobre, le siège sera en effectifs réduits, mais les Délégations seront en effectifs complets pour les évaluations des appels à proposition, qui auront lieu en octobre-novembre.

La contractualisation aura lieu en janvier 2005.

Responsabilités : une fois la déconcentration réalisée, le partage des responsabilités se fera de la manière suivante :

1. Responsabilité des Délégations : intégralité de la mise en œuvre des projets, incluant la contractualisation, le paiement, le monitoring et la relation directe avec les ONG.
2. Responsabilité du siège :
  - mise en place de l'aide communautaire, par l'élaboration d'un cadre permettant aux Délégations de travailler – incluant la programmation pluri-annuelle, dont le contenu a été renforcé ;
  - préparation du budget ;
  - préparation des appels à propositions horizontaux ;
  - suivi et évaluation des projets restant au siège, à savoir les projets globaux ou inter-régionaux, les projets concernant des pays sans Délégation (comme la Corée du Nord ou l'Iran), les projets mis en œuvre en Europe (ED), les projets nécessitant une expertise très spécifique (ex : appui aux cours pénales internationales) et enfin les projets anciens devant être clôturés prochainement (RAL : reste à liquider) ;
  - mise en valeur de la qualité et de l'efficacité.

Le rôle du siège vis-à-vis sera donc désormais de :

1. Assister les Délégations à acquérir le savoir-faire nécessaire, par divers moyens : échange d'informations, réalisation de formations (séminaires locaux : déjà réalisés à Lima (Avril) et Addis-Abbeba (Mars), mis en place d'un bureau d'information (help desk), renforcement du rôle des lignes directrices et des sites web.
2. Suivre le travail des Délégations : le retour d'informations du terrain vers le siège devient primordial dans le cadre de « activity based management » – des moyens supplémentaires leur étant donnés, il convient d'en connaître l'utilisation. Le ROM où « Results Oriented Monitoring » sera le premier outil de base.
3. Devenir un centre d'expertise, permettant l'assistance aux Délégations : monitoring express des projets en cours d'exécution (avec un accent particulier mis en 2004 : 120 missions de monitoring prévues au sein du system ROM), renforcement du rôle des évaluations, ainsi que de celui des audits, qui s'accompagnent de plus en plus souvent de recommandations.

Etat d'avancement du processus de déconcentration à ce jour : en juillet, au moins 2/3 des dossiers de projets en cours auront été transférés aux Délégations ; le calendrier prévisionnel est respecté et que tout sera terminé en octobre, à quelques exceptions – marginales – près (pays dans lesquels la coopération vient d'être arrêtée ou la Délégation fermée). Les ONG sont nominativement informées par courrier chaque fois qu'un projet est déconcentré.

En conclusion : la déconcentration constitue en grand défi pour la CE, le processus est irréversible.

**Débats**

Eléments mis en lumière par Mr Jean-Pierre HALKIN lors de la séance de questions-réponses ayant suivi son exposé :

**Relations entre ONG et Commission :**

- Signature des contrats : Bien que ce ne soit pas une obligation, le constat est que, bien souvent, la déconcentration de la CE (Bruxelles-Délégations) s'accompagne d'une **déconcentration parallèle des ONG (siège-bureaux locaux)** ; En ce qui concerne la signature du contrat, il revient à l'ONG de décider qui, pour elle, signe le contrat (siège ou bureau local). En tout état de cause, il faut que le signataire soit un représentant officiel de l'ONG, investi du pouvoir de signature. Il ne peut pas s'agir d'un simple partenaire local.
- Questions : lorsque les contrats sont déconcentrés, toutes les questions doivent être adressées par les ONG **aux Délégations et non plus à Bruxelles** – toutefois, le siège souhaite conserver une relation avec ses partenaires ONG, à l'exemple de la réunion de ce jour, qui sera suivie d'autres réunions
- Demandes de dérogations : en revanche, **les demandes de dérogations sont traitées par le siège** (via les Délégations à qui elles sont adressées) ;
- Cadre Standard ? : pour l'instant, aucun «cadre» standard n'a été élaboré pour structurer les

relations ONG-Délégations – mais il en est de même depuis des années pour ce qui concerne les relations avec les contractants à but lucratif et il semble que cela se passe très bien ...

**Avenir des lignes thématiques budgétaires :** Mr Halkin déclare que la tendance de géographiser les lignes budgétaires est très limitée. Uniquement, les lignes sur la sécurité alimentaire, et les droits humains sont concernées. Il ne peut pas répondre à la question de la «rationalisation» des lignes budgétaires thématiques, mais il rappelle que selon son expérience il y a toujours eu une crainte pour l'avenir des lignes thématiques, or le constat est que, avec le soutien du Parlement Européen, les allocations sont en augmentation constante depuis ces dernières années ;

**Echange de bonnes pratiques :** Le système d'appels à propositions n'étant généralisé que depuis 2002, les projets issues de ces appels à propositions ne seront pas terminés avant 2006 et il ne pourra donc y avoir d'évaluation ex-post de ce mode de faire avant plusieurs années . Toutefois des mécanismes ont été mis en place pour le suivi. Il appartient au Groupe Qualité Inter Services (ISQG) créé il y a un an, de faire des recommandations au niveau du processus de programmation.

#### □ TRAVAIL EN ATELIER

Maria Winnubst invite les participants à se répartir en trois groupes chargés respectivement de travailler sur les thèmes :

Atelier 1) Assurer l'efficacité de la gestion des instruments thématiques de l'aide de la Commission Européenne,

Atelier 2) Optimiser l'impact de la Déconcentration sur le partenariat Nord-Sud de la Société Civile,

Atelier 3) Tirer parti de la Déconcentration pour accroître la qualité des actions communes CE/NGO.

#### □ RESTITUTION DES TRAVAUX DES ATELIERS

**Cette restitution est faite en présence des responsables de la Commission qui participent à cette partie du Séminaire**

- **Office EuropeAid :** Mr De Angelis, Directeur de la Direction F, « Opérations non géographisées et lien RRDF », Mr Halkin, Mr Bouratsis, Mr Jeremy Nagoda, Mme France Marion, Mr Juan Villa Chacon, Mr Paulo Campillo, Mr Carlos Cardao
- **DG Développement :** Mr Paul Malin, Mr Pieter Bangma, Ms. Paola Ottonello, Mr. Michel Pire

Mr Frans Polman remercie Mr De Angelis d'offrir cette possibilité de dialogue sur le thème de la Déconcentration des lignes budgétaire thématiques, défi de l'année 2004.

Maria Winnubst rappelle qu'après l'exposé de Mr Halkin, les participants se sont répartis dans 3 ateliers

sur trois thèmes différents. Sur chacun des thèmes, l'objectif est de procéder à l'identification des opportunités et des menaces liées à la déconcentration et d'élaborer des recommandations et des pistes de travail pour la CE et les ONG.

Elle présente un résumé des points saillants des trois ateliers.

- L'atelier n° 1 a mis en évidence le besoin de transparence,
  - en matière d'information (les informations données à Bruxelles doivent correspondre à celles qui sont diffusées sur le terrain. Souvent sont reçues des informations contradictoires en provenance des différentes instances de la Commission (de celles de Bruxelles, mais aussi entre Bruxelles et les délégations). C'est pourquoi il est fortement demandé d'avoir une seule source fiable d'informations auquel il puisse être fait référence comme étant officielle et sûre.
  - en matière de responsabilités (qui fait quoi, qui est responsable de quoi ?). Il est important de savoir à qui s'adresser en cas de contestation, de connaître les bons mécanismes et circuits à l'intérieur de la Commission afin de poser au bon interlocuteur les questions auxquelles on est confronté. Pour ce faire, un « help desk » serait très utile (ses activités pourraient commencer en utilisant la base de données du FAQ ) de même qu'une liste des personnels et de leurs responsabilités respectives, comme il en existe déjà pour certaines Unités à Bruxelles. Afin de parfaire la communication, il serait utile que cela soit fait pour toutes les Unités et toutes les Délégations. (voir annexe 2 pour une information plus détaillée sur les résultats de cet atelier)
  
- L'atelier n° 2 a soulevé des questions portant sur l'impact de la déconcentration sur les relations ONG du Nord / ONG du Sud.

Cet atelier a été confronté à une question de fonds : la Commission n'est elle pas en train de passer du système de financeur indirect vers celui de financeur direct ? Si c'était le cas, cela aurait un impact significatif et mènerait à une nouvelle relation tripartite entre ONG européennes – Commission Européenne – ONG du Sud . En outre, cet atelier propose de créer la possibilité de 2 voies de financement, l'une financerait les partenaires du Sud et une seconde viendrait en appui des ONG du Nord dans leur tâche de renforcement des acteurs de la Société Civile pour accéder directement aux financements de certaines institutions telles que la Commission Européenne. Il est clair que cette nouvelle relation tripartite mènerait à une évolution du rôle des ONG européennes.

(voir annexe 3 pour une information plus détaillée sur les résultats de cet atelier)

- L'atelier n° 3 a fait 4 recommandations sur :
  - La cohérence et la complémentarité devant exister entre les documents stratégiques par pays, les Programmes Indicatifs Nationaux et les lignes budgétaires. La complémentarité est désirée plutôt qu'une cohérence rigide avec les CSP (ou pire les NIPs) qui risque d'être trop limitative.

- Le processus d'apprentissage : Une mise en garde est faite contre une trop grande atomisation des informations au niveau des délégations. Des réunions à un niveau supérieur (régional) sont souhaitées sur des thèmes précis. L'expertise qui se trouve tant à Bruxelles que sur le terrain (universités) doit être sollicitée. Le suivi et l'évaluation ne doivent pas se limiter à un exercice sur papier mais supposent des visites des responsables de la Commission sur le terrain et l'appui à des mécanismes de mise en réseau entre ONG et délégations.
- La poursuite des contrats multi-pays
- Le rôle des délégations dans :
  - Le maintien d'un système équitable et transparent d'appels à propositions et de procédure de sélection des projets fondée sur des critères objectifs de qualité.
  - L'élaboration de mécanismes clairs de responsabilité dans les prises de décisions (avec recours ou appels possibles )
  - Le renforcement de leurs capacités et le maintien en leur sein d'un personnel qualifié.

(voir annexe 4 pour une information plus détaillée sur les résultats de cet atelier)

#### □ INTERVENTION DES RESPONSABLES DE LA COMMISSION EUROPEENNE

##### Mr De Angelis :

En préambule et après avoir souligné la diversité des points évoqués, Monsieur De Angelis se félicite de cette rencontre fort utile puisqu'elle permet aux protagonistes - les ONG - de faire entendre leurs préoccupations face au processus de déconcentration.

Selon Mr De Angelis, la question fondamentale pour la Direction F est de pouvoir, à l'issue du processus (au plus tard en Octobre), mettre en place de nouveaux points de repère nécessaires et de permettre à chacun d'acquiescer de nouvelles certitudes. Pour lors, les fonctionnaires des délégations sont en quête permanente d'information et de conseils auprès du siège. Pour répondre à leur attente, l'utilisation d'un Site Web en cours d'élaboration s'avèrera d'une grande utilité.

Mr De Angelis affirme qu'il y a besoin d'instruments de cohérence. Il faut éviter qu'il y ait autant de modes de faire – en terme opérationnel ou en terme financier - que de délégations. Il est indispensable de diffuser aux délégations et à Bruxelles les mêmes informations sur les modes de faire, même si des adaptations au plan local sont nécessaires.

Chaque délégation recevra une sous délégation pour les lignes horizontales. Tous les trois mois, un rapport du Chef de délégation sera adressé au siège. La possibilité d'effectuer un contrôle à tout moment est nécessaire. Le « reporting » se fera dans les 2 sens. Les chefs de délégations seront responsables devant M. De Angelis pour les lignes budgétaires thématiques. Lui sera responsable devant le Directeur

Général.

Mr De Angelis estime qu'il est de l'intérêt des délégations d'être régulièrement à l'écoute des ONG, ce, tant en matière de programmation que de mise en œuvre des instruments financiers.

Le rôle des délégations sera fondamental en matière de sélection des projets dans le cadre des appels à propositions. Comment pourrait-on sélectionner un projet sur lequel une délégation aurait mis une réserve? Comment, dans le cas contraire, la délégation pourrait-elle faire sien ce projet ? Toutefois, le mécanisme de la sélection est subtil, le Comité de sélection doit également intégrer l'avis des consultants, des fonctionnaires du siège etc... mais en tout état de cause les délégations y joueront un rôle majeur.

M. De Angelis assure aux ONGs qu'elles connaîtront les noms des points focaux pour la société civile au sein des délégations.

**Mr Bouratsis :**

Faisant référence aux interrogations soulevées par l'atelier n° 1, Mr Bouratsis évoque la raison d'être des lignes thématiques. Celle-ci se fonde sur leur complémentarité avec les lignes géographiques. Les lignes thématiques permettent de faire ce qui ne peut pas (ou ne veut pas) se faire dans le cadre des autres lignes.

Evoquant la question de la raison d'être des ONG européennes, Mr Bouratsis rappelle que la valeur du partenariat a été réaffirmée durant le séminaire de Palerme et qu'un rôle fondamental revient aux ONG du Nord en matière de développement des capacités dans le Sud afin qu'il y existe des structures performantes.

Concernant les relations directes de financement de la CE avec le Sud, Mr Bouratsis fait remarquer qu'elles existent déjà pour la plupart des instruments (COTONOU, MEDA, ALA). Ce n'est donc pas en ce domaine financier que se situe le rôle premier des ONGE mais en revanche dans un partenariat constructif entre ONG du Nord et celles du SUD.

Concernant l'utilisation du Web, Mr Bouratsis estime nécessaire de généraliser la création de sites internet de qualité pour chacune des délégations. Au sein du site de la Commission, le site de l'Unité F2 sera amélioré. Il reconnaît la nécessité de la création d'un « Help desk » permettant aux délégations d'avoir les bonnes réponses du siège en évitant toute dérive d'interprétation. Il ne cache toutefois pas la difficulté de fonctionnement d'un tel outil de réponses impliquant différentes Directions.

Concernant les programmes multi-pays, il indique qu'il n'y aura pas d'appel à propositions pour des contrats programme cette année, mais, espère-t-il, l'année prochaine. Dans le cas de tel contrat programme, une délégation devra être désignée comme chef de file

De façon plus large, il souligne que l'arrivée d'un nouveau Commissaire, la venue du nouveau Directeur Général à la tête de l'Office EuropeAid, feront que, tout en gardant la même structure de base, de nombreux changements risquent de s'opérer.

**Mr Paul Malin :**

Faisant référence aux conclusions de l'atelier n° 3 sur les Documents Stratégiques par pays qui pourraient

brider l'initiative de la Société Civile, Monsieur Paul Malin déclare que les projets doivent répondre aux besoins réels du Pays plus qu'au Documents des Pays.

Concernant le déliement de l'aide, il précise que CONCORD va recevoir une réponse écrite à sa lettre récente ainsi qu'une invitation à participer à une réunion sur ce sujet. Mr Malin fait remarquer que s'il y a ouverture vers les ONG du Sud, l'objectif reste bien celui de soutenir les ONG.

Il se déclare en accord avec l'idée avancée selon laquelle les délégations seraient des avocats pour la participation de la société civile, mais il estime que ce rôle doit impliquer les délégations toutes entières et non seulement les points focaux pour la Société Civile au sein de la délégation.

Concernant l'idée de publier les organigrammes détaillés des délégations, il estime qu'il vaut mieux indiquer un premier point de contact qui peut orienter les ONGs vers la bonne personne par la suite.

Il reconnaît que malgré la tenue de séminaires, il y a un manque de contacts/ communication « networking » au niveau régional. Il estime que quelque chose est à faire en ce domaine.

#### **Mr De Angelis :**

Mr De Angelis annonce qu'après l'achèvement de la déconcentration matérielle ( personnel et formation) un « concept paper » sera rédigé par la FI sur l'organisation entre délégations et siège. Par ailleurs, la Direction F est en train de se doter d'un spécialiste de l'information, notamment informatique.

Répondant à une question du Président de CONCORD sur l'idée que se fait la Commission du rôle futur des ONG du Nord , Mr De Angelis renvoie la question à CONCORD, demandant si les ONG elles mêmes ont une idée claire sur leur rôle, et si, face aux ONG du Sud, elles se voient comme un rôle d'appui au développement de leurs capacités ou bien comme des concurrentes. Mr De Angelis fait remarquer que c'est toujours en référence aux financements de la Commission que la question du rôle des ONG du Nord est posée, alors qu'il existe bien d'autres donateurs. Il suggère que ce rôle soit défini indépendamment de tout lien avec la CE. Il s'interroge enfin sur la pertinence de la mise en évidence d'une dualité ONG du Nord/ ONG du Sud , et considère qu'il serait plus positif de travailler en symbiose. Il rappelle enfin que la Société Civile est un pilier fondamental de « l'ownership » par l'état partenaire, cette idée étant reprise dans tous les documents de la Commission.

En réponse aux questions posées par la salle, Monsieur De Angelis confirme que les décisions de subvention vont être prises sur la base d'un plus large débat où les exigences des pays concernés seront bien entendu prises en compte.

Il déclare ne pas craindre que déconcentration mette à l'écart les partenaires les plus faibles. Il encourage les ONG du Nord à faire un travail de développement des capacités au Sud et précise que des appels à propositions locaux seront proposés, après modification de certains instruments financiers si nécessaire.

Concernant le processus de Palerme, M. De Angelis félicite les services de M. Bouratsis pour leur collaboration intensive avec la communauté des ONGs. Les résultats doivent être ambitieux, estime-t-il. Il ne faut pas que cette montagne accouche d'une souris! M. Halkin

Concernant la relation de la Commission avec les ONG du Sud, Monsieur Halkin fait remarquer que seule la B7 6000 est réservée aux acteurs du Nord. Il note que la taille des projets de la F est en augmentation,

ce qui ne contribue pas à s'ouvrir plus aux acteurs du Sud .

#### Monsieur Malin :

Monsieur Malin déclare que ce que veut la Commission, c'est apporter un plus grand soutien aux ONG du Sud mais il souligne que promouvoir la capacité des ONG du Sud n'est pas la même chose que les financer. Il estime que même si la ligne budgétaire co-financement des ONGs est déliée, les projets seront très probablement accordés aux ONGs du Nord, qui peuvent assurer le co-financement et des rapports financiers fiables ainsi qu'une gestion financière rigoureuse. Ce n'est pas que la Commission veuille perpétuer un rôle pour le Nord, mais la réalité est que l'expérience de Cotonou démontre qu'il y a beaucoup à faire dans la mise en valeur des compétences (« capacity building ») des acteurs locaux du Sud. La Commission favorise précisément les acteurs qui oeuvrent dans ce sens.

Il achève en disant qu'en ce domaine, le besoin de l'expertise des ONG du Nord est évident .

Supprimé : ¶

#### CONCLUSIONS

En conclusion, Maria Winnubst note qu'il ressort globalement des débats que les ONG sont satisfaites

- de la reconnaissance du rôle de la Société Civile par la Commission et de sa volonté affirmée de le renforcer,

- de la volonté de dialogue avec les ONG /CONCORD exprimée par la Commission

Bien que reconnaissante de l'intention exprimée par la Commission de travailler étroitement avec la Société Civile, elle observe toutefois également une différence notable entre la théorie et la pratique. Alors que, dans ses documents politiques et ses déclarations, la Commission fait clairement connaître sa volonté de travailler avec les ONG, en pratique il s'avère que souvent ce n'est pas le cas.

Par ailleurs, elle invite les ONG européennes à retenir quelques messages relevés lors du Séminaire, ainsi par exemple :

- La relation entre la Commission Européenne à Bruxelles et les ONG Européennes se fait habituellement au travers de la mise en oeuvre des projets. Ce ne sera plus le cas dans le futur. Malgré tout, la Commission continue à souhaiter rester en contact étroit avec les ONG européennes
- L'évolution de la fonction de la Commission Européenne, de financeur indirect vers celle de financeur direct. Ceci changera nettement la relation entre les acteurs de la Société Civile, dans l'Europe et dans le Sud, ainsi que leur relation avec la Commission Européenne et les Délégations.
- Mr De Angelis a convié les ONG à l'introspection et leur a suggéré de préciser leurs vues sur ce qu'elles sont et sur ce qu'est leur rôle. Une fois que cela sera clair, les ONG pourront se tourner vers la Commission et lui faire connaître leur position, de même elles pourront alors se tourner vers d'autres donateurs.

Trois messages forts découlent du Séminaire que nous devons tous prendre à coeur.

Il est urgent que les ONG, au sein de CONCORD, commencent à examiner la question de savoir comment elles définissent leur propre rôle, ce qui les aiderait à résoudre cette question et à renforcer leur propre position .

En parallèle, elles devraient aussi rechercher le moyen approprié pour maintenir le dialogue institutionnel avec la Commission et ses délégations.

Enfin, elles ont besoin de rechercher les moyens pour voir de leur côté, dans quelle mesure la pratique est conforme à la théorie et si il y a bien concordance entre les dires et les faits.

Mr De Angelis pour sa part se félicite de cette rencontre et souligne qu'elle se situe dans le droit fil des rencontres régulières entre la Direction F et CONCORD. Il considère que les questions posées méritent plus que les réponses limitées par le temps qui ont été fournies. Il attend les comptes rendus des travaux des ateliers pour pouvoir approfondir certains points.

Mr De Angelis remercie les ONG, le secrétariat de CONCORD, Mr Bouratsis et son équipe, pour la grande qualité du dialogue de cette rencontre. Il annonce que ce dialogue avec les acteurs va se poursuivre dans le cadre de nouveaux séminaires programmés, Malte pour les partenaires du Sud de la Méditerranée, puis New Delhi.

Revenant à un autre dialogue engagé, celui de Palerme, Mr De Angelis se dit ravi de voir ses collaborateurs participer à la poursuite de ses travaux. Sur ce sujet, que ce soit dans le cadre des règles actuelles puis ensuite dans le cadre nouveau des nouvelles perspectives financières, il exhorte les différents acteurs à être ambitieux, innovants voire visionnaires.

Le président de CONCORD déclare en conclusion qu'il considère la déconcentration comme un processus extrêmement positif. Toutefois, se fondant sur les expériences du passé, et sachant que la déconcentration affectera le travail de tous, il invite les ONG à la vigilance, à un travail soutenu avec tous les partenaires notamment sur le terrain. Il souhaite qu'avant la fin de l'année une nouvelle réunion puisse se tenir, plus large encore incluant les partenaires du Sud. Les questions clef en cours telles que le déliement de l'aide ou le problème des contrats multi -pays pourront y être évoquées à nouveau.

Mr Frans Polman clôt la rencontre en remerciant à nouveau Mr De Angelis et tous les participants et acteurs de ce Séminaire.

## □ ANNEXES

**Annexe 1** : Liste des participants

**Annexe 2** : compte rendu de l'atelier n°1

**Annexe 3** : compte rendu de l'atelier n°2

**Annexe 4 : compte rendu de l'atelier n°3**

## Annexe 1 : Liste des participants

### EUROPEAN COMMISSION :

#### EuropeAid :

Mr De Angelis, Directeur de la Direction F, « Opérations non géographisées et lien RRDF »,

Mr Halkin,

Mr Bouratsis,

Mr Jeremy Nagoda,

Mme France Marion,

Mr Juan Villa Chacon,

Mr Paulo Campillo,

Mr Carlos Cardao

#### DG Développement :

Mr Paul Malin,

Mr Pieter Bangma,

Ms Paola Ottonello,

Mr Michel Pire.

#### **CONCORD : FDR**

Ian Henstock (UK NP, replacing Dominique Haslam)

Eoin Wrenn (Irish NP, replacing Seamus Collin)

Per Bo (Danish NP)

Jean Paul Heerschap (Dutch NP, replacing Pieter Van Veenen)

Saara Lehmuskoski (Finnish NP)

Maria Winnubst (Cidse Caritas)

Karine Sohet (Aprodev)

Franco Cortada (Spanish NP)

Salvatore Parata (Terres des Hommes )

### CONCORD MEMBERS : Networks

Adra : James Shepley, Birgit Philipsen

Aprodev : Susanne Wesemann, Rob van Drimmelen

Caritas Europa : Aloysius John

CIDSE : Denise Auclair

EU-CORD : Diana White, John Karren

IFTDH : Maribel Wolf, Lourdes Castro

IPPF : Joanna Czaplicki

Plan International : Guggi Laryea

World Vision : Michael Hyden, Henry Magala

### CONCORD MEMBERS : National Platforms

Austrian NP Elisabeth Schreiber

Belgian NP Nathalie Legrand

Dutch NP Izabella Toth

Finnish NP Rilli Lappalaten

French NP Elisabeth Muller

German NP Arno Eul, Reinhart Jenke

Italian NP Paula Simonetti, Cinzia Laurelli

Luxembourg NP Thierry Defense

Portuguese NP Ana Maria Braga Cruz

Slovakian NP Maria Calfova

Spanish NP Alberto Begué, Jose Moises Martin

Swedish NP Magnus Falklöf, Birgitta Rosen

UK NP Rachel Haynes, Stephanie Henthorne

**CONCORD secretariat :**

Olivier Consolo

Mireille Miège

**Programmes :**

DEEEP : Angelo Caserta

: Lara Paoletti

TRIALOGUE : Paulina Gas

**NGOs**

Latvian NDGO : Gunta Berzina

Lithuanian NDGO : Julius Norvila

AVSI : John Makoha

ECDPM: Jonas Frederiksen

FERN : Iola Leal Riesco

Frères des Hommes : Pascale Rachid

German Agro Action : Angela Schwarz, Iris Kebber

HelpAge International : Adriana Oprescu

Ministry of Welfare (Italy) : Tihana Altı

Red Cross - EU Office : Emma Giddings, Gunta Berzina

## Séminaire CONCORD sur la Déconcentration, 28 juin 2004

**“ S’assurer de la gestion efficace des instruments thématiques pour l’aide par la Commission Européenne”**: - Recommandations du Groupe de Travail N° 1

### Atelier 1

#### Conclusions

L’atelier 1 du séminaire de Concord sur la déconcentration organisé le 28 juin 2004 traitait du thème des implications pratiques de la gestion du processus de la déconcentration. Le but de l’atelier était le partage d’information et d’expériences lors des relations avec les délégations déconcentrées. L’atelier a mis en lumière des recommandations et des questions en suspens à soulever devant la Commission Européenne.

Les thèmes principaux posés de la discussion furent la capacité des délégations, les relations avec les ONG, l’appel aux ressources extérieures, la transparence, les problèmes de l’administration et du calendrier des ONG.

#### Capacité des délégations

**Problème:** Beaucoup d’ONG trouvent que les délégations n’ont pas suffisamment de ressources humaines pour traiter efficacement toutes les tâches auxquelles elles sont confrontées. Le personnel des délégations peut avoir des charges de travail trop lourdes, conduisant à de longs délais de publication des appels à propositions. (Exemple : l’Appel à Propositions sur la sécurité alimentaire retardé de plusieurs mois parce que la personne était responsable à la fois de la sécurité alimentaire et du développement rural.)

**Problème:** Le personnel des délégations ne semble pas toujours avoir reçu de formation suffisante et n'est pas au courant de tous les détails des dispositions financières réglementaires. Dans beaucoup de cas les ONG ont reçu de la part des délégations et quartiers-généraux de Bruxelles des informations contradictoires sur les contrats et amendements. (Exemples : Une ONG reçoit une approbation pour un amendement de la part de la délégation et deux jours plus tard un rejet de la part du QG. La décision de la délégation d'engager ou non un résident ne faisant pas partie de l'Union Européenne pour un projet prend plusieurs mois, et à la fin la réponse du QG est contradictoire).

1. **Recommandation:** plus de formation sur les règlements financiers à destination des fonctionnaires.
2. **Recommandation:** Une source d'information fiable, et une solution pour la période de transition avant que la déconcentration ne soit terminée.

**Problème:** Quand la Commission Européenne n'a pas de délégation dans un pays et est représentée par un bureau satellite, les ONG rencontrent des difficultés pour trouver quel bureau elles doivent contacter pour telle ou telle question. Les ONG ne sont pas non plus très sûres de l'endroit où elles devraient garder une présence dans une telle situation, dans le même

pays que la délégation ou que le bureau satellite ?

3. **Recommandation:** Une division claire des responsabilités entre délégation et les bureaux satellite, et la communication de la division des tâches aux ONG partenaires opérant dans la région.

**Problème:** Des délégations n'ayant pas été impliquées dans l'administration de projets financés par des lignes budgétaires ne sont pas au courant des projets actifs et des ONG partenaires dans le pays. Des délégations ont été maintes fois surprises de s'entendre dire qu'il y avait dans leur pays des projets en cours financés par la Commission Européenne.

4. **Recommandation:** Les délégations et le QG devraient travailler ensemble afin de transférer l'information des projets en cours aux délégations, ainsi que pour connaître qui seront leurs partenaires après la déconcentration de ces projets.
5. **Recommandation aux ONG:** Lors du début d'un projet financé par une ligne budgétaire, visitez la délégation pour établir les contacts et pour informer la délégation au sujet de vos activités.

**Questions ouvertes:** Les délégations ont-elles les ressources humaines pour donner un retour d'information à propos des appels à propositions (propositions rejetées) ? Pour l'instant, le retour d'information dépend de la ligne budgétaire et de l'insistance de la personne demandant le retour d'information.

### **Problèmes relatifs aux relations avec les ONG**

**Problème:** Dans certains cas des ONG différentes ont expérimenté que les délégations considèrent les ONG du NORD comme des partenaires contractuels, mais qu'après la signature du contrat toutes les communications se font avec l'ONG locale. Les contacts avec l'ONG locale sont les bienvenus, mais les ONG du Nord ne devraient pas être écartées de la boucle d'information. Les ONG du Nord doivent rester informées sur les problèmes quotidiens.

6. **Recommandation:** La coopération entre ONG Nord-Sud devrait être traitée comme un partenariat, et non comme une "organisation bancaire" et une "organisation de contact quotidien".

**Problème:** Plusieurs ONG hésitent sur le fait d'établir une présence dans le Sud. Il est arrivé dans plusieurs pays que les délégations préfèrent traiter avec des ONG ayant des européens expatriés sur le terrain. Cependant, ceci n'est pas requis dans les directives des Appels à Propositions. La Commission Européenne demande-t-elle aux ONG du Nord d'avoir des bureaux établis dans le Sud et enregistrés dans le pays avant le financement des opérations ?

7. **Recommandation:** Besoin de transparence dans la prise de décision et les conditions doivent être transcrites sous forme de directives.

**Recommandation générale:** Des relations standardisées avec la communauté des ONG sont nécessaires. En plus de leur rôle contractuel, les ONG sont des partenaires avec qui les délégations devraient garder le dialogue. Actuellement le niveau de participation des ONG dans la programmation et le dialogue varie beaucoup de délégation à délégation.

### **Problèmes d'administration des ONG**

**Problème:** Il est parfois arrivé que les ONG n'aient pas reçu de réponse à leurs questions contractuelles ou autres, ou alors que le délai mis à apporter une réponse atteigne jusqu'à un an. Vers qui l'ONG devrait-elle se tourner dans de telles situations, ou lorsqu'elles rencontrent d'autres problèmes avec les délégations ?

8. **Recommandation:** Le site Web – FAQ de la Commission Européenne, le bureau central.
9. **Recommandation aux ONG:** Les ONG sur le terrain doivent se réunir et se coordonner régulièrement avec la délégation au sujet des problèmes administratifs divers et variés.
10. **Recommandation aux ONG:** Lorsque la situation est incertaine, vérifiez la réponse donnée par la délégation avec votre propre QG en Europe afin de vous assurer qu'elle soit correcte

#### **Questions ouvertes:**

- Coûts administratifs et demandes d'audit:
  11. Les ONG peuvent-elles réserver 7% pour les coûts administratifs dans le Nord lorsque la déconcentration sera terminée ?
- 2. Paiements: Seront-ils également en Euros dans le futur ?

#### **Appel aux ressources externes et transparence**

**Problème:** Il est arrivé dans plusieurs pays que la délégation ait organisé un appel à propositions envoyé aux ONG. Le résultat de l'Appel à Proposition fut que la totalité du budget réservé fut transmis à une agence des Nations-Unies.

1. **Recommandation:** Plus de transparence est nécessaire

#### **Calendrier**

**Problème:** Que faire pour que tout soit prêt en octobre 2004 ?

2. **Recommandation:** Accroître les contacts entre la délégation et les ONG, prévenir les délégations de l'existence de partenaires lors de réunions, par des séminaires, envois de courriers, de visites des ONG aux délégations.

## Séminaire CONCORD sur la Déconcentration, 28 juin 2004

« Maximiser l'impact positif de la déconcentration de la Commission Européenne sur le partenariat Nord-Sud de la société civile »:

### Rapport du groupe de travail N° 2

Facilitateur: Ian Henstock, BOND, Royaume-Uni

Rapporteur: Iza Toth, NP Pays-Bas

A en juger par le grand nombre de participants intéressés à ce groupe de travail, il était clair que la perspective de partenariat futur entre le Nord et le Sud dans le contexte de la déconcentration des Services de la Commission Européenne fait partie de celles qui ne peuvent pas être négligées.

Comme il s'agit d'un problème complexe, les participants débutèrent par procéder à une brève analyse des bénéfices possibles de la déconcentration, basée sur leurs expériences avec le transfert jusque maintenant. Il a été noté qu'il était dommage que la troisième et très importante partie prenante, les partenaires du Sud, n'était pas présente pour cette discussion.

Ces expériences (et les questions ouvertes auxquelles on doit encore apporter des réponses) ont été rassemblées à partir de trois points de vue :

1. En ce qui concerne la Commission Européenne (QG et les délégations) :
  - a. Il semble qu'en cette "période de transition", il y a un manque de connaissance spécifique dans les Délégations,
  - b. Il n'y a pas d'interprétation cohérente, ou harmonisée, des nouvelles règles par le personnel des Délégations, ceci conduisant souvent à
  - c. Des réactions mitigées (communication peu claire) depuis et entre les Quartiers Généraux de la Commission Européenne (BRX) et les Délégations.
  
2. En ce qui concerne les ONG européennes :
  - a. Le rôle de guide aux ONGS (ONG du Sud); la question sur les frais généraux nécessités par les ONGE a été soulevée cette fois, comme il semble qu'il n'y ait aucun financement

extradordinaire prévu pour couvrir ceux-ci.

- b. En ce qui concerne l'accessibilité aux financements de la Commission Européenne dans cette nouvelle hypothèse : Sommes-nous supposés ouvrir des bureaux sur le terrain ? Et qu'en est-il sur ceux qui ne sont pas capables de le faire ?
- c. Qui veut prendre la responsabilité de signer le contrat avec la Commission Européenne ? Qui prend le risque ?
- d. Sommes-nous supposés jouer le rôle de « banquier » des ONGS pour qu'elles puissent atteindre le niveau de 15% de cofinancement ? Encore une fois et depuis cette perspective, pourquoi prendrions-nous le risque (Voir ci-dessus)

3. En ce qui concerne les ONG du Sud:

- a. La vision généralement partagée a été que les ONGS puissantes n'ont pas besoin des ONGE pour trouver leur voie vers la Délégation de la Commission Européenne. Ceci s'oppose aux ONG plus faibles, qui ne pourraient pas accéder facilement à ce qui est offert par la Commission Européenne pour plusieurs raisons (Mal positionnées dans le pays, faible capacité d'absorption, et ainsi de suite).
- b. Comment la Délégation serait-elle réceptive envers les moins connues, ou les moins visibles, des ONG?
- c. Le problème de l'incapacité à atteindre le niveau de 15% nécessité pour le cofinancement a été de nouveau soulevé.

En ce qui concerne l'**évolution des rôles de partenariat**, les participants insistent sur le fait que nous voyons la déconcentration de la Commission Européenne comme un développement positif.

Dans ce contexte, nous gardons à l'esprit que la Commission Européenne change d'un rôle de donneur d'arrière-plan vers celui d'un financeur direct.

En prenant cette idée comme point de départ, nous avons essayé de définir la nouvelle relation tripartite entre la Commission Européenne, les ONGE et les ONGS.

- ◆ La relation bilatérale ONGS-délégation de la Commission Européenne est une possibilité (et déjà une réalité dans la mise en place du cadre de travail de Cotonou<sup>1</sup>), mais elle n'est pas toujours facilement réalisable à cause de plusieurs raisons : Manque de capacité et de connaissances expertes au niveau des Délégations, faible possibilité pour la Commission Européenne d'atteindre les plus petites ONG<sup>2</sup>, le problème de la capacité d'absorption, et ainsi de suite).

- ◆ Il est à craindre que le personnel de la Délégation de la Commission Européenne se concentre trop sur la gestion (règlements, contrat, etc) plutôt que sur les problèmes politiques de base, encore une fois à cause du probable manque de capacité (à la fois du manque de personnel et de connaissance, ainsi que le manque de vue d'ensemble).
  
- ◆ Comment atteindre une forme de cohérence en termes de l'Aide de la Commission Européenne en général, si les délégations obtiennent leurs propres espace et autonomie, pour respecter les priorités politiques et de gestion ? D'un côté, un certain espace d'autonomie pour se concentrer sur les thèmes et les organisations est certainement nécessaire, mais qui gardera la vue d'ensemble et jouera le rôle de chien de garde dans ce contexte ?
  
- ◆ Sans vouloir prêcher pour notre paroisse, les participants estimèrent que nous devons clarifier la valeur ajoutée des ONGE :
  - La participation des ONGE dans les actions dans le Sud reste un des fondements principaux pour la justification du développement des aides de l'UE en général envers le plus large public de l'UE (ceci en vue de recevoir autant que possible le support du public de l'UE quant à ces efforts)
  - La société civile – sauvegarde pour la société.
  - Les ONGE devraient demeurer la voix de la société civile dans le Sud, principalement à travers des groupes de pression, le plaidoyer, la facilitation de la mise en réseau aussi bien verticalement qu'horizontalement).
  - Pour fournir un point d'entrée pour les ONGS au travers d'un dialogue, afin d'éviter une situation où « Tout est gratuit »<sup>3</sup> (qui favoriserait clairement les plus grandes ONG)
  - A la lumière des efforts des ONGE envers la prise de pouvoir des partenaires du Sud (Ce qui est suggéré et encouragé par la Commission Européenne), la question d'un financement possible à deux voies a été de nouveau soulevé : Une enveloppe pour les ONGE (pour les activités de prise de pouvoir), séparée de l'enveloppe pour les activités des ONGS<sup>4</sup>.
  - Transfert d'expertise technique.

A cause du peu de temps disponible pour étudier un problème aussi complexe, les discussions ont été interrompues à ce point, avec l'espoir qu'il y aura plusieurs autres opportunités pour creuser ce sujet beaucoup plus profondément, en présence également des ONGS, et durant lesquelles nous espérons pouvoir formuler des recommandations plus concrètes envers la Commission Européenne.

1. D'après différents évaluateurs de l'efficacité des relations bilatérales Commission Européenne-Société civile du Sud dans Cotonou, il semble qu'elle n'ait pas été aussi couronnée de succès comme les acteurs aimeraient le penser, ou l'espérer.
2. Il a été suggéré de regarder aux possibilités de rassembler les plus petites ONGS sous l'ombrelle d'une plate-forme nationale, qui pourrait alors devenir le partenaire local pour le dialogue et la représentation de celles-ci envers la Délégation de la Commission Européenne. Par exemple : Un tel forum ONGS a été organisé en Ouganda, et il semble qu'il fonctionne relativement bien.
3. Dû au fait que les Délégations de la Commission Européenne n'ont la plupart du temps pas une bonne image, ou idée, des acteurs ONG dans leur pays, il pourrait arriver qu'après un appel local à propositions, quasiment n'importe qui apparaîtra à leur porte revendiquant leur statut d'ONG accréditée et éligible pour cette activité.
4. Sur ce point, Mr de Angelis a dit pendant la session plénière de l'après-midi que les ONGE devraient mettre en place leur calendrier propre concernant ces activités de prise de pouvoir envers le Sud, et ne pas attendre d'initiatives de la part de la Commission Européenne. La salle a réagi en disant qu'il y avait certainement une mauvaise compréhension de ce problème, car les ONGE n'attendent pas d'initiative de la part de la Commission Européenne sur ce sujet, au contraire, beaucoup d'entre elles ont développé de tels calendriers et activités depuis un temps assez long. Il a été pensé que la Commission Européenne elle-même avait des attentes spéciales, clairement exprimées, en ce qui concerne la prise de pouvoir pour travailler avec la Commission Européenne sur le terrain.

## Séminaire CONCORD sur la Déconcentration, 28 juin 2004

“ Tirer parti de l’opportunité de la déconcentration pour améliorer la qualité des actions communes Commission Européenne/ONG”: - Recommandations du groupe de travail N° 3:

**A. Cohérence et Complémentarité:** Quelles sont les relations qui devraient exister entre les lignes budgétaires thématiques et les papiers stratégiques du pays et les programmes indicatifs nationaux ?

1. S’assurer que les lignes budgétaires thématiques soient **complémentaires** aux papiers stratégiques du pays et aux programmes indicatifs nationaux. La cohérence entre les CSP et, plus encore, avec les NIP, est perçue comme le fait d’entraver potentiellement les initiatives de la société civile à répondre aux besoins réels.
  
2. La Commission Européenne devrait promouvoir la **participation de la société civile** dans la programmation et la mise en place des :
  - a. Lignes budgétaires thématiques
  - b. Papiers stratégiques du pays
  
3. La Commission Européenne devrait clarifier le **rôle des Délégations** dans ce processus:
  - a. Publication d’une liste de points de convergence pour la société civile dans les Délégations
  - b. Quel est le rôle exact des points de convergence pour la société civile ?

4. Les Délégations (incluant leurs dirigeants) devraient **plaider pour l'inclusion de la société civile dans la programmation** en accord avec les gouvernements nationaux pour :
  - a. Les papiers stratégiques de pays
  - b. D'autres discussions stratégiques clés (PRSP, etc...)
  
5. la Commission Européenne devrait clarifier les responsabilités du personnel dans les Délégations/Commission Européenne à Bruxelles.
  - a. Publication systématique de graphiques sur l'organisation/organigrammes sur le site Web.
  
6. **Faire circuler largement l'information sur les réunions de programmation annoncées dans le pays ou les réunions de coordination régionale** (Addis-Abéba, Lima etc...)
  - a. Sur les sites Web/via les réseaux de la société civile/CONCORD etc...

**B. Processus d'apprentissage:** Comment la déconcentration peut-elle promouvoir les processus d'apprentissage à partir de projets de développement ?

1. **Promouvoir l'échange de savoir-faire projet** au niveau régional et/ou thématique par le biais de séminaires régionaux. La formation à partir de projets ne devrait pas avoir à attendre jusqu'à ce que les évaluations soient terminées. L'établissement de réseaux de communication par thèmes (alphabétisation de base pour adultes, le marketing des campagnes de collecte de fonds, etc...) entre les personnels assignés aux projets devrait être promu par la Commission Européenne. La déconcentration est la bienvenue mais elle pourrait aussi signifier une plus grande atomisation des informations. Une **tentative délibérée et planifiée** de capture de la formation, de la mise en commun des connaissances, et de promotion des échanges est nécessaire. Ceci ne peut pas être fait au niveau de la Délégation et doit être fait à un plus haut niveau.

2. **Puiser dans d'autres ressources pour promouvoir la formation entre partenaires.**  
D'autres acteurs de développement (expertise locale, universitaires, autres donneurs) pourraient être impliqués dans cette thématique et/ou ce processus géographique de formation. Un modèle pour la formation inter-institutionnelle est celui de l'USAID « Mini-University » pour ses programmes de survivance infantile.
  
3. **Le contrôle et l'évaluation devraient promouvoir la formation** et pas seulement servir à noircir des rames de papier. Des visites sur le terrain par la Commission Européenne sont essentielles et devraient impliquer des experts en assistance technique pouvant améliorer le fonctionnement des projets en suggérant des moyens d'amélioration.
  
4. **Apporter son support aux mécanismes de mise en réseau entre les ONG et les Délégations.** Les ONG ont beaucoup à gagner en échangeant leurs meilleures pratiques, ceci valant aussi pour les personnes qu'elles desservent. La Commission Européenne a le rôle critique de s'assurer que ces échanges se passent bien. Les modèles promouvant les leçons apprises incluent le réseau de la sécurité alimentaire, et les unités locales de mise en place de programme (par exemple le gouvernement local au Kenya).
  
5. **Utiliser plus efficacement les moyens électroniques pour promouvoir la formation.**  
Les sites Web peuvent être utilisés plus efficacement pour promouvoir l'échange d'expériences et des meilleures pratiques. Voir l'expérience sur le développement de l'USAID sur leur site du bureau central accessible au public : <http://www.dec.org>

### C. Programmes multi-nationaux: Quel rôle après la déconcentration ?

1. **Maintenir une possibilité d'approche multi-pays** à travers toutes les lignes budgétaire thématiques, incluant les subventions groupées sous co-financement ONG.
  
2. Clarifier **quand les programmes multi-pays seront déconcentrés.**

#### D. Rôle des délégations dans la mise en place: Quel rôle ?

1. **Maintenir des appels à propositions transparents et équitables et des processus de sélection basés sur des critères de qualité objectifs.** Le rôle des délégations s'accroîtra presque certainement dans la sélection des projets. Des vérifications et remises à niveau devraient être incluses dans le processus de sélection pour s'assurer que les projets s'améliorent au niveau de leurs mérites et leurs besoins.
2. Etablir des mécanismes clairs pour promouvoir la **responsabilité au niveau de la prise de décision.** Quand les ONG/CSA contestent l'approche utilisée pour la sélection des projets, évaluations, ...etc, il devrait y avoir des mécanismes limpides et clairement compris pour l'obtention de réparations.
3. La Commission Européenne **doit édifier les capacités et retenir du personnel qualifié** dans les délégations, mais pas au détriment des fonds opérationnels.