

Au cœur de
la Global
Gateway n°1

CONCORD

European Confederation of NGOs working on
sustainable development and international cooperation

Libérer le potentiel de la Global Gateway de l'UE : un engagement significatif avec la société civile

Mars 2026



Le renforcement de la stratégie «Global Gateway» s'inscrit dans un contexte marqué par le rétrécissement de l'espace civique à l'échelle mondiale, la réduction continue de l'aide publique au développement (APD) et le rôle croissant du secteur privé dans la coopération internationale de l'UE.

Bien qu'elle ne soit pas une panacée pour relever les défis que pose l'intensification de la stratégie « Global Gateway », une participation accrue de la société civile à tous les niveaux, associée à des mécanismes renforcés de suivi, de transparence et de responsabilité, contribuera grandement à améliorer la pertinence, la qualité et l'impact de cette stratégie.

1 La Commission européenne - Direction générale des partenariats internationaux (DG INTPA)

Dévoilée par la Commission européenne en 2021, la stratégie Global Gateway a été qualifiée par certains de « navire construit en cours de navigation ». Cette approche de déploiement de la stratégie a entraîné un certain manque de clarté, des lacunes dans la communication et des difficultés pour la société civile à s'y engager de manière significative. Une élaboration des politiques rigoureuse devrait s'appuyer sur des appels à contributions, des analyses d'impact et d'autres formes de consultation, alors qu'aucune mesure de ce type n'a été prise avant le lancement de Global Gateway. De plus, le manque de transparence et l'absence d'informations détaillées sur le fonctionnement, le financement et les projets de Global Gateway sont largement déplorés, même parmi ses partisans et ses bénéficiaires, y compris les entreprises européennes.

Afin de remédier à ces lacunes critiques et de contribuer à une meilleure reddition de comptes et à un suivi efficace, nous recommandons à la Commission européenne :

L'implication de la société civile tout au long du cycle de projet permet d'améliorer :

La pertinence – en tant que partie intégrante des communautés, les organisations de la société civile représentent des voix diverses et sont en contact avec les connaissances et les expériences locales

La qualité – en promouvant et en défendant les droits fondamentaux, en favorisant le changement positif et l'innovation, et en garantissant la durabilité et la résilience à long terme

L'impact – en améliorant l'efficacité, la portée et la responsabilité des projets, ce qui, en retour, renforce la légitimité et la confiance dans l'UE

- Rendre publiques les informations détaillées sur les projets relevant des initiatives «Global Gateway» et «Team Europe» (TEI) via un portail public centralisé, standardisé et convivial qui inclut, pour chaque projet:
 - les principales caractéristiques, les objectifs et les impacts attendus
 - tous les acteurs impliqués (y compris les responsables de la supervision)
 - la source de financement, les instruments financiers utilisés et les montants mobilisés, ainsi que les engagements (au fur et à mesure)
 - les indicateurs de performance clés ¹, y compris les indicateurs requis par la réglementation de l'UE, [la boîte à outils de l'approche fondée sur les droits de l'homme \(HRBA\)](#) et les engagements internationaux auxquels l'UE a souscrit
 - les étapes clés et les informations actualisées sur l'état d'avancement de la mise en œuvre
 - les informations sur les ODD auxquels le projet contribue, ainsi que les scores relatifs aux marqueurs de genre, de handicap et d'inégalité, rendant ainsi plus visibles les contributions positives des projets et mettant en évidence les principes et les questions transversales qui ont été intégrés ²
 - un point de contact et un lien vers des informations sur les mécanismes de plainte et la manière d'y accéder, le cas échéant
- Publier la méthodologie et les critères d'évaluation pour la sélection des projets et l'allocation des financements, y compris l'utilisation d'instruments financiers et de garanties (tels que le Fonds européen pour le développement durable Plus [EFSD+]). ³
- Normaliser les orientations et les méthodologies relatives à la participation de la société civile et à la communication d'informations tout au long du cycle de projet à tous les niveaux ; rendre ces ressources accessibles au public.
- Renforcer, et introduire si nécessaire, des processus et des mécanismes permettant un contrôle public et parlementaire de la «Global Gateway», tant en Europe que dans les pays où les projets sont mis en œuvre.
- Mener une consultation publique avec toutes les parties prenantes, y compris la société civile ⁴, afin d'évaluer la Global Gateway à ce jour et de recueillir des contributions pour définir ses orientations futures ainsi que la nouvelle politique économique extérieure de l'UE.

2 La plateforme consultative de la société civile et des autorités locales (Bruxelles)

La Plateforme consultative de la société civile et des autorités locales (ci-après : **plateforme OSC/AL**, ou Plateforme) a pour mandat :

1. « contribuer à la mise en œuvre de la stratégie Global Gateway, en renforçant son efficacité globale et en garantissant son alignement sur ses principes clés, les objectifs de développement durable et l'Agenda 2030 ;
2. garantir la transparence et la responsabilité de la mise en œuvre de la stratégie Global Gateway à tous les stades et le financement de Global Gateway, ainsi que
3. de veiller à ce que l'UE rende des comptes quant au respect et à la mise en œuvre des valeurs de l'UE telles qu'énoncées dans les traités. »⁵

À ce jour, le mandat de la plateforme OSC/AL tel qu'il est défini sur le papier n'est pas effectivement traduit en actions et l'organe n'est pas suffisamment intégré dans la gouvernance et la supervision de Global Gateway. Un mécanisme de coordination entre les différents organes de gouvernance de Global Gateway n'a pas encore été mis en place, malgré les demandes répétées du groupe de pilotage de la plateforme visant à rencontrer d'autres organes de gouvernance tels que le groupe consultatif des entreprises de Global Gateway (BAG). Au-delà des problèmes de coordination, les parties prenantes ne peuvent espérer de mesures de suivi ou de réponses de la part des responsables aux points soulevés concernant la stratégie Global Gateway et sa mise en œuvre, car aucun mécanisme de responsabilité n'existe. La Plateforme n'est pas impliquée dans l'orientation de la stratégie, la sélection des projets, ni dans leur conception, leur mise en œuvre ou leur suivi. Le degré d'influence et d'efficacité de la Plateforme, sous sa forme actuelle, est insuffisant et devrait être renforcé. Afin de maximiser les contributions positives de la Plateforme à la stratégie Global Gateway et aux projets, la Commission européenne doit de toute urgence :

- Repenser et adapter la gouvernance stratégique et opérationnelle de la Global Gateway. Par exemple, en modifiant la composition et la définition de l'ordre du jour de son conseil d'administration, et comme l'a suggéré l'ECDPM : « tirer parti des occasions d'impliquer les autorités locales et de promouvoir un véritable dialogue avec les organisations de la société civile ».⁶
- Impliquer la Plateforme de manière plus significative et systématique dans les dialogues politiques et les mécanismes de coordination dans le cadre d'une approche multipartite (par exemple, le Global Gateway Investment Hub, le Global Gateway Forum, les fora d'affaire, etc.).
 - Pour que la Plateforme puisse remplir ses missions, il faut un meilleur partage de l'information et une volonté de la part de la Commission européenne de recevoir et de travailler avec les recommandations émanant des organes de gouvernance.
 - Créer des moments réguliers et standardisés pour des échanges structurés entre les représentants des différentes composantes de l'architecture de gouvernance de la Global Gateway.
 - Tous les acteurs de la gouvernance devraient être représentés en tant qu'observateurs aux travaux du conseil d'administration de la Global Gateway et du futur conseil d'investissement de Global Europe⁷.
- Réviser et transformer le mandat de la plateforme OSC/AL :
 - Mandater la Plateforme pour qu'elle formule des recommandations à l'intention de la DG INTPA, de la DG GROW, de la DG TRADE, du Conseil de l'UE (CODEV, RELEX-HQ), du Conseil d'administration de la Global Gateway et du futur Conseil d'investissement «Global Europe» ; inviter les coprésidents de la Plateforme (ou les membres de son groupe de pilotage) à participer aux réunions du Conseil d'administration et des comités INTPA/TRADE/GROW chargés de la mise en œuvre de la stratégie Global Gateway.
 - Renouveler la composition de la plateforme afin de permettre la participation inclusive d'un plus grand nombre de représentants des pays partenaires, en particulier ceux qui opèrent au niveau régional. Le recours à des experts des pays partenaires pour enrichir les connaissances est une bonne pratique qu'il convient de développer.

3 Dans les pays partenaires – les Délégations de l'UE

Le Service de Recherche du Parlement Européen (EPRS) a établi un lien entre la « pierre angulaire du succès de Global Gateway » et « son engagement minutieux envers les besoins réels des pays partenaires », où « les gouvernements, les parlements et la société civile du Sud sont sur un pied d'égalité dans la conception et la mise en œuvre des projets ». Les projets d'infrastructure régionaux « Global Gateway » impliquant plusieurs pays comportent leurs propres défis, notamment celui de garantir la participation active, le consentement et le soutien d'un large éventail d'acteurs qui ne sont pas organisés au niveau régional. Veiller à ce qu'ils aient leur mot à dire permet de contrer le risque d'une approche descendante en équilibrant l'appropriation et l'alignement sur les priorités des partenaires avec les intérêts de l'UE.

Le dernier [rapport de 2024 sur l'engagement des délégations de l'UE auprès de la société civile](#) conclut que l'engagement autour de Global Gateway dans les pays partenaires s'est accru en 2024 (avec une augmentation de 18,8 % des consultations et du dialogue avec les OSC par rapport à 2023), mais qu'il « reste naissant ». Parmi les solutions identifiées, le rapport recommande « d'étendre les pratiques de consultation au-delà des formats traditionnels UE-OSC et de les intégrer dans des approches multipartites [...] afin de concilier les perspectives et les intérêts ». En outre, nous exhortons l'UE à accélérer la mise en œuvre de plusieurs recommandations qui restent valables, issues du [rapport de 2023 sur l'engagement des délégations de l'UE auprès de la société civile](#), concernant la manière d'élargir les dialogues pour inclure les OSC représentant les communautés afin de « renforcer l'efficacité, la portée et la responsabilité de [sa] mise en œuvre, renforçant ainsi son impact et sa durabilité ».⁹

- Au niveau des projets, associer les OSC concernées dès le lancement des projets, en allouant des ressources spécifiques pour favoriser des partenariats constructifs. Leur participation devrait être intégrée à toutes les étapes.
- Mettre en place un dialogue plus régulier et stratégique avec un large éventail d'acteurs de la société civile impliqués dans les initiatives Global Gateway.
- S'engager auprès des communautés concernées. Consulter systématiquement les OSC axées sur les femmes et les jeunes.

- Le dialogue politique doit être multipartite, avec la représentation de tous les acteurs concernés et la possibilité pour chacun de participer, contribuant ainsi à l'élaboration et au suivi des politiques et des stratégies.
- Pour les projets d'infrastructures « lourdes », « informer et donner les moyens aux OSC représentant les communautés directement concernées de participer activement aux décisions qui affectent leur vie et leurs moyens de subsistance (telles que les décisions d'investissement, les évaluations d'impact environnemental et social, ainsi que l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des plans de gestion connexes) ».¹⁰

En outre, l'UE doit également prendre des mesures rapides pour :¹¹

- Adopter un modèle d'identification décentralisé et multi-acteurs pour l'EFSD+ qui inclut la société civile afin de renforcer l'appropriation locale et l'impact.
- Renforcer la coordination au niveau central afin d'améliorer la communication entre les principales parties prenantes et de favoriser la production de connaissances au niveau mondial

Sur le plan pratique, pour surmonter les lacunes et les goulots d'étranglement :

- Garantir un rôle actif aux acteurs locaux et à la société civile dans la sélection, la conception et la mise en œuvre de tous les projets bénéficiant d'un soutien financier de l'UE.
- Dans les régions et le long des corridors, investir dans et « créer de nouveaux espaces de dialogue où les différentes parties prenantes ayant un intérêt légitime dans les projets Global Gateway peuvent partager leurs points de vue de manière constructive et équitable ».¹²
- Réserver et garantir l'accès aux ressources phares de la Global Gateway aux OSC locales et aux communautés concernées afin de soutenir leur rôle dans la sélection, l'évaluation, la conception et la mise en œuvre des projets.

- Poursuivre les efforts en cours pour aider les délégations de l'UE à collaborer avec les OSC locales sur le cadre «Global Gateway» et les initiatives de transition énergétique (TEI), en s'appuyant sur les nouvelles orientations communiquées aux délégations de l'UE en 2025 et sur la mise à jour en cours des feuilles de route des OSC (4e génération).

- Partager les bonnes pratiques, actualiser les cartographies des OSC engagées dans les domaines prioritaires de la Global Gateway, renforcer les dialogues structurés et mener des consultations sectorielles et spécifiques sur les projets de la Global Gateway.
- Partager des informations et mettre en place des boucles de rétroaction afin de garantir que les OSC (locales) puissent s'impliquer de manière significative¹³ dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des projets dans chaque pays.
- Les pôles régionaux prévus dans le cadre de la restructuration du Service d'action extérieure de l'UE offrent l'opportunité, en collaboration avec le réseau établi des délégations de l'UE, de mener une action cohérente et coordonnée pour renforcer l'engagement avec la société civile au niveau régional.

4 **Autres acteurs impliqués dans le Global Gateway – États membres, IFD, BDP, BMD**

Pour compléter l'approche « Team Europe »¹⁴, la Commission européenne promeut un format de coordination « Team National » destiné aux États membres « afin de jeter un pont efficace entre le développement, le financement et la promotion du commerce »¹⁵. Le Global Gateway Investment Hub, un pipeline de génération de projets visant à améliorer la cohérence et la visibilité de l'action de l'UE via la Global Gateway, a été proposé, mais, à l'heure où nous écrivons ces lignes, il ne prévoit aucun rôle pour la société civile. Nous suggérons que :

- Les États membres intègrent systématiquement la société civile dans les mécanismes de coordination mis en place au niveau des États membres afin de renforcer l'approche « Team National » (approche impliquant l'ensemble de la société).
- L'UE offre des incitations pour renforcer les rapports systématiques des partenaires de mise en œuvre sur la manière et les domaines dans lesquels ils impliquent les OSC.

À mesure que le nombre d'acteurs et d'intermédiaires impliqués dans un projet se multiplie, leurs rôles deviennent opaques au regard du public, la responsabilité tout au long de la chaîne de valeur devient de plus en plus complexe, et les risques pour la réputation de l'UE et de ses partenaires de mise en œuvre augmentent. Le recours à des instruments financiers, à des garanties budgétaires et à la gestion indirecte contribue à cette complexité accrue et à l'augmentation du nombre d'intermédiaires impliqués dans un projet. Quel que soit le lieu d'affectation de ses fonds, l'UE doit être en mesure de garantir le respect des droits de l'homme, des normes sociales et environnementales élevées et l'alignement sur les valeurs et les engagements de l'UE, y compris la consultation et le dialogue avec la société civile et les communautés concernées, tout au long du cycle du projet, par l'ensemble des parties prenantes. À cette fin, nous appelons la Commission européenne à :

- Collaborer avec la BEI, les IFD et les autres organismes de développement pour garantir une application harmonisée des règles et normes de l'UE, ainsi que des obligations de rapport, et veiller à ce qu'ils assurent la plus grande transparence possible sur les contrats de projet, les évaluations de projets et les rapports d'impact.
- Renforcer l'accessibilité et l'inclusivité des financements relevant de la gestion indirecte. L'UE donne très peu d'instructions à ses « entités évaluées au titre des piliers » sur la manière dont elles doivent soutenir et financer les OSC. À cette fin, CONCORD réitère sa recommandation précédente¹⁶ visant à imposer aux entités évaluées au titre des piliers l'obligation d'inclure des OSC partenaires dans les consortiums lors de la conception de leurs programmes en gestion indirecte, de s'associer avec des OSC tout au long du cycle du projet/programme et d'assurer la transparence quant à l'utilisation des fonds.
- Tenir les institutions financières de développement bilatérales et multilatérales avec lesquelles elles collaborent responsables de leurs obligations de garantir des espaces et des processus de consultation sécurisés, de fournir des mécanismes de réclamation efficaces et un accès à des voies de recours en cas de violations ou de préjudices.

Notes de bas de page:

1. Y compris les indicateurs pertinents du cadre de résultats « Global Europe » (GERF) de l'entreprise.
2. Informations déjà mentionnées dans les documents d'action de l'UE
3. « Comment adapter la Global Gateway au développement durable ? », Solidar, 2024.
4. Cela devrait englober un large éventail de la société civile active dans la coopération internationale et garantir la participation des organisations de la société civile locales et régionales dans les pays partenaires.
5. Plateforme consultative de la société civile et des autorités locales de la Global Gateway : mandat, https://international-partnerships.ec.europa.eu/document/download/ac84daaa-2725-4a81-9221-48cb829678c7_en?filename=global-gateway-cso-la-advisory-platform-terms-of-reference_en.pdf
6. Global Gateway : Où en sommes-nous et quelle est la prochaine étape ?, document de réflexion de l'ECDPM n° 368 <https://ecdpm.org/application/files/1617/1776/7785/Global-Gateway-Where-now-and-where-to-next-ECDPM-Discussion-Paper-2024.pdf>
7. Article 26, paragraphe 6, [de la proposition de RÈGLEMENT DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL établissant «Global Europe» 2025/0227\(COD\)](#)
8. Rapport 2024 sur l'engagement des délégations de l'UE auprès de la société civile, p. 6
9. https://capacity4dev.europa.eu/library/civil-society-consultations-partner-countries-2023-report-eu-delegations-engagement-civil-society_en?listing=group_library&refgid=675
10. https://capacity4dev.europa.eu/library/civil-society-consultations-partner-countries-2023-report-eu-delegations-engagement-civil-society_en?listing=group_library&refgid=675
11. Comme recommandé dans [l'évaluation des instruments de financement extérieur de l'Union européenne \(2014-2020 et 2021-2027\)](#).
12. <https://europeandemocracyhub.epd.eu/global-gateways-moment-of-truth/>
13. [Les 7 pratiques de CONCORD pour la participation de la société civile au processus décisionnel de l'UE](#) (2022) présentent des bonnes pratiques et des actions concrètes qui améliorent les possibilités de participation et renforcent les partenariats grâce à une consultation et une co-création significatives.
14. https://www.eeas.europa.eu/eeas/team-europe-standing-stronger-together_en
15. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-10-2025-001680-ASW_EN.html
16. <https://concordeurope.org/resource/who-holds-the-lions-share-a-closer-look-at-global-europe-funds-for-csos/>



Cette publication a été cofinancée par l'Union Européenne. Son contenu relève de la seule responsabilité de CONCORD et ne reflète pas nécessairement les vues de l'Union Européenne.