



## Rapport à mi-parcours:

Premières leçons tirées de l'approche de la Fondation Hewlett fondée sur des principes en vue de soutenir le plaidoyer au niveau local



# Cinq principes pour le transfert du pouvoir et le renforcement des capacités

En 2016, la Fondation Hewlett a initié [une nouvelle stratégie d'octroi de subventions](#) pour soutenir le plaidoyer au niveau local en faveur de la planification familiale et de la santé reproductive (PFSR) en Afrique subsaharienne. La stratégie s'appuie sur un ensemble de cinq principes visant à transférer les opérations et l'autorité aux organisations de la société civile (OSC) qui militent pour un meilleur accès à la santé sexuelle et reproductive et aux droits en Afrique subsaharienne :

- Soutenir le plaidoyer au niveau local tout en cherchant des opportunités de les relier aux efforts de plaidoyer au niveau mondial.
- Renforcer et fournir davantage d'assistance technique pratique et continue adaptée à chaque organisation.
- Soutenir les partenariats de plaidoyer à long terme qui renforcent et appuient les capacités locales de plaidoyer.
- Encourager la responsabilité mutuelle entre toutes les parties : bailleurs de fonds, intermédiaires et partenaires locaux.
- Mesurer les progrès, documenter, adapter et partager ce qui est appris.

L'objectif de la stratégie : un secteur des OSC locales dynamique en Afrique subsaharienne qui peut influencer de manière compétente et positive les politiques en matière de planification familiale et de santé reproductive et les décisions de financement des gouvernements de leur propre pays et des donateurs internationaux. Depuis la mise en place de la stratégie à la fin de 2016 jusqu'en 2018, la Fondation a soutenu douze bénéficiaires de subventions et plus d'une centaine d'OSC locales qui travaillent en partenariat avec ces bénéficiaires.

Le programme de planification et d'évaluation Aspen (APEP) de l'Institut Aspen est le partenaire d'évaluation de la Fondation pendant les cinq premières années de la mise en œuvre de la stratégie. L'approche évaluative est intentionnellement alignée sur les principes de la stratégie, ce qui permet d'apprendre et de faire des ajustements à mesure que la stratégie est déployée. Le but de cette approche développementale de l'évaluation est d'aider la Fondation, ses bénéficiaires et les OSC associées à apprendre, à s'améliorer, à apporter des ajustements en temps utile et à partager leurs connaissances avec d'autres.

## Le Portefeuille\*

### Partenaires de plaidoyer

Trois organisations non gouvernementales internationales (ONGI) ont reçu des subventions pour une durée de cinq ans afin de fournir aux sous-bénéficiaires des OSC locales des financements et un appui pour leurs capacités visant à faire progresser les programmes de plaidoyer de ces sous-bénéficiaires.

- *Equilibres et Populations*
- *La Coalition internationale pour la santé des femmes*
- *Population Action International*

### Bénéficiaires d'une subvention de l'engagement opportuniste

Huit ONGI rassemblant des initiatives d'organisations et de donateurs multiples aux niveaux national et régional qui soutiennent les capacités et les stratégies de plaidoyer des OSC de diverses manières.

- *Center for Reproductive Rights*
- *Deutsche Stiftung Weltbevölkerung (DSW)*
- *IntraHealth*
- *Johns Hopkins University/Advance Family Planning*
- *Mannion Daniels/AmplifyChange*
- *La Fédération internationale pour la planification familiale, Bureau régional Afrique*
- *Partners for Population and Development, Bureau Régional Afrique*
- *World Faiths Development Dialogue*

### Accélérateur de plaidoyer

Appuyé par une subvention octroyée à Amref Health Africa, l'Accélérateur est une plateforme en ligne et accessible personnellement qui vise à renforcer les capacités de plaidoyer et à soutenir l'échange de connaissances entre les OSC et d'autres acteurs travaillant dans le domaine de la santé et du développement en Afrique.

\* Note : Fin 2018, DSW est devenu un partenaire de plaidoyer ; en 2019, FOWODE et CEHURD sont devenus des bénéficiaires de subventions de l'engagement opportuniste.

Le présent rapport résume les principales conclusions et recommandations fondées sur les activités d'évaluation menées en 2017 et 2018.

Priorités de plaidoyer sur les politiques déterminées localement

## Premier principe : soutenir le plaidoyer local tout en cherchant des opportunités de les relier aux efforts de plaidoyer mondiaux

La stratégie et ses principes de base encouragent un déplacement du pouvoir décisionnel de la Fondation et de ses bénéficiaires vers les organisations locales, réduisant ainsi la tendance perçue des bailleurs de fonds et des organisations intermédiaires à influencer les décisions des OSC sur les priorités de plaidoyer politique. Dans nos enquêtes, nous avons demandé aux OSC et aux bénéficiaires de subventions de nous expliquer comment les priorités en matière de plaidoyer sont déterminées.

**Les réponses des OSC tendent à indiquer que la plupart ont le sentiment d'avoir leur mot à dire dans l'élaboration des priorités et des stratégies de plaidoyer.** En outre, 94 % des OSC interrogées en 2018 ont indiqué que les activités de plaidoyer qu'elles mènent avec le soutien des bénéficiaires de subventions étaient "très cohérentes" avec les objectifs généraux des OSC.



**Mais les priorités des OSC en matière de plaidoyer peuvent parfois être guidées ou même limitées par les cadres généraux qui conditionnent le travail des intermédiaires des ONGI.** Il s'agit par exemple des buts des Objectifs de développement durable, du Partenariat de Ouagadougou, du Protocole et du Plan d'action de Maputo, FP2020, ainsi que des priorités de financement de la Fondation Hewlett, de la Fondation Gates et d'autres organismes de financement. Ces cadres peuvent avoir une portée nationale, régionale ou même mondiale. Nous n'avons guère entendu que les OSC se sont senties obligées de poursuivre des objectifs qu'elles n'auraient pas choisis, mais cela mérite d'être examiné davantage.



### Recommandations

►► Les bénéficiaires de subventions devraient maintenir et renforcer leur respect pour le niveau d'autonomie des OSC lorsqu'ils collaborent à la définition des programmes de plaidoyer, à la gestion de leurs propres priviléges et pouvoirs et à l'établissement des priorités des perspectives et méthodes de travail des OSC.

►► L'APEP devrait examiner plus spécifiquement le degré d'autonomie des OSC dans la définition de leurs objectifs de plaidoyer en matière de politiques.

►► À partir de 2019, la Fondation fournira un financement de base qui comprendra un appui direct au renforcement des capacités de deux OSC locales, FOWODE et CEHURD, dans le cadre de cette sous stratégie. C'est différent du modèle qui repose sur les ONGI en tant qu'intermédiaires qui renforcent les capacités des OSC. La fondation devrait travailler avec l'APEP pour déterminer comment les principes de la stratégie s'appliquent à cette relation directe de renforcement des capacités entre la Fondation et les OSC locales.



Assistance technique individualisée et continue

## Deuxième principe : renforcer et fournir davantage d'assistance technique pratique et continue adaptée à chaque organisation

### Comment les bénéficiaires de subventions évaluent-ils les besoins en assistance technique des OSC?

**Les ONGI bénéficiaires de subventions ont évoqué diverses approches pour identifier les besoins en assistance technique des OSC partenaires, certaines de ces approches étant plus structurées ou plus formelles que d'autres.** Dans la plupart des cas, ces processus sont soit bidirectionnels (le bénéficiaire de la subvention et l'OSC identifiant les besoins en capacités), soit gérés par l'OSC, qui joue le rôle principal en identifiant les besoins par des processus d'auto-évaluation. Les bénéficiaires de subventions indiquent que cette information, à son tour, influe sur les types de soutien en matière de capacité qu'ils fournissent.

Deux partenaires en matière de plaidoyer se sont appuyés principalement sur l'Examen des capacités de plaidoyer (ACR) élaboré par l'équipe de l'APEP. Cette auto-évaluation facilitée est devenue le processus officiel et structuré des bénéficiaires de subventions pour déterminer les priorités en matière de renforcement des capacités qui doivent être appuyées par les ressources des subventions et intégrées aux plans de subventions. L'ACR est destiné à aider les OSC à identifier les besoins à court terme en matière de capacités de plaidoyer et les besoins d'efficacité organisationnelle plus larges et à long terme.

D'autres bénéficiaires de subventions se sont basés entièrement sur des auto-évaluations en mettant l'accent sur des capacités tactiques de plaidoyer spécifiques par rapport aux besoins organisationnels à long terme. D'autres encore ont eu recours à un processus d'évaluation des besoins, intégré à leur examen des demandes de renforcement des capacités ou de financement des OSC.

L'Accélérateur de plaidoyer utilise une combinaison d'approches pour évaluer les besoins en capacités des OSC, parmi lesquelles des enquêtes de suivi des webinaires, une enquête plus large auprès des chargés du plaidoyer et des enquêtes sur les besoins avant des sessions de formation en présentiel.

### Quelles sont les méthodes utilisées par les bénéficiaires de subventions pour aider les OSC à renforcer leurs capacités?

L'appui en matière de capacité a été fourni sous diverses formes, y compris des mises en relation avec d'autres organisations et des possibilités d'apprentissage, des accompagnements individuels, des formations et des ateliers.



**57% des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête auprès des OSC en 2018 ont indiqué qu'elles avaient participé à une formation en ligne ou en personne dispensée par un bénéficiaire de subvention.**

Les exemples varient considérablement, allant de l'atelier de plaidoyer AFP SMART à un webinaire sur la règle du bâillon mondial en passant par une formation sur l'utilisation d'un logiciel comptable nouvellement installé. Dans certains cas, les formations semblaient avoir été conçues de façon générale pour être dispensées à diverses OSC. Bien qu'elles soient moins "sur mesure", ces formations peuvent répondre à des besoins fréquemment identifiés.



**Les OSC signalent que les visites des bénéficiaires de subventions ou les appels d'enregistrement offrent des occasions d'évaluer de manière rapide, appropriée et "en temps réel" l'évolution des besoins en capacités.**

Cette démarche peut contribuer utilement à répondre aux besoins, aux défis et aux questions qui émergent lors de la mise en œuvre conjointe de projets de plaidoyer. Elle peut maintenir le progrès du travail de plaidoyer et se concentrer sur des questions et des solutions concrètes.



**Les OSC apprécient les conseils des OSC homologues, ainsi que l'appui des bénéficiaires de subventions pour la tenue de réunions d'OSC travaillant dans le même domaine dans des pays différents.**

Les OSC apprécient également les financements pour permettre leur participation à des réunions et conférences internationales.



**Le renforcement des capacités comprend souvent des formes de soutien continu, comme la communication régulière pour aider à résoudre les problèmes ou prodiguer des conseils.**

La communication continue et l'assistance technique peuvent également faire partie d'un processus répétitif pour aider les OSC à développer une capacité spécifique avec le temps. De telles activités peuvent être alignées sur le principe d'un appui continu aux capacités des OSC. Mais le temps passé à des appels d'enregistrement pour des activités de gestion des subventions, comme la planification des propositions ou l'examen de la comptabilité, ne contribue que peu au renforcement des capacités.

*“La formation SMART sur le plaidoyer a été menée d'une manière participative par laquelle [le bénéficiaire de la subvention] a fourni les conseils techniques pendant que nous apprenions par la pratique. Le processus a été très efficace parce que ça nous a permis de maîtriser rapidement la compétence.”*

- OSC

**Les données factuelles suggèrent que les pratiques des bénéficiaires de subventions en matière de service d'assistance technique sont généralement alignées sur les principes de la stratégie.** Elles comprennent un certain niveau d'évaluation des besoins et un soutien adapté en matière de capacités qui répond aux besoins exprimés ; elles prêtent généralement une attention continue et à long terme au développement organisationnel ainsi qu'à des interventions à court terme et sensibles qui peuvent être davantage "axées sur un projet" en appui à un objectif de plaidoyer. Mais nous devons faire attention : un appui qui se concentre étroitement sur la prise en compte des besoins liés à un projet de plaidoyer spécifique peut compromettre la vision plus ambitieuse de la sous-stratégie pour un développement organisationnel continu et à long terme.

À quelles capacités les OSC accordent-elles le plus souvent la priorité ?

- ➔ Elaboration d'une stratégie de plaidoyer
- ➔ Le réseautage et la création de coalitions
- ➔ Utilisation de données vérifiées et la recherche
- ➔ Messageries et communications
- ➔ Apprentissage et évaluation
- ➔ Développement organisationnel :
  - Base de ressources financières
  - Maintien du personnel
  - Sécurité des données et du personnel

Quels sont les progrès réalisés par les OSC grâce au renforcement de leurs capacités prioritaires ?

- ➔ **Les évaluations des progrès par les OSC étaient relativement optimistes**  
77 % des OSC interrogées ont indiqué qu'elles avaient fait beaucoup de progrès sur une ou plusieurs de leurs priorités en matière de renforcement des capacités.
- ➔ **Les OSC avaient plus tendance à percevoir beaucoup de progrès dans :**
  - L'élaboration des stratégies de plaidoyer
  - Le réseautage et la création de coalitions
  - La messagerie et les communications
- ➔ **Les OSC ont eu tendance à faire état de progrès mitigés ou plus faibles à propos de :**
  - Mobilisation des ressources et levée de fonds
  - Apprentissage et évaluation
  - Utilisation de données vérifiées et de la recherche en plaidoyer

La Fondation a choisi des bénéficiaires de subventions de partenaire de plaidoyer et certains bénéficiaires de subventions pour des engagements opportunistes qui étaient déjà enclins à respecter les priorités des OSC en matière de plaidoyer et de développement organisationnel. Les principes encouragent ce comportement respectueux et peuvent contribuer à un soutien moins "centré sur le projet" pour les capacités de plaidoyer tactique et plus orienté vers le développement organisationnel - un aspect du transfert du pouvoir au niveau local.

Nous sommes raisonnablement optimistes que de tels changements d'autorité se produisent dans certains cas. Mais nous avons des craintes que les ONGI puissent encore influencer les priorités en matière de politiques pour les faire concorder avec des cadres mondiaux plus larges comme le FP2020, peut-être au détriment de priorités plus localisées. Ceci peut inciter à mettre l'accent sur les priorités en matière de renforcement des capacités qui sont d'ordre tactique plutôt que sur celles qui contribuent à un renforcement durable de l'organisation.

## Comment l'appui des bénéficiaires de subventions contribue-t-il au renforcement des capacités ?

**L'appui fourni par les bénéficiaires de subventions fait souvent partie d'un éventail plus large d'atouts, d'expériences et de ressources externes dont les OSC tirent profit pour développer leurs capacités organisationnelles et de plaidoyer.** Certaines OSC de notre échantillon font appel à un large éventail de bailleurs de fonds externes, de fournisseurs d'assistance technique et de conseillers ; de réseaux à l'intérieur des pays et entre ceux-ci, de recherches ou de ressources provenant d'autres groupes d'experts, de relations au sein des administrations et des agences locales, sous- nationales ou nationales. Les bénéficiaires de subventions de Hewlett ne fournissent pas toute l'aide en matière de capacités dont les OSC ont besoin. Les OSC sont, par nécessité ou par choix, imaginatives pour trouver d'autres sources de soutien - dont certaines peuvent être fournies expressément dans le cadre du plan de renforcement des capacités du bénéficiaire de la subvention, tandis que d'autres sont abordées de manière plus ponctuelle par d'autres ressources et contacts.

*“Ce qui est important, c'est que [l'ONGI bénéficiaire de subvention] ne vous dit pas quoi faire. Ils sont très flexibles. Ils vont considérer vos idées et reviendront avec davantage de conseils. La partie technique est celle où ils examineront les choses pour vous et vous aideront à vous connecter avec d'autres organisations.”*

- OSC

D'un point de vue méthodologique, cette gamme de ressources sur lesquelles les OSC s'appuient complique l'établissement d'un lien direct entre les besoins en capacités identifiés par les OSC et le soutien qu'elles reçoivent en fin de compte des bénéficiaires de la subvention Hewlett. Mais le large éventail de sources potentielles de financement et de soutien au renforcement des capacités est l'un des facteurs favorables au renforcement des capacités. L'exposition à d'autres fournisseurs d'appui au renforcement des capacités a conduit dans certains cas à de nouvelles façons de concevoir la stratégie et les tactiques de plaidoyer.

**Dans l'ensemble, les données indiquent une satisfaction générale quant à la qualité et à la pertinence de l'aide que les OSC ont reçue de leurs partenaires bénéficiaires de subventions Hewlett.** Et nous remarquons plusieurs cas où les OSC notent explicitement que l'aide a répondu à un besoin qu'elles avaient identifié. Par exemple, les OSC ont signalé des cas précis dans lesquels les bénéficiaires de subventions ont offert leur soutien pour une plus grande efficacité organisationnelle. Il s'agissait notamment de conseils sur les processus de gouvernance et de gestion du conseil d'administration, l'amélioration de la technologie et la capacité d'utiliser la technologie efficacement. Certaines OSC ont également attribué l'amélioration de leur capacité à recueillir des fonds efficacement, en partie, au soutien aux capacités offert par les bénéficiaires de subventions, du moins sous la forme de présentations à d'autres bailleurs de fonds.

Mais nous observons également une certaine divergence entre ce que les OSC considèrent comme des priorités en matière de renforcement des capacités et l'aide que les bénéficiaires de subventions déclarent avoir apportée. Dans un nombre de cas limité, les OSC ont identifié des manquements aux promesses d'assistance technique ou à un suivi incomplet. Dans d'autres cas, l'incohérence entre les priorités énoncées et l'appui aux capacités fourni peut refléter l'évolution dans le temps de ce que les OSC considèrent comme "les" capacités de la plus importante priorité.

**Le défi : Les consultants de l'APEP à Dakar et à Nairobi sont convaincus que les OSC se gardent absolument de critiquer les bénéficiaires de subventions.** Dans certains cas, selon eux, les OSC ne peuvent même pas imaginer avoir le pouvoir de remettre en question le type de soutien en matière de capacités qu'elles reçoivent des bénéficiaires de subventions Hewlett ou peut-être des ONGI en général. Il s'agit d'une réserve importante concernant les rapports positifs des OSC sur la qualité et l'utilité de cet appui.

En ce qui concerne le rôle de l'Accélérateur de plaidoyer dans le renforcement des capacités des OSC : le mandat de l'Accélérateur de plaidoyer de fournir des ressources et du soutien pour le plaidoyer des OSC en santé et développement en Afrique est beaucoup plus large que son rôle dans le soutien des bénéficiaires de subventions de la Fondation et leurs OSC partenaires. Notre évaluation de son rôle au sein de "l'écosystème Hewlett" ne représente pas une évaluation complète de son succès dans l'accomplissement de ce mandat. Cela dit, nos données d'évaluation suggèrent qu'il y a une possibilité pour l'Accélérateur de plaidoyer de jouer un rôle plus important en complément des efforts et des approches des bénéficiaires de subventions Hewlett pour renforcer les capacités des OSC partenaires

## Quels facteurs limitent le renforcement des capacités ?

Les réponses des bénéficiaires de subventions et celles des OSC aux enquêtes et aux entrevues, ainsi que nos propres observations, révèlent certains obstacles potentiellement redoutables au développement des capacités organisationnelles et à leur application.

**Il y a des insuffisances dans le partage de l'information et des connaissances sur les ressources de renforcement des capacités.** Nous n'avons pas vraiment pu savoir si les ONGI bénéficiaires de subventions échangent entre elles des informations sur les services et le soutien qu'elles fournissent aux OSC - mais nous ne leur avons pas posé directement la question à ce sujet. Les OSC et les ONGI bénéficiaires de subventions ne disposent pas d'informations détaillées sur la disponibilité et la qualité des prestataires d'assistance technique au niveau local ou régional.

*"Nous aimerais qu'il y ait un répertoire des fournisseurs d'AT... y compris un outil de type Yelp que nous pourrions éventuellement utiliser. Nous recommandons que l'Accélérateur s'entretienne avec des bénéficiaires de subventions de réseau plus importants qui pourraient recommander des fournisseurs d'AT."*

— Bénéficiaire de subventions

**Les contraintes en matière de ressources, auxquelles s'ajoutent les conditions politiques et celles des formulations des politiques, peuvent freiner le renforcement des capacités.** Les représentants des OSC et leurs fournisseurs de services de renforcement des capacités sont limités par l'évolution du contexte politique et des politiques, y compris l'application accrue de la Règle du bâillon mondial. Les ressources financières insuffisantes limitent également les efforts des OSC pour renforcer leurs capacités prioritaires.

**Certaines ONGI bénéficiaires de subventions et OSC considèrent ce processus d'évaluation comme un facteur de perturbation en lui-même.** Les bénéficiaires de subventions qui étaient réunis à Kigali pendant la Conférence internationale sur la planification familiale (ICFP) ont demandé à l'équipe d'évaluation de l'APEP d'améliorer sa communication avec eux et avec les OSC qu'ils servent, tant sur les informations qu'ils devront fournir que sur le calendrier des activités d'évaluation. Les réunions ACR, les entrevues de suivi et les sondages envoyés aux OSC et aux bénéficiaires de subventions absorbent tous du temps précieux.



## Recommendations

►► Les OSC devraient demander, à la fois un soutien au développement organisationnel à plus long terme et une assistance qui corresponde à des stratégies, des contextes ou des développements en matière de plaidoyer en cours. Et les bénéficiaires de subventions devraient les leur offrir.

►► Dans le cadre de la prochaine réunion des bénéficiaires de subventions de stratégies et des OSC partenaires, les participants devraient peut-être parvenir à une compréhension commune de "ce qui compte" comme renforcement organisationnel et explorer des moyens de recueillir des informations plus précises sur la façon dont différents types de renforcement des capacités contribuent à l'efficacité organisationnelle à plus long terme.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> La Fondation organise des réunions annuelles pour les bénéficiaires de subventions de stratégies et une sélection au sein de leurs OSC partenaires afin d'encourager l'apprentissage réciproque et le partage autour de la stratégie et des leçons apprises pendant sa mise en œuvre.

►► L'APEP devrait recueillir davantage de données pour nous aider à comprendre comment les nouvelles capacités font la différence ou comment elles sont appliquées ; cela pourrait inclure une typologie pour aider à interpréter les tendances et les thèmes dans la façon dont les capacités sont renforcées et la différence que ces nouvelles capacités entraînent au plan du travail et sur la pérennité des OSC.

►► L'APEP devrait explorer le rôle relatif des bénéficiaires de subventions Hewlett et d'autres sources de soutien pour répondre aux besoins de renforcement des capacités identifiés par les OSC. Comment l'appui que les OSC reçoivent des

bénéficiaires de subventions complète-t-il l'appui qu'elles reçoivent d'autres sources ? Comment les bénéficiaires de subventions tiennent-ils compte des autres ressources sur lesquelles les OSC s'appuient ? Les bénéficiaires de subventions sont-ils au courant de cette aide complémentaire ? Dans quelle mesure les OSC sont-elles capables de coordonner stratégiquement les différents types de soutien qu'elles apportent à leurs organisations ?

►► L'APEP devrait travailler avec la fondation pour mieux anticiper notre calendrier d'évaluation et s'y tenir.



Partenariats pour le plaidoyer à plus long terme

## Troisième principe : soutenir des partenariats de plaidoyer à long terme qui renforcent et soutiennent les capacités locales de plaidoyer

Dans le cadre de cette sous-stratégie, la Fondation Hewlett s'est engagée à accorder des subventions de cinq ans aux ONGI agissant comme partenaires pour le plaidoyer. C'est une période de subvention plus longue que celle qui est habituellement accordée par la Fondation. Elle reflète l'accent mis par la Fondation sur la nécessité de s'assurer que son propre comportement en tant que bailleur de fonds reflète ces principes. De son côté, la Fondation s'attend particulièrement à ce que l'assistance technique des partenaires de plaidoyer ou les accords de sous-financement avec les OSC reflètent ce même engagement pour des partenariats de plus longue durée pour le plaidoyer.

Pour aider à évaluer si les ONGI bénéficiaires d'une subvention reflètent le principe des partenariats à long terme de la sous-stratégie, nous avons demandé à tous les bénéficiaires de subvention de partenaire de plaidoyer et de coopération occasionnelle des renseignements sur la durée de l'assistance technique ou des accords de sous-financement.

En moyenne, les contrats s'étendent sur une période d'un à deux ans et demi. Toutefois, les données sur la durée des sous-subventions ou des partenariats de renforcement des capacités dans le cadre de cette subvention spécifique peuvent ne pas refléter fidèlement l'engagement du bénéficiaire de la subvention envers une OSC spécifique. Plusieurs des ONGI bénéficiaires de subventions travaillent en Afrique subsaharienne depuis de nombreuses années et, dans certains cas, leur expérience avec les OSC remonte à des années avant le financement par la Fondation.

Certaines ONGI bénéficiaires de subventions ont maintenu des partenariats à long terme avec les OSC, avec des accords renouvelés chaque année ou plus, en fonction de leur financement. Le cas extrême est peut-être celui d'un bénéficiaire de subvention qui a entretenu une relation de 15 ans avec quatre OSC. Un autre bénéficiaire de subvention a mentionné la longue relation entre les membres les plus anciens de son personnel et les dirigeants des OSC comme source de confiance et de responsabilité mutuelle dans leurs interactions. Un autre encore accorde des subventions plus courtes, en moyenne, mais il a indiqué qu'il a

tendance à continuer à financer les mêmes OSC tous les ans. Il a attribué, à l'appui de la Fondation, le mérite de lui avoir permis de prendre des engagements plus importants envers ses sous-bénéficiaires. Quatre ONGI bénéficiaires de subventions mettent en place des subventions à relativement plus long terme.

L'investissement dans l'établissement de relations à long terme avec les organisations locales peut aider à corriger les déséquilibres de pouvoir historiques en reconnaissant la valeur de l'expertise locale et en transférant le pouvoir décisionnel aux organisations locales.

Responsabilité mutuelle des bailleurs de fonds, des bénéficiaires de subventions et des OSC

La Fondation prévoit que des structures de responsabilité mutuelle feront partie des efforts visant à transférer le pouvoir de la Fondation aux bénéficiaires de subventions, et des bénéficiaires de subventions aux OSC. En principe, ces structures pourraient contribuer à ce que les OSC se sentent plus en mesure de demander aux bénéficiaires de subventions ce dont elles ont besoin, et à ce que ceux-ci se sentent également encouragés à demander des changements de comportement à la Fondation.

## Responsabilité mutuelle entre les bénéficiaires de subventions et les OSC

**Les OSC interrogées ont émis peu de commentaires sur les mécanismes ou accords spécifiques qu'elles considèrent être des composantes de la responsabilité mutuelle.** Bien que les données soient limitées, les réponses à l'enquête auprès des OSC et aux entrevues suggèrent que peu d'OSC (à l'exception de certaines des OSC présentes à la réunion des bénéficiaires de subventions et des OSC en 2018) ont changé leurs attentes vis-à-vis des bénéficiaires de subventions. La



## Recommandations

- Les OSC associées aux bénéficiaires de subventions de la Fondation Hewlett - en particulier les sous-bénéficiaires de partenaires de plaidoyer - peuvent et devraient demander un financement à plus long terme et des accords de renforcement des capacités.
- L'APEP et la Fondation devraient améliorer leurs efforts pour recueillir des données sur le montant et la durée du financement des sous-bénéficiaires.

## Quatrième principe : encourager la responsabilité mutuelle entre toutes les parties : bailleurs de fonds, intermédiaires et partenaires locaux

plupart des OSC ont eu des difficultés pour répondre aux questions sur la responsabilité mutuelle sans explication claire de sa signification. Cela peut refléter en partie la confusion sur ce que la responsabilité mutuelle peut ou devrait signifier.

**Dans la plupart des cas, les bénéficiaires de subventions n'ont pas discuté de la responsabilité mutuelle, ou de ses implications, avec leurs OSC partenaires.** Une des exceptions : un partenaire de plaidoyer qui a discuté spécifiquement de la responsabilité mutuelle avec ses OSC partenaires et qui a identifié plusieurs caractéristiques essentielles à des relations fructueuses. D'autres bénéficiaires de subventions et OSC ont décrit les éléments qui, à leur avis, contribuent aux relations de responsabilité mutuelle : confiance, honnêteté, clarté, souplesse, patience et humilité. Mais comme nous l'avons appris lors de la réunion de 2018, ces éléments positifs se trouvent dans un équilibre quelque peu précaire pour certains bénéficiaires de subventions avec les précautions financières et fiduciaires dont ils sont responsables en tant que bénéficiaires de subventions et administrateurs de sous-subventions. Le principe de

la responsabilité mutuelle peut s'exprimer d'autres manières. Tous les trois Partenaires de Plaidoyer, et quelques bénéficiaires de subventions des Engagements Opportunistes, ont des processus qui offrent une certaine forme d'évaluation structurée et systématique des besoins. De tels processus peuvent offrir des opportunités de renforcer la responsabilité mutuelle et aider à définir les attentes quant à la portée et à la nature du renforcement des capacités disponibles. Lorsque le travail est fait correctement, les intérêts de l'OSC sont clairs, tout comme l'engagement du bénéficiaire de la subvention à y répondre. La plupart des bénéficiaires de subventions ont cité des façons précises de répondre aux plaintes ou aux suggestions des OSC.

Les bénéficiaires de subventions se distinguent par le degré auquel ils croient qu'une convention officielle est nécessaire pour assurer des relations véritablement plus responsables avec leurs sous-bénéficiaires et OSC partenaires. Ces accords reconnaissent implicitement ou explicitement le déséquilibre de pouvoir entre les acteurs.

*"La responsabilité mutuelle n'est pas une idée nouvelle, mais elle doit être expliquée très sérieusement... Ce qui en fait une réalité, c'est le dialogue pour établir une compréhension ou une expression commune de cette idée."*

— Bénéficiaire de subventions

L'un des bénéficiaires d'une subvention pour une coopération occasionnelle réexamine ses relations explicitement en réponse au déséquilibre de pouvoir entre lui et ses OSC partenaires. Un autre bénéficiaire d'une subvention a fait remarquer que sa responsabilité envers ses OSC sous-bénéficiaires comprend des entrevues confidentielles avec le personnel des OSC sous-bénéficiaires dans le cadre de l'évaluation du rendement des membres du personnel des ONGI avec lesquels les OSC travaillent.

Les activités décrites ci-dessus s'alignent largement sur le principe de la responsabilité mutuelle. Mais la recherche sur les relations de responsabilité mutuelle suggère qu'elle devrait inclure une composante d'"applicabilité" bidirectionnelle.<sup>2</sup> Les données d'enquête et d'entrevue, ainsi que les discussions lors de la réunion de 2018, indiquent que les OSC doutent que leurs accords soient juridiquement applicables aux ONGI bénéficiaires de subventions les plus puissantes.

Comme nous l'avons déjà mentionné, nos consultants dans la région doutent que les OSC aient le sentiment qu'elles peuvent demander plus de responsabilité, d'autonomie ou de fonds aux bénéficiaires de subventions.

## Responsabilité mutuelle entre les bénéficiaires de subventions et la Fondation

Afin d'explorer comment le principe de la responsabilité mutuelle se manifeste dans les partenariats de la Fondation avec les bénéficiaires de subventions, nous avons demandé aux bénéficiaires de subventions de commenter anonymement leur relation respective.

**Dans l'ensemble, la Fondation jouit d'une réputation positive pour sa souplesse en tant que source de subventions - mais la compréhension qu'ont les bénéficiaires de subventions de la responsabilité de la Fondation envers eux est peut-être forcément limitée par le déséquilibre dans le rapport de force.** Deux bénéficiaires de subventions ont mentionné qu'ils étaient reconnaissants que leurs points de vue aient été entendus et intégrés dans l'élaboration de la stratégie internationale de la Fondation en matière de santé de la reproduction. Comme nous l'avons constamment entendu au cours des deux premières années et demie de la stratégie, les bénéficiaires de subventions louent la souplesse de la Fondation et son engagement à apprendre avec les bénéficiaires de subventions au sujet des changements du contexte politique et des politiques.

Mais les bénéficiaires de subventions ont également affirmé qu'il fallait communiquer davantage et plus profondément avec la Fondation au sujet de ses intentions et de ses attentes par rapport à cette sous-stratégie. Quatre bénéficiaires de subventions ont mentionné qu'ils avaient l'habitude d'avoir des communications ou des conversations de vérification plus fréquemment et plus promptement avec leurs agents de programme de la Fondation Hewlett par le passé. Un bénéficiaire de subvention a déclaré que cela avait créé de la confusion au sujet de l'échéancier d'un processus de renouvellement, causant un peu de tension financière. De la même façon que les OSC ont

<sup>2</sup> Consultez, par exemple, "[La responsabilité mutuelle dans la pratique : le cas du Mozambique](#)," Evaluation de l'Agence de développement suédoise (2012), "[Responsabilité nationale et mutuelle en matière d'aide](#)," Institut de développement international (2009).

fait remarquer qu'elles n'ont pas l'impression de pouvoir faire respecter les accords avec les bénéficiaires de subventions lorsque ceux-ci ne respectent pas leurs engagements, certains bénéficiaires de subventions se demandent si l'on peut raisonnablement envisager de "faire respecter" des accords avec la Fondation quand ils jugent que cette dernière ne respecte pas ses engagements envers les bénéficiaires de subventions.

Le personnel de la Fondation a donné des exemples de la façon dont celle-ci cherche à démontrer ou à encourager sa propre responsabilité. Une importante façon de procéder : le personnel du programme est soumis à des examens du rendement qui comprennent des entrevues anonymes avec les bénéficiaires de subventions dans leur portefeuille respectif. La Fondation note également que le personnel du programme soumis aux limites de la durée du mandat de la Fondation est susceptible d'hésiter à s'aliéner des collègues dans le secteur où ils retourneront comme chercheurs d'emploi. Et le personnel de la Fondation ne veut pas nuire à la réputation de la Fondation sur le terrain, sachant que les cadres supérieurs et les administrateurs portent une attention particulière à cette réputation.

**Dans le contexte de cette stratégie, le personnel de la Fondation a profité de plusieurs occasions pour solliciter et répondre aux commentaires des bénéficiaires de subventions et des OSC.** Il s'agit notamment des réunions annuelles, d'un rassemblement réservé aux bénéficiaires de subventions organisé pendant la Conférence internationale sur la planification familiale (ICFP) de 2018, d'une série de webinaires pour les bénéficiaires de subventions et les OSC en 2019 et de conversations permanentes avec les bénéficiaires de subventions.

## L'évaluation en tant que mécanisme d'appui à la responsabilité mutuelle

Cette évaluation aide à responsabiliser les acteurs de la stratégie (y compris la Fondation). L'évaluation recueille une grande quantité de données et de leçons pour aider les bénéficiaires de subventions, les OSC et la Fondation à renforcer leur travail.

C'est la mise en évidence que l'APEP est responsable devant les acteurs de la stratégie pour aider à traduire les données en leçons apprises qui sont accessibles et réalisables. La Fondation est également responsable de la création d'espaces pour discuter des leçons apprises et y répondre.



## Recommandations

- La Fondation devrait clarifier ses attentes quant à la façon dont la responsabilité mutuelle peut et doit se refléter dans les relations entre la Fondation, les ONGI bénéficiaires de subventions et les OSC.
- La Fondation et ses bénéficiaires de subventions devraient partager et expliquer les principes de la sous-stratégie, y compris la responsabilité mutuelle, avec leurs OSC partenaires. Cela aiderait à clarifier les attentes des OSC quant au type de soutien qu'elles peuvent espérer recevoir.
- Des vérifications plus fréquentes auprès des bénéficiaires de subventions et d'autres améliorations dans les communications de la Fondation avec les bénéficiaires de subventions permettraient d'améliorer la compréhension actuelle de ses attentes et de renforcer les relations avec les bénéficiaires de subventions.
- L'APEP devrait recueillir plus de données qui nous aideront à explorer la compréhension, les perspectives et les expériences des OSC et des bénéficiaires de subventions en matière de responsabilité mutuelle.



Mesurer les progrès, adapter et partager l'apprentissage

## Cinquième principe : mesurer les progrès, documenter, adapter et partager les connaissances acquises

**Les bénéficiaires de subvention ont donné divers exemples d'ajustements qu'ils ont apportés à leurs pratiques ou à leur stratégie en fonction des connaissances acquises.** Cela comprend les leçons tirées du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage (MEL), ainsi que les informations recueillies dans le cadre de la mise en œuvre de leurs activités de sous-financement et de renforcement des capacités. Plusieurs bénéficiaires de subventions ont décrit les changements qu'ils ont effectués en réaction aux commentaires des OSC (recueillis dans le cadre de groupes de discussion, de réunions d'OSC, de visites de sites, de rapports des bénéficiaires de subventions secondaires et d'autres interactions ou processus). L'équipe de l'Accélérateur de plaidoyer a utilisé divers mécanismes - tels que des tests d'utilisabilité, des groupes de discussion, des études post-webinaires et des formulaires d'évaluation post-formation - pour aider à recueillir des informations sur la manière de renforcer ses services dans le domaine du renforcement des capacités en ligne ou en personne.

Quelques bénéficiaires de subventions ont également modifié le rôle qu'ils jouent dans l'appui aux OSC. L'un d'eux a fait remarquer que l'expérience acquise au cours de l'année écoulée a guidé les ajustements qu'il a apportés à sa proposition à la Fondation. Ces changements comprenaient la prolongation de la phase de mentorat pour les sous-bénéficiaires de subventions et leur participation accrue à la planification des projets. Un autre a indiqué qu'il avait accéléré la procédure de décaissement et apporté d'autres changements à ses procédures en réponse aux commentaires des OSC. Un autre a entrepris de faire gagner du temps aux sous-bénéficiaires de subventions en réduisant la paperasse et la production de rapports dans le cadre du renouvellement des subventions ; il encourage les OSC à réfléchir davantage sur leur travail pendant le processus de renouvellement. Le bénéficiaire de subventions espère que ce changement de cap va aider à développer les capacités analytiques des sous-bénéficiaires de subventions.

D'autres exemples portaient sur des changements plus généraux au niveau de la stratégie. Par exemple, en réponse aux demandes des sous-bénéficiaires de subventions de fonctionnement plus générales, une ONGI a indiqué qu'elle avait doublé le nombre de subventions d'appui général entre 2017 et 2018 : de 10 à 20 subventions. Un autre fonds de développement organisationnel d'une ONGI a vu le jour en partie à la suite des commentaires des OSC.

**Les OSC ont décrit un ensemble d'exemples pour illustrer comment les leçons apprises ont guidé les ajustements apportés à leur travail de plaidoyer.** Plusieurs OSC ont spécifiquement attribué à leur système de MEL le mérite d'avoir révélé des renseignements qui ont mené à des ajustements stratégiques ou tactiques. Par exemple, les groupes de discussion et les entrevues ont aidé certaines OSC à décider comment adapter leurs messages, leurs messagers ou leurs cibles de plaidoyer. Quelques autres OSC ont cité des exemples sur la manière dont elles ont adapté leur démarche en fonction des enseignements tirés de la mise en œuvre de leurs activités de plaidoyer.

**La Fondation Hewlett a souligné le rôle particulier qu'elle a été appelée à jouer dans la mise en œuvre du principe de la mesure des progrès, de la documentation, de l'ajustement et du partage des leçons tirées.** La présente évaluation est l'une des manifestations de cette intention. Au moyen des rapports annuels de l'APEP et de conversations approfondies avec l'équipe d'évaluation, la fondation recueille et partage des idées sur la mise en œuvre de la stratégie - et sur ce qui fonctionne ou non pour différents intervenants. Comme nous l'avons déjà mentionné, la Fondation a également sollicité directement les commentaires des bénéficiaires de subventions et des OSC par divers mécanismes.

L'un des résultats de ces processus : la Fondation a appris qu'elle doit être plus explicite quant à l'importance qu'elle accorde à l'évaluation du degré de partage et de transfert du pouvoir avec les OSC au niveau local. Une autre idée-clé qui est ressortie : de nombreux OSC partenaires ne semblaient pas être conscientes de la stratégie. De plus, les réponses aux enquêtes de l'APEP en 2017 et 2018 n'ont pratiquement pas démontré que les OSC percevaient un changement dans la nature du soutien qu'elles recevaient des bénéficiaires de cette stratégie. Les bénéficiaires de subventions ne comprenaient pas tous clairement qu'ils avaient la responsabilité de communiquer la stratégie aux OSC.

En réponse, la Fondation a clarifié ses attentes pour que les bénéficiaires de subventions discutent de la sous-stratégie avec leurs OSC partenaires. De plus, elle travaille avec l'APEP à l'élaboration d'une série de produits - y compris le présent rapport, des webinaires, des fiches et des vidéos - qui visent à aider les OSC à comprendre la stratégie et les enseignements tirés à ce jour.

La Fondation a partagé les leçons spécifiques apprises avec d'autres fondations lors de réunions et de rencontres individuelles. D'autres bailleurs de fonds dans les domaines de la santé reproductive et des droits des femmes s'intéressent aux opportunités de transférer le pouvoir vers le niveau local et aux défis de l'évaluation du changement des capacités.

## Facteurs qui favorisent ou gênent l'apprentissage, l'adaptation et le partage



**Les bénéficiaires de subventions et les OSC ont souligné l'importance des opportunités de partager entre eux.**

Parmi les bénéficiaires de subventions, il y a eu des rassemblements tels que les réunions annuelles des bénéficiaires de subventions et des OSC de la Fondation et la réunion des bénéficiaires de subventions à l'ICFP. Ils ont suggéré d'ajouter des réunions pour faciliter la coordination entre les bénéficiaires de subventions. Les bénéficiaires de subventions ont également organisé des rencontres d'OSC partenaires visant à soutenir le partage et l'apprentissage. Les OSC ont confirmé, de façon indépendante, qu'elles étaient utiles.



## Les organisations ont besoin d'une capacité suffisante pour recueillir et traduire les enseignements de la MEL en ajustements stratégiques ou tactiques.

Un partenaire de plaidoyer a décrit une culture d'apprentissage interne de plus en plus forte. Une OSC a souligné la disposition de son personnel à discuter aussi bien de ce qui fonctionne que de ce qui ne fonctionne pas bien. Mais le manque de temps ou de capacité peut être un facteur qui gêne les occasions plus systématiques ou formalisées de tirer des leçons et de les appliquer pour des ajustements stratégiques. Notre processus ACR a révélé que la MEL a toujours été considérée comme une priorité en matière de renforcement des capacités.

Les enquêtes plus larges menées auprès des OSC ont donné des résultats similaires. Cela donne à penser qu'il existe des lacunes qui peuvent limiter la capacité des OSC d'apprendre et de s'adapter. La capacité limitée de la MEL est une contrainte particulièrement importante pour le développement stratégique des petites OSC, généralement dépourvues de ressources. Mais elle s'applique aussi à des organisations plus importantes comme les bénéficiaires de subventions Hewlett et même à la Fondation elle-même.



## L'anxiété liée à l'idée de faire part des insuffisances aux bailleurs de fonds peut entraver l'apprentissage.

La Fondation a généralement reçu des notes élevées pour sa disposition à apprendre des bénéficiaires de subventions et avec eux, mais nous avons certaines indications que cette inquiétude persiste. Si la Fondation mettait davantage l'accent sur d'encourageantes histoires de leçons tirées d'échecs ou d'objectifs manqués, cela pourrait motiver un engagement similaire des bénéficiaires de subventions envers les OSC.



## Recommandations

►► Les bénéficiaires de subventions devraient partager un aperçu de la stratégie avec les OSC partenaires et discuter avec leurs partenaires des façons dont la stratégie devrait affecter la nature des relations entre les bénéficiaires de subventions et les OSC.

►► L'APEP, les bénéficiaires de subventions et la fondation peuvent tous partager des leçons sur le renforcement des capacités et discuter de ses liens potentiels avec le partage du pouvoir, peut-être comme sujets de discussion dans les futures réunions des bénéficiaires de subventions et des OSC, et d'autres réunions animées ou financées par eux.

►► Les bénéficiaires de subventions devraient envisager de proposer un renforcement des capacités en matière de suivi, d'évaluation et d'apprentissage.

►► La Fondation et les bénéficiaires de subventions devraient encourager les participants à se sentir à l'aise pour partager des expériences sur ce qui n'a pas bien fonctionné ou sur les façons dont ils ont dû s'adapter afin de relever les défis.

►► L'APEP devrait organiser et présenter les résultats sous une forme adaptée aux divers publics : notamment aux bénéficiaires de subventions, aux OSC, à la Fondation et aux autres bailleurs de fonds.



## Conclusion : comment ces principes contribuent-ils à l'impact de la stratégie?

La stratégie est en partie une expérience visant à tester certaines hypothèses sur la façon dont une approche plus "basée sur des principes" du renforcement des capacités qui passerait par des organisations intermédiaires comme les ONGI pourrait produire de meilleurs résultats. A plus court terme, ces résultats incluent des transferts de pouvoir vers les OSC locales et une augmentation de leurs capacités organisationnelles et en matière de plaidoyer, avec des résultats à plus long terme d'efficacité et d'impact accrus dans le plaidoyer et sur la politique de santé reproductive et l'infrastructure financière. En se basant sur la réflexion et l'apprentissage, la Fondation a établi que ces résultats à long terme seraient atteints au-delà des cinq premières années de la mise en œuvre de la stratégie. Le test de la stratégie n'est pas un simple exercice de réussite ou d'échec ; au contraire, il est préférable d'aborder cette évaluation comme des exercices d'apprentissage multiples. L'APEP et la Fondation ne devraient pas attribuer les changements de politiques à la stratégie alors qu'une lecture plus poussée des faits permettrait plutôt d'identifier plusieurs facteurs qui ont contribué aux changements de politiques spécifiques. Nous doutons que nous puissions trouver ou que nous trouverons des preuves convaincantes que les principes, ou les comportements associés à leur application, sont les seuls responsables des victoires en matière de plaidoyer pour la santé reproductive.

Nous avons des indications documentées de pratiques qui sont conformes à un ou plusieurs des principes fondamentaux de la stratégie. Il est un peu plus difficile de déterminer dans quelle mesure la sous-stratégie a entraîné des changements dans ces pratiques, plutôt que de renforcer les pratiques existantes. Les bénéficiaires de subventions des Partenaires de Plaidoyer ont tous considéré la stratégie comme un prolongement, dans une certaine mesure, de leur démarche antérieure en matière de renforcement des capacités. La priorité centrale accordée au transfert du pouvoir et au renforcement des capacités n'était, selon eux, pas nouvelle. Et à des degrés divers, les bénéficiaires de subventions des engagements opportunistes et l'équipe de l'Accélérateur de plaidoyer peuvent également indiquer des éléments dans leurs relations avec les OSC qui intègrent ces principes.

Mais nous constatons que la stratégie a contribué à renforcer les partenariats en renforçant les pratiques positives. Par exemple, un Partenaire de Plaidoyer a indiqué que la subvention dans le cadre de cette stratégie lui a permis d'offrir un financement pour le plaidoyer à plus long terme et sans restriction à ses OSC partenaires, permettant essentiellement à cette ONGI de faire ce qu'elle faisait déjà - mais de manière plus généreuse. La stratégie peut avoir contribué à encourager un autre partenaire de plaidoyer à

développer son Fonds de développement organisationnel, une étape cohérente avec l'accent mis par la stratégie sur le développement d'organisations de plaidoyer plus fortes et plus efficaces. Illustrant l'une des contributions les plus subtiles de la stratégie, un bénéficiaire d'une subvention des engagements opportunistes a fait remarquer que l'encouragement de la Fondation à discuter des principes avec d'autres bénéficiaires de subventions et avec les OSC partenaires a été "utile pour ouvrir des voies de communication ou pour tirer des enseignements qui n'étaient pas nécessairement aussi visibles auparavant".

L'alignement entre les principes et les pratiques des bénéficiaires de subventions peut en partie refléter certains des critères de sélection des bénéficiaires de subventions de la Fondation : la Fondation a choisi des ONGI dont les pratiques reflètent déjà certaines des idées et valeurs codifiées dans les principes de la sous- stratégies. A leur tour, les ONGI choisiront probablement des OSC partenaires capables de démontrer les progrès réalisés dans le renforcement de leur capacité organisationnelle à mener des activités de plaidoyer. Pour sa part, l'APEP considère que le processus ACR, qui met l'accent sur un processus mené par les OSC pour identifier les priorités de renforcement des capacités, est une expression de l'accent mis par la stratégie sur le transfert du pouvoir décisionnel aux OSC. Dans certains cas, ce processus semble avoir contribué à renforcer les capacités des bénéficiaires à refléter les principes dans leur évaluation des besoins.

Au cours des deux premières années et demie de la stratégie, l'APEP a recueilli une immense quantité de données essentiellement qualitatives, ce qui nous a

permis d'explorer les nombreuses nuances des partenariats entre les bénéficiaires de subventions et les OSC et entre les bénéficiaires de subventions et la Fondation. Par conséquent, nous comprenons maintenant mieux comment la stratégie est mise en œuvre par un éventail diversifié d'acteurs - et quels facteurs favorisent ou freinent les pratiques ou résultats qui sont conformes aux intentions de la stratégie. Nous avons également acquis de nouvelles connaissances sur les défis que pose l'évaluation de cette approche fondée sur des principes.

En 2019-2020, la Fondation a demandé à l'APEP d'approfondir deux questions interdépendantes :

- Dans quelle mesure et comment le pouvoir se déplace-t-il de la Fondation vers ses bénéficiaires de subventions, et de ces derniers vers les OSC ?
- Comment se produit le renforcement des capacités ?

Au cours de la prochaine phase de nos activités d'évaluation, nous visons à mieux faire comprendre à la Fondation si et comment les principes de la sous-stratégie contribuent aux résultats escomptés, en prêtant une attention particulière à la manière dont la stratégie contribue à accroître le pouvoir et la capacité des OSC qui effectuent le travail essentiel de plaidoyer en planification familiale et santé reproductive en Afrique sub-saharienne.

## Remerciements

Ce processus d'évaluation et d'apprentissage est un effort collectif, bénéficiant de l'expertise et des connaissances de nombreuses personnes. L'équipe de l'APEP pour ce projet comprend des consultants indépendants Rhonda Schlangen (États-Unis), Julie Tumbo (Kenya) et Coumba Touré (Sénégal). Nous sommes reconnaissants à la Fondation, aux bénéficiaires de subventions et aux OSC pour le temps et les efforts qu'ils ont consacrés à la préparation et à la concrétisation de la présente évaluation. Les idées partagées en réponse à nos questions d'évaluation, ainsi que les commentaires qu'ils ont fournis sur nos activités d'évaluation et nos constatations, ont approfondi notre capacité collective de documenter et de connaître la valeur et l'impact de cette stratégie, de même que les défis et les possibilités qu'elle nous offre. Nous remercions tout particulièrement Althea Anderson, Amy Arbreton et Helena Choi de la Fondation Hewlett pour leur engagement à collaborer à cette évaluation, à en tirer des leçons et à les partager avec un grand nombre d'intéressés.

## Annexe 1 : questions d'évaluation

### Questions d'évaluation en 2017

1. Comment (et avec quelle efficacité) les subventions aux partenaires du plaidoyer sont-elles mises en œuvre ? En particulier, les priorités et les stratégies de plaidoyer sont-elles élaborées en collaboration ? A quel point reflètent-elles bien les priorités et le contexte politiques locaux ?
2. A quel point les subventions des engagements opportunistes s'harmonisent-elles avec la stratégie de portefeuille ? En particulier, y a-t-il collaboration dans l'élaboration des priorités et des stratégies de plaidoyer ? Dans quelle mesure reflètent-elles bien les priorités et le contexte politiques locaux ?
3. Comment et pourquoi les structures de responsabilité mutuelle et de partenariat fonctionnent-elles bien ? De quoi manquent-elles ?
4. Les organisations locales de plaidoyer (OSC qui sont sous-bénéficiaires de subventions ou destinataires d'assistance technique) ont-elles le sentiment que ces structures contribuent à remédier aux déséquilibres de pouvoir ? Si non, pourquoi pas ?
5. Comment les organisations locales ressentent-elles l'assistance technique qu'elles reçoivent des bénéficiaires de subventions ? Ces organisations locales ont-elles le sentiment d'être traitées équitablement et avec respect ?
6. Dans quelle mesure l'assistance technique correspond-elle bien aux besoins organisationnels à long terme des organisations locales ? Dans quelle mesure les bénéficiaires sont-ils bien équipés pour fournir le soutien en matière de capacité nécessaire ?
7. Dans quelle mesure Hewlett et ses partenaires ont-ils favorisé les capacités en matière de plaidoyer grâce à des mécanismes de cofinancement pour soutenir les priorités régionales de plaidoyer ? Étaient-ils stratégiquement positionnés pour renforcer d'autres investissements dans le plaidoyer ?
8. Dans quelle mesure les plateformes en personne et en ligne de l'Accélérateur de plaidoyer favorisent-elles le partage des ressources ou des leçons apprises en matière de plaidoyer ?
9. Quels autres mécanismes ou plateformes de partage de l'information les organisations locales apprécient-elles ? Quels sont les facteurs qui favorisent ou nuisent au partage de l'information ?
10. Poumons-nous identifier les facteurs qui favorisent ou entravent l'adaptation des pratiques améliorées par les organisations locales de plaidoyer ?

### Questions d'évaluation en 2018

1. **Appropriation locale** : Comment les bénéficiaires de subventions et les OSC mettent-ils en œuvre le principe de la sous-stratégie qui consiste à soutenir les priorités locales en matière de plaidoyer sur les politiques et à chercher les possibilités de les relier aux efforts mondiaux de plaidoyer ? En particulier, dans quelle mesure les priorités et les stratégies de plaidoyer reflètent-elles les priorités en matières politiques et le contexte locaux ? Comment sont-ils influencés par les efforts de plaidoyer régionaux ou mondiaux et comment y contribuent-ils ?
2. **Responsabilité mutuelle** : Comment, pourquoi et pour qui les structures de responsabilité mutuelle fonctionnent-elles bien ? Comment, pourquoi et pour qui sont-elles défaillantes ? Les bénéficiaires de subventions, les OSC et la Fondation ont-ils le sentiment que ces structures contribuent à corriger les inégalités de pouvoir ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi et que faudrait-il changer ? Les

structures efficaces de responsabilité mutuelle contribuent-elles à un plaidoyer plus efficace ? Si oui, comment ?

3. **Appui aux capacités et assistance technique :** Dans quelle mesure l'appui aux capacités fourni aux OSC reflète-t-il la stratégie de Hewlett fondée sur des principes - c.-à-d. une assistance technique appropriée et continue, et des partenariats pluriannels pour le plaidoyer ? Quels facteurs favorisent ou entravent l'efficacité de l'appui en matière de capacités ?

4. **Le rôle de l'Accélérateur de plaidoyer :** Dans quelle mesure l'Accélérateur de plaidoyer sert-il de plateforme pour le partage, l'apprentissage et l'échange entre les bénéficiaires de subventions de la Fondation Hewlett et les OSC ? Dans quelle mesure l'Accélérateur de plaidoyer contribue-t-il à renforcer leur capacité de plaidoyer ? Dans quelle mesure et pourquoi les OSC et les bénéficiaires de subventions apprécient-ils ces fonctions de l'Accélérateur ? Quels facteurs favorisent ou nuisent à la capacité de l'Accélérateur de remplir ces rôles ?

5. **Progrès vers le renforcement des capacités des OSC :** Dans quelle mesure et comment les OSC locales développent-elles les capacités nécessaires pour devenir des organisations plus efficaces et/ou des activistes plus efficaces ? Quels sont les facteurs favorables ou défavorables ?

6. **Mesurer les progrès, partager les leçons et ajuster la stratégie :** Comment la Fondation, les bénéficiaires de subventions - y compris l'Accélérateur de plaidoyer - et les OSC mesurent-ils les progrès, partagent-ils les leçons apprises et procèdent-ils aux ajustements nécessaires à la stratégie ? Quels sont les facteurs favorables ou défavorables ?

7. **Évaluation des résultats de la stratégie :** Comment et dans quelle mesure l'approche fondée sur des principes de la stratégie contribue-t-elle à accroître l'impact du plaidoyer ? Cette approche produit-elle des résultats positifs ou négatifs inattendus ?

## Annexe 2 : Méthodes d'évaluation

L'APEP a appliqué une combinaison de méthodes pour cette évaluation, notamment des enquêtes, des entrevues et le programme facilité d'auto-évaluation de l'Examen des capacités de plaidoyer (ACR).

Aussi bien en 2017 qu'en 2018, les douze bénéficiaires de subventions ont répondu à une enquête portant notamment sur leurs pratiques en tant que prestataires d'assistance technique et sur leur démarche pour établir des relations de responsabilité mutuelle entre eux et les OSC avec lesquelles ils travaillent. On a également demandé aux bénéficiaires de subventions, en garantissant leur anonymat, s'ils estimaient que leur relation avec la Fondation Hewlett était conforme au principe de la responsabilité mutuelle. L'APEP a également interviewé les dirigeants ou le personnel responsable des activités financées par Hewlett dans le cadre de cette stratégie auprès des 12 bénéficiaires de subventions en 2017 et 2018.

En 2017 et 2018, l'APEP a envoyé une enquête aux OSC partenaires des bénéficiaires de subventions, leur demandant principalement de faire part de leur expérience en matière de recherche d'assistance technique et de prestation de celle-ci aux bénéficiaires de subventions Hewlett. En 2017, un total de 21 OSC

ont répondu, principalement celles qui étaient associées aux bénéficiaires des subventions des partenaires de plaidoyer. En 2018, nous avons obtenu plus de réponses, soit un total de 53 OSC dans 25 pays. Parmi les enquêtés de 2018 figuraient des OSC partenaires associées à chacun des partenaires de plaidoyer et tous les bénéficiaires de subventions des engagements opportunistes, sauf un. L'APEP a enrichi les réponses à l'enquête auprès des OSC par un petit nombre d'entretiens avec ces dernières.

En 2017 et 2018, des consultants de l'APEP du Sénégal et du Kenya ont encadré des ACR effectuées avec des OSC associées aux bénéficiaires des subventions des partenaires de plaidoyer. Au total, 29 OSC réparties en deux cohortes (une en 2017 et une en 2018) ont participé au processus d'ACR. En 2018, nous avons mené des entrevues de suivi auprès de 13 OSC qui ont participé au processus d'ACR en 2017. Quatre autres OSC de la cohorte de 2017 ont répondu à un formulaire en ligne résumant leurs progrès dans la réalisation des priorités qu'elles avaient identifiées dans leur ACR en 2017.

L'APEP a présenté les résultats de l'évaluation et a recueilli les commentaires des bénéficiaires de

subventions et des OSC qui ont pris part aux rencontres annuelles des intervenants des stratégies en 2017 et en 2018.

## Limites

Consciente de la nécessité de disposer de données plus représentatives que celles que nous avons pu inclure en 2017, l'APEP a cherché à recueillir un plus large éventail de perspectives et d'expériences en 2018 - et surtout à élargir la liste des OSC avec lesquelles nous avons interagi au moins une fois au cours de nos activités d'évaluation. L'accent que nous avons mis sur une plus grande participation des OSC répondait également à une préoccupation commune au sujet de l'équité et de l'inclusion, conformément aux valeurs de la Fondation et aux nôtres. Néanmoins, nous avons eu de la difficulté à obtenir une large participation des OSC aux entrevues avec les OSC et aux ACR, en particulier en Afrique occidentale francophone.

Nous ne sommes pas en mesure d'estimer l'ampleur du biais de réponse positive dans nos enquêtes et nos entrevues auprès des bénéficiaires de subventions et des OSC. Nos collègues consultants en Afrique subsaharienne sont particulièrement conscients de ce risque. Ils sont convaincus que la réticence des OSC à critiquer l'appui en matière de capacités ou le financement qu'elles reçoivent est une indication, comme c'est mentionné dans ce rapport, que les OSC ne croient peut-être pas avoir le pouvoir ou l'autorité pour remettre en question ce qui est offert. Il s'agit, en revanche, d'une expression du déséquilibre de pouvoir perçu entre les OSC et les ONGI qui pourrait faire pencher nos conclusions dans une sens plus positif que celles d'une évaluation plus franche.

## Annexe 3 : Examen des capacités de plaidoyer (ACR)

S'appuyant sur un vaste ensemble de réflexions et d'actions, l'APEP a rassemblé des éléments de la recherche actuelle sur le renforcement des capacités organisationnelles et sur la nature des pratiques de plaidoyer efficaces afin d'identifier 20 éléments de capacité de plaidoyer pertinents pour la FPRH. Ces éléments constituent la base de revue des capacités de plaidoyer (ACR), une enquête que les OSC sont invitées à remplir au moyen d'un processus en personne animé par un consultant de l'équipe d'évaluation de l'APEP.

Le processus ACR encourage une auto-évaluation franche visant à aider chaque organisation à déterminer elle-même ses forces en matière de plaidoyer ainsi que ses domaines de croissance. Grâce à ce processus facilité, le personnel des organisations de la société civile, y compris généralement l'équipe de direction de celle-ci, identifient un petit ensemble de priorités de développement des capacités et des plans provisoires pour y répondre. Le tableau ci-dessous donne un aperçu des catégories, résultats et composantes de la capacité de plaidoyer et de la capacité organisationnelle.

Efficacité du plaidoyer	Categorie	Resultat	Eléments
	 <b>Stratégie de plaidoyer et mise en œuvre</b>	<p>Les organisations appliquent un engagement, un savoir-faire et des ressources organisationnelles pour développer et faire avancer des stratégies à court et à long terme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Formulation de la stratégie :</b> l'organisation développe des stratégies avec des buts et des objectifs et qui sont basés sur des preuves.</li> <li><b>Planification du plaidoyer :</b> les stratégies de plaidoyer sont soutenues par des plans de mise en œuvre clairs mais flexibles.</li> <li><b>Apprentissage et évaluation :</b> réflexion interne sur les processus et les efforts d'apprentissage, système de suivi et évaluation (S&amp;E) et application de l'apprentissage et des données.</li> <li><b>Adaptation :</b> l'organisation effectue des changements dans les stratégies ou les plans de plaidoyer en réponse à des changements ou de nouvelles informations.</li> <li><b>Planification de la coalition :</b> les membres de la coalition élaborent conjointement des plans avec les rôles et les points de coordination respectifs.*</li> <li><b>Coordination de la coalition :</b> les membres de la coalition coordonnent la mise en œuvre des plans, partagent l'information sur les résultats et collaborent à la prise de décisions afin d'optimiser la complémentarité et les résultats.*</li> </ul>
	 <b>Compétences tactiques</b>	<p>Les organisations ont l'expertise ou l'accès au soutien pour élaborer et appliquer les tactiques appropriées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Choix et utilisation des tactiques de plaidoyer :</b> éventail des tactiques de plaidoyer employées par l'organisation et prise en compte des mérites stratégiques relatifs.</li> <li><b>Principales tactiques de plaidoyer :</b> utilisation de tactiques communes ci-dessous.</li> <li><b>Réseautage et construction de coalitions :</b> coordination et collaboration avec d'autres acteurs (individus, organisations, plateformes, coalitions) pour poursuivre des objectifs de plaidoyer communs.<sup>3</sup></li> <li><b>Messagerie et communications :</b> l'identification des publics pour le plaidoyer, l'élaboration et l'utilisation cohérente de messages ciblés et de stratégies de sensibilisation, comme des messagers, pour chaque public distinct.</li> <li><b>Médias :</b> utilisation des médias traditionnels et des médias sociaux pour mobiliser les principaux publics du plaidoyer.</li> <li><b>Les processus de développement de politiques :</b> compréhension et utilisation des processus de développement des politiques pour proposer ou informer les solutions politiques.</li> <li><b>Utilisation de la recherche et des preuves :</b> utilisation de la recherche et de preuves pour identifier les problèmes, analyser les politiques existantes et élaborer des propositions de solution en matière de politique et de service.</li> <li><b>Les relations avec le gouvernement ou les décideurs politiques :</b> implication des institutions et des acteurs dont les décisions sont essentielles à l'avancement des objectifs de plaidoyer, directement et/ou par l'intermédiaire de personnes clés ayant accès et influence.</li> </ul>

<sup>3</sup> Pour les coalitions organisées par les bénéficiaires de subventions de Hewlett, cet élément fait référence au réseautage avec des organisations extérieures à la coalition.

## Conditions favorables

**L'engagement**

Les organisations initient et maintiennent un engagement continu pour la PFSR et leur implication dans le secteur de la PFSR.

- **L'alignement de la mission avec la PFSR et le plaidoyer :** les relations entre la mission de l'organisation, le PFSR et le plaidoyer.
- **Les valeurs organisationnelles :** les traditions de l'organisation, ses membres, son histoire et d'autres déterminants de l'appui à l'engagement de l'organisation dans les questions de PFSR et le plaidoyer.
- **L'engagement du secteur :** connexion et collaboration avec d'autres acteurs, tels que les organisations de la société civile, les coalitions, les chercheurs et les prestataires de services aux niveaux national, régional et international.
- **La connexion avec les bénéficiaires à la base :** les relations et les boucles de retours d'information avec les communautés ou groupes d'individus à qui les efforts de plaidoyer de l'organisation dans la PFSR sont destinés.
- **L'engagement de la coalition :** les membres de la coalition partagent un idéal commun et une vision claire de la valeur ajoutée du travail en coalition à l'efficacité du plaidoyer, et assument conjointement la responsabilité du plaidoyer basé sur la coalition.\*
- **L'organisation de la coalition :** Répartition claire des rôles, des responsabilités et des tâches en fonction des avantages comparatifs de chaque membre de la coalition.\*

## Conditions favorables

**Vitalité organisationnelle**

Les organisations ont l'expérience institutionnelle, le positionnement, la durabilité et la sécurité de s'engager dans le plaidoyer pour le PFSR et de le poursuivre.

- **Leadership :** engagement des dirigeants de l'organisation dans le plaidoyer et la PFSR.
- **La base de ressources financières :** disponibilité et utilisation des ressources pour soutenir le plaidoyer de la PFSR.
- **Les ressources humaines :** disponibilité et engagement du personnel et des consultants pour soutenir le plaidoyer dans la PFSR.
- **La réputation et le profil :** le positionnement de l'organisation dans le plaidoyer de la PFSR ou d'autres secteurs en tant que force d'influence dans le plaidoyer de la PFSR.
- **La sécurité :** protection du personnel et des données contre les menaces générées par le plaidoyer et/ou l'implication dans le plaidoyer pour la PFSR.
- **Systèmes administratifs :** disponibilité de systèmes pour gérer les fonds, les documents, les données, les nominations et autres appuis aux efforts de plaidoyer.
- **La valeur de la coalition pour les membres :** conscience de la valeur ajoutée de la participation à la coalition pour les organisations participantes en termes de promotion de la vitalité des organisations, d'amélioration des compétences techniques, d'une plus grande efficacité du plaidoyer et d'autres avantages en équilibre avec les coûts.\*

*Les éléments spécifiques aux coalitions sont indiqués par un astérisque (\*).*