

PARTAGE DU POUVOIR ET « RENFORCEMENT DES CAPACITES »

Perspectives de la phase 3 de l'évaluation par l'Institut Aspen de la stratégie de la Fondation Hewlett pour soutenir le plaidoyer local en Afrique subsaharienne

POUVOIR
CAPACITE

B **Soutien financier** Autonomie
A POUVOIR DE DECISION **Connexions**
I Soutien Technique
L **Responsabilité** PRIORITES
L **Mutuelle** **Développement** LOCALES
E **Organisationnelle**
U Organisations **Respect** **Partenaires**
R Internationales Flexibilité **a long**
S Non-Gouvernementales Adaptabilité **terme**
Organisations de la société civile

S
O
U
T
I
E
N
G
E
N
E
R
A
L
E

INTRODUCTION

En 2016, la Fondation William et Flora Hewlett a articulé un objectif audacieux pour sa stratégie visant à soutenir le plaidoyer local en Afrique subsaharienne pour la santé reproductive: un secteur dynamique des organisations de la société civile locale (OSC) en Afrique subsaharienne qui peut de manière efficace et positive influencer les politiques de planification familiale et de santé reproductive (PFSR) et les décisions de financement de leurs propres gouvernements nationaux et des donateurs internationaux. La stratégie englobe **cinq principes fondamentaux** censés façonner les actions de la fondation, du portefeuille de bénéficiaires de son soutien et des OSC auxquelles les bénéficiaires fournissent un soutien financier et de renforcement des capacités :

1. Soutenir les priorités locales de plaidoyer tout en recherchant des opportunités pour les relier aux efforts mondiaux de plaidoyer.
2. Renforcer et fournir une assistance technique plus pratique et durable adaptée à chaque organisation.
3. Soutenir les partenariats de plaidoyer à plus long terme qui renforcent et soutiennent les capacités de plaidoyer locales.
4. Encourager la responsabilité mutuelle entre toutes les parties : bailleurs de fonds, intermédiaires et partenaires locaux.
5. Mesurer le progrès, documenter, adapter et partager ce qui est appris.

Ce rapport décrit les conclusions et les recommandations de la troisième phase d'un processus d'apprentissage de cinq ans dirigé par le Programme de planification et évaluation de l'Institut Aspen (APEP). Cette phase a examiné si et comment des pratiques alignées sur les principes contribueraient au partage ou transfert du pouvoir et au renforcement des capacités - deux des résultats escomptés à court terme de la stratégie.

Nos résultats sont basés sur les données collectées en 2019 et début 2020 via des entretiens avec les bénéficiaires et le personnel de la fondation, des entretiens et des enquêtes auprès des OSC, et des

Les Bénéficiaires

Partenaires de Plaidoyer

Quatre organisations non gouvernementales internationales (ONGI) ont reçu des subventions de cinq ans pour fournir aux OSCs sous-boursiers un financement et un soutien des capacités visant à faire avancer les programmes de plaidoyer des sous-boursiers.

- *Equilibres et Populations*
- *Deutsche Stiftung Weltbevölkerung*
- *International Women's Health Coalition*
- *PAI*

Bénéficiaires d'une subvention de l'engagement opportuniste

Huit organisations (six ONGI et deux OSC nationales) agissant aux niveaux national et régional pour soutenir le plaidoyer et le renforcement des capacités des OSC locales.

- *Center for Health, Human Rights and Development**
- *Center for Reproductive Rights, Africa Program*
- *Forum for Women in Democracy**
- *IntraHealth, CS4FP*
- *Johns Hopkins University/Advance Family Planning*
- *Mannion Daniels/AmplifyChange*
- *International Planned Parenthood Federation Africa Regional Office*
- *World Faiths Development Dialogue*

Accélérateur du Plaidoyer

Soutenu par une subvention à Amref Health Africa, l'Accélérateur est une plateforme en ligne et en personne visant à renforcer les capacités de plaidoyer parmi les OSC et autres parties prenantes qui avancent la santé et le développement en Afrique.

** À partir de 2019, la fondation a accordé des subventions de soutien au fonctionnement général directement à ces deux OSC de la région.*

observations faites pendant la réunion des représentants des bénéficiaires et des OSC à Saly, au Sénégal au mois d'Octobre 2019.

PARTAGE ET TRANSFERT DU POUVOIR

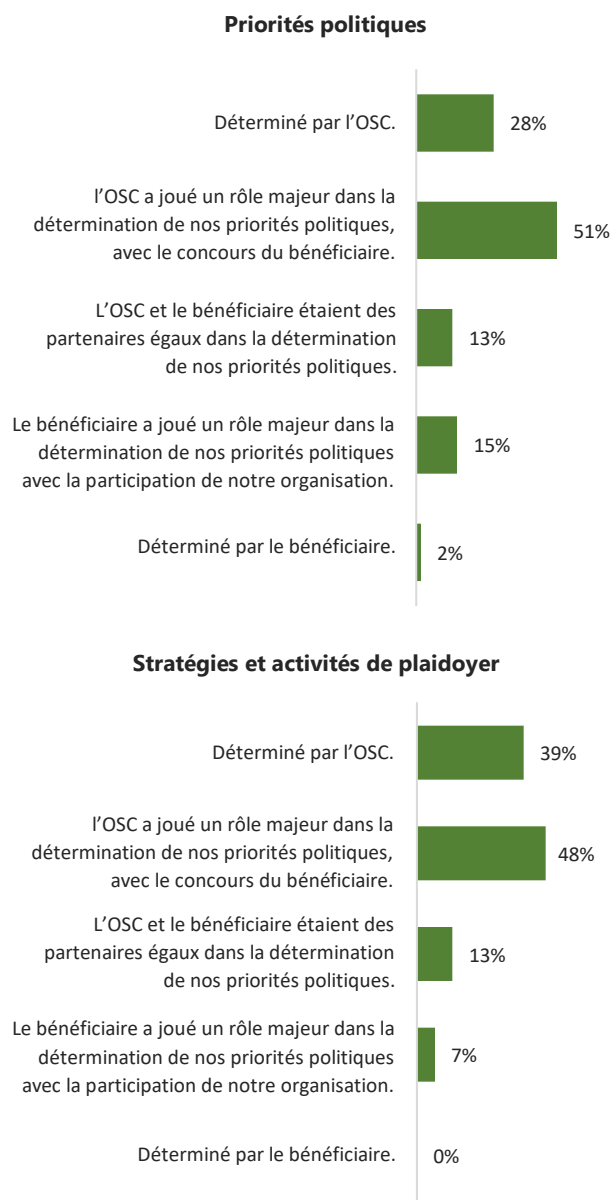
Partage du pouvoir et transfert de pouvoir dans les partenariats des bénéficiaires avec les OSC

Transférer davantage de pouvoir de décision aux OSC locales en Afrique subsaharienne est au cœur de la stratégie de la fondation. Pour faire progresser un secteur africain robuste des OSC ayant la capacité d'influencer les politiques et les décisions de financement du PFSR, la fondation souligne la nécessité de transférer le pouvoir des bailleurs de fonds et des ONGI vers les OSC locales, permettant aux OSC d'exercer plus de contrôle sur la façon dont elles renforcent et exercent leur capacité d'organisation et de plaidoyer. La stratégie suppose que cette approche mènera à un renforcement des capacités plus efficace, qui, à son tour, se traduira par des organisations de plaidoyer plus durables et plus efficaces, capables d'influencer les décisions politiques et de financement à long terme.

Dans cette phase de l'évaluation, nous avons principalement examiné comment les dynamiques de pouvoir se manifestent dans différents aspects de la prise de décision et de la négociation qui se produisent dans les relations de «sous-octroi» ou «d'intermédiaire» entre les ONGI bénéficiaires et les OSC locales. La fondation a ajouté deux OSC en tant que bénéficiaires directs, élargissant notre évaluation au-delà du modèle de subvention purement «intermédiaire» que la fondation a cherché à ancrer dans ses cinq principes. Cependant, la stratégie et cette évaluation n'abordent pas en détail la relation entre les OSC et les membres de la communauté qu'elles cherchent à servir à travers leur plaidoyer. Évaluer si les OSC appliquent ces principes à ces relations avec la communauté serait un domaine intéressant pour de futures recherches.

Figure 1. Qui détermine les priorités, la stratégie, et les activités de plaidoyer

Une grande majorité d'OSC a indiqué que le bénéficiaire a joué un rôle plus petit que l'OSC, ou aucun rôle.



Remarque: les pourcentages totalisent plus de 100 car quelques répondants ont sélectionné plus d'une option de réponse. Source: Données regroupées de l'enquête de phase 3 auprès des OSC et des entretiens avec les OSC (N = 61).



Qui a le pouvoir sur les priorités, les stratégies et les activités de plaidoyer ?

La plupart des OSC rapportent un rôle égal ou supérieur à celui des bénéficiaires ONGI dans la détermination de leurs priorités politiques et de leurs stratégies et activités de plaidoyer.

Comme le reflète le premier principe de la stratégie, la fondation attend que ses bénéficiaires soutiennent les priorités locales de plaidoyer. Une grande majorité des OSC soutenues par les quatre Partenaires de Plaidoyer et les bénéficiaires de l'Engagement Opportuniste ont indiqué qu'elles ont un rôle plus important que le bénéficiaire dans l'élaboration de leurs priorités politiques et dans la détermination des stratégies et activités à poursuivre (Figure 1). Cela suggère que, au moins en ce qui concerne la définition des priorités politiques et des stratégies et activités de plaidoyer, les pratiques des bénéficiaires sont largement alignées sur l'accent mis par la stratégie sur le partage du pouvoir. Le degré de pouvoir d'une OSC dans la détermination des stratégies et des activités ne semble pas dépendre de la durée pendant laquelle l'OSC est en activité ou travaille spécifiquement sur le plaidoyer du PFSR. Le contrôle de ces décisions n'est pas non plus nécessairement tributaire de la durée du partenariat entre une OSC et un bénéficiaire: les OSC qui ont déclaré avoir pleinement déterminé leurs propres stratégies et activités comprenaient celles qui avaient des partenariats nouveaux (2-3 ans) et de longue durée (5+ ans) avec les bénéficiaires ONGI.



Qui a le pouvoir de définir les priorités et le soutien en matière de renforcement des capacités?

Les OSC signalent un rôle important dans l'élaboration de leurs priorités de développement des capacités et la structure, le contenu et le calendrier du soutien de capacités qu'elles reçoivent.

Un autre domaine clé du pouvoir décisionnel dans les partenariats OSC-bénéficiaires: l'identification des besoins en capacités des OSC et la meilleure façon d'y répondre. Les fondations accordent des subventions aux ONGI pour apporter des ressources de financement et de renforcement des capacités aux OSC, créant potentiellement une relation de

dépendance et un déséquilibre de pouvoir. La fondation cherche à bouleverser ce modèle en faisant progresser des principes visant à encourager des partenariats à plus long terme entre les ONGI et les OSC, un renforcement des capacités durable et mieux adapté, et la responsabilité mutuelle entre les OSC, les bénéficiaires et la fondation. Certains changements dans l'équilibre de pouvoir sont au moins implicites dans ces principes. En 2019, la fondation a explicitement encouragé les bénéficiaires à transférer le pouvoir vers les OSC pour identifier et répondre à leurs besoins de renforcement des capacités, et à financer les efforts des OSC pour répondre à ces besoins. Plus largement, la stratégie reconnaît l'action des OSC et leur potentiel à générer des connaissances ; comme l'a dit un membre du personnel du bénéficiaire, «c'est une route qui va dans les deux sens.»

Nos entretiens avec les OSC ont exploré le processus par lequel leurs besoins en capacités sont identifiés. Presque tous ont décrit le rôle principal et / ou égal qu'ils ont joué dans la détermination de leurs propres besoins en capacités - dans le cadre d'un processus d'auto-évaluation, dans le cadre de leur proposition et / ou sur une base continue au cours d'une convention de subvention. Une fois que les priorités en matière de capacité ont été identifiées, le pouvoir peut être exprimé en décidant de la structure, du contenu et du calendrier du soutien des capacités. Nous avons constaté que 89% des OSC interrogées ont déclaré qu'elles jouaient un rôle égal ou plus fort que le bénéficiaire dans la détermination de leur soutien en matière de capacité. Dans l'ensemble, ces réponses suggèrent un alignement avec l'accent mis par la fondation pour garantir que les OSC exercent un pouvoir égal ou supérieur à celui des bénéficiaires de subventions dans l'élaboration de leur travail de renforcement des capacités.



Qui a le pouvoir sur l'utilisation des fonds?

Les limites du pouvoir des OSC sur les décisions budgétaires représentent une contrainte sur leur capacité à déterminer pleinement leur travail de plaidoyer.

Une expression importante du transfert de pouvoir consiste à transférer le contrôle aux OSC pour déterminer comment les fonds sont utilisés.

Conscients du fait qu'il peut être difficile pour les OSC de parler directement et franchement de la dynamique du pouvoir dans leurs relations avec les bénéficiaires, nous avons sondé indirectement les problèmes de budgétisation à travers une question hypothétique aux OSC interrogées: que feriez-vous différemment si vous aviez le même montant de subvention de votre ONGI partenaire, mais les fonds étaient sans restrictions ?

Bien que certaines réponses soient ambiguës, les 18 OSC interrogées qui ont répondu à cette question se classaient généralement en deux catégories. Onze ont indiqué qu'ils ajusteraient le sujet, le ciblage du public ou le calendrier de certaines de leurs activités de plaidoyer. Ces réponses suggèrent comment la capacité des OSC à façonner pleinement leur propre travail de plaidoyer est limitée par les limites de leur contrôle sur les décisions budgétaires.

Le deuxième type de réponse reflétait un fort sentiment de contrôle sur les plans stratégiques des OSC. Sept des 18 OSC interrogées ayant répondu à cette question ont déclaré qu'elles déterminaient leur travail de plaidoyer - soit elles ne ressentent pas le besoin de faire quoi que ce soit différemment ou aient la flexibilité de faire des ajustements si nécessaire. Quatre de ces répondants reçoivent en fait un financement de base de leur partenaire ONGI.



Est-il possible de transcender le déséquilibre des pouvoirs d'une relation de financement?

Le déséquilibre de pouvoir inhérent à une relation de financement limite ce que certaines OSC pensent pouvoir dire ou faire.

Quelques OSC interrogées ont explicitement souligné comment ce déséquilibre de pouvoir peut les contraindre. L'un s'est demandé si «l'égalité» dans ce type de relation est réalisable, observant qu'«en fin de compte, il y en aura un qui aura le pouvoir sur l'autre» et «il y a toujours le sentiment que nous ne voulons pas compromettre» la relation. Cette personne a «appris l'art de la flexibilité» en acceptant les suggestions faites par le bénéficiaire ou d'autres donateurs.

Une autre personne interrogée a fait écho à ce point de vue, soulignant la nécessité de travailler «dans un esprit de diplomatie». Il a souligné que «nous connaissons le contexte» tout en soulignant que «vous devez accepter un peu ce qu'ils disent». Une autre OSC interrogée a estimé qu'elle ne pouvait pas mentionner la nécessité d'un financement à plus long terme et plus important, décrivant le sentiment d'être «impuissante» par la dynamique du pouvoir. De peur de perdre le financement, elle «préfère se plaindre à [mes collègues] puis se taire et faire mon travail». Cette personne interrogée a noté que les OSC ont besoin de l'assurance de la part de leur bénéficiaire qu'elles peuvent faire part de leurs préoccupations sans compromettre la subvention. Mais elle a également reconnu que les OSC doivent exercer leur propre pouvoir en soulevant ces préoccupations et «savoir comment les exprimer».



Quand quelqu'un vous finance, vous sentez qu'il a du pouvoir sur vous. Notre pouvoir ne correspond pas au pouvoir qu'ils ont sur nous. – Partenaire OSC

Ces commentaires reflètent un déséquilibre systémique du pouvoir: le contrôle du bénéficiaire sur le fait que les OSC reçoivent ou non un financement influence ce que les OSC pensent pouvoir dire ou faire, même dans les cas où le personnel des OSC a déclaré jouer un rôle égal ou plus important que le bénéficiaire dans l'élaboration de son propre travail de plaidoyer.



Le pouvoir est-il transféré par des accords de subvention à plus long terme?

Il y a peu de preuves que les subventions de cinq ans de la fondation aux bénéficiaires « Partenaires de Plaidoyer » se sont traduites par des accords de sous-subvention plus longs et un transfert de pouvoir.

Dans ses documents de recherche et de stratégie, la fondation a identifié la courte durée du

«financement par projet» pour les OSC sous-bénéficiaires comme une contrainte fondamentale à leur pouvoir. Le troisième principe de la stratégie appelle à des « partenariats à plus long terme qui renforcent et soutiennent les capacités de plaidoyer locales». La fondation a exprimé son espoir que les Partenaires de Plaidoyer accordent des sous-subsventions à plus long terme (au moins deux ans) à leurs partenaires OSC, reflétant le soutien à plus long terme que les bénéficiaires eux-mêmes reçoivent de la fondation.

Nous avons pu recueillir des informations sur la durée des sous-subsventions ou des accords auprès de 14 des 16 OSC interviewées associées aux Partenaires de Plaidoyer. Seulement quatre (29%) avaient des accords de deux ans. Les autres avaient des accords allant de moins d'un an à 1,5 an. L'équipe d'évaluation explorera les facteurs qui empêchent les Partenaires de Plaidoyer de fournir systématiquement des accords de sous-subsvention plus longs.

Comment les pratiques alignées sur les principes de la stratégie contribuent-elles au partage du pouvoir et au transfert de pouvoir dans les relations bénéficiaires-OSC?

Nous avons observé **cinq domaines de pratique** pertinents pour le partage du pouvoir et le transfert de pouvoir. Ces pratiques affectent le degré de contrôle et d'autorité des OSC sur leur travail de plaidoyer politique et le processus de renforcement des capacités.

Pratique #1. Augmenter le degré d'autonomie et de flexibilité des OSC. Le contrôle de l'utilisation des fonds est particulièrement important en tant qu'expression du pouvoir. Une OSC a noté que le passage du financement lie à un projet spécifique à une subvention de base leur a donné «plus de pouvoir dans la prise de décision parce que nous n'avons pas peur que cela ou ceci ne soit pas approuvé». Les membres du personnel des bénéficiaires préfèrent également pouvoir offrir une plus grande flexibilité; comme l'a commenté l'un

d'eux: «en réalité, le transfert de pouvoir donne aux partenaires OSC la possibilité d'identifier et de décider comment leur argent ... comment cette petite subvention est dépensée.» Une autre expression du pouvoir est le degré de flexibilité dont disposent les OSC pour s'adapter à mesure que le travail se déroule. Comme l'a expliqué une OSC, le personnel des bénéficiaires «nous a donné l'espace nécessaire pour tester et affiner au fur et à mesure». Un autre a noté que le soutien de base leur permet de prendre les décisions rapides qui sont parfois nécessaires, sans avoir à attendre l'approbation.

Pratique #2. Augmenter la durée des conventions de subvention. Comme indiqué, la fondation s'attendait à ce que son soutien à plus long terme aux partenaires de plaidoyer aboutisse à des accords de sous-subsvention d'une durée d'au moins deux ans à ce stade de la mise en œuvre de la stratégie - une attente qui n'a pas encore été satisfaite. Les OSC soulignent la valeur d'un soutien à plus long terme et encouragent les bénéficiaires à adopter la pratique d'accords de subvention plus longs. Comme l'a commenté une OSC: «nous sommes limités par des subventions plus courtes (1, 2 ans) qui rendent difficile de communiquer (et d'agir pour accomplir) des objectifs organisationnels à long terme à travers [ce partenariat].»

Pratique #3. Résoudre des désaccords de façon collaborative. Les désaccords offrent un aperçu de la dynamique du pouvoir entre les OSC et les bénéficiaires. Les OSC ont signalé des cas dans lesquels elles ont pu exprimer leur point de vue et se sentir entendues - soit en obtenant des résultats mutuellement acceptables avec le bénéficiaire, soit en poursuivant l'approche préférée des OSC. Dans quelques cas, les OSC ont exprimé des frustrations ou des doutes quant à l'issue des désaccords, suggérant qu'elles n'étaient pas en mesure d'exercer un pouvoir suffisant sur les décisions.

Pratique #4. Faire preuve de respect pour le CSO. Conformément au principe de responsabilité mutuelle, les interactions respectueuses entre les OSC et le personnel des bénéficiaires représentent un autre domaine de pratique dans lequel le pouvoir peut être partagé. Les OSC ont souligné la manière dont le respect est exprimé par les communications des bénéficiaires - par exemple, dans la rapidité avec

laquelle un bénéficiaire répond à une demande de l'OSC, ou dans la manière dont un bénéficiaire explique une décision d'octroi de subvention, en particulier la retrait du soutien financier. Ces pratiques respectueuses démontrent que le bénéficiaire reconnaît ses obligations relationnelles envers ses partenaires OSC.



La réactivité des [bénéficiaires] est très importante... c'est une indication de respect, car ils vous apprécient.

– Partenaire OSC

Pratique #5. Effectuer des changements organisationnels et culturels internes au sein des organisations bénéficiaires pour permettre un plus grand transfert de pouvoir.

Les complexités, pratiques et normes internes des bénéficiaires peuvent encourager ou empêcher le partage et le transfert du pouvoir vers les OSC partenaires. Le personnel de la Fondation, par exemple, a reconnu que le «siège social» des ONGI dans le Nord mondial et leur personnel national ou régional en Afrique subsaharienne peuvent différer dans leur interprétation des besoins et des priorités des OSC. Le siège social peut ne pas refléter pleinement les points de vue du personnel sur le terrain lorsque le siège social négocie avec la fondation. L'ONGI peut avoir des normes et des pratiques de comptabilité ou de gestion des sous-subventions qui découragent le soutien à long terme ou général aux OSC. L'évaluation explorera cette question dans sa prochaine phase. Réaliser pleinement l'objectif de la stratégie peut nécessiter des changements dans les normes, les structures et les opérations au sein des organisations bénéficiaires.

Partage du pouvoir et transfert de pouvoir dans les relations de la fondation avec ses bénéficiaires

Au-delà de la relation bénéficiaire-OSC, notre évaluation porte également sur l'équilibre du

pouvoir entre la Fondation Hewlett et ses bénéficiaires. Tout au long des deux premières phases de cette évaluation, les bénéficiaires ont eu l'occasion de commenter confidentiellement leur relation avec la fondation. Nous avons constamment entendu des éloges pour la «flexibilité» et la «réactivité» de la fondation dans ses relations avec les bénéficiaires. Au cours de cette phase, nous avons demandé aux personnes interrogées des bénéficiaires des preuves spécifiques que la fondation transférait réellement le pouvoir et l'autorité vers les bénéficiaires - encore une fois, sur une base de non-attribution pour encourager la franchise.

Un boursier a déclaré que la flexibilité de la fondation avait permis au boursier d'innover - et contrastait cette expérience avec la rigidité d'autres bailleurs de fonds, y compris des bailleurs de fonds bilatéraux ou multilatéraux. Faisant écho à cette comparaison, un autre boursier a décrit les exigences des autres donateurs de «documenter chaque petite pièce d'argent» comme étant un «écrasement d'âme». Ces commentaires reflètent les perspectives offertes par les OSC sur la façon dont le pouvoir se manifeste dans la flexibilité budgétaire et l'autonomie. Deux boursiers ont observé que la flexibilité de la fondation se répercute sur le niveau de flexibilité qu'ils peuvent à leur tour offrir aux OSC.

Quelques commentaires indiquent comment les bénéficiaires ressentent encore des déséquilibres de pouvoir. Par exemple, un membre expérimenté du personnel d'un bénéficiaire a souligné la nécessité pour les bailleurs de fonds - y compris la Fondation Hewlett - d'être plus conscients de la façon dont le déséquilibre de pouvoir est toujours présent dans leurs interactions avec les bénéficiaires.

Commentant les réunions annuelles de la fondation des bénéficiaires de subventions et des OSC, elle a observé: «tout le temps, vous êtes profondément, profondément consciente que... tout ce que vous faites qui ne va pas peut avoir un impact énorme sur vous et votre organisation tout entière.» Cette dynamique de pouvoir doit être systématiquement et explicitement reconnue, alors même que la fondation et les bénéficiaires cherchent à transférer le pouvoir vers les OSC partenaires.

RENFORCEMENT DES CAPACITES

Perspectives des OSC sur leur progrès en renforcement des capacités

Nous avons demandé aux OSC d'identifier trois capacités organisationnelles ou de plaidoyer prioritaires qu'elles cherchaient à renforcer en 2019. Nous leur avons ensuite demandé d'évaluer dans quelle mesure elles avaient renforcé chaque capacité prioritaire, et de décrire le soutien de capacité qui les a aidées à renforcer chaque capacité, notamment en nommant les organisations impliquées dans le soutien.



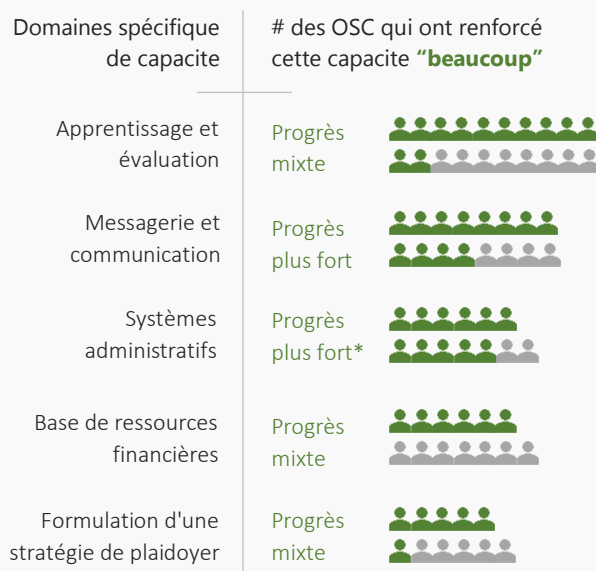
Dans quelle mesure les OSC ont-elles estimé qu'elles avaient renforcé leurs capacités prioritaires?

Les OSC signalent beaucoup de progrès sur certaines de leurs capacités prioritaires, mais les bénéficiaires peuvent jouer un rôle plus important en soutenant davantage de progrès sur davantage de priorités.

Un nombre impressionnant --84%-- des OSC ont déclaré avoir renforcé « beaucoup » au moins une capacité prioritaire en 2019. Ces gains ont été signalés par les OSC partenaires à tous les bénéficiaires, ce qui suggère que les OSC à travers tout le portefeuille ont fait des progrès significatifs sur au moins une capacité prioritaire. Cependant, cela signifie toujours qu'une proportion substantielle d'OSC a signalé des gains plus faibles sur une ou plusieurs de leurs capacités prioritaires. Par exemple, près d'un quart (24%) des OSC ont déclaré n'avoir fait aucun progrès dans le renforcement d'au moins une de leurs capacités prioritaires.

Les OSC ont signalé un éventail de différentes sources de soutien des capacités au-delà de leur partenaire bénéficiaire Hewlett. Dans quelle mesure les progrès du renforcement des capacités (ou le manque de progrès, dans certains cas) sont-ils donc attribuables aux bénéficiaires ? Si nous regroupons les 178 priorités de capacité différentes nommées par les OSC interrogées,

Figure 2. Progrès sur les priorités de capacité les plus fréquemment citées



*Remarque: les OSC ont été invitées à nommer leurs trois principales priorités en matière de capacité en 2019 et à évaluer dans quelle mesure chacune avait été renforcée: pas du tout, un peu ou beaucoup. Source des données: Enquête et entretiens avec les OSC de phase 3. * Deux OSC ont cité deux capacités différentes liées aux systèmes administratifs et ont évalué le niveau de progrès comme « beaucoup » pour l'un et « peu » pour l'autre.*

nous constatons que 66% impliquaient un soutien de capacité d'un bénéficiaire. Et dans ce sous-ensemble de capacités pour lesquelles ces OSC ont déclaré avoir reçu le soutien d'un bénéficiaire, 74% ont été « beaucoup » renforcées du point de vue des OSC. Cela suggère que le soutien que les OSC ont reçu des bénéficiaires était généralement perçu comme utile pour renforcer les capacités. Mais il y a peut-être de la place pour les boursiers de fournir un soutien pour une plus grande proportion des priorités de capacités de leurs partenaires OSC. Les bénéficiaires peuvent manquer de l'expertise pour répondre à tous les besoins de renforcement des capacités. Mais les bénéficiaires peuvent offrir un financement flexible et aider les OSC partenaires à identifier les sources appropriées de soutien des capacités.



Quels ont été les avantages tangibles du soutien des capacités ?

Les OSC ont fait état des avantages à court et à long terme du soutien de capacité qu'elles ont reçu des bénéficiaires de subventions.

Nous avons demandé aux OSC interrogées d'expliquer comment elles appliquaient ou bénéficiaient du soutien des capacités dans les cas où elles estimaient avoir beaucoup renforcé une capacité. Les réponses des OSC ont révélé les implications à court et à long terme du soutien des capacités.

Par exemple, une OSC a déclaré qu'une formation sur la mobilisation des ressources a fourni les compétences nécessaires pour élaborer des propositions fructueuses pour deux nouvelles subventions.

Un autre a décrit la valeur de la formation en gestion financière du bénéficiaire, qui a permis à l'OSC de mettre en place des systèmes de responsabilité financière. Ces systèmes ont permis à l'OSC d'attirer d'autres bailleurs de fonds. Une autre OSC a décrit comment un bénéficiaire les a aidés à construire une théorie du changement et

Le rôle de l'Accélérateur du Plaidoyer dans le renforcement des capacités

En tant qu'organisation basée en Afrique et dirigée par des Africains, l'Accélérateur est une expression de l'intention de la stratégie de transférer le pouvoir vers un secteur OSC dynamique en Afrique subsaharienne. Créée en 2017, l'Accélérateur est une jeune organisation. Son objectif, sa portée et son impact - et son rôle par rapport aux autres acteurs de la sous-stratégie - évoluent encore. Il a pour mandat et vision de fournir des ressources et un soutien pour la promotion de la santé et du développement en Afrique. Il joue un rôle plus large dans l'écosystème des OSC africaines que ce que nous capturons ici. Nos données ne parlent que de la manière dont l'Accélérateur peut contribuer au renforcement des capacités des OSC de l'écosystème Hewlett.

Il reste encore beaucoup à faire pour étendre la portée de l'Accélérateur au sein de l'écosystème Hewlett. Un peu moins de la moitié (48%) des répondants au sondage et aux entretiens des OSC ont indiqué avoir utilisé l'Accélérateur en 2019, les OSC francophones étant particulièrement peu susceptibles de l'avoir utilisé.

La communication avec les ONGI bénéficiaires de Hewlett peut encourager une plus grande utilisation de l'Accélérateur par les OSC. Nous avons entendu quelques exemples de communication entre l'Accélérateur et les bénéficiaires des ONGI. Cela a contribué à la décision de l'Accélérateur d'annuler les frais d'atelier pour les OSC partenaires des bénéficiaires - une étape importante pour répondre aux préoccupations des OSC concernant les obstacles à la participation aux offres d'Accélérateur.

Les OSC apprécient les activités de l'Accélérateur alignées sur les principes de la stratégie. Par exemple, les OSC ont souligné la valeur des efforts déployés par l'Accélérateur pour partager les connaissances et les bonnes pratiques entre les organisations effectuant un travail similaire. Les OSC ont également demandé un soutien des capacités plus adapté, comme le coaching ou les approches pratiques.

une stratégie d'évaluation, tandis que le soutien de base d'un autre bailleur de fonds leur a permis d'embaucher un membre du personnel de suivi, évaluation, apprentissage et partage (S&E) à plein temps. Cela a permis à l'OSC d'utiliser le S&E pour «réfléchir à ce que nous apprenons vraiment, comment nos programmes s'améliorent-ils grâce à cet apprentissage, que partageons-nous?» - plutôt que de considérer le S&E comme «juste une chose fastidieuse que font les gens parce qu'on l'exige. » Plus largement, cette OSC a souligné que le soutien de base d'un bénéficiaire et d'un autre bailleur de fonds a assuré «la rétention du personnel, un environnement de travail plus heureux, bref - une organisation stable. »



[Le bénéficiaire] a soutenu notre croissance... Nous avons vraiment évolué d'une organisation qui simplement «existait» vers une organisation plus structurée.

– Partenaire OSC

D'autres OSC interrogées ont décrit l'impact du soutien des capacités sur leur travail de plaidoyer. Par exemple, une OSC a décrit la valeur d'un consultant externe engagé avec le soutien des bénéficiaires. Le consultant a proposé des conseils, aidant l'OSC à réfléchir à la manière de prioriser, à s'engager et à qui s'engager pour «obtenir des gains rapides». Une autre OSC a attribué à l'outil AFP Smart Advocacy la manière dont l'OSC accomplit son travail: «Au fond de notre esprit, nous devons simplement demander aux gens, qu'est-ce que nous voulons accomplir? Est-ce intelligent? Quelle est notre personne cible?» Une OSC a décrit un impact encore plus large sur sa croissance en tant que défenseur: les formations de plaidoyer à distance et en personne du bénéficiaire ont permis à l'OSC de «mûrir» au point où «nous pouvons voler de nos propres ailes».

Comment les pratiques alignées sur les principes de la stratégie contribuent-elles au renforcement des capacités ?

En nous appuyant sur les réponses des OSC à diverses questions d'enquête et d'entretien, nous avons glané des informations sur la manière dont les pratiques alignées sur les principes peuvent contribuer au renforcement des capacités - et quelles pratiques pourraient être améliorées pour approfondir les gains de capacités. Nous discutons de **six domaines de pratique** ci-dessous.

Pratique #1. Application du transfert de pouvoir au processus de détermination du soutien de la capacité.

Les principes de la stratégie n'appellent pas explicitement à un processus local de renforcement des capacités. Mais si nous étendons l'idée du transfert de pouvoir à ce domaine, cela pourrait signifier que l'OSC est pleinement engagée dans l'identification de ses propres priorités de développement des capacités et de proposer un processus pour y répondre. Cela pourrait également prendre la forme d'un financement sans restriction avec lequel l'OSC répond à ses besoins de renforcement des capacités. Nos données suggèrent que cela se produit dans certains cas.

Un plus grand pouvoir des OSC dans l'élaboration du soutien des capacités peut contribuer à des résultats de renforcement des capacités plus solides mais ne garantit pas le succès. Peu importe qui choisit le fournisseur du soutien de capacité, le soutien peut être insuffisant. Ou le CSO pourrait ne pas mettre en œuvre des changements potentiellement utiles en raison de l'urgence d'autres travaux. D'autres aspects de la relation de soutien des capacités entre le bénéficiaire et les OSC, examinés ci-dessous, influencent également les progrès que les OSC peuvent accomplir dans le renforcement de leurs capacités.

Pratique #2. Établir des relations de soutien des capacités dans lesquelles les bénéficiaires sont des partenaires de réflexion flexibles et réactifs.

Céder un plus grand contrôle sur les priorités et les prestations de renforcement des capacités permet à l'OSC une flexibilité pour «adapter» l'assistance technique à ses besoins, conformément au deuxième principe de la stratégie. Il est également conforme à ce principe que les bénéficiaires offrent une assistance technique et des conseils qui répondent aux priorités et aux stratégies des OSC au fur et à mesure de leur évolution. En effet, les OSC apprécient que les bénéficiaires soient flexibles tout en offrant aux OSC de précieuses suggestions et conseils. Comme l'a dit une OSC: le conseil du bénéficiaire est «toujours une conversation; ce n'est jamais du haut vers le bas.»

Pratique #3. Offrir une combinaison réfléchie de compétences en support technique. Un soutien «sur mesure» conforme au deuxième principe requiert divers types et sources de soutien technique. Dans de nombreux cas, les OSC apprécient le soutien technique fourni par le personnel des bénéficiaires. Mais parfois, un consultant externe peut être un meilleur choix. Dans certains cas, les OSC peuvent identifier elles-mêmes les consultants; dans d'autres, les OSC peuvent apprécier l'aide pour identifier un consultant de haute qualité.

Pratique #4. Adopter une vision plus longue du soutien des capacités. Le deuxième principe de la stratégie appelle également une assistance technique «soutenue». Les réponses des bénéficiaires et des OSC soulignent que le soutien «durable» peut prendre différentes formes. Par exemple, une OSC interrogée a déclaré que le renforcement des capacités réel nécessite un soutien après la formation initiale, «après que tout le monde soit parti», pour garantir que «les connaissances sont vraiment là». Un autre a décrit la valeur d'avoir un consultant chevronné qui assiste dans plusieurs domaines dans le cadre d'un processus de développement organisationnel plus long, plutôt que plusieurs consultants qui font une activité distincte puis partent. D'autres OSC ont décrit la nature à plus long terme de leur relation avec un bénéficiaire. L'un d'eux a qualifié un



[Le bénéficiaire] est notre partenaire, pas notre donateur. Parce que nous avons cette relation, nous sommes très ouverts à dire: «C'est ce que nous traversons. Pouvez-vous nous soutenir dans nos priorités?»

– Partenaire OSC

bénéficiaire de «partenaire à long terme... qu'il y ait de l'argent ou pas d'argent». Dans le même ordre d'idées, un boursier a indiqué qu'il continuait de soutenir la participation à une conférence internationale à une OSC même lorsqu'elle était incapable d'offrir une sous-subvention, soutenant la relation jusqu'à ce qu'elle soit en mesure d'offrir plus de financement. Les accords de subvention à plus long terme sont un autre élément d'un soutien durable au développement des capacités. Comme nous l'avons noté ci-dessus, un «transfert de pouvoir» peut se produire lorsque les accords entre les OSC et les bénéficiaires d'une subvention durent deux ans ou plus. Les OSC ont spécifiquement souligné la valeur des accords à plus long terme pour le développement des capacités et pour obtenir un impact grâce aux efforts de plaidoyer.

Pratique #5. Fournir un soutien qui peut être utilisé pour les salaires du personnel. Le soutien aux salaires et aux postes de personnel aide les OSC à conserver un personnel qualifié et à appliquer plus pleinement les capacités qu'elles développent. Une OSC a souligné que le financement du personnel est essentiel pour qu'il y ait une personne en place pour mener à bien les tâches pour lesquelles l'OSC a reçu une formation et un soutien. Un répondant d'une OSC a commenté : «Parfois, lorsque vous parlez à [d'autres] donateurs, c'est presque comme s'ils pensaient que le projet pourrait se dérouler tout seul.»

Pratique #6. Fournir des opportunités de partager et d'apprendre. Conformément au cinquième principe de la stratégie, les OSC soulignent la valeur des occasions de partager et d'apprendre les unes des autres. Les OSC apprécient de rencontrer des homologues de leur propre pays et d'autres. L'un d'eux a commenté: «Il existe certaines stratégies ou certains modèles de mise en œuvre que vous trouvez nouveaux ou avancés.» Les convocations des OSC partenaires d'une seule ONGI peuvent également contribuer à uniformiser les règles du jeu et peut-être résoudre partiellement le déséquilibre des pouvoirs dans la relation de renforcement des capacités; comme l'a fait

remarquer une OSC, réunir les OSC peut leur donner le courage de «parler plus haut» aux ONGI et aux autres bailleurs de fonds.

Le rôle de rassembleur de la fondation peut également contribuer à des échanges plus significatifs entre les OSC et entre les OSC et les bénéficiaires. Quelques OSC ont spécifiquement suggéré que les réunions de la fondation devraient inclure plus de participants des OSC et plus de participation des OSC, élargissant ainsi leurs rôles potentiels lors de la convocation. Ces réunions et d'autres peuvent également faciliter le soutien mutuel et le partage d'informations entre les bénéficiaires.

VALEUR SUPPLÉMENTAIRE DES PARTENARIATS

La valeur des partenariats entre bénéficiaires et OSC au-delà du renforcement des capacités et du financement

Dans cette section, nous examinons si les partenariats bénéficiaires-OSC apportent une valeur supplémentaire aux OSC - au-delà du financement et du renforcement des capacités fournis par les bénéficiaires. Dans nos entretiens, nous avons posé cette question directement aux OSC et aux bénéficiaires. Trois domaines clés d'avantages ont émergé.

Avantage #1. Les bénéficiaires jouent un rôle dans la connexion des OSC à d'autres bailleurs de fonds potentiels. Les OSC ont mentionné la manière dont les bénéficiaires aident à soutenir leurs relations avec d'autres bailleurs de fonds. Par exemple, les bénéficiaires peuvent faire des présentations aux contacts d'autres organismes de financement et fournir de l'aide pour l'élaboration de propositions. Cela peut apporter une contribution importante à la capacité d'une OSC à mobiliser des ressources. Comme l'a fait remarquer une OSC, une référence à un bailleur de fonds potentiel peut ne pas aider si l'OSC n'a

pas les ressources humaines - ou peut-être le soutien pour la rédaction de propositions - nécessaires pour répondre aux demandes de propositions.

Avantage #2. Les subventions permettent aux OSC de participer à des conférences ou forums nationaux, régionaux ou internationaux. Les OSC ont cité la participation à des conférences et à d'autres forums comme une opportunité importante d'apprentissage et de croissance organisationnelle ou individuelle. Plus des deux tiers des OSC interrogées ont mentionné la participation à une réunion au niveau national, régional ou mondial comme un avantage de leur relation avec un bénéficiaire de la Fondation Hewlett. Les OSC apprécient ces opportunités pour apprendre des autres, partager leurs idées, affiner leurs compétences de présentation, gagner en visibilité et établir des liens avec les bailleurs de fonds et avec d'autres OSC.

Avantage #3. Les bénéficiaires aident les OSC à se connecter à d'autres OSC de manière virtuelle ou en personne.

Comme indiqué dans la section précédente, les OSC interrogées ont décrit la valeur de la connexion avec d'autres OSC et réseaux aux fins

de partage d'informations, d'apprentissage mutuel et de développement de projets conjoints. Le soutien aux déplacements pour les rassemblements d'autres OSC partenaires, ou pour des conférences plus larges, encourage les OSC à adapter et partager des idées programmatiques dans des pays et des contextes très différents.



Comment ces avantages s'alignent-ils avec la stratégie?

Les OSC et les bénéficiaires de subventions offrent un aperçu de la manière dont ces avantages reflètent et contribuent au transfert ou au partage du pouvoir. Les invitations à des forums nationaux, régionaux ou internationaux peuvent contribuer à un transfert de pouvoir vers les OSC, en particulier lorsque les bénéficiaires soutiennent ou offrent des opportunités aux OSC d'être sur l'estrade ou sur le podium, ou d'avoir une voix aux tables de prise de décision. Une participation significative pour les OSC signifie que les bénéficiaires de subventions les reconnaissent comme des partenaires égaux dans l'élaboration du contenu, en apportant directement leurs perspectives et leurs expériences - et pas seulement en «racontant leurs histoires» ou en filtrant leurs contributions pour les adapter aux paramètres définis par les bénéficiaires ou d'autres. Une personne interrogée a déclaré que si l'OSC est uniquement parrainée pour y assister, "vous n'avez pas l'impression d'avoir participé." Ces opportunités favorisent également le partage d'informations Sud-Sud et Sud-Nord, érodant encore davantage l'image des acteurs du Nord en tant que seules sources d'expertise comblant un prétendu «déficit» dans le Sud global.

Le partage de l'accès aux relations et aux informations peut également contribuer au partage du pouvoir. Par exemple, un répondant d'OSC a noté que les ONGI ont des relations et un accès aux informations qui peuvent manquer aux OSC. Il appréciait les liens que l'ONGI pouvait offrir, y compris les invitations à se joindre à l'ONGI pour informer les fonctionnaires du Ministère de la Santé ou ailleurs. Le CSO a déclaré se sentir exclu de ces réunions, même récemment.

Comparaison du modèle de subvention directe de la Fondation Hewlett avec le modèle intermédiaire

La stratégie de la fondation se concentre principalement sur un «modèle intermédiaire» d'octroi de subventions dans lequel les ressources transitent par les bénéficiaires ONGI vers les OSC partenaires. Mais à partir de 2019, la fondation a décidé d'inclure des subventions directes aux OSC basées dans la région, à commencer par deux OSC - le Centre pour la santé, les droits de l'homme et le développement (CEHURD) et le Forum pour les femmes dans la démocratie (FOWODE) - en introduisant un élément de subvention direct dans la stratégie. L'Accélérateur du Plaidoyer occupe un créneau différent dans le cadre de la conception de la stratégie originale, mais c'est aussi une OSC basée en Afrique à part entière.

La relation de la fondation avec ces OSC bénéficiaires - et leur rôle dans la réalisation de l'objectif de la fondation pour cette stratégie - évolue. Dans cette phase de l'évaluation, nous avons recueilli des informations préliminaires sur la façon dont le modèle de subvention directe se compare au modèle intermédiaire. Nous observons certaines similitudes - ainsi que certaines différences - dans la manière dont ils contribuent au partage du pouvoir et au renforcement des capacités. Nous explorerons plus en détail les rôles de ces deux modèles d'octroi de subventions dans la phase finale de cette évaluation.

Observation comparative #1. Le support de base sans restriction apporte une flexibilité bienvenue.

Les entretiens avec le personnel de l'Accélérateur du Plaidoyer, FOWODE et CEHURD mettent en évidence les avantages associés au soutien sans restriction de la fondation. Le soutien général signifie que l'OSC peut maintenir sa stratégie globale, y compris ses priorités politiques existantes, et a une main plus libre pour répondre aux besoins de renforcement des capacités. En ce sens, le soutien de la fondation est le bienvenu pour les mêmes raisons que le soutien au fonctionnement général est bien accueilli par la

poignée d'OSC qui le reçoivent de la part des bénéficiaires de la fondation.

Observation comparative #2. Les subventions pour l'efficacité organisationnelle contribuent au transfert de pouvoir et au renforcement des capacités.

Au-delà du soutien de base, la Fondation Hewlett offre la possibilité de demander des subventions distinctes pour l'efficacité organisationnelle. Selon l'expérience d'une OSC boursière, il s'agit d'une opportunité unique «où vous obtenez simplement des ressources à dépenser dans votre institution. Je ne l'ai jamais vu depuis les années que nous cherchons des subventions.» Une autre OSC bénéficiaire a apprécié que les subventions pour l'efficacité organisationnelle soient «axées sur la demande, plutôt que sur quelqu'un qui vient dire: 'Peut-être devriez-vous vous concentrer sur ces domaines'. » Ceci représente une forme importante de transfert de pouvoir.

Observation comparative #3. La Fondation Hewlett joue certains (mais pas tous) des rôles de soutien que jouent les ONGI.

Nous avons observé des similitudes et des différences dans les rôles de soutien qu'une ONGI

par rapport à la fondation pourrait jouer par rapport à une OSC partenaire. Une similitude : les OSC ont noté que la Fondation Hewlett offre des conseils stratégiques utiles sans être directive. Ceci est cohérent avec l'une des pratiques alignées sur les principes que les OSC appréciaient dans leurs partenariats avec les bénéficiaires des ONGI. Nous avons également entendu un exemple du rôle de la Fondation Hewlett en encourageant les donateurs à soutenir l'un des bénéficiaires des OSC.

Une OSC boursière a cependant souligné une différence fondamentale dans la relation d'une OSC avec une ONGI par rapport à la fondation. Dans cette optique, les ONGI apportent une expertise technique et un encadrement qui peuvent aider une OSC à devenir «prête en tant qu'institution à recevoir un financement direct» et à en faire bon usage. Cela soulève des questions importantes: quelles OSC devraient recevoir des fonds directs d'une fondation? Quels critères un bailleur de fonds devrait-il utiliser pour évaluer quand une OSC bénéficierait davantage d'un partenariat avec une ONGI que d'un soutien direct? Quand pourrait-il bénéficier des deux modèles simultanément? Nous espérons explorer ces questions dans la phase finale de l'évaluation.

RECOMMANDATIONS



Sur la base de nos résultats, nous proposons un ensemble de recommandations que la fondation, les bénéficiaires et les OSC partenaires doivent prendre en compte dans la gestion de leurs relations au cours de l'année à venir. Nous décrivons également quelques leçons apprises et les prochaines étapes pour l'équipe d'évaluation.

Bénéficiaires

Soutien général: Définie comme une norme de fournir un soutien opérationnel général sans ou avec moins de restrictions sur l'utilisation des fonds, sur la base de la confiance dans la capacité de l'OSC à assurer une gouvernance et une

responsabilité suffisantes. L'abandon du contrôle budgétaire et la flexibilité représentent une expression clé du partage du pouvoir.

Rapports conformes aux principes: Cultivez une relation réactive avec une orientation à long terme. Les bénéficiaires peuvent fournir des conseils et un accompagnement, sans utiliser leur pouvoir de financement pour dominer la prise de décision. Ils devraient s'efforcer de maintenir des relations de soutien à long terme, même lorsque le financement n'est pas disponible. Et ils peuvent activement perturber les déséquilibres de pouvoir en encourageant les OSC à faire marche arrière si elles ont des réserves sur les termes de la convention de subvention ou sur le processus par lequel les décisions sont prises (ou les désaccords résolus).

Mutualité: Reconnaissez que le partenariat bénéficiaire-OSC est une «route qui va dans deux sens» dans laquelle les contributions et les obligations circulent de l'un à l'autre. Les OSC contribuent aux objectifs de connaissance et de plaidoyer du bénéficiaire en même temps que le bénéficiaire contribue aux efforts de renforcement des capacités des OSC. De même, les deux acteurs ont des obligations les uns envers les autres - qui peuvent être gérées efficacement grâce à des communications respectueuses et opportunes.

Soutien des capacités piloté par les OSC: Consulter chaque OSC sur ses priorités en matière de renforcement des capacités et sur les moyens de renforcer le soutien des capacités fourni aux OSC - y compris des commentaires sur la manière de faciliter des progrès plus importants sur les principales priorités de développement organisationnel telles que la base de ressources financières et la capacité d'évaluation et d'apprentissage d'une OSC.

Profil des OSC: Poursuivre et / ou élargir le soutien aux rôles des OSC comme vedettes virtuellement ou en personne dans les forums nationaux, régionaux et mondiaux afin de garantir que les voix des OSC soient entendues.

L'utilisation de l'Accélérateur du Plaidoyer: Identifier les opportunités pour l'Accélérateur du Plaidoyer et les bénéficiaires des ONGI de se coordonner de manière à approfondir l'accès des OSC aux ressources pratiques de l'Accélérateur pour renforcer des capacités.

Changements internes: Envisager des changements dans les structures internes, la culture et les normes qui permettraient une plus grande flexibilité dans les relations avec les OSC locales. Cela peut avoir des implications particulières pour les ONGI ayant des bureaux au niveau national ou une tradition de «financement de projets».

La Fondation Hewlett

Modèle de subvention directe des OSC: Utilisez les subventions directes à deux OSC - FOWODE et CEHURD - pour examiner les critères à appliquer dans les décisions futures concernant la fourniture d'un soutien direct aux OSC.

Conseils aux ONGI: Développer des lignes directrices pour les pratiques de la fondation en incluant les perspectives du «bureau à domicile», du «bureau de pays» et des OSC des bénéficiaires des ONGI dans l'élaboration des propositions, le cas échéant. Demandez aux ONGI si les pratiques et les normes internes soutiennent des sous-subventions à plus long terme et sans restriction aux OSC.

l'Accélérateur du Plaidoyer: Communiquez les attentes de la fondation ou l'espoir que les bénéficiaires pourraient travailler avec l'accélérateur de plaidoyer, le cas échéant, pour renforcer les capacités des OSC. Encouragez l'Accélérateur à poursuivre son action auprès des OSC francophones et anglophones de «l'écosystème Hewlett», en offrant un accès facile à des conseils et des outils stratégiques pratiques.

Participation des OSC: Poursuivre et peut-être approfondir les efforts de la fondation pour intégrer la participation des OSC lors des principales réunions ou rassemblements lorsque les principes de la sous-stratégie sont discutés. Cela inclut la participation des OSC aux réunions de la fondation avec les bénéficiaires à mesure qu'ils élaborent et affinent leurs propositions - une pratique commencée en 2019. Et cela inclut l'exploration de moyens potentiels d'élargir la participation des OSC à des réunions virtuelles ou en personne organisées par la fondation pour ses bénéficiaires et les OSC. L'inclusion intentionnelle des OSC dans ces réunions et rassemblements favorise le partage du pouvoir en permettant à davantage d'OSC de

discuter et de réfléchir sur les principes et leur mise en œuvre, et en permettant aux OSC de fournir des commentaires directement à la fondation. En même temps, la fondation doit continuer à être consciente que sa présence affecte la dynamique du pouvoir dans la salle de conférence.

Bailleurs de fonds: Utiliser plus activement l'influence de la fondation dans la communauté des bailleurs de fonds pour promouvoir les principes de la stratégie auprès d'autres bailleurs de fonds axés sur le plaidoyer, le transfert de pouvoir et le renforcement des capacités.

Partenaires OSC

Durée des subventions: Demandez aux bénéficiaires des accords à long terme - en particulier si le bénéficiaire est l'un des Partenaires de Plaidoyer.

Planification du renforcement des capacités: Communiquer avec les bénéficiaires au sujet des priorités de capacité - y compris les priorités ou besoins émergents, ainsi que d'autres sources potentielles de soutien pour répondre à ces besoins. Cela contribuera à la capacité du bénéficiaire de fournir un soutien réactif et réfléchi.

Contrôle budgétaire: Demandez aux bénéficiaires plus de flexibilité budgétaire et plus de contrôle sur le soutien au développement des capacités - à condition que l'OSC soit convaincue que cette demande ne compromettra pas son financement.

Retour d'information: Offrir un retour d'information spécifique aux bénéficiaires ONGI et à l'Accélérateur du Plaidoyer sur la manière de renforcer potentiellement le contenu, la valeur et l'impact de leur soutien de capacité.

L'Equipe de l'Evaluation

Dynamiques de pouvoir: Reconnaître la dynamique de pouvoir inhérente à nos propres interactions avec les parties prenantes, y compris la fondation.

Perspectives qualitatives: Continuer à mettre l'accent sur les méthodes de collecte de données qualitatives, qui se sont avérées les plus efficaces pour solliciter le niveau de nuance nécessaire pour comprendre les processus complexes de partage du pouvoir et de renforcement des capacités.

Contraintes et incitations: Mieux comprendre pourquoi les bénéficiaires alignent ou non leurs pratiques sur les principes de la stratégie, y compris des accords de sous-subvention à plus long terme et des budgets plus importants.

Produits: Solliciter les points de vue des bénéficiaires et des OSC sur les produits d'évaluation ou les idées qu'ils trouveraient les plus précieux, utiles et pratiques.

Définition de l'objectif: Recueillir les commentaires des bénéficiaires et des OSC sur ce qui constituerait un secteur de plaidoyer des OSC sain et dynamique via le processus actuel de rafraîchissement de la stratégie de la fondation et via la phase suivante et finale de cette évaluation.

REMERCIEMENTS

L'équipe APEP comprend David Devlin-Foltz et Susanna Dilliplane, basés aux États-Unis, et les consultants Rhonda Schlangen, Coumba Toure et Julie Tumbo, basés respectivement aux États-Unis, au Sénégal et au Kenya. Nous sommes reconnaissants au personnel de la Fondation Hewlett, aux bénéficiaires et aux OSC pour le temps et les idées qu'ils ont partagés au cours de cette phase de l'évaluation. Leurs contributions réfléchies à l'évaluation nous ont permis d'explorer des questions sensibles sur la dynamique du pouvoir et les nuances dans le processus de renforcement des capacités. Un merci spécial à Althea Anderson et Amy Arbretton de la Fondation Hewlett pour leur engagement en faveur de la collaboration, de l'apprentissage et du partage des leçons. Nous sommes impatients de continuer à apprendre de - et avec - la fondation, les bénéficiaires et les OSC dans la phase finale à venir du processus quinquennal d'évaluation et d'apprentissage.

APPENDIX

Questions évaluatives pour la troisième phase (2019-2020)

1. Dans quelle mesure existe-t-il des preuves de transfert de pouvoir et de partage du pouvoir entre les acteurs de la sous-stratégie - c'est-à-dire la fondation, les bénéficiaires et les OSC partenaires? Parmi qui se produisent des changements de pouvoir? De quelle manière les pratiques alignées sur les principes de la sous-stratégie contribuent-elles au transfert et au partage du pouvoir? Quelles pratiques n'aident pas - et pourquoi? Quels facteurs permettent ou empêchent le transfert et le partage du pouvoir?
2. Dans quelle mesure et pour qui existe-t-il des preuves de renforcement des capacités? De quelle manière les pratiques alignées sur les principes de la sous-stratégie contribuent-elles au renforcement des capacités? Quelles pratiques n'aident pas à renforcer les capacités - et pourquoi? Quels sont les autres facteurs favorables ou inhibiteurs?
3. Au-delà du financement et de l'assistance technique que les OSC reçoivent de la part des ONGI, comment et dans quelle mesure une OSC tire-t-elle profit de sa relation avec les bénéficiaires? Comment ce modèle se compare-t-il au modèle de subvention directe de la fondation aux OSC?

Methodes Evaluatives

Nos conclusions de la phase 3 s'appuient sur des entretiens approfondis confidentiels avec 25 OSC menées à la fin de 2019 et au début de 2020. Ces personnes interrogées comprennent des OSC partenaires des quatre partenaires de plaidoyer et de sept bénéficiaires de l'engagement opportuniste, ainsi que les deux bénéficiaires directs des OSC.

Pour élargir la portée des perspectives des OSC incluses dans la phase 3, nous avons complété les entretiens avec des réponses à des sondages confidentiels de 37 OSC supplémentaires, y compris

les OSC partenaires de deux autres bénéficiaires de l'engagement opportuniste. Réalisée à la fin de 2019 et au début de 2020, l'enquête comprenait intentionnellement un sous-ensemble de questions d'entrevue, ce qui nous a permis de mettre en commun les connaissances des deux modes de collecte de données. Le total combiné de 62 OSC interrogées et répondants au sondage représente un taux de réponse de 53% parmi les 117 OSC invitées à participer à la phase 3.

Nous avons également mené des entretiens avec le personnel du programme associé aux bénéficiaires des ONGI et à l'Accélérateur du Plaidoyer, ainsi qu'avec deux membres du personnel de la Fondation Hewlett. L'équipe APEP s'est également appuyée sur les informations recueillies grâce à l'observation des interactions entre les bénéficiaires, le personnel de la fondation et les OSC lors d'une réunion organisée par la fondation en octobre 2019 à Saly, au Sénégal.

Limitations Methodologiques

Représentation. Notre collecte de données n'a pas pu inclure l'univers complet des partenaires OSC associés aux bénéficiaires de la fondation. Nous ne pouvons pas déterminer avec certitude dans quelle mesure nos résultats sont représentatifs de ce pool plus large d'OSC. Cependant, l'échantillon d'OSC qui ont participé en tant que personnes interrogées ou répondants à l'enquête à cette phase de l'évaluation était diversifié en termes de géographie, de langue et de maturité organisationnelle.

Table A1. Nombre d'années de fonctionnement et Nombre d'années engagées dans le plaidoyer du PFSR parmi les OSC incluses dans la collecte de données de Phase

	Années de fonctionnement	Années engagées dans le plaidoyer du PFSR
Moyenne	19.4	14
Médian	17.5	10
Minimum	5	3
Maximum	63	63

Les 25 OSC interviewées couvraient sept pays (Kenya, Malawi, Mali, Sénégal, Afrique du Sud, Tanzanie et Ouganda); 36% (n = 9) des entrevues ont été menées en français. Les 37 répondants à l'enquête couvraient 16 pays; 53% (n = 20) de ces réponses étaient en français. Le tableau A1 montre la fourchette du nombre d'années de fonctionnement et le nombre d'années engagées dans le plaidoyer de la FPRH.

Evaluation développementale. La nature évolutive du portefeuille de la fondation et la nature évolutive qui en résulte de cette évaluation signifient, en partie, qu'il y a certains aspects de la mise en œuvre de la stratégie pour lesquels nous ne disposons pas de données cohérentes au cours des multiples phases de l'évaluation. Cela s'étend également aux OSC impliquées dans l'évaluation; par exemple, certaines ONG bénéficiaires ont mis fin à leurs partenariats avec certaines OSC et / ou en ont ajouté d'autres au cours des trois dernières années.

Biais de réponse. Nous continuons de noter notre inquiétude quant au biais potentiel de réponse. Nous savons, par exemple, que ceux qui ont moins de pouvoir peuvent percevoir un risque en participant à des conversations avec des évaluateurs sur le transfert de pouvoir. Ils peuvent offrir uniquement des réponses positives. Nous avons cherché à réduire le risque de biais de réponse en indiquant clairement quand les informations sont confidentielles, en protégeant soigneusement la confidentialité des répondants des OSC et en développant des relations au cours de rencontres répétées avec les représentants des OSC et des bénéficiaires. Nous avons constaté que les entretiens offrent le meilleur levier pour recueillir des réponses réfléchies et franches des OSC, car nous sommes en mesure de poser des questions de différentes manières, de faire un suivi avec des clarifications et de lire plus précisément le ton et le langage corporel des OSC interrogées.

Le contexte. La pandémie de coronavirus a légèrement affecté nos activités d'évaluation début 2020. En particulier, nous avons prévu de mener les 25 entretiens approfondis avec les OSC en personne. En raison des restrictions de voyage, nous avons mené les dix dernières interviews virtuellement via Skype ou Zoom.