

Une évaluation de la sous-stratégie de la
Fondation Hewlett pour soutenir le plaidoyer
local en matière de la planification familiale et de
la santé reproductive en Afrique subsaharienne

Rapport final

Programme de planification et d'évaluation d'Aspen
L'Institut Aspen
Mars 2022

Introduction

En 2016, la Fondation Hewlett a lancé sa [stratégie internationale de santé reproductive pour soutenir le plaidoyer local en Afrique subsaharienne](#). Cette stratégie a poursuivi l'objectif de la fondation de veiller à ce que les femmes puissent décider si elles veulent avoir des enfants et quand. **La stratégie avait un objectif ambitieux** : un secteur dynamique d'organisations de la société civile (OSC) locales en Afrique subsaharienne capables d'influencer de manière efficace et positive les politiques de planification familiale et de santé reproductive (PFSR) et les décisions de financement de leurs propres gouvernements nationaux et des donateurs internationaux. Pour contribuer à cet objectif, la stratégie était fondée sur **cinq principes** dont la fondation s'attendait à ce qu'ils éclairent ses propres pratiques ainsi que les pratiques des bénéficiaires et de leurs OSC partenaires :

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

La fondation a commandé une évaluation développementale sur cinq ans pour identifier et partager les leçons émergentes sur cette « approche basée sur des principes » tout au long du processus de mise en œuvre de la stratégie. Dans ce rapport, nous résumons les principales conclusions, leçons et recommandations de la dernière période de collecte de données de ce processus d'apprentissage et d'évaluation (septembre 2020 – juillet 2021). Notre analyse s'appuie sur des entretiens avec les bénéficiaires de la fondation et leurs OSC partenaires, le personnel de la fondation et des pairs donateurs, des dirigeants de la société civile en Afrique, ainsi qu'un « examen contextuel » des tendances et des développements dans le domaine plus large de la philanthropie et du développement international dans lequel la stratégie était située.

L'approche et le portefeuille de subventions de la stratégie

ONGI bénéficiaires intermédiaires : la principale approche de subventionnement de la stratégie était un modèle intermédiaire dans où le soutien de la fondation au plaidoyer local a été canalisé par les organisations, principalement les organisations non gouvernementales internationales (ONGI) qui ont fourni des subventions et d'autres formes de soutien aux capacités des OSC partenaires.

Ces « partenaires de plaidoyer » ont reçu des subventions de cinq ans pour fournir un financement et d'autres formes de soutien aux capacités des OSC africaines :

- *Equilibres et Populations*
- *Deutsche Stiftung Weltbevölkerung (DSW)*¹
- *International Women's Health Coalition (IWHC)*
- *PAI*

Les « bénéficiaires de l'engagement opportuniste » ont reçu des subventions pour soutenir ses OSC partenaires de diverses manières :

- *Center for Reproductive Rights*
- *IntraHealth/Civil Society for Family Planning in West Africa Project (CSAFP)*
- *Johns Hopkins University/Advance Family Planning (AFP)*
- *Mannion Daniels/AmplifyChange*,
- *International Planned Parenthood Federation Africa Regional Office*
- *World Faiths Development Dialogue (WFDD)*

OSC bénéficiaires directs : À partir de 2019, la fondation a introduit un modèle de subvention directe dans la stratégie. Ces subventions ont fourni un soutien opérationnel général à un petit groupe d'OSC bien établies et dirigées par des Africains avec un bilan démontré de plaidoyer solide sur les questions de PFSR :

- *Center for Health, Human Rights and Development (CEHURD)*
- *Forum for Women in Democracy (FOWODE)*
- *Trust for Indigenous Culture and Health (TICAH)*.

L'Accélérateur du Plaidoyer (The Advocacy Accelerator en anglais)

La fondation a créé l'Accélérateur du Plaidoyer, une nouvelle plateforme basée en Afrique et dirigée par des Africains pour soutenir les capacités de plaidoyer par le biais d'un apprentissage partagé. L'Accélérateur a été soutenu par une subvention à Amref Health Africa, qui a servi d'organisation hôte pour « l'incubation » de la nouvelle plateforme.

Théorie du changement

La fondation s'attendait à ce que son approche fondée sur des principes contribue à deux principaux résultats à court terme :

1. La **capacité de plaidoyer et d'organisation** des OSC locales est renforcée ; et
2. Dans les partenariats de soutien des capacités, **le pouvoir est déplacé** du donateur vers l'OSC locale.²

Ces résultats étaient ancrés dans la prémisse que des pratiques alignées sur les principes - et le partage du pouvoir - entre les acteurs de la stratégie apporteraient un soutien plus efficace aux capacités des OSC. À plus long terme, la fondation s'attendait à ce que le renforcement des capacités et un plus grand partage du pouvoir contribuent à l'efficacité des OSC en tant que défenseurs et à leur durabilité organisationnelle - ce qui, à son tour, contribuerait à l'objectif primordial d'un secteur des OSC dynamique. La fondation espérait également que les bénéficiaires, les OSC partenaires, les pairs donateurs et d'autres acteurs sur le terrain percevaient la valeur et l'efficacité des pratiques alignées sur les principes, soutenant l'adoption et le maintien de ces pratiques sur le long terme.

Le contexte

La stratégie s'est déroulée dans un contexte dynamique qui, à certains égards, a facilité (voire dépassé) les types de changements que la fondation visait à faire avancer, et à d'autres égards a renforcé les obstacles à ces mêmes changements.

Facilitateurs de changement

Les conversations sur le pouvoir, l'iniquité et les racines coloniales et racistes des pratiques actuelles éclairent différemment la dynamique entre les donateurs et les bénéficiaires et créent une pression pour faire preuve de réceptivité au partage du pouvoir. Un discours renouvelé et enhardi autour de la dynamique du pouvoir et des pratiques de renforcement des capacités dans les relations entre les donateurs, les ONGI et les OSC dénonce des pratiques néfastes qui perpétuent les déséquilibres de pouvoir et le racisme. Ce discours documente également des alternatives équitables, y compris celles ancrées dans les valeurs féministes, antiracistes et décoloniales. Certains bailleurs de fonds modifient leurs pratiques pour corriger les déséquilibres de pouvoir, contribuant à la pression des pairs pour que d'autres bailleurs de fonds « partagent » ou « transfèrent » le pouvoir vers les OSC qu'ils soutiennent directement ou via des intermédiaires. Nos entretiens avec les OSC suggèrent que ces conversations plus larges - ainsi que certaines preuves d'amélioration des pratiques des donateurs - ont aidé à encourager les OSC à remettre en question, contester et exiger un traitement plus équitable de la part des donateurs et des intermédiaires.

Obstacles au changement

Les pratiques qui perpétuent les déséquilibres de pouvoir et le soutien inefficace des capacités continuent d'être la norme chez la plupart des donateurs et des ONGI. Les entités bilatérales et multilatérales déboursent souvent des fonds par l'intermédiaire de couches d'intermédiaires internationaux et nationaux qui prennent chacun une part, laissant une proportion disproportionnée, et parfois minime, d'argent aux OSC. Une dynamique de pouvoir raciste et coloniale profondément enracinée se manifeste dans la tendance des donateurs à financer des organisations dirigées par des Blancs, la dévaluation persistante de l'expertise et des qualifications des OSC africaines et une mentalité de développement « pour » plutôt qu'« avec » les Africains. Cela limite l'appropriation et la flexibilité des OSC dans la planification de leur propre travail de renforcement des capacités et de plaidoyer. COVID-19 a encouragé certaines pratiques de partage du pouvoir, telles qu'un financement plus flexible. Mais les pratiques pourraient revenir aux normes antérieures une fois que la crise sanitaire mondiale apparaîtra moins aiguë.

La rareté des ressources renforce les déséquilibres de pouvoir entre les OSC et les ONGI. Les OSC qui manquent de personnel et de ressources sont confrontées à un champ de collecte de fonds inégal - en particulier lorsqu'elles répondent à des critères de financement complexes définis par les donateurs du Nord. Les ONGI, y compris celles qui « localisent » leurs opérations dans les pays africains, s'appuient sur leur personnel plus important et sur les opérations de collecte de fonds de leur siège social pour obtenir des financements. Les ONGI renforcent cet avantage concurrentiel en recrutant du personnel africain expérimenté des OSC et en ne reconnaissant pas les contributions des OSC partenaires dans les rapports aux donateurs. Les OSC ne dénoncent pas ces pratiques problématiques de peur de perdre leur financement.

Soutenir les OSC par les subventions aux ONGI intermédiaires

L'approche standard de la fondation pour soutenir le plaidoyer en Afrique subsaharienne était de financer les ONGI intermédiaires. Ces ONGI canalisent à leur tour des ressources financières vers des groupes d'OSC sous-bénéficiaires et soutiennent les efforts de ces OSC pour renforcer leurs pratiques de plaidoyer et leur capacité organisationnelle. Les intermédiaires sont censés gérer les sous-subventions et fournir une formation, un encadrement, des connexions et un soutien de haute qualité à leurs OSC partenaires, les aidant à se développer en tant qu'organisations et défenseurs. Dans le même temps, la stratégie visait à perturber les pratiques intermédiaires telles que les subventions à court terme spécifiques à des projets qui donnaient aux OSC un contrôle limité sur les priorités de plaidoyer et de renforcement des capacités. La fondation a encouragé les ONGI bénéficiaires à aligner leurs pratiques sur les principes, dans l'espoir que cela contribuerait à faire progresser les résultats souhaités en matière de partage du pouvoir et de renforcement des capacités. Ci-dessous, nous résumons les principales conclusions et leçons sur les pratiques des bénéficiaires qui ont contribué à - ou inhibé - ces deux résultats.

Partage du pouvoir dans les partenariats ONGI-OSC

Le soutien opérationnel général – qui accorde aux OSC le plus grand pouvoir de décision – était relativement rare. Fournir un soutien opérationnel général aux OSC peut constituer le moyen le plus authentique de transférer le pouvoir de décision. Il confie aux OSC la responsabilité de la planification dès le début de la subvention et leur permet de décider si et comment réaligner leurs dépenses pendant la période de subvention. Nos entretiens n'ont révélé qu'une poignée de sous-subventions générales de soutien opérationnel aux OSC, ce qui suggère que cela reste une pratique peu courante parmi les ONGI bénéficiaires.

La plupart des OSC ont déclaré exercer un pouvoir décisionnel substantiel dans leurs partenariats avec les ONGI bénéficiaires. Mais certaines pratiques des bénéficiaires limitent encore leur contrôle sur les décisions. La plupart des OSC ont estimé qu'elles étaient en mesure d'exercer un pouvoir de décision considérable dans leurs partenariats avec les ONGI bénéficiaires : elles déterminaient en grande partie ou entièrement leurs propres priorités et activités et elles avaient la possibilité de s'adapter pendant la période de subvention - bien qu'avec des degrés divers d'autorisation requis de la part des ONGI bénéficiaires. Mais les OSC ont également signalé des pratiques des bénéficiaires qui limitaient leur pouvoir décisionnel, telles que des cadres de planification qui restreignaient le contrôle des OSC sur la conception des programmes, des exigences strictes en matière de rapports et la réticence à abandonner le contrôle sur les décisions d'allocation budgétaire.

« Nous avons développé un sentiment de complexe d'infériorité et nous sommes sentis comme des mendiants. Nous connaissons la meilleure approche de notre travail et il est nécessaire de s'approprier ce que nous faisons, mais ici, nous étions sous la direction des autres sur ce qu'il fallait faire. »

– OSC partenaire

Un facteur qui peut limiter le partage du pouvoir décisionnel : les structures ou processus organisationnels des ONGI conçus pour répondre aux exigences plus restrictives en matière de rapport et d'évaluation des autres bailleurs de fonds. Les critères axés sur les bailleurs de fonds pour la sélection des OSC sous-bénéficiaires peuvent exclure les organisations moins établies. Un langage de contrat de sous-subvention inflexible peut rendre les ajustements à mi-parcours plus difficiles.³ Quelques ONGI bénéficiaires ont qualifié leur soutien au partage du pouvoir car elles pensaient que certaines OSC n'avaient pas la capacité de gérer de manière indépendante une subvention importante ou de plaider efficacement sans le soutien technique de l'ONGI. Les ONGI interrogées nous ont dit qu'elles estimaient qu'elles « savaient ce qui fonctionnerait le mieux pour l'OSC » ou qu'elles devaient jouer un rôle pour « s'assurer que le partenaire peut exécuter les plans ». Ces attitudes sont conformes au modèle de développement international dominant que les militants, les universitaires et les OSC dirigeants ont critiqué pendant des décennies comme colonialiste et raciste consciemment ou inconsciemment.⁴

Les sous-subventions à long terme aux OSC sont essentielles au partage du pouvoir, mais restent relativement rares. La fondation s'attendait à ce que ses ONGI bénéficiaires s'orientent vers des accords de sous-subvention à plus long terme avec des OSC partenaires. Un tel soutien permet une planification à plus long terme

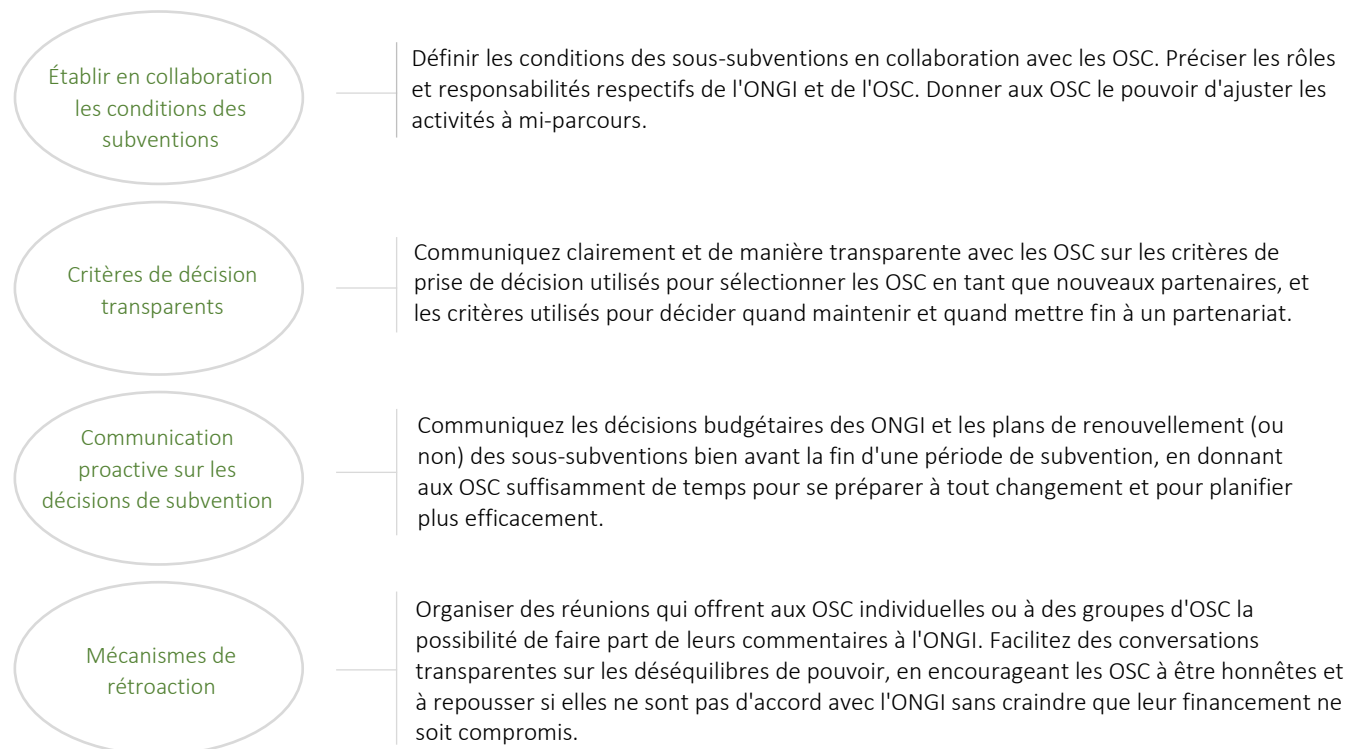
pour le plaidoyer et le renforcement des capacités. Il aide à stabiliser la capacité d'une OSC à couvrir les coûts opérationnels et à assurer la sécurité d'emploi du personnel de l'OSC. Cela soutient également la responsabilité mutuelle : les OSC peuvent être plus honnêtes et transparentes lorsqu'elles savent que leur financement ne sera pas compromis à court terme. Mais de nombreuses OSC - y compris certaines associées aux ONGI bénéficiaires de subventions de cinq ans de la fondation - ont indiqué que leurs accords ne duraient que de 6 à 15 mois. Un sous-ensemble plus restreint d'OSC a indiqué que leurs accords actuels sont un peu plus longs (deux ans) - et dans certains de ces cas, cela représentait un changement par rapport aux subventions antérieures. Mais nous n'avons pas observé de tendance constante vers des accords de subvention plus longs parmi les ONGI bénéficiaires.

L'amélioration des pratiques de responsabilité mutuelle a contribué à une plus grande transparence et au partage du pouvoir, mais de nombreuses OSC ont encore du mal à tenir les ONGI bénéficiaires responsables.

Les entretiens ont fourni des exemples prometteurs de pratiques de responsabilité mutuelle qui ont amélioré l'équilibre des pouvoirs entre les ONGI et les OSC. Cela comprenait des opportunités plus formelles et informelles pour les OSC de fournir des commentaires honnêtes et d'avoir des conversations transparentes sur les déséquilibres de pouvoir - rendues possibles en partie par les relations de confiance que les bénéficiaires et les OSC ont construites au fil du temps.

Cependant, la responsabilité mutuelle reste difficile à opérationnaliser. Craignant de perdre leur financement, les OSC ont estimé qu'elles ne pouvaient pas contester le comportement des ONGI bénéficiaires ou les tenir responsables du respect de leurs engagements. Une OSC a indiqué qu'il n'est « pas africain » de demander la transparence sur le montant d'argent que la Fondation Hewlett a donné à l'ONGI bénéficiaire - un rappel de la façon dont ces relations peuvent être informées par des modèles de déférence envers les dirigeants locaux communs dans de nombreuses cultures africaines et renforcés par des dynamiques de pouvoir acculturées reflétant une longue histoire coloniale. Une complication supplémentaire dans ces dynamiques de pouvoir : les bureaux « locaux » des ONGI peuvent plaider en concurrence avec les OSC locales plutôt qu'en collaboration – ce qui pourrait saper le type de confiance qui soutient la responsabilité mutuelle. La figure ci-dessous résume les pratiques des ONGI que les OSC ont suggéré de mettre en œuvre pour mieux soutenir la responsabilité mutuelle.

Pratiques des ONGI qui soutiennent la responsabilité mutuelle



Renforcement des capacités d'organisation et de plaidoyer des OSC

Les OSC apprécient fortement le soutien qui renforce leur sécurité financière et la stabilité de leurs ressources.

Les OSC ont toujours accordé la priorité – et recherché davantage de soutien – au renforcement des capacités en matière de mobilisation de ressources et de collecte de fonds. Dans ce domaine, les OSC ont apprécié les modes de soutien des capacités, notamment : l'aide à l'élaboration de politiques internes et de systèmes financiers qui répondent aux exigences des principaux bailleurs de fonds ; et des efforts intentionnels pour ouvrir des portes à d'autres bailleurs de fonds - non seulement en partageant des liens vers des opportunités de financement, mais en écrivant des lettres de soutien et en tirant parti de la réputation de l'ONGI pour aider les OSC à gagner la confiance des bailleurs de fonds.

Le soutien des ONGI dans la mise en relation des OSC entre elles a encouragé le renforcement des capacités entre pairs.

Les OSC ont souligné la valeur des opportunités de partager l'apprentissage avec leurs pairs par le biais de réunions en personne, de WhatsApp ou de webinaires. Les OSC établissent souvent ces liens elles-mêmes. Les ONGI peuvent aider, en tant que nœud majeur dans des réseaux plus vastes, à créer l'opportunité pour les OSC - parfois dans différents pays - de développer des relations qu'elles n'auraient peut-être pas autrement. En supprimant l'ONGI en tant que « l'expert technique » et en centrant l'expertise des OSC, ce modèle pair-à-pair peut contribuer au partage du pouvoir. Cela contraste avec les modèles hiérarchiques de renforcement des capacités « à sens unique » dans lesquels l'ONGI se positionne comme comblant les « déficits » des OSC.

Le mentorat, l'accompagnement et l'expérience pratique peuvent être particulièrement utiles pour approfondir les compétences des OSC.

Les OSC ont souligné la valeur d'une approche de mentorat ou d'accompagnement adaptée à leurs besoins, où le personnel des OSC peut renforcer ses compétences, ses connaissances et son expérience en cours d'emploi. Cela est conforme au deuxième principe de la stratégie concernant l'assistance technique sur mesure.

Les processus d'examen des capacités sont plus efficaces lorsqu'ils donnent la priorité à l'apprentissage des OSC plutôt que d'apaiser les préoccupations des bailleurs de fonds.

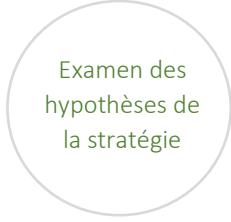
Les examens des capacités sont utilisés pour tenir les OSC responsables et pour faciliter le développement des capacités identifiées par les OSC. Notre analyse suggère que les examens des capacités peuvent être utiles lorsqu'ils : (a) se concentrent sur les capacités que les OSC considèrent comme pertinentes pour leur travail ou leur croissance organisationnelle ; (b) sont soutenus par des ressources pour répondre aux besoins identifiés par les OSC ; et (c) inclure des examens de suivi afin que les OSC puissent documenter leurs progrès.⁵

Les lacunes dans la responsabilité mutuelle compromettent l'efficacité du soutien des capacités des ONGI aux OSC.

Des pratiques problématiques telles que des retards de décaissement et une mauvaise communication sur les plans de renouvellement des subventions d'une ONGI ont rendu difficile pour certaines OSC de payer et de retenir le personnel. Le manque de transparence concernant le montant global de la subvention d'une ONGI a également rendu difficile pour les OSC de contester lorsque l'ONGI a déclaré qu'il n'y avait pas d'argent pour couvrir une priorité de renforcement des capacités que l'OSC avait identifiée.

Un financement flexible et des accords de subvention plus longs contribuent à la capacité des OSC sur le long terme.

Ce ne concerne pas uniquement le partage du pouvoir : les personnes interrogées considéraient également ces pratiques comme des ingrédients clés d'un soutien efficace des capacités. Un financement flexible permet aux OSC d'orienter les ressources vers les besoins en capacités à mesure qu'elles évoluent et d'investir dans du personnel qui perpétue la capacité « construite ». Des accords à plus long terme permettent aux OSC de mieux conserver leur personnel, de planifier et de se développer, ce qui leur donne la possibilité de réfléchir à la planification de la relève et aux investissements stratégiques. Ces pratiques contribuent à une vision holistique du soutien des capacités, en se concentrant sur la durabilité organisationnelle plutôt que sur les gains à court terme dans des domaines de capacité distincts.



Examen des hypothèses de la stratégie

Hypothèse : Donner aux OSC le contrôle du processus de renforcement de leurs capacités et façonner leur travail de plaidoyer conduira à un renforcement des capacités plus efficace.

Nos résultats suggèrent un soutien à cette hypothèse. Les pratiques qui déplacent le pouvoir décisionnel vers les OSC – y compris les accords à long terme, le financement flexible et les mécanismes de responsabilité mutuelle – peuvent contribuer à un soutien plus efficace des capacités.

On peut nuancer l'hypothèse : Il ne s'agit pas seulement de « donner le contrôle aux OSC » - il s'agit également de reconnaître comment la dynamique du pouvoir se manifeste dans les différentes manières dont les intermédiaires interagissent avec les OSC, que ce soit en gérant la sous-subvention ou en offrant un soutien technique.

Soutenir les OSC par les biais de subventions directes

À partir de 2019, la fondation a introduit un modèle d'octroi direct de subventions pour compléter son financement via des ONGI intermédiaires. Il a accordé des subventions à deux OSC basées en Ouganda en 2019 et a ajouté une troisième OSC basée au Kenya en 2020. Les trois organisations sont relativement importantes et ont des antécédents significatifs d'utilisation du plaidoyer en matière de santé reproductive comme stratégie organisationnelle de base. Nous avons examiné comment ces subventions directes contribuaient à la capacité d'organisation et de plaidoyer ainsi qu'au partage du pouvoir.

Le soutien opérationnel général flexible de Hewlett et les subventions d'efficacité organisationnelle ont permis aux OSC bénéficiaires de développer des stratégies de plaidoyer et d'organisation plus efficaces sur un horizon temporel plus long. Les trois OSC bénéficiaires ont attribué la stabilité accrue et les pratiques renforcées de leurs organisations à leur soutien au fonctionnement général de la Fondation Hewlett. Les bénéficiaires ont également reconnu la valeur des subventions distinctes pour l'efficacité organisationnelle. Le soutien opérationnel général a permis aux OSC bénéficiaires de mieux intégrer leurs stratégies et programmes de plaidoyer, « regroupant » les efforts de plaidoyer qui peuvent être cloisonnés et séparés par des subventions réservées à des projets spécifiques. Le soutien opérationnel général a permis aux bénéficiaires d'élaborer des stratégies de plaidoyer intégrées et complètes alignées sur les priorités organisationnelles. Un soutien flexible à plus long terme a également été inestimable pour s'adapter aux perturbations du COVID-19. Le soutien de la fondation a aidé les OSC à atténuer d'autres effets d'un financement plus restreint et axé sur des projets provenant d'autres sources en stabilisant les budgets du personnel et en permettant une planification à plus long terme.

La fondation a cédé le pouvoir à ces OSC et s'est engagée de manière réactive avec eux. La fondation a créé les structures pour partager le pouvoir grâce à des subventions opérationnelles à plus long terme. Plus important encore, il a opérationnalisé son engagement envers le partage du pouvoir dans la manière dont il s'est engagé avec les bénéficiaires. Les trois bénéficiaires ont estimé que la fondation avait clairement indiqué publiquement qu'elle voulait être tenue responsable. Le personnel de Hewlett a renforcé ces déclarations dans ses interactions avec les nouveaux bénéficiaires directs. Deux bénéficiaires ont cité le processus de subvention comme renforçant le sentiment que la fondation faisait confiance à leur expertise dans la détermination des priorités et leur a donné du temps et de l'espace pour formuler leur proposition. Les comportements cités par les bénéficiaires comme extraordinaires – écouter, partager des informations, être réactifs – en disent autant sur les lacunes de la dynamique conventionnelle des bailleurs de fonds-bénéficiaires que sur la valeur de l'approche de la Fondation Hewlett. Comme l'a dit un bénéficiaire de son expérience avec la fondation : « Je n'ai jamais [avant] fait partie d'un partenariat de financement où les gens écoutent ».

« Lorsque des relations de pouvoir sont en jeu, je pense que la partie qui a le plus de pouvoir doit surtout être celle qui est prête à donner une partie du pouvoir et à être ouverte à ce sujet. »

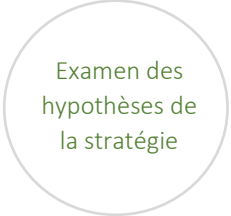
– OSC bénéficiaire

La caractéristique dominante des relations des OSC bénéficiaires directs avec d'autres OSC est la collaboration. Les bénéficiaires reconnaissent la nécessité de pratiques de partage du pouvoir et de responsabilité mutuelle pour atténuer les écarts de pouvoir qui surviennent lorsqu'ils assument un rôle de financement. Les trois OSC bénéficiaires directs de la fondation collaborent avec une constellation d'autres organisations dans leurs pays et régions sur la base de missions et de priorités communes. Les bénéficiaires ont indiqué que leurs relations avec d'autres OSC au sein de coalitions ou d'alliances étaient déjà alignées sur certains des principes, avant même d'avoir pris connaissance de la stratégie de la fondation - ou qu'ils s'efforçaient maintenant d'obtenir un meilleur alignement. Mais lorsque les OSC assument un rôle de réoctroie, cela modifie la dynamique du pouvoir dans leurs partenariats : les trois bénéficiaires ont cité le défi de maintenir de bonnes relations avec leurs pairs après avoir assumé des responsabilités de réoctroie. Les conditions de subvention imposées par d'autres bailleurs de fonds peuvent aggraver ce déséquilibre de pouvoir, obligeant l'OSC à transmettre des exigences qui limitent le pouvoir de décision des partenaires. L'application des mêmes arrangements et attentes qui ont été mis en place avec les ONGI intermédiaires peut risquer de reproduire le pouvoir asymétrique que la stratégie Hewlett s'est efforcée de corriger.

Les rôles respectifs des modèles d'octroi de subventions intermédiaires et directs

Une hypothèse centrale de la stratégie Hewlett est que les ONGI bénéficiaires ont la capacité de soutenir efficacement le plaidoyer et la capacité organisationnelle de leurs OSC partenaires. Sur la base de notre analyse des commentaires des OSC, des bénéficiaires et des dirigeants de la société civile, nous avons distillé **cinq rôles précieux que les ONGI bénéficiaires peuvent jouer** pour aider les OSC à être des défenseurs plus efficaces et des organisations plus durables, lorsqu'elles travaillent de manière à partager le pouvoir et à permettre responsabilité mutuelle.

1. Les ONGI bénéficiaires intermédiaires fournissent des sous-subventions qui permettent aux OSC de recevoir au moins une partie du **financement** de la Fondation Hewlett qui pourrait autrement leur être inaccessible compte tenu des limites imposées par le modèle de dotation en personnel réduit et l'emplacement de la fondation.
2. Les ONGI peuvent aider les OSC à **accéder aux donateurs et aux tables de prise de décision**, y compris au niveau international, ce qui aide les OSC à collecter des fonds et leur permet de contribuer aux principaux forums et discussions d'élaboration des politiques.
3. Les ONGI bénéficiaires créent des opportunités **de collaboration entre pairs, d'apprentissage, et de partage** entre les OSC, en particulier entre les pays. Les ressources des sous-subventions peuvent également permettre aux OSC d'embaucher un soutien approprié pour le renforcement des capacités.
4. Le personnel des ONGI peut lui-même, dans de rares cas, fournir un **soutien technique** approprié qui répond à certains besoins de capacité des OSC, comme aider les OSC à renforcer leur stratégie de plaidoyer, leurs compétences spécifiques en matière de plaidoyer ou leurs capacités organisationnelles.
5. Il existe certaines circonstances dans lesquelles il peut être utile pour les ONGI de **jouer un rôle de plaidoyer**, comme s'engager dans un plaidoyer international pour faire pression sur les gouvernements africains, en particulier lorsque les OSC ne peuvent pas prendre le risque de le faire. Mais cela ne devrait se produire qu'à la demande des OSC. Plusieurs personnes interrogées ont fait valoir que les ONGI ne devraient pas mener un plaidoyer local, notant que les OSC sont particulièrement bien placées pour entreprendre un plaidoyer au niveau communautaire car elles sont le groupe légitime pour faire pression sur leurs dirigeants et sont plus proches du contexte sur le plan culturel, linguistique et politique.



Examen des hypothèses de la stratégie

Hypothèse : Les ONGI bénéficiaires ont la capacité (compétences, ressources, structures, relations) de soutenir efficacement le plaidoyer et la capacité organisationnelle des OSC partenaires.

Nos conclusions appuient quelque peu cette hypothèse, suggérant les rôles constructifs que les ONGI peuvent jouer en s'appuyant sur leurs avantages comparatifs, leurs ressources et leurs relations. Mais les résultats ne confirment pas entièrement que les ONGI intermédiaires ont les compétences techniques et les capacités nécessaires pour répondre efficacement aux besoins variés des OSC en matière de plaidoyer et de capacités organisationnelles.

Les ONGI peuvent ressentir une pression existentielle pour démontrer leur valeur en proposant continuellement de « renforcer » la capacité de leurs sous-bénéficiaires. Mais les défenseurs du développement international et les chercheurs soulignent une frustration de longue date face à un processus de renforcement des capacités qui, d'une manière ou d'une autre, n'aboutit jamais à des capacités « suffisantes ». ⁶ Les OSC ne souhaitent pas être bloquées indéfiniment dans le rôle de « récepteur » tandis que les ONGI conservent leur statut de « donneur » ou « d'expert ». Quel seuil de capacité spécifique doivent-ils atteindre pour démontrer aux bailleurs de fonds qu'ils n'ont plus besoin de l'appui technique des ONGI ? Quels critères la Fondation Hewlett utilise-t-elle pour déterminer l'éligibilité des OSC au soutien direct au fonctionnement général ? Le modèle de recrutement réduit de Hewlett ne peut pas accueillir un grand nombre de bénéficiaires. Le rôle de réoctroi des intermédiaires reste-t-il nécessaire même si les OSC ne veulent plus ou n'ont plus besoin du soutien technique des ONGI ? Ces questions méritent d'être précisées dans la stratégie de la fondation.

Les personnes interrogées ont fait des suggestions sur la manière dont la fondation peut mieux aligner les modèles d'octroi de subventions intermédiaires et directs sur les principes de la stratégie de manière à contribuer au partage du pouvoir et au renforcement des capacités :

Rôles découplés

Découpler le soutien des capacités des ONGI et les rôles de réoctroi. Les ONGI peuvent jouer leur rôle de soutien technique sans servir d'intermédiaires. Une OSC a décrit son expérience en recevant un financement direct d'une agence des Nations Unies pour mener des activités dans les communautés, tandis que la même agence a soutenu une ONGI pour fournir un renforcement des capacités et un accompagnement à l'OSC. En supprimant le pouvoir financier qui accompagne un rôle de réoctroi, cette approche découplée peut aider à réduire le déséquilibre de pouvoir entre les ONGI et les OSC tout en élargissant l'accès des OSC au soutien des capacités provenant de sources autres que cette ONGI.

Assistance axée sur la demande

Adopter un modèle de soutien des capacités axé sur la demande. Cette idée est cohérente avec le transfert du pouvoir de décision aux OSC, mettant l'OSC aux commandes avec le pouvoir de sélectionner (ou non) une ONGI comme partenaire de soutien technique approprié. Un modèle axé sur la demande pourrait également encourager une plus grande flexibilité pour les OSC dans la sélection des fournisseurs de soutien technique africains, plutôt que de positionner l'ONGI intermédiaire comme point de départ pour discuter de la meilleure façon de soutenir les besoins en capacités d'une OSC.

Intermédiaires africains

Considérez les organisations africaines comme des intermédiaires potentiels. Certains dirigeants de la société civile ont suggéré que la fondation et d'autres donateurs envisagent de soutenir des organisations subventionnaires nationales ou régionales qui peuvent accorder des sous-subventions aux OSC locales. La fondation pourrait également envisager de soutenir de grandes OSC nationales pour servir d'intermédiaires. Mais soutenir les organisations africaines en tant qu'intermédiaires peut simplement reproduire les structures problématiques et la dynamique de pouvoir actuelles. La fondation devra exercer la même diligence raisonnable et la même évaluation des organisations africaines qu'elle a pour ses intermédiaires ONGI afin d'évaluer leur alignement avec les principes (ou leur volonté de s'aligner à l'avenir). La fondation devra également examiner de près comment les pratiques d'un intermédiaire africain peuvent être façonnées par d'autres bailleurs de fonds qui dictent que les restrictions ou les exigences en matière de subventions soient transmises aux OSC.

L'Accélérateur du Plaidoyer

La fondation a créé l'Accélérateur pour combler une lacune perçue dans le paysage des capacités de plaidoyer, répondant au besoin d'une plate-forme commune, basée en Afrique et dirigée par des Africains, à travers laquelle les défenseurs, les chercheurs, les fournisseurs d'assistance technique et les donateurs pourraient partager et apprendre les uns des autres. Bien que destiné en partie à servir de source de soutien aux capacités des OSC qui s'associent aux bénéficiaires de Hewlett, l'Accélérateur a un mandat et une vision beaucoup plus larges : fournir des ressources et un soutien axé sur l'Afrique pour le plaidoyer en faveur de la santé et du développement en Afrique. En tant que nouvelle initiative créée en 2017 avec le soutien de démarrage et de base de la Fondation Hewlett, l'Accélérateur du Plaidoyer se distingue des autres bénéficiaires du portefeuille de la stratégie. Nous avons fait rapport séparément à la fondation sur le rôle de l'Accélérateur dans le cadre de cette stratégie.

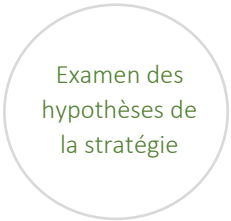
Le rôle de la Fondation Hewlett

Dès les premières étapes de l'élaboration de la stratégie, la Fondation Hewlett a déclaré son intention de se tenir responsable des mêmes principes qu'elle attendait des bénéficiaires. La fondation a également reconnu son rôle en encourageant les acteurs de la stratégie ainsi que les pairs donateurs à aligner leurs pratiques sur les principes. Nous avons résumé les principaux enseignements sur le rôle que la fondation a joué - ou aurait dû jouer - pour aider ses bénéficiaires, ses OSC partenaires et d'autres bailleurs de fonds à comprendre et à adopter des pratiques alignées sur les principes.

La promotion de pratiques alignées sur les principes auprès des acteurs de la stratégie

Une communication claire et directe sur les principes et les pratiques est cruciale pour leur adoption. La théorie du changement de la stratégie postulait que les acteurs de la stratégie définiraient, développeraient et mettraient en œuvre des pratiques alignées sur les principes et apprendraient, partageraient et s'adapteraient en permanence. Ce processus d'apprentissage et d'évaluation développemental, ainsi que les trois réunions de bénéficiaires organisées par Hewlett, ont contribué à certains progrès dans le développement d'une compréhension commune des principes et des pratiques alignées. Mais nos entretiens ont révélé qu'il fallait faire davantage pour clarifier la manière de traduire les principes en pratique. De plus, pour encourager l'adoption de pratiques alignées sur les principes, la fondation aurait pu être plus explicite en encourageant ou même en exigeant que les bénéficiaires mettent en œuvre certaines pratiques. Cela aurait aidé les bénéficiaires à mieux comprendre les pratiques que Hewlett s'attendait à voir, tout en donnant aux OSC partenaires un levier pour tenir les bénéficiaires responsables de leur engagement dans ces pratiques, conformément au principe de responsabilité mutuelle.

Les bénéficiaires avaient besoin que Hewlett fournisse une plus grande clarté concernant « l'objectif final » du soutien des capacités fourni dans le cadre de cette stratégie. Cette observation implique deux des principes : l'assistance technique soutenue et les partenariats de plaidoyer à plus long terme. Les entretiens avec les OSC ont confirmé la valeur des accords à long terme et des partenariats durables de soutien des capacités. Mais combien de temps est « soutenu » et « à plus long terme » – et quand le soutien des capacités a-t-il duré assez longtemps ? Pour les OSC qui ont demandé un renforcement des capacités, quand ont-elles atteint le stade où elles n'ont plus besoin du soutien des capacités d'une ONGI - et qui porte ce jugement ? À quel moment le « soutien aux capacités à long terme » commence-t-il à contredire l'objectif de durabilité des OSC ? Comme l'a observé une personne interrogée, une OSC ne peut pas être autonome si elle reste en perpétuel besoin d'assistance technique. Il existe un risque de créer une dépendance parmi les ONGI vis-à-vis du manque perpétuel de « capacité » des OSC – qui sert à maintenir le déséquilibre de pouvoir entre l'ONGI « donatrice » d'expertise technique et de financement et l'OSC « bénéficiaire » de ces ressources. Clarifier les réponses à ces questions peut aider la fondation à mieux expliquer comment les pratiques alignées sur les principes contribuent finalement à des OSC plus durables et plus efficaces.

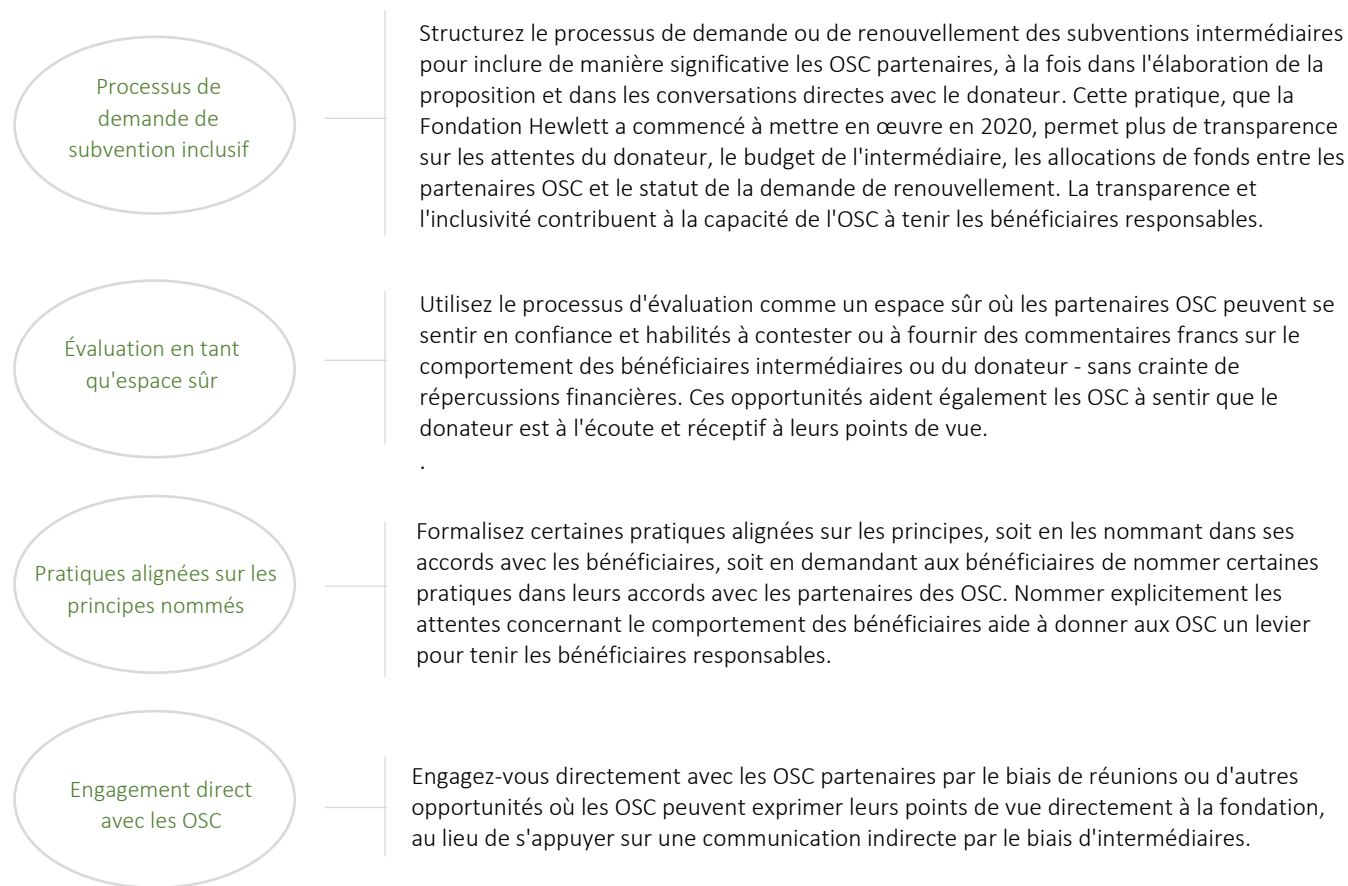


Examen des hypothèses de la stratégie

Hypothèse : La Fondation Hewlett peut transférer le pouvoir vers ses bénéficiaires tout en utilisant simultanément son pouvoir pour encourager des pratiques alignées sur les principes parmi ces bénéficiaires et leurs OSC partenaires.

Il y a une tension inhérente à cette hypothèse. Offrir une grande flexibilité avec les subventions à ses ONGI intermédiaires - et ses subventions de cinq ans aux « partenaires de plaidoyer » en particulier - représente un engagement important de la fondation à partager le pouvoir. Être plus directif sur les pratiques spécifiques alignées sur les principes que la fondation s'attend à voir dans les partenariats de ses bénéficiaires avec les OSC enlève sans doute une partie de ce pouvoir aux bénéficiaires. Mais nous notons que cela ne signifie pas nécessairement que la fondation reprend le pouvoir pour elle-même ; il peut plutôt servir davantage d'exercice de « redistribution du pouvoir » s'il aide à donner aux OSC partenaires plus de pouvoir pour tenir les bénéficiaires responsables.

Pratiques des bailleurs de fonds qui soutiennent la responsabilité mutuelle dans le modèle d'octroi de subventions intermédiaire



La promotion de pratiques alignées sur les principes parmi les pairs donateurs

L'absence d'une stratégie de communication formelle a limité la capacité de la fondation à faire connaître son approche fondée sur des principes auprès des publics externes. La théorie du changement reflète l'espoir de la fondation que des publics externes, tels que des pairs donateurs, perçoivent la valeur des principes et utilisent les leçons tirées de la stratégie. Le personnel de Hewlett a périodiquement partagé les produits d'évaluation et les leçons apprises avec des collègues à l'intérieur et à l'extérieur de la fondation, mais le personnel a reconnu que la fondation n'avait développé aucune stratégie de communication formelle pour partager les leçons avec l'extérieur. Cela a limité le potentiel de sensibilisation des pairs donateurs.

Les pairs donateurs sont à différents stades de leur « parcours » vers un financement plus équitable et des pratiques de transfert de pouvoir – ce qui peut affecter leur ouverture à l'influence des pairs. La fondation et l'équipe d'évaluation n'ont pas exploré en profondeur la meilleure façon d'adapter les produits ou les stratégies de diffusion aux priorités d'apprentissage potentielles des pairs donateurs. Ces priorités d'apprentissage varient considérablement, selon qu'un donateur est à la pointe du changement de pouvoir et de la décolonisation de la philanthropie, ou qu'il vient tout juste de commencer son parcours vers une attribution de subventions plus équitable et inclusive. Reconnaître cette variation – et situer les leçons tirées de la stratégie dans le contexte évolutif du paysage des donateurs – peut aider à affiner les efforts futurs pour influencer les pairs donateurs.

Réflexions sur les principes

L'une des caractéristiques déterminantes de cette stratégie est son approche fondée sur des principes. Les cinq principes – nommés explicitement dans le document de stratégie et mis en avant par la fondation tout au long de la période de cinq ans – ont servi de point de référence central pour la mise en œuvre et l'évaluation de la stratégie. Nous avons observé un soutien général pour les principes parmi les personnes interrogées, confirmant leur valeur pour faire progresser le renforcement des capacités et le partage du pouvoir. Les personnes interrogées ont également soulevé des questions clés pour susciter une réflexion plus approfondie sur les principes, nous encourageant à réfléchir à la manière dont les améliorations apportées aux principes pourraient mieux guider les futures stratégies d'octroi de subventions qui soutiennent le plaidoyer local en Afrique subsaharienne.

Principes	Réflexions sur les principes	Questions pour éclairer les efforts futurs
<p>Principe 1 : Soutenir les priorités de plaidoyer locales tout en recherchant des opportunités pour les relier aux efforts de plaidoyer mondiaux</p>	<p>La détermination des priorités de plaidoyer au niveau local résonne fortement auprès des personnes interrogées - et s'aligne sur des conversations plus larges sur la reconnaissance de l'expertise culturelle, linguistique et politique que les OSC apportent au plaidoyer.⁷ Mais comme l'a souligné une OSC, les OSC elles-mêmes doivent démontrer qu'elles mènent des consultations communautaires pour définir les priorités de plaidoyer. Les OSC ne doivent pas présumer qu'elles en savent déjà assez sur les communautés locales. Les personnes interrogées ont également exprimé des inquiétudes concernant la « fausse localisation » des ONGI qui établissent des bureaux en Afrique et revendiquent le statut de l'ONG en vertu de la législation locale, évinçant les OSC « véritablement » locales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ C'est quoi « locale » ? ▪ Qui représente le « local » ?
<p>Principe 2 : Renforcer et fournir une assistance technique plus pratique et soutenue adaptée à chaque organisation</p>	<p>Ce principe reflète l'intérêt de Hewlett à fournir un soutien plus efficace des capacités des OSC, en supposant qu'une assistance technique pratique, soutenue et adaptée était un ingrédient clé. Nos résultats suggèrent que les OSC apprécient ces qualités de soutien des capacités. Mais nous avons également vu que le concept de « soutien des capacités » est beaucoup plus large qu'envisagé dans ce principe. Un soutien efficace des capacités peut prendre d'autres formes que l'assistance technique pour répondre aux besoins de capacité organisationnelle à long terme tels que la rétention du personnel, la planification de la relève et le développement des jeunes leaders.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles capacités sont valorisées. Par qui ? Pour quoi ? ▪ Les bailleurs de fonds et les ONGI promeuvent-ils des « capacités » qui reproduisent des modèles (par exemple, pour l'évaluation et l'établissement de rapports) de leurs propres cultures et systèmes nationaux ? ▪ L'approbation de ces modèles se fait-elle au détriment des propres missions des OSC ?
<p>Principe 3 : Soutenir les partenariats de plaidoyer à plus long terme qui renforcent et soutiennent la capacité de plaidoyer locale</p>	<p>Ce principe reflète l'attente de la fondation que ses bénéficiaires intermédiaires développent des accords de subvention à plus long terme avec leurs OSC partenaires. Mais le principe soulève des questions sur « combien de temps est le long terme » - et comment déterminer quand il est approprié de maintenir ou de mettre fin à un partenariat. La durée appropriée des différents types de relations de soutien des capacités peut varier.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelle devrait être la durée du « long terme » dans le contexte de processus complexes de changement politique ? ▪ Combien de temps faut-il pour « renforcer » les capacités ?

Principes	Réflexions sur les principes	Questions pour éclairer les efforts futurs
<p>Principe 4 : Encourager la responsabilité mutuelle entre toutes les parties : donateurs, intermédiaire et partenaires</p>	<p>Tout au long de notre processus d'apprentissage et d'évaluation de cinq ans, les bénéficiaires et les OSC partenaires ont approuvé ce principe « en principe » tout en se demandant comment le mettre en pratique. Au fil du temps, la fondation a évolué pour nommer explicitement le partage du pouvoir et le transfert de pouvoir comme fondamentaux pour la responsabilité mutuelle. Mais des questions subsistent quant à savoir s'il est possible d'atteindre une responsabilité mutuelle significative étant donné le déséquilibre de pouvoir inhérent aux relations de financement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qui peut demander des comptes aux donateurs ? ▪ Comment la responsabilité mutuelle peut-elle être encadrée comme une expression de « réciprocité », fondant le pouvoir sur la valeur attachée au travail effectué dans les communautés et pas seulement sur la valeur attachée au financement ?
<p>Principe 5 : Mesurer les progrès, documenter, adapter et partager ce qui est appris</p>	<p>Hewlett a commandé notre processus d'apprentissage et d'évaluation de cinq ans comme une façon de mettre en pratique ce principe. Il a encouragé ses bénéficiaires intermédiaires et leurs partenaires OSC à adapter leurs pratiques en fonction de ce qu'ils ont appris de cette évaluation et de leurs expériences plus larges. Mais comme l'a fait remarquer un pair donateur, les efforts menés par la fondation pour « mesurer les progrès » peuvent ressembler à la surveillance des bénéficiaires à moins qu'ils ne soient encadrés dans le cadre d'un processus de responsabilité plus véritablement « mutuel » où la performance du donateur est évaluée avec les bénéficiaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'évaluation est-elle une expression du pouvoir du donateur de déterminer « ce qui compte » ? ▪ Comment les évaluateurs renforcent-ils les déséquilibres de pouvoir ?

Au cours de la période de cinq ans, la fondation et l'équipe d'évaluation en sont venues à comprendre que le transfert de pouvoir et le partage du pouvoir étaient fondamentaux pour les objectifs de la fondation pour cette stratégie. Mais ce n'était pas aussi clairement indiqué dans le document de stratégie. Le mot « pouvoir » n'apparaît pas non plus dans les principes. Nommer le pouvoir plus explicitement pourrait être un raffinement utile des principes. Cependant, nous notons que le transfert de pouvoir est un concept complexe – et parfois contesté. Par exemple, le transfert de pouvoir peut être compris comme posant un défi existentiel aux ONGI si le langage du transfert de pouvoir est interprété comme signifiant un transfert complet de pouvoir des donateurs ou des ONGI aux OSC. Le partage du pouvoir admet un plus large éventail de relations de collaboration. Mais une dirigeante de la société civile a souligné à quel point il est vital de se demander qui détient quel type de pouvoir : une approche féministe reconnaît que les communautés ont leur propre pouvoir. Un donateur peut permettre et aider les gens à travailler ensemble, « mais nous ne pouvons pas dire que nous transférons le pouvoir et que nous le donnons à une communauté ». Cette observation encourage la réflexion sur la manière dont les multiples définitions du « pouvoir » peuvent éclairer ce que cela signifie pour les donateurs de soutenir le plaidoyer local en Afrique subsaharienne.

« Être un donateur et donner de l'argent ne signifie pas que vous portez le pouvoir des gens. Vous portez votre propre pouvoir. Vous ne pouvez donc pas déplacer votre propre pouvoir et le donner aux communautés ; ils ont leur propre pouvoir... Vous pouvez déverrouiller ce qui est déjà là pour qu'ils puissent faire beaucoup plus. »

– Expert en société civile

Recommandations

Nous proposons des recommandations qui pourraient façonner les pratiques d'octroi de subventions de la fondation, celles d'autres bailleurs de fonds et celles de tout intermédiaire que la fondation choisit de soutenir, en concrétisant certaines de nos conclusions et leçons apprises.

Structurer le subventionnement de manière à aider à résoudre les déséquilibres de pouvoir

Le subventionnement implique intrinsèquement un déséquilibre de pouvoir qui peut remettre en question même des relations de confiance bien établies entre les organisations. Voici les mesures que la fondation et les autres bailleurs de fonds peuvent prendre pour remédier aux déséquilibres de pouvoir inhérents aux relations de financement :

1. Faire des analyses de pouvoir une partie explicite de la pratique de subventionnement.

Encouragez les demandeurs de subventions à s'engager dans une analyse de pouvoir dans le cadre de leurs propositions et de leurs approches de plaidoyer. Les bailleurs de fonds eux-mêmes devraient contester les structures de pouvoir injustes, y compris celles qu'ils créent.⁸

2. Utiliser des processus de candidature et de rapport plus simples, plus flexibles et plus inclusifs.

Les bailleurs de fonds peuvent améliorer leurs processus de demande et de rapport en les simplifiant, en payant le coût de la traduction ou de l'interprétation dans plusieurs langues et en expérimentant des options de rapport plus flexibles telles que les formats oraux.

3. Établir, communiquer et respecter des conditions et des procédures de subvention claires.

Les bénéficiaires ont besoin de clarté sur la durée de la subvention, les calendriers de paiement, les exigences en matière de rapports et les perspectives de financement continu.

4. Promouvoir la responsabilité mutuelle dès le départ.

Les négociations de subvention doivent délimiter les responsabilités de chaque partie vis-à-vis de l'autre et affirmer le droit des bénéficiaires à des réponses rapides et respectueuses de la part du donateur. La fondation et les autres bailleurs de fonds doivent utiliser un processus inclusif de demande de subvention et de renouvellement de subvention qui garantit la transparence entre toutes les parties concernant les attentes et les allocations de financement.

5. Encourager l'évaluation, l'apprentissage et la rétroaction.

Créez des « espaces sûrs » pour que les intermédiaires et les OSC puissent se faire part de leurs commentaires – et à la fondation. Intégrez des approches d'évaluation qui offrent de multiples opportunités aux OSC de fournir des commentaires confidentiels.

6. Faire confiance mais vérifier.

Les principes de la philanthropie basée sur la confiance sont séduisants. Mais la confiance peut être mal placée. Les processus d'évaluation et d'apprentissage peuvent permettre de contrôler les abus de pouvoir.

7. Encourager la dénonciation – et protéger les dénonciateurs.

Ceux qui reçoivent des fonds sont naturellement réticents à dénoncer un comportement abusif, inéquitable ou corrompu. La fondation et d'autres bailleurs de fonds pourraient soutenir les efforts des philanthropies africaines ou d'autres organismes de la société civile pour créer des structures de signalement anonyme et d'enquête plus approfondie sur les comportements présumés.

Remettre en cause des définitions et des modèles de « capacité » et de « renforcement des capacités »

La stratégie visait à promouvoir des changements significatifs dans le renforcement des capacités à travers ses principes. Les personnes interrogées ont suggéré des directions pour une exploration plus approfondie :

1. Placer les OSC au centre du processus.

Les OSC étaient plus satisfaites des efforts de renforcement des capacités lorsqu'elles avaient une plus grande liberté pour déterminer la nature, la source et le calendrier de ce soutien. Les OSC sont le juge approprié de la « capacité » dont elles ont besoin et de la quantité « suffisante ».

2. Considérer de séparer les sous-subsventions du renforcement des capacités.

Les bailleurs de fonds peuvent évaluer chaque intermédiaire pour sa capacité à fournir le soutien dont les partenaires ont besoin, plutôt que de s'attendre à ce qu'ils aient l'expertise nécessaire pour à la fois gérer les sous-subsventions et fournir une assistance appropriée au renforcement des capacités.

3. Planification à long terme de la relève et de l'investissement.

Les bailleurs de fonds pourraient soutenir les dotations pour fournir des revenus stables et à long terme aux OSC. Les OSC peuvent explorer d'autres sources de revenus, y compris les contributions des petits donateurs dirigées par la communauté et offrir des services moyennant des frais raisonnables. Les bailleurs de fonds peuvent aider les dirigeants des OSC à élaborer des plans pour encadrer et transférer le leadership aux jeunes générations.

4. Comprendre la diversité de la « capacité ».

Différents types de capacité d'organisation et de plaidoyer nécessitent un soutien de différentes manières provenant de différentes sources :

- a. **Structures, systèmes et normes organisationnels** : les structures de gouvernance de base ou les systèmes administratifs peuvent bénéficier de subventions d'efficacité organisationnelle qui permettent à l'OSC d'engager des experts techniques appropriés et d'approfondir les normes et valeurs organisationnelles alignées sur les principes. La gestion d'un rôle de sous-subsvention nécessite des structures et des systèmes spécifiques que les bailleurs de fonds peuvent aider les nouveaux partenaires intermédiaires à développer et à affiner.
- b. **Dotation en personnel** : les donateurs devraient financer des salaires et des avantages sociaux compétitifs et fournir un soutien opérationnel général plus long pour permettre aux organisations d'attirer et de retenir du personnel talentueux. Cela peut aider à briser le schéma des personnes embauchées pour remplir une fonction dans le cadre d'une subvention de projet à court terme. Cela facilite le développement du personnel et la planification de la relève.
- c. **Fournir de l'expérience et expertise en la matière** : les bailleurs de fonds et les intermédiaires peuvent faciliter les opportunités d'apprentissage auprès d'organisations homologues et d'individus travaillant au niveau régional et mondial.
- d. **Expérience et connaissances tactiques** : les OSC apprennent généralement mieux en expérimentant et en adaptant les tactiques de plaidoyer que d'autres utilisent. Les bailleurs de fonds, les intermédiaires et les banques de ressources comme l'Accélérateur du Plaidoyer peuvent offrir un accès à des formations, des ateliers et des outils. Ils peuvent également faciliter l'accès aux OSC homologues et à d'autres qui peuvent soutenir le processus d'adaptation des outils de l'OSC à leur contexte.
- e. **Résolution collaborative des problèmes** : les OSC interrogées et les bailleurs de fonds ont souligné la valeur de « l'accompagnement », qui prend souvent la forme de coaching, de conversations et d'autres formes de résolution collaborative des problèmes. Ces pratiques sont généralement rendues possibles par les relations et la confiance développées au fil de nombreuses années.

5. Tenir tous les « renforceurs de capacité » responsables de la fourniture efficace du soutien.

Les bailleurs de fonds ont tendance à évaluer uniquement la performance et la capacité de la OSC. Nous suggérons de nous concentrer également sur la performance des organisations proposant le renforcement des capacités.

Explorer des opportunités supplémentaires pour faire progresser les pratiques de partage du pouvoir des bailleurs de fonds

La Fondation Hewlett peut envisager d'autres moyens de renforcer ses contributions au partage du pouvoir :

1. Avoir des conseillers fiables en Afrique, plus proches des organisations que la fondation finance.

La Fondation Hewlett a toujours préféré maintenir un modèle de personnel réduit qui la décourage d'embaucher suffisamment de membres du personnel ou de consultants pour gérer plusieurs petites subventions en Afrique. Mais l'engagement d'observateurs et de conseillers locaux qui connaissent bien les pays et les problèmes dans lesquels la fondation s'attend à être active peut aider la fondation à soutenir ses objectifs de partage du pouvoir. Par exemple, les observateurs locaux évaluant le succès et entendant les préoccupations – en particulier celles exprimées par les OSC sous-bénéficiaires – peuvent fournir des indicateurs précoces de progrès ou des avertissements de déséquilibres de pouvoir émergents. Une autre possibilité : créer un groupe consultatif local formel qui identifie les candidats pour le soutien de la fondation et écoute les preuves de progrès ou les préoccupations qui méritent l'attention du personnel du programme. Un tel groupe pourrait contribuer à diversifier les perspectives et les réseaux dont dispose la fondation.

2. S'engager dans un plaidoyer philanthropique.

La fondation peut plaider auprès de ses pairs pour des pratiques de partage et de transfert de pouvoir plus intentionnelles. La fondation, avec d'autres bailleurs de fonds, peut encourager des pratiques d'octroi de subventions plus équitables, inclusives et même transformatrices et renforcer le soutien à ces pratiques parmi les philanthropies africaines, y compris les philanthropies « dirigées par la communauté ». Le soutien de la fondation peut contribuer aux efforts des bailleurs de fonds africains pour renforcer leur secteur et décourager les pratiques qui reproduiraient les déséquilibres de pouvoir actuels.

Remerciements

Cette évaluation évolutive et développementale de cinq ans a bénéficié des forces et des contributions complémentaires de chaque membre de l'équipe d'évaluation : David Devlin-Foltz (États-Unis), Susanna Dilliplane (États-Unis), Rhonda Schlangen (États-Unis), Julie Tumbo (Kenya) et Coumba Touré (Sénégal). Notre équipe d'évaluation est profondément reconnaissante au personnel de la Fondation Hewlett, aux bénéficiaires et aux OSC partenaires d'avoir fait de cette évaluation un processus d'apprentissage aussi riche et précieux. Au cours des cinq dernières années, ces acteurs de la stratégie ont consacré beaucoup de temps à participer à cette évaluation, ce qui nous a permis de recueillir une myriade d'idées et de leçons sur la meilleure façon de faire progresser le renforcement des capacités, le partage du pouvoir et l'objectif global d'un secteur des OSC dynamique. Nous tenons également à remercier les dirigeants de la société civile et les pairs donateurs que nous avons interrogés pour avoir apporté leurs perspectives externes utiles lorsque nous avons situé les leçons de cette évaluation dans un contexte plus large. Nous sommes reconnaissants à Tian Johnson et Maaza Seyoum d'avoir dirigé le processus d'examen de la littérature et du contexte et d'avoir facilité une réflexion plus approfondie sur le pouvoir, la capacité et les partenariats entre les bailleurs de fonds, les intermédiaires et les OSC. L'équipe de Niyel au Sénégal a facilité notre réunion mémorable de bénéficiaires et d'OSC en octobre 2019. Nous remercions également Carlisle Levine pour ses contributions aux premières étapes du processus d'évaluation. Enfin, un merci spécial à Helena Choi, Althea D. Anderson, Amy Arbretton et Kim Brehm de la Fondation Hewlett pour leur soutien et leur engagement dans ce processus d'apprentissage et d'évaluation.

L'équipe d'évaluation accueille les questions ou les commentaires sur ce rapport. Veuillez nous contacter :

David Devlin-Foltz, ddfoltz@gmail.com

Susanna Dilliplane, susanna.dilliplane@gmail.com

Rhonda Schlangen, rhondaschlangen@gmail.com

Julie Tumbo, julietumbo@gmail.com

Coumba Touré, coumbatoure378@gmail.com

Annexe

Questions d'évaluation guidant le rapport d'évaluation final

1. Dans quelle mesure l'approche d'octroi de subventions fondée sur des principes de la fondation a-t-elle contribué aux **résultats escomptés à court terme du partage du pouvoir et d'un renforcement plus efficace des capacités** ? Comment les pratiques alignées sur les principes de la fondation, de ses bénéficiaires et des OSC partenaires ont-elles contribué (ou non) aux gains de plaidoyer et de capacité organisationnelle des OSC ? L'approche fondée sur des principes a-t-elle contribué à des résultats positifs ou négatifs inattendus ?
2. Comment les **différents modèles d'octroi de subventions** intégrés à la stratégie (c'est-à-dire le modèle intermédiaire, le modèle d'octroi direct de subventions et le soutien de l'Accélérateur du Plaidoyer contribuent-ils de manière complémentaire ou concurrente aux résultats escomptés - et à l'objectif global d'un secteur des OSC plus dynamique ? Quels rôles la fondation, ses bénéficiaires et les OSC partenaires peuvent-elles et doivent-elles jouer pour faire avancer l'objectif ? Que faut-il d'autre (par exemple, d'autres acteurs, des éléments supplémentaires de soutien des capacités, d'autres ajustements dans les pratiques ou les rôles) pour progresser efficacement et durablement vers l'objectif de la stratégie ?
3. Comment des **facteurs contextuels plus larges** ont-ils facilité ou inhibé la capacité des acteurs de la stratégie à mettre les principes en pratique et à renforcer efficacement les capacités et à transférer le pouvoir ? Par exemple, comment la concurrence pour les ressources et les cultures dominantes du paysage du développement axé sur les bailleurs de fonds affectent-elles les acteurs de la stratégie et ce qu'ils sont capables de réaliser ? Comment, le cas échéant, l'approche fondée sur des principes a-t-elle influencé les interactions donateur-bénéficiaire-OSC dans le contexte de la COVID-19 ? Quelles leçons pouvons-nous tirer de la manière dont les principes sont présents ou absents dans les réponses à une crise mondiale ?
4. Dans quelle mesure et comment la stratégie de la fondation a-t-elle influencé les **autres bailleurs de fonds et les ONGI** qui soutiennent le plaidoyer du PFSR en Afrique subsaharienne ? Comment les autres approches des bailleurs de fonds et des ONGI s'alignent (ou non) sur les principes de la stratégie ? Comment leurs approches reflètent-elles (ou divergent-elles) l'accent mis par la stratégie sur le partage du pouvoir ? Quels facteurs ont facilité ou inhibé la portée de l'influence de la stratégie ?
5. Quelles leçons peut-on tirer **des hypothèses de la fondation** sur la manière de transférer le pouvoir, de soutenir un renforcement efficace des capacités et de contribuer à un secteur des OSC plus dynamique en Afrique subsaharienne ?

L'approche méthodologique

L'évaluation a soutenu un processus continu d'apprentissage, de partage et d'adaptation en utilisant une approche d'évaluation développementale qui a généré des commentaires et des leçons chaque année. C'est à dire, l'évaluation a répondu aux changements dans les priorités d'apprentissage à mesure que la compréhension des principes et des pratiques alignées par les acteurs de la stratégie évoluait au fil du temps. Les changements dans la conception de l'évaluation ont également reflété la compréhension approfondie de l'équipe d'évaluation de la manière de recueillir des données significatives sur des sujets sensibles et complexes tels que la dynamique du pouvoir et le soutien efficace des capacités.

Ce rapport s'appuie sur ce que nous avons appris tout au long du processus de cinq ans, mais avec un accent particulier sur les données de 63 entretiens confidentiels menés lors de la phase finale de cette évaluation, principalement de janvier à mai 2021. Cela comprend des entretiens avec 12 des bénéficiaires intermédiaires et directs, ainsi que des entretiens approfondis de deux heures avec 30 des OSC partenaires sous-bénéficiaires des ONGI bénéficiaires (voir tableau A1 ci-dessous). Les OSC interrogées provenaient de 12 pays africains (Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Kenya, Malawi, Mali, Nigeria, Rwanda, Sénégal, Tanzanie, Ouganda, Zambie), avec sept des entretiens menés en français et quatre en swahili.

Pour ancrer notre travail dans une compréhension plus large du secteur des OSC et des pratiques actuelles des autres bailleurs de fonds, des ONGI et des OSC, nous avons également mené 12 entretiens avec 14 dirigeants de la société civile, y compris un éventail de voix de tout le continent (Ghana, Kenya, Mali, Sénégal, Afrique du Sud, Tanzanie, Zimbabwe) et dans différents types d'organisations, notamment des instituts de recherche, des organismes de financement et des OSC. Nous avons également mené des entretiens avec le personnel de six pairs donateurs qui soutiennent le renforcement des capacités et le plaidoyer du PFSR en Afrique subsaharienne, en recherchant des personnes interrogées avec diverses approches de financement des OSC via des organisations intermédiaires. Enfin, nos entretiens ont inclus trois membres du personnel de Hewlett qui ont été profondément impliqués dans la stratégie et le processus d'évaluation.

Tableau A1. Catégories d'entretiens de la phase 4

Catégories d'entretiens	Nombre d'entretiens	Nombre de participants individuels aux entretiens
Bénéficiaires	12	23
Organisations de sociétés civiles	30	42
Leaders de la société civile	12	14
Pairs donateurs	6	7
Fondation Hewlett	3	3
Total	63	89

Pour aider à situer nos conclusions dans certaines des tendances et évolutions plus larges qui se déroulent sur le terrain, nous nous sommes appuyés sur un ensemble d'activités d'examen du contexte menées par Tian Johnson et Maaza Seyoum de l'Alliance africaine en collaboration avec Rhonda Schlangen, membre de l'équipe d'évaluation. Cet examen comprenait l'assemblage d'un riche recueil de ressources actuelles pertinentes pour comprendre le paysage des pratiques, des expériences et des perspectives des bailleurs de fonds, des ONGI et des OSC sur des sujets pertinents pour les principes de la stratégie. Les principales informations et ressources issues de ce processus d'examen du contexte ont éclairé ce rapport.

Limitations

Notre conception de l'évaluation de la phase 4 s'est délibérément concentrée sur les entretiens comme méthodologie principale. Cela reflète les leçons méthodologiques apprises lors des phases précédentes de l'évaluation, qui suggèrent que nous avons pu recueillir des informations plus claires, plus fiables et plus nuancées via des entretiens (par opposition à des enquêtes). Le format de l'entretien nous a permis d'établir une relation, de clarifier nos questions si nécessaire et de poser des questions de suivi pour approfondir les réponses des personnes interrogées. Cela était particulièrement important compte tenu de la sensibilité et de la complexité des sujets que nous avons explorés lors des entretiens : le renforcement des capacités et la dynamique du pouvoir (y compris la dynamique raciale). Cependant, un compromis est que nous n'avons pas pu engager autant de OSC partenaires que nous l'avons fait dans les phases précédentes. Cela a limité notre capacité à généraliser nos conclusions à tous les OSC partenaires dans le cadre de cette stratégie.

Nous avons également plafonné à 18 le nombre d'entretiens avec des dirigeants de la société civile et des pairs donateurs, ce qui limite encore une fois la généralisation de nos conclusions à l'ensemble plus large d'acteurs qui entrent dans ces catégories. Nous reconnaissons que « leaders de la société civile » est un terme large et peut être défini de différentes manières. Pour nos besoins, nous avons cherché à identifier des personnes qui pourraient parler de leur longue expérience de soutien et/ou de promotion de la société civile africaine. Mais nous reconnaissons que nos personnes interrogées étaient principalement basées dans de grandes organisations avec une présence nationale et/ou internationale bien établie. Nos entretiens n'ont pas inclus d'autres exemples de dirigeants de la société civile, y compris de nombreux individus et/ou organisations opérant au niveau infranational.

Notes en fin d'ouvrage

¹ DSW est passé d'un bénéficiaire d'une subvention d'engagement opportuniste à un partenaire de plaidoyer en 2018. Étant donné que cette transition s'est produite au cours de la période de mise en œuvre de la stratégie de cinq ans, DSW a reçu une subvention de 28 mois pour s'aligner à peu près sur la fin des autres subventions de partenaires de plaidoyer. Les trois autres partenaires de plaidoyer (Equipop, IWCH, et PAI) ont chacun reçu une subvention de cinq ans au début de la période de mise en œuvre de la stratégie.

² La Fondation Hewlett, nos personnes interrogées et ce rapport utilisent les termes « transfert de pouvoir » et « partage du pouvoir » de manière quelque peu incohérente. Lorsque nous citons des sources, nous suivons leur utilisation des termes. Les OSC interrogées notent que le pouvoir leur est rarement entièrement « transféré » de manière à leur offrir une autonomie totale dans la prise de décisions. Le soutien opérationnel général d'un donateur peut se rapprocher le plus de la réalisation d'un changement de pouvoir, dans ce sens. Les OSC ont donné plus facilement des exemples de la façon dont le pouvoir est « partagé », tel que représenté par des processus respectueux de consultation avec un donateur sur les priorités et les stratégies de plaidoyer ou sur l'utilisation par l'OSC des fonds budgétés. Comme nous le notons à la page 13, ces termes font toujours l'objet d'un large débat.

³ Ceci est un rappel utile d'un défi plus large lié à l'évolution des pratiques : les facteurs contextuels que nous avons décrits précédemment - en particulier les pratiques répandues des bailleurs de fonds qui perpétuent les déséquilibres de pouvoir - peuvent influencer la capacité des ONGI bénéficiaires à aligner leurs pratiques sur les principes de la fondation.

⁴ Voir, par exemple, [#PhilanthropySoWhite](#), une table ronde hébergé par Edgar Villanueva, Decolonizing Wealth Project, 19 février 2021. Open Democracy (par 146 organisations locales), [“An Open Letter to International NGOs Who Are Looking to ‘Localise’ Their Operations,”](#) 8 mars 2020. Anna Feuchtwang, [“Broken promises: why handing over power to local NGOs is empty rhetoric,”](#) The Guardian, 2014. Tindyebwa Agaba, [“We need to talk about racism in the aid sector,”](#) Open Democracy, 7 décembre 2018. West Africa Civil Society Institute (WACSI) and Rights CoLab, [“Fostering Equitable North-South Civil Society Partnerships: Voices from the South”](#) (WACSI, 23 février 2021). Epic-Africa, [“The State of African CSOs”](#) (EPIC-Africa, 2019).

⁵ Voir, par exemple, Zenda Ofir, [“Snippet: Judging ‘Success’. The Example of Capacity Development,”](#) EVALUATION FOR DEVELOPMENT (blog), 8 février 2018. Kathy Reich, [“Reflections on the first year of BUILD,”](#) 28 novembre 2018. David Guy, [“Aid Workers Talk Endlessly about Capacity Building - but What Does It Really Mean?”](#) The Guardian, 2016. Amit Chandra and Pritha Venkatachalam, [“Why Is There a Collective Silence around Capacity Building?”](#) (IDR, 26 juin 2019). Jon Harle, [“Doing Capacity Development Well | From Poverty to Power,”](#) From Poverty to Power (blog), 8 août 2017. Niels Keijzer et al., [“Bringing the Invisible into Perspective: Reference Document for Using the 5Cs Framework to Plan, Monitor and Evaluate Capacity and Results of Capacity Development Processes”](#) (Maastricht, The Netherlands: European Centre for Development Policy Management, 2011).

⁶ Voir, par exemple, Arbie Baguios, Stephanie Kimou, Marie-Rose Romain Murphy, and Naomi Tulay-Solanke, [“How to Be Anti-Racist in Aid,”](#) Aid Re-imagined (blog), 17 juin 2020. Jimmy Awany, [“International Development Frameworks Force Civil Society to Mimic Western NGOs,”](#) Africa at London School of Economics (blog), 2020. Lisa Denney, [“\\$15bn is spent every year on training, with disappointing results. Why the aid industry needs to rethink ‘capacity building’,”](#) From Poverty to Power (blog), 6 juillet 2017.

⁷ Jennifer Chapman, Almir Pereira Junior, Sarah Okwaare, Laya Prasad Uprety, and Valerie Miller, [Critical Webs of Power and Change: Resource Pack for Planning, Reflection and Learning in People-Centered Advocacy](#) (Action Aid, November 2005). Vibrant Hawaii, [Data Justice Talk Story](#) (Video), 7 août 2020. Arbie Baguios, [“It’s Time to Decolonise Project Management in the Aid Sector,”](#) Aid Re-Imagined (blog), 18 février 2020.

⁸ Powercube offre des outils pratiques pour l'analyse de puissance à <https://www.powercube.net/>; Clarissa Rile Hayward fournit un guide plus complet dans [De-Facing Power](#) (Cambridge University Press, 2000).