ARCHITECTURE PROPOSÉE POUR LE MÉCANISME DE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS DE PLAIDOYER ET DE RESPONSABILITÉ SOCIALE

Pour Décision

Prière de noter : Les documents du Conseil ont un caractère purement délibératif et, conformément à la politique de transparence du GPE, ne constituent pas des documents publics aussi longtemps que le Conseil ne les a pas étudiés en réunion. Il est entendu que les groupes constitutifs transmettent ces documents à leurs membres en amont de la réunion du Conseil à des fins de consultation.

1. OBJET

1.1 Le présent document a pour objet d'exposer le but, les objectifs, les réalisations et les composantes opérationnelles (c'est-à-dire la théorie du changement) proposés dans le cadre du mécanisme de financement pour le plaidoyer et la responsabilité sociale (*Advocacy and Social Accountability*, ASA). Le document formule également des recommandations sur les paramètres initiaux relatifs à l'éligibilité à des financements ASA, à l'allocation et à la fréquence de ces financements, et certaines considérations sur la gouvernance et la gestion du mécanisme ASA.

1.2 Le présent document définit un programme de travail pour mettre en place le mécanisme ASA d'ici 2019. Il demande qu'une délégation de pouvoir soit donnée au Comité de stratégie et d'impact pour superviser le stade 2 de la conception devant se dérouler entre janvier et mai 2018 afin que le mécanisme de financement ASA puisse être lancé en 2019. Enfin, l'annexe 1 donne un aperçu des principaux messages tirés d'autres analyses ayant servi de source d'information pour proposer les choix de conception du mécanisme ASA.

Résumé des délibérations de la réunion du Comité des stratégies et de l'impact des 24 et 25 octobre 2017

- Le Comité a noté les progrès réalisés depuis sa réunion de septembre sur le mécanisme ASA et a salué les propositions concrètes formulées sur l'architecture de ce mécanisme.
- Le SIC a demandé que la formulation des buts et des objectifs réponde plus concrètement à la finalité affichée du mécanisme ASA sur le plan de l'amélioration du dialogue dans le secteur de l'éducation et de la mise en œuvre des plans sectoriels de l'éducation, notamment par des financements du GPE aux pays.
- Le SIC a analysé le risque de perte des fonds réservés au mécanisme devant succéder au FSCE dans le cadre actuel de théorie du changement, et a convenu qu'une mention ajoutée sur l'intention d'apporter un concours au successeur du FSCE permettrait de lever cette inquiétude.
- Le SIC a également discuté des questions d'éligibilité et des critères proposés pour garantir que les bénéficiaires du mécanisme ASA s'appuient sur des acteurs de la société civile des pays bénéficiaires plutôt que sur des acteurs extérieurs.
- Le SIC a discuté des attributions d'un conseil consultatif technique et d'une entreprise recrutée pour le stade 2 du travail de conception, et a demandé de préciser le rôle de chacun. Le SIC a demandé que, si le conseil consultatif technique devait se transformer en panel de sélection des financements au titre du mécanisme ASA, des représentants des comités de gouvernance du GPE devraient être représentés dans cet organe.
- Les membres du SIC ont discuté des différentes fonctions qu'un agent partenaire pourrait avoir (fiduciaire, gestion de programme, stratégie, apprentissage et renforcement des capacités, etc.). Certains membres se sont inquiétés de la mission de l'agent partenaire dans le cas où il s'agirait d'une entreprise privée, et ont débattu des mérites respectifs d'avoir un ou plusieurs agents partenaires pour le programme. Il a été décidé de revoir ces questions dans le cadre du travail de conception entre janvier et juin.
- Certains membres du SIC ont également soulevé la question d'assurer la continuité des financements pour les bénéficiaires du FSCE, et ont demandé qu'une prolongation chiffrée du FSCE soit envisagée à l'été 2018 si nécessaire.
- Dans les retours d'information suivant la réunion, des membres du SIC ont demandé qu'une annexe soit ajoutée pour présenter les principaux messages tirés des autres analyses ayant influé sur les choix de conception proposés pour le mécanisme ASA.

2. RÉSUMÉ ANALYTIQUE

2.1 Le Conseil est invité à examiner les paramètres de conception proposés dans le présent document pour le mécanisme de financement ASA. Le SIC recommande plus précisément au Conseil d'approuver les éléments proposés suivants :

- le but, les objectifs, les réalisations et les composantes opérationnelles du mécanisme ASA,
- les critères d'éligibilité,
- l'allocation théorique des financements par objectif,
- la fréquence des financements.

2.2 Sur la base de ces décisions fondamentales, le Comité des stratégies et de l'impact recommande au Secrétariat de poursuivre le travail de conception entre janvier et mai 2018, sous la supervision du SIC. En mai, le SIC examinera les résultats de l'évaluation à mi-parcours du programme du Fonds de la société civile pour l'éducation (disponible en février 2018), et étudiera les solutions proposées pour la structure de gestion du mécanisme ASA en fonction des choix et des capacités des agents partenaires. Les interactions opérationnelles et stratégiques entre les mécanismes ASA et KIX seront également explorées plus en détail entre janvier et mai dans le cadre du travail de conception des deux mécanismes, afin d'améliorer les synergies des investissements réalisés une fois que les mécanismes seront opérationnels. À partir de l'examen des choix de conception du stade 2, le SIC demande au Conseil de lui donner pouvoir pour finaliser et approuver les composantes de l'architecture opérationnelle du mécanisme ASA lors de sa prochaine réunion en présentiel prévue en mai 2018.

3. DÉCISION RECOMMANDÉE

3.1 Le Secrétariat demande au Conseil d'administration d'adopter la décision suivante :

BOD/2017/12-XX—**Architecture proposée pour le mécanisme de financement des activités de plaidoyer et de responsabilité sociale** :

1. d'approuver le but, les objectifs, les réalisations et les composantes opérationnelles proposés pour le mécanisme de financement des activités de plaidoyer et de responsabilité sociale (ASA) ;
2. d'adopter les paramètres relatifs 1) aux critères d'éligibilité, 2) à l'allocation de ressources par objectif, 3) à la fréquence des financements, tels qu'indiqués dans le présent document [BOD/2017/12-xx] ;

3. de donner pouvoir au Comité des stratégies et de l'impact pour approuver les choix de conception du stade 2 pour le mécanisme ASA, c'est-à-dire pour :
    a. approuver les critères et la procédure applicables à la sélection du ou des agents partenaires ;
    b. approuver les critères de sélection et les procédures applicables aux appels à projets ;
    c. examiner et approuver la politique générale en ce qui concerne la communication des résultats obtenus, le suivi et le prolongement ou la restructuration des financements.

4. CONTEXTE

4.1 Le Cadre de mobilisation et d'allocation de financements (FFF) adopté par le Conseil en mars 2017 note que la capacité du Partenariat mondial pour l'éducation (GPE) à améliorer la responsabilité mutuelle (objectif stratégique 3 du GPE 2020) a besoin d'être renforcée au moyen d'investissements spécifiques dans l'ensemble du Partenariat. Dans le cadre de la décision prise de créer un mécanisme de financement des activités de plaidoyer et de responsabilité sociale (ASA) dans le FFF, le Conseil a chargé le Comité des stratégies et de l'impact de superviser la conception du mécanisme. Dans le document BOD 2017/03 DOC 03, le Conseil a demandé que l'architecture du mécanisme ASA intègre les facteurs suivants :

- Au niveau national, le programme ASA succédera au programme « Fonds de la société civile pour l'éducation III », mais cherchera aussi à diversifier les partenaires et à intégrer de nouveaux domaines d'activité, y compris les avis émis par les citoyens et les méthodes participatives visant à aider les institutions du secteur public à relever les défis auxquelles elles sont confrontées en matière de politiques, de stratégies et de mise en œuvre.

- À l'échelle mondiale, le programme rassemblera des groupes d'acteurs qui n'auraient peut-être pas l'occasion de se rencontrer autrement dans la sphère éducative et inclura d'autres intervenants issus de secteurs différents pour collaborer à des activités mondiales et internationales ayant un rapport avec les travaux du GPE à l'échelle des pays, en particulier dans le domaine de l'efficacité de l'aide, du financement et des synergies intersectorielles.

- Il doit être financé à la fois par des contributions non soumises à des restrictions et par des contributions ciblées.

- Il doit être conçu de manière à éviter toute fragmentation et en prêtant dûment attention à la nécessité de limiter les coûts de transaction, notamment en maintenant les dépenses de fonctionnement connexes du Secrétariat dans une fourchette de 5 à 7 %.

4.2 Depuis 2017, le Secrétariat travaille avec le Comité des stratégies et de l'impact à la conception du mécanisme de financement ASA, avec l'aide du cabinet Dalberg Global Development Advisors. Les sources d'information suivantes ont été utilisées pour établir les propositions de décision figurant dans le présent document : une analyse comparative, une étude de marché, un rapport sur les enseignements tirés, et les propos recueillis lors de consultations menées avec tous les groupes

constitutifs du GPE entre août et octobre 2017 (voir l'annexe 1). Les composantes de l'architecture proposés intègrent donc plusieurs considérations sur le rôle de la société civile, les bonnes pratiques dans les domaines de la responsabilité civile et du plaidoyer, et l'avantage comparatif du GPE. Les PDP ont souligné l'importance du rôle joué par la société civile dans la surveillance, la participation des citoyens dans la politique éducative, et la mise à contribution des connaissances et des avis des communautés locales au service de l'éducation, mais ils ont noté aussi les difficultés à surmonter pour associer la société civile de manière constructive et organisée. La société civile a reconnu l'intérêt du Fonds de la société civile pour l'éducation, et en particulier le rôle de la Campagne mondiale pour l'éducation et des secrétariats régionaux qui soutiennent les activités des coalitions nationales. Les partenaires bilatéraux ont souligné l'importance des efforts déployés par la société civile pour accroître la transparence et améliorer la gouvernance, de même que les fondations et les PDP.

4.3 Dans le cadre de l'analyse comparative, les sources d'information sur la responsabilité sociale et le plaidoyer ont souligné l'importance de soutenir les priorités de la société civile, même si les méthodes de suivi et d'évaluation permettaient difficilement d'attribuer directement aux activités de plaidoyer les résultats obtenus en termes de politiques publiques, et la nécessité d'agir avec tact afin d'associer des partenaires de la société civile marginalisés ou disposant de capacités peu développées. Les fondations ont également souligné l'importance de prévoir un processus itératif dans les activités de plaidoyer et de responsabilité sociale, en soutenant l'apprentissage et l'adaptation sur des périodes de plusieurs années. Pour les partenaires, les interactions fortes entre les mécanismes KIX et ASA constituent un moyen important d'intégrer l'apprentissage dans les financements et les activités ASA et le renforcement des capacités des bénéficiaires. Enfin, tous les partenaires et les sources d'information ont été absolument d'accord sur le fait que le GPE était bien placé pour aider à faire en sorte que les activités de responsabilité éclairent les cycles nationaux d'élaboration des politiques et de planification, notamment grâce à l'appui assuré par le GPE aux stratégies éducatives menées par les pouvoirs publics pour faire évoluer les systèmes et mettre en place un suivi conjoint inclusif au niveau des pays. On trouvera à l'annexe 1 sur le site Eteam plus de détails sur les résultats des travaux d'analyse ayant servi de référence pour le mécanisme ASA.

4.4 Après la décision du Conseil en décembre 2017, le Comité des stratégies et de l'impact réfléchira à d'autres analyses pour éclairer le stade 2 du travail de conception du mécanisme ASA. Des travaux complémentaires devront être réalisés pour expliciter et intégrer les interactions opérationnelles possibles entre les mécanismes KIX et ASA, et entre le mécanisme ASA et les autres outils de financement et d'assistance technique que le GPE met à la disposition des pays. Le SIC étudiera également les résultats de l'évaluation à mi-parcours du Fonds de la société civile pour

l'éducation, de nouvelles consultations des groupes consultatifs sur les choix de conception pour le mécanisme ASA, ainsi que les avis d'un conseil consultatif technique, pour permettre l'examen des choix de conception définitifs en mai 2018.

5. MOTIFS DE LA RECOMMANDATION

5.1 Le Comité des stratégies et de l'impact recommande au Conseil d'adopter le but, les objectifs et la théorie du changement proposés pour le mécanisme de financement ASA. Ils forment la base du reste de l'architecture opérationnelle du mécanisme de financement ASA, et fournissent un cadre dans lequel pourront s'inscrire les travaux ultérieurs devant définir les indicateurs de résultats et les critères de sélection des financements. Par ailleurs, le SIC recommande au Conseil d'adopter certains paramètres de départ relatifs à l'éligibilité, l'allocation des fonds, la durée et la fréquence des financements. Enfin, le SIC recommande au Conseil de le mandater pour passer au stade 2 du travail de conception (comme indiqué dans la section 7 sur les prochaines étapes), notamment de lui donner pouvoir pour approuver les critères et la procédure de sélection du ou des agents partenaires et approuver les procédures d'appel à projets ainsi que les autres éléments de procédure du mécanisme ASA. La théorie du changement suivante énonce le but fondamental du mécanisme ASA, ses trois principaux objectifs, et les réalisations et composantes opérationnelles requises au niveau national et mondial pour atteindre ces objectifs.

5.2 BUT : Le SIC recommande de définir le but fondamental du mécanisme ASA comme suit :

- Une société civile ayant une capacité plus grande de poursuivre les buts du GPE 2020 dans les domaines de l'apprentissage, de l'équité et du renforcement des systèmes, à travers l'amélioration de sa participation, ses activités de plaidoyer et ses actions afin d'assurer la transparence et l'accroissement de l'efficacité des processus nationaux d'élaboration et de mise en œuvre des politiques éducatives.

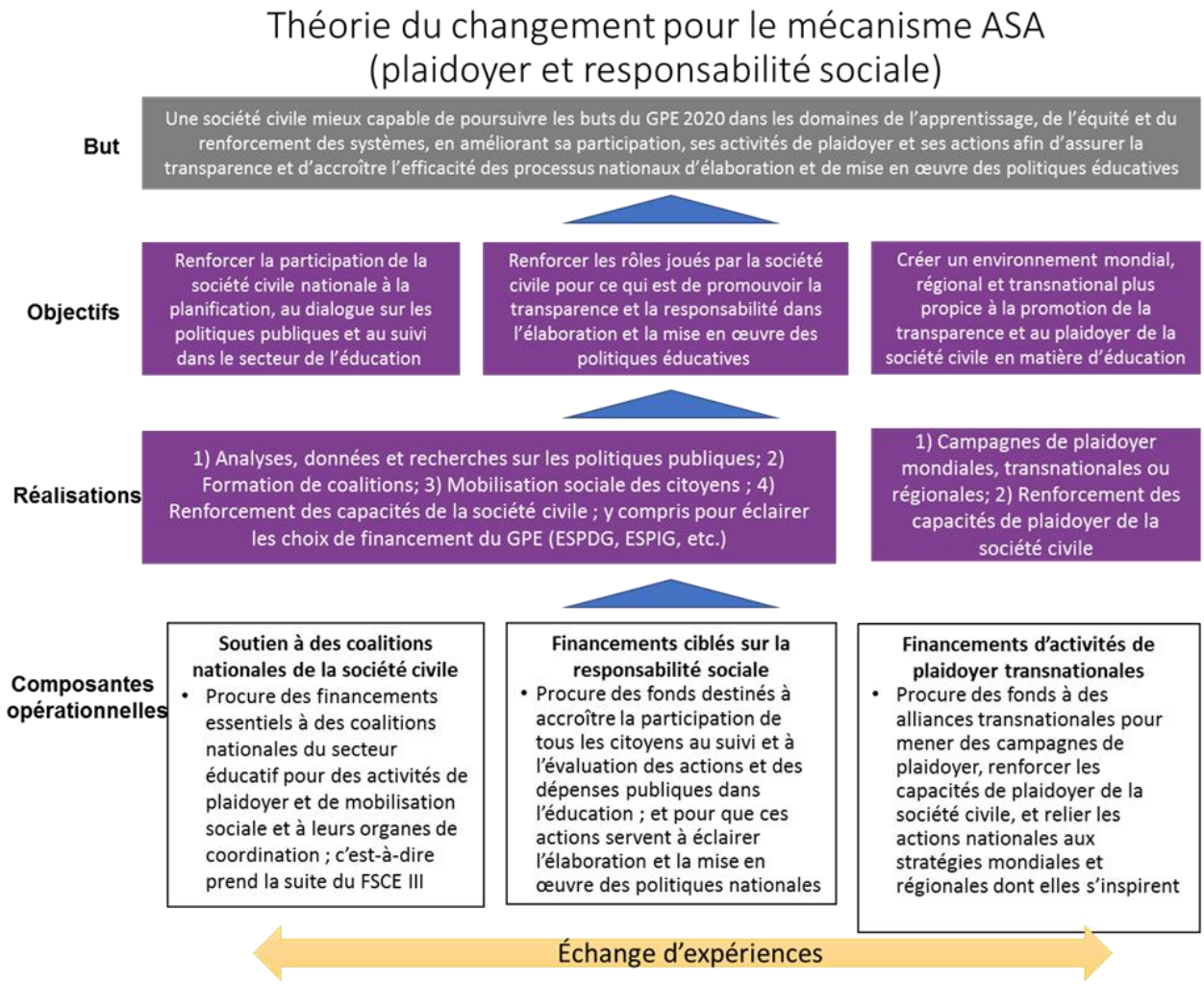
5.3 OBJECTIFS : Les trois objectifs du mécanisme de financement ASA correspondent aux trois guichets recensés par le Conseil dans le document BOD/2017/03 DOC 3 – Annexe 1. Toutefois, le SIC a estimé que le terme « guichet » et la combinaison de bénéficiaires et d'objectifs par guichet prêtaient à confusion, et a proposé que le mécanisme ASA repose sur une théorie du changement claire assortie d'objectifs concrets. Les trois objectifs suivants sont basés sur les guichets proposés à l'origine dans le FFF mais qui sont mieux définis du point de vue des résultats visés. Les objectifs proposés pour le mécanisme ASA sont donc les suivants :

1. renforcer la participation de la société civile nationale à la planification, au dialogue sur les politiques publiques et au suivi dans le secteur de l'éducation ;

2. renforcer les rôles joués par la société civile pour ce qui est de promouvoir la transparence et la responsabilité dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques éducatives ;

3. créer un environnement mondial, régional et transnational plus propice à la promotion de la transparence et au plaidoyer de la société civile en matière d'éducation.

5.4 RÉALISATIONS ET COMPOSANTES OPÉRATIONNELLES : Le mécanisme ASA proposerait un appel à projets à caractère concurrentiel, ouvert aux organisations nationales, régionales et transnationales de la société civile (ONG, organisations locales, de parents, et d'enseignants) pour un montant total minimum de 60 millions de dollars sur trois ans, en vue de satisfaire l'un des trois objectifs au moyen des trois composantes opérationnelles décrites ci-dessous. Le montant à lever par des contributions ciblées est fixé à environ 10 millions de dollars. Au niveau national, le mécanisme ASA investira dans i) des analyses, des données et des recherches sur les politiques publiques ; 2) la formation de coalitions ; 3) la mobilisation sociale des citoyens ; 4) le renforcement des capacités de la société civile, y compris pour éclairer les choix de financement du GPE (ESPDG, ESPIG, etc.). Il le fera par le biais de deux composantes opérationnelles : un successeur du programme FSCE III et des financements à des activités de responsabilité sociale. Au niveau mondial, le mécanisme ASA investira dans 1) des campagnes de plaidoyer mondiales, transnationales ou régionales, et 2) le renforcement des capacités de plaidoyer de la société civile par des financements transnationaux dans le domaine du plaidoyer.



5.5 Échanges d'expériences : les activités ASA seront encouragées par des investissements dans le renforcement des capacités via les trois composantes opérationnelles, avec l'aide de partenaires d'apprentissage travaillant directement avec les bénéficiaires pour accroître l'impact et la viabilité de leur travail. Par ailleurs, les trois composantes opérationnelles seront conçues pour être étroitement en phase l'une avec l'autre et avec les financements et la plateforme d'échange d'expériences du mécanisme d'échange de connaissances et d'innovations (KIX). À titre d'exemple, le mécanisme KIX peut être bien placé pour diffuser et approfondir des connaissances sur des sujets couverts dans le cadre du mécanisme ASA. À l'inverse, la société civile peut tirer parti des connaissances ou soutenir des innovations ayant été mises en évidence et soutenues par le biais du mécanisme KIX. Les interactions opérationnelles entre ces deux mécanismes feront l'objet d'une grande attention lors du deuxième stade du travail de conception.

5.6 ALLOCATION DES FONDS : Le montant minimum requis pour le mécanisme ASA s'élève à 60 millions de dollars sur trois ans comme indiqué dans le document BOD/2017/03 DOC 3 –

Annexe 1 et dans le document « Prévisions financières ». En fonction des résultats des efforts de mobilisation de ressources dans le cadre de la reconstitution, ce montant pourrait aller jusqu'à 100 millions de dollars. Sur ce total, le FFF suggère de consacrer :

- 50 % des fonds à l'Objectif 1 du mécanisme ASA ;
- 25 % des fonds à l'Objectif 2 du mécanisme ASA ; et
- 25 % des fonds à l'Objectif 3 du mécanisme ASA.

Le SIC recommande de conserver cette répartition théorique pour chaque objectif.

5.7 Sur le montant minimum de 60 millions de dollars alloués au mécanisme, 10 millions de dollars sont déjà engagés pour financer la dernière année du FSCE III en 2018. Il est prévu également que le programme devant succéder au FSCE III en 2019 et 2020 soit financé par le mécanisme ASA à un niveau approximativement égal à celui alloué auparavant, de 10 millions de dollars par an. Le reliquat des fonds ASA (minimum 10 millions de dollars par an) sera utilisé pour répondre à la demande du Conseil que le mécanisme ASA diversifie les partenaires et intègre de nouveaux domaines de travail, et qu'il appuie des activités de plaidoyer mondiales, transnationales et régionales.

5.8 ÉLIGIBILITÉ : Le FFF comprend un ensemble clair de critères d'éligibilité, 89 pays étant susceptibles de bénéficier d'un financement du GPE. En ce qui concerne le mécanisme de financement ASA plus précisément, le document BOD/2017/03 DOC 3 – Annexe 1 propose que les organisations de la société civile (organisations non gouvernementales, groupes de réflexion, organismes de recherche, départements universitaires et autres organisations individuelles de la société civile) puissent soumettre une requête de financement. Le SIC propose d'affiner les critères d'éligibilité en excluant les groupes de réflexion et les médias (suite aux avis émis lors des consultations et aux analyses comparatives), afin de limiter l'éligibilité aux organisations de la société civile définies comme étant les réseaux, coalitions, associations et organisations d'intérêt public à but non lucratif. Cette définition comprendrait, par exemple, les organisations d'enseignants, les associations de parents, les organisations locales et les autres ONG travaillant sur des questions d'intérêt public).

5.9 En outre, le SIC a proposé aussi d'affiner les critères d'éligibilité de manière à accorder une grande importance au renforcement des capacités des acteurs nationaux de la société civile et à l'amélioration de l'impact du mécanisme ASA à l'échelle nationale, en posant deux principes :

1. Pour les activités menées à l'échelle nationale, l'éligibilité devrait être limitée aux acteurs nationaux de la société civile travaillant dans l'un des 89 pays éligibles en vertu du FFF.

2. Pour les activités transnationales, l'éligibilité devrait être limitée aux organisations de la société civile travaillant n'importe où à favoriser un environnement propice aux activités de plaidoyer nationales en matière d'éducation, dès lors que les actions prévues ont un impact dans les 89 pays éligibles en vertu du FFF et sont entreprises conjointement avec au moins un acteur de la société civile originaire d'un pays en développement partenaire.

Enfin, pour assurer que les efforts du GPE entrepris par le biais du Fonds de la société civile pour l'éducation soient couronnés de succès, le SIC formule la recommandation suivante :

3. Une attention particulière devrait être accordée aux coalitions nationales du secteur éducatif, aux Secrétariats régionaux du FSCE et à la Campagne mondiale pour l'éducation, qui sont actuellement financés par le FSCE, afin d'assurer la continuité des financements et afin de mettre à profit les investissements précédents du GPE dans ces groupes. Cette considération devrait aussi prendre en compte les résultats de l'évaluation à mi-parcours du Fonds de la société civile pour l'éducation III.

5.10 FRÉQUENCE ET DURÉE DES FINANCEMENTS : D'après les résultats des analyses comparatives réalisées par le Secrétariat, des consultations des groupes constitutifs et des entretiens avec des experts, on considère qu'un engagement de financement de trois ans est la durée idéale minimale pour que des actions produisent les changements voulus, ce qui veut dire que les financements pourraient être renouvelés tous les trois ans ou plus. Il est proposé également de prévoir deux appels à projets, le premier en 2019 (ou plus tôt, si cela est possible) et le second en 2020. Il est recommandé de réfléchir à avoir une « année zéro » au cours de laquelle les bénéficiaires d'un financement engageront un travail de planification, de renforcement des capacités, de constitution d'alliances et d'affinage du programme de travail bénéficiant d'un financement, suivie par des allocations plus importantes pour les deux années suivantes du cycle de financement.

5.11 DÉLÉGATION DE POUVOIR AU SIC : L'architecture opérationnelle finale du mécanisme ASA qui sera soumise en mai 2018 s'accompagnera d'une structure de gestion et de gouvernance claire assortie de missions et d'attributions précises. La gouvernance du mécanisme de financement ASA nécessitera une définition claire des missions et des attributions du Conseil et des sous-comités, ainsi que du Secrétariat et du ou des agents partenaires. Cependant, étant donné la nécessité d'engager un deuxième stade de travail de conception pour le mécanisme ASA de janvier à mai 2018 et compte tenu du mandat actuel du SIC qui est celui de superviser ce travail de conception, le SIC demande au Conseil de déléguer au SIC les pouvoirs suivants :

- approuver les critères formels et la procédure applicables à la sélection du ou des agents partenaires ;
- approuver les procédures et les critères de sélection applicables aux appels à projets ;
- examiner et approuver les principes généraux utilisés pour la communication des résultats obtenus, le suivi et la prolongation ou la restructuration des financements, (avec des contributions du ou des agents partenaires et du conseil consultatif technique).

5.12 Le SIC examinera l'architecture opérationnelle finale proposée pour le mécanisme ASA, si ce pouvoir lui est délégué, à sa réunion en présentiel de mai 2018, pour approbation définitive. Il sera ainsi possible de passer rapidement à la mise en œuvre, notamment de recruter un ou des agents partenaires et ensuite de finaliser et planifier la procédure d'appel à projets. Après l'approbation de l'architecture opérationnelle finale pour le mécanisme ASA, le Comité de gouvernance et d'éthique (GEC), dans le cadre de son réexamen périodique des mandats des comités, réfléchira au comité auquel la surveillance du mécanisme ASA devrait être confiée. Le GEC mènera à bien cet examen et formulera une recommandation au Conseil d'ici la fin 2018.

6. INCIDENCES SUR LES RESSOURCES DU SECRÉTARIAT

6.1 Le stade 2 de la conception et le recrutement initial d'un ou de plusieurs agents partenaires d'ici la fin 2018 peuvent être gérés par la réaffectation de ressources humaines existantes du Secrétariat. Par ailleurs, un analyste junior sera employé à temps partiel. Les moyens supplémentaires nécessaires pour assurer le stade 2 de la conception seront pris également sur le budget du Secrétariat – recrutement d'une entreprise et constitution d'un petit conseil consultatif technique.

6.2 Les capacités nécessaires au Secrétariat pour gérer le mécanisme ASA devront être réévaluées après l'adoption définitive d'une architecture opérationnelle en mai 2018, lorsque l'on en saura plus sur les propres capacités des agents partenaires. Toutefois, d'après une première évaluation réalisée dans le cadre de l'examen des ressources humaines actuelles, des effectifs devront être chargés de a) gérer les nouveaux financements du mécanisme ASA, b) améliorer la participation de la société civile aux processus d'élaboration et de suivi des politiques de l'éducation par le biais des processus et des investissements du GPE dans les pays, et c) encourager l'apprentissage et le partage des connaissances en matière d'inclusion de la société civile dans l'ensemble du Partenariat. En outre, des capacités supplémentaires seront requises dans l'équipe Finance et Opérations compte tenu des volumes et de la complexité plus importants des transactions afférentes au mécanisme ASA, en

rapport avec l'arrivée de nouveaux bailleurs de fonds et l'éventail plus diversifié de bénéficiaires de financements. Ces éléments ont été intégrés dans le plan de ressources humaines, et les coûts de fonctionnement actuels au-delà de juin seront comptabilisés dans le programme de travail et le budget normal 2019.

6.3 On estime qu'environ 3 % de l'enveloppe globale de ressources affectée au mécanisme ASA devront être mis de côté pour financer une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale du programme. Il conviendrait également de consacrer 5 % supplémentaires de l'enveloppe globale ASA aux activités d'apprentissage et d'échange de connaissances. Selon la manière dont les fonctions d'apprentissage sont intégrées dans les projets de financements soumis par la société civile, ces fonds pourraient passer et être utilisés par le ou les agents partenaires ou être obtenus en sous-traitant. Les échanges de connaissances et d'expériences seront intégrés et alignés sur la plateforme KIX.

7. ANALYSE DES RISQUES

7.1 L'actuel cadre de gestion des risques du GPE en cours d'examen par le Comité des finances et du risque recense les risques potentiels associés au mécanisme ASA, notamment le risque que l'incertitude compromette la continuité de la participation de la société civile et de la profession enseignante pendant l'élaboration des nouveaux mécanismes. Il est donc important qu'un calendrier clair soit défini tant pour la conception que pour la mise en œuvre afin de permettre à la société civile d'entreprendre des travaux préparatoires en 2018. Tout doit être fait pour que les changements apportés aux modalités par lesquelles le GPE fournit des financements à la société civile ne perturbent pas le travail actuel de ses bénéficiaires. Ce risque de perturbation est compliqué par la difficulté de trouver un agent partenaire satisfaisant les critères actuels de sélection des agents partenaires du GPE. S'il n'est pas possible de trouver un agent partenaire suffisamment vite et qu'il s'avère nécessaire de modifier les critères de sélection des agents pour le faire, le Conseil et l'Administrateur fiduciaire devront donner leur accord, ce qui a de fortes chances d'entraîner des incertitudes importantes ou des retards dans le démarrage du programme ASA. Le Secrétariat travaillera activement avec l'Administrateur pour identifier des agents partenaires potentiels répondant aux critères actuels dans la mesure du possible début 2018. Enfin, si le Secrétariat a besoin d'un complément budgétaire pour le deuxième stade de la conception du mécanisme ASA mais ne peut l'obtenir, cela pourrait aussi se traduire par des retards dans le démarrage du programme ASA. S'il n'est pas possible d'atténuer les retards de manière à minimiser les perturbations, le Conseil devra peut-être envisager de prévoir une prolongation chiffrée du FSCE III actuel début 2019.

7.2 Dans le document BOD/2017/03 DOC 03 – Annexe 1, le Groupe de travail sur le financement stratégique (SFWG) a également pointé plusieurs risques relatifs au mécanisme de financement ASA

qui seront examinés lors du stade 2 du travail de conception et pris en compte dans les choix de conception ou dans des stratégies d'atténuation des risques appropriées. Le premier risque identifié est le risque de fragmentation au niveau des pays, qui demandera des ressources suffisantes pour permettre au Secrétariat de bien faire le lien et exploiter les synergies entre les différents partenaires nationaux. Le deuxième risque concerne la taille relative des coûts de transaction liés à l'administration d'un grand nombre de petits financements. Il sera pris en compte dans la réflexion sur la mission de ou des agents partenaires, ou d'autres intermédiaires susceptibles d'apporter des gains d'efficacité dans la gestion des financements. Le troisième risque identifié par le SFWG est le manque de cohérence par rapport à l'approche globale des systèmes. Un quatrième risque touche à la nature politique des activités menées en matière de responsabilité, notamment la nécessité de soumettre à une analyse préalable les candidats à des financements, et de sensibiliser davantage à l'importance de la responsabilité dans la planification sectorielle. Le SIC a identifié un cinquième risque, lié au fait que l'environnement de certains pays pourrait être fermé à la participation de la société civile, empêchant ainsi une mobilisation effective des organisations de la société civile. L'évaluation des risques sera examinée pendant le deuxième stade du processus de conception du mécanisme ASA, et sera finalisée d'ici juin 2018.

7.3 Le Secrétariat recommande que le cadre de gestion des risques du GPE soit actualisé en juin 2018, une fois l'architecture opérationnelle approuvée, et que des mesures d'atténuation appropriées soient mises en place là où elles sont encore nécessaires.

8. PROCHAINES ÉTAPES

8.1 Le Secrétariat travaillera encore avec le SIC sur les choix de conception en vue de finaliser l'architecture opérationnelle du mécanisme ASA. Entre janvier et mai, le SIC supervisera l'élaboration des choix opérationnels et examinera et sélectionnera l'architecture opérationnelle définitive du mécanisme ASA à sa réunion en présentiel de mai 2018. Parmi les points à approfondir déjà recensés pour le stade 2, on peut citer les suivants :

1. Concernant l'éligibilité : La construction et le déroulement des appels à projets doivent encore être affinés afin de favoriser la présentation de propositions de qualité élaborées par des consortiums, notamment comment diversifier au mieux les acteurs, amener des partenaires non traditionnels, notamment des groupes marginalisés, à rejoindre des alliances, et relier le travail transnational au travail réalisé par les acteurs dans les pays où ils comptent obtenir un impact. Il faut se demander également si les appels à projets du mécanisme ASA doivent permettre de soumettre des requêtes conjointes pour le compte

d'un consortium, ou à plusieurs organisations distinctes de soumettre des requêtes séparément pour travailler sur une stratégie commune de plaidoyer plus vaste.

Concernant la taille des financements : Dans son document BOD/2017/03 DOC 3 – Annexe 1, le Conseil fixe les fourchettes suivantes pour les financements : entre 50 000 et 200 000 dollars par an pour les activités nationales (objectifs 1 et 2) et entre 200 000 et 500 000 dollars par an pour les activités transnationales (objectif 3). Le stade 2 du travail de conception évaluera la taille de financement qui convient pour l'impact souhaité, et le rapport coût-avantage par rapport aux coûts de transaction. Des recherches sont encore nécessaires pour comparer ces montants aux tailles des financements en usage dans d'autres organisations. Le stade 2 du travail de conception fournira aussi des éléments pour juger de la nécessité d'instituer un plancher ou un plafond pour les financements, car les premières indications (en l'absence de détails sur les capacités du ou des agents partenaires) montrent que les financements inférieurs à 300 000 dollars sont excessivement chers à administrer pour le GPE, ce qui impliquerait que des financements d'un montant plus élevé à des intermédiaires seraient une solution plus efficace, mais cela reste à valider. En outre, compte tenu de l'impératif de diversifier les acteurs et les pratiques bénéficiant d'une aide du GPE, il pourra être nécessaire de réfléchir à l'instauration d'un plafond par bénéficiaire.

2. Concernant le ou les agents partenaires : Des recherches sont encore nécessaires sur les agents partenaires possibles du mécanisme ASA afin de mieux comprendre leurs arrangements institutionnels, leurs capacités et les conditions qu'ils doivent remplir. Parmi les critères de sélection suggérés, le ou les agents partenaires devraient avoir une expérience réussie d'octroi de financements, en particulier de petits montants (inférieurs à 100 000 dollars) à des organisations de la société civile de pays en développement. Il devrait ne présenter aucun conflit d'intérêt, attester d'excellentes capacités de supervision fiduciaire et être présent ou avoir des partenariats solides dans les pays d'au moins 3 des 4 régions où le mécanisme ASA interviendra (Afrique, Asie-Pacifique, Amérique latine et Moyen-Orient). Le Secrétariat recherchera des agents partenaires possibles au cours du stade 2 du travail de conception, en s'aidant des impératifs de l'Administrateur fiduciaire et d'autres critères de sélection à déterminer par le SIC. Le type d'agent partenaire et leurs capacités et conditions à remplir influeront sur les procédures d'appel à projets, c'est pourquoi celles-ci seront étudiées une fois qu'une liste finale de candidats potentiels aura été établie.

3. Concernant la constitution d'un conseil consultatif technique indépendant : Afin d'avancer dans la conception du mécanisme ASA, le Secrétariat recrutera un conseil consultatif qui permettra d'appuyer et de renforcer la rigueur technique des choix de conception du stade 2. Il serait composé de 3 à 5 experts techniques dans les domaines de la responsabilité sociale, du plaidoyer et de l'octroi de financements. En particulier, le conseil consultatif technique devra donner des indications sur les bonnes pratiques en matière d'appel à projets, notamment sur la manière de garantir que des groupes marginalisés ou sous-représentés puissent soumettre au mécanisme ASA des requêtes de financement acceptables. Une fois que le mécanisme ASA sera opérationnel, ce conseil consultatif pourrait être maintenu ou transformé en un panel d'experts techniques indépendants pour superviser et se prononcer sur les appels à projets, et formuler des conseils et des avis techniques de haut niveau sur les travaux en cours dans l'ensemble du portefeuille ASA. Le SIC réfléchira plus en détail aux choix possibles pour ce qui est de l'examen et de la sélection des financements, notamment ceux issus du conseil consultatif technique, lors du stade 2 du travail de conception.

4. Concernant les liens entre les mécanismes KIX et ASA : Il est possible d'établir des interactions mutuellement bénéfiques entre les mécanismes KIX et ASA afin de maximiser leurs impacts respectifs. La société civile peut être une source de recherches et d'innovations dans les domaines mis en évidence par le mécanisme KIX et enrichir de ces apports la plateforme d'échange de connaissances KIX. À l'inverse, les connaissances et les données générées par le biais du mécanisme ASA peuvent être diffusées et renforcer les capacités d'autres bénéficiaires et acteurs dans le cadre du mécanisme ASA, la plateforme et les outils d'échange de connaissances KIX pouvant être utilisés pour intégrer l'apprentissage au mécanisme ASA. Ces interactions opérationnelles et stratégiques seront explorées plus en détail durant le stade 2 du travail de conception des deux mécanismes, afin d'améliorer les synergies des investissements réalisés une fois que les mécanismes seront opérationnels.

9. MERCI DE CONTACTER : Sarah Beardmore (sbeardmore@globalpartnership.org) pour toute information complémentaire.

10. RÉFÉRENCES

10.1 L'annexe 1 contient les principaux messages provenant du rapport sur les enseignements tirés du FSCE, des analyses comparatives, de l'étude de marché et des consultations avec les groupes constitutifs du GPE qui ont influé sur les choix de conception proposés pour le mécanisme ASA.

10.2 Les documents de référence complets, dont la liste figure ci-dessous, se trouvent sur le site E-team :

- Rapport sur les enseignements tirés du FSCE
- Diapositives d'analyse comparative
- Diapositives d'étude de marché
- Synthèse des consultations

Annexe 1 : Principaux éléments à prendre en compte pour la conception d'un mécanisme ASA

N.B. : *Les documents de base cités dans le présent rapport sont disponibles sur le site web E-team.*

1. Contexte

Le Secrétariat et le cabinet Dalgerg Associates ont entrepris entre juillet et octobre 2017 les analyses dont la synthèse est présentée ci-après pour éclairer la conception du nouveau mécanisme de financement des activités de plaidoyer et de responsabilité sociale (ASA) du Partenariat mondial pour l'éducation (GPE). Examinées par le Comité des stratégies et de l'impact à sa réunion de Copenhague des 26 et 27 septembre 2017, puis à celle tenue à Paris les 24 et 25 octobre 2017, ces analyses ont largement guidé les recommandations que le Comité a soumises au Conseil sur les décisions relatives à la conception des activités de plaidoyer et de responsabilité sociale.

2. Résumé de l'analyse comparative

En se concentrant sur les éléments qui pourraient être utiles à la conception du mécanisme ASA, l'analyse s'est appuyée sur les cinq paramètres ci-après pour mener un examen comparatif de vingt organisations ayant pour cibles la responsabilité sociale, le plaidoyer au niveau régional/national et/ou le plaidoyer au niveau mondial :

1. Activités de financement et résultats escomptés
2. Avantage comparatif du GPE dans le paysage considéré
3. Approches d'acquisition de connaissances
4. Approches de suivi-évaluation
5. Paramètres et processus liés aux financements

Les conclusions principales tirées des analyses ont été examinées par le Comité des stratégies et de l'impact lors de sa réunion de septembre 2017 et sont résumées ainsi qu'il suit :

2.1 Activités de financement et résultats escomptés

Il a été demandé aux participants à la comparaison de se prononcer sur les catégories d'activités et de résultats qui bénéficient de financements ciblant le plaidoyer et la responsabilité sociale. Dans l'ensemble, les activités citées couvrent les domaines suivants : i) la transparence, la participation et la nécessité de rendre compte, ii) l'établissement et le partage de données probantes aux fins de plaidoyer et de l'action publique, iii) commentaires et participation des citoyens, iv) renforcement de la société civile et vii) mobilisation et action collective.

- **Transparence, participation et nécessité de rendre compte :** dans ce domaine, l'octroi de financements vise à accroître la capacité de réponse des pouvoirs publics afin que les services publics subviennent plus efficacement aux besoins des populations.
- **Données probantes :** l'octroi de financements vise à favoriser la production de données probantes de haute qualité et à s'appuyer sur la révolution des données pour renforcer davantage le domaine des politiques publiques fondées sur des données d'observation.
- **Commentaires et participation des citoyens :** dans ce domaine, l'octroi de financements vise à s'attaquer aux problèmes de gouvernance et de développement par

l'intermédiaire de processus de responsabilité sociale qui fassent intervenir des commentaires de la population et des méthodes participatives, l'objectif visé étant de coopérer avec les pouvoirs publics et les instituons étatiques pour résoudre ces difficultés.

- **Renforcement de la société civile :** les travaux entrepris en termes d'investissement dans le renforcement institutionnel des organisations de la société civile (OSC) visent à créer un dialogue constructif et la collaboration entre les OSC et les institutions publiques investies de responsabilités sociales.
- **Mobilisation et action collective :** dans ce domaine, l'octroi de financements vise à rassembler des organisations dont les objectifs sont complémentaires afin de créer un mouvement de plaidoyer permanent et de fédérer les moyens de suivre les progrès accomplis au point de vue des politiques et des programmes. Un tel mouvement se trouve davantage renforcé par un partage de connaissances en fonction des besoins, le renforcement des capacités et la mobilisation d'alliés issus de plusieurs secteurs.

2.2 Avantage comparatif du GPE

Le premier avantage comparatif du GPE – c.-à-d., là où le GPE peut apporter une valeur ajoutée aux investissements déjà consentis aux activités de plaidoyer et de responsabilité sociale – c'est le renforcement des capacités et la production d'apprentissages et de biens publics. L'analyse comparative a mis en évidence un certain nombre de possibilités que le GPE se trouve bien placé pour exploiter :

- **Renforcement des capacités de la société civile et des systèmes gouvernementaux :** accompagner la mobilisation de la société civile et appuyer les réponses des systèmes nationaux à une demande de transparence plus grande.
- **Mobilisation des apprentissages du niveau national au niveau mondial :** en tirant parti des atouts d'une plateforme de connaissances, exploiter ce qu'offre le travail spécifique aux contextes pour établir une démarche ascendante de diffusion mondiale des résultats et des leçons de l'expérience.
- **Élaboration d'études de cas pour constituer des exemples « déviants positifs »** : identifier 20 pays partenaires du GPE comptant des acteurs de la société civile actifs et sélectionner plusieurs cas types pour élaborer des études de cas qui serviront d'exemples de bonnes pratiques minimales.
- **Examen récapitulatif des travaux menés à ce jour sur la mesure dans laquelle les pouvoirs publics répondent à la nécessité de rendre compte dans le secteur de l'éducation :** en dépit des nombreux travaux entrepris dans le secteur de l'éducation sur la responsabilité sociale, il n'existe pas de document de référence qui établisse d'une façon simple le bilan des leçons de l'expérience sur la manière de contribuer à renforcer l'aptitude des pouvoirs publics à répondre aux besoins des populations.
- **Appui à des biens publics mondiaux liés à la nécessité de rendre compte et à l'ODD4 (évaluation)**

L'analyse comparative recommande que le GPE n'accorde pas la priorité aux domaines d'intervention tels que l'appui à la collecte de données à l'échelle locale et l'allocation de financements aux activités de responsabilité sociale dans un nombre donné de pays car cela ne contribuerait pas nécessairement à tirer parti de la position unique du GPE.

2.3 Approches d'apprentissage

L'analyse comparative souligne qu'il est important de créer un écosystème qui permette d'assurer un échange de connaissances dynamique et de définir une stratégie d'apprentissage claire. Cela devra se faire dès les premières étapes de la conception, pour favoriser non seulement une évaluation aux fins d'établissement de rapports destinés aux donateurs, mais aussi pour qu'ait lieu un véritable exercice d'apprentissage et de modification des projets et programmes à différentes étapes de mise en œuvre afin d'obtenir les résultats recherchés.

- **Sélection des partenaires de recherche :** il est recommandé au terme de l'analyse comparative d'avoir un partenaire de recherche basé dans le pays pour établir des liens plus étroits entre les chercheurs et les décideurs au niveau local.
- **Une stratégie d'apprentissage distincte :** il est important d'établir dès le début de la conception une stratégie d'apprentissage claire en plus (ou en tant que partie intégrante) d'une stratégie de suivi-évaluation, afin de bien intégrer l'apprentissage dans les processus de financement, car une stratégie d'évaluation à elle seule ne saurait faciliter l'apprentissage interne et externe.
- **Approche d'apprentissage et d'échange verticale et horizontale :** les investissements consentis à l'apprentissage doivent viser à bénéficier à toutes les cibles de la stratégie d'apprentissage, notamment les acteurs qui exécutent concrètement des programmes, et ne pas se limiter à des directeurs et autres gestionnaires comme cela arrive souvent. De même, s'agissant de l'apprentissage et des échanges suivant l'approche horizontale, il est important d'établir des liens entre les spécialistes de la stratégie et les responsables de la mise en œuvre.
- **Équilibre entre évaluation et apprentissage :** en général, la conduite d'évaluations guidées par l'objectif de rendre des comptes (aux donateurs en particulier) réduit les possibilités d'un apprentissage authentique. Cependant, lorsque les exigences de compte rendu sont moins rigoureuses, les organisations tendent à moins investir dans le suivi-évaluation, et il importe de maintenir un équilibre pour s'assurer de cibler à la fois l'évaluation et l'apprentissage.

2.4 Approches de suivi-évaluation

Compte tenu des ressources limitées dans le domaine du développement, ce à quoi s'ajoute un désir accru d'améliorer l'efficacité des données et des programmes, l'analyse montre que dans l'ensemble, les comparaisons tendent à insister fortement sur le suivi et l'évaluation des programmes inscrits dans les portefeuilles.

- **Tendances globales :** à l'analyse, on constate qu'en plus d'être plus susceptibles de faire l'objet de sous-traitance que d'autres responsabilités, les pratiques en matière d'évaluation varient en fonction du niveau auquel interviennent les programmes. À l'échelle nationale, une série de techniques d'évaluation d'impact ont été employées pour mesurer l'impact de la société civile sur un programme ; alors qu'à des échelons plus élevés, l'évaluation tend à s'inscrire plus dans la durée et à prendre la forme d'une description narrative (par exemple, l'évaluation des types de décideurs qui ont été mis en contact les uns avec les autres et les changements qui en ont résulté). Les participants à l'analyse comparative ont également

insisté sur l'importance de la distinction à faire entre apprentissage et évaluation car l'une et l'autre visent des objectifs très différents.

- **Difficultés liées au suivi-évaluation :** malgré un engagement fort en faveur d'un suivi-évaluation rigoureux (par exemple, en recrutant des membres proéminents de groupes de réflexion pour mener des essais contrôlés randomisés, entre autres), il ressort que la spécification des résultats de plaidoyer et l'attribution des résultats à des actions spécifiques apparaissent comme des obstacles non négligeables à la réalisation d'évaluations efficaces, en particulier dans les cas où le changement de comportement est le but ultime recherché. Cela dit, les organisations ont néanmoins pu se concentrer sur l'évaluation à l'échelle des extrants.

2.5 Paramètres et processus liés aux financements

Il ressort de l'analyse comparative des montants de financement, des délais et des processus de sélection des bénéficiaires que les montants de financement pour le plaidoyer et la responsabilité sociale varient entre 90 000 dollars et 200 000 dollars sur une période d'un à cinq ans.

- **Montants et délais des financements :** si l'analyse montre que le volume des financements pour le plaidoyer au niveau mondial varie en fonction des objectifs et des cibles, en général, les activités de plaidoyer au niveau mondial exigent presque toujours plus de ressources que les activités de responsabilité sociale. De plus, si certains participants à la comparaison continuent d'accorder des financements sur des périodes courtes (~1 an), d'autres ciblent des montants de financements plus élevés octroyés sur plusieurs années pour minimiser les coûts de transaction, ce qui permet également de planifier, de prévoir et d'établir des relations à long terme.
- **Processus de sélection des bénéficiaires de financements :** quatre démarches permettent aux auteurs de l'analyse de renforcer le processus par lequel ils sélectionnent leur proposition : i) des consultations initiales pour guider le processus, ii) des contributions fournies par des spécialistes, iii) un processus de sélection à étapes multiples et iv) une organisation des propositions en les alignant sur les priorités.
- **Appui complémentaire :** en plus du financement de base, les participants à l'analyse comparative fournissent une assistance technique, aussi bien pendant le processus de requête que durant l'exécution des projets. Certains bailleurs de fonds ont également fourni une composante de partage de connaissances ou d'apprentissage.

3. Résumé de l'analyse de marché

En collaboration avec le Secrétariat, le cabinet Dalberg Associates a entrepris une étude préliminaire des tendances générales du paysage mondial de l'action philanthropique. Ce travail a mis en évidence un groupe de dix fondations privées stratégiquement alignées sur les priorités du GPE, notamment aux fins de la présente analyse. Les entretiens menés avec des représentants de ces fondations, et complétés par des informations documentaires accessibles au public, sous-tendent la présente analyse.

Il en ressort que globalement, l'éducation, l'administration publique et la société civile sont les secteurs les plus populaires auprès des pourvoyeurs de ressources philanthropiques dans le monde. En outre, les entretiens indiquent que ces fondations privées ont manifesté un intérêt à financer de

nouveaux mécanismes et que la position unique du GPE en tant que partenaire constitue pour elles une opportunité à saisir pour accompagner les travaux au-delà de leurs attributions habituelles.

3.1 Activités comparables à celles du mécanisme ASA

- En 2014, les fondations ont accordé environ 2,7 milliards de dollars à l'appui des droits de l'homme (y compris des financements pour les activités de plaidoyer et de responsabilité sociale). Environ 7 % de ce montant ont été investis dans l'action civique et la participation politique.
- Nombre de stratégies et activités financées au moyen de ressources dédiées au secteur des droits de l'homme pourraient être mises en cohérence avec des activités du mécanisme ASA. À titre d'exemple, les financements destinés au plaidoyer, à la réforme des systèmes et à la mise en œuvre comprenaient des financements pour la promotion de la participation des ressortissants de l'hémisphère sud dans les institutions internationales, le soutien des actions à mener et de l'engagement des donateurs en faveur de la réforme et de la mise en œuvre des soins de santé. L'analyse a aussi montré que souvent le financement de la recherche comprend l'appui à la recherche sur la responsabilité sociale en matière de gouvernance des ressources naturelles dans les pays en développement.

3.2 Tendances et éléments à prendre en compte dans l'appui au mécanisme ASA

- Si les fondations sont conscientes qu'elles doivent intervenir à l'échelle mondiale pour maintenir les financements, parallèlement, elles évoluent vers un engagement plus délibéré à l'échelon national.
- De plus, les fondations cherchent à aligner les financements sur les priorités des plans sectoriels de l'éducation et considèrent le GPE comme un intermédiaire potentiel pour tirer parti de cette possibilité.
- Enfin, elles soulignent qu'il est important de relier les financements consacrés aux activités de plaidoyer à ceux consentis dans le cadre de programmes en cours dans chaque pays.

3.3 Suggestions au GPE

- Les fondations privées s'intéressent à savoir comment elles peuvent jouer un rôle plus important dans le plaidoyer national pour susciter une volonté politique plus grande et drainer plus de financements intérieurs.
- Elles proposent également que le GPE s'appuie sur des résultats d'apprentissage et sur ses propres données d'observation pour déterminer un ordre de priorité des domaines d'action à financer.

4. Enseignements tirés du Fonds de la société civile pour l'éducation (FSCE)

En octobre 2017, le Secrétariat a demandé que soit mené un examen des enseignements tirés des deux premières phases du FSCE, de 2009 à 2015. En se fondant sur une étude documentaire de rapports internes et externes et sur des évaluations du FSCE, l'analyse vise à évaluer la contribution du FSCE à l'amélioration de la quantité et de la qualité en matière de sensibilisation de la société civile dans le secteur de l'éducation. Le rapport propose des recommandations qui pourraient être prises en compte pour la conception du mécanisme ASA, ce en s'inspirant des enseignements tirés des succès remportés et des difficultés à résoudre. Une évaluation à mi-parcours de la troisième

phase du programme (2016 - 2018), c.-à-d., le FSCE III, sera disponible en février 2018 pour éclairer plus avant la conception du mécanisme. Quelques conclusions clés de l'analyse sont résumées ci-dessous :

4.1 Impact général

- *Succès :* Le FSCE a contribué avec beaucoup de succès à rehausser le profil politique, améliorer les aptitudes et renforcer les capacités des coalitions nationales de la société civile.
- *Difficultés :* Les barrières formelles qui s'opposent à la participation de la société civile aux processus politiques persistent et les possibilités varient considérablement au point de vue politique en fonction du contexte national.
- *Apprentissage bénéfique au mécanisme ASA:* Le mécanisme ASA devrait aider les coalitions, les secrétariats et autres organisations de la société civile à s'attaquer aux facteurs qui contribuent à empêcher ces organisations de s'engager de manière cohérente, pays par pays.

4.2 Recherche et plaidoyer

- *Succès :* Le succès remporté par le FSCE pour avoir accompagné la production d'une recherche axée sur le plaidoyer a été largement reconnu, notamment pour son caractère ciblé et son potentiel d'impact.
- *Difficultés :* La qualité n'est pas uniforme et il reste encore beaucoup à faire pour tirer des leçons de la recherche et du processus de recherche à l'intérieur des régions et au plan inter-régional. Cela constitue des opportunités perdues en termes de partage de connaissances sud-sud et d'amélioration des pratiques.
- *Apprentissage bénéfique au mécanisme ASA :* Du temps et des ressources du mécanisme devraient être investis dans la collecte, l'analyse et la diffusion de données. Même si tout système en ligne envisagé se doit d'être robuste, les rapports ne doivent pas pour autant être excessivement lourds à produire pour les membres de la coalition.

4.3 Gestion des financements

- *Succès :* Un certain nombre de changements majeurs ont été apportés à la conception institutionnelle du FSCE pour faire face à des problèmes de lourdeurs de gestion, de structures de financement et de manque de transparence.
- *Difficultés :* Des questions subsistent quant à la meilleure manière de gérer les volets gestion des financements et mise en œuvre des programmes.
- *Apprentissage bénéfique au mécanisme ASA :* Du temps et des ressources du mécanisme devraient être investis dans la collecte, l'analyse et la diffusion de données. Même si tout système en ligne envisagé se doit d'être robuste, les rapports ne doivent pas pour autant être excessivement lourds à produire pour les membres de la coalition.

4.4 Plaidoyer mondial et autonomie nationale

- *Succès :* Le FSCE repose sur une approche centrée sur les coalitions et guidée par les pays.
- *Difficultés :* Les efforts fournis au titre du FSCE pour élaborer une communication homogène sur le plaidoyer mondial minent parfois l'autonomie des coalitions nationales.

- *Apprentissage bénéfique au mécanisme ASA:* La planification au niveau du mécanisme doit veiller à ce que les priorités des donateurs et les priorités mondiales n'exercent pas une influence disproportionnée sur les stratégies de plaidoyer des organisations de la société civile, et que les vraies priorités de la société civile nationale soient soutenues.

4.5 Gouvernance

- *Succès:* L'approche adoptée par le FSCE étant centrée sur la coalition, cela contribue à minimiser les dépenses aux niveaux régional et mondial.
- *Difficultés:* Cette structure de gouvernance légère ne tient pas compte de la main-d'œuvre nécessaire pour assurer une bonne coordination régionale en termes de renforcement des capacités (en particulier pour les coalitions les plus faibles), rassembler et analyser les données factuelles et promouvoir des plateformes en partage.
- *Apprentissage bénéfique au mécanisme ASA:* Le mécanisme ASA devrait appuyer les secrétariats régionaux dans le cadre d'un modèle de renforcement des coalitions. Une attention spéciale devrait être prêtée à la meilleure manière d'équiper les secrétariats en mettant à leur disposition les compétences et les ressources nécessaires à l'appui de la société civile dans les contextes de fragilité et de conflit.

4.6 Caractère inclusif des coalitions

- *Succès:* Le FSCE a permis d'accomplir des progrès considérables en termes d'accroissement du nombre des membres des coalitions nationales et de diversité en leur sein.
- *Difficultés:* Il reste des lacunes à combler pour assurer un engagement véritable (et pas symbolique) des groupes et organisations de base habituellement marginalisés.
- *Apprentissage bénéfique au mécanisme ASA:* Le mécanisme devrait adopter des stratégies qui permettront de cartographier et de soutenir l'engagement réel des groupes et organisations de base habituellement marginalisés. Une telle initiative pourrait s'appuyer sur un examen qualitatif des membres des coalitions dans l'ensemble du programme du FSCE pour en savoir davantage sur l'identité des membres et des non membres, et sur les raisons de leur participation ou pas. Cela serait en outre utile pour l'élaboration d'indicateurs de performance mesurables pour suivre les progrès accomplis au point de vue de l'inclusion et de l'équité.

4.7 Équité au sein des coalitions

- *Succès:* Des mesures ont été prises au titre du FSCE pour promouvoir l'établissement d'un plus grand nombre de groupements thématiques, infranationaux et de districts au sein des coalitions nationales.
- *Difficultés:* Les coalitions sont dominées par des ONG ayant des relais urbains, professionnels et internationaux, qui reçoivent la part du lion des initiatives de renforcement des capacités et de formation axée sur les compétences.
- *Apprentissage bénéfique au mécanisme ASA:* Le mécanisme devrait étudier dans quelle mesure les coalitions nationales ont réellement accès aux groupes de base et soutiennent ces derniers ; et déterminer dans quelle mesure le renforcement des capacités ne se limite pas aux seuls dirigeants des coalitions. Une démarche stratégique plus élaborée est peut-

être nécessaire pour assurer une participation véritable et équitable aux programmes de renforcement des capacités.

4.8 Viabilité

- *Succès:* Le FSCE a aidé à améliorer la viabilité des coalitions nationales, défendant pour ce faire la cause du financement des activités de sensibilisation de la société civile d'une manière générale. Il a aussi, dans le même but, contribué à accroître la crédibilité et la légitimité des coalitions et à en assurer un financement soutenu par le biais du GPE.
- *Difficultés:* Les dispositifs de financement du FSCE ont accusé un certain nombre de retards et de modifications des conditions requises, ce qui a eu pour effet de nuire à la capacité des coalitions de se projeter au-delà du court terme et de retenir leurs effectifs. Le FSCE ne dispose d'aucune « stratégie de sortie » pour la survie des coalitions au-delà du cycle de vie des programmes.
- *Apprentissage bénéfique au mécanisme ASA:* Le mécanisme devra assurer des cycles de financement clairs et fiables, et continuer à renforcer les capacités de mobilisation de fonds des groupes de la société civile.