

Évaluation finale du Fonds de la société civile pour l'éducation

2016-2019

(CSEF III)

Résumé, leçons et
recommandations

Septembre 2020

Rapport d'évaluation finale

Rédigé par la NFER (*National Foundation for Educational
Research*)

The Mere, Upton Park, Slough, Berkshire SL1 2DQ

www.nfer.ac.uk

© 2020 National Foundation for Educational Research
Organisme caritatif agréé n° 313392

GLOBAL CAMPAIGN FOR
EDUCATION
www.campaignforeducation.org

Résumé

Objectif de l'évaluation

En septembre 2019, la Campagne mondiale pour l'éducation (CME) a chargé la Fondation nationale pour la recherche en éducation (National Fund for Education Research, NFER) d'entreprendre l'évaluation finale du Fonds de la société civile pour l'éducation (Civil Society Fund for Education, CSEF), 2016-2019 (CSEF III).

Les **objectifs de l'évaluation** sont les suivants :

- réfléchir aux résultats attendus et non attendus obtenus par le CSEF
- analyser la pertinence des objectifs du CSEF et de la théorie du changement (TdC)
- identifier la contribution du CSEF aux objectifs du Partenariat mondial pour l'éducation (PME)
- identifier les leçons à tirer pour soutenir l'avenir du mouvement de la CME
- identifier la contribution du CSEF aux objectifs de la CME
- évaluer la transition vers l'Éducation à haute voix (*Education Out Loud*, EOL) ¹

L'évaluation répond à ces objectifs en utilisant deux **objectifs et approches d'évaluation** principaux :

- Réfléchir aux **résultats** obtenus par le programme du CSEF, qu'ils soient attendus ou non, grâce à une approche quantitative et qualitative de la collecte des résultats (*Outcome harvesting*, OH)
- Tirer des enseignements pour le mouvement de la CME pour l'avenir grâce à une **approche qualitative d'évaluation du processus et des apprentissages**.

Principales constatations et conclusions

Quelle était la pertinence du programme CSEF III par rapport aux besoins des parties prenantes ?

Le CSEF était un programme unique associant les forces de la CME, le plus grand réseau mondial de campagnes pour l'éducation de la société civile du Sud², avec plus de 120 membres, et du PME, le plus grand partenariat mondial et multilatéral de financement de l'éducation, qui comprend la plupart des grands donateurs et soutient les gouvernements de 70 pays en développement.

Les objectifs du CSEF III étaient fortement alignés sur les engagements de l'ODD4 et étaient donc pertinents et alignés sur les priorités changeantes des principales parties prenantes telles que le donateur du programme (PME), l'organisme de mise en œuvre du programme (CME) et les partenaires du programme (Coalitions nationales pour l'éducation, CNE). Les objectifs du CSEF III mettaient

¹ Le fonds ASA (Advocacy for Social Accountability) est maintenant l'EOL (Education Out Loud).

² Les termes « Sud » et « Nord » sont utilisés ici, pour refléter les termes des personnes interrogées dans le cadre de cette évaluation et des publications des Nations Unies, en grande partie pour représenter respectivement les pays donateurs et bénéficiaires en matière d'aide au développement.

davantage l'accent sur la démonstration des objectifs liés aux politiques par rapport aux précédents CSEF I et II. Les objectifs du CSEF étaient également suffisamment ouverts pour permettre aux CNE d'adapter les objectifs à leur contexte local ; cependant, certaines priorités de la CME et des CNE, telles que les travaux sur l'éducation transformatrice, l'éducation dans les situations d'urgence et le rôle du secteur privé dans l'éducation, sont restées en dehors du champ d'action direct du CSEF et du PME.

La TdC du CSEF III s'est avérée pertinente au niveau des intrants-extrants. Le programme a offert aux CNE des éléments pertinents et utiles dans leur travail pour atteindre les résultats et les objectifs du programme. Cependant, comme les contextes des coalitions changent au fil du temps (en particulier les contextes politiques), toutes les hypothèses concernant les contributions aux résultats n'ont pas été retenues. Cela est particulièrement vrai en ce qui concerne les hypothèses relatives aux relations du gouvernement avec la société civile, comme la prise en compte des voix des OSC par le gouvernement et les autres acteurs ainsi que la participation des OSC dans les mécanismes de prise de décision. Les hypothèses n'ont pas pu être testées pour les CNE dans les pays décentralisés ou touchés par des conflits ainsi que dans les pays en situation de post-conflit. Cependant, même dans ces circonstances, les coalitions ont trouvé des moyens de poursuivre leur travail de plaidoyer. La TdC n'a pas été utilisée comme un document évolutif, ni contrôlée et adaptée pour mieux s'adapter au contexte de toutes les coalitions nationales de l'éducation (CNE). Les objectifs du CSEF III restent pertinents pour l'EOL et l'avenir du Mouvement. La TdC est également pertinente et valide pour l'avenir, avec des hypothèses modifiées et une adaptation aux contextes locaux.

Quels ont été les résultats du programme ?

Le CSEF a atteint la plupart de ses objectifs tels que définis dans le cadre de résultats et a démontré des progrès et améliorations considérables tout au long du programme. Le programme a surtout réussi à atteindre le Résultat 2.1 (les coalitions ont activement consulté, encouragé la participation et mobilisation du public), le Résultat 3.1 (les points de vue des OSC sont représentés au conseil d'administration du PME par des représentants des OSC) et le résultat 3.2 (les principaux débats et événements régionaux et mondiaux sur l'ODD4 font l'écho des voix des OSC nationales, régionales et mondiales). Bien que le programme n'ait pas atteint tous ses objectifs, il a néanmoins pu démontrer des progrès importants dans le cadre du Résultat 1.1 (les coalitions inclusives ont activement représenté divers acteurs et encouragé la participation des plus marginalisés), du Résultat 1.2 (les coalitions ont activement participé aux processus du PME et autres processus clés d'analyse de politique sectorielle) et du Résultat 2.2 (les coalitions ont encouragé la participation des citoyens dans la production de recherches pertinentes).

Il existait une certaine flexibilité dans la redéfinition et les éléments de mesures en réponse au travail des CNE, mais les objectifs n'ont pas été mis à jour. Dans ces cas, les indicateurs de résultats n'étaient pas toujours des mesures efficaces de la réalisation des objectifs, en particulier dans les contextes où les hypothèses de la TdC ne tenaient pas. Toutefois, les indicateurs de résultats utilisés dans le cadre de résultats du CSEF ont quand même fourni un guide utile aux parties prenantes pour suivre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs du programme. Dans de nombreux cas, il existe des rapports sur la manière dont les SR et le secrétariat mondial ont pu utiliser les données pour apporter un soutien et des conseils spécifiques aux CNE afin de traiter les domaines où les progrès étaient plus lents. Par conséquent, les indicateurs complexes ont permis aux parties prenantes du programme de

comprendre les progrès évolutifs vers les résultats et les objectifs, même si ces progrès n'ont pas toujours été pleinement reflétés dans les indicateurs de résultats finaux.

Objectif 1 : soutenir une représentation et une participation efficaces de la société civile dans le dialogue politique du secteur de l'éducation

Le programme a apporté des améliorations notables dans le cadre du Résultat 1.1, bien que les objectifs n'aient été que partiellement atteints, ce qui peut s'expliquer en partie par les changements apportés aux mesures des indicateurs, qui ont entraîné une diminution initiale des progrès par rapport aux objectifs. Les résultats obtenus par rapport à cet indicateur sont dus à l'augmentation du nombre de membres plutôt qu'à la participation des membres, mais la représentation des groupes marginalisés a augmenté de manière importante dans les CNE du CSEF et la représentation a augmenté dans les sept groupes cibles. Le programme n'a pas atteint tous ses objectifs dans le cadre du Résultat 1.2, ce qui, dans certains cas, démontre que certaines des hypothèses du programme ne conviennent pas. Malgré cela, les CNE ont trouvé des moyens de renforcer leur participation par le biais de voies non officielles.

Objectif 2 : soutenir la sensibilisation active du public et la participation des citoyens dans la production/utilisation de recherches et de données probantes sur la qualité, l'équité, le financement et la réforme des systèmes éducatifs

Le CSEF a principalement atteint les objectifs de son Résultat 2.1, les rapports indiquant que le programme a atteint ou dépassé les objectifs jusqu'à la dernière année du programme. Les améliorations apportées par le CSEF en matière de participation du public ont été largement dues à l'augmentation de la fréquence des rencontres de citoyens organisées par les CNE, mais la Semaine mondiale d'action pour l'éducation (SMAE) est restée un des principaux moteurs du calendrier de sensibilisation du public. Dans le cadre du Résultat 2.2, les coalitions ont réussi à encourager la participation des citoyens dans le cadre de la recherche, mais les définitions appliquées pour le Résultat 2.2.1 rendent le suivi des progrès par rapport à la production de la recherche difficile à établir. L'échec de la réalisation de ces objectifs, malgré les progrès accomplis, semble être dû à la manière dont la recherche a été définie et au décalage entre les calendriers des objectifs et ceux qui entraînent le besoin de recherche, y compris la planification annuelle et les événements externes.

Objectif 3 : assurer que les processus mondiaux et régionaux relatifs au PME et à l'ODD4 soient plus influencés par la société civile nationale et locale

Le CSEF III a atteint tous les objectifs du Résultat 3.1, en assurant que la société civile soit activement soutenue pour participer aux forums du PME. Les performances du CSEF par rapport à cet indicateur sont solides, et les objectifs ont été atteints pour toutes les périodes de référence. La participation dans les processus du PME a permis aux coalitions de renforcer leurs capacités et leur participation au niveau national. Cependant, même s'il est évident que le CSEF a soutenu des niveaux de participation plus élevés pour les perspectives de la société civile dans les processus du PME, il existe moins de documents sur la mesure dans laquelle l'inclusion de la société civile a eu un impact sur les processus du PME. Le CSEF III a obtenu de bons résultats par rapport au Résultat 3.2, qui examine la participation de la société civile et les liens avec les processus du PME et de l'ODD4, en utilisant les opportunités de contribuer aux discussions sur les objectifs mondiaux de l'éducation.

Quels sont les changements, attendus ou non, apportés par le CSEF III aux niveaux mondial, régional et national ?

Les changements attendus et non attendus générés par l'ensemble du programme aux niveaux national, régional et mondial montrent non seulement que le programme a énormément évolué par rapport à ses objectifs, mais aussi qu'il a mis en évidence certains des mécanismes non attendus, mais essentiels utilisés par le programme pour atteindre ses buts. Par le biais de notre collecte de résultats, nous avons identifié un total de 17 types de résultats qui sont apparus dans l'ensemble du programme CSEF, à de multiples niveaux. Ces changements sont principalement axés sur le niveau national, ainsi que sur ceux qui s'appliquent aux niveaux mondial et régional. Les résultats ont ciblé des changements à trois niveaux principaux : les résultats au sein des coalitions individuelles et leurs membres, ainsi que du Mouvement au sens large ; les résultats visant le grand public, qui comprend les groupes marginalisés au sein de la société ; et les résultats orientés vers les décideurs, qu'il s'agisse des responsables politiques au niveau national, des principaux responsables de l'élaboration des politiques ou des processus de mise en œuvre, des représentants des groupes de donateurs et de ceux qui participent à la définition des objectifs internationaux.

Bien que la majeure partie des résultats se concentre sur les réalisations des CNE, le secrétariat mondial et les SR ont aussi apporté des contributions importantes. Les SR et le secrétariat mondial ont aidé les CNE à contribuer au dialogue mondial et régional, mais ils ont aussi mené leur propre série d'activités à cet égard en agissant eux-mêmes en tant que représentants de la société civile au nom des CNE et du Mouvement. Leurs efforts pour renforcer la diversité et l'inclusion des voix sous-représentées de la société civile dans les forums mondiaux et régionaux ont été renforcés par leur travail de front dans la création d'un alignement et d'une cohésion au sein du Mouvement ainsi qu'au sein de la société civile en général.

Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles soutenu efficacement les objectifs du CSEF III ?

Le Secrétariat mondial a mis en place des mécanismes efficaces pour diriger les activités du programme, suivre les progrès et les mécanismes de responsabilité, et maintenir l'alignement stratégique. Bon nombre de ces mécanismes ont été élaborés en réponse aux recommandations fournies par des évaluations et des examens indépendants dans le but de renforcer la capacité du secrétariat mondial à agir en tant qu'organisme subventionnaire, notamment par le renforcement de capacités d'audit interne et par l'élaboration de la plateforme de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (*Monitoring Evaluation and Learning*, MEL). La mise en œuvre des processus mondiaux a été coordonnée par des partenaires régionaux, qui ont assuré la conformité et la responsabilité, mais ont également aidé les CNE à adapter les outils et les processus aux contextes nationaux lorsque cela était requis. Le GOC et les RFC ont assuré une prise de décision et un suivi indépendants, ce qui a permis de réduire les risques de conflits d'intérêts. Les RFC ont apporté leur soutien aux SR, en leur permettant d'avoir une perspective nouvelle et un « regard neuf » sur leur travail.

Les secrétariats régionaux (RS) ont établi de solides relations de confiance avec les différentes CNE et leur ont fourni un soutien à long terme au cours du CSEF III, en s'appuyant sur les phases précédentes du programme. Le rôle des RFMA a permis de maintenir des processus de gestion financière et de gestion des subventions solides, tout en renforçant les capacités de gestion financière des CNE par le biais de formations, d'outils et de soutien, ce qui a été apprécié par les CNE et, dans certains cas, les a

aidés à améliorer les propositions et à démontrer leurs capacités de mise en œuvre à un ensemble plus large de donateurs.

Le secrétariat mondial et les SR ont directement soutenu la réalisation des objectifs du CSEF III. Le secrétariat mondial a joué un rôle important dans l'apport d'outils, de conseils, d'informations sur les processus du PME et la mise en œuvre de l'ODD4, et pour la création d'espaces pour la participation des OSC aux plateformes décisionnelles mondiales. Les SR ont travaillé directement avec les CNE afin d'améliorer leur capacité à contribuer aux débats et aux plateformes mondiales et régionales, tout en renforçant le plaidoyer national. Les SR avaient l'expérience et l'expertise nécessaires pour soutenir les CNE travaillant dans des contextes complexes et variés, et pour fournir un soutien adapté et à long terme basé sur les besoins spécifiques des CNE.

La supervision et la coordination d'un programme très diversifié et complexe présentaient des difficultés, en particulier la lourde charge de travail assignée aux SR, qui devaient équilibrer des responsabilités multiples, et les processus de rapport et de proposition annuels qui remplissaient une fonction importante, mais qui prenaient beaucoup de temps et risquaient parfois de détourner les efforts des SR d'un important travail de sensibilisation.

Dans quelle mesure la structure du CSEF III a-t-elle soutenu efficacement les objectifs du CSEF III ?

Dans l'ensemble, la structure du programme a fourni aux CNE un ensemble d'apports aux niveaux mondial et régional, ce qui a permis d'augmenter leur visibilité et leur crédibilité, et a soutenu la réalisation des objectifs du CSEF III tout en renforçant le mouvement plus large de la CME. De cette manière, la structure à trois niveaux a été bénéfique sur tous les plans, grâce à l'esprit de solidarité existant à travers le mouvement cohésif de la CME.

Les fonctions de gestion des programmes et de gestion des subventions ont été renforcées sur la base d'évaluations et d'examens indépendants antérieurs, et se sont révélées globalement efficaces et ont contribué à maintenir l'alignement stratégique et à suivre les progrès et les mécanismes de responsabilité. Toutefois, la structure du CSEF III a créé des goulets d'étranglement en raison des multiples niveaux d'examen et d'approbation, ce qui a entraîné des risques de retard dans le financement et la mise en œuvre et a alourdi la charge de travail.

La stratégie MEL a été renforcée dans le cadre du CSEF III, suite aux recommandations de l'évaluation externe du CSEF II, et bien que des difficultés aient été signalées dans le déploiement du système, qui a pris plus de temps que prévu avant d'être pleinement opérationnel, le système MEL a constitué un investissement utile qui a amélioré le précédent système de format papier. Il est néanmoins possible d'améliorer les modalités d'utilisation du système MEL pour les CEN au-delà des rapports réguliers.

Quelle a été l'efficacité du CSEF III dans l'utilisation des ressources ?

En tant qu'organisme subventionnaire, la CME a pris des mesures pour améliorer les fonctions de gestion des subventions conformément aux recommandations indépendantes, notamment des améliorations apportées aux fonctions d'audit, qui, bien que lentes à mettre en œuvre au départ, étaient opérationnelles à la fin du programme. Les RFMA continuent à offrir un mécanisme de responsabilité financière et des rapports importants au niveau régional, ce qui garantit un suivi et un soutien aux différentes CNE. Bien que le rôle des RFMA ait ajouté une couche supplémentaire au

processus, ce qui a augmenté les coûts et parfois créé des goulots d'étranglement, l'absorption de ce rôle par le secrétariat mondial ou les SR n'a probablement pas été efficace.

L'introduction de nouveaux systèmes a entraîné des difficultés constantes dans la coordination des propositions et des rapports annuels nécessaires, qui étaient onéreux et longs et pouvaient entraîner des retards dans l'octroi de contrats et le décaissement des fonds pour les coalitions. La structure du CSEF a en partie exacerbé ce problème en raison des différents niveaux d'examen et d'approbation, mais l'avantage de la structure était de disposer de solides mécanismes de responsabilité et de transparence aux niveaux mondial et régional.

La structure à trois niveaux qui a fonctionné dans le cadre du mouvement plus large de la CME a apporté une valeur ajoutée au programme grâce au réseau cohésif et collaboratif d'experts mondiaux, régionaux et nationaux travaillant pour les mêmes objectifs. Cela a permis aux organisations membres et non membres du CSEF de profiter de leurs ressources et de leurs plateformes, et a créé des opportunités de plaidoyer collectif afin de renforcer la voix de la société civile.

Quelle est la durabilité probable des avantages du programme ?

Le principal atout du CSEF III est la création d'un réseau collaboratif de CNE fortes, crédibles et capables de défendre efficacement l'ODD4. Cela inclut la création, le maintien et le renforcement des CNE et la mise en place d'un réseau avec un programme commun, qui s'est appuyé sur le mouvement existant des coalitions de l'éducation de la CME.

Le CSEF III a démontré la nécessité et la valeur d'une voix de la société civile aux niveaux mondial, régional et national dans l'établissement et la promotion de l'ODD4, et a contribué à traduire la stratégie mondiale et l'Agenda 2030 dans les contextes locaux. Il a grandement contribué à positionner les voix des OSC dans les mécanismes de coordination des donateurs, facilitant ainsi leur participation aux processus politiques nationaux.

Toutefois, certains risques et préoccupations sont perçus comme étant liés à la durabilité des réalisations du CSEF à la fin du programme. Les partenaires du CSEF ont apprécié l'approche contextualisée à long terme qui reconnaît que le renforcement des capacités de plaidoyer et le travail de défense lui-même est un processus, plutôt qu'un événement ou un projet unique ; le passage à une approche de projet à court terme pour le financement et les activités peut mettre ces acquis en danger. Des questions ont été soulevées quant à la durabilité à long terme de certains des outils et systèmes mis en place par la CME pendant le CSEF III, notamment la plateforme en ligne, MEL. L'avenir du financement, avec la diminution du nombre de donateurs et la menace de Covid-19, a suscité de nouvelles inquiétudes quant à l'avenir des CNE, en particulier les coalitions naissantes et celles qui ne sont pas éligibles au financement de l'EOL.

Leçons et recommandations

Pour l'avenir, les conclusions de notre évaluation offrent plusieurs leçons et recommandations, qui sont présentées ci-dessous.

Le soutien d'un fonds multi-donateurs pour le plaidoyer par le biais d'un réseau mondial, régional et national de la société civile est un moyen efficace d'obtenir une série de résultats positifs et d'avoir un impact sur la réalisation de l'ODD4

Le CSEF III, qui associe les forces de la CME, du PME et des réseaux régionaux pour soutenir les CNE, a réussi à atteindre les résultats attendus au niveau national. Il a également réussi à créer un réseau de collaboration entre des CNE fortes et crédibles, capables de plaider efficacement en faveur de l'ODD4. Le CSEF a démontré le rôle important et la valeur d'une voix de la société civile aux niveaux mondial, régional et national dans l'établissement et la promotion de l'ODD4.

- **Recommandation 1 :** la CME et le PME devraient chercher à tirer parti des points forts de leurs partenariats mondiaux et régionaux dans le cadre du CSEF, notamment par le biais du fonctionnement du fonds EOL. La CME devrait également rechercher d'autres partenariats de financement pour aider le mouvement de la CME à soutenir et à tirer profit des réalisations du CSEF.

La sensibilisation et la mobilisation des ressources prennent du temps et nécessitent une approche soutenue

Le soutien au renforcement efficace du plaidoyer³ exige un processus à long terme. La mobilisation et le renforcement des ressources humaines et autres prennent du temps. Cela pose des problèmes aux donateurs qui doivent justifier auprès de leurs mandants l'obtention de résultats à court terme et une stratégie de retrait. La nécessité de démontrer des réalisations concrètes à court terme a été perçue par les personnes interrogées comme un passage à une approche par projet, nécessitant de mettre l'accent sur les activités plutôt que sur la mise en place de systèmes durables et de processus à long terme.

- **Recommandation 2 :** Les futures initiatives visant à renforcer et à soutenir le plaidoyer de la société civile en rapport avec l'ODD4 devraient adopter une approche à plus long terme et soutenue pour renforcer les capacités, les systèmes et les processus et éviter l'accent sur les activités à court terme. Il convient de prévoir un délai suffisant pour mobiliser les ressources humaines et pour permettre aux systèmes mis au point par l'initiative de s'intégrer pleinement et de manière durable afin d'en tirer pleinement parti.

Modifier les approches en fonction du contexte plutôt que de recourir à une approche mondiale

Le CSEF III a utilisé une TdC et un cadre mondial de résultats et d'objectifs ainsi qu'une approche mondiale du financement et d'appui aux projets, tout en encourageant l'adaptation de la conception et de la mise en œuvre du programme aux besoins et aux contextes nationaux. Bien que cette adaptation locale d'une approche mondiale ait été réussie à bien des égards, les exigences élevées en

³ Le terme « plaidoyer » est utilisé ici en contraste avec la prestation de services, et englobe tous les objectifs du CSEF.

matière de planification et de rapports mondiaux et régionaux ont souvent nécessité beaucoup de ressources, ce que certaines CNE ont trouvé difficile. La TdC et les hypothèses mondiales n'étaient pas entièrement applicables aux CNE dans tous les pays.

Le cadre de résultats contenait des indicateurs et des objectifs qui étaient parfois définis de manière trop étroite pour permettre au programme de saisir toutes les réalisations des coalitions, en particulier dans des contextes où certaines hypothèses ne s'appliquaient pas. En outre, les objectifs ne tenaient pas compte des changements dans la définition et la mesure des indicateurs, ce qui, dans certains cas, faussait les progrès réalisés par rapport aux objectifs.

- **Recommandation 3** : les futures initiatives de cette nature devraient continuer à mettre l'accent sur l'adaptation au contexte local et sur une approche qui réponde aux besoins variés et changeants des différentes coalitions.
- **Recommandation 4** : la TdC devrait être traitée comme un document évolutif, conçu pour répondre aux différents besoins des parties prenantes dans des contextes différents. Une réflexion formative permet de mieux comprendre si l'approche conçue fonctionne, pour qui elle fonctionne et dans quels contextes afin de permettre l'adaptation nécessaire.
- **Recommandation 5** : Comme pour la TdC, les cadres de résultats devraient également être utilisés comme des documents évolutifs dans lesquels les objectifs peuvent être adaptés ou modifiés si les facteurs externes affectent le potentiel de réalisation des objectifs, ou pour fournir des mesures plus pertinentes de la réalisation du programme. L'utilisation d'indicateurs proximaux, tels que les indicateurs de résultats, peut permettre de fixer des objectifs plus souples et d'obtenir une image plus granulaire de ce qui fonctionne, où et pour qui, de décrire de manière plus complète l'avancement du programme, pour une approche plus nuancée de la correction de trajectoire et une meilleure compréhension de la TdC du programme.

Valeur du soutien et de l'expertise régionale à l'appui d'une approche adaptée au contexte et réactive

Les SR ont joué un rôle clé dans le soutien aux CNE. Les CNE ont fortement affirmé l'importance des SR dans la réalisation des objectifs du CSEF III. Cela s'explique par une connaissance approfondie du contexte des CNE par les SR et par leur soutien crucial au renforcement des capacités, aux aspects techniques et par un apprentissage « Sud-Sud » qu'un programme purement mondial/national n'aurait pas permis.

- **Recommandation 6** : les organismes de fonds mondiaux devraient tenir compte de l'intérêt de travailler en étroite collaboration avec ou par l'intermédiaire de réseaux régionaux capables d'assurer la continuité du soutien par le renforcement des capacités, le soutien technique et l'apprentissage « Sud-Sud ». Les compromis potentiels de cette approche peuvent inclure des inefficacités dues à des niveaux de gouvernance plus élevés, qui devraient être atténuées par des processus solides et des voies de communication claires.

L'importance de créer un esprit de solidarité et de confiance au niveau mondial

Le CSEF III était un fonds qui soutenait les CNE par le biais d'une structure complexe et bien conçue mondiale/régionale/nationale. Toutefois, plus que cela, le programme s'est appuyé sur les travaux antérieurs de la CME pour promouvoir l'esprit de solidarité et de confiance au niveau mondial.

Un résultat important du programme a été la cohésion de la société civile et à travers les différents niveaux du programme, ce qui a eu un effet multiplicateur pour la réalisation d'autres résultats tels que la crédibilité aux yeux des décideurs et du public. La CME a pu apporter une valeur ajoutée au CSEF III grâce à son mouvement préexistant de coalitions, qui comprenait des membres du CSEF et des non-membres, et a tiré parti de l'expertise plus large et des relations extérieures au sein du mouvement pour atteindre des objectifs communs. Le maintien de l'esprit de solidarité et de confiance au niveau mondial, dans le cadre de l'EOL, suscite certaines inquiétudes.

- **Recommandation 7 :** les programmes impliquant des fonds mondiaux devraient prendre en compte, non seulement les mesures visant à renforcer l'efficacité et l'efficience administratives, mais aussi les aspects liés à la motivation et au renforcement de la communauté, en particulier l'établissement d'un esprit de solidarité et de confiance entre les parties prenantes.

Communication efficace, apprentissage des leçons et partage des informations sur une base « Sud-Sud »

Les communications, l'apprentissage des leçons et le partage des informations, en particulier sur une base Sud-Sud, ont aidé les CNE à atteindre les objectifs du CSEF. Cela a été possible grâce à la structure du CSEF, qui a utilisé les rôles et les relations à différents niveaux pour des communications horizontales et verticales efficaces, ainsi que l'utilisation de la plateforme MEL comme un registre mondial d'informations pouvant être rapidement partagées. La capacité de continuer à bénéficier de l'apprentissage des leçons et surtout du partage d'informations Sud-Sud de la même façon à l'avenir, alors que le programme passe vers l'EOL, suscite certaines inquiétudes.

- **Recommandation 8 :** Les futurs programmes, en particulier ceux qui sont axés sur le soutien à la diversité et à l'inclusion, devraient envisager des mesures visant à assurer des flux de communication importants entre les niveaux mondial et national par l'utilisation de structures au niveau régional qui fournissent un soutien à long terme et établissent des relations solides avec le niveau national.
- **Recommandation 9 :** Les futurs programmes devraient garantir des systèmes MEL solides, tels que celui utilisé dans le CSEF III, comme outil de suivi des progrès réalisés en fonction d'un certain nombre d'indicateurs de résultats à court terme et d'indicateurs composites de résultats à plus long terme, mais aussi comme plateforme pour renforcer les communications et permettre un partage Sud-Sud des enseignements.

Des ressources humaines fortes pour le soutien des CNE et au sein des CNE

Les futurs bailleurs de fonds devraient tenir compte du fait que les activités de renforcement des capacités et de plaidoyer exigent des niveaux suffisants de ressources humaines et de temps de travail, et non seulement des coûts d'activité. Le renforcement des capacités des CNE à entreprendre des activités de plaidoyer conformément aux objectifs du CSEF III a été fortement encouragé par la capacité des CNE à se procurer le personnel requis grâce au fonds du CSEF. Le financement à long terme du

temps et des ressources du personnel de base a permis aux coalitions de rester actives et donc visibles, de s'adapter et de tirer parti d'opportunités. Cela a aussi contribué à réduire la rotation élevée du personnel et la perte de capacités.

- **Recommandation 10 :** Les donateurs et les organismes potentiels de fonds pour les réseaux de renforcement des capacités et les coalitions de plaidoyer au niveau national devraient accorder une attention particulière non seulement aux fonds nécessaires pour soutenir les activités, mais aussi aux coûts de base des ressources humaines nécessaires pour renforcer les capacités, mettre en œuvre et augmenter ces activités.