



forus CONNECT
SUPPORT
INFLUENCE



FINANCEMENT DES ORGANISATIONS ET DES RÉSEAUX DE LA SOCIÉTÉ CIVILE DES APPROCHES PROMETTEUSES DE FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT AU 21ème SIÈCLE

RAPPORT DE RECHERCHE

Consultants :

RACHEL HAYNES, VICTORIA IRELAND, JAYMIE DUKE (Flamingo)



RÉSUMÉ ANALYTIQUE

- Forus est un réseau national de 69 plateformes d'ONG et de 7 coalitions régionales présentes sur tous les continents et dirigé par ses membres. L'un des principaux objectifs de la stratégie actuelle (2016-2020) du réseau est de devenir un acteur international influent et une référence pour le développement des capacités des organisations de la société civile (OSC) au niveau national, régional et international.
- Pour soutenir ces travaux, Forus a réalisé une étude sur les sources et modalités de financements actuels pour la société civile, avec une attention particulière sur les réseaux et les plateformes de la société civile au niveau national et sur le soutien dont ils disposent en termes de développement des capacités et activités de plaidoyer.
- Les objectifs de cette étude étaient : (i) d'examiner les forces et les faiblesses des différentes sources et modalités de financement afin de formuler des recommandations pour améliorer l'attribution des ressources aux réseaux et aux plateformes des OSC à l'avenir, (ii) d'assurer que les contributions des OSC pour atteindre les Objectifs de développement durable (ODD) sont soutenues, et en particulier grâce à l'attribution efficace des ressources pour leur développement des capacités et les activités de plaidoyer, et (iii) de soutenir le développement de l'infrastructure sectorielle essentielle pour la société civile en général.
- Ces recherches ont été effectuées pour le compte de Forus par une équipe de consultants externes, dont les membres sont actifs au sein des réseaux des OSC et ayant une expérience dans le financement institutionnel pour le développement. La méthodologie comprenait une analyse documentaire des études réalisées sur les sources et modalités de financement actuelles dans la société civile. À cela s'ajoutaient des études sur le terrain, dont des entretiens avec des membres de Forus (plateformes nationales de la société civile et coalitions régionales), des organisations partenaires et des groupes de réflexion et experts pertinents.
- Les recherches ont permis d'identifier les facteurs qui influencent les tendances de financement de la société civile. Elles ont exploré la façon dont de nombreuses parties prenantes s'associent aux projets sous forme de partenaires et de donateurs de la société civile et elles ont identifié les réactions actuelles des réseaux et des plateformes à ces changements, soulignant à la fois les principaux défis et opportunités. Les principaux résultats du rapport des recherches et ses recommandations seront inclus dans la boîte à outils dédié au développement des capacités des membres de Forus.

Résultats clés

Les principaux résultats des études sur le terrain sont :

- ▶ La pénurie des modalités de financement est alarmante pour la majorité des plateformes et réseaux et ils sont nombreux à compter largement ou exclusivement sur le financement de l'Union Européenne, c'est le cas notamment des plus petites plates-formes et des plateformes nationales d'OSC dans les pays du Sud. Les cotisations des membres sont une source de revenus importante pour les membres de Forus et une source significative de revenu pour quelques-uns. Le potentiel de revenu de telles cotisations varie en fonction du contexte de la société civile locale, notamment des facteurs tels que l'environnement politique et le cadre de financement.
- ▶ Les activités génératrices de revenus telles que les locations de chambres ou de voitures, les ventes de produits et les services de vente telles que la recherche et la formation sont des domaines d'intérêts croissants pour les OSC.
- ▶ Les approches managériales du financement et les problèmes liés à la fermeture des espaces publics affectent la capacité des OSC à élaborer des stratégies qui privilégient la durabilité, l'innovation et l'indépendance. L'instauration de la confiance et du travail collaboratif, dont les réseaux, sont des stratégies clés pour répondre à ces problèmes.
- ▶ Les bonnes pratiques identifiées dans le cadre des recherches sur le développement des capacités et la dotation financière de la société civile connaissent un transfert de pouvoir, plaçant le pouvoir décisionnel entre les mains des communautés et représentants de la société civile locale, par exemple, les subventions et les co-créations participatives.

En réponse à la question sur le « bailleur de fonds idéal », les répondants ont indiqué qu'ils appréciaient les bailleurs de fonds qui :

- **Impliquent d'emblée les OSC dans la co-création¹ des programmes et modalités de financement ;**
- **Incluent de manière proactive de petites organisations locales avec des connaissances locales concernant les partenariats de financement avec des bailleurs de fonds qui prennent en compte leurs capacités et leurs besoins ;**
- **Considèrent des modèles de financement flexibles qui peuvent être ajustés aux circonstances changeantes ;**
- **Prennent en compte un financement sur le long terme couvrant au moins des programmes sur trois à cinq ans ;**

- **Prennent en compte le financement de programmes indépendants de sensibilisation ;**
- **Le financement des travaux plus innovants tels que la cohérence politique du développement durable qui est essentiel pour atteindre les ODD.**

▶ **Les recherches révèlent qu'il existe une diversité contextuelle dans laquelle opèrent les OSC et que les approches de financement qui sont prometteuses dans un contexte ont peu de chance de réussir dans d'autres contextes.** L'Agenda 2030 est un cadre unificateur important et il est essentiel que les recherches, les soutiens apportés aux bailleurs de fonds et l'influence des politiques le respectent. Les réseaux et les plateformes ont un rôle unique à jouer dans l'Agenda 2030, et cela peut aussi être la solution pour assurer la durabilité financière.

▶ **L'analyse documentaire a révélé une absence marquée de recherches du point de vue de la société civile elle-même et une grande partie de la documentation provient des pays du Nord,** avec une absence notoire de voix en provenance du Sud. D'autres recherches seront nécessaires et devront intégrer entièrement le point de vue des OSC en bout de chaîne en termes de financement afin de comprendre réellement les pratiques exemplaires en matière de développement durable.

▶ **Il existe un besoin urgent pour un plaidoyer fondé sur des preuves afin d'influencer la politique des bailleurs de fonds en matière de financement des réseaux et plateformes de la société civile régionale et nationale.** Cela comprend le besoin d'effectuer d'autres recherches dans des cadres innovants de financement soutenus par de multiples bailleurs de fonds.

▶ **L'Aide publique au développement (APD)² en pourcentage du CAD³ des économies nationales est en régression,** et la définition de l'APD elle-même s'élargit, au fur et à mesure que le changement climatique, l'immigration et la montée des populismes font de plus en plus pression sur les budgets de développement. Une grande diversité des nouveaux acteurs philanthropiques et des mécanismes de financement innovants voit le jour pour combler l'espace et en provenance de contextes très différents.

▶ **Les OSC ont été témoins de la réduction des sources traditionnelles de financement des OSC, accompagnée d'une plus grande incertitude en ce qui concerne le niveau, les sources et les modèles de financement en provenance des bailleurs de fonds traditionnels.** Des modifications ont été apportées aux critères des bailleurs de fonds, dont la diversification des sources de financement, les exigences

¹ La co-création est un processus où le bailleur de fonds travaille en collaboration avec l'ONG pour concevoir un programme aligné sur leurs missions et les expériences de ce qui fonctionne. Cela est de plus en plus fréquent chez les bailleurs de fonds tels que les corporations et fondations américaines, et également avec l'UE.

² Aide publique au développement

³ Comité d'aide au développement



des partenaires du secteur privé et les exigences plus strictes pour en démontrer l'impact. De nouvelles sources de financement émergent, telles que des philanthropes des marchés émergents et des produits d'investissement social. De nouveaux mécanismes pour accéder aux financements émergent également, tels que le financement participatif et des plateformes de prêts en ligne qui relient directement les organismes prêteurs aux entrepreneurs.

- **Les subventions de type participatif augmentent ainsi que les investissements dans ce domaine**, comme les fondations communautaires⁴, qui reflètent la croissance du mouvement #ShiftThePower et le consensus croissant de s'assurer que les acteurs locaux poussent les décisions de financement et les initiatives de développement des capacités. Ces tendances et les nouvelles perspectives de financement sont adaptées au contexte et l'approche « taille unique » n'existe pas.
- **La documentation a identifié une rupture entre les approches managériales au financement de la société civile, caractérisée par un agenda concurrentiel, sur le court terme et menée par les résultats et la volonté des bailleurs de fonds institutionnels de soutenir une société civile durable et florissante grâce à un financement souple et réactif.** Les entretiens indiquent que l'approche managériale affecte les membres de Forus, leurs capacités de s'adapter rapidement aux changements et de définir des stratégies pour le développement durable. Ces résultats s'opposent aux principes de la transformation sociale et la gestion adaptative que de nombreuses institutions prônent. Les preuves sont claires et sans équivoque que les bailleurs de fonds institutionnels adoptent une approche partenariale stratégique sur le long terme pour développer la société civile et il faudra générer des preuves claires pour montrer ce qui fonctionne bien par rapport aux modalités de financement.
- **De nombreux réseaux et plateformes éprouvent des difficultés à trouver des sources de financement pour les coûts essentiels et dépendent fortement du financement de projet**, en particulier en provenance de l'UE. Les cotisations des membres et l'entreprise sociale ou les services de vente sont deux solutions pour permettre aux réseaux et aux plateformes de générer du revenu. Toutefois, de manière générale, les personnes interrogées ont répondu qu'elles ont ressenti qu'elles étaient en retard en matière de capacité, de temps et de ressources pour répondre aux tendances en matière de financement. En outre, les tendances telles que l'augmentation de consortiums qui travaillent, et la volonté croissante des bailleurs de

fonds de financer directement des organisations non gouvernementales (ONG) des pays du Sud, se produisent sans reconnaître ni aborder les problèmes de pouvoir, ce qui aggrave les difficultés pour mobiliser des ressources et en particulier pour couvrir les coûts essentiels. De telles tendances peuvent représenter un problème, et si gérées correctement, une opportunité.

- **Un des plus gros problèmes face à l'innovation et à l'indépendance** est la fermeture de l'espace dédiée à la société civile, affectant de nombreux membres de Forus. Bien que cette situation représente un défi de taille, elle peut aussi être vue comme une chance puisque les bailleurs de fonds commencent à se mobiliser autour des initiatives combattant la fermeture de cet espace et peuvent être attirés par le rôle fédérateur joué par les réseaux et les plateformes. Les fondations et les bailleurs de fonds privés, avec différentes responsabilités, disposent de plus de liberté pour innover en trouvant d'autres approches de financement et pour aborder les questions autour de la fermeture de l'espace de la société civile. La documentation révèle des exemples forts du travail collaboratif effectué par les fondations avec la société civile en adoptant une approche du développement des capacités, malgré les risques perçus en termes de responsabilité. Les membres de Forus ont commencé à bénéficier des pratiques anticipées des donateurs et ce secteur présente un potentiel important.
- **Une approche sur le long terme pour faire confiance et établir des relations est le fondement de réels partenariats de financement.** Dans un contexte en rapide évolution, la sensibilisation aux risques et le leadership sont également des facteurs essentiels de durabilité. Du point de vue des donateurs, les preuves existent qui indiquent que les modalités de financement sur le long terme, flexibles et moins restrictives sont essentielles pour soutenir le plaidoyer, le renforcement des capacités et une société civile florissante.
- **Le transfert de pouvoir est actuellement en cours et les pratiques exemplaires de développement des capacités de la société civile en sont le fondement.** Le rapport présente les cas de Yetu, Red Umbrella et UHAI⁵, des exemples d'organisations qui sont devenues des modèles dans l'approche de la communauté à la mobilisation des ressources et en particulier à l'octroi de subventions participatives. UHAI est en particulier un exemple intéressant où les décisions de financement et de gouvernance sont prises exclusivement par les communautés censées en bénéficier. L'analyse nécessite d'examiner le rôle unique

4 Les fondations communautaires définies comme associant « la gestion des ressources communautaires à une spécialisation dans l'élaboration de partenariat co-financé au niveau communautaire » (Inviolatta Moyo, WRF, Zimbabwe) sont menées par les communautés auxquelles elles doivent bénéficier et gèrent les ressources et les financements communautaires pour répondre aux besoins spécifiques au sein de la communauté.

5 UHAI EASHRI - Initiative pour les Droits et la Santé Sexuelle en Afrique de l'Est : le premier fonds indigène d'activistes d'Afrique pour les travailleurs du sexe et les minorités sexuelles et de genre dans sept pays de l'Afrique de l'Est.

que jouent les plateformes régionales et nationales de la société civile pour faciliter et permettre des conditions appropriées pour de tels modèles participatifs, ascendants, contextuels et conçus localement, grâce à leur plaidoyer et à leur développement des capacités et en facilitant un apprentissage croisé.

- **Une plus grande collaboration et co-création entre les donateurs et les plateformes/réseaux a été identifiée comme étant une « approche prometteuse »** et un dialogue croissant avec les donateurs est souhaité pour déterminer ce que sont des pratiques efficaces de financement, évaluant le vrai coût des activités/projets, augmentant la portée pour identifier ensemble les domaines ayant la plus grande synergie, la manière de susciter le changement et la durée nécessaire pour le faire. C'est une tendance très positive dans les relations entre les OSC et les bailleurs de fonds et un nombre réduit de personnes interrogées aussi bien dans les pays du Nord que du Sud ont partagé leurs expériences positives dans ce domaine. Des références ont été faites pendant les entretiens en ligne à un fonds de la société civile, un « guichet unique » pour la gestion du financement des OSC au Cambodge. Tout donateur souhaitant financer des ONG au Cambodge peut y avoir recours, il a été mis en place dans le cadre d'un projet de l'UE en partenariat avec Bread for the World (Pain pour le monde). Les autres activités du programme comprennent le renforcement des capacités des ONG et l'attraction de nouveaux donateurs.
- **La recherche indique également la manière dont certains réseaux et plateformes ont pu bénéficier de leurs relations spéciales avec les OSC pour agir en tant que gestionnaires de fonds⁶, générant un revenu tout en s'occupant de leurs membres.** Cette solution intéresse d'autres plateformes, plutôt petites et/ou situées dans les pays du Sud, qui souhaitent aussi agir en tant que gestionnaire de fonds. Pour ce faire, elles ont besoin de soutien pour solliciter les donateurs sur la valeur ajoutée qu'elles peuvent obtenir en tant que gestionnaires de fonds, par exemple en matière d'accès aux bénéficiaires difficiles à atteindre ainsi que leur rôle de soutien pour permettre le renforcement des capacités. Forus est bien placé pour soutenir un tel plaidoyer de par la valeur ajoutée et les avantages d'avoir des plateformes plus petites dans les pays du Sud qui agissent en tant que gestionnaire de fonds.
- **Certains répondants ont signalé les modèles courants de financement de projet et il a été suggéré que la société civile dans les pays du Sud devrait repenser leurs stratégies de durabilité, notamment de concentrer le plaidoyer pour**

influencer l'environnement de financement en se tournant vers des entreprises sociales. Une recommandation a été faite pour des recherches approfondies dans le rôle joué par les plateformes de la société civile régionale et nationale pour faciliter et permettre des conditions appropriées pour de tels modèles de financement pour la société civile en général.

- **Les OSC intègrent de plus en plus l'entreprise sociale dans leurs stratégies de durabilité.** Un des répondants en ligne a souligné l'exemple de plusieurs organisations basées sur la communauté qui produisent différents produits agricoles et qui travaillent avec des investisseurs du secteur privé. Une OSC locale relie l'investisseur à la communauté puis demande un chiffre d'affaires de 5 à 10 %.
- **Les OSC ont conscience qu'elles doivent promouvoir la diversification dans leurs stratégies de financement.** Les recherches ont souligné que l'appartenance à un réseau peut soutenir les organisations à explorer la diversification des stratégies de financement. Avec le soutien de Forus, la plateforme nationale avait le temps et l'argent pour faire appel à un spécialiste afin de développer un plan de financement et impliquait tous les membres et le conseil d'administration dans le processus. Cette action a dynamisé les membres puisque tous pouvaient exprimer leurs idées et plusieurs propositions de collecte de fonds ont été formulées.
- **Le rapport de recherche conclut sur quatre exemples de bonne pratique dans la mobilisation des ressources, obtenus lors des entretiens,** qui traitent des relations proactives avec des donateurs, de l'importance de la compréhension et de la mobilisation, la valeur unique des plateformes et réseaux pour générer un revenu, ainsi que les cotisations des membres et la génération de revenu.

6 « Gestionnaire de fonds » est un terme utilisé pour décrire les entrepreneurs que les donateurs sollicitent pour gérer certains programmes de financement. Bien qu'il s'agisse souvent de consultants du secteur privé, à but non lucratif, les institutions académiques peuvent aussi agir en tant que gestionnaire de fonds.



Recommandations

Ci-dessous un résumé des (1) recommandations énoncées dans le rapport. Elles sont regroupées sous les (2) recommandations destinées aux donateurs et à l'ensemble de la société civile et celles destinées à Forus.

Pour les donateurs et l'ensemble de la société civile :

1

Il faut financer davantage d'études pour mieux comprendre la situation actuelle à laquelle font face les réseaux et plateformes (surtout dans les pays du Sud), et pour permettre à de telles organisations d'apprendre, de s'adapter et de survivre dans un contexte où les financements évoluent rapidement.

2

Il est nécessaire de permettre et de soutenir une collaboration croisée entre les donateurs et les bénéficiaires et de faciliter des espaces d'échanges entre les OSC et les ONG, surtout dans les régions du Sud, qui ont leur place pour négocier de manière adéquate avec les donateurs grâce à leurs compétences et outils, et visant à explorer le cadre des approches qui satisfait aux engagements des ODD17. Les donateurs, les réseaux et les plates-formes doivent tous tenir compte de leur rôle pour ce faire et canaliser les ressources pour y arriver.

3

Un financement sur le long terme, flexible et sans restriction, est essentiel pour soutenir la santé organisationnelle des OSC, en particulier dans le contexte de la fermeture de l'espace de la société civile. Afin de soutenir une société civile florissante, les donateurs doivent développer des approches et des modalités de financement nouvelles, collaboratives et contextuelles, basées sur les leçons apprises à partir des bonnes pratiques.

4

Les donateurs et la société civile doivent tirer les leçons des bonnes pratiques en co-création et des approches participatives et « ascendantes » pour la conception du financement, et inclure de manière régulière ces tendances émergentes dans la programmation.

Pour Forus

5

Forus doit jouer un rôle essentiel dans la poursuite du plaidoyer qui cible les donateurs existants et émergents, pour susciter une prise de conscience et la compréhension du rôle unique tenu par les plates-formes et les réseaux, pour revendiquer un financement continu et pour influencer les donateurs quant à la forme et aux modalités les plus efficaces pour le financement.

6

Forus doit soutenir les réseaux et les plateformes pour comprendre et articuler leur « offre de valeur », grâce à leurs connaissances et expériences de la communauté locale ou leur position de confiance, leurs capacités à promouvoir les messages sur les forums mondiaux ou leurs capacités à créer les recherches nécessaires.

7

Forus doit continuer à surveiller l'utilisation de la boîte à outils qui sera produite à partir de ce rapport et qui comprendra une orientation sur les stratégies et la planification pour le financement durable. Il doit s'assurer d'inclure et de partager les leçons apprises des expériences en cours de ses membres qui essayent de trouver les voies vers un financement durable.

8

Forus doit effectuer des recherches plus détaillées et spécifiques pour trouver de nouveaux outils de financement, pour permettre une meilleure compréhension des membres de Forus de leur pertinence et de ce qui est attendu afin qu'ils puissent accéder à ces instruments.

9

Forus doit soutenir des plateformes plus petites dans le Sud pour explorer les occasions et les risques d'opérer en tant que gestionnaire de fonds, et de soutenir le plaidoyer avec des donateurs concernant la valeur ajoutée considérable et unique et les avantages que ces plateformes vont apporter en jouant de tels rôles.

10

Forus doit continuer à soutenir les plates-formes pour négocier de meilleures conditions donateur-bénéficiaire, dont le soutien pour négocier la récupération de l'ensemble des coûts. De plus, soutenir les membres de Forus à revendiquer auprès des consortiums (telles que de grandes ONG) produit une approche équitable et juste pour budgétiser les frais généraux.

Retrouvez le rapport complet :

<http://forus-international.org/fr/influence/agenda-2030-hlpf>

SOMMAIRE

1. Présentation	9
2. Méthodologie	9
2.1 Analyse bibliographique	9
2.2 Entretiens	10
3. Principales sources et modalités de financement pour la société civile	10
3.1 Aperçu de l'analyse bibliographique	10
3.2 Tour d'horizon à partir des résultats de l'entrevue	11
3.3 Études approfondies sur les pays	12
4. Tendances sur la dernière décennie	16
4.1 Tendances globales de l'APD	16
4.2 Évolution du volume et de la nature du financement de la société civile	17
4.3 Collaboration et co-création avec les OSC	18
4.4 Innovation et nouveaux acteurs dans le domaine du financement du développement	20
4.5 Rôle accru du secteur privé	20
4.6 Nouvelles modalités de financement	20
4.7 Localisation et #ShiftThePower	21
5. Innovation et indépendance	22
6. Meilleure pratique en matière de financement tirée de l'analyse documentaire	25
6.1 introduction et aperçu	25
6.2 La croissance de la CCCI au gré de l'adversité	26
6.3 Thousand currents : façonner la pratique philanthropique	26
6.4 Yetu : une fondation communautaire pour développer les capacités des osc	26
6.5 Fonds Parapluie rouge vs. UHA1 : Financement participatif	27
6.6 Civitates : regroupement de donateurs pour faire changer le système	28
7. Meilleures pratiques en matière de plateformes de financement	28
7.1 Gestion proactive des donateurs	28
7.2 Réactivité et flexibilité / Connaître sa valeur	29
7.3 Les plateformes comme gestionnaires de fonds	30
7.4 Plateformes et partenariats d'entreprise	31
7.5 Encourager d'autres domaines d'excellence pour mobiliser des ressources	31
7.6 Optimisation des frais d'adhésion	32
7.7 Exploration d'activités rémunératrices	32
8. Conclusions et recommandations pour une pérennité future	32
Annexe A : Bibliographie	34
Annexe B : Liste des répondants	35



1 Présentation

Forus (ancien Forum international des Plateformes d'ONG nationales FIP/IFP) est un réseau international de 69 plateformes nationales d'ONG et 7 coalitions régionales de tous les continents, porté par ses membres. La stratégie actuelle (2016-2020) de ce réseau a pour objectif principal de devenir un acteur international influent et une référence pour le renforcement des capacités des OSC au niveau mondial, régional et international.

Le plan stratégique (2021-2025) de Forus est de se positionner comme acteur principal et défenseur mondial d'une attribution pérenne et adéquate des ressources aux sociétés civiles dans le monde, avec un accent sur le renforcement des capacités dans ce secteur. Afin d'encourager cet effort, Forus a mandaté une recherche sur les sources et modalités actuelles de financement pour le renforcement des capacités des organisations de la société civile, en mettant l'accent sur les réseaux et les plateformes de la société civile aux niveaux national et régional. Le but de cette recherche est de connaître les forces et les faiblesses des différentes sources et modalités de financement des OSC afin de permettre à Forus de formuler des recommandations éclairées pour une future attribution efficace des ressources aux réseaux et plateformes d'OSC. L'objectif plus large est d'assurer un financement efficace du renforcement des capacités ainsi que du développement d'infrastructures essentielles et l'émergence d'un écosystème favorable aux sociétés civiles en général.

La recherche consiste en une analyse bibliographique d'études récentes sur les actuelles sources et modalités de financement de la société civile, complétée par des études de cas/recherche sur le terrain impliquant des membres de Forus, leurs organisations partenaires et des groupes de réflexion et experts pertinents. Elle se base sur une approche par étude de cas réalisée à l'aide d'enquêtes et d'entretiens semi-structurés. Les résultats principaux du rapport de recherche ainsi que ses recommandations seront inclus dans une boîte à outils pour le développement des capacités des membres de Forus et intitulée « Promising approaches in resourcing and strengthening NGOs active in the development sector in the 21st century ».

La recherche (analyse bibliographique et entretiens) s'articulait autour des questions de recherche suivantes :

1. Quelles sont les principales sources et modalités de financement actuelles pour attribuer des ressources pour les ONG, plateformes et réseaux de développement, en se concentrant sur la représentation et le renforcement des capacités ?
2. Quelles sont les tendances actuelles et les approches prometteuses, en termes de sources et modalités pour ce financement, et comment ces tendances ont-elles évolué au cours de la décennie passée ?

3. Quelles sont les forces et faiblesses des modèles de financement en relation avec les campagnes de financement et le renforcement des capacités des OSC (c'est-à-dire au niveau mondial, national et local) ?

4. Dans quelle mesure ces principales sources/modalités de financement favorisent-elles l'innovation et l'indépendance des ONG actives dans le domaine du développement (aide inconditionnelle) ? Dans quelle mesure est-ce très normatif ? Dans quelle mesure le financement permet-il également l'innovation et la créativité (en testant de nouvelles approches) ?

5. Quelles sont les meilleures et les pires pratiques en matière de financement des ONG de développement, en ce qui concerne la prévisibilité, la pérennité, la flexibilité, la diversité, la transparence et la responsabilité ?

6. Comment la construction de nouveaux réseaux (aux niveaux régional, mondial et sectoriel) peut-elle être financée de manière pérenne à l'avenir ?

2 Méthodologie

2-1 - ANALYSE BIBLIOGRAPHIQUE

Des suggestions de sources documentaires ont été recueillies auprès de Forus et de l'équipe de consultants. En outre, des sources telles que Bond, CIVICUS, Development Initiatives, Humentum et les sites Web des membres de Forus ont été rassemblées. Les références citées dans les rapports ont également été suivies. Des recherches sur Internet ont été effectuées en utilisant les termes « Financement de réseaux de la société civile » et « Financement de plateformes de la société civile ». L'analyse englobait la société civile au sens large, plutôt que de se concentrer uniquement sur les ONG, car les auteurs estimaient que cela correspondait davantage à la formulation et à l'intention des ODD.

Au total, l'analyse suivante couvre 34 publications, énumérées dans la bibliographie à l'annexe A. Il convient de noter que la majorité des publications examinées ont été écrites du point de vue des donateurs ou du point de vue de la recherche sur le financement des OSC. Nous n'avons pas trouvé de recherche sur le financement de réseaux ou de plateformes. Les recherches produites par les réseaux et les plateformes sont principalement axées sur le financement de la société civile, ou des ONG, plutôt que sur leur propre pérennité. Cependant, l'analyse (non publiée) du financement du réseau des ONG canadiennes, CICC, constitue une exception.

Il est à noter un manque de recherches du point de vue de la société civile elle-même et qu'une grande partie des documents trouvés provient des pays du Nord, avec un manque évident d'informations en provenance de pays du Sud.



RECOMMANDATIONS

Il est nécessaire de poursuivre des recherches qui tiennent pleinement compte du point de vue des OSC en fin de chaîne de financement et de celles qui sont en train de renforcer leurs capacités, pour bien comprendre à quoi ressemblent les meilleures pratiques durables. Il existe notamment très peu de recherches en ce qui concerne les réseaux et les plateformes. Il est nécessaire d'effectuer de plus amples recherches pour comprendre la situation actuelle et, peut-être plus important encore, pour surveiller et apprendre en temps réel les nouvelles approches qui fonctionnent. Nous sommes à un moment critique où ces organisations sont en difficulté et où l'apprentissage et l'adaptation doivent être rapides pour assurer leur survie.

2-2 - ENTRETIENS

À la suite de l'analyse bibliographique, une série de vingt-et-un entretiens a été organisée pour approfondir les résultats et leur apporter un contexte actualisé. Ces entretiens ont notamment permis de combler les lacunes constatées dans les recherches relatives au financement des réseaux et des plateformes. Forus a recommandé un échantillon d'organisations interrogées comprenant des réseaux nationaux, régionaux et mondiaux avec des zones géographiques, des chiffres d'affaires et une longévité variés. Ces entretiens ont été limités à ceux qui pouvaient être réalisés en anglais, en espagnol ou en français. Une liste des organisations interrogées est fournie à l'annexe B.

Avant les entretiens, les répondants étaient invités à remplir un court questionnaire en ligne pour faire connaître leurs priorités, leurs revenus, leurs sources de revenus, ainsi que les plus grands problèmes et opportunités de collecte de fonds rencontrés.

Au cours de ces entretiens d'une heure, menés en ligne, les répondants ont discuté de ces questions de manière plus détaillée, notamment de leurs réflexions sur le niveau de diversité des revenus, les tendances de leurs revenus, les méthodes de collecte de fonds pérennes et diversifiées, les relations entre donateurs et le soutien dont ils auraient besoin pour le futur. Nous avons également exploré l'idée d'un « donateur idéal » ou d'un modèle de financement, pour imaginer ce que cela donnerait dans la pratique et déterminer s'ils travaillaient à l'instauration d'un tel modèle. Il convient de noter que les sondages n'ont pas été renseignés par tous les participants, de sorte que l'exhaustivité des entretiens

ultérieurs a été limitée dans certains cas. Certains entretiens ont été impactés par des problèmes de connectivité, ce qui a entraîné une réduction de la quantité d'informations collectées.

3 Principales sources et modalités de financement pour la société civile

3.1 APERÇU DE L'ANALYSE BIBLIOGRAPHIQUE

Dans son rapport de 2017 intitulé « *Developing the Capacities of Civil Society for a Successful Implementation of the 2030 Agenda* », Forus (alors nommé FIP) a attiré l'attention sur le besoin urgent de renforcer les capacités de la société civile, ainsi que d'adopter une approche globale planifiée et coordonnée en lien avec les exigences de suivi et de mise en œuvre de l'Agenda 2030, en intégrant la société civile dans sa conception. Forus a souligné la nécessité de fournir un cadre de financement à plusieurs niveaux pour permettre la réalisation de l'ODD 17, associé à un indicateur permettant de mesurer les ressources financières consacrées au renforcement des capacités de la société civile chaque année et à leur pérennité dans le temps.

À travers une histoire de structures, de pratiques et de préjugés dans le système d'aide, les organisations internationales non gouvernementales (OING), en particulier les plus grandes, continuent de dominer l'accès direct au financement et aux forums internationaux de prise de décision par rapport aux autres types d'OSC. Bien que les grandes ONG internationales soient souvent très compétentes et motivées, ce système a tendance à négliger les OSC du Sud. En 2016, les OSC du Nord ont reçu 11 fois plus d'APD que les OSC du Sud (OCDE, 2018).

Une analyse des données du CAD de l'OCDE sur le financement des OSC révèle également que, alors que les montants de financement absolus ont stagné, la proportion de l'aide globale acheminée à la société civile est passée de 12% en 2014 à environ 10% en 2016. Pendant ce temps, le financement par le biais des OSC (fonds réservés) reste bien plus important que le financement des OSC (programmes de financement par les OSC elles-mêmes).

Le rapport 2018 de HIVA intitulé « *Donor Relations with development CSOs at Cross-Roads?* », examinant les tendances du financement public d'OSC de six pays européens, a révélé que les donateurs traditionnels offrent de moins en moins de certitude quant à la taille, aux sources et aux modalités du financement. Les conditionnalités se multiplient, notamment la diversification des sources de financement, les exigences imposées aux partenaires du secteur privé, le respect de l'obligation de vigilance et des exigences plus strictes visant à démontrer les résultats et de leur impact.

Cela entraîne, entre autres, une évolution vers un paysage de financement plus instable et plus fragmenté, avec la prolifération de nouveaux programmes de subventions, souvent plus petits, axés sur une thématique et une géographie plus restreintes. Cela soulève également des préoccupations concernant l'autonomie des OSC, préoccupations qui sont renforcées par un accent continu mis sur le financement par les OSC plutôt que pour les OSC, et une forte orientation vers une gestion par les résultats. Les acteurs plus grands et plus établis tendent à tirer le plus grand profit de ces changements.

Toutefois, parallèlement à la diminution des systèmes de financement traditionnels, les OSC voient apparaître de nouvelles sources de financement, telles que la montée en puissance de philanthropes, d'entrepreneurs sociaux et de produits d'investissement social sur les marchés émergents. De nouveaux mécanismes d'accès au financement font également leur apparition, tels que le financement participatif et des modèles tels que KIVA, une plateforme de prêt en ligne mettant en contact prêteurs et entrepreneurs.

Une étude de Synergos, commanditée par la Citi Foundation, et intitulée « Capacity Building Across Borders », a interrogé 50 ONG et fondations donatrices dans le monde entier. Elle a révélé que les donateurs accordaient de plus en plus d'attention : 1) aux besoins de renforcement des capacités des organisations de la société civile ; 2) à la nécessité d'une coordination et d'une collaboration accrues entre les parties prenantes dans le domaine du renforcement des capacités ; et 3) à la nécessité d'un financement flexible pérenne pour créer les conditions permettant d'intégrer le renforcement des capacités dans la stratégie d'une organisation. L'étude souligne également l'importance de résoudre les déséquilibres de pouvoir, de travailler en collaboration et d'établir des relations de confiance. L'une des principales conclusions de ce rapport est un ensemble croissant de recherches relevant plusieurs modèles réussis de renforcement des capacités, en particulier aux États-Unis. Cependant, le rapport signale également que les modèles de renforcement des capacités ne s'exportent pas bien et que les meilleures pratiques dans un pays ne se traduisent généralement pas par un succès dans les autres.

3.2 TOUR D'HORIZON À PARTIR DES RÉSULTATS DE L'ENTREVUE

« Je crains que, dans les 10 prochaines années, de nombreux membres de Forus disparaissent si nous ne modifions pas la situation actuelle. »

Au cours de nos entretiens, nous avons constaté une grande diversité, mais également de nombreux points communs. Certaines organisations sont établies depuis des décennies, d'autres depuis quelques années seulement. Certaines disposent de budgets annuels supérieurs à 10 millions d'euros tandis que d'autres fonctionnent avec des budgets

annuels inférieurs à 10 000 euros. Certaines interviennent dans un seul pays, d'autres dans des régions entières. Certaines fonctionnent dans des sociétés libres et ouvertes, d'autres sont affectées par un espace civique de plus en plus restreint.

L'une des constatations les plus préoccupantes est le **manque alarmant de diversité dans les modalités de financement pour la majorité des plateformes et des réseaux**. Un grand nombre d'organisations interrogées dépendent d'un nombre très limité de sources de revenus, voire d'une seule. La **dépendance vis-à-vis du financement de l'UE**, qui représente plus de 60% du revenu annuel de plus de la moitié de nos répondants, constitue un problème commun de taille retrouvé tout au long des entretiens.

De plus, différentes plateformes se trouvent à différentes étapes de leurs relations avec l'UE, ce qui génère des impacts différents sur leurs revenus. Par exemple, l'UE est actuellement la principale source de revenus de six des plateformes que nous avons interrogées, et c'était la source principale de revenus de plusieurs autres jusqu'à une date récente.

Pour un petit réseau d'Europe de l'Est, cette dépendance a eu un impact significatif sur les revenus en 2017, alors qu'il n'y avait pas eu d'appel pour le programme DEAR (Development Education & Awareness Raising/ Sensibilisation du public et promotion de l'éducation au développement). Une plateforme régionale africaine a été également confrontée à une situation similaire après la fin de son projet quinquennal de l'UE en 2017. En conséquence, leurs revenus ont chuté d'environ 60% entre 2016 et 2018. D'autres pays, au cours de la dernière année du financement par l'UE, n'ont pas mis en place de stratégie définitive pour le remplacer, une fois terminé. Les relations avec l'UE diffèrent également beaucoup d'une plateforme à l'autre. Certaines ont des relations directes en tant que candidats principaux et d'autres reçoivent un sous-financement par le biais d'organisations plus grandes telles que Forus, CIVICUS et les ONG internationales. Pour certains, agir en tant que partenaire de mise en œuvre d'un projet est une décision stratégique visant à éviter la charge administrative générée par le fait de postuler en tant que demandeur principal ou unique. Pour d'autres, travailler en consortium peut augmenter leur impact, alors que certaines plateformes ne répondent tout simplement pas aux critères pour postuler en tant que candidat principal. En outre, certaines relations entre les plateformes et l'UE sont considérées comme un partenariat stratégique où chacun y trouve sa place, dans lequel la plateforme aide à la création de feuilles de route de l'UE ou apporte une autre valeur ajoutée à l'UE, tandis que d'autres plateformes entretiennent une relation plus traditionnelle entre donateurs et bénéficiaires.

Bien que leurs fonds soient sécurisés et gérés, la dépendance vis-à-vis des lignes de financement de l'UE est un sujet



d'extrême préoccupation, car un changement de politique pourrait avoir un impact dévastateur sur de nombreuses organisations, et dont la majorité pourraient ne pas y survivre.

La dépendance d'un seul donneur ne se limite pas à l'UE. Un forum national en Afrique de l'Est reçoit plus de 50% de son financement du Fonds pour la gouvernance démocratique. Le passage de la modalité de financement stratégique à un financement par projet a entraîné une baisse de 75% des revenus du Forum sur 4 ans. De même, un réseau régional africain tire actuellement plus de 85% de ses revenus d'un seul donateur à la suite d'une action stratégique dans le domaine de la santé maternelle et infantile. Alors que le passage à une nouvelle thématique lui a permis d'accéder à de nouveaux financements après la fin d'une subvention de l'UE, il cherche toujours à mettre fin à sa dépendance envers un seul donateur.

Cependant, il existe des exceptions notables. Une plateforme mondiale compte une diversité de donateurs beaucoup plus grande, aucun donateur individuel ne contribuant pour plus de 30% à son budget annuel. Parmi les autres plateformes disposant d'un portefeuille de donateurs plus diversifié, citons l'exemple d'une plateforme régionale qui, contrairement à l'exemple ci-dessus, ne cherche pas activement à élargir de manière significative sa base de donateurs, mais plutôt à maintenir les partenariats actuels uniquement avec les donateurs qui lui permettent d'atteindre ses principaux objectifs stratégiques.

Les autres sources de revenus importantes comprennent d'autres sources d'APD (gouvernements nationaux, organisations des Nations Unies, etc.), les trusts et fondations, la prestation de services et les frais d'adhésion.

L'importance relative des cotisations varie considérablement.

En effet, certains réseaux et plateformes peuvent générer jusqu'à un tiers de leurs revenus par ce biais tandis que d'autres, notamment dans les pays du Sud et dans des zones où l'espace civique est en déclin (par exemple en Asie, en Europe de l'Est et dans certaines régions d'Amérique du Sud), tentent difficilement de maintenir des revenus générés par les cotisations des membres réguliers. Dans cette catégorie, la plupart ont indiqué que la part de leurs revenus provenant des cotisations de leurs adhérents était « insignifiante » ou « irrégulière » et l'ont évaluée à moins de 5% de leur revenu total.

Les approches en matière de cotisation varient considérablement : comme mentionné ci-dessus, certains les considèrent comme une source essentielle de revenus à optimiser et comme un moyen important de démontrer aux autres donateurs la valeur que leurs membres attachent à leur travail. D'autres estiment que, en tant que réseaux

cherchant à soutenir leurs membres, il n'est pas approprié de faire payer des cotisations dans les environnements difficiles dans lesquels ils travaillent. Certains ont des tableaux de tarification réglementés, tandis que d'autres ont une politique de « paiement à la carte ».

Un réseau d'ONG nationales africaines présente dans un document de réflexion¹ le défi auquel les ONG du Burkina Faso sont confrontées au fur et à mesure qu'elles grandissent, avec une concurrence de la part des ONG du Nord pour des fonds de plus en plus réduits et de plus en plus bureaucratisés.

« Plus vous vous développez, plus vous devenez vulnérable car vous devez maintenir les systèmes que vous avez créés, même si vos donateurs déclarent qu'ils sont intéressés non pas par votre système, mais par vos résultats sur le terrain. Si vous ne pouvez pas maintenir vos systèmes, vos experts iront voir ailleurs. »

La solution proposée est que les ONG créent leurs propres ressources, par le biais d'une entreprise sociale ou du soutien d'une société, en plus de promouvoir un renouvellement ou un « nouvel accord » de partenariat entre ONG et donateurs.

L'entreprise sociale, ou génération de revenus, était un domaine d'intérêt croissant pour beaucoup d'organisations interrogées. Aucune n'a encore généré de revenus significatifs, mais plusieurs d'entre elles commencent à développer leurs offres de services et leurs équipements en vue de développer une source de revenus plus fiable et libre. Ceci est considéré comme un moyen important de diversification, et un moyen que les organisations elles-mêmes contrôlent davantage. Cependant, réussir n'est pas chose aisée. Il est difficile de gérer une activité rentable et de veiller à ce qu'elle contribue à la mission principale sans la compromettre.

Nos entretiens ont révélé que le financement était de plus en plus difficile : **« Les problèmes de financement sont énormes et augmentent chaque jour »**

ÉTUDES APPROFONDIES SUR LES PAYS

Cette image des modes de financement mondiaux des OSC est tirée d'un ensemble de documents provenant principalement du Royaume-Uni, d'Europe et des États-Unis. Notre analyse aurait donc besoin d'études plus approfondies par pays. Les trois études suivantes montrent comment le paysage du financement des OSC peut varier au niveau international. Par exemple, notre analyse montre que les OSC des pays en développement ont moins accès aux fonds publics que celles des pays développés, et qu'elles dépendent donc davantage de fonds privés.





Expériences de mécénat social des OSC en fonction des pays : Inde

Le financement des ODD en Inde suit une trajectoire très différente de celle des pays à faible revenu. Mis au second rang de l'APD par certains donateurs institutionnels, les OSC indiennes se heurtent à des obstacles supplémentaires pour accéder aux financements étrangers, car la loi sur les contributions étrangères permet au gouvernement indien de contrôler le flux des fonds étrangers vers les ONG indiennes par le biais d'un contrôle de l'opposition de la société civile².

Le paysage du financement en Inde présente l'augmentation de sources alternatives de financement pour la société civile. Selon un rapport récent intitulé « *Sustainability in the context of Indian CSOs* »,³ le potentiel de financement des UHNI (Ultra High Net Worth ou ultra-riches) et des HNI (High Net Worth ou riches) se développe rapidement en Inde. Dans le même temps, les initiatives en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE) se multiplient, stimulées par la politique du gouvernement indien consistant à exiger des entreprises qu'elles consacrent 2% de leurs bénéfices à des causes sociales. Les dons de la diaspora constituent un troisième domaine de croissance et de potentiel. Alors que la réglementation encadre les dépenses en matière de RSE, la participation des UHNI est directement imputable à la capacité et à la volonté des individus d'utiliser leur richesse pour générer du changement.

Le rapport du VANI, réseau d'action volontaire pour l'Inde, suggère que les UHNI et les HNI, donateurs très motivés mais relativement peu enclins à prendre des risques, ont l'opportunité de prendre l'initiative de relever les défis sociaux les plus urgents au niveau du système. Ils s'impliquent très efficacement dans les efforts de la société civile où ils peuvent offrir non seulement leurs fonds, mais également leur expertise, ce qui les positionne comme des acteurs pertinents pour répondre aux besoins de renforcement des capacités des entreprises sociales et à but non lucratif.

Cependant, à la suite de notre entretien avec VANI, ils ont confirmé que, si les UHNWI et les HNWI sont un groupe prometteur de donateurs pouvant bénéficier à leurs propres membres, un tel flux de financement n'est pas une opportunité pour la plateforme elle-même. En effet, la plateforme n'offre pas ce qu'un donateur potentiel important considère actuellement comme un atout précieux pour le développement. Par exemple, ces donateurs sont généralement motivés par un impact émotionnel direct sur les communautés et les individus que des plateformes telles que VANI ne sont pas en mesure de fournir. Ainsi, l'idée que les plateformes peuvent offrir une valeur ajoutée innovante aux objectifs de développement d'un pays ou d'une région doit encore être communiquée et inculquée à ce groupe de donateurs. Pour réussir à attirer des fonds de la part des HNWI, il faudrait probablement une approche spécifique

des plateformes, impliquant des individus particulièrement concernés par les domaines clés sur lesquels une plateforme se concentre. VANI suggère que, pour ce faire nous aurons peut-être besoin d'une à deux décennies de communication cohérente pour permettre à chaque membre du public de comprendre l'espace et le rôle uniques tenus par les plateformes pour ensuite soutenir financièrement leur travail.

RECOMMANDATIONS

Les acteurs émergents présentent un grand intérêt et devraient être des cibles clés pour promouvoir le rôle et la contribution des plateformes et des réseaux à un développement efficace. Des organisations telles que Forus ont un rôle à jouer dans la compilation et la narration d'histoires impactantes mettant en valeur les domaines du développement durable que seules ces organisations peuvent atteindre, par exemple le rôle crucial des acteurs nationaux, régionaux et mondiaux dans la réalisation des objectifs de développement, et leur politique vis-à-vis des donateurs.

VANI a confirmé que la prestation directe de services était considérée comme un « choix sûr », non seulement pour les philanthropes, mais également pour le secteur privé indien. L'analyse bibliographique a montré que les entreprises sont bien placées pour intégrer les ODD dans leurs stratégies et apporter un changement significatif, et que le financement de la RSE contribuera à intégrer les programmes et initiatives de la société civile tout en permettant le transfert de connaissances des systèmes et des processus au secteur de la société civile. Bien que la RSE puisse être contrainte d'investir dans des entreprises sociales en Inde, elle peut néanmoins apporter des forces et des ressources importantes pour soutenir l'innovation sociale et l'esprit d'entreprise. Malgré ces opportunités, VANI a suggéré au cours de son entretien que, si les entreprises sont tenues de consacrer 2% de leurs bénéfices à des projets de développement social, elles concentrent ce financement sur la création de leurs propres fondations grâce auxquelles elles pourront transférer les financements ou, si elles s'associent avec des OSC, favoriser les plus gros acteurs. Cela contribue à créer encore plus de difficultés de financement pour les OSC travaillant directement au niveau local.

Outre les HNWI et les entreprises, le gouvernement indien encourage la diaspora à contribuer davantage à la réalisation des objectifs de développement durable en Inde. Jusqu'ici, les dons de la diaspora ont été en grande partie informels, à l'exception de quelques organisations aux États-Unis qui ont profondément pénétré la communauté. Une participation beaucoup plus large pourrait être envisagée si les préoccupations perçues concernant le manque de transparence et de responsabilité sont effectivement prises en compte. Les membres de la diaspora possèdent une vaste expérience et une connaissance approfondie des modèles d'innovation mondiaux. Ils pourraient donc soutenir efficacement des causes qui touchent également leur pays d'origine.

Expériences de philanthropie sociale des OSC en fonction des régions : Balkans

Dans leur rapport de 2018 « *Civil Society: Lost in translation* », le Balkan Civil Society Development Network Research a tenté d'identifier les principaux problèmes de financement et de développement auxquels sont confrontées les OSC des Balkans, par le biais d'une analyse des bases de données, complétée par des questionnaires et des entretiens avec des donateurs de la région, notamment des organisations multilatérales et bilatérales, des fondations privées et des financements communs.

Le rapport indique que le paysage du financement des OSC des Balkans occidentaux comporte « trop » de donateurs, qui offrent des montants de financement modestes et de plus en plus faibles, concentrés autour d'un ensemble restreint de problèmes. Les donateurs, qui ont justifié leurs décisions du fait de ce déclin, retirent leur soutien aux régions où ils n'ont pas eu beaucoup de succès, et laissent les plus petits donateurs se bâtir une réputation de spécialistes. En raison du manque de coordination générale et d'une tentative concertée d'empêcher les doubles emplois, les initiatives des donateurs se regroupent autour de certaines questions (jeunesse et éducation, migration, etc.), sans rationalisation ni coopération évidentes entre les donateurs.

Plus de 80% des répondants au questionnaire ont fourni des subventions de projet à court terme, malgré le sentiment que cela tend à créer des capacités administratives de projet limitées dans le temps, plutôt qu'un renforcement à long terme de la société civile. Près de 30% de l'échantillon ont financé des contrats de service et des appels d'offres, et seulement 26% des répondants ont fourni un financement aux activités de base à long terme.

Malgré cette image, les stratégies de renforcement des capacités de réseautage ou transactionnelles étaient claires. Plus de 80% des répondants avaient financé des activités de renforcement du réseau et plus de 85% avaient apporté leur soutien à des activités visant à renforcer l'engagement

entre les organisations de la société civile et les institutions gouvernementales, comme la défense des politiques. Cependant, l'activité la plus populaire financée par les donateurs restait une formation de base plus fondamentale et un renforcement des capacités des OSC.

Le rapport se termine par un appel à l'UE, premier donateur de la région et ayant un intérêt pour la gouvernance de la société civile et le renforcement des institutions dans la région, à envisager des formes de financement à plus long terme et plus stratégiques pour le renforcement des capacités, ou à faire face au déclin du nombre d'OSC avec lesquelles elle travaille, les petites OSC étant obligées de mettre la clé sous la porte.

Nos entretiens ont révélé que les plateformes et les réseaux rencontraient des problèmes similaires, avec des demandes de niveaux élevés de conformité et de démonstration d'impact, ainsi qu'une tendance pour le financement à court terme et de faibles montants - une situation intenable en termes de pérennité.

Une plateforme a commenté : « *Nous avons discuté avec l'UE, par l'intermédiaire de Forus, de l'importance d'un revenu durable pour accroître l'impact de nos membres, et l'UE a reconnu qu'il s'agissait d'un point important, mais ils n'ont pas encore obtenu de financement supplémentaire* ».

Expériences de philanthropie sociale des OSC basées dans le Sud : Afrique

Les fondations communautaires et la philanthropie locale sont en hausse en Afrique. Les recherches menées en 2013 par le réseau Africa Grantmakers visaient à découvrir et à cartographier la contribution croissante des philanthropes africains à la société civile en Afrique. Parallèlement aux modes de don officiels et à grande échelle, le rapport redéfinit et capture diverses formes de philanthropie dans le contexte africain, afin de ne pas omettre les formes novatrices et nouvelles d'altruisme. Le rapport estime à 825 millions de dollars le total des dons déclarés. Toutefois, ce chiffre pourrait être beaucoup plus élevé (entre 2,8 et 7 milliards USD) pour les HNWI et la philanthropie officielle. Les activités de mécénat font face à des défis sur le continent, tels que l'absence d'un environnement réglementaire favorable (par exemple des incitations fiscales), le manque de coordination et le manque d'informations et de données sur les financements.

Le rapport « *Sizing the Field* » recense au total 150 exemples de HNWI et de philanthropie institutionnelle à travers l'Afrique, avec des exemples significatifs dans toutes les régions du continent et dans la diaspora africaine. L'Afrique australe a produit le plus grand nombre d'exemples, reflétant une plus longue tradition de philanthropie officielle ainsi qu'une concentration accrue d'individus et de familles fortunés. Une tendance croissante à la formalisation se reflète dans les régions de l'Afrique de l'Est et de l'Ouest. Le nombre moins élevé d'observations en Afrique centrale semble refléter



fidèlement la nature généralement moins développée des économies et le réservoir moins important de philanthropie autochtone. Le faible nombre d'exemples en Afrique du Nord est lié à une information publique limitée et à différents modèles de dons.

Un autre rapport du Fonds mondial pour les fondations communautaires (« **Une richesse d'un autre genre** », 2012) a identifié l'émergence de fondations communautaires et d'autres formes d'institutions philanthropiques communautaires formelles et de subventionnaires locaux en Afrique, inspirés de la tradition, de la culture locale, et tirant les leçons des limitations de l'aide extérieure au développement. Ce rapport identifiait un ensemble divers de « philanthropies communautaires organisées », liées entre elles par des méthodes de travail partagées, des approches similaires et des valeurs communes caractérisées par une autonomie, une architecture ouverte basée sur la société civile, utilisant leur propre argent et leurs actifs, ainsi qu'une responsabilité mutuelle dans la construction d'une société inclusive et équitable. Parmi celles-ci, citons :

1 - des fondations communautaires autoproclamées qui s'identifient à l'action mondiale des fondations communautaires : elles cherchent en général à mobiliser des ressources pour des subventions locales et à créer une culture du don organisé. Par exemple, la Kenya Community Development Foundation, l'Akuapem Community Foundation (Ghana) et des fondations communautaires en Afrique du Sud et en Tanzanie ;

2 - des organismes philanthropiques publics et des subventionnaires locaux engagés, établis pour répondre à une cause ou à un problème spécifique, tels que les droits des femmes, la justice sociale, etc. Bien que souvent financés par des fonds internationaux, nombre d'entre eux sont bien décidés à constituer une base locale de donateurs soutenant leur cause. Par exemple, l'Ikhala Trust et le Social Change Assistance Trust (tous deux en Afrique du Sud) ainsi que le Fonds d'action urgente (Kenya) ;

3 - des fondations appartenant à des communautés locales qui ont émergé dans des contextes présentant une émergence d'actifs importants appartenant ou destinés à des communautés (propriété, revenus générés par les industries minières, etc.). Par exemple, la Newmont Ahafo Development Foundation (Ghana) et la Mozambique Island Community Development Foundation.

Tirer des leçons des groupes de réflexion

Bien que nous ayons des difficultés à accéder à la recherche sur le financement de réseaux et de plateformes de développement international, nous avons inclus le rapport 2017: « **Think Tank Funding in Developing Countries: Status and Outlook** », de l'Initiative Think Tanks, qui, en tant qu'organisation de deuxième rang, constitue un comparateur intéressant.

Le financement de projets continue d'être une modalité dominante dans le financement de Think Tanks, et ce pour diverses raisons, notamment les demandes des organes directeurs des donateurs en matière de responsabilisation, de suivi financier et de direction plus rigoureuse des travaux. Les financements proviennent souvent de financements fondés sur des données factuelles, de financements pour systèmes de connaissances ou de financements locaux. Des organismes de financement pour la recherche ou la résolution de problèmes peuvent également soutenir Think Tanks mais ils ne sont pas centrés sur eux en tant qu'institutions, mais plutôt sur leurs contributions à un problème ou sur leur capacité à mener une recherche de qualité. Nos entretiens ont mis en évidence un petit nombre de réseaux qui ont eu un certain succès financier en contribuant à la recherche. Toutefois, il a également été souligné que la recherche peut être un exutoire onéreux, malgré les opportunités de plus en plus importantes.

Relativement peu de donateurs pensent au soutien de base, et ceux qui y pensent ne sont pas intéressés par le fait d'apporter un soutien de base à Think Tanks, bien que presque tous aient déclaré avoir une flexibilité dans ce qu'ils financent (par exemple, pour inclure le budget pour la communication et le réseautage). Les donateurs plus importants sont plus susceptibles de passer par le biais d'autres entités pour financer des groupes de réflexion.

Les tendances identifiées dans ce rapport indiquent que les donateurs institutionnels traditionnels mondiaux et régionaux sont de moins en moins nombreux ou qu'ils diminuent leur budget. Les raisons de ces réductions sont notamment les changements politiques envers le secteur privé et le déclin général de l'aide aux pays à revenu moyen, les organisations qui changent de dirigeants et de stratégies au fil du temps, et des préoccupations concernant l'indépendance et le rôle de Think Tanks. La plupart des personnes interrogées par l'Initiative of Think Tanks espéraient que la philanthropie nationale ou le soutien du gouvernement seraient suffisants. Une autre tendance observée est que le financement global de la recherche est en hausse, le Royaume-Uni y contribuant considérablement. Ce nouveau financement semble provenir d'institutions composées de donateurs, d'appels de recherche ouverts et des modèles Nord-Sud.

4 Tendances sur la dernière décennie

4.1 TENDANCES GLOBALES DE L'APD

Entre 1960 et 2017, l'APD nette des membres du Comité d'aide au développement (CAD) a quadruplé. Toutefois, ce chiffre global cache d'autres changements liés à la manière dont l'APD est attribuée. On constate une augmentation de l'APD allouée par le biais de prêts ou ne quittant jamais le pays donateur

car attribuée dans des domaines de politique intérieure, tels que les réfugiés, l'immigration ou les étudiants. L'APD allouée en dehors des pays donateurs ne profite pas aux populations les plus démunies proportionnellement à leurs besoins, et ne cible pas systématiquement les secteurs les plus critiques pour les ODD ou le programme « Ne laisser personne de côté ». Des volumes importants d'APD sont répartis par un grand nombre de ministères et acheminés vers des institutions extérieures aux gouvernements et à la société civile du pays, tels que les fonds multilatéraux et le secteur privé.

De plus, les fonds d'affectation spéciale multidonateurs (FASM) regroupent les ressources de divers donateurs, les débours étant gérés par un agent administratif conformément à des règles et réglementations adaptées. Plus récemment, des donateurs gouvernementaux et des fondations privées ont uni leurs forces pour mettre en place des FASM visant à obtenir des résultats en matière de développement à l'aide d'une gamme d'approches plus large que le financement traditionnel donateur-ONG ou l'aide budgétaire bilatérale du gouvernement, y compris la mise à l'essai d'investissements sociaux et de développement.

Lors de l'acheminement des fonds de l'APD vers les ODD, les entretiens ont montré que cette question était abordée sous des angles principaux :

- Géographie : pays les plus démunis (tels que les pays les moins avancés, les contextes fragiles et les petits États insulaires en développement) et programmes ciblés dans les pays à revenu intermédiaire, notamment à l'intention des régions les plus pauvres et des personnes marginalisées et exclues. Cela a détourné les fonds des pays très démunis, même si leurs besoins étaient moins grands ou moins urgents. Par exemple, les fonds destinés à l'Afrique sont en train d'être détournés vers les États d'origine des migrants en Europe. Comme deuxième exemple, citons le regroupement budgétaire dans l'Union européenne du Moyen-Orient, de l'Asie et du Pacifique, au sein duquel une très petite partie du budget est actuellement reçue dans la région du Pacifique. Dans une enveloppe de financement incluant le Moyen-Orient et le Pacifique, les pays du Pacifique ont du mal à concurrencer les besoins humanitaires urgents actuellement présents au Moyen-Orient.

- Même au sein des régions elles-mêmes, les intérêts des donateurs évoluent en raison de l'évolution constante des contextes. Par exemple, dans la région MENA, le travail de développement à long terme est davantage axé sur le financement humanitaire, domaine dans lequel les plateformes travaillant dans ces régions doivent mener une campagne perpétuelle en faveur du financement.

- Des personnes et des groupes qui mettent fortement l'accent sur l'éradication de la pauvreté, la réduction des inégalités, la promotion de l'inclusion sociale et économique et le respect des droits de l'homme.

Rien n'indique que l'APD cible systématiquement l'ODD 17. Les entretiens ont toutefois permis d'identifier plusieurs cas de

financement reçus au titre de l'ODD16, l'ODD 3, et également, le travail (financé) des plateformes et des réseaux pour éclairer la conception des ODD et, par la suite, leur suivi. Certains exemples montraient également des plateformes exploitant l'importance stratégique des ODD en tant que cadre afin de présenter des domaines de leur travail généralement moins financés comme des questions d'actualité auprès de leurs donateurs.

4.2 ÉVOLUTION DU VOLUME ET DE LA NATURE DU FINANCEMENT DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

L'importance relative du financement des OSC (dans les principaux pays de l'UE) est passée de 12% de l'APD en 2014 à environ 10% en 2016. En parallèle, le financement par le biais des OSC (fonds réservés) reste bien plus important que le financement des OSC (programmes de financement par les OSC elles-mêmes). Ceci concerne le financement de la recherche car la majeure partie est transférée à des tiers qui se chargent du versement et de la gestion. Ces grandes tendances dissimulent d'importantes différences entre les pays, (par exemple, les Pays-Bas ont constaté que les aides au financement des OSC continuaient de baisser).

Parmi les autres tendances importantes observées par les donateurs aux États-Unis, au Royaume-Uni et dans l'UE, citons la fin du financement direct ou « stratégique » des OSC, qui coïncide avec l'apparition d'une prolifération d'autres programmes de subventions ayant tendance à avoir une orientation thématique / géographique plus explicite, avec un accent croissant sur la stimulation de la collaboration avec le secteur privé. Le rapport 2018 de HIVA intitulé « **Donor Relationships with development CSOs at Cross-Roads?** » identifie un paysage de financement plus fragmenté (Royaume-Uni, Pays-Bas, France et Belgique), avec des modalités de plus en plus sujettes à une ingérence politique avec des cycles de financement plus courts, menaçant ainsi l'autonomie des OSC. Les OSC de développement qui souhaitent obtenir un financement public se heurtent à un nombre croissant d'obstacles « difficiles » pour y accéder, tels que les nouvelles mesures de responsabilisation, les systèmes de vigilance et de contrôle, ainsi que les exigences de paiement au résultat. Les auteurs du rapport HIVA regroupent ces approches sous les termes « instrumentales » ou « gestionnaires » et les relient à un paysage de financement planifié, à court terme, coûteux à gérer pour le bénéficiaire. De plus, ils indiquent qu'elles sont préjudiciables à une approche stratégique à long terme du renforcement des capacités. Le rapport indique que l'Allemagne et la Suède présentent traditionnellement des cadres de financement beaucoup plus stables qui respectent l'autonomie des OSC, et que les Pays-Bas adoptent de plus en plus une approche de transformation sociale, soutenant explicitement le rôle politique des OSC et réduisant la lourdeur administrative.

Le rôle des OSC vis-à-vis des donateurs et des autres acteurs évolue également. Nous assistons à une évolution vers des



subventions plus importantes, des contrats de service et une attente de la collaboration des ONG avec les gouvernements, le secteur privé et les organismes universitaires. Les budgets de passation de marchés commerciaux ont augmenté ces dernières années, les grandes ONGs se livrant désormais régulièrement à des passations de marchés, aux côtés de sociétés de conseil privées, en tant que sous-traitants principaux et subprimes. Ces changements impliquent que les OSC performantes doivent être bien connectées et disposer de stratégies et de plans permettant de développer des relations et des partenariats stratégiques avec d'autres organisations (notamment des cabinets de conseil), et qu'elles doivent diversifier leur base de compétences et leur infrastructure organisationnelle pour passer de la gestion des subventions et des propositions aux appels d'offres commerciaux.

Pour son rapport 2019 « **US NGO Executive Thoughts on the Future** », InterAction a interrogé 72 dirigeants d'ONG, représentant l'ensemble des tailles et de la diversité des organisations de développement international, humanitaires et de défense des droits. Ce rapport a révélé que l'écosystème évolue plus rapidement et que les changements sont difficiles, mais que la grande majorité des ONG doit encore évoluer aussi rapidement que le requiert l'environnement extérieur. Six changements sont identifiés comme des changements essentiels que les donateurs pourraient apporter pour avoir un impact positif sur leurs organisations : les principaux étaient un soutien libre/direct plus important, des délais d'impact plus longs et un recouvrement intégral des coûts.

4.3 COLLABORATION ET CO-CRÉATION AVEC LES OSC

WINGS (Worldwide Initiative for Grantmaker Support ou Initiative mondiale de soutien aux donateurs) et Wider Sense (anciennement Beyond Philanthropy) ont récemment constaté un manque de réflexion stratégique et de renforcement intentionnel de la part des donateurs et ont appelé à une action plus coordonnée, demandant le passage d'une approche transactionnelle à une approche stratégique. On peut considérer que cela est déjà en train de se produire dans le secteur de la philanthropie européenne, qui comprend différents acteurs, notamment des universitaires, des réseaux et des associations membres. Nous constatons ici une augmentation considérable de la philanthropie collaborative, les fondations exprimant le désir de financer ensemble un impact stratégique. Le Manifeste pour une philanthropie européenne, lancé en décembre 2018, invite les responsables politiques européens à œuvrer en faveur d'un marché unique de la philanthropie prévoyant une meilleure reconnaissance de la philanthropie dans les actes juridiques et soutenant la philanthropie transfrontalière à travers l'UE.

La co-création, dans laquelle le donateur collabore avec l'ONG pour concevoir un programme qui corresponde à chacune de leurs missions et à l'expérience de ce qui fonctionne, est une tendance positive, de plus en plus fréquente chez

les donateurs tels que les entreprises et les fondations américaines, ainsi qu'avec l'UE. Cependant, une mise en garde est nécessaire : cette approche prend du temps et de l'argent pour parvenir à un accord. En fin de compte, l'accord conclu sera probablement davantage aligné sur le mandat de l'organisation, les cadres de suivi existants, et constituera également un partenariat qui soutiendrait la gestion adaptative si les projets ne se déroulaient pas comme prévu.

Deux des sujets interrogés ont parlé d'une augmentation de la co-création avec leurs donateurs. L'un était une grande plateforme basée dans le Nord et l'autre dans une zone géographique d'Asie caractérisée par la fermeture de l'espace civique. Elles ont signalé une augmentation de la co-création avec les entreprises, les fondations et l'UE. C'est l'occasion de renforcer le dialogue avec les donateurs sur les pratiques de financement efficaces, le coût réel du travail, et une plus grande marge de manœuvre pour identifier les domaines présentant la plus grande synergie, ainsi que la manière dont le changement se produit et le temps qu'il prend. Il s'agit d'une tendance très positive pour les relations de la société civile avec les donateurs. Attention : ces conversations prennent beaucoup de temps et ont un coût financier. Il est important d'en être conscient. Toutefois, à plus long terme, des programmes plus efficaces auront probablement pour résultat une relation plus conciliante et plus solidaire.

Un sujet interrogé a attribué le succès actuel de sa subvention de l'UE à son rôle important dans le soutien apporté à l'UE pour la planification et la mise en œuvre de sa feuille de route. **« La feuille de route de 2014-2017 se concentrait sur la société civile, avec des fonds disponibles spécifiquement pour les plateformes d'ONG. Nous avons une relation démocratique. Il ne s'agit pas une lutte de pouvoir mais d'une question de confiance ».**

En revanche, d'autres répondants ont évoqué la réduction des possibilités de collaboration avec les donateurs alors que l'espace civique est de plus en plus restreint, et dans le contexte de la décision de certains donateurs de financer des subventions et des contrats moins nombreux, mais de plus grande valeur.





RECOMMANDATIONS

Il est nécessaire de permettre et d'entretenir la collaboration croisée entre les donateurs et les bénéficiaires, ainsi que de créer des espaces où les OSC et les ONG, en particulier celles du Sud, peuvent s'asseoir à la même table avec les compétences et les outils nécessaires pour négocier efficacement avec les donateurs. Donateurs, réseaux et plateformes doivent également réfléchir à leur rôle pour y parvenir et canaliser des ressources pour exécuter ce travail.

4.4 INNOVATION ET NOUVEAUX ACTEURS DANS LE DOMAINE DU FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT

L'augmentation du nombre nouveaux acteurs, tels que le marketing associatif et le secteur privé, peut être constatée dans les pays en développement à croissance rapide, comme en témoignent les études régionales/nationales présentées ci-dessus à la section 2. Un autre exemple de modèles émergents de financement des OSC a récemment été présenté par Bond : Islamic Social finance, fondée sur les principes islamiques de justice économique, de prospérité partagée, de participation inclusive et de pratiques philanthropiques telles que la Zakat, la Sadaqah et le Waqf. En 2018, rien qu'au Royaume-Uni, les musulmans ont offert environ 300 millions de livres par le biais de la Zakat. La Banque islamique de développement estime que le potentiel de la Zakat pourrait atteindre 1 milliard de dollars dans le monde. Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge étudie comment ce type de financement peut compléter la mobilisation de ressources existante et a mis en place l'Équipe mondiale de financement innovant (GIFT) chargée de diffuser les connaissances et les compétences.

RECOMMANDATIONS

Les acteurs émergents présentent un grand intérêt et devraient être des cibles clés pour le plaidoyer sur le rôle et la contribution des plateformes et des réseaux au développement efficace. Des organisations telles que Forus ont un rôle à jouer dans la compilation et la narration d'histoires impactantes mettant en valeur les domaines du développement durable que seules ces organisations peuvent atteindre, par exemple le rôle crucial des acteurs nationaux, régionaux et mondiaux dans la réalisation des objectifs de développement, et leur politique vis-à-vis des donateurs.

4.5 RÔLE ACCRU DU SECTEUR PRIVÉ

Lors de la conférence d'Addis-Abeba sur le financement du développement, les donateurs se sont engagés à soutenir davantage l'implication du secteur privé dans le développement, par le biais d'institutions financières de développement, entre autres. Les donateurs institutionnels adoptent de plus en plus de conditionnalités sous la forme de mesures d'incitation en douceur, notamment des efforts pour stimuler la création de consortiums avec d'autres OSC ou le secteur privé. Bien que le DFID ait été l'un des premiers à encourager la participation du secteur privé, trois pays de l'étude de HIVA (Belgique, France et Pays-Bas) ont également mis en place des mécanismes de financement qui stimulent explicitement les partenariats public-privé. L'importance croissante des « instruments de financement innovants », tels que le financement mixte, ainsi que le recours accru aux contrats commerciaux par des partenaires bilatéraux tels que les États-Unis, le Royaume-Uni et l'UE, suscitent également une attention accrue. L'augmentation du financement mixte et des innovations en matière de financement, telles que les obligations à effet de développement, qui connaissent une croissance régulière depuis 2013, sont un exemple de la façon dont cela fonctionne au niveau des donateurs. Il en existe actuellement plusieurs actifs dans le monde et des fonds sont disponibles pour en créer davantage. Parallèlement, nous assistons à une croissance du marketing associatif, en particulier dans les pays à revenu intermédiaire, et à un intérêt accru pour l'intégration des principes commerciaux dans la philanthropie.

Certains répondants ont évoqué le financement des entreprises dans le contexte des relations bilatérales entre une OSC et une entité ou une fondation. C'est un domaine où certaines organisations du Nord entretiennent des relations de longue date et d'autres cherchent à les établir à la fois au Nord et au Sud. Alors que certaines plateformes connaissent un succès notable, c'est un domaine où les plateformes et les réseaux ont généralement besoin d'un soutien pour articuler leur offre, leurs répercussions importantes et profondes, et pour développer des programmes pouvant être financés, par exemple le parrainage d'initiatives ou d'axes de travail spécifiques.

Dans le cadre de cette collecte de fonds par les entreprises, les personnes interrogées ont appelé à un partage accru des politiques en matière de collecte de fonds auprès des entreprises et ont invité des plateformes telles que Forus à organiser et à encourager la discussion et le partage.

4.6 NOUVELLES MODALITÉS DE FINANCEMENT

Ces nouvelles modalités comprennent la tendance des donateurs institutionnels à recourir de plus en plus à des méthodes de passation de marchés commerciaux, à des accords-cadres et à des approches par programmes/consortium. Le UK Aid Connect en est un exemple. Un second programme a été annoncé par Penny Mordaunt, secrétaire d'État au Développement international, à la conférence Bond de 2019.

Le rapport 2018 d'interaction intitulé « *Innovate Finance for Development* » identifie trois types d'innovations émergentes dans le financement des OSC : nouveaux produits (tels que les obligations à effet de développement, les récompenses et les prix, les fonds d'innovation, les fonds d'investissement en microfinance, les subventions à effet catalyseur pour les entreprises sociales) ; nouvel objectif, ou réhabilitation de produits existants selon de nouvelles méthodes innovantes, ou application dans un nouveau contexte (par exemple, assurance contre les intempéries basée sur l'indexation) ; et rassembler de nouveaux acteurs qui n'investiraient peut-être pas autrement dans le développement (par exemple, le financement participatif et les plateformes telles que Kiva). Le rapport identifie les défis rencontrés par les OSC pour s'engager dans ces innovations, notamment le manque d'informations sur les instruments, leur fonctionnement, les opportunités qui s'offrent à eux, l'identification du bon instrument d'ajustement et la compréhension des cadres. Dans le cadre de cette recherche et les entretiens, ces méthodes de financement innovantes n'ont été mentionnées par aucune des personnes interrogées. Le rapport offre des conseils à ceux qui souhaitent accéder à des financements via ces instruments innovants et recommande aux ONG d'investir dans l'apprentissage des stratégies et des opportunités.

Comme cela a été mentionné plus haut, le Manifeste pour une philanthropie européenne de décembre 2018 fait une proposition intéressante concernant des subventions et des investissements mutuels entre l'UE et la philanthropie, qui renforcerait la responsabilité sociale des entreprises en introduisant de nouveaux instruments financiers qui stimuleraient les subventions et investissements mutuels, réduisant ainsi le risque perçu.

RECOMMANDATIONS

Forus prévoit de mener des recherches plus détaillées et plus spécifiques sur les nouveaux outils de financement, afin de permettre une meilleure compréhension de leur pertinence pour les membres de Forus et de ce qui serait nécessaire pour que les membres aient accès à ces instruments.

4.7 LOCALISATION ET #SHIFTTHEPOWER

On prend de plus en plus conscience des faibles niveaux de ressources directement gérées par les organisations de la société civile du Sud, en dépit de leur proximité avec les problèmes. Le fait que seulement 1% du financement humanitaire aille directement aux organisations locales (ce chiffre est de 0,3% selon un rapport du Humanitarian Policy Group publié en 2018⁴) a incité les personnes impliquées dans le Sommet mondial sur l'action humanitaire à poursuivre

une approche plus active du transfert de ressources vers les OSC locales des environnements en crise avec la Charte pour le changement. Au-delà du secteur humanitaire, un transfert général des pouvoirs et des ressources vers le Sud entraîne des implications fondamentales sur la manière dont le « développement » est entrepris. Ce transfert remet en question les rôles traditionnels des ONG internationales et met en lumière de nouveaux modèles de financement local, tels que les fondations publiques. Barbara Nost, de la Zambia Governance Foundation, a récemment abordé ce sujet lors de la Conférence Bond 2019. De nombreux acteurs ont commencé à réagir à cela : plusieurs donateurs ont manifesté leur intention d'augmenter le financement direct des OSC locales ou de veiller à ce que la participation nationale soit au cœur de leurs stratégies de financement. Certaines ONG internationales examinent leurs approches et entreprennent des transformations radicales afin de faire pencher le rapport de force en faveur de leurs partenaires non britanniques, et certains donateurs de l'APD commencent à parler d'augmenter le financement aux OSC du Sud, notamment de l'UE et du DFID (département britannique pour le Développement international).

La réalisation de tout cela se heurte à certains défis : la mise en conformité est souvent difficile pour les OSC du Sud et la logistique nécessaire à la gestion d'un grand nombre de petites subventions est trop lourde pour de nombreux donateurs. Au cours de nos entretiens, nous avons trouvé des exemples intéressants de ce que les plateformes nationales et régionales peuvent faire pour faciliter cette tâche, par le biais d'un rôle d'intermédiaire. Les plateformes et les organisations de réseaux offrent une alternative aux grandes ONG ou sociétés de conseil, qui sont plus largement connues pour jouer ce rôle.

L'UE souhaite financer des organisations nationales et locales, mais constate que la conformité constitue un obstacle énorme. Ils veulent un intermédiaire fournissant des ressources supplémentaires et un renforcement des capacités. Une plateforme régionale a reçu un financement de l'UE pour octroyer des sous-subventions aux organisations locales de sa région. Cette plateforme ne s'attendait pas ou ne prévoyait pas de jouer ce rôle, mais elle est très bien connectée au niveau local et est bien placée pour jouer ce rôle. Ce réseau aide à fournir des informations locales sur les ONG et à les aider à se conformer aux exigences de conformité de l'UE. Une plateforme nationale en Asie se prépare à assumer une fonction similaire, ce qui pourrait offrir aux organisations de réseaux une opportunité comme moyen plus efficace de canaliser les fonds localement plutôt que par le biais de nombreuses ONG internationales ou de nombreuses petites subventions locales.

Une autre plateforme nationale en Asie du Sud-Est a mis en place un fonds national pour la société civile qui constitue un point de contact unique pour la gestion des fonds. Tout donateur souhaitant financer des ONG partout dans le pays peut transférer des fonds via la plateforme. Le Fonds a été créé



en 2018 dans le cadre d'un projet financé par l'UE avec Bread for the World.

D'autres plateformes jouent le rôle de relais/intermédiaires entre les donateurs internationaux et les membres de leurs OSC locales afin de permettre aux fonds internationaux de parvenir aux OSC du Sud. C'est le cas des pays où les fonds internationaux sont limités et/ou dans des zones de conflit.

Cette action présente également des défis. Il est difficile pour les donateurs de gérer un grand nombre de contrats locaux et la gestion de la conformité suscite des préoccupations particulières. Un réseau régional interrogé joue le rôle de gestionnaire du Fonds pour aider l'UE à financer les ONG locales.

RECOMMANDATIONS

Les entretiens ont mis en évidence l'intérêt manifesté par les plateformes généralement plus petites et/ou du Sud, désireuses d'agir en tant que gestionnaires de fonds, mais également le fait qu'elles avaient besoin d'un soutien supplémentaire pour convaincre les donateurs de leur position unique à agir en la matière. Forus pourrait être bien placé pour aider de telles plateformes à évaluer les opportunités et les risques impliqués par de tels rôles et pourrait servir d'intermédiaire auprès des donateurs principaux pour faire valoir la valeur ajoutée et les avantages liés à la présence de petites plateformes du Sud agissant comme gestionnaires de fonds.

5 Innovation et indépendance

Le cahier des charges de cette recherche demande à déterminer dans quelle mesure les tendances en matière de financement soutiennent l'innovation et l'indépendance. L'une des principales tendances qui pèsent sur l'indépendance est le **rétrécissement de l'espace pour la société civile**. Depuis janvier 2012, plus de 100 lois ont été proposées ou promulguées par les gouvernements en vue de restreindre l'enregistrement, le fonctionnement et le financement des ONG, dans un contexte où la plupart des défenseurs des droits de l'Homme reçoivent généralement peu de soutien de la part des donateurs dans leurs propres pays. Cela a particulièrement touché le domaine des droits de l'Homme. Les militants sont obligés de consacrer un temps et des ressources limités à la gestion des restrictions et à la réponse au harcèlement administratif et judiciaire.

Les donateurs sont également confrontés à des difficultés législatives pour maintenir leur soutien à des activités d'intérêt public dans des pays tels que l'Algérie, la Chine, la Colombie, l'Éthiopie, la Russie, la Hongrie, la Syrie, l'Inde, le Venezuela, le Zimbabwe et l'Égypte, et prévoient des problèmes dans des pays où des lois similaires sont proposées, comme le Pakistan, le Bangladesh, le Cambodge et l'Ouganda. À l'évidence, le phénomène du rétrécissement de l'espace ne se limite pas aux États autocratiques, tels que la Russie et l'Égypte ; il s'est étendu à des démocraties telles que l'Inde, le Canada, la Hongrie, le Mexique, les États-Unis et le Royaume-Uni.

Depuis le 11 septembre 2001, plus de 140 gouvernements ont adopté une législation antiterroriste, souvent en réponse aux pressions américaines, aux résolutions du Conseil de sécurité des Nations Unies et aux lignes directrices contre le terrorisme, élaborées par le Groupe d'action financière (GAFI), organisme international créé en 1989 pour lutter contre le blanchiment d'argent dans le monde et, après les attentats du 11 septembre, le financement du terrorisme. Le respect obligatoire des normes du GAFI a conduit à un renforcement du contrôle sur les fonds que peut recevoir la société civile.

Dans le rapport de 2018 du Funder's Initiative for Civil Society, intitulé « *Going Big Or...* », 93% des donateurs interrogés ont déclaré que l'octroi de subventions à la société civile était devenu plus difficile et que, malgré l'attention accordée au rétrécissement de l'espace civique (avec une production, entre 2016 et 2018, de 57 rapports différents de la part de donateurs, d'organisations de la société civile et de réseaux), les donateurs eux-mêmes ont le sentiment qu'on ne parle pas publiquement de ce sujet. À l'exception de quelques-uns comme la Fondation Charles Stewart Mott, le Fund for Global Human Rights (Fonds pour les droits de l'Homme dans le monde) et l'African Women's Development Fund (Fonds de développement pour les femmes africaines), peu de donateurs font explicitement référence aux stratégies d'attribution de subventions pour le rétrécissement de l'espace civique sur leur site Web.

Les résultats de ce rapport indiquent que la société civile a besoin d'un financement flexible des activités de base et à long terme afin de répondre au problème du rétrécissement de l'espace civique d'une manière qui tienne compte du contexte local et que les donateurs devraient soutenir les réseaux et renforcer les réponses spécifiques au rétrécissement de l'espace civique. Le risque politique est considéré comme un obstacle majeur pour les donateurs aidant la société civile à lutter contre le rétrécissement de l'espace civique. Les participants au Forum Bond sur le futur du financement, qui s'est tenu en 2016, ont soulevé le problème suivant : les donateurs qui dépendent de fonds publics sont souvent moins enclins à prendre des risques, et il est nécessaire de promouvoir la philanthropie au niveau local et dans les fondations nationales, et d'encourager les donateurs (que ce





soit les plus timorées ou les plus téméraires) à travailler en collaboration pour créer un environnement de financement.

De même, le rapport d'Ariadne « *Challenging the Closing Space of Civil Society* », qui résume les discussions de 80 organisations de la société civile et donateurs lors d'un atelier de deux jours en 2015, souligne la nécessité de renforcer les stratégies communes en défendant les droits de l'Homme (avec les fonds de la société civile et les entreprises comme alliés potentiels), en développant les efforts de collaboration en vue de la réalisation des objectifs de développement durable, et en replaçant la société civile en position d'allié aux côtés des gouvernements nationaux dans les politiques antiterroristes et autres qui contribuent au rétrécissement de l'espace civique.

L'enregistrement et la conformité de l'ISC au niveau national présentent de plus en plus d'exigences en Europe de l'Est et dans certaines régions d'Asie. Ce processus prend du temps et est souvent coûteux, ce qui exerce une pression supplémentaire sur la société civile.

D'après les entretiens, nous avons constaté que le rétrécissement de l'espace civique affecte de nombreuses ONG, ce qui a des conséquences négatives sur la capacité des organisations à but non lucratif à facturer des frais d'adhésion. Si leurs membres luttent contre l'impact du rétrécissement de l'espace civique et si elles se débattent pour rester viables sur le plan financier, les ONG ne peuvent pas contribuer aux frais d'adhésion.

Une plateforme nationale sud-américaine est en train de tester une solution à court terme à ce problème. Tout en plaidant pour un espace plus porteur pour la société civile (et à la fin de ses propres projets financés par des subventions), cette plateforme vise à maximiser les partenariats avec le secteur privé, à la fois pour ses membres et pour elle-même. Cela a conduit les fondations d'entreprise, dont certaines sont elles-mêmes membres de la plateforme, à payer les cotisations des membres des ONG en difficulté sur une période d'un à deux ans pour leur permettre de conserver leurs avantages en tant que membres.

Point positif, les plateformes et les réseaux sont considérés comme d'autant plus compétents en période de rétrécissement de l'espace civique, et encore plus pour les donateurs finançant par pure tradition des organisations pour les droits de l'Homme. Il s'agit d'une opportunité et d'un espace dans lequel Forus et ses membres peuvent promouvoir leur rôle unique. CIVICUS est un exemple d'organisation qui a toujours travaillé sur le thème de l'espace civique et, alors que ce sujet devient un problème qui s'étend au niveau mondial, elle tire profit du flux accru de financements alloués à ce domaine thématique.

« Il n'existe aucun pays où l'espace civique ne se rétrécit pas. Nous devons apprendre les uns des autres sur ce sujet. Il s'agit d'une crise existentielle. Chaque plateforme nationale a besoin d'une relation avec les organisations locales, car si vous êtes légitime, vous avez un avantage supplémentaire. (Nous avons besoin d') une indépendance financière, car aucun pays ne peut mener des actions revendicatrices avec de l'argent étranger et nous avons besoin de flexibilité ».

Les tendances vers des modèles plus directifs de financement des OSC adoptés par les donateurs institutionnels

décrites à la section 5 ont également des implications pour le financement d'une société civile capable de défendre de manière indépendante les intérêts de ses mandants. Comme Verbrugge et Huyse le déclarent dans le rapport HIVA, la société civile dans son ensemble est en train de perdre de la diversité et de l'espace civique du fait de l'utilisation de différents types de conditionnalités. Les types de financement directifs/instrumentistes ont tendance à profiter aux ONG établies, expérimentées, de grande taille et prestataires de services disposant de grandes capacités de gestion, tandis que les organisations plus récentes et plus petites se heurtent à des obstacles pour accéder à ce financement. Une diminution de l'utilisation de sources de financement stratégiques à long terme, ainsi qu'un effort accru en faveur de la responsabilité et de la valeur démontrable ne favorise pas les initiatives stratégiques et engagées nécessitant une approche stratégique à long terme. Il existe cependant des exemples de donateurs qui adoptent des modalités qui soutiendront la transformation sociale. Par exemple, les Pays-Bas expérimentent d'autres formes de financement, notamment des fonds qui soutiennent le rôle politique des OSC (programme Dialogue and Dissent), un fonds qui cible les plus marginalisés (Voice) et des fonds qui soutiennent directement les OSC du Sud (Leading from the South ; Accountability Fund).

La tendance vers des financements limités dans le temps et axés sur les projets signifie également une réduction des financements disponibles pour le renforcement des capacités et le soutien structurel des OSC. Bien que le recouvrement intégral des coûts (FCR pour Full Cost Recovery) soit un principe reconnu et appliqué par les principaux donateurs, il est encore difficile de plaider en faveur du renforcement des capacités, étant donné que, malgré le développement et la mise en place de modèles de FCR, ces derniers ne couvrent souvent pas la totalité des coûts de la mise en place d'institutions, de partenariats et de collaboration, et du respect des exigences toujours plus strictes des donateurs en matière de vigilance.

Les membres de Forus interrogés ont souligné l'importance d'une très bonne budgétisation du FCR pour assurer la viabilité financière, en particulier de ceux qui dépendent fortement du financement de l'UE. Les entretiens rapportent que le FCR est considéré comme un problème par les plateformes agissant en tant que sous-bénéficiaires de grands fonds institutionnels. En tant que partenaires dans l'exécution,

leur capacité à négocier le FCR est considérablement réduite lorsqu'il n'y a pas de relation directe avec le donateur car les demandeurs principaux absorbent généralement les frais généraux disponibles.

Une personne interrogée a expliqué comment les relations et les niveaux de FCR résultants peuvent changer même lorsque l'on travaille avec le même donateur, selon que la plateforme entretient une relation de bénéficiaire principal ou de sous-bénéficiaire avec ce dernier : il a été cité l'exemple d'une plateforme nationale africaine recevant un FCR en tant que demandeur principal d'un projet, mais incapable de couvrir les frais généraux du même donateur pour un projet différent en raison de son rôle de sous-bénéficiaire plutôt que de demandeur principal. Ils ont déclaré : **« Il est important de parler aux donateurs directement, sinon ils ne réaliseront pas que les partenaires engagés dans l'exécution ne reçoivent pas suffisamment de financement pour couvrir les coûts. Si nous ne pouvons pas le leur dire, ils ne le sauront pas »**

« Nous espérons prochainement parvenir à sensibiliser plus de monde (et à obtenir plus de subventions). (Nos donateurs) veulent voir un impact au niveau national mais ils sont conscients que leurs normes et procédures sont très complexes. Ils réalisent que les subventions directes au niveau national ou local seront difficiles, voire impossibles. Ils recherchent cet intermédiaire. »

RECOMMANDATIONS

Un montant égal de frais généraux devrait être établi pour les responsables de la mise en œuvre directe et pour les organisations bénéficiaires principales. Forus peut continuer à soutenir les plateformes pour négocier de meilleures conditions pour les donateurs et les bénéficiaires. Les membres de Forus devraient également aider leurs propres membres d'ONG à encourager ce genre de conditions lorsqu'ils se retrouvent dans des consortiums de financement similaires mettant en œuvre des projets pour de grandes ONG internationales avec un recouvrement des coûts limité pour leurs propres organisations.

Le rapport de Synergos intitulé **« Capacity Building Across Borders »** affirme que le principe selon lequel **un financement libre à long terme est essentiel pour soutenir la santé organisationnelle d'une OSC** est désormais bien établi, mais note qu'il a tardé à se traduire pleinement dans la pratique. Le rapport plaide pour plus de coordination et de collaboration entre les parties prenantes dans le domaine du

renforcement des capacités, et indique des exemples de cas où les donateurs ont relevé le défi :

- La Packard Foundation dispose d'une équipe dédiée à l'efficacité organisationnelle qui adopte l'approche de la théorie du changement pour déterminer comment travailler dans un pays de manière globale.

- La Fondation Stars a octroyé des bourses pour le renforcement des capacités en plus d'un financement libre.

- La Fondation Ford a mis en place un cadre et des piliers pour le renforcement organisationnel et pour que les responsables du programme puissent personnaliser et s'adapter aux divers contextes et secteurs de leurs bénéficiaires.

Plus important encore, le rapport identifie le besoin de confiance et de rééquilibrage de la dynamique de pouvoir inhérente entre les donateurs et les bénéficiaires afin d'engager un dialogue ouvert dès le début.

Nos entretiens ont permis de constater que toutes les personnes interrogées considèrent le financement libre à long terme comme un moyen « idéal » de financer leurs plateformes. L'absence de ce type de financement montre que le secteur dans son ensemble est à la traîne par rapport aux tendances actuelles et tarde à réagir à l'évolution de l'environnement du financement. Cela est dû, en partie, au manque de financement de base dans le passé, qui a entraîné une vision de travail étroite et des ressources limitées pour se préparer à l'avenir, ainsi que la réaffectation de ressources pour procéder à des adaptations en urgence aux modèles opérationnels face à des réductions de financement inattendues et radicales. Les plateformes doivent par exemple licencier du personnel suite à l'arrêt de subventions importantes et dissoudre des équipes d'innovation. D'autre part, un autre répondant (un réseau mondial), qui occupe actuellement une position forte à cet égard, est conscient de la nécessité d'utiliser ce temps pour renforcer sa résilience et sa pérennité pour des périodes plus difficiles.

6 Meilleure pratique en matière de financement tirée de l'analyse documentaire

6.1 INTRODUCTION ET APERÇU

Les défis des ODD sont de nature complexe et nécessitent des OSC résilientes, ainsi que des procédures et une gestion capables de réagir au changement. Bien que l'analyse bibliographique ait identifié de nombreux problèmes auxquels se heurtent les OSC en matière de financement et que les donateurs aient réagi à ces problèmes, un des thèmes qui s'est fortement détaché est que les meilleures pratiques doivent être spécifiques au contexte. Les exemples suivants



ont pour but de mettre en évidence certaines des meilleures pratiques issues de l'analyse documentaire, et en particulier d'explorer la manière dont certaines des tendances décrites ci-dessus débouchent sur des modèles de financement novateurs. Les exemples donnés se concentrent sur les réseaux, les plateformes et les initiatives de renforcement des capacités et démontrent l'importance de la pérennité, de la gestion de la diversité et de la complexité au sein des réseaux et de la collaboration, ainsi que de l'engagement, de la confiance et de la création de relations à long terme.

6.2 LA CROISSANCE DE LA CCCI AU GRÉ DE L'ADVERSITÉ

Le Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI), association nationale fondée en 1968, est une coalition d'organisations de développement international à but non lucratif. À la suite des élections de 2008, l'environnement politique est devenu hostile aux OSC, ciblant en particulier les activités d'implication et de promotion au niveau du public. Comme nous l'avons vu avec d'autres donateurs institutionnels, les processus de financement concurrentiels et la participation du secteur privé ont été encouragés par l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et le financement de base à long terme a été progressivement supprimé. Le CCCI cherchait à renouveler son accord de financement 2007-2010, mais en mai 2010, il a appris qu'il ne le serait pas. Le CCCI s'était fermement opposé aux compressions budgétaires d'autres membres, notamment de KAIROS, une coalition d'églises canadiennes bien connues pour leurs programmes de justice sociale. Le CCCI a dû faire face à une crise de financement et à des problèmes de légitimité, car son plaidoyer en faveur de Kairos n'avait pas reçu le soutien de tous ses membres. En 2016, au moment de la publication de l'analyse par Michel Charette de la façon dont le CCCI avait géré la crise, les membres de l'association étaient unis et avaient rétabli d'excellentes relations avec le gouvernement canadien et l'ACDI, comme en témoigne la collaboration du CCCI avec Affaires mondiales Canada pour sa politique de partenariat avec OSC en 2014. L'analyse de Charette attribue le rétablissement du CCCI à un fort leadership, à sa capacité à trouver l'équilibre entre dialogue et confrontation entre les divers membres du réseau, et à une approche stratégique visant à rétablir la confiance et les relations avec le gouvernement du Canada. Cela offre une leçon à retenir : toutes les organisations devraient évaluer leurs risques et leurs vulnérabilités ; le CCCI n'avait apparemment pas anticipé le risque que le changement de l'environnement politique ferait porter sur le financement. Cet exemple est utile, car il démontre l'importance de la conscience politique et d'un leadership fort en matière de renforcement des relations pour la viabilité d'un réseau.

6.3 THOUSAND CURRENTS : FAÇONNER LA PRATIQUE PHILANTHROPIQUE

Le document de 2016 intitulé « *The Future of Funding* » traite de l'approche de l'environnement de financement, selon laquelle une collaboration stratégique directe entre les OSC

et leurs donateurs est nécessaire plutôt que l'approche basée sur les projets, qui laisse peu de place au renforcement des capacités et à la pérennité institutionnelle. Rajasvini Bhansali, de l'IDEX (International Development Exchange maintenant Thousand Currents), a assisté au Forum Bond sur le futur du financement. Thousand Currents, un réseau de financement innovant basé sur des partenariats aux États-Unis, se « concentre sur le puissant pouvoir des acteurs locaux », dans le but de lutter contre les « va-et-vient de la philanthropie ». Des partenaires travaillent dans sept sous-continentaux sur la souveraineté alimentaire, les économies alternatives et la justice climatique. Bhansali est convaincu que les donateurs devront développer des « compétences culturelles totalement nouvelles ». L'IDEX a été créé en 1985 à partir d'un groupe d'anciens membres du Corps de la paix qui ont compris le potentiel d'un financement direct d'initiatives menées localement, supprimant ainsi les conditionnalités imposées par les moyens traditionnels de dons. L'idée était de susciter un changement culturel dans les relations des citoyens américains avec les pays du Sud. Au fur et à mesure de sa professionnalisation, l'IDEX a créé des partenariats à long terme et des subventions générales de soutien, et le réseau a perdu son rôle en matière de transmission des messages et de sensibilisation, son objectif principal. De plus, en distribuant tout ce qu'il collectait sous la forme de subventions, l'IDEX a vu sa propre pérennité s'amoinrir. Dans les années 2000, l'IDEX, devenu aujourd'hui Thousand Currents, a repensé sa stratégie avec une approche de partenariat à long terme axée sur les valeurs, offrant un financement flexible des activités de base et des modèles de financement innovants tout en réalisant l'objectif de promouvoir la solidarité mondiale et de partager les points de vue des partenaires pour façonner des pratiques philanthropiques plus vastes. Une partie importante de la refonte de ses stratégies a été de prêter attention à sa propre pérennité et à sa capacité à soutenir le renforcement d'actions. Thousand Currents est un exemple d'une forme de réseau innovante et basée sur les valeurs de financement direct et stratégique des OSC et de renforcement des actions. Il démontre également l'importance de veiller à ce que le modèle fondé sur les valeurs soit lui-même pérenne en incluant la croissance et la transformation comme piliers stratégiques clés, et en sollicitant/influençant de nouveaux donateurs.

6.4 YETU : UNE FONDATION COMMUNAUTAIRE POUR DÉVELOPPER LES CAPACITÉS DES OSC

Dans le cadre du mouvement #ShiftThePower, le rapport de la GACP (Alliance mondiale pour la philanthropie communautaire) et du Fonds mondial pour les fondations communautaires, intitulé « *How Community Philanthropy Shifts Power* », explore le rôle et les meilleures pratiques des fondations communautaires et la manière dont les donateurs « ont partagé et transféré le pouvoir sans perdre de vue leurs intérêts institutionnels et leurs impératifs stratégiques ». La philanthropie communautaire se définit comme la mobilisation des ressources et des atouts locaux (argent,

compétences, connaissances, réseaux, etc.) pour transformer les relations de pouvoir en convertissant les bénéficiaires en co-investisseurs dans leurs propres processus de développement et la réalisation des ODD.

Lorsque la Fondation Aga Khan, en partenariat avec l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), a mis au point l'initiative Yetu au Kenya, elle s'est donnée pour objectif de renforcer la voix et le pouvoir de la communauté en renforçant les capacités des organisations communautaires locales. Yetu (« Le nôtre » en kiswahili) aide les OSC à mener des campagnes communautaires et à partager leurs histoires avec un public plus large au Kenya. Yetu travaille actuellement en partenariat avec six OSC kényanes et collabore avec elles de manière approfondie et soutenue tout au long des quatre années de vie du projet. De plus, Yetu a l'intention, au cours de ce projet quadriennal, d'améliorer directement ou indirectement la pérennité d'environ 250 organisations locales par le biais de son portefeuille d'activités.

« Techniquement, l'accent est mis sur le renforcement des capacités et les atouts au niveau local, mais notre succès repose sur notre capacité à établir des relations de confiance, à entreprendre ce voyage de découverte avec ces organisations, pour aller au cœur de ce qui compte pour les Kényans. »⁵ Parmi les outils et approches utilisés, il y a une plateforme en ligne (yetu.org) par laquelle les Kényans peuvent soutenir les OSC locales par voie de financement participatif. À la fin de l'année 2017, les organisations de la société civile locales participant à Yetu avaient collectivement rassemblé près de 600 000 dollars d'actifs financiers et de dons en nature auprès de particuliers, d'entreprises kényanes et des autorités locales.

6.5 FONDS PARAPLUIE ROUGE VS. UHAI : FINANCEMENT PARTICIPATIF

Le fonds Parapluie rouge a été créé en 2012 en tant que fonds mondial, dirigé par et pour les travailleurs et travailleuses du sexe. Ce Fonds estime que le changement ne sera possible que par le biais d'actions fortes et collaboratives des travailleurs et travailleuses du sexe pour défendre leurs droits, avec le soutien de leurs alliés. Soutenu par plusieurs fondations américaines et britanniques avant-gardistes, ce fonds a été créé à la suite de recherches révélant un grave manque de financement pour les organisations de travailleuses du sexe. En 2009, Open Society Foundation et Mama Cash ont organisé une réunion de la Donor Collaboration to Advance the Human Rights of Sex Workers en collaboration avec AIDS Fonds et HIVOS (Pays-Bas), American Jewish World Service et Global Fund for Women (USA) et la Fondation Oak (Suisse). L'objectif de la réunion était de définir ces points dans le domaine des droits des travailleurs du sexe où l'attention des donateurs est nécessaire et de proposer une stratégie claire pour la collaboration avec des donateurs. À la suite de cette collaboration, le fonds Red Umbrella a été

lancé en tant que mécanisme global, novateur, d'octroi de subventions, fournissant un financement aux organisations et réseaux dirigés par des travailleurs et travailleuses du sexe basés dans le monde entier, qu'ils soient enregistrés ou non. Au moins 51% des membres du Comité directeur international (principal organisme responsable des subventions) sont des travailleur.euse.s du sexe actuel.le.s ou ancien.ne.s. Les autres sont des représentants du fonds qui défendent les droits des travailleur.euse.s du sexe. Un membre du Comité directeur international explique comment « (nous incitons) les agences donatrices à écouter les travailleurs/euses du sexe, au lieu de demander à ces agences de dire à la communauté ce qu'elle doit faire avec leurs fonds ». L'un des principes clés du fonds est de combiner l'octroi de subventions avec le renforcement des capacités et l'assistance technique, ainsi que d'encourager directement les donateurs à donner aux droits des travailleurs/euses du sexe une plus grande priorité dans leurs politiques. 70% du budget annuel total est directement consacré aux subventions, les 30% restants couvrant les coûts de gestion du fonds, la gouvernance et la prise de décision participatives, la mobilisation de ressources et les frais généraux.

À l'inverse, l'UHAI EASHRI (Initiative pour la promotion de la santé et des droits des travailleurs/euses du sexe en Afrique de l'Est) est le premier et le plus important fonds africain de défense des droits des travailleurs/euses du sexe et des minorités sexuelles et de genre dans sept pays d'Afrique de l'Est. De la même manière que le fonds Parapluie rouge, UHAI est un subventionnaire participatif et a été fondé en réponse à un décalage perçu entre le travail des militants sur le terrain et la manière dont ils étaient financés. Auparavant, le financement intervenait à court terme, et avait tendance à être axé sur l'aide d'urgence et ne s'attaquait pas aux problèmes de de la pénalisation, ce qui créait d'autres problèmes. La nature du financement a alimenté la concurrence et fragmenté le mouvement en faveur du changement. Les décisions de financement de UHAI sont prises par un comité d'évaluation par des pairs composé exclusivement de treize activistes des droits des travailleurs/euses du sexe et des homosexuels en Afrique de l'Est. En tant que secrétaire, le personnel de UHAI fournit des conseils et un soutien supplémentaires ainsi que des services de traduction et des interprètes. Une des différences entre l'UHAI et le fonds Parapluie Rouge réside dans le fait que les donateurs, fondations privées et agences de financement bilatérales de l'UHAI en Europe et aux États-Unis n'ont pas leur place dans les structures de gouvernance ; au-delà de la limitation des fonds pour certains sujets, ils n'ont aucune influence sur les bénéficiaires de subventions. Les deux fonds adoptent une approche en réseau afin de mobiliser le soutien des donateurs internationaux et de le convertir en soutien stratégique et en renforcement des capacités des bénéficiaires pour soutenir la création de mouvements pour les droits de l'Homme.



6.6 CIVITATES : REGROUPEMENT DE DONATEURS POUR FAIRE CHANGER LE SYSTÈME

Civitates est une initiative philanthropique, établie par un consortium de donateurs lors de la conférence de 2017 de l'European Foundation Centre, dans le but de préserver la démocratie en Europe. 16 fondations différentes, fournissant un budget de départ de 4,1 millions d'euros, soutiennent des coalitions de la société civile qui renforcent la résilience du secteur de la société civile dans leurs pays respectifs, ensemble et de manière plus efficace. L'initiative applique les meilleures pratiques en termes de collaboration entre donateurs pour relever les problèmes relatifs à l'espace civique. Bien que ces meilleures pratiques puissent varier selon les contextes nationaux, elles représentent des préoccupations communes à l'ensemble du secteur. Plutôt que de se focaliser sur l'action indépendante en tant que principal vecteur de changement social, l'intérêt initial de Civitates est la création de coalitions plus nombreuses et plus fortes en Europe, en veillant particulièrement à ce que l'action s'étende au-delà des grandes villes et inclut des acteurs extérieurs au secteur tertiaire. Civitates estime que des progrès substantiellement plus importants pourraient être accomplis face à la réduction de l'espace pour la société civile à l'échelle du système si les acteurs de la société civile engagent un groupe de parties prenantes beaucoup plus large, se concentrant sur un programme commun et des activités permettant un renforcement mutuel. Les principaux partenaires de Civitates, auprès desquels des fonds sont collectés, sont des fondations basées en Europe. Cet exemple illustre une approche collaborative de la part des donateurs pour traiter ce qui est perçu comme un problème au niveau du système tout entier, tout en répondant aux défis liés au contexte.

7 Meilleures pratiques en matière de plateformes de financement

Comme indiqué ci-dessus, de nombreuses personnes interrogées ont estimé que leur réponse aux évolutions de l'environnement du financement manquait de réactivité. Nombre d'entre elles explorent actuellement de nouvelles modalités de financement, tout en analysant les nouveaux domaines dans lesquels les grandes ONG internationales ont du succès et en réfléchissant aux approches qui peuvent également fonctionner pour elles-mêmes. D'autres, probablement celles qui « anticipent » les tendances, élaborent des stratégies pour diversifier leur base de financement.

« (Grâce à un projet financé par Forus), nous avions le temps et l'argent nécessaires pour faire appel à un spécialiste pour

élaborer un plan de collecte de fonds personnalisé. Nous ne lui avons pas demandé un plan de collecte de fonds classique, mais plutôt un processus impliquant tous les membres et le conseil. Cela a vraiment motivé les membres à venir à la réunion. Tout le monde pouvait donner une idée... nous avons fini avec 15 nouvelles idées sur la manière de collecter des fonds ».

Nous décrivons ci-dessous quatre domaines de recommandations de meilleures pratiques pour les plateformes et les réseaux, tels que suggérés lors des entretiens.

7.1 GESTION PROACTIVE DES DONATEURS

Plusieurs des organisations interrogées avaient planifié de manière proactive des réunions régulières avec les donateurs, en encourageant le plus grand nombre possible à se réunir tous les trimestres ou deux fois par an. Une organisation interrogée a commencé par une réunion de coordination des donateurs avec l'ASDI et la DANIDA, puis elle a progressivement invité d'autres parties prenantes. Une autre a également organisé des réunions semestrielles avec les donateurs pour parler plus en détail de leur travail. Cela s'est avéré très efficace pour améliorer la compréhension et s'est traduit par une augmentation de la création conjointe de programmation, de rapports conciliants, un apprentissage commun et la résolution de problèmes. Cela a permis d'améliorer le dialogue avec tous les donateurs et de collaborer pour satisfaire aux exigences de déclaration.

L'importance de dialoguer avec les donateurs et de créer des partenariats où chacun y trouve son compte a également été soulignée par des plateformes sud-américaines qui ont été en mesure de dépasser les relations traditionnelles entre donateurs et bénéficiaires au profit de partenariats plus stratégiques en soutenant les délégations locales de l'UE, en animant des présentations et des réunions avec les principales parties prenantes, ainsi qu'en soutenant la création et la mise en œuvre de feuilles de route de l'UE. Cette création de relations a été citée comme un facteur clé permettant d'obtenir et/ou de continuer d'obtenir un financement.

7.2 RÉACTIVITÉ ET FLEXIBILITÉ / CONNAÎTRE SA VALEUR

« Avant, les membres se focalisaient trop sur le prochain appel de financement, les personnes auxquelles ils pourraient l'attribuer et le financement qu'ils pouvaient espérer. Ils n'avaient jamais pris de recul pour penser au-delà de ce qu'ils proposaient vraiment et de leur valeur ajoutée »

Les exemples suivants montrent comment les réseaux et les plateformes ont mobilisé leur valeur ajoutée unique pour trouver de nouveaux moyens de générer des financements.

7.3 LES PLATEFORMES COMME GESTIONNAIRES DE FONDS

Il est difficile pour les donateurs de gérer un grand nombre de contrats locaux et la gestion de la conformité suscite des préoccupations particulières. Une solution à ces difficultés consiste pour les plateformes à tirer parti de leur position

unique au sein de la société civile pour agir en tant que gestionnaires de fonds.

L'un des réseaux régionaux que nous avons interrogés joue le rôle de gestionnaire de fonds pour aider l'UE à financer les ONG locales. L'UE souhaite financer des organisations nationales et locales, mais constate que la conformité constitue un obstacle énorme. Ce réseau ne s'attendait pas ou ne prévoyait pas de jouer ce rôle, mais il est très bien connecté au niveau local et est bien placé pour jouer ce rôle. Il envisage désormais d'agir délibérément pour élargir ce rôle en plus de la promotion, qui serait toujours leur principal objectif en faveur de ses membres.

Un réseau national en Asie se prépare à assumer une fonction similaire, ce qui pourrait offrir aux organisations de réseaux une opportunité comme moyen plus efficace de canaliser les fonds localement plutôt que par le biais de nombreuses ONG internationales ou de nombreuses petites subventions locales. Il a mis en place un fonds national pour la société civile qui constitue un point de contact unique pour la gestion des fonds.

Un grand réseau du nord reçoit des fonds de deux fondations qui préfèrent financer par son intermédiaire plutôt que de rechercher elles-mêmes des partenaires spécialisés. Elles font confiance au réseau pour bien connaître ses membres et s'associer à eux de manière appropriée.

Les entretiens ont également mis en lumière l'intérêt manifesté par d'autres plateformes, généralement plus petites et/ou basées dans le Sud, désireuses d'agir en tant que gestionnaires de fonds, mais également qu'elles avaient besoin d'un soutien supplémentaire pour convaincre les donateurs de leur position unique à agir en la matière.

« Parfois, nous faisons désormais des sous-subventions, par exemple (une fondation) nous a fourni un financement pour la cartographie qui nous a été transféré. C'est nouveau. Nous n'avons généralement pas financé les autres. Mais maintenant, nous accordons des sous-subventions à nos membres, par exemple pour aider à la protection des personnes. Une fondation nous utilise pour faire avancer le secteur. »

« Nous avons créé un fonds pour la société civile - un point de contact unique pour la gestion du financement des organisations de la société civile dans notre pays. Tout donateur désirant financer des ONG en (notre pays) peut utiliser ce mécanisme, qui a été lancé l'année dernière dans le cadre d'un projet de soutien de l'UE avec Bread for the World, et nous travaillons avec Bread for the World et l'UE pour verser des fonds. Parmi les autres activités de ce programme figurent le renforcement des capacités des ONG et l'attrait de nouveaux donateurs. »

7.4 PLATEFORMES ET PARTENARIATS D'ENTREPRISE

Alors que de nombreux réseaux et plateformes axés sur la promotion sont réticents à s'associer au secteur privé, d'autres ont utilisé leur position unique pour favoriser des alliances pratiques et se renforcer mutuellement avec des entreprises. Les exemples de nos entretiens incluent une solution à court terme à la question des problèmes de paiement par les membres des frais d'adhésion de la plateforme, solution qui est en train d'être testée par une plateforme nationale sud-américaine. Tout en plaidant pour un espace plus porteur pour la société civile (et à la fin de ses propres projets financés par des subventions), cette plateforme vise à maximiser les partenariats avec le secteur privé, à la fois pour ses membres et pour elle-même. Cela a conduit les fondations d'entreprise, dont certaines sont elles-mêmes membres de la plateforme, à payer les cotisations des membres des ONG en difficulté sur une période d'un à deux ans pour leur permettre de conserver les atouts de leurs membres.

Parmi les autres avantages des partenariats avec les entreprises identifiées lors de nos entretiens, citons le soutien apporté aux plateformes par des cours de formation avec location de salle gratuite, co-livraison, incitation de leur propre personnel à suivre les cours de la plateforme et le parrainage d'événements tels que des assemblées générales annuelles ou des conférences.

Un autre exemple est la formation d'alliances stratégiques non traditionnelles avec des entreprises, qui permettent à une entreprise d'ajouter des ressources ou de la valeur supplémentaire pour soutenir les objectifs stratégiques d'une plateforme. Les exemples incluent à la fois un soutien en nature, la recherche, un soutien logistique ou technique. Une des plateformes a identifié cette aide comme : **« tout ce qui soutient nos flux de travail et ajoute à notre propre offre de valeur »**.

ENCOURAGER D'AUTRES DOMAINES D'EXCELLENCE POUR MOBILISER DES RESSOURCES

Les réseaux et les plateformes possèdent des atouts, des compétences et des ressources uniques, qui peuvent être mobilisés afin de générer des revenus et des ressources supplémentaires.

Un réseau explique comment il travaille avec ses membres pour comprendre leur valeur et les renforcer dans une position plus favorable auprès des donateurs : **« Il y a trois ans, (nous avons) commencé à aider environ 200 de nos membres à comprendre « ce qui nous rend forts » et à connaître leur valeur, afin qu'ils puissent améliorer leurs partenariats de financement avec le gouvernement, avec des entreprises et avec tous les donateurs, nouveaux ou existants tout en permettant aux membres d'avoir une voix politique/comprendre leur valeur au niveau politique. La plupart connaissent leur valeur ajoutée sociale, mais pas leur valeur ajoutée politique. »**



Les principaux domaines d'exploitation uniques des plateformes qui existent et pourraient être optimisés sont les suivants :

- Un grand réseau du nord est réputé pour son travail de cartographie humanitaire, ce qui représente un service inestimable pour certains grands donateurs qui cherchent un accès rapide à ces données pour élargir leur programmation.
- Plusieurs réseaux régionaux et mondiaux ont été fortement impliqués dans les processus des ODD et ont obtenu un financement pour les y aider. Cela inclut la consultation et la promotion lors de l'élaboration et du suivi des ODD. Ce rôle est crucial car de nombreux réseaux nationaux ne peuvent pas se permettre d'être présents à toutes les réunions mondiales. Ainsi, consulter et défendre les réseaux nationaux via des plateformes régionales est essentiel pour s'assurer que les pays les plus pauvres soient entendus. Comme l'a expliqué une plateforme : **« Nous devons savoir ce qui se passe avec les ODD car ils constituent un excellent résumé de tout ce sur quoi nous devons travailler en tant que plateforme. »**
- Une plateforme nationale sud-américaine reçoit un financement en tant que contrôleur officiel pour la mise en œuvre nationale des ODD. Avant l'adoption des ODD, la plateforme avait été très active dans l'agenda des OMD ultérieurs. Cependant, elle estime que l'ONU implique beaucoup moins la société civile lors de la mise en œuvre des ODD. Ainsi, son rôle de surveillance lui permet de récupérer sa position d'autorité dans ce domaine et soutient ses objectifs de promotion en suivant et en défendant les politiques gouvernementales qui ne favorisent pas la réalisation des ODD.
- La recherche est un autre domaine d'excellence possible, qui a offert des possibilités à certaines des organisations interrogées. Cependant, d'autres, plus prudents, expliquent qu'ils effectuent des recherches même si cela ne fait pas partie de leurs objectifs stratégiques car, bien que cela introduise un budget pour les activités et leur donne une voix, cela ne couvre pas toujours les coûts de personnel.

RECOMMANDATIONS

Avant de pouvoir optimiser le soutien des donateurs et des partenaires, les réseaux et les plateformes doivent connaître leur propre « offre de valeur », qu'il s'agisse de leurs connaissances et de leur expérience de la communauté locale ou de leur situation de confiance, de leur capacité à diffuser des messages au sein de forums mondiaux ou de leur capacité à créer la recherche nécessaire. La méthodologie de Forus devrait inclure des conseils à ce sujet.

7.6 OPTIMISATION DES FRAIS D'ADHÉSION

Une approche intentionnelle de la question des cotisations est importante. Cela ne signifie pas simplement qu'il faut essayer d'obtenir autant de cotisations que possible. C'est beaucoup plus nuancé que cela. Comme indiqué plus haut, pour certaines organisations, les cotisations ne peuvent pas être élevées en raison de la situation financière précaire de la plupart de leurs membres. Dans ce cas, la priorité est de soutenir les membres et l'organisation devra se concentrer sur d'autres sources de revenus. Les frais doivent être abordables : si les membres ne peuvent pas adhérer, il n'y aura pas d'organisation. Dans des environnements politiques et de collecte de fonds difficiles, l'organisation a pour mission de soutenir ses membres en allégeant son fardeau et non pas en l'alourdissant. Il est important de faire preuve de flexibilité.

Pour d'autres organisations, les frais associés constituent une partie importante de leur identité et contribuent pour environ 1/3 de leur revenu, générant un revenu libre non négligeable qui mérite d'être optimisé.

« Si vous souhaitez créer une ONG, vous devez évaluer les donateurs et les possibilités de financement disponibles. Alors que dans notre pays, vous regardez l'abonnement des membres. C'est une leçon pour la société civile en général, même si cela dépend évidemment de votre situation géographique. Si vous vous orientez vers le social, si vous souhaitez créer un syndicat ou un groupe, l'adhésion peut être le moyen d'obtenir au moins partiellement votre financement. Cela légitimera toute demande que vous ferez. »

Dans ces cas, les cotisations peuvent être utilisées par d'autres donateurs potentiels pour mesurer la valeur d'une organisation pour ses membres. Cela véhicule légitimité et crédibilité. La structure des frais devrait refléter la valeur que les membres accordent à l'organisation. Elle doit être perçue comme offrant une bonne valeur. Dans ce cadre, les frais pourraient être augmentés aussi haut que le marché le permet. Dans un environnement où les membres peuvent se permettre de payer, combien pouvez-vous facturer sans perdre de membres ?

Cependant, il n'y a pas que ces deux extrêmes. De nombreuses organisations se trouvent entre ces deux situations. Par exemple, environ 5% du budget d'une plateforme d'Afrique de l'Est provient des frais d'adhésion et ce chiffre devrait passer à 15%. Il est important que les plateformes révisent régulièrement leurs cotisations, analysent leur contribution au budget global et tiennent compte de la structure des frais, que ce soit pour augmenter le revenu libre ou pour être plus flexible et réduire les frais lorsque cela est nécessaire pour soutenir leurs membres en périodes difficiles.

Dans la plupart des cas, les structures de tarification devraient inclure différents niveaux afin d'optimiser le succès.

7.7 EXPLORATION D'ACTIVITÉS RÉMUNÉRATRICES

Dans la recherche de revenus fiables et libres, certaines plateformes et réseaux, ainsi que d'autres ONG, se tournent vers les activités rémunératrices, comme en témoigne l'essor des entreprises sociales. Cela va plus loin que la prestation de services de formation commune à de nombreuses plateformes.

Cette citation illustre la manière dont les OSC intègrent l'entreprise sociale dans leurs stratégies de développement durable : *« Un de mes membres, une organisation locale, a créé 20 organisations communautaires qui produisent différents produits agricoles, y compris les noix de cajou et travaillent avec le secteur privé en tant qu'investisseur. Il agit d'un pont entre l'investisseur et la communauté, puis demande entre 5 et 10% du chiffre d'affaires. »*

Un réseau asiatique envisage de créer un centre de la société civile destiné à permettre aux organisations de partager des bureaux et d'accéder à des espaces destinés à des activités telles que la formation et les conférences. Ils mettent également en place une « application » de suivi et d'évaluation en ligne qui fournira un service important aux membres et générera des revenus. Il s'agit là d'une considération importante : les meilleures activités générant des revenus seront exploitées à ce niveau, où le service offert sera très bénéfique pour le secteur, contribue à la mission de l'organisation et génère un profit afin d'éviter que l'OSC ne s'éloigne de sa fonction principale.

De nombreuses plateformes ont du mal à créer des revenus, sans les ressources nécessaires. Par exemple, un réseau d'Europe orientale nous a dit qu'il avait été inspiré par un autre réseau qui louait des salles de formation et proposait des formations, mais sans leurs propres infrastructures, ils ont du mal à en faire une réalité.

Bien entendu, toutes les entreprises ne réussissent pas et il est important de s'en souvenir. Une plateforme a essayé d'offrir un marché lors d'événements régionaux où les membres pouvaient vendre de petits articles pour se financer, et facturait des frais d'exploitation minime. Le travail impliqué était disproportionné par rapport au revenu, de sorte que tout a été interrompu.

8 Conclusions et recommandations pour une pérennité future

Le but de cette recherche est d'identifier et d'explorer les approches prometteuses en matière de renforcement des capacités, en mettant particulièrement l'accent sur le rôle des réseaux et des plateformes de la société civile.

Un grand nombre des sources de l'analyse bibliographique recensée ci-dessous ont été commandées par des donateurs ou des réseaux de donateurs et explorent les meilleures et les pires pratiques en matière de financement de la société civile, tout en dégagant les tendances. Il est à noter un manque de recherche du point de vue de la société civile elle-même et qu'une grande partie des documents trouvés provient des pays du Nord, avec un manque évident de réponses de la part des pays du Sud.

RECOMMANDATIONS

Il existe très peu de recherches sur le financement des réseaux et des plateformes. Des recherches plus complètes sont nécessaires pour comprendre la situation actuelle, ce qui sera essentiel pour atteindre l'ODD 17.

En ce qui concerne le financement des réseaux et des plateformes de la société civile régionaux et nationaux, en tant que fournisseurs de renforcement des capacités, l'ensemble de la recherche a révélé la nécessité urgente de mener une promotion basées sur des données factuelles afin d'influencer la politique des donateurs, y compris la nécessité de combler les lacunes en matière de recherche, et de défendre auprès des donateurs, au nom des OSC, des modèles de financement qui soutiennent la pérennité, l'indépendance et l'innovation. Les tendances dans la manière dont les donateurs bilatéraux et multilatéraux opèrent reflètent un fossé entre l'approche instrumentale et l'approche politique de plus en plus managériale du financement de la société civile qui sape le renforcement des capacités par des programmes compétitifs, à court terme et axés sur les résultats, ainsi que par des principes de transformation sociale et de gestion adaptative adoptés par nombre de ces institutions. Les fondations et les donateurs privés, avec différents niveaux de responsabilité, ont une plus grande liberté pour innover dans leurs approches de financement et pour résoudre les problèmes liés au rétrécissement de la société civile, et la littérature a révélé de solides exemples de la collaboration des fondations avec la société civile, et une approche de partenariat pour le renforcement des capacités. Il existe des preuves solides et claires de l'adoption par certains donateurs institutionnels d'une approche de partenariat à long terme pour développer la société civile, et les entretiens menés dans le cadre de cette recherche ont montré que certaines plateformes bénéficient d'une telle approche de type « partenariat », y compris la co-création.



RECOMMANDATIONS

Il est nécessaire de poursuivre des recherches qui tiennent pleinement compte du point de vue des OSC en fin de chaîne de financement et de celles qui sont en train de renforcer leurs capacités, pour bien comprendre à quoi ressemblent les meilleures pratiques durables. Il existe notamment très peu de recherches en ce qui concerne les réseaux et les plateformes. Davantage de recherches sont nécessaires pour surveiller et apprendre en temps réel les nouvelles approches qui fonctionnent. Nous sommes à un moment critique où ces organisations sont en difficulté et où l'apprentissage et l'adaptation doivent être rapides pour assurer leur survie.

Une autre priorité pour les plateformes nationales est de promouvoir l'octroi de subventions dans le pays, à la fois pour améliorer leur propre statut de sous-bénéficiaires dans le financement de consortiums, ainsi que celui de leurs membres qui se trouvent également dans des positions difficiles en tant que sous-bénéficiaires. À cela s'ajoute la nécessité d'encourager les donateurs à respecter pleinement les principes de recouvrement des coûts et à octroyer de manière responsable des subventions lorsqu'ils travaillent directement avec des organisations basées dans le Sud.

La **RECOMMANDATION** indique aux plateformes telles que Forus de continuer à soutenir les plateformes pour négocier de meilleures conditions pour les donateurs et les bénéficiaires, et aux membres de Forus d'aider leurs propres ONG membres à promouvoir de telles conditions lorsqu'ils se trouvent dans des consortiums de financement similaires mettant en œuvre des projets pour de grandes ONG internationales avec un recouvrement limité des coûts pour leurs propres organisations (par exemple, par la création d'un document de promotion pouvant être utilisé par les plateformes et leurs membres pour défendre leur cause)

Une autre conclusion est qu'il est important de comprendre la diversité des contextes dans lesquels opèrent les OSC et que les approches prometteuses dans un contexte donné

ont peu de chances de s'appliquer à tous les contextes. Par exemple, la manière dont la société civile peut s'associer avec les HNWI ou le secteur privé en Inde peut être très différente des approches utilisées en Afrique ou au Moyen-Orient, car ces individus opèrent dans des cadres culturels, sociaux et économiques différents. Les ODD constituent le cadre unificateur, ce qui souligne l'importance de placer toute recherche, toute promotion auprès des donateurs ou toute influence politique dans ce cadre.

Il est **RECOMMANDÉ** que les méthodes découlant de ce rapport cherchent à guider le large éventail de membres de Forus, de différentes régions géographiques, cadres politiques, tailles et structures, pour appliquer chaque apprentissage à un contexte unique. À son tour, en surveillant l'utilisation des méthodes et les expériences actuellement vécues par les organisations qui tentent de trouver des voies vers un financement durable, Forus peut continuer à fournir des ressources pertinentes dans tous les contextes et à mettre en relation les OSC qui peuvent ainsi mieux apprendre les unes des autres.

Enfin, un changement de pouvoir est en cours, et les meilleures pratiques en matière de renforcement des capacités de la société civile, illustrées par les exemples de UHAI et de Yetu, sont au cœur de ce changement de pouvoir. Une question intéressante serait d'examiner le rôle que jouent les plateformes de la société civile régionales et nationales pour faciliter et créer les conditions propices à de tels modèles de financement.

Au cours de nos entretiens, les plateformes elles-mêmes ont formulé les recommandations suivantes pour l'avenir du financement, en réponse à la question « À quoi ressemblerait votre donateur idéal ? ». Les réponses ont été très variées, cependant, certains thèmes communs se sont dégagés de la réponse à cette question :

- co-crédation de programmes de financement et de modalités dès le départ ;
- inclusion proactive de petites organisations locales possédant des connaissances locales dans les partenariats de financement avec les donateurs, en tenant compte de leurs capacités et de leurs besoins ;
- financement flexible pouvant être adapté aux circonstances changeantes ;
- financement qui couvrira des programmes d'au moins trois à cinq ans ;
- financement de programmes de promotion autonomes ;

- financement de travaux plus innovants tels que la cohérence des politiques pour le développement durable ;

Toute révision des modèles de financement au sein d'une organisation doit inclure une révision de son modèle opérationnel : quelles sont sa mission et sa vision, pourquoi est-il important et comment est-il exécuté ? Les deux vont de pair. Si le financement est difficile à obtenir, il sera toujours nécessaire de faire des compromis quelque part, que ce soit en réduisant ou en interrompant certains programmes, en facturant certains services ou en collectant des fonds auprès de sources qui n'ont pas encore été contactées ; et il est important de choisir de manière proactive ce que cela sera.

Une approche stratégique du financement et de la collecte de fonds sera essentielle pour la pérennité future des réseaux et des plateformes. Certaines des organisations interrogées ont développé des stratégies de collecte de fonds claires et sont conscientes de la direction prise par leur collecte de fonds par rapport aux évolutions de tendances. Cependant, d'autres dépendent fortement d'un seul donateur, opérant « au jour le jour » et n'ayant pas le temps ou les ressources nécessaires pour réfléchir de manière stratégique au financement futur. Les trois recommandations suivantes concernent cette nécessité d'adopter une approche stratégique :

RECOMMANDATIONS

Lorsque le financement de base est disponible, il est très important de prendre le temps de réfléchir et d'élaborer des stratégies pour un financement durable. Les méthodes qui découleront de ce rapport chercheront à guider le large éventail de membres de Forus, selon les régions géographiques, cadres politiques, tailles et structures différents, de manière à trouver des voies vers un financement durable. À son tour, en surveillant l'utilisation des méthodes et les expériences actuellement vécues par les organisations qui tentent de trouver des voies vers un financement durable, Forus peut continuer à fournir des ressources pertinentes dans tous les contextes et à mettre en relation les OSC qui peuvent ainsi mieux apprendre les unes des autres.

RECOMMANDATIONS

Les entretiens ont mis en lumière l'intérêt manifesté par d'autres plateformes, généralement plus petites et/ou basées dans le Sud, désireuses d'agir en tant que gestionnaires de fonds, mais qui nécessitent un soutien supplémentaire pour convaincre les donateurs de leur position unique d'acteur en la matière. Forus pourrait être bien placé pour aider de telles plateformes à évaluer les opportunités et les risques impliqués par de tels rôles et pourrait servir d'intermédiaire auprès des donateurs principaux pour faire valoir la valeur ajoutée et les avantages liés à la présence de petites plateformes du Sud agissant comme gestionnaires de fonds.

RECOMMANDATIONS

Avant de pouvoir optimiser le soutien des donateurs et des partenaires, les réseaux et les plateformes doivent connaître leur propre « offre de valeur », qu'il s'agisse de leurs connaissances et de leur expérience de la communauté locale ou de leur situation de confiance, de leur capacité à diffuser des messages au sein de forums mondiaux ou de leur capacité à créer la recherche nécessaire. La méthodologie de Forus devrait inclure des conseils à ce sujet.



Annexe A : Bibliographie

- 1 • A Different Kind of Wealth: Mapping a Baseline of African Community Foundations. Hodgson and Knight. Global Fund for Community Foundations. 2012.
- 2 • BA Different Kind of Wealth: Mapping a Baseline of African Community Foundations. Hodgson and Knight. Global Fund for Community Foundations. 2012.
- 3 • Busan Global Partnership Forum Plenary Session 2. The Role of the Private Sector in Development Effectiveness: Common Components for Success in Future Partnerships. Novembre 2015
- 4 • Capacity Building Across Borders: A Strategy for Funders and Partners. Synergos/Citi Foundation. Septembre 2018.
- 5 • Challenging the Closing Space for Civil Society: A practical starting point for funders. Ariadne, EFC, Human Rights Funders Group. La ressource s'appuie sur un atelier de deux jours, « Challenging the Closing Space for CS », qui s'est tenu à Berlin en juin 2015.
- 6 • CSO Access to EU Funding: External Instruments. CONCORD 2018.
- 7 • CSO funding in Europe, is DFID still leading the way. Dr Boris Verbrugge, et Professor Huib Huyse. Blog du Bond : 5 février 2019.
- 8 • Developing the Capacities of Civil Society for a Successful Implementation of the 2030 Agenda. IFPFIP International Forum of National NGO Platforms. Juillet 2017.
- 9 • Development co-operation to leave no one behind: A snapshot of DAC member approaches OEC. Novembre 2018
- 10 • Development Cooperation Report: Joining Forces to Leave No One Behind OECD 2018
- 11 • Dignity and Development. Philanthropy for Social Justice and Peace. Octobre 2018.
- 12 • Donor relationships with development CSOs at cross-roads? A comparative study of changing funding realities in 6 European Countries. Dr Boris Verbrugge, et Dr Huib Huyse. 2018.
- 13 • Donors' Strategies and Practices in Civil Society Development in the Balkans. Civil Society: Lost in Translation? Queen Mary University of London, and the Balkan Civil Society Development Network. 2012.
- 14 • European Philanthropy Manifesto: Private resources for public good. Philanthropy Advocacy, 2019.
- 15 • Funders' Initiative for Civil Society: trends in closing space grant making Global Dialogue 2018.
- 16 • Funding in the 21st Century - Trends and Priorities in the Foundation Sector Robert Bosch Stiftung. 2016
- 17 • Funding to local humanitarian actors: South Sudan Case Study. HPG Working Paper. Octobre 2018.
- 18 • Go Big Or....Trends in Closing Space Grant-Making. Funders' Initiative for Civil Society. Décembre 2018.
- 19 • Growing Through Adversity: CCIC's Crisis: Post-Mortem and Lessons Learned. Michel Chaurette. 2016.
- 20 • How Community Philanthropy Shifts Power: What Donors Can Do to Help Make That Happen. Hodgson and Pond, Global Alliance for Community Philanthropy and Global Fund for Community Foundations. 2018
- 21 • Innovative Finance for Development: A Guide for International NGOs. Elina Sarkisova, and Rita Perakis. InterAction. Novembre 2018.
- 22 • Investments to end poverty 2018: meeting the financing challenge to leave no one behind. Development Initiatives 2018.
- 23 • Last Mile Funding: Improving Practice in Philanthropic Funding of Community Action on Aids. Juin 2018.
- 24 • Measuring private development assistance: Emerging trends and challenges Sarah Hénon Development Initiatives 2014.
- 25 • New Financing Partnerships for Humanitarian Impact HPG (Humanitarian Policy Group) Commissioned Report. Janvier 2019.
- 26 • Court rapport sur le forum Bond sur l'avenir du financement qui s'est tenu en juin 2016.
- 27 • Sizing the Field: Frameworks for a new narrative of African Philanthropy. African Grantmakers Network. Avril 2013.
- 28 • State of Civil Society Report 2018 Year in Review: Top Ten Trends Civicus
- 29 • Strengthening philanthropic giving and impact investing for development in India. Intellect and MacArthur Foundation. Mars 2016
- 30 • Sustainability in the Context of Indian Civil Society Organisations - A Study Report. Voluntary Action Network India (VANI). Décembre 2018
- 31 • The Future of Funding: Funding to support a thriving civil society in the Global South Bond Décembre 2016
- 32 • The Future Role of Civil Society. World Economic Forum. Janvier 2013.
- 33 • Think Tank Funding in Developing Countries: Status and Outlook. Jenny Lah Hewlett Foundation, Initiative Thinktank. 2017
- 34 • US NGO Executive Thoughts on the Future. InterAction. 2019
- 35 • Who foots the bill after 2015? What new trends in development finance mean for the post-MDGs. ODI Romilly Greenhill et Annalisa Prizzon. Octobre 2012.

Annexe B : Liste des répondants

- 1 . ANND (Arab NGO Network for Development)
- 2 . ADA (Asia Development Alliance)
- 3 . ANC (Asociación Nacional de Centros de Investigación, Promoción Nacional y Desarrollo) - Pérou
- 4 . Bond (British Overseas Network on Development) - Royaume-Uni
- 5 . ACCION (Chilean Association of NGOs) - Chili
- 6 . CIVICUS
- 7 . CONCORD (European NGO Confederation for Relief and Development)
- 8 . CCOD (Confederación Colombiana de ONG) - Colombie
- 9 . CCC (Cooperation Committee for Cambodia) - Cambodge
- 10 . Forus
- 11 . GCAP (Global Call to Action against Poverty)
- 12 . HAND (Hungarian Association of NGOs for Development and Humanitarian Aid) - Hongrie
- 13 . InterAction - Etats-Unis
- 14 . PIANGO (Pacific Islands Association of NGOs) - Pacifique
- 15 . REPAOC (Réseau des plateformes nationales d'ONG d'Afrique de l'Ouest et du Centre)
- 16 . REPONGAC (Réseau des Plateformes d'ONG d'Afrique Centrale)
- 17 . SPONG (SECRETARIAT PERMANENT DES ONGs) - Burkina Faso
- 18 . Social Watch
- 19 . SID (Society for International Development)
- 20 . Uganda NGO Forum - Ouganda
- 21 . VANI (Voluntary Action Network India) - Inde



 <http://forus-international.org/fr>

 contact@forus-international.org

 @Forus_Int

 Forus international

Forus, précédemment nommé Forum international des Plateformes Nationales d'ONG (IFP/FIP) est un réseau qui regroupe 69 Plateformes Nationales d'ONG et 7 Coalitions Régionales issues de tous les continents, représentant plus de 22 000 ONG oeuvrant activement à l'échelle locale et internationale pour le développement, la défense des droits de l'homme et la lutte contre les problèmes environnementaux.



Cette publication a été élaborée avec le soutien de l'Union européenne. Le contenu de cette publication relève de la responsabilité exclusive de Forus et ne reflète en aucun cas le point de vue de l'Union européenne.