



**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-création<sup>1</sup> 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)<sup>2</sup> en pourcentage du CAD<sup>3</sup> 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

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Aide publique au développement

<sup>3</sup> 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 communautaires<sup>4</sup>, 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 UHAI<sup>5</sup>, 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 fonds<sup>6</sup>, 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>





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

 [contact@forus-international.org](mailto: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 œuvrant 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.