



Guide pratique
**EXPLORER DE NOUVELLES
STRATEGIES DE FINANCEMENT
POUR LA SOCIETE CIVILE**

Forus - Avril 2020



Le présent guide pratique s'adresse aux réseaux et organisations de la société civile qui souhaitent améliorer leurs pratiques de financement, de viabilité financière et d'influence auprès des bailleurs de fonds afin d'obtenir leur soutien. Ces recommandations sont également pertinentes pour les bailleurs de fonds, les partenaires et d'autres parties prenantes clés cherchant à mieux soutenir la société civile. Le guide pratique aidera les organisations et les réseaux dans leurs activités de plaidoyer auprès des bailleurs de fonds qui les soutiennent et appuiera l'ensemble du secteur dans sa recherche d'approches de qualité en matière de collaboration, de partenariat et de financement de la société civile.

Ce guide pratique est axé sur l'action et il examine les implications concrètes d'une recherche précédemment menée par Forus, qui proposait des actions spécifiques à mettre en place par les réseaux de la société civile afin de renforcer leur viabilité financière. Ce guide pratique aidera les réseaux d'OSC ainsi que leurs membres à mener une réflexion sur la façon dont leurs activités sont actuellement financées, à évaluer la manière dont ils pourraient maximiser leurs flux de revenus actuels et à étudier de nouvelles options de financement en mettant en avant de nouvelles modalités de financement actuellement pilotées ou déployées par des membres ou des partenaires de Forus.

Ce guide pratique a été rédigé avec le soutien de « Flamingo for NGOs » (consultants en financement, en formation et en gestion). L'équipe de recherche était composée de Rachel Haynes, Victoria Ireland et Jaymie Duke.

Table des matières

Préface
État du secteur
Principales recommandations relatives à la durabilité financière
Soyez conscients de votre valeur
Comprendre la valeur de vos membres
Entretenez une relation rapprochée avec vos bailleurs de fonds existants
Évitez la dépendance par rapport à un seul bailleur de fonds
Explorez et diversifiez-vous
Transformer les menaces en opportunités
Agir pour le financement
Conclusion

Comment utiliser ce guide pratique ?

- 4** Ce guide pratique est un guide tourné vers l'action destiné
5 à toute personne intéressée par le financement des réseaux
de la société civile. Que vous influenciez la future direction
6 stratégique prise par votre organisation ou que vous soyez
8 en charge de collecter des fonds directement, il vous aidera
12 à planifier les prochaines étapes. Ce guide pratique examine
les bonnes pratiques des autres réseaux, leurs difficultés
16 et les enseignements tirés. Il vous guidera tout au long
du processus d'évaluation de la façon dont vous pouvez
18 appliquer ces enseignements dans votre propre organisation.
21 Le guide est composé de trois chapitres :

24 Chapitre 1 ► État du secteur

- 20** Ce chapitre résume les résultats clés du rapport de recherche
afin de permettre aux organisations de se situer au sein du
contexte actuel du secteur et de se préparer à répondre
aux questions posées dans le chapitre 2. Au cours de votre
lecture, vous pouvez prendre des notes sur les points qui font
écho à vos propres expériences et sur les aspects différents
dans votre contexte.

Chapitre 2 ► Principales recommandations relatives à la durabilité

Ce chapitre souligne et dévoile les six recommandations sur lesquelles Forus estime que tout réseau devrait réfléchir dès à présent afin d'assurer sa durabilité financière. En ayant recours à des questions de réflexion, ce chapitre vous aidera à analyser l'approche stratégique de collecte de fonds de votre organisation et à mener une réflexion visant à déterminer si les recommandations pourraient fonctionner pour votre organisation, dans votre pays ou votre région, à l'heure actuelle. Le guide pratique comprend une série d'actions, dont certaines sont moins contraignantes financièrement, afin de garantir que toutes les organisations soient en mesure de mener une réflexion et prendre des actions.

Chapitre 3 ► Mener des actions d'influence sur l'environnement de collecte de fonds

Ce chapitre réunit quelques exigences nécessaires pour assurer que la société civile soit durablement et suffisamment financée. Il est destiné notamment aux réseaux, leurs bailleurs de fonds ainsi que leurs partenaires. Il met en avant les principales recommandations issues du rapport de recherche, ainsi que les demandes existantes en faveur de l'amélioration des relations entre la société civile avec les bailleurs de fonds, le secteur privé et les gouvernements.



Préface

Les réseaux de la société civile jouent un rôle unique dans la réalisation de progrès vers les Objectifs de Développement Durable (ODD) à l'horizon 2030. Ils offrent une plateforme de dialogue entre les communautés locales, les organisations non-gouvernementales (ONG), les organisations non-gouvernementales internationales (ONGI) et les décideurs. Ils regroupent, rassemblent et diffusent des données et des preuves, que les membres individuels n'ont peut-être pas les moyens de réaliser seuls. Ils jouent également un rôle essentiel dans le renforcement du secteur par le biais de la formation, du développement des capacités et du partage de données.

Forus est un « réseau de réseaux » mondial d'ONG qui œuvre à promouvoir un développement social et économique durable pour tous et dont les membres comprennent 7 coalitions régionales et 69 plateformes nationales de développement, représentant plus de 20 000 ONG. Tous les continents sont représentés au sein de Forus, et le réseau est dirigé par ses membres.

En 2019, Forus a commandé une recherche sur les sources et les modalités actuelles de financement pour la société civile, avec un accent particulier sur les réseaux de la société civile aux niveaux national et régional. Aux fins de ce guide pratique, les termes « réseaux de la société civile » et « réseaux » seront utilisés en tant que termes génériques recouvrant un ensemble d'organisations-cadres aux niveaux national, régional et international, comprenant des plateformes nationales d'ONG, des coalitions régionales et d'autres groupes de la société civile et organisations associatives.

Ce guide pratique a été développé à partir des principales conclusions et recommandations du rapport de recherche de Forus : *Financement des Organisations et des Réseaux de la Société Civile*, publié en juillet 2019. L'objectif de ce rapport de recherche était d'examiner les forces et les faiblesses de différentes modalités de financement des OSC afin de formuler des recommandations basées sur des éléments probants en ce qui concerne les approches prometteuses pour le financement des organisations et réseaux de la société civile.

Le rapport de recherche et le présent guide pratique s'appuient tous deux sur une analyse documentaire ainsi que sur 21 sondages en ligne et entretiens semi-dirigés. Les sondages et entretiens ont été menés auprès d'une variété de membres de Forus mais aussi d'organisations et groupes de réflexion partenaires de tailles diverses au sein de différentes régions, secteurs et langues. La liste complète des personnes interrogées se trouve en annexe.

La recherche a été conçue afin d'identifier les tendances actuelles et les nouvelles approches prometteuses, d'analyser les forces et les faiblesses de différentes modalités de financement et d'examiner la façon dont les réseaux de la société civile peuvent devenir plus viables financièrement parlant.

L'une des principales conclusions du rapport de recherche est que les réseaux de la société civile ne sont en général pas au fait des approches efficaces de financement auxquelles d'autres réseaux ont recours, et qu'ils cherchent à en savoir plus sur le secteur dans son ensemble. Il est important de noter qu'il ne sera pas possible d'appliquer l'ensemble des recommandations et des idées à tous les réseaux de la société civile, étant donnée l'immense diversité des organisations.

Dans le cas de Forus, ses 69 membres nationaux et 7 membres régionaux :

- Certains membres sont établis depuis des décennies, d'autres n'ont que quelques années.
- Certains ont des budgets annuels supérieurs à 10 millions de dollars, d'autres fonctionnent avec des budgets annuels inférieurs à 10 000 dollars.
- Certains membres se concentrent sur un seul pays, d'autres sur des régions entières, et d'autres ont une portée mondiale.
- Peu d'entre eux agissent au sein de sociétés libres et ouvertes, la plupart sont touchés par la fermeture de l'espace de la société civile.
- Certains sont immatriculés dans des pays à faible revenu, d'autres dans des pays à revenus moyens et certains dans des pays à revenus élevés.

Chaque réseau devra donc appliquer sa propre analyse du contexte local et de sa propre organisation afin d'adapter les idées. De ce fait, ce guide pratique représente une ressource utile que les organisations devront parcourir de façon intentionnelle, plutôt qu'une simple liste de bons conseils.

1 État du secteur

Un large éventail d'organisations a participé à la recherche. Il s'agit essentiellement de membres et de partenaires de Forus qui représentent divers organisations et zones géographiques.

Les niveaux de revenus de ces réseaux sont également divers, ainsi que l'allocation de ces revenus. Certains sont dotés de budgets annuels qui dépassent les 10 millions d'euros, d'autres mènent leurs activités avec moins de 10 000 € par an. Beaucoup ont des niveaux de revenus assez stables, d'autres ont vu leurs revenus radicalement décliner au cours de ces trois dernières années, en revanche certains ont connu une hausse importante. Toutefois, une des conclusions les plus inquiétantes et communes issues de la recherche est le **manque de diversité dans les modalités de financement** pour la majorité des réseaux. Une grande partie des personnes interrogées, en particulier celles issues des pays du Sud, dépendent d'une ou deux sources de revenus. La dépendance aux financements de l'Union européenne est un défi de taille et relativement commun, puisque ceux-ci représentent 60 % des revenus annuels pour plus de la moitié des répondants. La plupart des réseaux ont du mal à trouver des sources de financement pour leurs dépenses de base et sont fortement dépendants de financements par projet.

Les chercheurs ont également constaté que les réseaux de la société civile ont assisté à **l'amenuisement des flux de financement traditionnels**. Cela a mené à davantage d'incertitude en ce qui concerne le niveau, les sources et les modèles de financement de la part des bailleurs de fonds traditionnels. Les critères des bailleurs de fonds ont évolué et incluent notamment la diversification des sources de financement, des prérequis pour les partenaires du secteur privé et des exigences strictes de preuves d'impacts. **De nouvelles sources de financement sont également en train d'émerger**, telles que l'augmentation du nombre de mécènes et des produits d'investissement social tels que les contrats à impact sur le développement¹.

De nouveaux mécanismes pour accéder au financement émergent également, tels que **le financement participatif (« crowdfunding ») ou les plateformes de prêts en ligne** qui mettent les prêteurs et les entrepreneurs directement en lien. Toutefois, les réseaux ont fait part des difficultés du crowdfunding pour les activités de plaidoyer car il est plus compliqué de mobiliser le grand public sur des activités moins directes. Les citoyens peuvent, par exemple, être plus enclins à soutenir financièrement une ONG qui distribue des

médicaments directement à une communauté plutôt qu'une campagne de plaidoyer exigeant qu'un gouvernement procède à la distribution des mêmes médicaments. Un des acteurs interrogés, Voluntary Action Network for India (VANI) a indiqué que les réseaux devraient simplifier leurs messages « trop compliqués » afin de mobiliser le grand public et obtenir son soutien. Une communication plus simple et directe sur l'impact du réseau contribuerait à démystifier le travail des réseaux et à faire évoluer les comportements des bailleurs de fonds.

Comme l'ont expliqué la Société pour le Développement International (SDI) et VANI, il leur semble complexe de communiquer à propos de leurs activités auprès du grand public car ils ne sont pas en contact immédiat avec ce dernier et ils ne peuvent pas facilement **démontrer l'impact direct** de leurs actions sur la vie des gens, ce qui est moins vendeur. Une solide compréhension de sa propre théorie du changement et de son impact, à travers des systèmes améliorés de suivi et d'évaluation, peut faciliter la communication et les interactions d'une organisation avec le public et l'aider à promouvoir son travail.

Les chercheurs ont également relevé que **l'importance relative des cotisations d'adhésion** est extrêmement variable selon les réseaux. Certains arrivent à en tirer un tiers de leur revenu alors que d'autres, notamment dans les pays du Sud et dans les zones de rétrécissement de l'espace citoyen dont l'Asie, l'Europe de l'Est et certaines parties de l'Amérique du Sud, rencontrent de grandes difficultés à maintenir le moindre revenu issu des cotisations d'adhésion. La plupart de ces organisations ont qualifié leurs revenus issus des cotisations d'adhésion comme étant « insignifiants » ou bien « irréguliers » et ont estimé que les adhésions représentaient moins de 5% de leurs recettes.

Les entreprises sociales ou la génération de revenu font partie des autres domaines qui intéressent un nombre grandissant de personnes interrogées. Aucune organisation ne génère pour l'instant de revenus significatifs, mais certaines commencent à développer des offres de services et d'équipements dans l'objectif de mettre en place une source de revenu fiable et non-affectée. Beaucoup d'entre elles estiment qu'il s'agit d'une façon importante de se diversifier et qu'elle permet de mieux maîtriser son financement qu'avec les subventions. Cependant, il existe des défis et des risques à mener une activité commerciale parallèle rentable ou à effectuer des missions de consultance. Ces dernières doivent contribuer au cœur de missions du réseau sans s'en éloigner : « le danger est que l'activité commerciale prenne le dessus » (SID).

¹ Un contrat à impact sur le développement (CID) est une structure de financement basée sur les résultats pour la prestation de services publics dans les pays à faibles et moyens revenus. Les CID mobilisent les financements des organismes gouvernementaux d'aide ou philanthropiques, la prestation de services non-lucratifs et les capitaux privés. Les CID sont une adaptation des contrats à impact social, régis par la logique « pay for success » (paiement en cas de succès) et des modèles de contrats à impact social employés dans les pays à revenus élevés tels que la Grande-Bretagne, les États-Unis d'Amérique et l'Australie. <https://goblab.bsg.ox.ac.uk/knowledge/basics/introduction-development-impact-bonds/>



Un des plus grands défis identifiés pour l'innovation et l'indépendance des OSC est **la fermeture des espaces de la société civile**, un phénomène qui touche de nombreux réseaux de société civile. Cela peut créer toutefois des opportunités, puisque les bailleurs de fonds commencent à s'unir autour des efforts menés pour s'attaquer à la fermeture d'espaces et pourraient ainsi s'intéresser au rôle fédérateur que peuvent jouer les réseaux.

Enfin, le dernier point commun parmi les organisations interrogées est qu'elles n'ont pas d'idée précise des approches de financement adoptées par les autres réseaux ni de ce qui fonctionne ou non au sein des stratégies de financement des autres réseaux. Ils étaient désireux **d'apprendre davantage de leurs pairs**. Alors que le rapport de recherche a révélé qu'il existe une diversité de contextes au sein desquels les réseaux de la société civile œuvrent, et que des approches de financement prometteuses peuvent ne pas fonctionner dans tous les contextes, il est très utile d'encourager ce partage et cet apprentissage entre pairs. Cela permet non seulement de sensibiliser à de nouvelles idées et à partager des enseignements, mais aussi de stimuler et d'encourager la mise à l'essai de ces nouvelles idées.

La recherche a également révélé que **le secteur de la société civile peut parfois mettre du temps à se projeter et à se préparer aux défis et aux opportunités de financement à venir** et aux risques qui y sont associés. Si ces aspects ne sont pas abordés, une dépendance trop forte à un unique bailleur de fonds ou une programmation dépassée risquent de se mettre en place. Une planification réussie demande d'y accorder du temps ainsi qu'un espace de réflexion, de stratégie et de budgétisation du financement. Plusieurs recommandations visant à appuyer cette réflexion sont présentées ci-dessous.

2 Principales recommandations relatives à la durabilité financière

Lorsque vous lisez ce chapitre pour la première fois, vous pouvez noter les questions suivantes :

- Quelles études de cas et quelles idées font le plus écho à votre organisation ?
- Que pouvez-vous apprendre d'organisations similaires à la vôtre sans devoir « réinventer la roue » ?
- Que pouvez-vous apprendre d'organisations de plus grande ou de plus petite taille et que vous pouvez adapter à votre propre situation ?
- Que feriez-vous à la place d'une autre organisation ? Cette question peut vraiment vous aider à penser « hors des sentiers battus » sans crainte.

Lire ce chapitre en ayant ces questions en tête pourrait vous aider à développer un plan d'action dont l'objectif est un financement plus durable. Vos réponses à ce chapitre pourraient être intégrées à la stratégie de financement de votre organisation.

2.1 Soyez conscients de votre valeur

Il est important de commencer une analyse de la collecte de fonds en comprenant clairement le rôle unique et la valeur de votre réseau. Comprendre qui vous estime et pourquoi, et être capable de saisir et de démontrer cette valeur sont des éléments clés pour établir la légitimité d'une organisation et pour enrichir les prochaines stratégies de financement et de plaidoyer. Identifier cette valeur unique pourrait aussi vous donner des idées de domaines à développer à l'avenir. Qu'elles cherchent à obtenir des revenus issus de bailleurs de fonds ou de cotisations d'adhésion, toutes les organisations doivent pouvoir comprendre et démontrer clairement leur valeur.

La première étape consiste donc à **identifier votre valeur unique**. Pourquoi existez-vous ? Qu'est-ce que vos bailleurs de fonds apprécient le plus dans votre travail ? Quelle est votre niche ? Qu'est-ce qui vous différencie des autres organisations qui travaillent sur des objectifs similaires ?

Deuxièmement, réfléchissez à **la façon dont vous pouvez le démontrer**. La collecte et l'analyse des données devraient faire partie intégrante de la conception de votre projet, saisie au travers de votre approche de suivi et d'évaluation. Vous pourriez aussi envisager de collecter des données qualitatives comprenant des histoires de changement ou des citations de vos membres ou bailleurs de fonds, qui illustrent réellement votre impact. Regroupez ces témoignages et utilisez-les pour promouvoir votre travail.

Un exemple de promotion réussie est celui du réseau des ONG arabes pour le développement (ANND pour son acronyme en anglais), qui a inscrit ses projets dont le financement était difficile dans le cadre des ODD. Le travail d'ANND sur les politiques commerciales et fiscales recevait en effet de moins en moins d'intérêt de la part des bailleurs de fonds. Afin de contrecarrer cela, le réseau a décidé de présenter son travail dans le cadre des ODD, en de le lier aux objectifs pertinents. **Utiliser l'Agenda 2030 afin de présenter le travail que vous menez déjà peut le rendre plus attractif et pertinent aux yeux des bailleurs de fonds** et mettra en avant la valeur unique de votre réseau dans la réalisation des ODD.

Les réseaux possèdent une force fédératrice permettant le plaidoyer collaboratif, le partage des enseignements tirés ainsi qu'une représentation de la société civile élargie. Il convient de bien comprendre et de communiquer sur cette valeur ajoutée clé. Étant donné que les OSC opèrent de plus en plus à tous les niveaux (international, régional, sous-régional et national), les réseaux sont en capacité de rassembler des points de vue et des éléments probants issus d'OSC, d'ONG et d'ONGI et de les diffuser efficacement au sein des forums politiques et de débats régionaux et mondiaux. Les réseaux permettent également l'échange et l'apprentissage, l'identification des meilleures pratiques et la stratégie collective, ce qui n'est pas le cas des ONG individuelles. De la même façon, les organisations individuelles auraient beaucoup de mal à rassembler le même niveau d'informations que celui d'un réseau.

Ces capacités signifient que les réseaux de la société civile peuvent jouer un rôle important pour façonner l'opinion, en travaillant avec les gouvernements, les institutions internationales et d'autres acteurs pertinents afin de repousser les tendances à la régression qui sont devenues évidentes ces dernières années. Les réseaux régionaux peuvent être particulièrement mis en avant du fait de leur capacité de représentation alors que les espaces citoyens sont menacés. Par exemple, Asia Development Alliance (ADA) créé des liens avec des groupes informels qui représentent des causes nationales, en plus des réseaux nationaux formels. Ces réseaux demeurent informels du fait des restrictions que subit l'espace citoyen dans leurs pays, par exemple au Pakistan, à Singapour, en Malaisie et en Mongolie.

Un autre exemple des capacités de rassemblement des réseaux a pu être observé lors du développement de l'Agenda 2030 et actuellement dans le cadre du suivi des ODD. Les réseaux sont en mesure d'organiser des réunions préparatoires locales et des sondages afin de réunir et de fédérer les voix de la société civile d'une région précise dans un message unifié. ADA est, par exemple, en capacité de saisir et de réunir les voix de toute l'Asie dans de nombreuses langues de travail. Des réseaux tels que Bond, InterAction et VANI facilitent également des groupes de travail thématiques au niveau national, qui à leur tour viennent nourrir les consultations avec les bailleurs de fonds et les activités d'apprentissage.

APPRENDRE DES AUTRES

D'autres domaines dans lesquels les réseaux peuvent se démarquer sont décrits ci-dessous :

Experts en recherche et en données : certains réseaux de la société civile ont développé un domaine d'expertise de niche dans le domaine de la recherche et de l'analyse, qui dépasse le cadre de leurs propres membres. InterAction a développé une niche en tant qu'experts des données actualisées et fiables dans des contextes humanitaires. PIANGO a obtenu des financements afin de développer des programmes de recherche dans la région. Le REPONGAC mène des recherches sur la fermeture des espaces citoyens au sein de la région d'Afrique centrale. Non seulement cela peut donner lieu à des financements spécifiques, mais cela permet à l'organisation dans son ensemble de monter en compétence.

Agir en qualité de gestionnaires de fonds : Les chercheurs ont identifié plusieurs exemples de réseaux agissant en qualité de gestionnaires de fonds, travaillant avec les bailleurs de fonds afin de redistribuer les fonds de façon efficace. Les relations étroites et les connaissances locales que les réseaux détiennent les placent dans une position unique pour réussir dans ce rôle.

► PIANGO a obtenu des financements de l'Union européenne par le biais du Secrétariat du Forum du Pacifique afin d'attribuer des sous-subsidations à des organisations nationales et locales dans la région. L'Union européenne est désireuse de financer les organisations nationales et locales mais elle considère que la conformité aux exigences de l'Union représente un immense obstacle. Elle souhaite qu'un intermédiaire fournisse des ressources supplémentaires et renforce les capacités des bénéficiaires de subventions. PIANGO n'avait pas imaginé remplir ce rôle mais il est pourtant très bien connecté à la base et bien placé pour le faire. Il envisage à présent une évolution délibérée afin de développer ce rôle en parallèle aux activités de plaidoyer au nom de ses membres, qui resterait l'objet principal de ses activités.



- Le Comité de coopération pour le Cambodge (CCC) a mis en place un fonds de la société civile pour le Cambodge, dont l'objectif est de promouvoir une utilisation et une gestion des ressources efficaces afin d'obtenir de meilleurs résultats, un plus grand impact et une meilleure durabilité de la société civile. Tout financeur souhaitant financer des ONG au Cambodge mais ne souhaitant pas s'y engager directement peut acheminer ses fonds via le CCC, qui gèrera les processus d'appel d'offres et d'attribution pour le financeur. Le fonds a été créé en 2018 sous l'égide d'un projet soutenu par l'Union européenne avec l'organisation Bread for the World.
- InterAction subventionne les fonds de deux fondations qui préfèrent gérer ces relations via InterAction. Les fondations font confiance à InterAction en ce qui concerne la conformité et les processus de gestion. Attribuer des subventions de cette façon demande moins de temps au bailleur de fonds, qui n'évalue qu'InterAction plutôt que de multiples bénéficiaires de plus petite taille.
- Forus agit en tant que quasi-gestionnaire de fonds par le biais d'un partenariat avec la Commission européenne sur le cadre financier et politique. Forus fournit un soutien technique et financier aux membres régionaux et nationaux, essentiellement pour le développement des capacités et les activités de plaidoyer, mais aussi pour les frais de fonctionnement. Le processus est géré au travers d'un Comité de Soutien entre Pairs, garantissant que l'apprentissage et le partage entre les membres fait partie intégrante du programme, et assurant la reddition de responsabilité mutuelle, évitant ainsi que Forus devienne un « bailleur de fonds » pour ses membres. L'objectif principal de ces fonds est de produire des connaissances collectives, de stimuler l'engagement et d'encourager les membres à produire des initiatives communes.

Bien que les exemples du CCC et de PIANGO soient des exemples clairs que les réseaux basés dans le Sud peuvent agir en qualité de gestionnaire de fonds, d'autres considèrent encore ce scénario comme une aspiration plutôt qu'un objectif atteignable dès à présent. Ces réseaux doivent encore travailler pour faire évoluer les politiques des bailleurs de fonds ou la réglementation locale afin de s'assurer de ne pas être mis de côté pour de tels rôles.

Il convient toutefois de mentionner les risques associés à la gestion de fonds. Tout réseau envisageant d'endosser ce rôle devrait mener une analyse minutieuse des risques, y compris les risques financiers ou ceux qui concernent la conformité ou la réputation. Les réseaux de la société civile doivent être certains de leur capacité à atteindre les résultats attendus et à respecter les exigences de conformité avant de se lancer dans la gestion de fonds. Le rôle de « bailleur de fonds » comporte le risque de changer la dynamique de la relation entre le réseau et ses membres. Un tel risque doit être minutieusement évalué.

QUESTIONS DE RÉFLEXION

- **Qu'est-ce que vos membres apprécient le plus chez vous et dans votre travail ?**
- **Qu'est-ce qui vous différencie auprès de toutes vos parties prenantes, y compris vos bailleurs de fonds ?**
 - Pour quelles raisons disent-ils vous financer ?
 - Quelle activité vous demandent-ils de développer davantage ?
 - Concentrez-vous vos activités sur une zone géographique ou une thématique qui n'est abordée par aucune autre organisation, ou pour laquelle vous adoptez une approche unique ?
- **Quels éléments avez-vous afin de démontrer la valeur unique de votre organisation ?**
- **Disposez-vous d'une théorie du changement clairement définie ?**
- **Comment pourriez-vous réunir des éléments probants plus solides et persuasifs ? Existe-t-il des actions à mener afin d'améliorer vos systèmes de suivi, d'évaluation et d'apprentissage ?**
- **Comment pourriez-vous promouvoir davantage vos activités, par exemple par des blogs, des médias sociaux, des conférences et des publications ?**
- **Avez-vous besoin de revoir votre mission et vos valeurs et de reformuler ou recadrer les raisons pour lesquelles elles sont pertinentes et importantes ?**



POUR ALLER PLUS LOIN :

La durabilité financière ne se résume pas qu'à d'excellentes compétences en collecte de fonds et à la connaissance de vos meilleurs arguments de vente. Elle demande une préparation de l'ensemble de l'organisation au niveau des systèmes, y compris en ce qui concerne les prévisions financières, l'analyse des risques, un suivi de qualité et l'évaluation. Parvenez-vous à répondre à toutes les exigences de suivi et de conformité de vos bailleurs de fonds actuels ou potentiels ? Si cela n'est pas le cas, de quoi avez-vous besoin pour continuer à faire des progrès pour y parvenir ?

Des conseils supplémentaires sont accessibles dans les guides relatifs à la stratégie de collecte de fonds tels que le guide de mobilisation des ressources pour la société civile. Vous y trouverez des conseils relatifs à la raison pour laquelle il est vital de se munir d'une stratégie de financement et sur la façon de la planifier, de la développer et de la mettre en œuvre, ainsi que des moyens de financement de votre travail.



Lien vers la ressource (en français) :

https://www.academia.edu/41138840/Mobilisation_des_ressources_des_organisations_de_la_soci%C3%A9t%C3%A9_civile

Une fois que vous êtes au clair sur votre mission, votre vision et de l'unicité de votre offre, vous serez équipés pour savoir quel type de financement vous pourriez devoir refuser. Certaines opportunités de financement pourraient vous détourner de votre activité principale. Bien qu'il soit important d'être attentif aux tendances de financement, vous devriez également avoir une idée claire de ce qui entre ou non dans le champ d'action de votre organisation.

2.2 Comprendre la valeur de vos membres

« De nombreux membres et non-membres ne reconnaissent pas l'intérêt d'être membre d'une plateforme. C'est un travail crucial qui est en cours pour nous (...) Il y a 10 ans, les membres nous percevaient essentiellement comme un moyen de faire augmenter leurs revenus, pas comme un partenaire stratégique. Cela est en train de changer : nous ne sommes pas une plateforme qui gère les ressources financières, nous nous concentrons plutôt sur le développement des capacités, le plaidoyer et le rassemblement des membres ». - CCONG

Les OSC sont la pierre angulaire de tout réseau de la société civile. Lorsqu'elles sont canalisées collectivement et efficacement par le biais d'un réseau, la vaste expertise et les approches variées et innovantes des membres des OSC peuvent accroître considérablement l'impact sur le changement social. L'expertise sectorielle unique de vos membres, leurs relations avec les communautés locales qu'elles servent, ainsi que leur connaissance et la confiance de ces dernières sont autant d'exemples de la valeur clé apportée par vos membres à la mission de votre réseau.

En créant une voix unifiée, et en renforçant les capacités de ses membres, les réseaux apportent une contribution majeure au développement mondial, à la paix, la démocratie, la durabilité et la justice.

La valeur donnée à l'appartenance d'une OSC à un réseau peut se traduire par un engagement financier, soit en faisant payer une cotisation d'adhésion au réseau à l'OSC et/ou en recevant des dons directs des membres existants. Les deux approches sont expliquées ci-dessous. Pour ces deux approches, la clé pour les réseaux est de garantir que leurs membres bénéficient d'une valeur adéquate en contrepartie de leurs cotisations et afin de se lancer dans des propositions conjointes de collecte de fonds, mais aussi que les réseaux comprennent la valeur dont ils bénéficient, un aspect d'une importance cruciale.

a - Cotisations d'adhésion

Lorsque les OSC disposent de ressources suffisantes, elles sont en mesure de payer les cotisations d'adhésion pour adhérer aux réseaux. D'une part, de telles cotisations représentent un indicateur de la situation financière des OSC dans une région donnée et d'autre part de la mesure dans laquelle les membres apprécient ce que le réseau leur offre.

De telles cotisations fournissent une source importante de revenus non-affectés pour les réseaux et les aident à financer leurs coûts de base, leurs projets pilotes innovants et les activités principales du réseau, tels que le développement des capacités de leurs membres, les rassemblements et le plaidoyer.

Il est important que les réseaux rendent des comptes à leurs membres sur la manière dont ce revenu est utilisé afin de garantir la transparence mais aussi pour encourager



la compréhension continue de la valeur des réseaux pour leurs membres. Cette reconnaissance est importante afin de garantir que les adhésions soient renouvelées tous les ans.

« On a tendance à penser que si les ONG ne contribuent pas (par le biais des cotisations des membres), c'est qu'elles ne s'intéressent pas à [notre travail] ». - InterAction

« Les plateformes ont besoin que leurs membres comprennent l'intérêt d'appartenir et de s'associer à "quelque chose de plus grand". C'est pourquoi les cotisations sont essentielles ». - CCONG

Toutefois, tous les réseaux ne sont pas en capacité de générer des revenus importants par le biais des cotisations d'adhésion du fait de la fragilité de leurs membres.

« Lorsque l'espace citoyen s'amenuise et que le financement se fait rare, il n'est pas possible d'augmenter les cotisations d'adhésion, car les membres rencontrent eux aussi des difficultés. Nous devons les soutenir, pas leur demander davantage. De la même manière, lors de périodes de réduction de notre financement, il n'est pas correct de demander davantage d'argent car nous réduisons en réalité notre prestation de services ». Uganda NGO Forum (Ouganda)

A B C APPRENDRE DES AUTRES

La question des cotisations d'adhésion est très personnelle. Les exemples ci-dessous, issus des entretiens, illustrent un ensemble de modalités de cotisations d'adhésion des réseaux :

- La cotisation d'adhésion d'InterAction oscille entre 2 100 \$ et 50 000 \$ par an. Récemment, InterAction a augmenté ses cotisations, allant parfois même jusqu'à les doubler. Cette action était volontaire et visait à faire augmenter le pourcentage de revenus issu de cette source. Le résultat a été positif mais cela a également donné lieu à davantage de variations des revenus basés sur cette source chaque année. Initialement, ces changements ont entraîné à une hausse des revenus issus des cotisations d'adhésion, ces derniers étant passés de 1 million à 1,8 millions de dollars. Une nouvelle baisse est actuellement en cours car le secteur des ONGI aux États-Unis d'Amérique connaît des changements souvent en lien avec la réduction du financement d'USAID. Certains membres financent également des services d'InterAction. Par exemple, un groupe d'organisations de défense des droits de l'homme et de démocratie financent un poste de responsable au sein d'InterAction afin de superviser et de mener un pôle de plaidoyer combiné pour leur travail.
- Les cotisations d'adhésion de Bond représentent environ un tiers des revenus de l'organisation. Leurs cotisations d'adhésion se basent sur : le revenu, la distance par

rapport à Londres, et, pour les organisations dont le revenu dépasse les 60 millions de livres sterling, un pourcentage de leurs revenus non affectés. Bond a accru ses activités de sensibilisation afin d'attirer de nouveaux membres et de faire en sorte que les membres dont l'adhésion avait expiré se réengagent, par le biais d'un suivi par courriel et par téléphone plus cohérent et plus volontaire. Il s'est parfois avéré que l'expiration de l'adhésion n'était qu'une erreur administrative. Dans d'autres cas, cela permet à Bond d'obtenir un retour sur ses services et de les améliorer.

- L'adhésion du Cooperation Committee for Cambodia (CCC) représente entre 7 et 15 % du budget. Chaque membre paie 0.225% de son budget annuel et au maximum 3 000 \$. (Il n'existe pas de cotisation minimum). Le CCC a expliqué que la beauté de la plateforme ne se limitait pas aux cotisations d'adhésion et qu'elle se concentrait plutôt sur la solidarité, les ressources partagées et les efforts collectifs visant à un meilleur impact et de meilleurs résultats.
- La structure de cotisation de Forus se base sur une proportion des revenus et représente 0,1 % de la partie non affectée du budget annuel d'une organisation. Comme c'est le cas pour d'autres réseaux, la cotisation annuelle d'adhésion est la preuve de l'engagement de chaque membre de Forus. Pour Forus, elle représente également un geste de solidarité qui lui permet de renforcer l'indépendance financière du réseau pour le bénéfice de toutes et tous. Conformément aux statuts de Forus, chaque membre doit payer sa cotisation ou justifier d'en être exempté afin de pouvoir voter lors des réunions de l'assemblée générale.
- L'approche de l'adhésion de CONCORD est un système volontaire où chaque organisation membre décide combien elle paie. Ils sont encouragés à être généreux, et la plupart le sont, car ils considèrent que le réseau offre une valeur ajoutée. Si un membre propose un montant qui semble être inférieur à sa capacité financière, CONCORD se rapprochera du membre afin d'en parler avec lui. Cela représente également une occasion d'explorer leur relation plus en profondeur. CONCORD a expliqué que cette approche créait de la solidarité entre les membres, afin que les grandes organisations puissent soutenir celles de plus petite taille. Cela permet également à CONCORD de se montrer souple et compréhensif lorsqu'un membre connaît une période financière difficile. Chaque membre s'engage sur un montant pour une période de trois ans, ce qui permet à CONCORD de planifier et de budgétiser.
- Les cotisations d'adhésion de CIVICUS sont facultatives pour les organisations dont les revenus ne dépassent pas 80 000 \$. Les cotisations d'adhésion collectées sont mises en commun au sein d'un fonds de solidarité pour les membres piloté par ces derniers, afin d'offrir un soutien aux acteurs de la société civile qui en ont besoin. Les

membres peuvent en nommer d'autres pour leur verser une subvention. Actuellement, moins de 100 000 \$ sont collectés chaque année, ce qui représente une faible part du revenu de CIVICUS. Le fonds a été créé récemment et pourrait continuer de se développer. Ce cas démontre que les cotisations d'adhésion volontaires peuvent être efficaces et illustre une manière intéressante d'utiliser les recettes en faveur des membres.

QUESTIONS DE RÉFLEXION

- Laquelle de ces études de cas vous fait le plus écho ?
- Qu'est-ce qui vous surprend le plus ?
- Quelle est l'approche de votre réseau en ce qui concerne les cotisations d'adhésion ?
- Cette approche vous semble-t-elle adaptée à votre organisation ? Si cela n'est pas le cas, en quoi les exemples ci-dessus pourraient vous aider à introduire des changements ?
- Utilisez-vous le paiement des cotisations d'adhésion comme un moyen de communiquer avec vos membres et de comprendre comment ils collaborent avec votre réseau ?

POUR ALLER PLUS LOIN :

Si vous ne menez pas déjà des sondages réguliers auprès de vos membres, cela pourrait être l'occasion de le faire afin de mieux comprendre ce que vos membres apprécient le plus chez vous et dans votre travail. Les réponses pourraient

vous surprendre. Google Forms et Survey Monkey sont des outils abordables et accessibles pour réunir et analyser des données. Vous pourriez également inclure des questions relatives à votre rapport qualité/prix. Si les membres estiment que vous offrez un « très bon rapport qualité-prix », ils pourraient être prêts à payer des cotisations plus élevées. Une légère augmentation pour ces membres peut toutefois faire une grande différence dans votre revenu total. Savoir ce que les membres apprécient le plus dans leur adhésion pourrait vous mener à concentrer davantage vos activités dans ces domaines, ce qui pourrait encore améliorer la perception de votre valeur ajoutée.

b. Contribution des membres au travail collectif

Dans certaines situations, lorsque certains membres individuels des réseaux en ont la capacité ou bien lorsqu'ils ont des liens forts avec certains bailleurs de fonds, ils peuvent agir en tant que contributeurs directs au réseau, au-delà de leur statut de membre. Un réseau national asiatique est actuellement en train d'étudier comment des contributions volontaires supplémentaires de la part des membres en bonne santé financière pourraient soutenir leur réseau sans toutefois dévaloriser les membres qui ne sont pas en mesure de contribuer au réseau au-delà de leurs cotisations d'adhésion.

La stratégie de collecte de fonds de Forus comprend actuellement deux éléments, qui incluent tous deux du soutien auprès des membres :

- **La collecte de fonds pour la stratégie globale**, qui est menée par le Secrétariat avec l'appui de l'équipe de gouvernance et certains membres, et qui cible les bailleurs de fonds





institutionnels mondiaux. Son objectif est de mobiliser des financements pour toutes les composantes et les activités spécifiées dans la stratégie de Forus ; et

- **La collecte de fonds pour les initiatives ou les activités spécifiques qui font partie intégrante de la stratégie**, ce qui peut être mené en partenariat avec des membres, conformément à son activité dans le plan d'action, et cibler des bailleurs de fonds locaux ou régionaux.

De la même façon, **des membres peuvent être en mesure de soumettre des propositions de financement au nom du réseau**, lorsque qu'un membre spécifique est pourvu de l'immatriculation légale nécessaire pour répondre aux critères d'un appel, ou bien parce qu'il possède un contact privilégié avec le bailleur de fonds. La Fédération des ONG au Togo (FONGTO), par exemple, est actuellement soutenue par le bureau national de Plan International, qui est membre du réseau et qui peut soumettre des propositions au nom de la FONGTO.

De la même manière, des ONG individuelles peuvent prendre le rôle de porteur principal pour des réponses à des appels à projets, soit parce que le réseau ne remplit pas les critères pour postuler en tant que tel, soit parce qu'il n'est pas en mesure de prendre en charge les tâches administratives liées à ce statut. L'un des inconvénients de ne pas être porteur principal d'une réponse à un appel à projets est de se retrouver dans une position plus défavorable pour assurer le recouvrement intégral des coûts sur le contrat.

2.3 Entretenez une relation rapprochée avec vos bailleurs de fonds existants

On dit souvent que les meilleurs bailleurs de fonds sont les bailleurs de fonds existants. Il peut être facile de les négliger, car vous engagez davantage de ressources pour rechercher de nouvelles opportunités. Toutefois, vous pourriez n'être qu'à une conversation d'un engagement plus en profondeur, ou encore d'un financement plus long ou plus souple (voire même d'un financement de vos activités de base), que vos bailleurs de fonds existants soient des agences gouvernementales, des trusts, des fondations ou encore des entreprises.

a - Créez des occasions d'entretenir un contact plus régulier

Vous trouverez ci-dessous deux moyens utilisés par les réseaux pour créer des occasions de dialogue et de collaboration plus approfondie avec les bailleurs de fonds qui

ont un impact positif sur leur travail, notamment en réduisant la charge de travail liée à la reddition de comptes, en créant de nouvelles relations de financement et en établissant de nouvelles plateformes de dialogue régulier et d'engagement dans l'élaboration des politiques, ainsi qu'une plateforme pour promouvoir les messages de plaidoyer.

Le Comité de coopération pour le Cambodge (CCC) a mis en place des réunions tous les 6 mois avec ses bailleurs de fonds et ses partenaires financeurs afin d'échanger davantage sur leur travail. Cela a donné lieu à un dialogue plus soutenu, à une compréhension mutuelle approfondie et à un consensus sur les exigences liées à la reddition de comptes. La plupart des bailleurs de fonds du CCC acceptent à présent les rapports globaux alors que certains d'entre eux requièrent quelques pages supplémentaires d'informations relatives aux domaines d'intérêt du bailleur de fonds, ce qui réduit la charge de travail liée à la reddition de comptes pour le réseau.

Ces réunions ont également donné lieu à une relation de co-crédation avec l'Union européenne. Après avoir obtenu un financement de l'Union européenne par le biais d'intermédiaires par le passé, le CCC vient juste d'accéder à sa première subvention directe. Grâce à des discussions avec l'UE, le CCC a pu influencer la forme du financement afin que celui-ci soit davantage axé sur la demande, avant que la subvention ne soit accordée. Cette réussite s'explique par des intérêts mutuels et par la transparence des discussions sur ce que l'UE et le CCC pouvaient tirer l'un de l'autre et de cette relation, notamment en ce qui concerne les défis auxquels la CCC fait face en matière de conformité. De telles conversations ne peuvent être précipitées et n'ont été possibles dans ce cas qu'en raison du temps imparti avant la signature de l'accord.

Le deuxième exemple est celui de Forus, qui entretient une relation ancienne avec le Ministère français des Affaires étrangères et avec l'Agence française de développement. Ces partenariats se traduisent par un dialogue régulier avec les deux institutions, sur des sujets variables qui peuvent aller de la protection des espaces citoyens à la localisation de l'aide et aux approches fondées sur les droits de l'homme dans les interventions de développement. Forus est également représenté au sein de certains groupes de travail institutionnels qui se concentrent sur ce sujet.

De la même manière, dans le cadre de son partenariat avec la DG DEVCO de la Commission européenne, Forus est membre du Forum politique pour le développement et entretient régulièrement (via le secrétariat ou ses membres) un dialogue politique avec les institutions européennes.

QUESTIONS DE RÉFLEXION

- **Communiquez-vous avec vos bailleurs de fonds en dehors de vos calendriers officiels de reddition de comptes ? Évoquez-vous avec eux d'autres sujets que celui du financement ?**
- **Comment pourriez-vous intégrer davantage cette communication plus fréquente à votre travail ?**
- **Pourriez-vous partager un nouveau rapport ou étude de cas intéressants par courriel ?**
- **Pourriez-vous mettre votre expertise à contribution afin d'aider les bailleurs de fonds à rédiger de nouveaux documents stratégiques ? À titre d'exemple, cela a bien fonctionné pour les réseaux de la société civile qui ont aidé l'UE à concevoir ses feuilles de route.**
- **Pourriez-vous organiser vos propres réunions régulières avec les bailleurs de fonds ?**
- **Pourriez-vous inviter vos bailleurs de fonds à voir votre travail en action, par exemple lors de vos événements ou formations ?**
- **Pourriez-vous assister à des événements de réseaux auxquels vos bailleurs de fonds sont présents ?**
- **Essayez d'obtenir des idées de vos bailleurs de fonds sur des défis auxquels vous faites face. Un des bénéficiaires de leurs subventions pourrait être plus expérimenté dans ce domaine et le bailleur de fonds pourrait vous mettre en lien. Vous apprendrez peut-être également que d'autres rencontrent des difficultés similaires et vous pourriez établir un groupe d'apprentissage.**
- **Pourriez-vous mettre en lien des bailleurs de fonds intéressés par les mêmes sujets et qui partagent des techniques de travail similaires ?**



POUR ALLER PLUS LOIN :

Approchez-vous des bailleurs de fonds différemment si vous pensez qu'ils sont intéressés par la co-crédation ou par une relation stratégique à plus long terme, basée sur la confiance ? De quelle manière ?

Ce guide élaboré par CONCORD fournit des conseils précis sur l'importance d'un contact et d'un dialogue réguliers avec les délégations de l'UE. Cela s'applique la fois aux bénéficiaires de l'UE mais aussi à ceux qui ne le sont pas

et aimeraient le devenir : <https://concordeurope.org/blog/2019/06/27/eu-delegations-unwrapped-a-practical-guide-for-civil-society-organisations/>. Les astuces pour susciter l'implication décrites à la page 11 peuvent s'appliquer à n'importe quel bailleur de fonds.

b · Optimisez vos relations actuelles

Il existe des occasions d'aller au-delà des appels d'offres et de former des partenariats stratégiques avec les bailleurs de fonds. Un réseau national d'Amérique latine cherche à renforcer sa relation avec USAID car ce bailleur de fonds connaît et a déjà financé le réseau par le passé dans ses principaux domaines d'expertise, à savoir : le développement des capacités des OSC, qui inclut la formation de ses membres aux nouvelles réglementations fiscales locales. USAID a financé le réseau par le passé en s'appuyant sur une approche basée sur le projet pour ses activités. Ils voient à présent une occasion d'aller vers une relation plus stratégique basée sur un dialogue ouvert et sur la négociation, dans l'objectif de développer un large cadre d'activités qui soutiendra les objectifs stratégiques des deux partenaires et qui sera plus souple que dans le cadre traditionnel du financement de projet.



APPRENDRE DES AUTRES

Certains bailleurs de fonds, et en particulier ceux du secteur privé, peuvent être en mesure de proposer des financements supplémentaires et du soutien en nature selon des modalités nouvelles, comme le démontrent les exemples ci-dessous.

- Bond a développé des modèles de parrainage d'entreprise pour ses conférences et se fait souvent prêter des salles pour des événements de formation, par exemple.
- De la même manière, certains partenaires privés de la CCONG envoient leur personnel aux formations du réseau, ce qui permet au personnel de se former tout en renforçant l'exposition du réseau. D'autres partenaires privés fournissent un soutien direct dans le domaine de la recherche, ou encore des aides logistiques et techniques en nature afin de soutenir la CCONG.
- Le SPONG a obtenu du soutien de banques et d'assurances locales sous la forme de parrainage des réunions de ses assemblées générales annuelles et de la prise en charge des frais de construction d'une nouvelle salle de conférences. Ce type de relations accorde souvent aux partenaires privés l'occasion de rencontrer directement les membres d'un réseau, ou offre aux entreprises des opportunités de promouvoir leur image de marque et de faire des relations publiques tout en compensant les coûts opérationnels du réseau.



QUESTIONS DE RÉFLEXION

- Revenez sur la liste des bailleurs de fonds que vous avez établie dans le cadre du chapitre 2.
- Réfléchissez à d'autres façons dont ils pourraient soutenir votre mission. Ne vous limitez pas dans votre réponse, soyez aussi audacieux et créatifs que possible à ce stade.
 - Possèdent-ils des biens d'équipement auxquels ils peuvent vous donner accès gratuitement, par exemple une salle, un véhicule, des outils de communication pour la sensibilisation ou un soutien informatique coûteux ?
 - Possèdent-ils une expertise dont ils pourraient vous faire bénéficier bénévolement ? Exemples : Compétences en marketing ? Photographie ? Soutien organisationnel ? Formation au leadership ?
 - Ont-ils des contacts avec d'autres bailleurs de fonds potentiels à qui ils accepteraient de vous présenter ?
 - Accepteraient-ils de parrainer un événement en contrepartie d'un espace publicitaire, par exemple sur les affiches, les programmes ou les supports promotionnels sur Internet ?

2.4 Évitez la dépendance par rapport à un seul bailleur de fonds

Une grande partie des réseaux de la société civile interrogés dépendent d'un bailleur de fonds principal, et plus particulièrement de l'Union européenne. En 2017, les recettes d'un petit réseau d'Europe de l'Est ont été considérablement touchées du fait de la dépendance à un seul bailleur de fonds, lorsque le programme de l'UE pour l'éducation et la sensibilisation aux problèmes de développement (DEAR) n'a pas émis d'appels à projets. Un réseau régional africain a également fait face à une situation similaire en 2017 à la fin de son projet de cinq ans financé par l'UE. Une chute de 60 % des recettes entre 2016 et 2018 en a résulté. **D'autres sont actuellement dans leur dernière année de financement et ne se sont pas dotés de stratégies claires pour le remplacer lorsqu'il prendra fin.**

La dépendance à un seul bailleur de fonds ne se limite pas à l'UE. Un réseau national en Afrique de l'Est a obtenu plus de la moitié de ses financements de la « Democratic Governance Facility ». Un changement dans les modalités de financement passant du financement stratégique au financement de projets a généré une baisse de 75 % des recettes du réseau national sur quatre ans. De la même manière, plus de 85 % des recettes d'un réseau régional africain sont issues de GAVI à

la suite d'un changement de stratégie les ayant menés à se positionner sur la santé maternelle et infantile. **Mettre fin à la dépendance à un seul bailleur de fonds est encore un travail en cours pour de nombreux réseaux.**

Établir des relations de financement avec d'autres bailleurs de fonds peut réduire la dépendance d'un réseau à un flux de recettes unique. Bien évidemment, cela peut également ajouter du travail à votre organisation en termes de reddition de comptes à différents bailleurs de fonds qui pourraient demander différents formats de rapports et calendriers de reddition de comptes et avoir différentes exigences de conformité. **Il est important d'évaluer le retour sur investissement total de l'ajout de sources de recettes afin de s'assurer que les gains soient plus élevés que les dépenses.**



APPRENDRE DES AUTRES :

► CCIC : Le Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI ou CCIC pour son sigle en anglais) a traversé les difficultés liées de la dépendance à un seul bailleur de fonds. Il en est ressorti renforcé et en a tiré des leçons importantes. Le CCIC a analysé l'impact de la perte de son financement de la part de son principal bailleur de fonds, l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), qui a été dissoute en 2013 et fusionnée avec le Ministère des Affaires étrangères. Le CCIC a ensuite effectué une analyse interne de la façon dont il a géré et surmonté cette situation. Cette analyse attribue le redressement du CCIC à un leadership fort, à la capacité d'équilibrer dialogue et confrontation entre les divers membres du réseau et à une approche stratégique de la reconstruction de la confiance et des relations avec le gouvernement. En 2016, l'association avait unifié ses membres et rétabli d'excellentes relations avec le gouvernement canadien et l'ACDI, ce qui a été démontré par la collaboration du CCIC avec Affaires mondiales Canada en 2014 dans le cadre de sa politique de partenariat avec des OSC.

Que feriez-vous si votre principal bailleur de fonds changeait soudainement ses stratégies ? Faites-vous face à une situation similaire ?

Une des leçons principales à tirer est que toutes les organisations devraient évaluer leurs risques et leurs vulnérabilités, y compris les risques que peuvent faire courir les changements d'environnement politique pour les financements. L'exemple du CCCI montre l'importance de la sensibilisation politique et de l'établissement de relations solides grâce au leadership.

► CIVICUS : Pour CIVICUS, aucun bailleur de fonds ne finance plus de 30 % de ses recettes. Le réseau tire profit au maximum de cette situation en prenant le temps de réfléchir au panachage de ses financements tant qu'il a la flexibilité pour le faire, et il souhaite diversifier encore davantage ses financements en y ajoutant des recettes non issues de

subventions. Une force supplémentaire de son financement est que la plupart de ses recettes financent ses activités de base. Cette réussite pour sécuriser un financement des activités de base résulte de la construction de relations fortes avec les bailleurs de fonds au fil du temps, ce qui leur a permis de convertir les bailleurs de fonds de projets en bailleurs de fonds d'activités de base.

S'agit-il de quelque chose que votre organisation pourrait également envisager ? Avez-vous des bailleurs de fonds pour des projets à long terme avec lesquels vous pourriez évoquer vos objectifs à encore plus long terme ainsi que des accords de financement plus souples ?

Les réunions de coordination des bailleurs de fonds sont extrêmement utiles pour initier ce genre de conversations. CIVICUS a commencé à organiser des réunions régulières de coordination des bailleurs de fonds avec deux de ces principaux bailleurs, puis a progressivement invité les autres bailleurs à y participer. L'objectif de ces réunions est de permettre de tirer des enseignements, de fournir des informations sur la façon dont des sources variées de financement contribuent aux priorités stratégiques et de partager des enseignements sur la meilleure façon de soutenir les acteurs de la société civile. Les aspects les plus importants de son succès ont été l'organisation d'un espace régulier et organisé d'échanges d'idées et d'illustration de la nécessité de ses activités.

► InterAction est remarquable pour la diversité de ses sources de revenus. Les cotisations d'adhésion représentent environ un tiers de ses recettes. Les cotisations annuelles oscillent entre 2 100 et 50 000 USD par an, en fonction de la taille de l'organisation. 15 à 20 % supplémentaires sont issus des services additionnels pour des services tels que la formation et les événements. Ces cotisations sont délibérément maintenues à un niveau assez élevé afin d'assurer une contribution nette importante pour l'organisation. Les 50 % restants sont collectés par le biais de subventions issues d'environ 25 bailleurs de fonds différents, notamment des fondations d'entreprise. La plus grande partie de ces subventions est fournie par USAID (environ la moitié des recettes issues des subventions). Les dons individuels représentent une faible proportion mais peuvent, dans certains, cas représenter des sommes importantes. Une personne donne par exemple 25 000 USD par an pour financer un groupe de travail AEPHA. Ses financements USAID sont issus de cinq départements différents, ce qui complète la diversité de ses flux de recettes, puisque les financements ne dépendent pas tous du même service. Cela veut dire que si l'une des cinq unités arrête de le financer, l'impact est moindre. Le financement reçu d'USAID est construit sur l'expertise technique qu'InterAction a développée dans la collecte de données relatives au sort des civils dans les pays en situation





de guerre. Son expertise dans la collecte de données complexes fait d'InterAction un partenaire précieux pour USAID, à la fois pour le travail de terrain et pour le plaidoyer. InterAction possède un nombre de relations thématiques de long terme, comme le travail effectué sur la cartographie avec la Fondation Bill & Melinda Gates, ainsi qu'avec UPS (une entreprise de logistique) sur la diversité du secteur humanitaire.

QUESTIONS DE RÉFLEXION

- Combien de bailleurs de fonds ou de sources de revenus possédez-vous ?
- Quel pourcentage de vos recettes représente votre principal bailleur de fonds ?
- Combien de temps durera ce financement et quand vous attendez-vous à un déficit de financement ? Possédez-vous un outil vous permettant d'anticiper cela et de planifier la façon de couvrir les besoins futurs ?
- Quelles autres sources avez-vous envisagées ? Quelle serait votre prochaine étape pour obtenir ce financement ?
- Existe-il d'anciens bailleurs de fonds avec qui vous n'êtes plus en contact mais qui pourraient toujours correspondre à vos programmes ?
- Pourriez-vous activer votre réseau afin d'organiser une réunion vous permettant de mieux comprendre les priorités d'un bailleur donné ? Par exemple, avec un autre partenaire ou un membre qui perçoit des fonds de la part de ce bailleur ?



POUR ALLER PLUS LOIN :

Envisagez d'utiliser la matrice BCG (Boston Consulting Group) afin d'analyser ces sources plus en profondeur et de vous aider à déterminer à quels domaines allouer le plus de ressources. La matrice BCG est un outil visant à vous aider à analyser le retour sur investissement de chacun de vos bailleurs en examinant l'effort demandé pour obtenir et gérer le financement, contre la valeur du financement. Elle permet également de déterminer si la valeur du financement disponible augmente ou diminue. Vous pourrez la trouver en cliquant sur le lien suivant : <https://www.managementcentre.co.uk/the-boston-matrix-in-fundraising/>

2.5 Explorez et diversifiez-vous

« Les bailleurs de fonds disparaissent vraiment car leurs fonds s'amenuisent et qu'ils mènent d'autres activités que celle de soutenir la société civile ». SID

Il conviendrait également d'envisager une approche réfléchie de la diversification de votre financement. C'est l'élément qui demande le plus de temps, puisqu'il nécessite une recherche approfondie et des essais de faisabilité. Il peut comprendre une recherche de bailleurs, la détermination des opportunités génératrices de revenus, et parfois même la détermination de nouveaux domaines de croissance thématiques. **Ce processus doit être continu au sein de votre réseau.** Si vous craignez d'être dépassé par une cartographie complète, vous pouvez consulter les membres pour identifier ensemble quelques cibles stratégiques prioritaires.



APPRENDRE DES AUTRES :

- Le CCC œuvre à l'établissement d'un centre de la société civile au Cambodge afin qu'il serve de lieu où les organisations puissent partager des bureaux et aussi avoir accès à des espaces pour des activités telles que la formation ou les conférences. Il est également en train de mettre en place une application de S&E en ligne, qui sera hébergée en tant que système payant pour les membres. **Le CCC a recherché des activités génératrices de revenus qui pourraient à la fois servir ses membres tout en générant des recettes.**
- HAND a adopté une approche intéressante du développement de la stratégie de financement. En l'absence de ressources pour payer un consultant extérieur, l'organisation a invité chacun de ses membres à proposer une idée de collecte de fonds. Cette initiative s'est avérée très stimulante et l'organisation a reçu une quinzaine de nouvelles idées. HAND voulait éviter la concurrence avec ses membres et a donc **consulté ces derniers afin de savoir à quelle idée accorder la priorité, évitant ainsi la concurrence directe.** La réponse des membres a indiqué que HAND devrait explorer la voie de la collecte de fonds auprès des entreprises privées.
- Bond s'engage activement sur la voie d'une **réduction de la dépendance** à l'égard du financement du Ministère du Développement international. Sa première étape a été de **maximiser les sources de financement existantes.** En faisant cela, Bond est arrivé à la situation où le Ministère du Développement international ne représente qu'environ un tiers de son revenu. Le deuxième tiers émane des cotisations d'adhésion de ses membres, et le troisième tiers des événements et des formations. Cette hausse des revenus non affectés est considérée comme un grand succès par Bond et elle permet au réseau de prendre des décisions plus stratégiques sur ses domaines d'activité. La nouvelle Conférence sur les Financements du Développement de Bond est l'un des domaines de réussite pour l'organisation puisqu'elle est passée de 150 à 250 délégués entre 2017 et 2019. Bond a également exploré

les partenariats d'entreprises, bien qu'il se soit avéré difficile de trouver les bons partenaires. Bond bénéficie du parrainage d'entreprises lors de sa conférence annuelle, mais le financement continu s'avère plus difficile. Il a été utile pour travaux à petite échelle, pour le parrainage d'événements et pour de l'aide en nature comme l'accès à de grandes salles de réunion. Pour Bond le meilleur mécanisme de financement est la façon de vendre ses services.

De nombreux réseaux rencontrent des grandes difficultés pour mettre en place des activités génératrices de revenus

sans les ressources nécessaires. Par exemple, HAND a indiqué avoir été inspiré par le réseau slovène qui loue des salles pour des formations et prodigue des formations, mais étant donné que HAND ne possède pas d'infrastructure de base et doit même faire appel à une personne formatrice extérieure, il s'avère compliqué pour cette organisation de générer des revenus à partir de ces activités.

Il est important de se rappeler que bien évidemment, **toutes les entreprises génératrices de revenus ne sont pas couronnées de succès**. Un réseau régional a essayé de proposer un marché lors des événements régionaux dans le cadre duquel les membres pouvaient vendre de petits articles afin de collecter des fonds, et faisait payer des frais d'emplacement peu élevés. Le travail demandé par la gestion logistique était démesurément supérieur au revenu, et l'activité a donc été abandonnée.

Ainsi, il est important de tenir compte du fait que la vente de services et la création d'opportunités génératrices de revenus sont encore des objectifs ambitieux pour de nombreux réseaux. Référez-vous aux questions ci-dessous pour déterminer où en est votre organisation dans ce cheminement.

QUESTIONS DE RÉFLEXION

- **Possédez-vous actuellement différents flux générateurs de revenus ?**
- **Comment pourriez-vous rendre votre offre plus innovante afin de maximiser les recettes que vous percevez ? Réfléchissez à chaque aspect de votre travail, à chaque étape du cheminement visant à examiner de quelle manière vous pourriez être plus efficace.**
- **Quelle expertise et quelles ressources possédez-vous et pour lesquelles d'autres acteurs (dans le secteur bénévole ou commercial) seraient prêts à payer ?**
- **Que faudrait-il pour en faire un produit commercialisable, comme un cours présentiel, un cours en ligne, un produit de conseil ou un livre, par exemple ?**
- **Que font les autres organisations à but non lucratif de votre région pour générer davantage de financements ? Comment pourriez-vous transposer cela dans le cadre de votre organisation ?**
- **Quand avez-vous procédé pour la dernière fois à un exercice de définition (scoping) de vos bailleurs de fonds ? S'agit-il d'une activité à prévoir dans votre plan de travail pour les trois prochains mois ?**
- **Votre organisation est-elle dotée de systèmes visant à réexaminer et à analyser régulièrement les nouvelles opportunités ?**
- **Le rôle de gestionnaire de fonds mis en avant au point 2.1 pourrait-il représenter une bonne opportunité pour votre organisation ?**
- **N'oubliez pas d'inclure une évaluation minutieuse des risques pour chaque idée nouvelle, comprenant une analyse coûts-avantages (efforts requis par rapport au revenu potentiel).**



POUR ALLER PLUS LOIN :

Si les nouvelles options de financement, vous intéressent, ce rapport d'interaction pourrait vous être utile : <https://www.interaction.org/documents/innovative-finance-for-development-a-guide-for-international-ngos/>



2.6 Transformer les menaces en opportunités

De nombreux réseaux subissent les conséquences négatives de la fermeture des espaces de la société civile. Cela touche les activités, augmente la charge de travail liée à la conformité et limite certains flux de financement.

« Il n'existe aucun pays dans lequel l'espace civique ne rétrécisse pas. Nous devons apprendre les uns des autres en ce qui concerne cette question. Il s'agit d'une crise qui menace notre existence même ». - VANI

Il est important de disposer d'espaces collectifs forts tels que les réseaux lorsque les espaces de la société civile sont menacés, puisque ces réseaux peuvent informer les membres de façon efficace des changements rapides de circonstances, créer des espaces de stratégies et de réactions communes, mobiliser la solidarité extérieure et négocier avec les autorités. Comme l'affirme VANI ci-dessus, les réseaux doivent apprendre les uns des autres sur la manière dont les organisations parviennent à s'adapter à cette situation.

Des réseaux ont apporté une touche d'espoir en mettant en avant le fait que certains bailleurs de fonds redirigent leurs financements en réaction au rétrécissement de l'espace citoyen. Par exemple, les bailleurs de fonds qui financent habituellement les groupes de droits de l'homme ont commencé à élargir leurs versements afin d'y inclure les réseaux, et en particulier ceux qui placent leur travail dans le cadre de l'ODD 16 : paix, justice et institutions efficaces. Certains réseaux constatent que le fait de s'attaquer à la question de l'espace citoyen et de la liberté d'expression s'adapte bien au cadre de cet objectif et les aide à reconcentrer leur travail sur les intérêts des financeurs dans ce domaine.

« Nous devenons plus pertinents lorsque l'environnement extérieur devient plus rude ». - InterAction.

CIVICUS est un exemple d'organisation qui a toujours travaillé sur le thème de l'espace citoyen et qui bénéficie de la hausse des flux de financement pour cette thématique, la question devenant à présent un problème mondial.

CONCORD a affirmé que dans certaines situations où les ONG individuelles sont écartées, ils demeurent les seuls représentants de la société civile encore autorisés à participer au débat. L'organisation a également indiqué que certains acteurs décident de n'engager le dialogue qu'avec un nombre restreint d'organisations représentatives. Cela pourrait représenter une opportunité pour les réseaux de collaborer davantage avec les bailleurs de fonds.

3 Agir pour le financement

L'Agenda 2030 est le cadre essentiel autour duquel la société civile, ses partenaires et les bailleurs de fonds se rejoignent pour assurer un avenir prospère à l'ensemble des nations et des peuples. Les objectifs de l'Agenda ne peuvent être pleinement réalisés qu'à travers une approche multipartite englobant les gouvernements nationaux, le secteur privé et la société civile qui doivent se réunir, dialoguer ouvertement pour mettre en œuvre et évaluer les progrès accomplis. Cependant, comme nous l'avons vu précédemment, l'engagement de la société civile dans la réussite des ODD (Objectifs de Développement Durable) est de plus en plus ardu, et si elle ne dispose pas d'un financement et d'un soutien adéquat, cela pourrait compromettre l'ensemble de l'Agenda 2030 ainsi que son pouvoir transformateur.

Il est donc essentiel, pour la société civile, ses partenaires ainsi que les bailleurs de fonds de promouvoir collectivement des rapports plus sains entre eux, ce qui permettrait aux groupes de s'exprimer, de discuter et d'adopter des changements significatifs dans la façon dont ils travaillent ensemble afin de l'améliorer. Nos recherches le confirment, en constatant **un besoin de promouvoir des endroits où les organisations de la société civile et les ONG, et plus particulièrement celles du sud, peuvent se rencontrer et disposer des outils et des compétences nécessaires pour négocier avec les bailleurs de fonds. Il est indispensable d'envisager de nouvelles approches dans les relations entre ces deux acteurs pour réaliser l'Agenda 2030 et plus particulièrement l'ODD 17.** Les bailleurs de fonds et les réseaux devraient réfléchir à leurs rôles respectifs afin d'y parvenir et orienter leurs ressources en ce sens.

Les réseaux interrogés ont été invités à répondre à la question « A quoi ressemble le bailleur de fonds idéal ? ». Les réponses ont fourni plusieurs indications utiles pour les bailleurs de fonds actuels et futurs, en soulignant comment leurs financements pourraient permettre aux organisations de la société civile d'améliorer leur durabilité, leur efficacité et leur impact.

Les points clés identifiés sont :

► **Le recouvrement complet des coûts est essentiel :** les organisations sans but lucratif ne peuvent financer le travail qu'elles fournissent. Le recouvrement complet des coûts signifie s'assurer que votre organisation couvre la totalité des frais inhérents à un service ou un projet y compris une part non-négligeable pour la gestion et l'administration, ou «frais généraux». Certains bailleurs de fonds appellent cela «la transparence des coûts», d'autres utilisent le terme «coûts indirects».

► Comme le secteur reconnaît l'importance et l'efficacité de la Gestion Adaptative, **les accords de financement devraient également être flexibles pour permettre d'adapter les activités afin d'atteindre les objectifs fixés et les résultats escomptés, en tenant compte de l'évolution des besoins, ainsi que des constats et des apprentissages émergeants.**

«Un certain nombre de bailleurs de fonds - principalement le DFID et USAID - ont commencé à envisager des approches plus flexibles pour l'octroi de subventions dans le but de faciliter leur adaptation. Reconnaisant ainsi l'existence d'un décalage entre d'une part la valeur potentielle des approches de Gestion Adaptative, et d'autre part certaines de leurs méthodes qui mettent l'accent sur le respect des plans prédéterminés, des budgets et des objectifs”².

► **Nouveaux mécanismes de financement pour une collaboration novatrice et transformative.** Les propositions des réseaux pourraient potentiellement exercer une influence sur la mise en œuvre de l'Agenda 2030, et plus particulièrement sur la question cruciale de la cohérence des politiques de développement durable.

► **Le financement de base** devrait être alloué pour une période d'au moins 3 à 5 ans pour permettre de la mise en œuvre d'activités innovatrices y compris de mesures pour améliorer la durabilité financière. Les organisations de la société civile souhaiteraient des bailleurs de fonds qui ne se limiteraient pas qu'au financement mais, partageant une même vision, ferait confiance permettant ainsi une marge de manœuvre pour qu'elles puissent décider de la façon de travailler qui leur correspondent le mieux, basée sur leur savoir-faire et leur environnement.

► **Les rapports aux bailleurs de fonds devraient être standardisés et offrir une plus grande flexibilité afin de permettre aux bénéficiaires d'inclure des comptes rendus selon leur propres formats** dans le but d'améliorer l'efficacité et l'efficience. L'OCDE compte plusieurs articles traitant de l'harmonisation des pratiques des bailleurs de fonds pour renforcer l'efficacité de l'aide³.

Le réseau Forus lui-même s'est engagé à promouvoir la mise en œuvre effective de l'Agenda 2030 et a demandé **d'apporter des changements précis dans les relations bailleurs de fonds-bénéficiaire pour que les organisations de la société civile puissent mener plus facilement des activités de contrôle et d'élaboration relatives aux activités de l'Agenda 2030.** « Ces changements comprennent la disponibilité de différentes possibilités de subvention, des processus plus simples d'obtention et de supervision, une plus grande attention pour le soutien structurel apporté aux organisations de la

² Michael O'Donnell, Bond, 2016 https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/adaptive_management_-_what_it_means_for_csos_0.pdf

³ Veuillez voir le rapport de l'OCDE 'Making Donor Co-Operation More Effective' (2016) : <http://www.oecd.org/development/effectiveness/34583142.pdf>



société civile plutôt qu'un appui ponctuel, pour des projets, et un approvisionnement suffisant pour couvrir les frais généraux»⁴.

De même, Forus préconise la création d'espaces officiels pour une participation significative des organisations de la société civile dans les forums régionaux et internationaux, ainsi que la promotion d'idées, d'outils et de ressources, pour encourager la participation de la société civile à l'Agenda 2030. Pour permettre ces changements, Forus reconnaît qu'une approche coordonnée et stratégique est nécessaire, appelée 'Initiative Globale', pour renforcer et investir dans la société civile et ce, pour assurer sa contribution à la mise en place réussie de l'Agenda 2030.

L'**Initiative Globale** est un plan pour la mobilisation, l'auto-organisation et l'inter-connectivité accrue de la société civile à travers toutes les régions du monde et ce, à tous les niveaux. Elle est composée de huit piliers, comprenant un pilier consacré au développement d'une stratégie mondiale pour **aider la société civile à accéder plus facilement à des ressources financières adaptées et stables**, y compris le financement de base et structurel, en se concentrant sur les ressources nécessaires au développement d'infrastructures institutionnelles et d'écosystèmes du secteur indispensables pour soutenir le développement des capacités de la société civile au niveau mondial. **Cet ambitieux changement de paradigme du financement devrait permettre à la société civile de d'expérimenter et d'innover, et devrait contribuer à des changements transformationnels sur le long terme.**

Conclusion

Ce guide souligne et analyse six recommandations pour une durabilité financière des réseaux, en se basant sur des entretiens avec 21 réseaux et des recherches documentaires.

Dans des contextes qui évoluent rapidement, la sensibilisation aux risques et le leadership sont des facteurs extrêmement importants pour la durabilité, mais aussi pour avoir une orientation stratégique claire, avoir conscience de la valeur ajoutée de votre organisation, une bonne compréhension de la théorie du changement, et des systèmes de Suivi, d'Évaluation et d'Apprentissage forts afin de mettre en évidence les impacts obtenus. Tous les réseaux doivent être conscients de leur propre valeur ajoutée et de l'importance d'y en être membre.

Une approche sur le long terme pour instaurer la confiance et le développement des relations sont les fondements incontournables pour mettre en place de véritables partenariats financiers. Vous devez également être capable

de tisser des liens forts avec vos bailleurs de fonds, éviter de dépendre d'un petit nombre de bailleurs de fonds et vous ne devez jamais perdre de vue la possibilité de diversifier la base de vos bailleurs de fonds. Enfin, notre étude recommande de chercher des opportunités là où vous vous y attendez le moins, par exemple en réponse à la diminution de l'espace réservé à la société civile.

Une étude récente de CONCORD montre que, dans le paysage de l'UE, le financement des OSC va à des programmes et projets de plus en plus importants. Cette tendance a un impact sur les petites organisations, qui n'ont pas la capacité de gérer des subventions aussi importantes, et implique également que les ressources disponibles soient allouées à un nombre plus limité d'organisations (grandes). Lorsqu'une organisation de la société civile, même la plus petite, ferme ses portes, tout le monde, pas seulement la société civile, perd et la démocratie en pâtit. Dans ce contexte, il est donc crucial que les OSC travaillent ensemble dans tous les secteurs, pour constituer des coalitions, demander conseil aux ONG internationales et renforcer les plates-formes nationales.

Les personnes interrogées ont également identifié des axes de travail sur lesquels les réseaux de la société civile devraient se pencher afin d'assurer une meilleure collaboration et améliorer l'apprentissage :

- Une coordination permanente et un renforcement des capacités entre les réseaux pour conseiller et influencer les bailleurs de fonds et définir les environnements de financement.
- D'autres études devraient être menées pour permettre une meilleure compréhension de la situation actuelle, plus particulièrement dans les pays du Sud, et pour permettre à ces organisations d'apprendre, de s'adapter et de survivre dans l'environnement changeant de la collecte de fonds.
- Les réseaux devraient collaborer pour mieux comprendre, saisir les indices, et structurer leurs propositions. Dans ce contexte, démontrer l'impact du travail accompli par les réseaux est crucial.
- Alors que les modèles de financements évoluent et émergent, comme les Contrats à Impact sur le Développement (CID), les fonds multibailleurs, les financements directs aux pays du Sud, la création conjointe ou les fondations communautaires, les réseaux devraient collaborer pour étudier leur pertinence, leurs atouts, leurs faiblesses et identifier comment y avoir accès.

Enfin, en ce qui concerne l'approvisionnement de fonds, il est indispensable que les financements soient menés sur le

⁴ Le document de synthèse de Forus "Le développement des capacités de la société civile pour une mise en oeuvre réussie de l'agenda 2030" (2017), est disponible sur ce lien : <http://forus-international.org/fr/ressources/7>

long terme, flexibles et moins contraignants pour encourager la promotion, le renforcement des capacités et assurer la prospérité de la société civile. Forus, ses membres et ses partenaires devraient continuer à défendre ce point auprès des bailleurs de fonds.

Forus aimerait recevoir vos impressions concernant l'utilisation de ce guide et les idées qui y sont développées, de manière à enrichir son expérience au sujet du financement durable. Continuons cette conversation.

International

- OSC - Organisation de la Société Civile
- CID - Contrat à Impact sur le Développement
- DFID - Department for International Development
- UE - Union européenne
- ONGI - Organisation Non Gouvernementale Internationale
- ONG - Organisation Non Gouvernementale
- ODD - Objectifs de Développement Durable
- USAID - United States Agency for International Development, en traduction libre Agence des États-Unis pour le Développement International

Annexe :

A - Liste d'organisations interrogées

- 1 ACCION - Asociación Chilena de ONG
- 2 ADA - Asia Development Alliance
- 3 ANC - Asociación Nacional de Centros de Investigación Promoción Social y Desarrollo (Pérou)
- 4 ANND - Arab NGO Network for Development (MENA)
- 5 BOND - British Overseas NGOs for Development
- 6 CCC - Cooperation Committee for Cambodia
- 7 CCONG - Confederación Colombiana de ONG
- 8 CIVICUS
- 9 CONCORD - Confederation for Cooperation of Relief and Development NGOs (Europe)
- 10 Forus
- 11 GCAP - Global Call to Action against Poverty
- 12 HAND - Hungarian Association of NGOs for Development and Humanitarian Aid
- 13 InterAction - États-Unis
- 14 MESA - Mesa de Articulación de Asociaciones Nacionales y Redes de ONGs de América Latina y el Caribe (Amérique Latine)
- 15 PIANGO - Pacific Islands Association of NGOs (Pacifique)
- 16 REPAOC - Réseau des Plateformes Nationales d'ONG d'Afrique de l'Ouest et du Centre
- 17 REPONGAC - Réseau des Plateformes d'ONG d'Afrique Centrale
- 18 SID - Society for International Development
- 19 Social Watch
- 20 SPONG - Secrétariat Permanent des ONG (Burkina Faso)
- 21 UNNGOF - Uganda National NGO Forum
- 22 VANI - Voluntary Action Network India

B - Liste des Acronymes

- CCIC ou CCCI - Conseil Canadien pour la Coopération Internationale
- ACDI - Agence Canadienne pour le Développement



@Cristian Pino Angita (AG y semana estratégica de Forus, Septiembre 2018 - Santiago, Chile)



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

 contact@forus-international.org

 @Forus_Int

 Forus international

Cette publication a été produite avec le soutien de l'Union européenne et de l'Agence Française de Développement. Le contenu de cette publication est la seule responsabilité de Forus et ne peut en aucun cas être utilisé pour refléter les points de vue de l'Union Européenne ou de l'Agence Française de Développement.



Cette publication a été produite avec le soutien de l'Union européenne et de l'Agence Française de Développement. Le contenu de cette publication est la seule responsabilité de Forus et ne peut en aucun cas être utilisé pour refléter les points de vue de l'Union Européenne ou de l'Agence Française de Développement.