

Modèles de financement, partenariats et organisations durables – *Enseignements des OSC africaines*

En juillet 2015, Well Grounded et Maliasili Initiatives ont réuni un petit groupe de représentants d'organisations de la société civile (OSC) qui œuvrent sur les questions de conservation et de gestion des ressources naturelles au Kenya, en Tanzanie et en République démocratique du Congo. L'objectif de cet atelier d'une journée visait à partager les expériences et les idées des diverses organisations concernant l'élaboration d'une stratégie, d'un plan d'affaire, ainsi que l'inclusion de nouveaux modèles de financement plus durables. Les points et thèmes suivants ont été soulevés lors de cette journée d'échanges :

1. Les modèles de financement traditionnels des bailleurs ne fonctionnent pas et compromettent même souvent les activités des organisations. Les OSC africaines et les bailleurs doivent engager un dialogue franc afin d'appréhender les défis, mais également les possibilités d'amélioration des modèles et pratiques de financement.

- **S'exprimer à l'unisson** – Il n'existe actuellement pas de forum ou de plateforme où les OSC africaines peuvent se retrouver, débattre des écueils à éviter en matière de financement et s'accorder sur leurs positions communes, si bien que les OSC se retrouvent quelque peu isolées et bon nombre d'entre elles n'osent pas aborder ces questions seules face aux bailleurs. Un forum commun leur permettrait de s'exprimer à l'unisson, et ainsi d'avoir plus de poids, ensemble, pour influencer les intentions des bailleurs.
- **Transformer la perception** – Il est particulièrement difficile de transformer la perception ou les perspectives des bailleurs ou organisations traditionnels afin de leur faire comprendre que les OSC africaines tiennent une place centrale dans la réalisation du changement sur le terrain et que le renforcement général et à long terme de leurs capacités améliore les résultats.

« Le modèle de financement traditionnel ne fonctionnait pas – les projets étaient éphémères. Il nous fallait un modèle durable. Dans notre équipe, nous savions que nous étions capables d'offrir et de partager une réelle valeur ; nous devons simplement comprendre comment. »
[Cette OSC vient d'élaborer un nouveau modèle organisationnel commercial.¹]

¹ Les citations incluses au présent document sont tirées des commentaires exprimés par les participants de l'atelier.

2. Les OSC doivent élargir le champ de vision basé sur les modèles de financement traditionnels des bailleurs et faire preuve d'ingéniosité pour trouver de nouvelles méthodes d'autofinancement.

- **Possibilités** – L'élargissement du champ de vision basé sur le modèle-type de financement des OSC par les bailleurs s'accompagne d'une multitude de possibilités ; par ex. durabilité organisationnelle, redevabilité accrue vis-à-vis des destinataires et flexibilité du financement.

« Vous imaginez un dialogue avec les bailleurs sur la durabilité financière ? On peut parler de cette idée. »

- **Défis** – Le changement des modèles de financement est loin d'être sans risques et défis : le secteur des ressources naturelles par exemple semble se méfier des modèles d'entreprise sociale, ne sachant pas comment combiner le principe non lucratif et les valeurs commerciales ; le secteur des ressources naturelles dispose de peu d'exemples documentés d'entreprise sociale qui contribueraient à rendre ce modèle plus crédible et à susciter de l'intérêt à son égard.

« Il y a des risques politiques. Certains sont d'avis que les ONG doivent recevoir des fonds de la part des bailleurs puis transmettre l'argent et les services aux communautés. Alors maintenant avec les nouveaux modèles de génération de revenus, les politiques et le gouvernement risquent de s'attaquer à cette nouvelle démarche. »

« Depuis bien longtemps, on pense que les ONG doivent « recevoir » puis « donner » et si l'on commence à en parler comme des « entreprises », c'est la panique. »

- **Surmonter ces défis** – les OSC doivent transformer la perception des parties prenantes (par ex. bailleurs, gouvernement, destinataires des actions, OSC, etc.) sur le financement des OSC.
 - **Communication efficace** – *« En Tanzanie, il va peut-être nous falloir réfléchir à un nouveau nom : « entreprise sociale », « affaires sociales », « à but non lucratif » ou existe-t-il un terme à connotation moins menaçante en swahili ? »*
 - **Susciter l'adhésion** – Impliquer les politiques et le gouvernement dans le processus de refonte des modèles de financement des OSC (depuis la conception jusqu'à la mise en œuvre) et les informer régulièrement de l'état d'avancement de ces nouveaux modèles. Ceci peut certes constituer un investissement initial considérable mais il en vaut la peine s'il en résulte que d'autres acteurs acceptent l'idée.
 - **Meilleures pratiques** – *« Les parties prenantes se méfient du modèle d'entreprise sociale – si l'on commence à appliquer ce modèle d'entreprise ou d'affaires sociale(s), certaines institutions, telles que le gouvernement, peuvent être méfiantes envers votre organisation... Le secteur des ressources naturelles bénéficierait de plus d'exemples d'entreprise sociale pour rendre ce modèle plus crédible et instaurer la confiance. »*

3. L'établissement de partenariats avec des organisations internationales plutôt

qu'uniquement avec les bailleurs peut s'avérer problématique. Bien que les organisations non gouvernementales internationales (ONGI) puissent faire beaucoup de bien dans le domaine de la conservation et des ressources naturelles (et elles le font), elles apportent tout de même parfois une part de problèmes. Il arrive par exemple que les ONGI et les OSC africaines se disputent les ressources, ou bien que les ONGI soient mal vues par crainte qu'elles s'attribuent le mérite des travaux réalisés par les OSC africaines.

« Les OSC sont souvent cahotées dans leurs rapports avec les bailleurs (y compris les ONGI) et ce sont souvent des acteurs extérieurs qui définissent leurs priorités. »

- **Dialogue** – Les OSC africaines, les ONGI et d'autres parties prenantes doivent engager un dialogue sur cette idée de « partenariat » afin de renforcer le modèle de partenariat et d'en faire profiter l'ensemble des organisations.

« Il faut examiner la manière dont les partenariats qui lient les OSC africaines et les ONGI sont gérés. »

4. Diriger la mise en réseau sur le renforcement organisationnel des OSC africaines. Souvent, les bailleurs, les ONGI et même les OSC africaines elles-mêmes ne saisissent pas la valeur du renforcement organisationnel ou ne prennent pas le temps de s'y pencher car cet exercice est compliqué et chronophage. Cette situation doit changer. Des indicateurs plus efficaces visant à évaluer la croissance et les résultats générés par le développement organisationnel nous permettraient de susciter davantage d'intérêt.

« Nous parlons souvent des activités à réaliser sur le terrain mais nous nous concentrons moins sur le développement organisationnel, même lorsque la pérennité des actions sur le terrain dépend de la robustesse de l'organisation. Cela dit, les résultats du processus de développement organisationnel ne sont pas immédiatement visibles – je pense que des indicateurs de l'état d'avancement seraient utiles. Le développement organisationnel, ce n'est pas comme planter des semences de niébé : la croissance n'est pas évidente en quelques mois. Non, il s'agit plutôt d'un processus. »

« Ce que je retiens comme idée ou suggestion concrète aujourd'hui, c'est que nous devons mettre en place une sorte de réseau des OSC africaines consacré au développement organisationnel et au renforcement institutionnel. Il pourrait s'agir d'échanges similaires à l'atelier d'aujourd'hui ou encore d'espaces de rencontre où nous pourrions proposer des stratégies pour répondre à ces questions. »

La suite

Nous tenons à remercier les organisations et les participants qui ont assisté à cette journée d'échanges. Maliasili Initiatives et Well Grounded continuent de suivre une grande partie des sujets de discussion et des suggestions mis en lumière dans le présent document, et cherchent particulièrement à recueillir des fonds pour les activités suivantes :

- 1) Inviter les leaders d'OSC africaines à se réunir en 2016 afin de poursuivre ce dialogue et d'approfondir leurs connaissances du développement organisationnel.
- 2) Mener des études sur les modèles d'entreprise sociale dans le secteur des ressources naturelles et établir un ensemble de connaissances permettant de développer de nouveaux modèles de financement qui élargissent le champ de vision traditionnel du financement par les bailleurs.
- 3) Inviter les leaders des OSC africaines à se réunir en 2016 afin de déterminer comment arriver à s'exprimer à l'unisson sur les questions liées au financement et aux partenariats.
- 4) Inviter les ONGI et les bailleurs à se réunir en 2016 afin d'eux aussi débattre des défis auxquels sont confrontées les OSC africaines en matière de partenariat et de modèles de financement.

Participants

- Jean Christophe Bokika, Mbou Mon Tour (RDC)
- Michael Gachanja, East African Wildlife Society (Kenya)
- Makala Jasper, Mpingo Conservation & Development Initiative (Tanzanie)
- Robert Mugiri, East African Wildlife Society (Kenya)
- Cara Scott, Ujamaa Community Resource Team (Tanzanie)
- Lorna Slade, Mwambao Coastal Community Network (Tanzanie)
- Ali Thani, Mwambao Coastal Community Network (Tanzanie)
- Abigail Wills, Mpingo Conservation & Development Initiative (Tanzanie)
- Alphonse Valivambene, Réseau CREF (Réseau pour la conservation et la réhabilitation des écosystèmes forestiers) (RDC)

Facilitateurs de l'atelier

- Samantha Button, Maliasili Initiatives
- Jessie Davie, Maliasili Initiatives
- Fred Nelson, Maliasili Initiatives
- Emily Wilson, Well Grounded