

# Bonnes pratiques pour les bailleurs de fonds :

## La promotion des partenariats équitables avec les organisations de la société civile

Cette note décrit les enseignements tirés de [la stratégie internationale de santé reproductive de la Fondation William et Flora Hewlett pour soutenir le plaidoyer local en Afrique subsaharienne](#). Cette stratégie a poursuivi l'objectif de la fondation de veiller à ce que les femmes puissent décider si elles veulent avoir des enfants et quand. L'objectif de la stratégie envisageait un secteur dynamique d'organisations de la société civile (OSC) locales capables d'influencer de manière efficace et positive les politiques de planification familiale et de santé reproductive (PFSR) et les décisions de financement de leurs propres gouvernements nationaux et des donateurs internationaux. La plupart des bénéficiaires de la fondation étaient des organisations non gouvernementales internationales (ONGI) basées aux États-Unis ou en Europe. Ces ONGI ont servi d'intermédiaires qui ont fourni des sous-subsventions et d'autres formes de soutien des capacités aux sous-bénéficiaires : des OSC fondées et agréées dans leurs pays respectifs et directement engagées dans le plaidoyer du PFSR. La fondation a également accordé des subventions directes à un petit groupe d'OSC bien établies avec un solide bilan de travail de plaidoyer du PFSR et dirigées par des Africains.

En mettant en œuvre cette stratégie, la fondation a recueilli des leçons sur les déséquilibres de pouvoir enracinés, et a identifié des pratiques de partage du pouvoir qui soutiennent des partenariats équitables avec les OSC.

Sur la base d'un [processus d'apprentissage et d'évaluation développemental](#) qui a accompagné la mise en œuvre de la stratégie sur cinq ans (2016-2021), les leçons et les pratiques de ce dossier reflètent et contribuent aux efforts de la philanthropie et du domaine du développement international pour transférer le pouvoir des bailleurs de fonds vers les OSC locales. Les bonnes pratiques des bailleurs de fonds décrites dans cette note - dont certaines sont reflétées dans la [stratégie mondiale d'équité reproductive de la fondation pour 2022-2026](#) - sont pertinentes pour les fondations privées et communautaires, les donateurs bilatéraux et multilatéraux, les intermédiaires comme les ONGI et d'autres qui fournissent un soutien financier aux OSC.

## Adopter la flexibilité

En termes simples, la flexibilité des bailleurs de fonds est une expression du partage du pouvoir. En abandonnant le contrôle sur le « qui, quoi, quand, où et comment » du travail des OSC, les bailleurs de fonds et les intermédiaires permettent aux OSC de réagir aux changements de contexte et leur donnent la possibilité d'expérimenter. La flexibilité des bailleurs de fonds implique également de renoncer à une partie du contrôle exercé par des processus de financement rigides et lourds. Celles-ci peuvent inclure des procédures de candidature complexes et chronophages et des exigences en matière de rapports financiers, programmatiques et d'évaluation qui drainent les capacités des OSC mieux orientées vers leurs efforts de plaidoyer - et qui dans certains cas empêchent les OSC bien qualifiées de rechercher des subventions en premier lieu.

## Bonnes pratiques

**1. Accorder des subventions de 3 à 5 ans ou plus au lieu d'offrir un soutien à court terme.** En s'engageant dans des accords pluriannuels, les bailleurs de fonds et les intermédiaires renoncent à une partie de leur pouvoir sur les OSC, libérant les OSC des demandes de renouvellement de subventions et des rapports fréquents et chronophages. Les accords à plus long terme offrent une plus grande stabilité financière et une plus grande sécurité d'emploi, contribuant ainsi à réduire le roulement du personnel clé. La fidélisation du personnel assure la continuité programmatique et peut permettre à l'OSC de conserver les avantages du développement du personnel ; la capacité qui a été « bâtie » grâce à la formation, au mentorat et à l'expérience de travail reste au sein de l'organisation. Les engagements financiers pluriannuels donnent également aux OSC une marge de manœuvre pour entreprendre une planification stratégique à plus long terme, aborder correctement les efforts de plaidoyer pluriannuels et réfléchir aux questions à long terme concernant la planification de la relève et l'investissement stratégique.

**2. Fournir un financement sans restriction.** Un soutien sans restriction donne aux OSC le pouvoir de déterminer la meilleure façon d'utiliser les fonds pour faire progresser leurs objectifs et leurs capacités organisationnelles. Avec ce niveau de flexibilité, les OSC peuvent orienter leurs activités en réponse à l'évolution des besoins communautaires, du contexte national et local ou des opportunités de plaidoyer. Un soutien illimité contribue également à la capacité des OSC à couvrir les coûts du personnel, des locaux à bureaux et d'autres coûts administratifs non liés à un projet spécifique mais néanmoins cruciaux pour le fonctionnement organisationnel de base.

**3. Si un bailleur de fonds ou un intermédiaire ne peut pas fournir un financement sans restriction, il devrait au moins donner aux OSC le pouvoir d'effectuer les changements stratégiques appropriés selon les besoins.** Les OSC sont mieux à même de répondre aux changements dans l'environnement de plaidoyer lorsqu'elles ont le pouvoir de modifier rapidement les activités et les allocations budgétaires sans interférence, retards ou obstacles bureaucratiques de la part des bailleurs de fonds ou des intermédiaires gérant les sous-subsventions.

**4. Utilisez des processus de candidature et de rapport plus simples et plus flexibles.** Les bailleurs de fonds et les intermédiaires avec lesquels ils s'associent peuvent proposer des formulaires de candidature plus simples dans plusieurs langues pour encourager un plus large éventail d'OSC à postuler. Ils peuvent également expérimenter des options de rapport oral et donner aux OSC plus de flexibilité pour rendre compte d'une manière qui correspond à leur compréhension du travail et de son impact. Les bailleurs de fonds peuvent également envisager de réduire la fréquence des rapports. Des processus de demande et de rapport simplifiés et flexibles libèrent les ressources des OSC pour effectuer le travail pour lequel elles ont été financées.

## Promouvoir la transparence et l'inclusivité

Les bailleurs de fonds détiennent le pouvoir sur les OSC dans deux « monnaies » : l'argent et l'information. Une grande partie du déséquilibre de pouvoir dans les relations de financement découle du contrôle des bailleurs de fonds sur qui reçoit de l'argent - et qui ne le reçoit pas. Mais les bailleurs de fonds exercent également un pouvoir en contrôlant le flux d'informations. Lorsque les bailleurs de fonds et les intermédiaires ne sont pas transparents quant à leurs décisions d'octroi de subventions ou ne communiquent pas en temps opportun, les OSC manquent des informations dont elles ont besoin pour planifier et exécuter efficacement leurs activités. Un mauvais partage d'informations sur la stratégie du bailleur de fonds et le portefeuille de bénéficiaires et de sous-bénéficiaires, ainsi que l'inattention portée au partage des connaissances sur les développements dans le domaine plus largement, peuvent saper la capacité des OSC à travailler efficacement. Les OSC partenaires sont également désavantagées lorsqu'elles sont exclues des négociations de subvention entre un intermédiaire et un bailleur de fonds. Le manque de transparence autour du budget de l'intermédiaire et des conditions de subvention - et le manque de contribution des OSC dans l'élaboration de la portée du travail - rend plus difficile pour les OSC d'exercer un pouvoir dans leurs relations avec les intermédiaires et de tenir les intermédiaires responsables de leurs engagements et des bonnes pratiques de partenariat.

## Bonnes pratiques

**1. Établir un processus inclusif de demande et de renouvellement des subventions.** Les bailleurs de fonds qui fournissent un soutien via des intermédiaires doivent inclure des représentants de l'intermédiaire et de ses OSC partenaires dans des réunions conjointes pour discuter et convenir des priorités et des budgets. Les bailleurs de fonds doivent s'assurer que les négociations de subvention incluent le personnel qui gère réellement les relations avec les sous-bénéficiaires des OSC - pas simplement le directeur général ou la liaison de l'organisation avec les bailleurs de fonds. Portez également une attention particulière à qui parle au nom de l'OSC ; invitez le membre du personnel qui gère le travail financé, pas simplement le directeur général de l'OSC. Soyez conscient de l'historique et de la profondeur des relations entre ces parties si possible. La qualité de ces relations peut affecter la dynamique du pouvoir et la franchise de la conversation. Prévoyez suffisamment de temps pour ce processus inclusif afin que toutes les parties puissent contribuer.

**2. Soyez transparent et communiquez de manière claire et opportune sur les critères de prise de décision et les décisions de subvention.** Les responsabilités des bailleurs de fonds et des intermédiaires incluent la fourniture d'informations opportunes à ceux qui recherchent ou reçoivent leur soutien. Cela comprend le partage des critères utilisés pour décider d'accorder ou de renouveler le soutien, ainsi que d'offrir des explications opportunes et constructives des décisions de mettre fin au financement. Cela signifie également communiquer rapidement et de manière transparente sur le calendrier des décisions de subvention et des décaissements afin que les OSC ne soient pas laissées dans l'incertitude.

## Encourager le retour sur la dynamique du pouvoir et le comportement des bailleurs de fonds

Même lorsque les pratiques des bailleurs de fonds reflètent la flexibilité, la transparence et l'inclusivité, un déséquilibre de pouvoir façonnera toujours la capacité des OSC à offrir des retours honnêtes. Les OSC hésitent à fournir des commentaires critiques ou à exprimer leur désaccord avec leurs bailleurs de fonds parce qu'elles craignent de perdre leur financement - ou d'être qualifiées de « fauteur de troubles ». Même les OSC bien établies avec de multiples sources de financement se méfient des risques de recul lorsqu'elles ne sont pas d'accord avec les bailleurs de fonds ou les intermédiaires qui gèrent les sous-subventions aux OSC. Cela entrave la capacité des OSC à être honnêtes à propos de toute préoccupation concernant le comportement des bailleurs de fonds ou des intermédiaires, ce qui rend difficile la découverte et la résolution des problèmes qui affectent le succès du partenariat. L'absence de retours honnêtes limite également la capacité des bailleurs de fonds à se renseigner sur le travail qu'ils soutiennent.

## Bonnes pratiques

**1. Créer des opportunités pour les OSC de concerter et de collaborer pour partager leurs retours.** Par exemple, un bailleur de fonds peut organiser une réunion où les OSC partenaires peuvent discuter franchement de la dynamique du partenariat sans la présence du bailleur de fonds. Sur la base de leur discussion, les OSC peuvent produire conjointement une note de groupe offrant leurs commentaires collectifs au bailleur de fonds. Cette approche donne aux OSC « le pouvoir du nombre », offrant un niveau de protection qui n'est pas disponible pour une OSC individuelle fournissant des commentaires critiques.

**2. Commander une évaluation par un tiers.** La confidentialité et le renforcement de la confiance entre les évaluateurs et les OSC sont essentiels pour obtenir des commentaires honnêtes. Les évaluations avec plusieurs points de contact, par opposition à une seule opportunité de rétroaction à la fin, peuvent aider à garantir que le bailleur de fonds entend et répond aux perspectives des OSC pendant le partenariat. Les évaluateurs doivent également solliciter les contributions des OSC sur les produits d'évaluation.

**3. Organiser un espace de discussions honnêtes avec un facilitateur neutre.** Il peut être difficile pour les OSC et les bailleurs de fonds (ou intermédiaires) de s'engager directement les uns avec les autres sur les dynamiques de pouvoir sensibles ou les défis de partenariat. Une réponse : organisez un espace de discussion animé par une personne qui n'est pas directement impliquée dans les décisions de subvention ou les relations de subvention. Le rôle du facilitateur est de niveler l'équilibre des pouvoirs afin que le personnel de l'OSC et le personnel du bailleur de fonds (ou intermédiaire) soient des participants égaux dans une discussion sur la qualité et les défis du partenariat.

**4. Encourager la dénonciation - et protéger les dénonciateurs.** Établissez une adresse e-mail ou WhatsApp pour les plaintes concernant les abus de pouvoir ou les problèmes de partenariat. Il doit être contrôlé par une organisation tierce, et non par le bailleur de fonds.

**5. Investir du temps dans le développement de relations de confiance avec les OSC partenaires.** Le renforcement de la confiance exige qu'un bailleur de fonds démontre intentionnellement et à plusieurs reprises aux OSC qu'elles peuvent exprimer ses préoccupations concernant le comportement du bailleur de fonds ou les défis du partenariat sans crainte de représailles. L'établissement de relations de confiance est un complément – et non un substitut – aux autres pratiques décrites ci-dessus.

## Interrompre les pratiques fondées sur des croyances racistes et coloniales qui privilégient les façons de travailler et de savoir du Nord global

Les bailleurs de fonds basés dans le Nord global peuvent, consciemment ou non, refléter des normes fondées sur des croyances racistes et coloniales. Ces normes informent les hypothèses sur les qualifications et l'efficacité organisationnelle, amenant les bailleurs de fonds à attribuer plus de compétences, de professionnalisme et d'intégrité aux ONGI basées dans le Nord qu'aux organisations africaines de calibre égal ou supérieur. Ces normes dévalorisent également l'expertise des OSC africaines ancrée dans le contexte social, politique et culturel dans lequel le travail est effectué. Cela contribue à la tendance des donateurs à financer des organisations dirigées par des Blancs et/ou basées dans le Nord, tandis que les organisations dirigées par des Noirs restent marginalisées et manquent de ressources. Et il privilégie les définitions du Nord global de ce à quoi ressemble le « succès » et comment y parvenir.

### Bonnes pratiques

**1. Établir un groupe consultatif de représentants de la société civile africaine pour éclairer les décisions de subventionnement.** Cela permet aux bailleurs de fonds de bénéficier des connaissances des conseillers sur le contexte, les communautés et les pratiques des demandeurs de subventions. Cela crée également un espace et des opportunités pour remettre en question et perturber les hypothèses et les pratiques d'octroi de subventions qui privilégient une perspective globale du Nord ou blanche. Pour partager authentiquement le pouvoir, les bailleurs de fonds doivent accorder une véritable autorité décisionnelle à ces conseillers plutôt que de créer simplement l'apparence d'une consultation avec les représentants de la société civile.

**2. Démanteler les normes qui positionnent le Nord global comme « l'expert ».** Les bailleurs de fonds et les intermédiaires basés dans les pays du Nord peuvent, dans certains cas, fournir une expertise technique précieuse qui aide les OSC à faire avancer leur travail. Mais les bailleurs de fonds devraient démanteler le modèle hiérarchique qui suppose que le détenteur des ressources (généralement les bailleurs de fonds et les ONGI) est également le détenteur des connaissances et de l'expertise pertinentes. La définition « d'expert » devrait centrer l'expertise des OSC africaines, des prestataires de soutien technique et des dirigeants communautaires, y compris leur connaissance approfondie de ce qui fonctionnera ou sera pertinent dans des contextes culturels, politiques et sociaux spécifiques. Cela signifie amener les experts africains au premier plan - que ce soit dans l'élaboration de stratégies appropriées, le soutien des objectifs de renforcement des capacités des OSC ou la contribution aux discussions sur l'élaboration des politiques dans les forums nationaux, régionaux ou internationaux. Cela signifie mettre les OSC dans la position de sélectionner les partenaires d'assistance technique avec lesquels elles souhaitent travailler, plutôt que de positionner les intermédiaires, tels les ONGI, comme la source par défaut d'assistance technique. Cela signifie également repenser les idées de ce qui rend une organisation « finançable », en reconnaissant les valeurs qui sont implicitement véhiculées par les critères de financement et les questions de candidature.

**3. Élever les conversations sur le pouvoir, l'inégalité et les racines coloniales et racistes des pratiques de financement actuelles - et s'engager dans un plaidoyer philanthropique pour encourager d'autres bailleurs de fonds à modifier leurs pratiques.** Cela peut contribuer aux efforts de longue date des dirigeants des OSC pour dénoncer et démanteler les pratiques racistes et coloniales dans le développement international. Cela peut également aider à encourager certaines OSC à remettre en question, contester et exiger un traitement plus équitable de la part des bailleurs de fonds et des intermédiaires qui sont ONGI.