



# Augmenter les **fonds** au **point** **d'impact**

Repenser le financement de la  
conservation en Afrique

Juillet 2022

La raison d'être de **Maliasili** est d'aider les organisations locales de conservation compétentes à surmonter les obstacles et les difficultés qu'elles rencontrent, afin qu'elles puissent devenir elles-mêmes des catalyseurs du changement plus efficaces dans leurs territoires, leurs communautés et leurs nations. **Maliasili** s'efforce d'accroître l'impact d'une nouvelle génération de leaders africains pour la conservation, grâce à un support et à un partenariat à long terme avec une trentaine d'organisations de la société civile nationales et communautaires de premier plan en Afrique orientale et australe, ainsi qu'à Madagascar.

**Synchronicity Earth** a pour mission de chercher de nouvelles sources de financement et d'aider à orienter les fonds actuels vers les interventions les plus efficaces, holistiques et innovantes visant à préserver les espèces et les écosystèmes négligés. Grâce à ses six programmes de conservation, **Synchronicity Earth** permet aux donateurs de prendre des décisions éclairées sur leur financement et aux partenaires (bénéficiaires) de réaliser leurs missions au mieux de leurs capacités en leur apportant leur appui, au-delà du simple financement, pour accroître leur impact. **Synchronicity Earth** aide en priorité les organisations locales et nationales et contribue aussi à soutenir la politique globale vitale et le travail de partage des connaissances permettant d'identifier les priorités en matière de conservation et de les mettre en œuvre.

## À propos de Maliasili et Synchronicity Earth

**Maliasili et Synchronicity Earth** partagent le même engagement en faveur d'approches communautaires de la conservation qui bénéficient aux populations locales, renforcent et consolident les droits humains, et œuvrent pour la justice sociale. En tant qu'organisations qui s'engagent à soutenir un large éventail de partenaires travaillant eux-mêmes à l'échelon local et national dans différents pays d'Afrique, nous collaborons ensemble pour trouver les moyens nécessaires d'améliorer les flux et les pratiques de financement auprès de nos partenaires et d'autres organisations locales, afin de leur permettre d'élargir leur champ d'action. Ce rapport est la première étape d'un processus qui vise à optimiser les pratiques de financement, en aidant à mieux faire comprendre les questions centrales et les perspectives des organisations africaines qui déploient les projets sur le terrain, et celles des bailleurs de fonds. Nous vous prions de bien vouloir nous faire part de vos commentaires sur ce rapport et d'exprimer votre intérêt pour toute collaboration sur ces questions à l'adresse suivante : [info@maliasili.org](mailto:info@maliasili.org).

### Citation :

Paul, R., J. Chick, E. Sulle and F. Nelson. Mettre les organisations communautaires au vert : repenser le financement de la conservation en Afrique. **Maliasili et Synchronicity Earth**, juillet 2022. [maliasili.org/greeningthegrassroots](https://maliasili.org/greeningthegrassroots)

### Remerciements :

**Maliasili et Synchronicity Earth** tiennent à remercier toutes les personnes ayant répondu aux enquêtes en ligne ainsi que celles ayant eu la gentillesse de nous accorder du temps pour être interviewées dans le cadre de ce rapport, et dont les noms figurent sur la liste en annexe.

Nous remercions également les nombreuses organisations et personnes qui contribuent aux écrits de plus en plus nombreux sur ce sujet. Nous avons cité certains de leurs travaux, selon leur pertinence, mais nous avons consulté bien plus d'articles et de rapports que ceux mentionnés ici, qui ont tous largement contribué à alimenter notre réflexion, notamment les recherches préalables sur les questions relatives au financement des organisations de la société civile pour la conservation en Afrique, menées par **Maliasili et Well Grounded** en 2015-2016 et disponibles ici.

# Sommaire



La lutte contre le changement climatique, la conservation de la biodiversité, la protection des droits fonciers autochtones et communautaires et la promotion de moyens de subsistance plus résilients dans les communautés rurales d'Afrique reposent toutes sur l'intervention d'organisations communautaires. Alors que plusieurs tendances vont dans le sens d'un investissement accru dans ces démarches au niveau local, les organisations africaines rencontrent actuellement des difficultés majeures pour obtenir le financement dont elles ont besoin en vue d'intensifier leurs efforts. L'amélioration des pratiques de financement jusqu'au point d'impact au niveau local demeure une question essentielle mais sous-estimée dans le domaine de la conservation en Afrique.

À travers des interviews menés auprès de quasiment cinquante organisations de la société civile (OSC) africaines et bailleurs de fonds, et une enquête en ligne, ce rapport examine les questions relatives aux pratiques actuelles de financement pour la conservation en Afrique. Il cherche à mettre en lumière les obstacles et défis majeurs que rencontrent les OSC et les bailleurs de fonds, et à élaborer les premières recommandations sur les moyens d'améliorer les pratiques de financement en vue d'un meilleur soutien aux organisations africaines.

## Obstacles au financement rencontrés par les OSC africaines

**92 %**

des OSC considèrent le manque de financement de fonctionnement comme un obstacle.

**71 %**

des OSC considèrent le financement des projets à court terme comme un obstacle.

**73 %**

des OSC considèrent l'insuffisance de financement comme un obstacle.

**52 %**

des OSC considèrent les exigences onéreuses en matière de propositions et de rapports comme un obstacle.

Les principaux obstacles que rencontrent les OSC africaines portent sur un manque de financement de fonctionnement et flexible qui s’aligne sur leurs priorités et leurs plans stratégiques. La prédominance du financement de projets à court terme, accompagnée d’exigences strictes en matière de rapports, le coût élevé que représente l’obtention d’un financement et les restrictions en matière d’éligibilité au financement constituent des obstacles majeurs pour les organisations africaines.

En outre, ces organisations pointent régulièrement du doigt les difficultés qu’elles rencontrent au niveau de leurs partenariats avec les organisations non gouvernementales internationales (ONGI) qui, selon elles, font souvent l’objet d’iniquité quant à la répartition des ressources. De même, certaines des personnes interrogées considèrent que la question des préjugés raciaux est un critère qui détermine l’accès et l’attribution du financement. Certaines ont le sentiment que les leaders blancs de la conservation en Afrique bénéficient d’un traitement de faveur, au détriment de nombreuses organisations africaines.

Parmi les bailleurs de fonds, les frais de transaction liés à la recherche et à la construction de relations avec les groupes locaux, et l’octroi d’un nombre plus élevé de fonds aux petites organisations constituent le principal obstacle au financement d’un plus grand nombre d’organisations locales en Afrique orientale. Parmi les autres difficultés rencontrées, soulignons la capacité des organisations africaines à fournir des propositions et des rapports de haute qualité, ainsi qu’à recueillir les données ou les indicateurs exigés par les bailleurs de fonds et leurs conseils d’administration. Par ailleurs, les bailleurs de fonds considèrent leur propre capacité, et les investissements dans le personnel ou la présence locale, ou la composition et la formation de leur personnel, comme des contraintes qui pèsent sur eux.

## Recommandations **d’amélioration** des pratiques de financement

**92 %**

des OSC africaines ayant répondu à l’enquête déclarent qu’un financement à plus long terme pourrait améliorer leur capacité d’action.

**77 %**

demandent que les fonds soient axés sur des résultats à long terme plutôt que sur des projets à court terme.

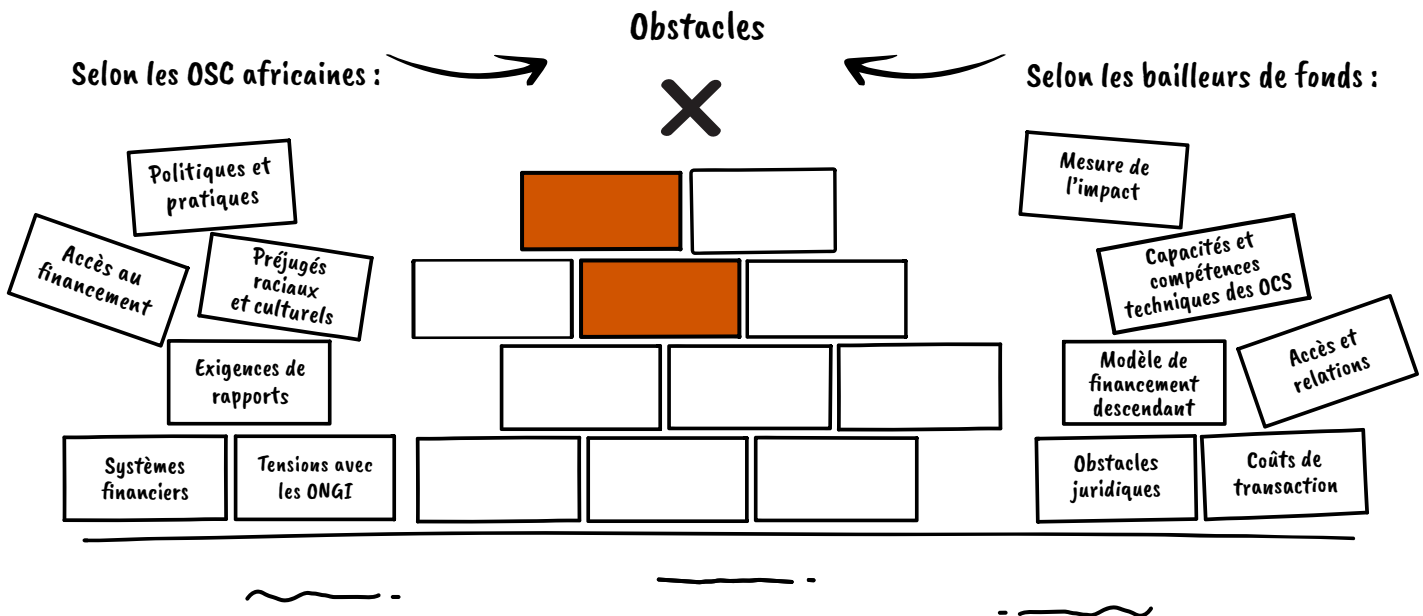
**83 %**

réclament un plus grand nombre de fonds modulables ou de base/non affectés.

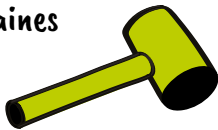
Pour remédier aux difficultés rencontrées, les OSC africaines recommandent généralement aux bailleurs de fonds d’octroyer un financement à plus long terme aligné sur les résultats plutôt que sur les projets à court terme, d’accroître le financement de fonctionnement/sans restriction et d’harmoniser leurs investissements en fonction de leurs propres stratégies et priorités. Elles recommandent également une simplification et une rationalisation des rapports grâce à des mesures, telles que des cadres communs de présentation de rapports ou des cadres de réflexion adoptés par plusieurs bailleurs de fonds.

Les bailleurs de fonds identifient le plus souvent des solutions structurelles par le biais de mécanismes, tels que des fonds communs, des organismes de redistribution de fonds et des collaborations ou collectifs de bailleurs de fonds.

# Quels sont les obstacles que rencontrent les organisations locales africaines pour obtenir un financement CORRECT dans le domaine de la conservation ?



## Perspectives des OSC africaines



Améliorer les politiques et pratiques de financement

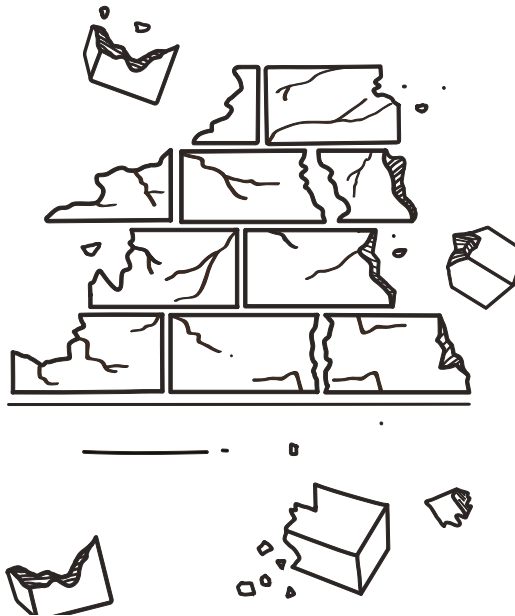
Faciliter les procédures de financement et les rendre plus accessibles

Accroître le financement direct des OSC africaines

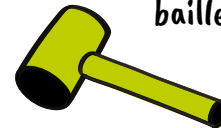
Améliorer les relations entre les bailleurs de fonds et les OSC : établir un lien de confiance et partager les risques

Consolider les capacités et les réseaux de collecte de fonds des OSC.

## Faire tomber les obstacles



## Perspectives des bailleurs de fonds



Miser sur un plus grand nombre d'organismes de redistribution de fonds, de fonds communs et de collectifs de bailleurs de fonds, idéalement au niveau local.

Assumer des frais de transaction (et autres) plus élevés

Inclure les personnes ayant de l'expérience dans la prise de décision au niveau local

Financer le développement et la capacité des organisations

Utiliser les mécanismes disponibles pour surmonter les obstacles juridiques

Adopter des procédures faciles d'accès

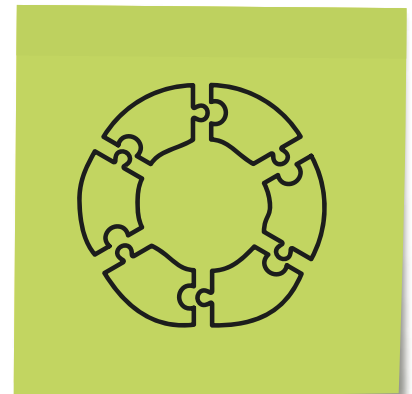
Traiter les OSC et les grandes organisations de manière équitable



## Vers des **solutions** communes

La synthèse des différentes perspectives des OSC africaines et des bailleurs de fonds incluse dans cette étude permet de dégager les observations suivantes concernant l'amélioration des pratiques de financement et la création de partenariats plus solides à travers la chaîne de valeur du financement :

- Les organisations africaines et les bailleurs de fonds dressent généralement le même constat face aux difficultés majeures et aux solutions recommandées, mais affichent aussi des divergences significatives. La documentation de ces différentes perspectives et la création d'espaces de dialogue et de résolution de problèmes en collaboration aideront l'ensemble des acteurs à rechercher des solutions concrètes à mettre en œuvre.
- Les diverses recommandations relatives au changement des modèles et politiques de financement, en faveur de fonds modulables et de base à plus long terme et stratégiquement alignés, font écho à un large corpus de données et de revendications dans le secteur du développement international qui réclame des réformes et des améliorations similaires dans les milieux de la philanthropie et de l'aide internationale.
- Les partenariats entre les OSC africaines et les organisations internationales, qui jouent souvent un rôle intermédiaire dans le financement pour la conservation, constituent un problème majeur et une source d'insatisfaction. Le dialogue entre les organisations africaines, les organisations internationales et les bailleurs de fonds sur les moyens de renforcer ces partenariats, d'améliorer l'équité et la responsabilité, et d'aborder les dynamiques de pouvoir, sera un facteur clé d'amélioration du financement sur le terrain.
- Les fonds communs, qui gagnent en popularité parmi les bailleurs de fonds et que nous illustrons par plusieurs exemples, présentent un mécanisme de renforcement de l'apprentissage, du dialogue et de la collaboration entre les bailleurs de fonds et les organisations africaines. Il sera important de s'assurer que les fonds communs émergents tiennent compte de certaines des questions relatives au pouvoir, au partenariat, à la gouvernance et à la distribution des ressources soulevées dans ce rapport, à mesure que les fonds affluent vers les organisations de conservation et les organisations communautaires africaines dans les années à venir.



# Introduction

## Langage et définitions

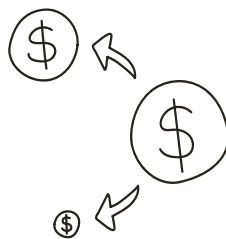
Le présent rapport se focalise sur les organisations non gouvernementales, ou organisations de la société civile africaines, qui collaborent avec les communautés locales sur les questions relatives à la conservation et à la gestion des ressources naturelles. Ces organisations s'appuient sur un large éventail de sujets, d'intérêts, de motivations et de perspectives. Certaines d'entre elles sont en grande partie déployées sur le terrain et mènent des actions concrètes avec les communautés résidant dans les zones rurales, tandis que d'autres travaillent davantage à l'élaboration de politiques. De nombreuses organisations sont inévitablement amenées à exercer ces deux fonctions. Certaines s'occupent davantage de la conservation de la faune sauvage et de la biodiversité, tandis que d'autres travaillent sur le régime foncier des autochtones et des communautés ou la gouvernance forestière. Nous désignons ces diverses organisations par les termes « OSC africaines » ou « organisations de conservation africaines ».

En revanche, le terme « organisations non gouvernementales internationales » (ONGI) désigne toute organisation opérant dans plusieurs pays, et dont le siège et les organes de gouvernance se situent généralement dans les pays du Nord. Nous les désignons ainsi, bien que l'acronyme BINGO pour « Big International Non Governmental Organizations » soit également utilisé dans certains interviews pour faire référence aux organisations internationales de taille importante.

Nous reconnaissons d'entrée de jeu que ces acronymes et définitions manquent de précision compte tenu de l'incroyable diversité des organisations et des multiples usages qui en sont faits selon le contexte par différents acteurs (notamment dans les interviews).

Les peuples autochtones et les communautés locales (IPLC) qui consentent des efforts pour la conservation bénéficient d'un large soutien international, qui se traduit notamment par de nouveaux engagements financiers majeurs visant à renforcer leurs efforts en matière d'intendance et de gouvernance des terres, liés à la fois aux politiques et aux investissements en faveur de la conservation et du changement climatique, et par des mouvements sociaux plus larges visant à lutter contre les injustices raciales et historiques. Ces forces contribuent à accroître les investissements au sein des organisations locales et communautaires en Afrique et à travers le monde.

**Mais pour mettre à exécution ces engagements, il faut repenser, réviser et améliorer les pratiques actuelles de financement pour la conservation.** À l'heure actuelle, les organisations africaines ne reçoivent qu'une faible partie des fonds, en dépit de la reconnaissance accrue du rôle majeur que joue la conservation au niveau local et communautaire en faveur du climat et de la biodiversité.



**À l'échelle mondiale, les organisations d'IPLC reçoivent moins de 1 % de l'ensemble des fonds destinés au climat. Les organisations africaines, quant à elles, ne reçoivent qu'environ 5 à 10 % des fonds philanthropiques privés investis en Afrique.**

La lutte contre le changement climatique, la conservation de la biodiversité, la protection des droits fonciers autochtones et communautaires et la promotion de moyens de subsistance plus résilients dans les communautés rurales d'Afrique reposent toutes sur l'intervention des organisations communautaires. **Des changements majeurs doivent être apportés aux pratiques de financement afin d'augmenter sensiblement les fonds jusqu'au point d'impact à l'échelon local, de manière à soutenir les acteurs locaux et leurs solutions face aux enjeux liés à l'environnement et à la conservation.**

L'objectif du présent rapport est de documenter les problèmes que posent actuellement les pratiques de financement dans le domaine de la conservation en Afrique, et d'aborder les obstacles et les solutions émergentes. À travers les retours et les réflexions des OSC africaines et des bailleurs de fonds, ce rapport cherche à faire la lumière sur les principaux obstacles et défis que rencontrent les deux groupes et à formuler des recommandations visant à améliorer les pratiques de financement. Ainsi, ce rapport fournit davantage d'éléments de preuve empiriques sur la nécessité d'octroyer un meilleur financement aux acteurs locaux au point d'impact.

# Contexte : l'évolution du financement en matière de conservation

**« Les choses les plus importantes à faire dans le monde ne peuvent pas être réalisées par de grandes organisations. Elles seront réalisées par de nombreux, parfois des centaines, voire des milliers de petits groupes. »**

- Andrew Steer, PDG, Bezos Earth Fund<sup>1</sup>

**« Nous devons changer le mode de répartition des fonds ainsi que les relations de pouvoir entre ceux qui mènent des actions et ceux qui les financent. »**

- Ameyali Ramos, Consortium APAC<sup>2</sup>

Les nouvelles tendances et les changements de mentalité favorisent les solutions des communautés face aux défis environnementaux de la planète. Le sentiment d'urgence toujours plus pressant face au changement climatique et à la perte de la biodiversité, ainsi que l'importance accordée aux solutions « fondées sur la nature » pour lutter contre le changement climatique, ont entraîné une forte augmentation des investissements dans la restauration et la conservation écologiques qui s'avèrent essentiels pour relever les défis environnementaux et sociaux. De nouveaux objectifs de conservation, tels que l'objectif 30 x 30 visant à protéger 30 % de la surface émergée du globe à l'horizon 2030, sont mis en avant à travers des mesures politiques mondiales. Ce type d'objectif s'accompagne de nouveaux engagements de financement majeurs, tels que la promesse de 5 milliards de dollars accordée à la protection de notre planète et lancée en septembre 2021.<sup>3</sup>

À mesure que l'attention du public et les ressources financières se tournent davantage vers la conservation de la nature, les pratiques sur le terrain connaissent également une mutation, en étant davantage axées sur les approches de conservation locales. Le discours dominant sur la conservation reconnaît désormais de plus en plus l'importance de la contribution des peuples autochtones et des autres communautés locales à la conservation, avec la multiplication de nouveaux rapports et d'études démontrant les impacts positifs des efforts consentis au niveau local.<sup>4</sup>

Ces changements s'accompagnent d'une reconnaissance accrue de la nécessité d'attribuer davantage de ressources aux acteurs locaux afin de soutenir les efforts déployés au niveau communautaire. Les organisations communautaires jouent un rôle déterminant dans la conservation, notamment en soutenant la gestion communautaire des ressources naturelles, en facilitant les processus de gouvernance locale et en influant sur les changements de politique nationale. La pandémie de COVID-19 a amplifié l'importance des capacités communautaires en périodes de perturbation et de crise.<sup>5</sup>

**Les acteurs locaux doivent bénéficier de davantage de ressources afin de soutenir le changement au niveau communautaire.**



Un nouveau rapport résume ce consensus croissant de la manière suivante :

**« Les organisations nationales et locales sont les mieux placées pour s'engager sérieusement au niveau local et soutenir le développement de capacités et de relations à long terme en vue de répondre au changement climatique et à la perte de la biodiversité.<sup>6</sup> »**

En outre, les mouvements de justice sociale aux États-Unis et dans d'autres régions du monde appellent à décoloniser le développement international et la conservation de la biodiversité, en transférant davantage de pouvoir, de capacité d'agir et de ressources aux organisations et aux leaders locaux en Afrique et ailleurs.<sup>7</sup> Dans le domaine de la conservation, ces changements s'inscrivent dans le cadre de longs débats sur les rôles respectifs des organisations internationales, nationales et locales, et sur le mode de répartition des ressources pour obtenir des résultats efficaces et équitables.<sup>8</sup>

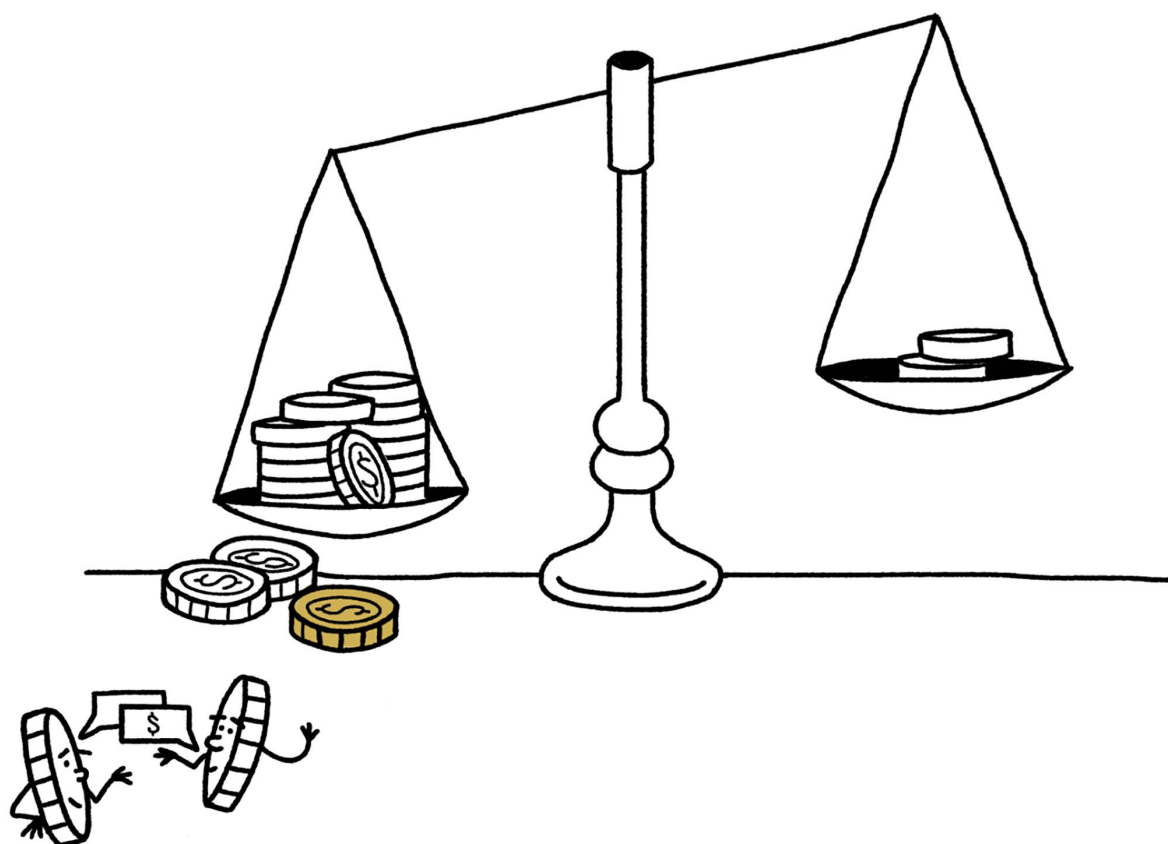
## Le contexte africain

En Afrique, ces tendances amènent à se concentrer davantage sur la capacité de financement des efforts de conservation pour offrir un meilleur support aux organisations africaines. Comme dans toute autre région du monde, la lutte contre la pauvreté et le développement économique en Afrique sont étroitement liés à l'utilisation durable des ressources naturelles et à la santé écologique, avec une attention croissante accordée au rôle que jouent les ressources naturelles pour la conservation, sans pour autant négliger la croissance économique.<sup>9</sup> Les forêts, les espèces sauvages, les pâturages de savane, les zones humides et les pêcheries côtières sont au cœur des moyens de subsistance de centaines de millions de personnes vivant dans les zones rurales, et soutiennent également les principales industries, telles que le tourisme, qui sont des bassins d'emplois et d'opportunités économiques. On estime que plus de 80 % de l'ensemble des terres en Afrique sont des pâturages et des forêts qui sont utilisées et gérées de manière communautaire, bien que moins de 10 % de cette superficie soient légalement reconnus comme étant sous le contrôle ou la propriété des IPLC.<sup>10</sup>

Des évolutions majeures vers des solutions communautaires sont en cours dans certaines régions d'Afrique pour aider à relever ces défis. Les réserves sous la gestion et le contrôle de divers regroupements de communautés et de propriétaires fonciers locaux dans des pays comme la Namibie et le Kenya représentent désormais autant, voire plus, de terres que les zones protégées par les gouvernements de ces pays.<sup>11</sup> Les pratiques de gestion forestière autochtones et communautaires sont de plus en plus reconnues dans des pays comme la Zambie et la République démocratique du Congo.<sup>12</sup> Par ailleurs, les aires marines sous gestion locale se sont considérablement étendues dans des pays comme le Kenya et Madagascar.<sup>13</sup>

**Seuls 10 % du financement philanthropique total en Afrique vont aux ONG africaines.**

Les OSC africaines contribuent largement à ce type de changements. Toutefois, elles se heurtent régulièrement à des difficultés d'accès aux ressources nécessaires à leur développement, à leur pérennisation et à l'élargissement de leur impact en vue d'apporter des changements sur le terrain. Selon une étude récente de Bridgespan Group et de l'African Philanthropy Forum, environ 10 % seulement du financement philanthropique total en Afrique étaient destinés aux ONG africaines.<sup>14</sup> Parallèlement, une autre étude récente mondiale a révélé que moins de 1 % de la totalité du financement pour le climat était directement destiné aux peuples autochtones.<sup>15</sup>



En outre, le financement accessible aux organisations africaines, comme les OSC du monde entier, s'accompagne de nombreuses contraintes liées aux restrictions financières, aux exigences en matière de rapports et aux délais courts. En 2009, l'organisation Bridgespan Group a inventé le terme « nonprofit starvation cycle » (cycle de famine à but non lucratif) pour expliquer comment les limites imposées par les bailleurs de fonds au financement de fonctionnement et aux frais généraux organisationnels maintiennent de nombreuses organisations de changement social dans un état de manque chronique de ressources.<sup>16</sup> Plus récemment, Nicola Banks, de l'Université de Manchester, a expliqué comment ces pratiques prévalaient toujours dans l'arène du développement international :

**« En maintenant le financement à court terme, basé sur des projets et fortement limité, sans contribuer parallèlement aux frais généraux des organisations, non seulement la chaîne d'aide ne parvient pas à apporter le soutien ou l'autonomie dont a besoin la société civile locale, mais elle empêche aussi activement la construction d'une plus grande force et durabilité à travers elle dans le monde entier.<sup>17</sup> »**



## Repenser les pratiques de financement

Dans ce contexte, il est indispensable de mettre en place des pratiques de financement plus efficaces. Hélas, ce n'est généralement pas une priorité absolue pour la conservation en Afrique et ailleurs.

Pourtant, dans le secteur social et le domaine du développement international, on observe une évolution marquée vers un financement plus proche du point d'action.<sup>18</sup> Certaines organisations philanthropiques, telles que le programme BUILD (Building Institutions and Networks) de la Fondation Ford, réclament des investissements plus importants dans les capacités organisationnelles de base des bénéficiaires, notamment à travers davantage de fonds non affectés.<sup>19</sup> Cette évolution s'inscrit dans le cadre d'un mouvement plus large en faveur d'une « philanthropie basée sur la confiance », qui préconise des investissements à long terme et des partenariats plus authentiques entre les bénéficiaires et les bailleurs de fonds. L'accent mis sur le changement des systèmes permet également aux bailleurs de fonds de privilégier de nouveaux modes de collaboration afin de soutenir les investissements à long terme dans les organisations bénéficiaires.<sup>20</sup>

Parallèlement, certaines grandes agences gouvernementales commencent aussi à mettre davantage l'accent sur l'orientation des financements au niveau local. Samantha Power, l'administratrice de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), a récemment annoncé un nouvel objectif pour l'USAID : celui de faire passer de 6 à 25 % la partie du financement total attribuée aux organisations locales au cours des quatre prochaines années.<sup>21</sup> Carlos Manuel Rodríguez, PDG et Président du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), préconise de nouveaux mécanismes de financement susceptibles de fournir des fonds directs aux ONG et d'aider les IPLC à accéder directement à davantage de fonds<sup>22</sup>.

Le domaine de la conservation s'est généralement focalisé sur le montant total des fonds investis dans la conservation de la faune sauvage, des forêts ou des océans, ou sur le niveau total de financement destiné à des questions ou des zones géographiques spécifiques. **Longtemps négligés, la structure, la conception et le versement des financements revêtent désormais un intérêt grandissant.** Tout l'argent du monde ne pourra pas répondre aux besoins actuels de la conservation, sauf si le financement se traduit par un plus grand impact sur le terrain et soutient efficacement le travail des acteurs les mieux placés pour apporter le changement. Face à cette réalité, il est essentiel que le domaine de la conservation examine de plus près et de manière plus critique les pratiques de financement et les moyens de les améliorer.

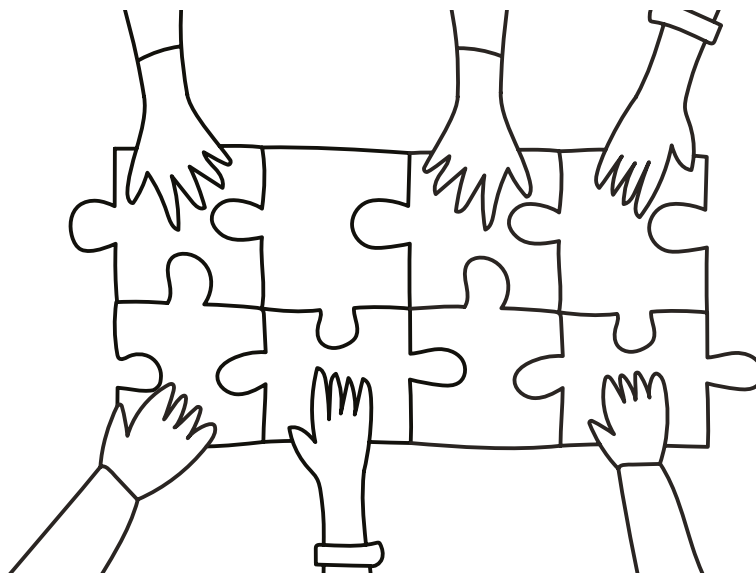
# Méthodologie



Si le champ d'application du présent rapport est volontairement large, c'est parce que nous avons cherché à recueillir un éventail diversifié de points de vue d'acteurs travaillant et investissant en Afrique. Nous avons mené une enquête en ligne ciblée (en anglais et en français) qui a été largement relayée auprès d'OSC africaines adoptant une approche communautaire en matière de conservation. Une enquête similaire a été envoyée aux représentants de fondations philanthropiques privées. Par ailleurs, nous avons réalisé un certain nombre d'interviews de qualité (également en anglais et en français) avec les principaux représentants d'OSC africaines dont les projets sont axés sur la conservation ou les ressources naturelles, ainsi qu'avec des fondations privées qui soutiennent la conservation en Afrique. À travers ces enquêtes et ces interviews, nous avons cherché à comprendre les principaux obstacles au financement des organisations locales de conservation et à faire émerger des réflexions et des exemples de solutions potentielles pour les surmonter.

En outre, nous avons consulté de nombreux documents récemment publiés afin que ce rapport puisse s'inspirer de recherches déjà effectuées et de la récente profusion de réflexions et d'écrits au sujet des modèles philanthropiques dans le secteur social au sens large.

Dans nos conclusions, nous avons résumé les principaux problèmes rencontrés par des OSC africaines diverses et variées dans différentes zones géographiques et sur différents sujets, et par des bailleurs de fonds philanthropiques qui partagent tous des perspectives différentes. L'un des objectifs de ce rapport est d'accorder plus d'importance aux perspectives collectives et individuelles de ces organisations et à leurs réflexions en vue d'améliorer les pratiques de financement et les partenariats. C'est pour cette raison que nous avons cité plusieurs fois les propos des personnes interrogées parmi les OSC et les bailleurs de fonds, après leur avoir demandé la permission.



# Couverture de cette enquête

Au total, 48 dirigeants d'OSC ont répondu à l'enquête en ligne. Un peu plus de 70 % des organisations qu'ils représentent sont basées en Afrique orientale ou australe, les autres étant réparties en Afrique occidentale et centrale. Ces organisations consacrent généralement au moins 24 millions de dollars par an aux efforts de conservation sur le continent. 52 % d'entre elles emploient moins de 20 personnes, et 23 % moins de 50 personnes.

Parmi elles, 81 % se concentrent sur la conservation de la faune sauvage, 56 % sur les questions relatives à la gouvernance et aux droits fonciers des IPLC, 48 % sur la conservation ou le reboisement des forêts, 15 % sur la conservation marine et 31 % sur d'autres domaines.

Figure 1 : domaines d'intervention de la conservation — OCS africaines

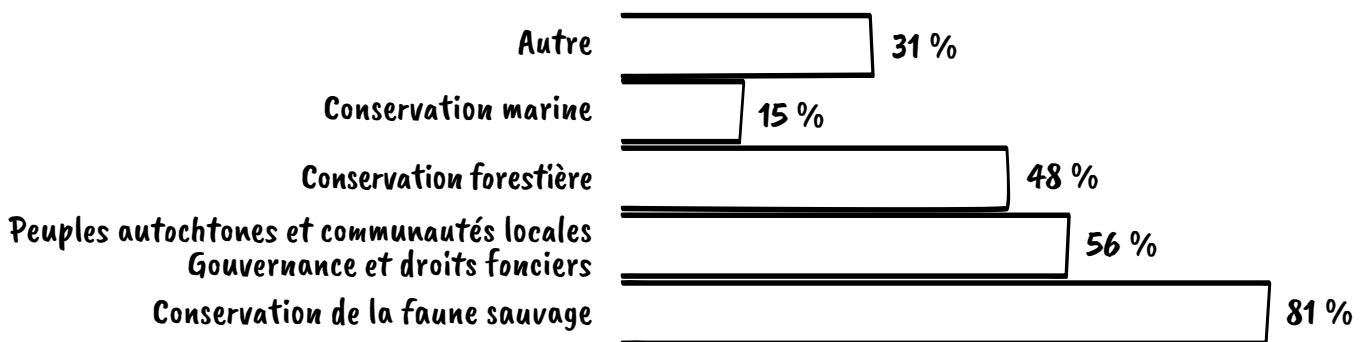
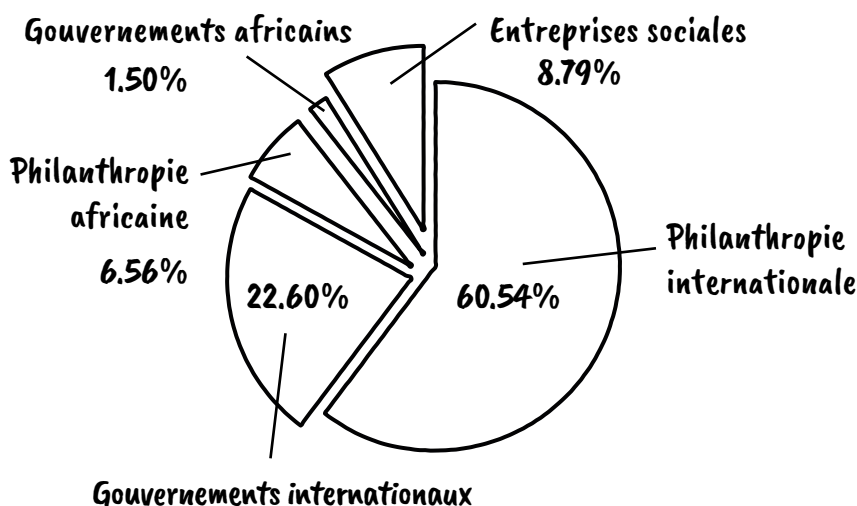


Figure 2 : sources de financement des OSC locales



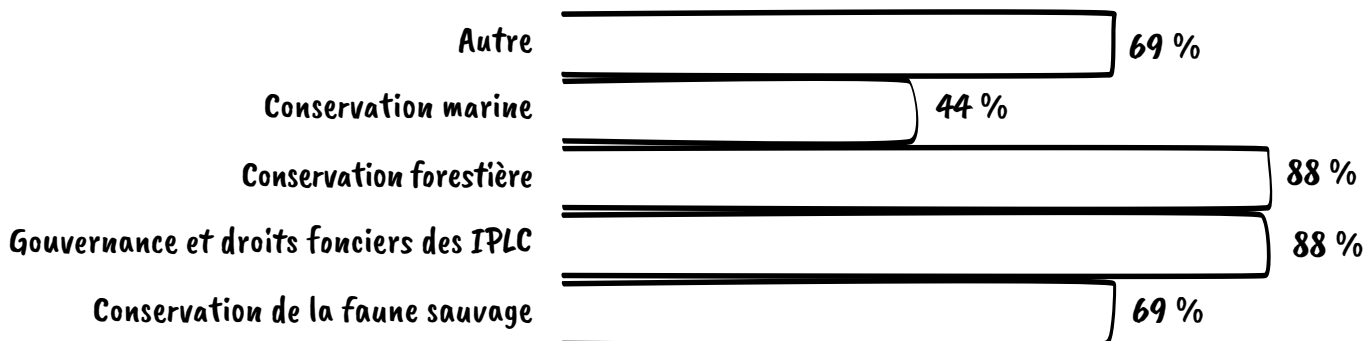
Enfin, en moyenne, 61 % de leur financement proviennent d'organismes philanthropiques privés internationaux, 23 % de bailleurs de fonds publics internationaux (bilatéraux ou multilatéraux), et seulement 8 % de sources africaines, qu'il s'agisse d'organismes philanthropiques ou de fonds publics. 9 % des fonds supplémentaires proviennent d'activités d'entreprises sociales, telles que la vente de produits ou de services.

Parmi les bailleurs de fonds, 15 représentants d'organismes philanthropiques privés ont répondu à l'enquête. Il convient de noter que plusieurs bailleurs de fonds n'ont pas été en mesure de répondre à l'enquête en raison d'un ensemble de politiques internes relatives au partage des données et de l'indisponibilité de données spécifiques relatives au financement d'organisations plus petites ou locales. En outre, en ce qui concerne les bailleurs de fonds, notre attention s'est principalement portée sur les fondations philanthropiques privées en Amérique du Nord et en Europe. Les entités de financement gouvernementales ou multilatérales ou les fondations philanthropiques basées en Afrique n'ont pas participé à l'enquête.

Les bailleurs de fonds ayant répondu financent collectivement des actions dans la quasi-totalité des pays africains et contribuent généralement à hauteur d'au moins 65 millions de dollars par an au financement de la conservation en Afrique.

88 % d'entre eux apportent leur aide à des actions portant sur la gouvernance et les droits fonciers des IPLC, 88 % sur la conservation des forêts et 69 % sur la conservation de la faune sauvage.

Figure 3 : domaines d'intervention de la conservation – **Bailleurs de fonds**



Ces enquêtes ont été suivies par 37 interviews de qualité menés auprès de dirigeants d'organisations de conservation communautaires issues de 15 pays d'Afrique subsaharienne. Environ 60 % de ces organisations sont basées en Afrique orientale ou australe, les autres étant réparties en Afrique occidentale et centrale. Enfin, nous avons interrogé 12 représentants d'organismes de financement pour la conservation, parmi lesquels sept venaient des États-Unis et les autres d'Europe ou de fondations européennes basées en Afrique (consulter la liste complète des personnes interrogées en annexe).

# Obstacles : les difficultés rencontrées par les OSC africaines en matière d'accès au financement

Dans cette partie, nous mettons en lumière les principaux obstacles et les principales difficultés rencontrées par les OSC en matière d'accès au financement.

## 92 %

des OSC considèrent le manque de financement de fonctionnement/sans restriction comme un obstacle.

## 73 %

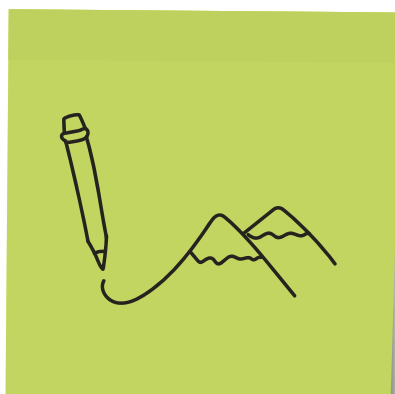
des OSC considèrent l'insuffisance de financement comme un obstacle.

## 71 %

des OSC considèrent le financement des projets à court terme comme un obstacle.

## 52 %

des OSC considèrent les exigences onéreuses en matière de propositions et de rapports comme un obstacle.

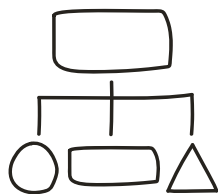


## Obstacle 1. Politiques et pratiques de financement

*« La conservation ne se résume pas à un programme sur un an... Les donateurs devraient s'orienter vers des financements à plus long terme et non vers des [fonds] ponctuels. »*

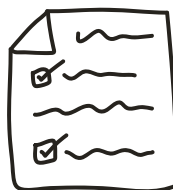
– Olivier Nsengimana, Directeur exécutif, Rwanda Wildlife Conservation Association

Les politiques et les pratiques établies par les donateurs constituent, de loin, la majeure partie des obstacles que rencontrent les OSC en matière de financement. Ces obstacles se déclinent en quatre difficultés spécifiques :



**Financement à court terme et par projet**

**Manque de fonctionnement / sans restriction**



**Obstacles à l'éligibilité des demandes de financement**

**Priorités des donateurs**

### **Le financement à court terme et par projet :**

Aux fins du présent rapport, nous définissons le financement à court terme comme un financement qui s'étend sur moins de deux ans, même si le financement porte généralement sur une seule année. Quelque 73 % des personnes ayant répondu au sondage jugent le financement insuffisant et 71 % considèrent le financement à court terme comme un problème. Par ailleurs, la plupart des OSC interrogées considèrent ce type de financement comme un réel obstacle. Certaines pensent qu'il va à l'encontre de leur besoin de financement pluriannuel et modulable visant à mettre en œuvre leurs propres programmes stratégiques pour un impact durable et à long terme. C'est notamment le cas de Rahima Njaidi, Directrice exécutive de Community Forest Conservation Network of Tanzania (MJUMITA), qui a indiqué :

*« L'obtention d'un financement en faveur de notre plan stratégique constituerait une avancée majeure. Le financement que nous percevons est octroyé en fonction de chaque projet, si bien que de nombreux travaux importants sont laissés de côté. »*





## **Le manque de financement de fonctionnement / sans restriction :**

92 % des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête auprès des OSC considèrent le manque de financement de fonctionnement ou sans restriction comme un problème majeur. Cette perspective a été mise en évidence par Willie Boonzaier, Directeur de programme à l'Integrated Rural Development and Nature Conservation (IRDNC) en Namibie, qui a déclaré :

*« Pour que les organisations puissent survivre sur le terrain, les donateurs doivent prévoir un budget réservé à leur fonctionnement. Nous ne recevons par exemple aucun financement pour la communication (pas même pour la maintenance du site web), la formation du personnel, le plan de la relève, etc. Ces activités qui peuvent s'apparenter à des dépenses futiles sont en réalité indispensables pour rendre les organisations efficaces. Nous ne trouvons aucun donateur qui finance ce type d'activités. »*

Même son de cloche chez Alda Salomão, Conseillère juridique principale au Centro Terra Viva au Mozambique :

*« Les donateurs imposent généralement des limites strictes concernant les dépenses liées aux coûts administratifs, notamment celles liées au personnel, mais plus de 70 % de notre travail impliquent des compétences professionnelles et intellectuelles. Par conséquent, si nous ne parvenons pas à payer les frais administratifs, nous nous privons des forces nécessaires pour mener à bien notre travail. »*



## **Les obstacles à l'éligibilité des demandes de financement :**

Ce problème se pose davantage parmi les personnes interrogées dans les pays d'Afrique occidentale et centrale, où les OSC sont généralement plus petites, mais aussi plus susceptibles de rechercher des financements bilatéraux et multilatéraux, en raison du nombre relativement limité de fondations philanthropiques privées finançant ces pays.

Un exemple courant illustrant ce cas de figure est celui d'un donateur qui exige qu'une organisation ait géré au moins un million de dollars par le passé, seuil difficile à atteindre pour la plupart des OSC locales ou nationales. En outre, les OSC locales et nationales ne sont éligibles à certains types de financement bilatéral ou multilatéral que si elles font leur demande auprès de consortiums réunissant des ONG internationales. Toutefois, les conditions d'éligibilité peuvent parfois devenir encore plus contraignantes.

Le dirigeant d'une OSC d'Afrique centrale explique notamment avoir rencontré des critères d'éligibilité qui incluaient :

1. Une résolution du conseil d'administration autorisant l'organisation à faire une demande de financement ;
2. Des comptes audités, même pour les petites OSC ;
3. L'adhésion à certains réseaux. Ce ne sont évidemment pas des problèmes isolés.



La question de l'éligibilité est également liée aux problèmes de financement à court terme et au manque de financement de fonctionnement mentionnés précédemment, comme l'a clairement indiqué Aristide Kamla, Président de l'African Marine Mammal Conservation Organization (AMMCO) au Cameroun :

*« La majeure partie de nos fonds ne nous a pas permis de recruter un comptable, ni de répondre aux exigences du métier, car nous ne disposons pas du logiciel de gestion financière nécessaire. Nous devons payer une licence et recruter un comptable ou un directeur financier qualifié, ayant des connaissances sur le fonctionnement du logiciel en question. Et il est impossible de recruter un tel candidat avec une subvention de 15 000 ou 20 000 dollars. »*

### **Les priorités des donateurs :**

De nombreuses OSC évoquent la difficulté de répondre aux conditions de financement des donateurs, qui s'accompagnent souvent d'idées préconçues sur ce que devraient être les priorités, et ne correspondent pas toujours aux besoins réels sur le terrain ou aux intérêts ou priorités d'une organisation. Comme le fait savoir Antonio Chipata, Directeur exécutif de l'Associação de Conservação do Ambiente e Desenvolvimento Integrado Rural (ACADIR) en Angola :

*« Nous souhaitons que les fonds octroyés servent notre mission et refusons que ceux-ci dictent nos actions. »*

**« Nous nous intéressons également au travail des pêcheries... »**



## Obstacle 2. Difficultés d'accès au financement

**« Nous n'avons pas les fonds nécessaires pour aller à la rencontre des donateurs aux quatre coins du monde et discuter avec eux. »**

– Matthew Becker, PDG, Zambia Carnivore Programme

Une deuxième série d'obstacles découle de la difficulté que rencontrent les OSC africaines pour accéder aux bailleurs de fonds en premier lieu. Une fois qu'elles y parviennent, l'autre difficulté consiste à devoir présenter leur travail de manière convaincante. Ces questions d'ordre logistique et culturel se résument en deux difficultés majeures : l'accès aux bailleurs de fonds et la capacité à les convaincre.

### Accès aux bailleurs de fonds :

De nombreuses OSC africaines pour la conservation travaillent dans des zones rurales, souvent éloignées. Ainsi, toute tentative d'entrer en contact avec des bailleurs de fonds en Amérique du Nord ou en Europe pose un défi de taille.



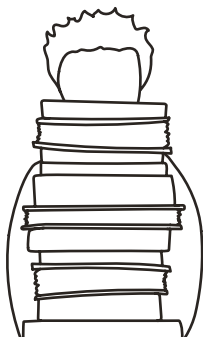
**De nombreuses personnes interrogées indiquent qu'il s'agit d'une préoccupation urgente. Elles savent qu'il est essentiel de nouer des relations, mais que la perspective d'avoir des bureaux ou une présence légale dans les pays donateurs, comme c'est le cas pour les grandes ONG internationales, n'est pas concevable et dépasse largement leurs moyens. Paine Mako, Directrice exécutive de Ujamaa Community Resource Team (UCRT) en Tanzanie précise que :**

« Aujourd'hui, dans le cadre d'une demande de financement, vous devez établir une sorte de relation qui vous permettra d'obtenir des fonds. [Mais] les organisations implantées sur le terrain doivent trouver un équilibre entre le travail de terrain et l'investissement dans la création de relations, de liens de confiance et de réseaux, dont plusieurs sont éloignés du terrain. »

À cette difficulté structurelle s'ajoutent les nombreuses pratiques couramment exercées par les donateurs, telles que la recherche ciblée de bénéficiaires à partir de recommandations de réseaux et le refus d'ouvrir les appels de fonds au public, qui tendent à privilégier les quelques OSC ayant construit une solide image de marque ou ayant trouvé les moyens de débloquer leur accès aux pays du Nord. Certaines personnes sondées ont exprimé leur frustration, car elles sont persuadées que leur travail parlerait de lui-même si seulement les donateurs étaient amenés à le voir.

### Capacité à convaincre les bailleurs de fonds :

Les personnes sondées expriment de nombreuses difficultés à acquérir l'ensemble des compétences en matière de collecte de fonds et de communication nécessaires pour convaincre les bailleurs de fonds d'investir en eux. Les personnes interrogées évoquent les difficultés à maîtriser la rédaction de propositions et les dépenses liées au recrutement de rédacteurs de fonds professionnels, ainsi que les défis que pose la rédaction de propositions en anglais, notamment en Afrique francophone. Un tiers des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête en ligne reconnaissent éprouver des difficultés pour transmettre une image de marque efficace de leur travail en vue d'attirer des bailleurs de fonds. Une organisation qui a confiance dans son réseau de bailleurs de fonds peut aussi parfois être fragilisée si elle n'a pas la capacité d'élaborer des propositions.



## Obstacle 3. Exigences en matière de rapport

**« Rappelez-vous : notre principal objectif n'est pas de rédiger des rapports narratifs, mais de mener des actions sur le terrain. »**

– Alda Salomão, Conseillère juridique principale, Centro Terra Viva

Les OSC se débattent avec les différents systèmes de rapports complexes qu'exigent de nombreux bailleurs de fonds. 52 % des personnes sondées ainsi que la plupart des personnes interviewées considèrent ceci comme un obstacle à l'obtention de fonds. Les OSC constatent que si les donateurs souhaitent recevoir des informations relatives à l'utilisation des fonds et à l'impact mesuré, la quasi-totalité d'entre eux demande des rapports avec des formats, des structures et un vocabulaire différents. Ces différences d'exigences font qu'il devient particulièrement difficile pour les OSC de fournir des rapports de façon efficace qui évite toute surcharge de capacités au sein de leurs équipes. Ces structures de rapport à la fois variées et complexes engendrent des coûts considérables pour les OSC africaines et réduisent les ressources des actions menées sur le terrain dans le cadre de leurs missions. Matthew Becker, du Zambia Carnivore Programme, a confié que :

**« Je dois parfois renoncer à certains fonds que j'aurais pu obtenir, simplement à cause des exigences en matière de rapports. »**

Cela peut parfois aller jusqu'à des exigences inconcevables, comme l'illustre cet exemple fourni par Willie Boonzaier de l'IRDNC :

**« L'IRDNC gère plus de 40 fonds par an, et la majorité d'entre eux ont leurs propres spécifications concernant les frais kilométriques des véhicules. En d'autres termes, il n'est pas possible de gérer les finances sur un seul système financier. »**

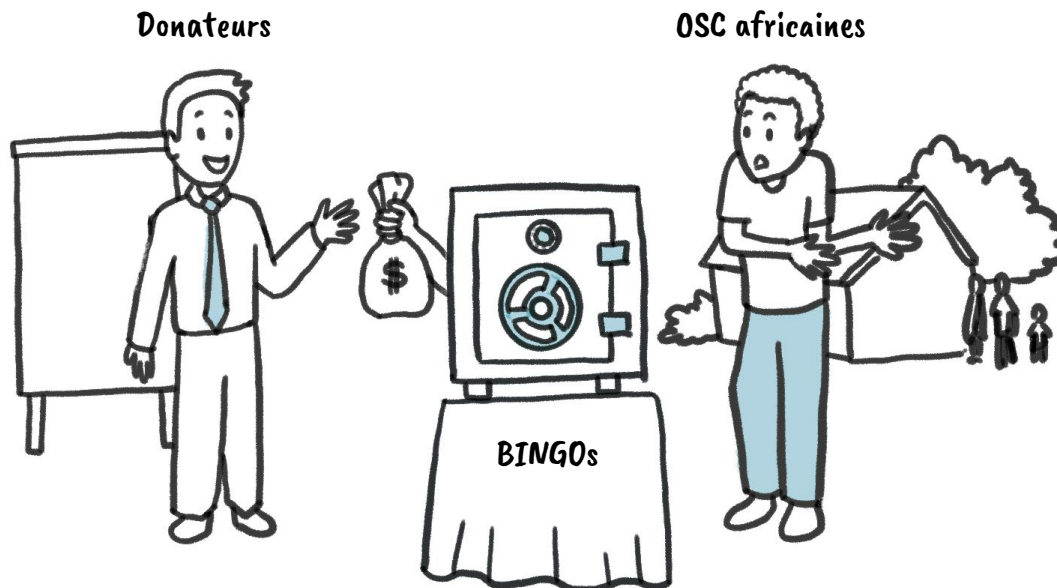
Les OSC constatent régulièrement que les donateurs qui leur demandent de se plier à ces restrictions ne sont généralement pas disposés à financer les coûts associés.

## Obstacle 4. Tensions avec les organisations intermédiaires : le rôle des ONGI

**« Lorsque des ONG internationales travaillent avec des ONG nationales, le financement alloué à ces dernières peut s'avérer dégradant et ne pas refléter ce à quoi l'on pourrait s'attendre d'un partenariat. »**

– Evariste Mbayelo, Coordinateur Programmes, I3D, République centrafricaine

Les OSC évoquent les tensions qu'elles rencontrent avec les ONGI, tant au niveau de leurs partenariats que du sentiment qu'elles ont d'être en concurrence directe avec elles. Une grande partie des personnes interviewées y voient un obstacle pour l'accès et la gestion des fonds. Les OSC considèrent les ONGI comme des intermédiaires qui canalisent les fonds du donateur vers elles, tout en s'octroyant régulièrement plus que la part qui leur revient, sachant qu'elles ne mènent pas autant d'actions sur le terrain que les organisations africaines.



Les OSC évoquent à plusieurs reprises le fait qu'elles ont le sentiment d'en faire largement plus par rapport aux fonds qu'elles reçoivent. Comme l'a précisé une OSC :

*« Nous jouons un rôle de partenaire opérationnel. L'ONG internationale garde 40 % des fonds pour ses frais administratifs, mais nous finance seulement l'équivalent d'un mois de frais administratifs. Ainsi, les 60 % réservés aux fonds de projet nous incombent pour une mise en œuvre sans financement de fonctionnement. »*



Ces intermédiaires imposent souvent leurs propres restrictions qui viennent s'ajouter à celles des donateurs. Yusuf Ibrahim Hussein, Directeur de comté de Global Initiative for Resilience and Development (GIRD) en Somalie, reconnaît que :

*« La bureaucratie et les politiques restrictives imposées aux ONG locales proviennent souvent des ONG internationales plutôt que des donateurs. »*

Il convient de noter que les OSC africaines interviewées n'ont généralement pas connaissance des exigences et restrictions juridiques des pays donateurs, telles que les règles fiscales régissant les fondations aux États-Unis, qui permettent aux bailleurs de fonds de financer plus facilement des organisations ayant le statut juridique d'organisme de bienfaisance aux États-Unis que des OSC africaines locales. En outre, si certaines grandes organisations internationales sont critiquées pour leurs pratiques, d'autres sont considérées comme des partenaires financiers solides ayant contribué à la croissance à long terme des OSC africaines. Elles peuvent parfois être critiquées dans un pays, mais être encensées dans un autre, comme dans le cas d'une éminente ONG et d'un important organisme d'aide internationale. Cette critique doit donc être nuancée, et le sujet des partenariats et des relations entre les ONG internationales et les OSC africaines est un sujet important qui mérite de faire l'objet d'un examen et d'un dialogue plus approfondis.<sup>23</sup> Cela dit, les OSC africaines parlent généralement de concurrence malsaine, de contrats abusifs, de financement de fonctionnement insuffisant et de favoritisme.

## Obstacle 5. Préjugés raciaux et culturels

**« Les défenseurs de l'environnement qui partagent les mêmes origines que la plupart des grands donateurs des pays du Nord bénéficient d'un traitement de faveur. De ce fait, de nombreux dirigeants africains éprouvent de plus grandes difficultés à nouer des liens avec eux. »**

– Andrew Stein, Directeur exécutif, conservatoire Communities Living Among Wildlife Sustainably (CLAWS), Botswana.

Il existe un parallèle entre les préjugés raciaux et culturels relevés dans la manière dont différentes organisations, et même différents dirigeants au sein d'une même organisation, sont traités sur le terrain, et les relations inévitables qu'entretiennent les organisations africaines avec leurs homologues internationaux, souvent basés dans le Nord. Ce sentiment est largement partagé par plusieurs des personnes interviewées, dont la quasi-totalité a demandé à ne pas être citée, pour éviter d'éventuelles représailles. L'un des leaders d'une de ces organisations a expliqué comment cela se manifestait concrètement :

**« L'organisation dirigée par un leader noir recevra par exemple 200 000 dollars et aura quatre objectifs à atteindre, tandis que celle d'un leader blanc n'aura que deux objectifs mais se verra octroyer un million de dollars. Nous devons jouir des mêmes droits en termes de distribution des ressources des donateurs. »**

L'un des bailleurs de fonds interviewés dans le cadre de cette enquête abonde dans le même sens, en décrivant l'histoire du secteur de la conservation en Afrique comme étant celle de :

**« L'étudiant blanc occidental, titulaire d'un doctorat, qui a consacré sa vie à la faune sauvage en Afrique. Certes, ces personnes ont joué un rôle important, mais depuis les temps ont changé et nous devons désormais nous tourner vers les organisations locales et les aider à devenir le futur visage de la conservation. »**

Colleen Begg, du Niassa Carnivore Project au Mozambique, est l'une des personnes à avoir été interviewée dans le cadre de cette enquête. Elle explique les liens qui existent entre les préjugés raciaux et l'origine des bailleurs de fonds, ainsi que les procédures de financement et l'accès aux fonds, dans un entretien accordé à Mongabay l'année dernière :

**« Pour moi, le domaine de la conservation demeure l'un des derniers véritables bastions du racisme et de l'exclusion sur le continent et s'avère particulièrement réfractaire au changement. Une partie de cette résistance est exacerbée par la présence de groupes de donateurs (chacun intègre le conseil d'administration de l'autre) et l'élaboration de propositions davantage conçues pour des fonds destinés à des recherches à court terme que pour la conservation. »<sup>24</sup>**

## Obstacle 6. Systèmes financiers : les transferts de fonds

Les systèmes financiers comptent parmi l'une des dernières difficultés évoquées (et l'une des plus fortement ressenties) par la majorité des personnes francophones interviewées. Des retards dans les virements bancaires dus aux politiques des bailleurs de fonds, des difficultés exceptionnelles pour retirer de l'argent de certaines banques du pays, de la corruption dans le système financier comptent parmi les problèmes évoqués par les OSC. Sans pour autant accuser les bailleurs de fonds d'être responsables de cette situation, les OSC leur ont demandé d'anticiper ces problèmes et d'agir en conséquence, en débloquant par exemple les fonds en plus petites tranches pour éviter toute perte de temps excessive à chaque retrait.<sup>22</sup>

# Obstacles : les défis des bailleurs de fonds pour soutenir les organisations locales

## Les frais de transaction

pour le financement de nombreuses petites organisations constituent le principal obstacle des fondations (63 %) pour financer les organisations de conservation locales ou de petite taille.

## Près de la moitié

des bailleurs de fonds considère le manque de capacités et de compétences des OSC dans la rédaction de propositions comme une difficulté.

**Les obstacles au financement des organisations locales évoqués par les bailleurs de fonds se déclinent en cinq catégories :**

**63 % considèrent les coûts de transaction plus élevés liés à l'octroi de fonds aux petites organisations comme leur principal obstacle au financement.**

## Obstacle 1. Coûts de transaction et exigences juridiques

63 % des bailleurs de fonds ayant participé à l'enquête considèrent l'augmentation des coûts de transaction pour l'octroi de subventions à un plus grand nombre d'organisations de petite taille ou locales comme le principal obstacle à leur financement. Cela s'explique par la capacité d'absorption des petites organisations. Bon nombre d'entre elles ne sont pas en mesure d'absorber les sommes d'argent que certains bailleurs de fonds, surtout les plus importants, cherchent à distribuer. Par ailleurs, la difficulté que rencontrent les bailleurs de fonds américains pour soutenir des organisations

qui ne sont pas exonérées d'impôts grâce au statut 501 (c) (3) est fréquemment considérée comme un problème.

Il est intéressant de noter qu'un seul bailleur de fonds a indiqué que les processus de financement pouvaient s'avérer trop coûteux pour les petites organisations, alors qu'il s'agit d'un problème cité à plusieurs reprises par les OSC africaines.

## Obstacle 2. Compétences et capacités techniques des OSC

**« Souvent, ce que nous considérons comme des compétences et des savoir-faire ne sont en réalité que des différences culturelles. »**

– Annette Lanjouw, Directrice exécutive, Fondation Arcus

44 % des bailleurs de fonds ayant répondu à l'enquête considèrent le manque de compétences et de formation des petites organisations comme un obstacle à leur capacité à présenter des propositions efficaces et à rendre compte de l'utilisation des fonds octroyés.

La rédaction de propositions de subventions exige un certain niveau de compétence et d'expérience et peut s'avérer particulièrement difficile dans une deuxième ou troisième langue. Plusieurs des bailleurs de fonds interviewés considèrent cet aspect comme un problème majeur qui les empêche d'argumenter efficacement auprès de leurs propres conseils d'administration pour financer les organisations locales.

Cela se traduit en partie par un manque d'expérience avec le jargon utilisé dans le secteur non lucratif, qu'il s'agisse de la formulation des énoncés d'un problème et de cadres logiques ou de théories du changement. Cependant, il peut s'agir parfois simplement de différences culturelles entre la manière dont les bailleurs de fonds aiment recevoir des informations (par exemple, des documents écrits de manière convaincante en anglais) et la manière dont les OSC sont le mieux à même de fournir des preuves de leur travail (présentations verbales ou démonstrations sur le terrain).

### Obstacle 3. Accès et relations

En lien avec ce qui précède, la difficulté d'accès constitue un défi majeur. Il est difficile pour les bailleurs de fonds de rendre visite en personne aux bénéficiaires et aux éventuels nouveaux bénéficiaires, surtout depuis le début de la pandémie de COVID-19, ce qui complique la création de liens directs et de confiance avec les organisations en Afrique. Par ailleurs, les bailleurs de fonds sont conscients des difficultés que rencontrent les OSC pour accéder aux pays du Nord, où résident la plupart d'entre eux. Outre les restrictions de budgets de déplacement et la lourdeur des procédures d'obtention de visas, les bailleurs de fonds n'acceptent les propositions que sur invitation, ce qui laisse certaines OSC complètement hors-jeu.





L'un des bailleurs de fonds interviewés reconnaît que le financement est souvent lié à un individu ou à un dirigeant particulier plutôt qu'à l'organisation ou au domaine de travail. Il est difficile pour les leaders actuels d'OSC d'accéder aux mêmes donateurs et d'entretenir les mêmes liens avec eux que les leaders de la génération précédente.

Comme l'a souligné Annette Lanjouw de la Fondation Arcus :

*« De nombreux donateurs octroient des fonds à des personnes qu'ils connaissent ou à des relations spécifiques, et non à des projets. Cette méthode s'avère moins efficace pour les OSC africaines qui ne peuvent pas accéder aux bailleurs de fonds. »*

Pourtant, même lorsque l'accès est possible, les questions de langue et de différences culturelles entrent en jeu. Par rapport aux OSC des pays anglophones, où opèrent la majorité des organismes philanthropiques privés, les OSC des pays francophones et lusophones sont nettement désavantagées.

## Obstacle 4. Mesure de l'impact

La mesure de l'impact est une autre difficulté que rencontrent couramment les bailleurs de fonds. Nombre d'entre eux déclarent qu'il est difficile de démontrer l'impact du travail des OSC africaines afin de satisfaire leurs conseils d'administration. Les personnels des fondations constatent souvent que les membres des conseils d'administration et les administrateurs recherchent des données concrètes et des preuves d'impact que les petites organisations ne sont pas capables de fournir avec autant de facilité et d'efficacité. Un bailleur de fonds explique que la principale condition pour financer davantage d'organisations locales est de « pouvoir obtenir des documents démontrant l'impact de ces organisations, afin de garantir la bonne répartition des fonds de manière juste et équitable... Nous avons besoin de cela pour convaincre notre conseil d'administration. »

## Obstacle 5. Modèles de financement descendants

Les modèles de financement descendants ou « coloniaux » demeurent un sujet déterminant, tant pour les OSC africaines que pour les bailleurs de fonds. L'expression « mentalité de bailleur de fonds » a régulièrement été utilisée par euphémisme pour décrire la tension autour de qui prenait la décision de financer tel ou tel projet. C'est un sujet qui remonte aux premiers jours des organismes de financement en Afrique (et dans d'autres endroits éloignés des pays d'origine des bailleurs de fonds). Comme plusieurs le soulignent, force est de constater que les personnes qui prennent les décisions en matière de financement sont souvent très différentes de celles qui reçoivent les fonds, de par leurs origines et leurs expériences. Ainsi, les bailleurs de fonds ont souvent peu de connaissance du travail mené sur le terrain (qu'il s'agisse des dynamiques politiques épineuses ou des difficultés logistiques de l'accès à Internet).

**Les bailleurs de fonds ne connaissent pas toujours le contexte du travail sur le terrain.**

# Solutions : améliorer le financement des OSC africaines

**« Les Africains ont la capacité de fournir des résultats. Que les donateurs nous octroient des fonds et nous serons certains d'en faire bon usage. »**

– John Kamanga, Directeur exécutif, South Rift Association of Land Owners (SORALO), Kenya

## Perspectives des OSC africaines

**92 %**

des OSC africaines ayant répondu à l'enquête déclarent qu'un financement à plus long terme pourrait améliorer leur capacité d'action.

**77 %**

demandent que les fonds soient axés sur des résultats à long terme plutôt que sur des projets à court terme.

**83 %**

réclament plus de fonds pour le fonctionnement ou des fonds flexibles/sans restriction.

**Les solutions proposées par les OSC africaines pour surmonter leurs obstacles au financement se déclinent généralement en cinq catégories :**

### **Solution 1.** Améliorer les politiques et pratiques de financement

Compte tenu de l'importance cruciale accordée aux politiques et pratiques de financement, il n'est pas surprenant que les OSC africaines mettent l'accent sur cet aspect dans leurs propositions de solutions pour améliorer l'accès au financement.

Dans les résultats de notre enquête, 83 % des OSC demandent aux bailleurs de fonds d'octroyer davantage de financement de fonctionnement/sans restriction. De même, 92 % d'entre elles leur recommandent d'octroyer des fonds à long terme (sur une période supérieure à un an. Nombre d'entre elles reconnaissent qu'une période de deux ans est trop courte). Parmi les répondants, 77 % soulignent l'importance d'un financement axé sur des résultats à long terme plutôt que sur des projets à court terme. Des proportions similaires des personnes interviewées soulignent aussi l'importance de ces deux domaines. Nous supposons d'ailleurs que si certaines ne mentionnent pas explicitement cette solution, ce n'est pas parce qu'elles ne la jugent pas digne d'intérêt, mais parce qu'elles rencontrent un certain succès dans l'obtention de ce type de financement.

Ces financements sont particulièrement importants, car l'obtention de résultats dans le domaine de la conservation, notamment grâce au travail avec les communautés locales, est un processus à long terme.

Les initiatives majeures mettent souvent des années à produire des résultats. Comme le résume le Dr Carmel Kifukieto, Coordinateur Programmes au Centre d'Appui à la Gestion des Forêts Tropicales (CAGDFT) en République démocratique du Congo :

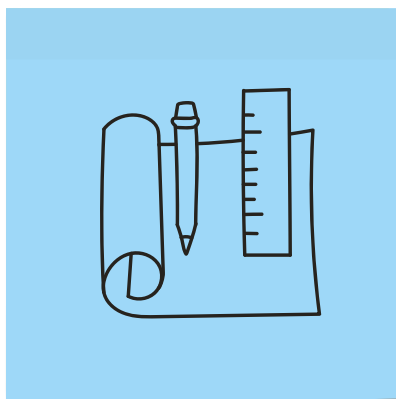
**« Nous recherchons des fonds capables de soutenir les programmes de l'organisation pour les dix prochaines années, ce qui nous permettra de nous concentrer sur l'impact du changement que nous souhaitons voir advenir. »**

Une troisième pratique de financement clé souligne l'importance de fonds modulables et réactifs, notamment dans un contexte volatile et en rapide évolution. Willie Boonzaier, de l'IRDNC en Namibie, illustre la valeur d'un financement modulable et à long terme par un exemple positif :

**« L'organisation Bread for the World nous octroie des fonds depuis 12-15 ans maintenant. Elle a été particulièrement réactive aux évolutions d'environnements. Pendant la COVID-19, elle a su faire preuve de réactivité pour nous permettre d'axer les fonds sur les activités liées à la COVID-19. Elle s'est révélée être un formidable partenaire. »**

Pour terminer, il existe une réelle volonté de voir les bailleurs de fonds aligner leurs investissements au sein des organisations africaines sur les priorités et les plans stratégiques des bénéficiaires. Il s'agit d'une réponse aux défis évoqués par de nombreuses OSC africaines face à des bailleurs de fonds adoptant une approche descendante ou prédéterminée concernant leurs investissements. Par exemple, Gladys Kalema-Zikusoka, PDG de Conservation Through Public Health (CTPH) en Ouganda, déclare :

**« Les bailleurs de fonds doivent écouter leurs potentiels bénéficiaires et comprendre leurs besoins et leurs priorités. Les fonds descendants ne sont pas pérennes et n'ont aucun impact. »**



Un financement qui s'aligne sur les priorités des OSC africaines et qui leur apporte le support dont elles ont besoin peut faire une réelle différence. Alda Salomão, de Centro Terra Viva, illustre cela par un exemple :

**[Un] donateur a déclaré : « Nous soutenons votre plan stratégique ». C'est cet engagement en faveur d'un financement de fonctionnement qui a fait la différence. C'est grâce au financement pour l'aide institutionnelle que nous sommes connus dans tout le Mozambique. »**

## Solution 2. Faciliter les procédures de financement et les rendre plus accessibles

Une deuxième série de solutions consiste à faciliter les procédures de financement et à les rendre plus accessibles auprès des petites organisations. Actuellement, une majeure partie du financement disponible pour les organisations africaines n'est pas facile d'accès ni conçue en fonction des besoins des bénéficiaires. Plus de 50 % des organisations ayant répondu à l'enquête indiquent qu'il s'agit d'un aspect qu'il est conseillé d'améliorer. Aristide Kamla, de chez AMMCO, appelle les bailleurs de fonds à baser leurs décisions davantage sur les antécédents des organisations et le potentiel de leur impact :



**« Les donateurs pourraient modifier la procédure de demande en offrant à l'organisation la possibilité de s'exprimer sur ses réalisations plutôt que sur sa capacité à rédiger une proposition de projet. »**

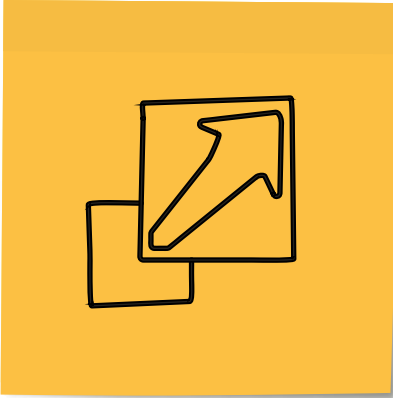
Les OSC ont souvent le sentiment que les critères d'éligibilité visent à exclure les organisations africaines. Même son de cloche chez Julien Matte, Coordinateur national du Groupe d'Action pour Sauver l'Homme et son Environnement (GASHE) en République démocratique du Congo, qui suggère :

**« Pourquoi ne pas aider de manière proactive les organisations africaines à effectuer leur demande en les aidant à répondre aux exigences ? Sinon, ce sont principalement les ONGI qui peuvent accéder à leurs fonds. »**

Il est également suggéré de s'éloigner des procédures de financement qui sont uniquement sur invitation. Le manque de transparence des appels à financement des bailleurs de fonds peut porter préjudice aux organisations locales qui ne disposent peut-être pas des réseaux ou des canaux de communication nécessaires pour attirer l'attention de ces bailleurs de fonds. Willie Boonzaier de l'IRDNC recommande :

**« Un appel à propositions accompagné d'une consultation appropriée avec des partenaires potentiels ou des personnes sur le terrain. Si les donateurs comprennent notre environnement et nos exigences organisationnelles, ils auront alors des éléments de proposition plus adaptés aux besoins réels du terrain, ce qui permettra de résoudre de nombreux problèmes. »**

Les organisations souhaitent aussi voir une simplification et une réduction des coûts des rapports concernant leurs fonds, comme indiqué clairement plus haut. Les OSC suggèrent que les donateurs adoptent un format de rapport standardisé ou qu'ils soient prêts à accepter des rapports élaborés dans un format organisationnel commun.



### **Solution 3.** Accroître le financement direct des OSC africaines

**« Être sous-bénéficiaire est une tâche exigeante, car les avantages que vous en tirez en tant qu'exécutant sont peu nombreux par rapport aux efforts que vous fournissez, et vous finissez par ne pas voir la valeur du fonds. »**

– Mercy Marende, Agente de terrain, Centre de formation de Kwetu, Kenya

Compte tenu des tensions inhérentes à l'acheminement des fonds par le biais des grandes ONGI, il n'est pas surprenant que les OSC fassent pression pour obtenir un financement plus direct, sans passer par une organisation intermédiaire « médiatrice ». Certaines OSC suggèrent que les bailleurs de fonds divisent les fonds accordés à une grande organisation entre 10 et 15 organisations africaines et voient les conséquences qu'une telle démarche pourrait occasionner.

Les OSC africaines estiment qu'un financement plus direct les aiderait à obtenir des montants proportionnels aux actions qu'elles mènent et à résoudre certains des problèmes posés par les partenariats intermédiaires tels qu'ils sont actuellement structurés. John Kamanga, de SORALO, estime que :

**« Si les donateurs attribuent des fonds aux organisations locales, ils auront alors nettement plus d'impact et éviteront le gaspillage de fonds qui se produit avec les BINGO, où souvent seul un très faible montant parvient aux organisations locales. »**

### **Solution 4.** Améliorer les relations entre les bailleurs de fonds et les OSC : établir un lien de confiance et partager les risques

Les leaders des OSC africaines estiment qu'il existe de nombreux avantages à établir des liens plus étroits avec les donateurs. Aristide Kamla, de chez AMMCO, est convaincu que cette démarche permettrait aussi de contourner certains goulots d'étranglement de l'information créés par les systèmes actuels et leur forte dépendance vis-à-vis des intermédiaires financiers :

**« Les donateurs ne comprennent pas la réalité du terrain, car ils se fient aux informations de l'organisation intermédiaire, ce qui explique la raison pour laquelle ils demandent des exigences financières ou techniques inadaptées ou irréalisables. »**

Les OSC invitent également les bailleurs de fonds à faire preuve de plus de tolérance face à l'échec et à le considérer comme un ingrédient nécessaire au succès. Comme le précise Alda Salomão :

**« Les donateurs doivent bien comprendre qu'une organisation a besoin de prendre des risques pour acquérir les capacités, les compétences et les niveaux de maturité nécessaires pour accomplir son travail avec la qualité technique requise, les procédures de gouvernance appropriées, etc. Pour y parvenir, elles commettront des erreurs, ce qui est parfaitement normal. Ne pas laisser de place à l'erreur, c'est courir le risque de ne jamais progresser. »**

## Solution 5. Renforcer les capacités et les réseaux de collecte de fonds des OSC

De nombreux leaders d'OSC africaines pensent que les bailleurs de fonds peuvent en faire davantage pour renforcer les capacités de collecte de fonds de leurs bénéficiaires et aider ces derniers à accéder à d'autres bailleurs de fonds dans leur réseau. Désiré Simplicie Kozo, Conseiller technique au Réseau des populations autochtones et locales pour la gestion durable des écosystèmes forestiers d'Afrique centrale (REPALEAC), déclare :

*« Les partenaires qui nous connaissent devraient nous présenter à d'autres donateurs ou partager avec nous de nouvelles opportunités de financement. Ils pourraient également nous fournir une aide au renforcement des capacités pour élaborer des propositions et nous aider à constituer une équipe pour y parvenir. »*

En outre, les OSC estiment que cette aide pourrait provenir d'autres organisations alignées.

**Dans l'enquête en ligne, les OSC identifient leurs trois principales priorités de soutien pour améliorer leur capacité de collecte de fonds :**

**77 %**

des OSC africaines réclament une meilleure aide pour accéder aux donateurs octroyant des fonds non affectés.

**68 %**

réclament une meilleure aide pour élaborer des supports de communication leur permettant de faire connaître leurs missions et leur impact.

**65 %**

réclament de l'aide pour accéder à de nouveaux donateurs qui leur sont actuellement inaccessibles.

## Perspectives des bailleurs de fonds

*« Le défi n'est plus celui des cœurs et des esprits, mais celui de la résolution des obstacles logistiques aux flux de capitaux. Il y a beaucoup d'argent disponible pour les organisations locales. Et tous les défis peuvent être relevés. »*

- Andy Bryant, Directeur exécutif, Segal Family Foundation

Les bailleurs de fonds apportent aussi leurs propres recommandations pour surmonter les obstacles au soutien des OSC africaines. Si ces recommandations sont décrites ci-dessous, il est intéressant de constater d'entrée de jeu que seuls un bailleur de fonds ayant répondu à l'enquête et un bailleur de fonds que nous avons interviewé ont abordé la nécessité d'accroître le financement flexible et sans restriction, deux éléments d'une importance capitale pour les OSC africaines.

Ce contraste peut être simplement dû au fait que de nombreux bailleurs de fonds que nous avons interviewés octroient déjà un financement relativement flexible et sans restriction. Toutefois, étant donné la quasi-unanimité des OSC concernant la rareté de ce type de financement, ce contraste peut aussi être attribuable à une plus grande déconnexion entre ce que les différents groupes considèrent comme prioritaire.

**Cela étant dit, les recommandations des bailleurs de fonds se déclinent en sept catégories :**

**Les fonds communs peuvent offrir un espace unique aux bailleurs de fonds et aux bénéficiaires pour apprendre ensemble.**

## **Solution 1.** Investir dans plus de redistributeurs de fonds, de fonds communs et de collectifs de bailleurs de fonds, idéalement à l'échelle locale

Ces dernières années, les redistributeurs de fonds, les fonds communs et les collectifs ont gagné du terrain dans les domaines de la philanthropie et du développement international, et s'étendent désormais à la conservation et aux ressources naturelles. Un redistributeur est un organisme intermédiaire recevant et octroyant des fonds. Un fonds commun est une structure de financement

spécifique à laquelle contribuent plusieurs bailleurs de fonds dans un but et un résultat précis. Les fonds communs sont généralement gérés par un type de redistributeur, bien que d'autres mécanismes existent. Les fonds communs ne sont évidemment pas la seule structure que gèrent les redistributeurs. Ces fonds peuvent également offrir un espace commun et unique d'apprentissage aux bailleurs de fonds et aux bénéficiaires. En revanche, un collectif, qui peut ou non prendre la forme d'un fonds commun, est généralement un réseau d'organisations de tailles et d'envergures différentes qui se concentrent sur un objectif final commun, tout en utilisant différentes stratégies et en s'attaquant à différentes parties d'un problème.

La majorité des bailleurs de fonds que nous avons interviewés soulignent le rôle important que jouent les redistributeurs et les fonds communs, qui constituent des moyens efficaces leur permettant de surmonter les obstacles liés aux principaux frais de transaction inhérents à l'octroi d'un plus grand nombre de fonds avec des montants plus faibles aux OSC africaines. Comme l'indique un bailleur de fonds :

**« Les redistributeurs nous permettent d'avoir un impact sur un grand nombre d'organisations avec des retours et une certaine exposition, mais sans la supervision et le travail administratif que nous ne sommes pas en mesure de réaliser. »**

Un redistributeur fonctionne essentiellement comme un intermédiaire digne de confiance qui prend en charge les contraintes de capacité des bailleurs de fonds, et renforce ainsi la confiance de ces derniers dans les groupes locaux qu'ils soutiennent. Par ailleurs, le redistributeur travaille avec les OSC sur tous les problèmes qui surviennent. Dans le meilleur des cas, le redistributeur invite les bailleurs de fonds à financer directement les OSC, tout en restant disponible pour leur venir en aide si cela s'avère nécessaire.

Par ailleurs, certains bailleurs de fonds estiment qu'il est essentiel de soutenir les organisations subventionnaires, comme le Fonds pour les femmes congolaises, pour ne citer qu'un exemple. Ceux qui ont l'habitude d'apporter leur aide aux collectifs estiment que c'est un excellent moyen de s'assurer que les petites organisations peuvent obtenir « une part du gâteau », tout en ciblant des résultats de conservation spécifiques.

## Solution 2. Assumer des coûts de transaction (et d'autres coûts) plus importants

Si les redistributeurs et les fonds communs constituent des moyens efficaces pour les bailleurs de fonds de surmonter des coûts de transaction élevés, plusieurs d'entre eux, dont Annette Lanjouw de la Fondation Arcus, estiment qu'il est important « de faire preuve de courage et d'être prêts à assumer les coûts de transaction ». Les bailleurs de fonds doivent être prêts à aller sur le terrain, à apprendre à connaître les gens et à prendre des risques.

Lillian Cheng, de la Fondation Liz Claiborne & Art Ortenberg, déclare :

**« Les fondations pourraient aussi se doter de personnel pour être en mesure d'accorder et de gérer davantage de fonds avec des montants faibles. Ce ne sont pas les organisations qui manquent de ressources dans cette équation. Si certaines fondations préfèrent maximiser leurs dons avec peu de ressources, une dotation en personnel permettrait à d'autres de consacrer plus de temps à l'acquisition de connaissances, à l'établissement de relations plus étroites et à un meilleur partenariat global avec leurs organismes bénéficiaires. »**

Thomas Bacha, Directeur du programme des initiatives à petite échelle de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN), qui a apporté son aide à de nombreuses OSC travaillant en Afrique centrale, déclare qu'il est important que les bailleurs de fonds se rendent compte de l'impact en aval de leur refus de prendre en charge les coûts de transaction :

**« Force est de constater que les grosses sommes d'argent font parfois partie du problème. Du fait que les bailleurs de fonds souhaitent attribuer des sommes plus importantes, les BINGO se retrouvent avec l'argent, pas nécessairement parce qu'elles ont plus d'impact, mais parce qu'elles sont capables de gérer plus d'argent d'un point de vue administratif. Cela donne alors beaucoup de pouvoir aux BINGO dans leurs relations avec les OSC africaines, qui en sont réduites à devoir se battre pour accéder aux fonds. La meilleure solution est que les bailleurs de fonds acceptent d'attribuer de plus petites sommes d'argent. »**



## Solution 3. Intégrer les acteurs ayant une expérience locale dans la prise de décision

**« Nous avons été capables d'établir des liens étroits fondés sur la confiance parce que nous sommes présents sur le territoire. »**

– Charlotte Karibuhoye Said, Directrice, Programme pour l'Afrique occidentale, Fondation MAVA

Un autre élément clé de la solution consiste à intégrer des acteurs ayant déjà travaillé en Afrique dans la prise de décision, idéalement des personnes issues d'OSC. Les bailleurs de fonds évoquent trois façons d'y parvenir. Tout d'abord, ils pourraient évidemment recruter des candidats dans les régions qu'ils financent et mettre en place des bureaux ou des réseaux de personnel et de consultants. Un bailleur de fonds déclare en plaisantant que les fondations ont trop de docteurs et pas assez de praticiens locaux au sein de leurs équipes.

Un autre recommande aux bailleurs de fonds et aux redistributeurs d'envisager la possibilité de faire appel à des experts locaux et de leur confier les décisions finales en matière de financement.



Les fondations doivent aussi envisager de s'appuyer sur leurs infrastructures respectives, en effectuant par exemple des visites conjointes sur le terrain et des contrôles préalables, et en partageant les frais de personnel.

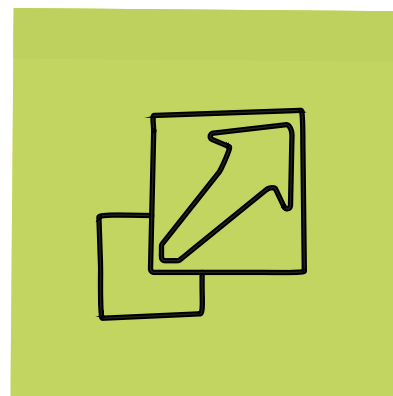
Même si les bailleurs de fonds ne souhaitent pas recruter du personnel dans le pays, ils pourraient faire preuve de plus de volontarisme et recruter des candidats ayant déjà travaillé en Afrique auprès de leurs équipes. Si cela était extrêmement rare il y a quelques décennies, les équipes des fondations comptent aujourd'hui nettement plus de personnes ayant une expérience locale. Comme le fait remarquer Imani Fairweather Morrison, Directrice de programme à la Fondation Oak :

**« Lorsque j'ai débuté dans le domaine de la philanthropie il y a 17 ans, j'étais souvent la seule personne de couleur dans la pièce. La situation a radicalement changé au cours des dernières années. Les bailleurs de fonds doivent être capables de se mettre au service de leurs bénéficiaires. C'est la raison pour laquelle il est essentiel de développer une culture du recrutement. Il est important d'avoir affaire à des personnes capables d'établir des ponts efficaces entre les organisations locales et les fondations, et habituées à travailler avec les communautés qu'elles servent et dont elles font elles-mêmes partie. »**

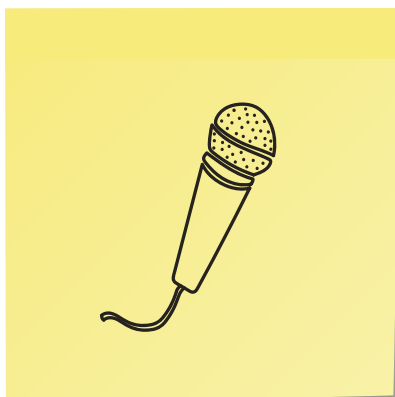
Le troisième élément souvent évoqué est celui du nombre croissant de philanthropes africains intégrant la communauté des donateurs, qui devrait, en principe, conduire à un financement accru des organisations locales. Toutefois, il a été observé que les philanthropes africains avaient tendance à créer des fondations opérationnelles plutôt que des fondations subventionnaires. Les bailleurs de fonds font allusion au rapport du Bridgespan Group et de l'African Philanthropy Forum de 2021, qui indique que « entre 2010 et 2019, les donateurs africains ont adressé 33 % de leurs dons à grande échelle à leurs propres fondations opérationnelles, dont seulement 9 % sont revenus aux ONG africaines.<sup>25</sup> » Et lorsqu'ils réalisent des dons, ils semblent généralement privilégier les organisations dirigées par des personnes non-africaines. Ce même rapport conclut que : « les organisations africaines... n'ont reçu que 9 % des fonds (en valeur) provenant de donateurs africains ». Néanmoins, l'émergence d'un plus grand nombre de philanthropes africains pourrait marquer le début d'une nouvelle ère dans le financement accru pour la conservation.

## **Solution 4.** Financer la capacité et le développement organisationnels

Dans l'optique de surmonter l'obstacle que constitue le manque de compétences techniques des OSC africaines visant à s'engager dans une collecte de fonds professionnelle et leur permettre de se développer efficacement afin d'attirer davantage de bailleurs de fonds, nombre de personnes que nous avons interviewées ont souligné l'importance pour les bailleurs de fonds d'inclure des services de renforcement des capacités et de développement organisationnel dans leur programme de financement. Par exemple, la Fondation David-et-Lucile-Packard, entre autres organisations, dispose d'une équipe entièrement dédiée à l'efficacité organisationnelle qui cherche en toute conscience à investir dans le renforcement des organisations bénéficiaires.<sup>25</sup> Leur formation se déroule généralement selon un modèle de cohorte, qui offre à son tour un apprentissage entre pairs et la possibilité de rencontrer de nombreux bénéficiaires, ce qui a pour effet d'établir des contacts au niveau local.



Prenons un autre exemple, celui de la Fondation MAVA qui recrute des consultants pour travailler avec un sous-ensemble de bénéficiaires afin d'élaborer des plans d'action pour le développement organisationnel. MAVA finance ensuite ces plans d'action qui débouchent le plus souvent sur une stratégie visant à obtenir un financement de la part d'autres donateurs, qui a porté ses fruits.



Certaines personnes interviewées estiment que les bailleurs de fonds pourraient en faire davantage pour que leurs bénéficiaires puissent rencontrer d'autres bailleurs de fonds afin d'améliorer leurs compétences et leur capacité dans le domaine de la collecte de fonds. Andy Bryant, Directeur exécutif de la Segal Family Foundation, une organisation axée sur le développement social qui possède une vaste expérience dans le domaine de l'aide aux OSC en Afrique, explique comment :

**« Comment la fondation prend en charge les frais de participation des bénéficiaires à des conférences importantes comme le Skoll World Forum et Opportunity Collaboration, afin de leur permettre d'avoir des interactions directes avec**

**d'autres bailleurs de fonds. Le retour sur investissement a été considérable, environ dix fois supérieur à ce que nous avons dépensé. »**

Par ailleurs, la Segal Family Foundation invite régulièrement d'autres bailleurs de fonds à ses réunions annuelles de bénéficiaires, qui sont pour chacun l'occasion de se rencontrer.

Étant donné que la mesure de l'impact est considérée comme un obstacle à l'efficacité d'une collecte de fonds, plusieurs personnes interviewées recommandent aux fondations d'inclure un financement supplémentaire pour le suivi et l'évaluation (S&E) dans leurs programmes de financement.

Cela permettrait d'aborder la pratique courante selon laquelle les bailleurs de fonds exigent des données de suivi et d'évaluation de la part des bénéficiaires, sans financer la collecte et l'analyse de ces données. Pour ne citer qu'un exemple positif, Yusuf Ibrahim Hussein se félicite d'un partenariat avec l'agence allemande GIZ, qui a non seulement fourni des fonds supplémentaires pour permettre à GIRD de répondre aux exigences en matière de rapports, mais qui a aussi investi dans la formation de l'équipe GIRD pour que celle-ci parvienne à le faire à plus grande échelle, tout en offrant des opportunités de réseau qui ont renforcé le lien de confiance entre GIRD et les bailleurs de fonds.

## **Solution 5. Utiliser les mécanismes disponibles pour surmonter les obstacles juridiques**

Certes, de nombreux bailleurs de fonds préfèrent soutenir les grandes ONG internationales pour surmonter les obstacles juridiques nationaux au transfert de fonds à l'étranger, mais il existe aussi des procédures bien établies permettant de les surmonter. Par exemple, la Segal Family Foundation a négocié un taux réduit avec un partenaire qui parraine fiscalement un grand nombre d'organisations africaines, ce qui lui a permis de financer directement des OSC africaines. Outre les parrainages fiscaux, d'autres mécanismes, tels que les décisions d'équivalence et les fonds de responsabilité en matière de dépenses, offrent des solutions à ce problème. Les bailleurs de fonds ont généralement une bonne connaissance de tous ces mécanismes juridiques. C'est plutôt l'intention de faire l'effort de les utiliser qui indique si le financement des organisations locales est une priorité.

## Solution 6. Adopter des procédures faciles à utiliser

Alors que les OSC africaines évoquent souvent les difficultés de communiquer efficacement avec les donateurs, qu'il s'agisse de faire le point sur leur travail, de présenter des rapports ou de réaliser des propositions de financement, seuls quelques bailleurs de fonds mentionnent des solutions permettant aux organisations locales d'aborder leur travail de manière plus authentique et efficace. Un bailleur de fonds suggère aux fondations de cesser de s'appuyer sur des rapports écrits et de trouver d'autres moyens de communiquer plus en phase avec les compétences du personnel des OSC africaines, en privilégiant des histoires sur l'innovation, la responsabilité, la capacité d'absorption, les dirigeants convaincants et les impacts significatifs, et en finançant leur production si nécessaire.



## Solution 7. Traiter les OSC et les grandes organisations de manière équitable

Certaines des tensions entre les OSC locales, les OSC africaines, et les ONGI intermédiaires suscitent de plus en plus l'intérêt des bailleurs de fonds, qui sont souvent favorables à la perspective des OSC africaines. Plusieurs bailleurs de fonds prennent des mesures proactives pour s'assurer que les OSC sont traitées le plus équitablement possible et que les rôles et la répartition des ressources sont appropriés.

Un certain nombre d'entre eux soulignent l'importance de réorienter les investissements vers des leaders africains pour la conservation, ce qui permet d'aborder plusieurs des défis mis en évidence dans ce rapport, liés au pouvoir, à l'accès, à la race et aux relations organisationnelles. L'un des bailleurs de fonds interviewés décrit l'histoire du secteur de la conservation en Afrique comme étant celle de :

**« L'étudiant blanc occidental, titulaire d'un doctorat, qui a consacré sa vie à la faune africaine. Certes, ces personnes ont joué un rôle important, mais depuis les temps ont changé et nous devons désormais nous tourner vers les organisations locales et les aider à devenir le futur visage de la conservation. »**

À titre d'exemple dans ce domaine, Charlotte Karibuhoye Said, de la Fondation MAVA, explique que leur modèle d'impact collectif en Afrique occidentale s'est avéré particulièrement efficace. Dans ce modèle, ils réunissent un consortium avec un partenaire principal (généralement une ONG internationale ou régionale qui travaille dans plusieurs pays), qui signe des accords avec d'autres partenaires, notamment des OSC africaines. MAVA s'assure non seulement que le financement tient compte des frais de coordination et des frais généraux, mais insiste aussi pour que tous les partenaires bénéficient du même taux de frais généraux, quelle que soit leur taille. En promouvant des partenariats transparents et équitables pour un impact collectif, MAVA a vu des réseaux organisationnels forts et durables se développer autour d'objectifs communs.

# Leçons et recommandations clés

Dans cette dernière partie, nous réunissons l'ensemble des conclusions et recommandations clés pour des actions concrètes visant à améliorer le financement des OSC africaines en vue d'un plus grand impact.

## Améliorer les politiques et pratiques de financement

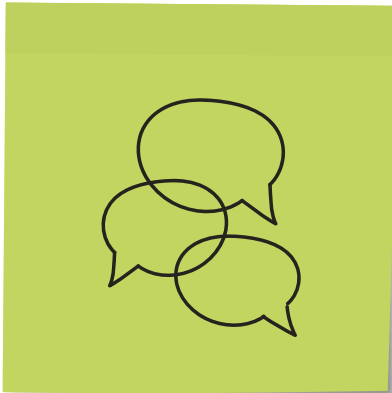
Les conclusions de ce rapport fournissent une orientation claire sur la capacité des bailleurs de fonds à améliorer l'octroi de leurs subventions et leurs investissements dans les OSC africaines. Les efforts de conservation doivent porter davantage sur la structure et la gestion du financement, et ne pas se limiter uniquement au montant total du financement attribué à la conservation, qui ne se traduit pas nécessairement par un impact sur la conservation.

Les principales améliorations des pratiques de financement demandées par les OSC africaines sont les suivantes :

- **Fournir un financement de fonctionnement à la fois plus modulable et non affecté** aux organisations pour leur permettre d'investir dans leurs fonctions essentielles.
- **Aller au-delà des subventions de projet à court terme** et envisager des fonds à plus long terme.
- **Assouplir les subventions** et les aligner davantage sur les priorités et les stratégies des OSC bénéficiaires, plutôt que d'utiliser une approche descendante et prédéterminée pour les attribuer.
- **Simplifier et rationaliser les rapports** et adopter des formats communs ou partagés de rapports pouvant être utilisés avec plusieurs bailleurs de fonds.
- **Rendre les appels à financement** et les procédures de demande plus transparents et plus accessibles.
- **Promouvoir les investissements** dans les coûts de transaction et une meilleure acceptation de la prise de risque par les bailleurs de fonds.
- **Établir des relations directes plus solides** avec les OSC africaines et leur accorder des subventions directes dans la mesure du possible, plutôt que de passer par des ONGI intermédiaires.

Il existe une dynamique claire en faveur d'un grand nombre de ces changements sur la scène du développement mondial en général, comme le démontrent les centaines de signataires d'une récente lettre ouverte d'appel à l'action, « Shifting Funding Practices » (Modifier les pratiques de financement) de Catalyst 2030, une coalition axée sur les objectifs de développement durable des Nations unies.<sup>27</sup>

De leur côté, de nombreux bailleurs de fonds reconnaissent ces problèmes mais sont aussi confrontés à des limites internes, à des exigences en matière de fiscalité et d'information financière, et à des pratiques historiques qui leur sont propres et qu'ils doivent négocier avec leurs propres structures internes de gouvernance et de prise de décision.



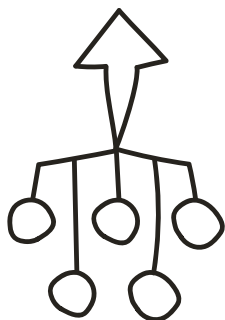
## Intermédiaires : améliorer les partenariats entre les OING et les OSC africaines

L'une des conclusions les plus frappantes de ce rapport est la mesure dans laquelle les OSC africaines demandent une amélioration des relations avec les organisations internationales (ou les ONGI) en tant qu'intermédiaires parmi leurs nombreuses relations de financement. Bien qu'un certain nombre d'exemples positifs de partenariat aient été mis en évidence, le sentiment général qui se dégage est la déception et un fort besoin d'amélioration, surtout dans la répartition des ressources et l'attribution des responsabilités.

L'inquiétude croissante que suscite le rôle des OING dans la conservation coïncide avec un nouveau programme de décolonisation de l'aide, de la philanthropie et de la programmation dans le secteur plus large du développement international. Ce rapport montre que cette préoccupation est également prégnante dans le secteur de la conservation en Afrique, qui a ses particularités historiques à ce sujet, où les questions de race, de pouvoir, de capacité d'agir et de leadership font désormais l'objet d'une attention tardive.<sup>28</sup>

### **Voici des pistes susceptibles de contribuer à l'examen critique et, en définitive, au renforcement des partenariats Nord-Sud dans la chaîne de valeur de la conservation en Afrique :**

- Effectuer une recherche plus approfondie visant à recueillir des détails et des réflexions supplémentaires sur les questions de partenariat, les enjeux et les modèles positifs existants, concernant les ONGI et les OSC africaines dans le secteur de la conservation.
- Établir un dialogue direct avec les leaders d'ONGI et d'OSC afin d'aborder ces questions et d'élaborer des solutions ou des engagements communs aux deux parties. D'autres initiatives en cours, telles que le projet Future of Conservation NGOs de l'Institut Luc Hoffmann, pourraient permettre de traiter ces questions.<sup>29</sup>
- Les plateformes existantes de collaboration et de coordination, telles que l'Africa Biodiversity Collaborative Group, pourraient aussi devenir un espace d'échange et d'élaboration de normes ou de codes de conduite pour ces partenariats.



## Fonds communs : opportunités d'apprentissage et de collaboration

Le développement de fonds communs et d'autres formes de collaboration entre bailleurs de fonds constitue un domaine clé pour de nouvelles actions et recherches, comme le constatent de nombreux bailleurs de fonds. Des fonds de ce type, conçus et gérés de manière efficace, peuvent résoudre une série de problèmes et d'obstacles décrits dans ce rapport, en venant idéalement compléter les efforts supplémentaires consentis par les bailleurs de fonds pour augmenter les investissements directs dans les organisations locales. Alors que des fonds plus conséquents sont consacrés aux questions de conservation en Afrique et ailleurs, une série de nouveaux mécanismes de financement commun sont actuellement mis en place pour canaliser les ressources vers les OSC africaines. Les fonds nouveaux ou émergents comprennent notamment le Frontline Communities Fund dirigé par Blue Ventures et l'Initiative de financement des droits fonciers communautaires et de la conservation dirigée par Rights and Resources Initiatives,<sup>30</sup> pour ne citer qu'eux. Ces fonds offrent une occasion unique de renforcer l'apprentissage et les échanges autour du financement des OSC africaines, et de garantir un retour d'information et une contribution efficaces de ces organisations sur la conception et la gouvernance des mécanismes de financement.

### Exemples de fonds communs pour la conservation et l'environnement en faveur des OSC africaines :

- L'International Land and Forest Tenure Facility (Tenure Facility) investit dans des acteurs locaux, nationaux et autochtones de la société civile, répartis en Amérique latine, en Asie et en Afrique subsaharienne, afin de garantir les droits fonciers et forestiers des peuples autochtones et des communautés locales, tout en partageant les connaissances, les innovations et les outils qui en découlent à travers son réseau mondial. En 2021, les partenaires de Tenure Facility ont obtenu le titre de propriété de plus de 5,1 millions d'hectares de terres et de forêts autochtones et communautaires et étaient sur la bonne voie pour documenter et vérifier les revendications de 10 millions d'hectares supplémentaires.
- Le Fonds pour l'agroécologie est soutenu par plus de 40 fondations privées, dans le but de favoriser des systèmes alimentaires équitables et durables. Initialement créé en 2012 avec le soutien de quatre fondations, à travers une structure de gouvernance participative basée sur l'expertise de conseillers locaux, ce fonds a accordé 14,4 millions de dollars via 223 subventions à des organisations collaboratrices dans 82 pays. Les principaux bénéficiaires du fonds sont des mouvements d'agriculteurs locaux et de peuples autochtones qui se concentrent sur la souveraineté alimentaire et les systèmes agroécologiques. Par ailleurs, ce fonds héberge une plateforme d'apprentissage et de collaboration pour les donateurs et les bénéficiaires, notamment avec des agences d'aide bilatérales et multilatérales. Il déploie actuellement une structure plus régionale et plus proche de ses bénéficiaires, comme un nouveau Fonds pour l'Afrique orientale.
- Blue Ventures fait progresser les approches communautaires de la conservation marine, en soutenant quelque 40 organisations partenaires locales dans 15 pays d'Afrique et d'Asie. Cette organisation prépare actuellement un Fonds pour les communautés de première ligne qui fournira un financement flexible et patient, ainsi qu'un support technique et pratique pour aider ces groupes à passer du statut de petites organisations communautaires crédibles à celui d'organisations matures et efficaces capables d'accepter un soutien financier plus direct. Blue Ventures s'engage à verser 20 millions de dollars au cours des trois prochaines années pour amorcer le fonds, avec l'intention de lever un total de 80 millions de dollars à l'horizon 2030.

# Conclusion



Ce rapport se veut une étape vers une meilleure documentation et une meilleure compréhension des principaux obstacles que rencontrent les organisations africaines pour la conservation quant à leur capacité à obtenir le financement dont elles ont besoin pour atteindre leurs objectifs et ambitions. Nous reconnaissons qu'il subsiste d'importantes lacunes dans ce rapport, qui sont elles-mêmes l'occasion d'effectuer des recherches supplémentaires pour approfondir notre compréhension des questions liées au financement. Tout d'abord, de nombreux bailleurs de fonds n'ont pas été en mesure de déterminer avec précision la part de leur financement destinée aux OSC africaines par rapport aux organisations internationales. Cela peut nécessiter de cartographier les chaînes de valeur de sous-domaines ou de zones géographiques spécifiques.

Ensuite, nous n'avons pas inclus d'informations provenant d'organismes de financement publics, ce qui constitue une lacune majeure étant donné que c'est de là que provient, pour ainsi dire, la majorité des financements pour la conservation et l'environnement en Afrique. Étant donné que de nombreuses agences publiques de développement augmentent leurs investissements dans les OSC africaines, la poursuite des recherches sur ce front devrait être une priorité.

Cela dit, l'une des principales conclusions de ce rapport est l'importance de comprendre les différentes perspectives des OSC et des bailleurs de fonds. Malgré l'importance pratique et évidente de ces différentes perspectives, nous n'avons aucune connaissance de l'existence de rapports ayant cherché à les documenter dans le domaine de la conservation et des ressources naturelles en Afrique. Par ailleurs, nous n'avons aucune connaissance de l'existence d'un effort de dialogue systémique entre les OSC et les bailleurs de fonds africains sur ces questions. La compréhension mutuelle de la nature des obstacles et des perspectives de chaque groupe d'acteurs constitue l'une des conditions préalables à une action commune.

Permettre aux bailleurs de fonds et aux OSC africaines de comprendre les défis et les situations de chacun, et d'établir un dialogue plus direct, orienté vers des solutions concrètes : telle pourrait être la conclusion la plus impactante de ce rapport.

Nous espérons soutenir ce processus dans la mesure de nos capacités et encourager d'autres collaborateurs à en faire de même.

## Annexe : personnes interviewées

### Personnes interviewées : OSC africaines

Nom	Titre	Organisation	Pays
<b>Dr Aristide Kamla</b>	Fondateur/Président	African Marine Mammal Conservation (AMMCO)	Cameroun
<b>Wirsiy Emmanuel</b>	Fondateur/Chef d'équipe	Cameroon Gender and Environment Watch (CAMGEW)	Cameroun
<b>Ponda Sah</b>	Président fondateur	Rural Development and Environmental Restoration Guard-Cameroon (RUDERG-CAM)	Cameroun
<b>Denis Nyugha</b>	Coordinateur	Sekakoh	Cameroun
<b>Marlene Djoumessi</b>	Assistante technique	Tube Awu	Cameroun
<b>Desire Simplicie Kozo</b>	Conseiller technique	Network of Indigenous and Local Populations for the Sustainable Management of Forest Ecosystems in Central Africa (REPALEAC)	République centrafricaine
<b>Evariste Mbayelo</b>	Coordinateur Programmes	I3D	République centrafricaine
<b>Siham Benmama</b>	Assistante de coordination	Endangered Species International Congo (ESI Congo)	Congo-Brazzaville
<b>Noe Mabilia</b>	Conseiller technique	Endangered Species International Congo (ESI Congo)	Congo-Brazzaville
<b>Julien Matte</b>	Coordinateur national	Groupe d'Action pour Sauver l'Homme et son Environnement (ONG GASHE)	République démocratique du Congo (RDC)
<b>Chouchouna Losale</b>	Vice coordinateur national et Responsable Programmes	Coalition des Femmes Leaders pour l'Environnement et le Développement Durable (CFLEDD)	République démocratique du Congo (RDC)
<b>Dr Carmel Kifukieto</b>	Coordinateur Coordinateur	Centre d'Appui à la Gestion des Forêts Tropicales (CAGDFT)	République démocratique du Congo (RDC)
<b>Carmel Kifukieto</b>	Directeur exécutif	Centre d'Appui à la Gestion des Forêts Tropicales (CAGDFT)	République démocratique du Congo (RDC)
<b>Nahounou Daleba</b>	Responsable Programmes	Jeunes Volontaires pour l'Environnement (JVE)	Côte d'Ivoire
<b>Paine Makko</b>	Directrice	Ujamaa Community Resource Team	Tanzanie
<b>Willie Boonzaier</b>	Directeur Programme	Integrated Rural Development and Nature Conservation (IRDNC)	Namibie
<b>Angus Middleton</b>	Directrice	Namibia Nature Foundation	Namibie
<b>Matthew Becker</b>	PDG	Zambia Carnivore Programme	Zambie



<b>John Kamanga</b>	Directeur exécutif	South Rift Association of Land Owners (SORALO)	Kenya
<b>Rahima Njiadi</b>	Directrice	The Community Forest Conservation Network of Tanzania (MJUMITA)	Tanzanie
<b>Gladys Kalema-Zikusoka</b>	Fondatrice et PDG	Conservation Through Public Health	Ouganda
<b>Olivier Nsengimana</b>	Fondateur et Directeur Directrice	Rwanda Wildlife Conservation Association	Rwanda
<b>Andrew Stein</b>	Fondateur et Directeur	Conservatoire Communities Living Among Wildlife Sustainably (CLAWS)	Botswana
<b>Alda Salomão</b>	Conseillère juridique principale	Centro Terra Viva	Mozambique
<b>David Obura</b>	Fondateur et Directeur	Coastal Oceans Research and Development – Indian Ocean (CORDIO)	Kenya
<b>Rachel McRob</b>	Fondatrice	Conservation South Luangwa	Zambie
<b>Antonio Chipata</b>	Directeur exécutif	Associação de Conservação do Ambiente e Desenvolvimento Integrado Rural (ACADIR)	Angola
<b>Colleen Begg</b>	Co-directrice	Niassa Carnivore Programme	Mozambique
<b>Mercy Marende</b>	Agente de terrain	Oceans Alive/Kwetu Training Centre	Kenya
<b>Fiona Moejes</b>	PDG	The Mawazo Institute	Kenya
<b>Justin Beswick</b>	Responsable Programme	Bahari Hai	Kenya
<b>Isa Gedi</b>	Chargée de développement communautaire senior	Northern Rangelands Trust (NRT)	Kenya
<b>Nyaga Kanyage</b>	Directrice	The Coastal and Marine Resource Development (COMRED)	Kenya
<b>Yusuf Ibrahim Hussein</b>	Directeur Pays	Global Initiative for Resilience and Development (GIRD)	Somalie
<b>Lorna Slade</b>	Co-fondatrice	Mwambao	Tanzanie
<b>Ali Thani</b>	PDG et co-fondateur	Mwambao	Tanzanie
<b>Juma Mohamed</b>	Responsable adjoint du programme	Mwambao	Tanzanie

## Personnes interviewées : bailleurs de fonds

Nom	Titre	Organisation	Pays
Nick Lapham	Président	BAND Foundation	États-Unis
Annette Lanjouw	PDG	Fondation Arcus	États-Unis
Kent Wommack	Directeur exécutif	Fondation Liz Claiborne & Art Ortenberg	États-Unis
Lillian Cheng	Chargé de programme senior	Fondation Liz Claiborne & Art Ortenberg	États-Unis
Andy Bryant	Directeur exécutif	Segal Family Foundation	États-Unis
Kai Carter	Chargée de programme	Fondation David-et-Lucile-Packard	États-Unis
Francesca McGrath	Responsable Programme	Arcadia Fund	Royaume-Uni
Imani Fairweather Morrison	Chargée de programme	Oak Foundation	Suisse
Charlotte Karibuhoye Said	Directrice, Programme pour l'Afrique occidentale	Fondation MAVA	Sénégal
Jason Haggins	Directeur général	Sall Family Foundation	États-Unis
Peter Lindsey	Directrice	Lion Recovery Fund	Zimbabwe
Thomas Bacha	Directrice	Programme des initiatives à petite échelle, Union internationale pour la conservation de la nature (UICN)	France

## Notes de fin de document :

- Rendon, Jim. 2021. « \$5B Conservation Plan Offers New Approach, But Faces Hurdles ». The Chronicle of Philanthropy, 29 septembre 2021. <https://www.mbtmag.com/global/news/21747329/5b-conservation-plan-offers-new-approach-but-faces-hurdles>
- Ramos, Ameyali. 2022. « Conservation Happens Every Day ». Rosa Luxemburg Stiftung. 20 juin 2022. <https://www.rosalux.de/en/news/id/46685/conservation-happens-every-day>
- Bloomberg Philanthropies. 2021. « Private Funders of the New 'Protecting Our Planet Challenge' Announce \$5 Billion Commitment to Protect and Conserve 30% of Planet by 2030. » Bloomberg Philanthropies. 22 septembre 2021. <https://www.bloomberg.org/press/private-funders-of-the-new-protecting-our-planet-challenge-announce-5-billion-commitment-to-protect-and-serve-30-of-planet-by-2030/>
- Par exemple, « The State of Indigenous Peoples' and Local Communities' Lands and Territories », une étude mondiale du Fonds mondial pour la nature publiée en 2021, est l'un des nombreux principaux rapports publiés récemment sur ce sujet : [https://wwfint.awsassets.panda.org/downloads/report\\_the\\_state\\_of\\_the\\_indigenous\\_peoples\\_and\\_local\\_communities\\_lands\\_and\\_territory.pdf](https://wwfint.awsassets.panda.org/downloads/report_the_state_of_the_indigenous_peoples_and_local_communities_lands_and_territory.pdf).
- Harris, Alasdair. 2020. « COVID underscores the urgency of holistic community-based approaches to conservation (commentary). » Mongabay. 22 avril 2020. <https://news.mongabay.com/2020/04/covid-underscores-the-urgency-of-holistic-community-based-approaches-to-conservation-commentary/>
- Holland, E., Patel, S., Roe, D., Shakya, C. (2022). « Money where it matters for people, nature and climate: driving change through support for local level decision making over resources and finance. IIED, Londres. <https://pubs.iied.org/20966iied>
- [https://www.ted.com/talks/resson\\_kantai\\_duff\\_why\\_africa\\_needs\\_community\\_led\\_conservation](https://www.ted.com/talks/resson_kantai_duff_why_africa_needs_community_led_conservation); concernant l'influence des mouvements sociaux dans le domaine plus large du développement international, consulter le lien suivant : <https://www.nytimes.com/2021/02/13/opinion/africa-foreign-aid-philanthropy.html>.
- Par exemple, consulter : <https://www.science.org/doi/10.1126/science.1145560>

9. Pour un exemple de l'intérêt croissant pour le rôle de l'« économie de la faune sauvage » en Afrique, consulter : [https:// sowc.alueducation.com/programs/research/](https://sowc.alueducation.com/programs/research/).
10. Wily, L.A. 2011. « 'The Law is to Blame': The Vulnerable Status of Common Property Rights in Sub-Saharan Africa. » *Development and Change*, 42: 733-757. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-7660.2011.01712.x>
11. Nelson F, MuyamwaMupeta P, Muyengwa S, Sulle E, Kaelo D. 2021. « Progress or regression? Institutional evolutions of community-based conservation in eastern and southern Africa. » *Conservation Science and Practice*. 2021;3:e302. <https://conbio.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/csp2.302>
12. Consortium APAC, 2021. Territoires de Vie : Rapport 2021 Consortium APAC : worldwide. [https:// report.territoriesoflife.org/](https://report.territoriesoflife.org/)
13. Rocliffe S, Peabody S, Samoily M, Hawkins JP (2014) Towards A Network of Locally Managed Marine Areas (LMMAs) in the Western Indian Ocean. *PLoS ONE* 9(7): e103000. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0103000>. [https:// journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0103000](https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0103000)
14. Layode , Mosun, J. Schwier, S. Hayi-Charters, M. Holland, and S.Andrian. 2021.« Disparities in Funding for African NGOs. » The Bridgespan Group. 29 juillet 2021. [https:// www.bridgespan.org/insights/library/philanthropy/disparities-in-funding-for-african-ngos](https://www.bridgespan.org/insights/library/philanthropy/disparities-in-funding-for-african-ngos)
15. Torbjørn Gjefsen. 2021. « Indigenous people get less than 1% of climate funding? It's actually worse (commentary). » Mongabay. 19 novembre 2021. [https:// news.mongabay.com/2021/11/indigenous-people-get-less-than-1-of-climate-funding-its-actually-worse-commentary/](https://news.mongabay.com/2021/11/indigenous-people-get-less-than-1-of-climate-funding-its-actually-worse-commentary/)
16. The Bridgespan Group. 2009. « The Nonprofit Starvation Cycle. » The Bridgespan Group. <https://www.bridgespan.org/insights/initiatives/pay-what-it-takes-philanthropy/the-nonprofit-starvation-cycle>; Consulter également : <https://www.alliancemagazine.org/blog/ngo-starvation-cycle-funder-recommendations/>
17. Global Development Institute. 2022. « What's our role in changing the international aid system? A personal and practical reflection. » Global Development Institute de l'Université de Manchester 27 juin 2022.<http://blog.gdi.manchester.ac.uk/whats-our-role-in-changing-the-international-aid-system-a-personal-and-practical-reflection/> 43
18. Voir, par exemple, Holland, E., Patel, S., Roe, D., Shakya, C. (2022). « Money where it matters for people, nature and climate: driving change through support for local level decision making over resources and finance. » IIED, London. [https:// pubs.iied.org/20966iied](https://pubs.iied.org/20966iied).
19. Reich, Kathy. 2020. « How This Crisis May Upend Grant Making for Good. » *The Chronicle of Philanthropy*. 31 mars 2020. <https://www.philanthropy.com/article/how-this-crisis-may-upend-grant-making-for-good/>
20. Philanthropy New York, 2020. « Rockefeller Philanthropy Advisors Release Scaling Solutions toward Shifting Systems: Seeing, Facilitating, and Assessing Systems Change Report. » Consulté le 1er juillet 2022. [https:// philanthropynewyork.org/news/rockefeller-philanthropy-advisors-release-scaling-solutions-toward-shifting-systems-seeing](https://philanthropynewyork.org/news/rockefeller-philanthropy-advisors-release-scaling-solutions-toward-shifting-systems-seeing)
21. USAID. 2021. « Administrator Samantha Power on New Vision for Global Development. » Filmé le jeudi 4 novembre 2021. <https://www.usaid.gov/news-information/speeches/nov-4-2021-administrator-samantha-power-new-vision-global-development>
22. Butler, Rhett. 2022. « With record \$5.3B in pledges, GEF aims for more flexible environmental funding. » Mongabay. 26 avril 2022. <https://news.mongabay.com/2022/04/with-record-5-3b-gef-proposes-environmental-funding-shift/>
23. Consulter, par exemple, une initiative en cours, telle que le projet « the future of conservation NGOs » de l'Institut Luc Hoffmann qui aborde certaines de ces questions : <https://luchoffmanninstitute.org/future-of-conservation-ngos/>.
24. Butler, Rhett. 2021. « Reckoning with elitism and racism in conservation: Q&A with Colleen Begg. » Mongabay. 28 juin 2021. <https://news.mongabay.com/2021/06/reckoning-with-elitism-and-racism-in-conservation-qa-with-colleen-begg/>
25. Mosun Layode et al. 2021. « Disparities in Funding for African NGOs: Unlocking Philanthropy for African NGOs as a Pathway to Greater Impact. » The Bridgespan Group et African Philanthropy Forum. Juillet 2021. <https://www.bridgespan.org/bridgespan/Images/articles/disparities-in-funding-for-African-NGOs/disparities-in-funding-for-african-ngos-report.pdf>
26. Fondation Packard, consulté le 1er juillet 2022 Consulter : <https://www.packard.org/what-we-fund/organizational-effectiveness/>
27. Catalyst 2030. « Shifting Funding Practices. » Consulté le 1er juillet 2022. [https:// shiftingfundingpractices.catalyst2030.net/](https://shiftingfundingpractices.catalyst2030.net/)
28. Par exemple, consulter : <https://news.mongabay.com/2020/11/building-a-road-to-recovery-for-subtle-racism-in-conservation-commentary/> and <https://news.mongabay.com/2021/06/reckoning-with-elitism-and-racism-in-conservation-qa-with-colleen-begg/>
29. Institut Luc Hoffman « The Future of Conservation NGOs. » Consulté le 1er juillet 2022. [https:// luchoffmanninstitute.org/future-of-conservation-ngos/](https://luchoffmanninstitute.org/future-of-conservation-ngos/)
30. Initiative sur les droits et les ressources. « The Community Land Rights and Conservation Finance Initiative. » Consulté le 1er juillet 2022. [https:// rightsandresources.org/clarifi/](https://rightsandresources.org/clarifi/)



**maliasili.org**

[/impact](#)  
[/portfolio](#)  
[/reader](#)  
[/sign-up](#)

 [info@maliasili.org](mailto:info@maliasili.org)

 [@maliasili\\_org](#)

 [/maliasili](#)



**synchronicityearth.org**

[/our-work](#)  
[/our-work/funding](#)  
[/our-approach](#)

 [info@synchronicityearth.org](mailto:info@synchronicityearth.org)

 [@SynchEarth](#)

 [/synchronicity-earth](#)