

Aide au développement local : leçons de bailleurs de fonds climatiques

Document de politique

Sommaire

1. Introduction	1
2. Localisation : une priorité dans l'agenda du développement	1
3. Lenteur du processus de localisation	2
4. Réponses de la société civile	3
5. Bailleurs de fonds pour le climat intensif	4
6. Financement de l'action climatique locale : études de cas	5
6.1 Alianza Socioambiental Fondos del Sur (Alliance des fonds socio-environnementaux du Sud)	5
6.2 La Fondation africaine pour le climat (ACF)	7
6.3 La Fondation panaméricaine de développement (FUPAD)	8
7. Pratiques progressives des intermédiaires de la chaîne de financement du développement	9
7.1 Des définitions plus nettes de l'organisation locale	10
7.2 Rétrocéder selon la conception du partenaire	10
7.3 Qualité améliorée du financement	10
7.4 Des rapports simplifiés	11
7.5 Créer des écosystèmes durables	11
7.6 Créer un réseau entre les acteurs locaux	12
7.7 Une transparence essentielle	12
7.8 Renforcer les capacités pour combler les lacunes administratives locales	12
8. Conclusions	13
9. Sources	14

1. Introduction

Certains bailleurs de fonds philanthropiques pour le climat ont acquis des connaissances précieuses sur la manière de financer des actions climatiques menées au niveau local. Ces expériences peuvent profiter à la fois aux grandes fondations internationales ainsi qu'aux acteurs bilatéraux qui s'engagent sur la voie du changement institutionnel.

La question de la localisation de l'aide fait l'objet d'une attention particulière depuis longtemps dans le cadre de la coopération au développement. En 2010, les Principes d'Istanbul pour l'efficacité du développement des OSC ont appelé à la mise en place de « partenariats équitables et solidaires ». Un an plus tard, le [Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement](#) s'est prononcé en ce sens. Parmi les principes de Busan figurent « des partenariats de développement inclusifs fondés sur l'ouverture, la confiance et le respect mutuel », ainsi que « la responsabilité mutuelle et la transparence entre les donateurs et les bénéficiaires visés par notre coopération ». Ces deux principes définissent les bases de la localisation.

L'engagement pris en 2016 par les organisations humanitaires et de secours en cas de catastrophe dans le cadre du [Grand compromis \(Grand Bargain\) de 2016](#) promettait de fournir 25 % du financement directement aux acteurs locaux d'ici à 2020. Cependant, au cours des années qui ont suivi, les agences bilatérales de coopération au développement et les organisations internationales non gouvernementales (OING) n'ont pas réussi à traduire les discours sur les changements de pouvoir en augmentations significatives des ressources et du leadership local. Seuls [0,5 % des fonds](#) sont allés directement aux ONG locales et nationales. Pourtant, la société civile locale demande de plus en plus souvent que le déséquilibre des pouvoirs soit corrigé en raison des obstacles bureaucratiques et de conformité qui entravent l'accès au financement. Bien que les signataires soient convenus d'un [Grand Bargain 2.0](#) en 2021, nombreux sont ceux qui doutent qu'il permette d'aller plus loin que le premier engagement en matière de localisation.

2. Localisation : une priorité dans l'agenda du développement

Le regain d'intérêt pour décentraliser le pouvoir et le financement s'explique en partie par les inégalités croissantes exacerbées par la pandémie de Covid-19. On assiste également à une prise de conscience croissante de la nécessité de décoloniser le développement et de s'attaquer aux présupposés racistes non exprimés et au contrôle excessif exercé par les fournisseurs de ressources et les ONGI intermédiaires sous contrat. Ces dernières mettent directement en œuvre les projets ou servent de canaux de financement pour les organisations du Sud.

« De telles relations déresponsabilisent souvent les organisations de la société civile (OSC) partenaires, les réduisant à être des exécutants dans leur pays d'origine de programmes prédéterminés de l'extérieur pour lesquels les OSC partenaires doivent produire des résultats », [a fait remarquer un groupe de dirigeants de la société civile](#).

Les bailleurs de fonds climatiques interrogés dans le cadre de ces études de cas rejettent l'étiquette d'intermédiaire. Bien qu'ils réattribuent des fonds d'autres donateurs, ce terme les associe à des organisations qui peuvent agir comme des gardiens et appliquer les exigences des donateurs en amont en matière d'éligibilité, d'activités, d'indicateurs et d'établissements de rapports. En revanche, ces organisations de subventionnement de l'action climatique ont une connaissance approfondie du contexte local et promeuvent la « localisation » telle que WINGS la définit : un processus par lequel les différentes parties prenantes remettent les acteurs locaux au centre de la coopération au développement et de l'aide humanitaire avec un rôle plus important et plus central.

Définition adaptée de la [stratégie de partenariat et de localisation de Trócaire 2021-2025](#)

En 2021, les membres du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ont adopté à l'unanimité la [Recommandation sur la participation de la société civile à la coopération pour le développement et à l'aide humanitaire](#). Parmi les nombreuses actions clés, la recommandation appelle à accroître « le soutien direct, flexible et prévisible » et à renforcer la « capacité de la société civile à développer des flux de ressources financières locales ». En 2022, un groupe de 15 donateurs bilatéraux du CAD de l'OCDE a adopté [un engagement commun pour soutenir le développement local](#). Cet engagement s'aligne sur une initiative lancée la même année par sept ONGI dans le cadre d'une [promesse de changement](#) qui met

l'accent sur des partenariats équitables, des récits authentiques et l'influence d'un changement plus large au sein de la société civile.

Néanmoins, la plupart des donateurs continuent de s'appuyer sur la [sous-traitance par d'autres OSC](#) et sur la [passation de contrats avec d'autres OSC](#) pour leur propre programmation. Ces deux modalités peuvent permettre aux ONGI de gérer le financement des partenaires locaux et d'appliquer les conditions imposées par les donateurs, telles que les conditions d'éligibilité et les audits financiers, ce qui peut nuire à l'autonomie, à l'appropriation et au leadership au niveau local.

3. Lenteur du processus de localisation

Les donateurs invoquent des arguments pratiques, soit publiquement, soit en privé lors de réunions de gestion internes, pour justifier la lenteur de la mise en œuvre du financement direct local. Certains citent l'[augmentation significative du personnel et du temps](#) nécessaire pour superviser les activités et gérer les relations avec un plus grand nombre de sous-traitants et expriment la crainte que la localisation n'entraîne une augmentation de la bureaucratie. L'Agence danoise de développement international (Danida) a procédé à une [évaluation](#) qui a confirmé que ses ONG nationales progressaient dans l'application de ses principes de localisation. Toutefois, certaines ont indiqué qu'il était difficile de rendre la localisation pratique compte tenu de leur mode de fonctionnement et ont estimé que la proportion plus élevée du temps consacré par le personnel à la gestion des relations constituait un obstacle.

« L'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) a plus de personnel sur le terrain au Kenya que l'Agence norvégienne de coopération au développement (Norad) n'en a

dans son bureau principal en Norvège », a déclaré Bård Vegar Solhjell, directeur général de Norad, lors d'une [discussion en février 2023 sur le développement mené localement dans le cadre de partenariats avec la société civile](#). « Pour eux, travailler directement avec des partenaires sur le terrain est un objectif réaliste. Pour nous, le réalisme est limité, ce qui rend encore plus important le fait que nos partenaires multilatéraux ou ONG soient en mesure de faire du bon développement local ; ce serait en conséquence notre principale stratégie ».

La nécessité de rendre compte de l'utilisation de l'argent des contribuables pèse sur les fonctionnaires des agences gouvernementales responsables de l'aide à la coopération au développement. Solhjell considère qu'il s'agit là d'un dilemme général de la politique, qui n'est pas spécifique au développement. « Les parlements veulent généralement décider (des priorités), tandis que les bénéficiaires de l'aide budgétaire veulent généralement fixer eux-mêmes les priorités. C'est vrai au-delà de la Norvège, au niveau européen et dans le domaine du développement. » Les deux points de vue sont légitimes, affirme M. Solhjell, mais il peut y avoir conflit lorsqu'il faut se conformer à des exigences rigides en matière de dépenses, tout en soutenant les priorités de développement définies au niveau local. Cette « paperasse » obligatoire peut aller à l'encontre de l'objectif de flexibilité et de financement direct qui aide les partenaires à mettre en œuvre un développement mené localement.

Les donateurs internationaux défendent parfois les exigences strictes en matière de diligence raisonnable mises en place pour réduire le risque de corruption, en invoquant le manque de capacité administrative des ONG locales. « Nous serions à quelques scandales près, avec des fonds mal assortis qui pourraient menacer le soutien politique et populaire à l'aide étrangère », a déclaré Kaj-Martin Georgsen, directeur national de CARE Norvège, [lors du séminaire de la Norad](#). Les donateurs bilatéraux apprécient le rôle d'intermédiaire des ONGI en raison de leur expérience de travail avec des organisations considérées comme ayant moins d'infrastructures financières pour gérer des montants importants.

Certains ont parlé d'une « énigme de conformité ». [Une enquête menée auprès des contractants privés de l'USAID](#) a révélé que les exigences complexes en matière de conformité et d'établissement de rapports constituaient un obstacle majeur à la localisation, qui empêche souvent toutes les organisations locales, à l'exception des plus sophistiquées, de passer directement des contrats avec l'USAID ou même d'accepter des niveaux significatifs de sous-traitance dans le cadre des projets de l'agence.

4. Réponses de la société civile

La société civile a proposé des innovations qui tentent de remédier à la lenteur du transfert de pouvoir et de financement vers un plus grand contrôle local. Adeso, une ONG humanitaire africaine, a mis en place [un service de soutien administratif](#) pour garantir aux donateurs la responsabilité financière des organisations locales. L'objectif est de centraliser la comptabilité et la gestion des subventions pour les consortiums de petites ONG afin qu'ils puissent se qualifier pour demander conjointement des subventions plus importantes auprès de donateurs bilatéraux et privés.

Peace Direct décrit [neuf autres rôles importants pour les ONGI intermédiaires](#), au-delà du simple fait de servir de mécanisme de gestion des fonds des donateurs. Le projet Re-Imagining the INGO (RINGO), hébergé par Rights CoLab, a mis les ONGI au défi de renoncer à leur domination sur

le financement bilatéral en essayant de dissiper le mythe de l'efficacité. Le diagnostic du projet est que les procédures complexes d'établissement de rapports et de conformité conduiront à des bureaucraties lourdes au sein des ONGI, ce qui augmentera les coûts et consolidera leur rôle dominant dans le système d'aide au développement. C'est pourquoi RINGO [met au point des prototypes d'innovations](#) telles que l'octroi participatif de subventions, ainsi que de nouvelles méthodes de partage des risques et de gestion de la conformité qui sont plus efficaces, fondées sur la confiance, autonomes et équitables.

Une étude à venir du [Partenariat des OSC pour l'efficacité du développement \(CPDE\)](#) décrit les défis structurels et institutionnels auxquels sont confrontées les ONGI qui se tournent vers le développement local. L'un des principaux problèmes est la façon dont les donateurs, peu enclins à prendre des risques, maintiennent les intermédiaires « en selle » pour faciliter les priorités des donateurs - une position dont ils ne peuvent pas facilement s'extraire. Un autre problème est la résistance organisationnelle à s'engager, à comprendre et à accepter des changements dans les méthodes de travail traditionnelles, en relation avec le pouvoir, le racisme structurel et l'accès privilégié aux ressources, formulés dans un langage de responsabilité envers les donateurs, conclut l'étude.

5. Bailleurs de fonds pour le climat intensif

Certains nouveaux bailleurs de fonds climatiques de l'espace philanthropique privé sont à la tête d'une prospection progressive en matière de mise en œuvre de projets dans le cadre de ce débat renouvelé sur la manière de transférer concrètement plus de pouvoir et de ressources aux acteurs de la société civile locale dans les pays partenaires. Dans l'espace climatique, on a mieux compris comment le changement climatique et les droits de l'homme sont liés. Historiquement, les grandes organisations de protection de la nature ont bénéficié d'un soutien philanthropique important, tandis que les groupes communautaires locaux autochtones ont été largement ignorés, bien qu'ils soient les principaux acteurs de la protection des biomes menacés. La nouvelle approche du financement de l'action climatique vise à fournir des ressources directement aux activistes et aux organisations locales, en travaillant parfois avec des communautés marginalisées qui ne sont généralement pas consultées sur les décisions affectant leurs écosystèmes. Ce travail repose sur une compréhension fondamentale de l'évolution du pouvoir et du contrôle.

La philanthropie climatique est un domaine en pleine expansion. Selon un [rapport récent](#), le financement philanthropique pour l'atténuation du changement climatique augmentera de 25 % en 2021, passant de 7,5 milliards de dollars à 12,5 milliards. Les financeurs du climat sont à l'avant-garde de la transformation de la philanthropie pour s'engager davantage dans le financement direct au niveau local, grâce à l'établissement de relations intensives, au financement basé sur la confiance, au développement des capacités mené au niveau local et à d'autres modèles.

Depuis presque deux ans, WINGS est à la tête du mouvement mondial de la philanthropie pour le climat. Ce mouvement vise à catalyser et à soutenir une action climatique significative de la part des organisations philanthropiques du monde entier. L'engagement des financeurs britanniques sur le changement climatique a été lancé en 2019 pour donner le coup d'envoi du mouvement. WINGS a lancé l'Engagement international de la philanthropie sur le changement climatique avec le

soutien de la Coalition européenne de la philanthropie pour le climat, prospection menée par Philea (Philanthropy Europe Association), qui a depuis atteint 600 signataires de plus de 20 pays.

WINGS met en lumière [20 études de cas](#) d'organisations du monde entier dans une publication de 2023. Ces études explorent des moyens concrets d'aborder des défis communs dans le financement de l'action climatique au niveau local, en mettant particulièrement l'accent sur les philanthropies du Sud. Selon les études de cas #PhilanthropyForClimate, de nombreuses institutions philanthropiques non liées au climat ont amélioré leurs pratiques d'octroi de subventions lorsqu'elles ont intégré le changement climatique dans leurs programmes.

6. Financement de l'action climatique locale : études de cas

Il faudra un certain temps pour que les principaux donateurs bilatéraux et les fondations internationales mettent en œuvre efficacement leurs politiques en faveur d'une plus grande localisation du financement, du pouvoir et des capacités. Dans le cadre de la recherche de nouveaux moyens de transférer le pouvoir aux acteurs locaux, les grands bailleurs de fonds basés en Europe et en Amérique du Nord continueront à travailler avec les intermédiaires, même s'ils s'orientent vers un financement direct des organisations locales. Dans l'intervalle, ils peuvent encourager les organisations intermédiaires de développement international et d'aide humanitaire à adopter des pratiques de financement plus équitables et plus solidaires dans le cadre de leur partenariat avec les acteurs locaux du développement sur le terrain.

En examinant et en adoptant certaines de ces nouvelles pratiques prometteuses en matière de dons, les bailleurs de fonds du développement de tous types peuvent renforcer leur impact sur la vie des gens et réduire la dépendance des communautés, tout en renforçant les organisations locales et nationales pour qu'elles conçoivent et dirigent leur propre travail.

■ 6.1 Alianza Socioambiental Fondos del Sur (Alliance des fonds socio-environnementaux du Sud)

[L'Alianza Socioambiental Fondos del Sur rassemble](#) des fondations socio-environnementales indépendantes de l'ensemble de l'hémisphère Sud afin d'octroyer des subventions : Casa Socio-Environmental Fund (Brésil), AC Solidarity Action Fund (Mexique), Tierra Viva Foundation (Amérique centrale), Samdhana Institute (Asie du Sud-Est), Fundación Semilla (Bolivie), Peru Socio-environmental Fund (Pérou), Emerger Socio-Environmental Fund (Colombie), Ñeque Fund (Équateur) et Tindzila Fund (Mozambique). Cette nouvelle initiative permet d'orienter les ressources vers les organisations locales de base qui travaillent en première ligne de la crise climatique.

Chaque fonds est une structure de décaissement de fonds basée au niveau national ou régional, fonctionnant dans les langues et cultures locales et délivrant des subventions en monnaie locale, à des acteurs locaux. Par exemple, un seul des fonds de l'Alianza - le Fonds socio-environnemental Casa - a fourni en 2021, un soutien global de [plus de 3 millions d'USD pour 462 projets](#), dont 73 % ont soutenu directement 285 projets d'associations institutionnalisées et 23 % ont financé directement 93 groupes et mouvements informels.

L'alliance s'inspire d'un modèle de philanthropie activiste qui s'est développé depuis 2005 pour traiter des questions socio-environnementales en Amérique latine et en Asie du Sud-Est, et qui inclut désormais des fonds plus récents en Afrique. L'émergence de fonds locaux solides sur le plan institutionnel et politique peut permettre aux organisations locales de base, confrontées aux pires conséquences de la dévastation de l'environnement, de disposer de ressources opportunes et de soutenir les populations les plus vulnérables dans des endroits où le soutien philanthropique traditionnel n'arrive généralement pas.

Chaque membre de l'Alianza est une entité nationale ou régionale qui se consacre à l'octroi de subventions et à d'autres formes de soutien aux organisations locales de base qui proposent des alternatives justes et durables aux pratiques environnementales non durables ou à la destruction pure et simple de l'environnement. Leur travail se concentre sur le changement avec les populations et les communautés indigènes, de manière spécifique et tangible, pour la protection des droits des communautés et des écosystèmes dans différents pays et régions du Sud.

Tous les membres de l'Alianza mettent des ressources opportunes à la disposition des communautés qui sont confrontées à des défis environnementaux, qui sont exclues, dont les droits sont constamment violés et qui sont pour la plupart invisibles aux yeux de la philanthropie. Selon Maria Amalia Souza, cofondatrice de l'Alianza, la solution consiste à créer « des structures de financement indépendantes au niveau national et/ou régional, chacune étant chargée de mobiliser des ressources provenant de sources multiples et de définir des mécanismes appropriés pour s'assurer que les subventions sont accordées directement aux communautés de base ».

Alianza veille à ce que chacun de ses membres transfère son pouvoir et ses ressources à des organisations qui ont une légitimité et une représentation dans les communautés locales. Son objectif premier est d'agir sur deux problèmes concrets auxquels sont confrontés plusieurs philanthropies et autres donateurs travaillant dans le domaine du climat : comment définir une stratégie d'octroi de subventions qui réponde aux priorités locales et qui soit fondée sur les connaissances locales, et comment rendre opérationnel le versement de ressources sans disposer d'une entité juridique opérant dans le pays.

L'Alianza joue le rôle de connecteur et de rassembleur. D'une part, elle sert de pont entre les grands donateurs qui voient l'intérêt d'apporter des ressources aux organisations de base, mais ne peuvent le faire eux-mêmes. D'autre part, elle joue un rôle de tampon, protégeant les associations et les groupes communautaires locaux inexpérimentés contre les épreuves de la réception de subventions en devises internationales (ce qui est non seulement difficile d'un point de vue bureaucratique, mais même dangereux dans certains endroits et à certaines périodes où la situation politique est tendue). Les membres de l'Alianza construisent des réseaux de confiance de plus en plus étendus - car ils vivent les mêmes luttes - et affinent leur capacité à reconnaître et à valoriser les ressources locales que les communautés offrent en abondance. Parfois, au lieu d'un financement en espèces, ce sont des bénévoles compétents qui sont mis à disposition pour soutenir une initiative particulière. L'Alianza met également les groupes en contact avec des réseaux similaires dans leurs domaines d'activité et dans d'autres pays, afin de favoriser l'émergence d'idées nouvelles et l'échange d'expériences sur les solutions à apporter à des problèmes communs.

Des structures de prise de décision collectives et participatives obligent les équipes nationales à fournir des subventions stratégiques directes, en monnaie locale, à des groupes locaux. L'Alianza veille à ce que toutes les interventions auprès de ces communautés touchées soient

inclusives. Récemment, le monde entier a pris conscience que les biomes et les écosystèmes les plus importants pour la régulation du climat se trouvent dans les pays du Sud, comme les plus grandes forêts tropicales encore présentes sur cette planète. C'est pourquoi les fonds socio-environnementaux locaux ont pris de l'ampleur. Comme le souligne M. Souza : « Quatre-vingts pour cent de toutes les forêts encore debout aujourd'hui se trouvent sur des terres indigènes. Pourtant, depuis plusieurs décennies, des milliards sont consacrés à la résolution du problème de la déforestation. Mais il n'est tout simplement pas possible de le faire sans reconnaître et financer les véritables gardiens de ces lieux. Or, jusqu'à présent, les communautés forestières locales n'ont eu que leur vie à donner dans cette lutte. C'est précisément la raison pour laquelle des militants comme nous, au sein de notre Alliance, retroussent leurs manches pour inventer, littéralement, de nouvelles façons de faire de la philanthropie à partir de la base ».

■ 6.2 La Fondation africaine pour le climat (ACF)

L'ACF est la première fondation stratégique africaine d'octroi de subventions pour le changement climatique sur le continent qui se consacre entièrement au travail sur le changement climatique et le développement. En moins de deux ans, l'organisation a soutenu des travaux dans 23 pays africains, avec une présence en Afrique du Sud, de l'Est, de l'Ouest et du Nord. ACF a accordé des subventions à plus de 80 organisations et experts techniques individuels travaillant à l'intersection du climat et du développement sur le continent, avec des financements provenant de 19 donateurs.

ACF est un ensemble d'organisations délivrant des subventions. Ses activités ont débuté avec un capital de départ provenant de philanthropies traditionnelles et établies dans le domaine du climat, ainsi qu'une solide connaissance politique, opérationnelle et stratégique de la région dans laquelle l'organisation travaille. Elle ne fonctionne pas comme un outil de subventionnement, tel qu'un fonds commun ou un intermédiaire qui facilite la sélection par les philanthropes des projets qu'ils souhaitent financer. Les orientations, les relations sur le terrain et les décisions stratégiques sur l'adéquation du financement sont prises par ACF comme responsable du financement. En travaillant avec des donateurs alignés, l'ACF fournit un mécanisme philanthropique avec une compréhension approfondie du contexte social, économique et politique de l'Afrique, pour soutenir un programme de développement climatiquement positif dirigé par l'Afrique, ancré dans la décarbonisation, la résilience sociale et la croissance et la transformation économiques inclusives. Ce modèle garantit des stratégies ancrées localement qui contribuent aux efforts de l'Afrique pour lutter contre le changement climatique.

La confiance est au cœur du travail d'ACF. Si les donateurs croient réellement en la nécessité de résoudre ce qui est le plus grand problème de notre époque - une possible catastrophe climatique - ils doivent faire confiance aux entités philanthropiques locales telles qu'ACF pour prendre les bonnes décisions avec leur argent. Alan Wallis, conseiller stratégique chez ACF, décourage les donateurs de prédéterminer un résultat et leur conseille plutôt de faire confiance à l'expertise locale. « De notre côté, nos donateurs ne donnent pas d'argent à ACF parce qu'ils veulent soutenir une organisation ou un projet spécifique dans un pays donné », explique-t-il. « Nous nous concentrons plutôt sur la collecte de fonds pour mettre en œuvre une stratégie fondée sur des données probantes qui s'aligne sur les stratégies de nos donateurs. En effet, nous pensons qu'un certain degré de déférence doit être accordé aux organismes de rétrocession pour qu'ils puissent mettre en œuvre leurs stratégies en ayant confiance dans les processus et les contrôles mis en place pour éclairer les décisions. » ACF ne se concentre pas sur ce qu'il va financer ou sur les personnes qu'il

va financer, mais sur les raisons pour lesquelles il va financer et sur les résultats et l'impact que l'aide permet d'obtenir. C'est pourquoi, selon ACF, les organisations délivrant des subventions ne doivent pas être considérées comme un prolongement de la stratégie d'un bailleur de fonds, mais comme un moyen de la mettre en œuvre. « Il ne s'agit pas de perdre le contrôle ou de ne pas exiger de comptes, mais de faire confiance », précise M. Wallis.

ACF comprend que pour réussir, le changement doit être impulsé par la base, et que le financement doit être spécifique au contexte et répondre aux besoins d'une sous-région, d'un pays ou d'une communauté locale. « Si vous ne comprenez pas une région, travaillez avec des organisations qui la comprennent. Cela permet d'éviter une vision trop macro ou homogène du changement climatique en Afrique ». Selon lui, il est essentiel d'apprécier la complexité et les nuances. Les personnes chargées des subventions investissent des ressources et des capacités pour comprendre le contexte local, de sorte qu'elles ont déjà effectué un important travail de préparation.

Le succès d'ACF repose en partie sur ses partenariats multipartites avec la société civile, les universités, les gouvernements, les entreprises, les syndicats et les organisations de financement, tant en Afrique que dans le reste du monde. Les voies du changement nécessitent des contributions et des perspectives multiples à tout moment. C'est pourquoi ACF réunit différents acteurs pour comprendre leurs rôles et savoir où une influence inclusive peut être exercée. Mettre en avant le travail des partenaires locaux est un point clé pour ACF. « Le cœur de notre travail est d'élever et de soutenir l'excellence et les voix africaines, de promouvoir des solutions locales basées sur des preuves, et de démontrer le climat et les opportunités de développement sur le continent », déclare Wallis. « La capacité d'ACF à avoir un impact est due à l'écosystème africain des organisations que nous avons pu soutenir - dont beaucoup n'auraient pas eu accès aux ressources philanthropiques déployées en dehors de l'Afrique. La croissance du mouvement pour le climat et le développement, et le soutien philanthropique correspondant sur le continent, est une mesure essentielle de notre succès. »

■ 6.3 La Fondation panaméricaine de développement (FUPAD)

[La FUPAD](#) a été créée par l'[Organisation des États américains \(OEA\)](#) dans les années 1960, pour travailler avec les gouvernements, la société civile et le secteur privé afin de répondre aux besoins des communautés les plus vulnérables d'Amérique latine et des Caraïbes. La Fondation fait partie du système interaméricain des droits de l'homme, mais conserve un statut indépendant. En tant que bailleur de fonds, la FUPAD ne se concentre pas sur le climat, soutenant habituellement les droits de l'homme et la justice, les opportunités économiques, la migration, la résilience aux catastrophes et le travail environnemental. Cependant, elle intègre l'action climatique dans ses opérations et renforce les capacités et la sensibilisation de son personnel sur la façon de soutenir le développement mené localement.

Pour la FUPAD, le développement local signifie que la Fondation conçoit ses interventions financières sur la base d'un partenariat égal avec les communautés et les organisations. En s'associant avec les communautés, la Fondation peut déterminer comment le financement - en particulier le financement à long terme - peut apporter une valeur ajoutée, renforcer les capacités et éviter de prendre le contrôle ou d'orienter l'agenda de l'extérieur. Cette approche a été particulièrement fructueuse dans des pays comme le Honduras, où la FUPAD a travaillé avec des organisations et des entrepreneurs locaux pour concevoir et mettre en œuvre des stratégies visant à remédier à l'insécurité alimentaire du pays - un défi que le changement climatique a exacerbé, en particulier le long du corridor sec de l'Amérique centrale.

La FUPAD reçoit des fonds de différents donateurs et répond à la fois à des processus structurés, tels que l'USAID, et à d'autres bailleurs de fonds, tels que les gouvernements canadien ou colombien, où la conception du projet consiste à construire conjointement à travers un processus plus flexible. Une fois qu'une opportunité de financement est assurée, les partenaires interviennent pour concevoir la manière dont les subventions seront accordées.

L'USAID pousse à la localisation et son application varie selon les pays. La FUPAD met en œuvre des financements de l'USAID et participe activement à son processus de co-création, qui réunit divers acteurs pour concevoir conjointement les projets à financer. Selon Camila Payan, directrice de la démocratie, de la gouvernance et des droits de l'homme à la FUPAD, ce processus peut être plus facile pour les grandes organisations, tandis que les organisations moins bien dotées sont confrontées à des coûts de participation organisationnelle plus élevés, car le personnel clé est réorienté en dehors de son travail quotidien.

La localisation ne doit pas être « un interrupteur que l'on actionne, ce qui implique de passer directement à un changement radical », déclare M. Payan. « En commençant à petite échelle et en collaborant au niveau local, il est plus facile d'identifier les domaines dans lesquels nous pouvons apporter une valeur ajoutée. Une fois que ce dialogue devient une sorte de mémoire musculaire dans une approche institutionnalisée, le coût de cette consultation et de ce partenariat est moindre.

La FUPAD travaille avec de nombreuses petites organisations qui ne sont souvent même pas enregistrées et qui manquent de capacités administratives. Le financement est déterminé par les priorités locales de croissance et soutient le développement des capacités identifiées par ces organisations pour réussir. « Lorsque c'est nécessaire, nous les aidons à mettre en place une politique d'embauche, à embaucher un comptable ou à trouver des avocats pour examiner les contrats de travail », explique M. Payan. « Il s'agit d'un travail fondamental qui ne peut pas être mené par nous, mais par eux. Il doit être conforme à leurs plans et à leur vision. Sinon, c'est un investissement perdu.

Les financeurs bénéficient grandement de l'obtention d'informations détaillées sur les besoins, les priorités, les opportunités et l'impact. En tant qu'experts de leurs propres communautés, les populations locales commencent naturellement à fournir aux financeurs davantage d'idées sur les problèmes qu'ils tentent de résoudre. « Même s'il est difficile de faire le premier pas, investir dans le dialogue local permet d'obtenir davantage d'informations auxquelles on n'aurait pas nécessairement accès si on n'avait pas eu ces conversations. Et à mesure que l'on obtient plus d'informations, il devient plus facile de savoir ce qu'il faut financer et quel est l'impact des activités financées », ajoute-t-elle.

7. Pratiques progressives des intermédiaires de la chaîne de financement du développement

Ces bailleurs de fonds climatiques ont en commun plusieurs bonnes pratiques qui suggèrent clairement aux organisations intermédiaires comment transférer plus de pouvoir et de ressources aux acteurs locaux de la société civile dans les pays partenaires en développement. Leurs expériences peuvent servir de recommandations que les donateurs et les fondations peuvent exiger des intermédiaires nationaux traditionnels dans le secteur du développement et de l'humanitaire. Ces mesures provisoires peuvent contribuer à un changement progressif au sein de ces organisations, afin qu'elles abandonnent le contrôle du financement et qu'elles transfèrent l'agence aux partenaires locaux pour les activités locales.

■ 7.1 Des définitions plus nettes de l'organisation locale

Le soutien direct d'un donateur peut se faire par l'intermédiaire d'une ambassade ou d'un bureau national sans intermédiaire international. Une autre possibilité est que les donateurs soutiennent des consortiums ou des plateformes de la société civile dirigés et détenus localement, qui transfèrent ensuite des fonds à d'autres acteurs de la société civile locale ou à des membres de la plateforme. Lorsque cela n'est pas possible, les organisations qui réattribuent les fonds peuvent le faire. Ces bailleurs de fonds climatiques peuvent octroyer des subventions à des groupes collectifs de la société civile qui partagent ensuite les ressources entre eux, en veillant souvent à ce qu'aucune entité ne contrôle l'ensemble des finances.

L'accent est mis sur le leadership et la gestion. Les donateurs et autres bailleurs de fonds internationaux ne devraient pas prendre en compte uniquement le lieu de constitution d'une organisation, son adresse physique et le lieu de ses activités contractuelles pour définir ce qui est local. Un [examen approfondi](#) de la méthodologie de l'USAID pour déterminer un acteur local a révélé que des filiales d'ONGI ou des bureaux nationaux d'entrepreneurs privés étaient involontairement inclus. Cela risque à la fois de surcompter les financements accordés aux acteurs locaux et d'inciter les entités internationales de développement à établir des bureaux nationaux susceptibles d'évincer encore davantage les acteurs locaux et nationaux du financement.

■ 7.2 Rétrocéder selon la conception du partenaire

Lors de la conception initiale des projets d'action climatique, les trois fondations font confiance au jugement et à la capacité des acteurs locaux ou des communautés à trouver des solutions. Plutôt que d'octroyer des ressources en fonction des priorités d'un « bailleur de fonds » (c'est-à-dire de grandes fondations ou des agences de développement bilatérales), les bailleurs de fonds utilisent les propres stratégies des demandeurs, qui étaient souvent considérées comme moins valables que ce qu'un bailleur de fonds international pourrait souhaiter.

Comme le fait remarquer Alan Wallis d'ACF : « Nous accordons des subventions à d'autres organisations partenaires et nous ne nous considérons pas comme les représentants de ceux qui nous donnent de l'argent et nous financent. Intermédiaire signifie que vous faites toujours partie du processus de quelqu'un d'autre. Cela n'a rien à voir avec l'autonomie que les bénéficiaires locaux ont ou devraient avoir ». WINGS vise à encourager une communauté de pratique entre les acteurs philanthropiques sur la manière dont les fondations gèrent au mieux les fonds reçus d'autres entités qui demandent des comptes.

■ 7.3 Qualité améliorée du financement

Le financement de base est considéré comme la modalité de financement privilégiée dans la [recommandation](#) du CAD de l'OCDE [sur la participation de la société civile à la coopération pour le développement et à l'aide humanitaire](#). Le financement de base est une pratique encouragée par l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (ASDI) depuis l'adoption de ses [principes directeurs pour l'engagement et le soutien de la société civile](#) en 2019.

Le fait de fournir un soutien de base à une organisation permet à l'acteur local d'être axé sur sa mission, plutôt que sur les donateurs. La plupart des bailleurs de fonds climatiques dont le profil a

été dressé ont constaté que le financement des opérations quotidiennes renforçait l'appropriation et le pouvoir locaux en offrant à la fois flexibilité et prévisibilité en couvrant les salaires et les frais généraux, ce qui peut être utile dans des contextes où l'espace civique se rétrécit. Le dialogue au sein d'un partenariat entre un bailleur de fonds intermédiaire et une organisation locale partenaire peut passer d'un niveau de projet technique à un niveau politique et stratégique lorsque le financement de base est couvert.

■ 7.4 Des rapports simplifiés

L'un des principaux moyens dont disposent les bailleurs de fonds intermédiaires pour favoriser le développement local et limiter la charge qui pèse sur les organisations locales consiste à simplifier les exigences en matière de rapports. Des règles de reporting excessives et trop compliquées peuvent créer des charges de conformité que de nombreuses organisations locales ont du mal à respecter. Pour le bailleur de fonds climatique ACF, par exemple, les rapports verbaux sont préférables aux rapports écrits. Par conséquent, les contrôles téléphoniques et les discussions en personne sont utilisés pour contrôler les résultats qui ont été définis dans la convention de subvention initiale.

■ 7.5 Construire des écosystèmes durables

Dans ces études de cas, le financement de l'action climatique a servi à construire des infrastructures pour soutenir les connexions entre les acteurs de la société civile locale. Lorsqu'il n'y a pas de financement direct, le flux d'argent par le biais de mécanismes de ré-subvention peut donner la priorité au développement d'une bonne communication entre les groupes locaux, que l'on trouve fréquemment dans les zones rurales, et la société civile nationale et les organisations internationales dans les villes.

Le développement de l'écosystème peut également inclure le financement de la création d'une philanthropie locale, qui peut mobiliser des ressources au sein des pays pour soutenir le développement et les besoins humanitaires. L'impact collectif du soutien à un écosystème sain, qui génère davantage de ressources privées pour le bien commun, [a été documenté par WINGS](#). Le réseau WINGS se concentre fortement sur les écosystèmes, y compris le développement d'outils pour la cartographie et le renforcement des écosystèmes, ainsi que des [initiatives pilotes en Afrique de l'Est et de l'Ouest](#). Les bailleurs de fonds intéressés par le développement de l'infrastructure des écosystèmes peuvent contacter WINGS pour obtenir plus d'informations sur les rôles que les associations, plateformes et conseils nationaux et locaux de la société civile jouent dans la durabilité à long terme de l'écosystème. Les ONGI pourraient faciliter et élargir leur rôle afin de soutenir l'interconnexion de la société civile tout en soutenant ces processus fondamentaux pour une gouvernance inclusive.

■ 7.6 Créer un réseau entre les acteurs locaux

Si les contraintes financières peuvent être à l'origine de la concurrence et de la suspicion entre les acteurs de la société civile locale, la fragmentation verticale se produit souvent lorsque les décideurs gouvernementaux et les ONGI excluent, intentionnellement ou non, les acteurs locaux des discussions sur les politiques nationales. La création de l'ordre du jour est un autre problème. Les ONGI identifient souvent des questions pertinentes pour le débat politique et mobilisent ensuite les acteurs locaux pour soutenir ces questions. Peace Direct encourage les intermédiaires internationaux à jouer un rôle pour combler ces fossés en réunissant les acteurs locaux et en facilitant et finançant les échanges et les visites.

Casa Socio-Environmental Fund, un fonds sud-américain et membre fondateur de l'Alianza, a reconnu le risque de fragmentation et a consciemment choisi de ne pas ouvrir de bureaux dans un second pays afin d'éviter que les décisions ne soient prises dans un pays voisin. Au lieu de cela, Casa Socio-Environmental Fund a aidé d'autres pays à créer leurs propres fonds socio-environnementaux indépendants et locaux. Augmentation du nombre de fonds indépendants collaboratifs. Cela a permis la formation d'une alliance mondiale de réseaux locaux. Ce travail de collaboration génère une connaissance, une appréciation et une compréhension collectives parmi les acteurs travaillant à différents niveaux du système, tous dans le même but de canaliser les ressources nécessaires vers les groupes les plus vulnérables, les plus éloignés et les moins bien financés qui luttent pour protéger l'environnement et leur mode de vie.

■ 7.7 Une transparence essentielle

Certaines ONGI ont travaillé dur pour développer des systèmes transparents de partage des informations financières avec les partenaires locaux. L'étude CPDE à venir, en revanche, a révélé que ce partage se fait souvent projet par projet et qu'il n'est pas cohérent dans l'ensemble d'une organisation de développement ou d'aide humanitaire. Humentum a mené des [enquêtes](#) dans plus de 100 pays et a conclu que les bailleurs de fonds et les ONGI devraient mettre en place des mécanismes de responsabilité mutuelle et transparente, créés de manière proactive avec les partenaires locaux et fondés sur une approche du risque institutionnel. Les bailleurs de fonds intermédiaires exigent souvent la transparence financière, mais celle-ci est rarement fournie aux partenaires locaux. La FUPAD, en revanche, est ouverte et honnête avec ses partenaires en ce qui concerne les coûts, le personnel clé dans les projets conjoints, les indicateurs et les documents de proposition.

■ 7.8 Renforcer les capacités pour combler les lacunes administratives locales

Lorsque la capacité existante devient le facteur décisif dans le choix des organisations locales qui seront financées en tant que partenaires, l'USAID et les intermédiaires choisissent souvent les mêmes entités locales. « Les meilleures organisations reçoivent des fonds et se renforcent, tandis que les plus petites - même celles qui font du bon travail - sont distancées », observe [un groupe d'entrepreneurs privés](#) qui travaillent avec l'USAID. Consciente de ce dilemme, la [Fondation Ford](#) fournit aux bénéficiaires un soutien opérationnel général pendant cinq ans, ainsi qu'une aide ciblée

au renforcement organisationnel. Au bout de cinq ans, une évaluation conclut « qu'un financement pluriannuel et sans restriction, associé à un développement institutionnel ciblé, permet aux organisations de toutes structures, de tous secteurs et de toutes tailles d'être plus fortes et plus résistantes, et d'établir des liens plus étroits avec les communautés qu'elles desservent ».

Dans le même ordre d'idées, Alianza s'efforce d'assurer la durabilité organisationnelle en aidant les organisations locales à renforcer leur propre gestion de projet, leur gestion financière générale, ainsi que leur communication institutionnelle et leur gouvernance. De cette manière, les fonds espèrent créer les conditions permettant à davantage de groupes de recevoir une aide financière directe. « Après 20 ans d'activité, nous avons plus que suffisamment de preuves que les groupes locaux peuvent recevoir et gérer des ressources pour mettre en œuvre leurs propres solutions », déclare M. Souza d'Alianza avec insistance. « Le meilleur investissement en Afrique est dans les personnes et les infrastructures intellectuelles », déclare Wallis d'ACF. « Nous investissons donc dans les acteurs et les experts locaux, car une personne compétente est bien plus précieuse pour le continent qu'un simple projet. »

8. Conclusions

Des mécanismes de coopération tels que l'Alianza Socioambiental Fondos del Sur peuvent contribuer à accélérer le processus d'acheminement des ressources vers les communautés vulnérables aux impacts socio-environnementaux, tout en restant sous contrôle local. La FUPAD promeut activement un environnement de partage des connaissances sur la manière dont les organismes qui octroient des subventions travaillent dans la pratique. L'ACF vise à positionner l'Afrique comme un centre d'innovation, où les solutions de transition et de résistance au changement climatique sont testées et mises à l'épreuve afin de façonner de nouvelles voies de développement par le biais d'investissements écologiquement et socialement responsables.

Pour faire face à la crise climatique au niveau local, ces bailleurs de fonds climatiques ont formé des partenariats avec des organisations locales qui incluent des connexions politiques nationales et locales, des partenariats efficaces et le développement des capacités et des connaissances locales. Leurs approches et leurs mécanismes progressifs d'octroi de subventions peuvent être le chaînon manquant pour ceux qui ignorent comment mettre en œuvre la localisation. Les études de cas montrent explicitement que les ONGI intermédiaires continuent à jouer un rôle essentiel, même s'il évolue.

Les grands donateurs qui acheminent des fonds par l'intermédiaire d'organisations internationales de la société civile dans les secteurs du développement et de l'aide humanitaire devraient demander aux intermédiaires de mettre en œuvre les innovations mises en évidence dans le présent document en tant que premières étapes de la localisation du financement de l'aide étrangère au développement, dont on a tant besoin. Ils aident également leurs partenaires traditionnels à rester pertinents.

9. Sources

Brookings Institute, George Ingram, Locally Driven Development, Overcoming the obstacles, May 2022, disponible au <https://www.brookings.edu/essay/locally-driven-development-overcoming-the-obstacles/>

Casa Socio-Environmental Fund, Annual Report 2021, disponible au <https://casa.org.br/wp-content/uploads/2022/08/eng-annual-report-2021.pdf>

CSO Partnership for Development Effectiveness (CPDE), Chilande Kuloba-Warria, CPDE Working Paper on International Civil Society Organizations' Development Effectiveness: Reflections on progress in equitable partnerships, solidarity, and accountability – Implications of the Istanbul Principles and the DAC CSO Recommendation on Enabling Civil Society for ICSSOs, forthcoming publication, disponible au <https://csopartnership.org/>

Danida, Evaluation of the Danish Support to Civil Society – Thematic Evaluation 2: Strengthening Civil Society in the Global South, février 2022, disponible au <https://um.dk/en/-/media/websites/umen/danida/results/evaluation-of-development-assistance/evaluation-programmes/2022csothematicreport2.ashx>

Development initiatives Global Humanitarian Assistance, Global Humanitarian Assistance Report 2020, disponible au <https://devinit.org/resources/global-humanitarian-assistance-report-2020/>

Food and Agriculture Pavilion, UN Conference of State Parties 27, African Food Systems Transformation Initiative (AFSTI): Sustainably scaling African food systems, novembre 2022, disponible au <https://www.youtube.com/watch?v=ub1bdVoaGyM>

Global Partnership for Effective Development Cooperation, Busan Partnership for Effective Development Co-operation, Declaration of the Fourth High Level Forum on Aid Effectiveness, Busan Republic of Korea, décembre 2011, disponible au https://effectivecooperation.org/system/files/2020-06/OUTCOME_DOCUMENT_-_FINAL_EN2.pdf

Humentum, From Operations to Outcomes: A Policy Blueprint for Locally-Led Development – Insights and Recommendations from the Global Development and Humanitarian Assistance Community, mars 2023, disponible au <https://humentum.org/wp-content/uploads/2023/03/Policy-Blueprint-March-2023-Humentum.pdf>

Inter-Agency Standing Committee, The Grand Bargain 2.0 – Endorsed framework and annexes, juin 2021, disponible au <https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2021-07/%28EN%29%20Grand%20Bargain%202.0%20Framework.pdf>

Norad, Seminar: Locally led development in civil society partnerships, février 2023, disponible au <https://youtu.be/5rkPSusPGDA>

OECD, Aid for Civil Society Organisations: Statistics based on DAC Members' reporting to the Creditor Reporting System database (CRS) 2019-2020, juin 2022, disponible au <https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-topics/Aid-for-CSOs-2022.pdf>

OECD (2023), Development Co-operation Report 2023: Debating the Aid System, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f6edc3c2-en>, disponible au https://read.oecd-ilibrary.org/development/development-co-operation-report-2023_f6edc3c2-en#page175

OECD, Paris Declaration and Accra Agenda for Action (Aid Effectiveness Principles), adopted at the Second High Level Forum on Aid Effectiveness, 2005, disponible au <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/parisdeclarationandaccraagendaforaction.htm>

PeaceDirect, “The nine roles that intermediaries can play in international cooperation”, janvier 2023, disponible au: <https://www.peacedirect.org/wp-content/uploads/2023/01/BW-The-nine-roles-that-intermediaries-can-play-in-international-cooperation.pdf>

Professional Services Council, Council of International Development Companies, Larry Cooley, Jean Gilson, and Indira Ahluwalia, Perspectives on Localization, août 2021, disponible au https://www.pscouncil.org/_p/cr/r/Perspectives.aspx

Publish what you fund, George Ingram, Nora O’Connell, and Sally Paxton, Metrics matter: achieving USAID’s 25% funding target to local actors, février 2023, disponible au <https://www.publishwhatyoufund.org/2023/02/metrics-matter-achieving-usaids-25-funding-target-to-local-actors/>

Sida, Guiding Principles for Sida’s Engagement with and Support to Civil Society, 2019, disponible au <https://cdn.sida.se/publications/files/sida62235en-guiding-principles-for-sidas-engagement-with-and-support-to-civil-society-version-without-examples.pdf>

USAID, Donor Statement on Supporting Locally Led Development, décembre 2022, disponible au <https://www.usaid.gov/localization/donor-statement-on-supporting-locally-led-development>

WINGS, Acting Together to Lift up Philanthropy: WINGS Guidance on How to Build a Supportive Ecosystem, septembre 2021, disponible au <https://wings.issuelab.org/resource/acting-together-to-lift-up-philanthropy-wings-guidance-on-how-to-build-a-supportive-ecosystem.html>

WINGS, Strengthening the East and West African Philanthropy Support Ecosystem: A project led by WINGS, TrustAfrica and the East African Philanthropy Network, disponible au <https://wingsweb.org/en/philanthropy-support-ecosystems-africa>

WINGS, 2023, #PhilanthropyForClimate Case Studies: From Ideas to Action, <https://philanthropyforclimate.org/case-studies/>

*Cette publication a été réalisée avec le soutien financier de l’Union européenne.
Son contenu relève de la seule responsabilité de WINGS et ne reflète pas
nécessairement les vues de l’Union européenne.*

WINGS est un réseau mondial d’organisations de développement et de soutien de la philanthropie qui s’engage à faire en sorte que la philanthropie atteigne son plein potentiel en tant que catalyseur du progrès social. Notre communauté croissante de leaders d’opinion et d’acteurs du changement comprend plus de 200 organisations membres dans 58 pays.



W I N G S
ELEVATING PHILANTHROPY



wingsweb.org



[@wings_info](https://twitter.com/wings_info)



[@wingswebinfo](https://www.facebook.com/wingswebinfo)



[@wings-elevatingphilanthropy](https://www.linkedin.com/company/wings-elevatingphilanthropy)