

Application des réglementations forestières, la gouvernance et les échanges commerciaux des bois (FLEGT)

Octobre 12 | Page 1 of 4

LEÇONS APPRISES DU FINANCEMENT DE FLEGT

Octobre 2012

FERN a un long passé de soutien à la société civile en Afrique par l'utilisation du plan d'action FLEGT afin de faire campagne pour une gouvernance forestière améliorée. Des progrès substantiels ont été réalisés à cet égard comme résultat des Accords de Partenariat Volontaire (APV) FLEGT. Dans tous les pays qui ont conclu un APV, la société civile s'est organisée en plateformes, ce qui leur permet de parler d'une seule voix. Travailler ensemble vers une vision partagée et des objectifs communs est une approche plus efficace et porteuse de résultats que de travailler dans l'isolement. Les plateformes engagées dans le processus APV FLEGT jouent et continueront à jouer un rôle significatif en s'assurant que les intérêts et les priorités clés de la société civile dans son ensemble – incluant les communautés locales, les peuples indigènes et les citoyens – soient à l'agenda et intégrés dans la réforme légale planifiée et dans les APV ainsi que dans d'autres processus nationaux qui affectent forêts et peuples.

Des avantages additionnels des plateformes incluent : renforcement des capacités parmi les membres, partage d'informations et expérience, et développement et mise en œuvre de stratégies communes pour provoquer le changement en faveur d'intérêts communs. Pour que les plateformes remportent des succès et aient de l'influence et de l'impact, elles doivent être proactives, bien informées, se positionner stratégiquement et avoir des compétences élevées en plaidoyer. Pour être opérationnelles, les plateformes ont besoin de ressources humaines et financières. Pour rencontrer les besoins des objectifs identifiés il faut chercher des ressources. La levée de fonds pour les activités, les salaires ou les coûts de fonctionnement fait dès lors partie intégrante d'une campagne, mais une partie qui ne devrait être poursuivie qu'après avoir clairement identifié la stratégie d'une plateforme (ou d'une organisation).



Certaines plateformes FLEGT ont choisi de rester informelles et celles-ci n'ont dès lors pas de forme juridique alors que d'autres oui. Ne pas être une entité juridique signifie que l'accent est mis sur le renforcement des capacités des membres au lieu de la plateforme. La plateforme est utilisée pour faciliter l'atteinte des objectifs partagés par ses membres et pour créer un espace de consultation, mais sans base légale celle-ci ne peut pas directement introduire une demande de financement ou être responsable pour la mise en œuvre de propositions mises en avant. Les membres de la plateforme (seuls ou en coalitions), en ligne avec la stratégie de la plateforme et grâce aux forces de chaque organisation individuelle, seront en charge du développement de propositions, la recherche de fonds et la mise en œuvre de ces dernières.

L'intention de cette note est de faire le point sur les leçons apprises dans le passé afin d'encourager les plateformes et plus spécifiquement ses membres pour identifier proactivement besoins et propositions au bénéfice des objectifs de la plateforme et pour planifier de manière plus stratégique la nécessaire levée de fonds. Bien qu'il existe de nombreuses opportunités de financement des activités qui entrent dans les objectifs FLEGT, le timing des appels à proposition et la taille des subventions disponibles peuvent ne pas être ceux qui conviennent le mieux aux plateformes de la société civile. Une bonne planification est cruciale pour saisir les opportunités présentes afin d'éviter des manques de ressources et assurer une mise en œuvre fluide des campagnes.

Leçons apprises

Soyez proactif, saisissez les opportunités, ayez un œil pour les détails et respectez les délais

- **Etre proactif dans l'approche du donateur** pour s'assurer que vos priorités soient prises en compte dans les appels à propositions. Les donateurs font partie du système que vous voulez changer dans le cadre de vos campagnes, dès lors ne les négligez pas dans le développement de vos stratégies. Vous pouvez utiliser les déclarations et stratégies des plateformes pour supporter vos échanges avec des donateurs potentiels à propos des besoins dans votre pays et de la destination qu'ils devraient donner à leur financement. Par ailleurs il est aussi utile de communiquer avec un donateur avant de soumettre votre proposition

Cadre 1. Financement de FLEGT : appels à propositions FAO et EUD

Tant la Commission Européenne que les pays membres ont mis des financements à la disposition de la société civile pour les aider à mettre en œuvre le plan d'action FLEGT. La société civile dans les pays APV a deux courants majeurs pour le financement du travail FLEGT au niveau national : les appels à propositions locaux sur FLEGT par les Délégations de l'Union Européenne respectives et les appels à propositions du programme EU FAO FLEGT. Au niveau global des partenaires peuvent faire partie de propositions plus larges de leurs partenaires européens sous financement ENTRP.

Les appels à propositions FAO sont relativement plus faciles et plus directs, financement court terme (1 an maximum) de taille moyenne (100.000 EUR maximum). Ce financement peut être utilisé pour couvrir des activités clairement identifiées qui supportent directement des aspects du processus APV et sont suffisamment flexibles pour ne nécessiter qu'un minimum de planification. Les appels à propositions des Délégations UE sont bien plus élaborés, nécessitent beaucoup d'administration et demandent beaucoup de temps et de rigueur pour correctement compléter le formulaire et mettre en œuvre la subvention. Ces fonds sont aussi plus importants et donc peuvent couvrir des activités multi-annuelles, dès lors permettant une planification long terme. Les propositions des Délégations UE demandent une compréhension bien plus profonde de l'APV FLEGT.

Pour des informations sur le programme EU FAO FLEGT, voir <http://www.fao.org/forestry/eu-flegt/78024/fr/>

Pour des informations sur les appels à propositions FLEGT des Délégations UE, contactez la personne responsable au sein de votre Délégation ou voir <https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/online-services/index.cfm?ADSSChck=1284977262222&do=publi.welcome&userlanguage=fr>

de manière à ce qu'il puisse vous guider. Si votre action est couronnée de succès vous aurez de bien meilleures chances de voir les propositions de la plateforme être financées. Avoir une relation étroite avec un donateur peut aussi être très utile pour le travail de plaidoyer.

- Rechercher du support financier pour la société civile demande du temps, de l'énergie et beaucoup d'efforts. De la même manière, **le traitement des propositions et la gestion de projet par les donateurs requiert beaucoup**



d'investissement d'une équipe souvent réduite et surchargée. Cela est souvent le cas dans les Délégations UE, où FLEGT est souvent considéré un très petit dossier parmi de nombreux d'autres que le personnel responsable doit traiter. Ainsi, si les organisations de la société civile ne démontrent pas dans leur candidature pour un appel à propositions qu'elles sont fiables, intéressées et désireuses d'exploiter leur potentiel, cette fenêtre d'opportunité se refermera très vite. Quand une opportunité est laissée en friche, les chances d'obtenir une seconde chance sont très minces et un nouvel appel à propositions improbable.

- **« Le diable se cache dans les détails ».** Soyez conscients bien à l'avance de toutes les exigences administratives pour soumettre une proposition et préparez bien à l'avance les documents nécessaires. Il n'est pas fait d'exceptions, une soumission en retard n'est pas acceptée et des propositions incomplètes ne sont pas négociables. Une préparation rigoureuse est le seul chemin à prendre.
- **Ne pas soumettre une proposition de pauvre qualité en dernière minute** comme tentative désespérée. Allouez suffisamment de temps pour soumettre une proposition de haute qualité qui démontre une meilleure préparation, des vues claires et une haute probabilité de mise en œuvre effective ainsi qu'un réel impact. Une proposition de pauvre qualité qui sera rejetée reflète une mauvaise image de l'organisation et peut réduire les chances d'un financement futur.

Soyez stratégique et réaliste

- **La prise de décision stratégique** au sein de la plateforme doit être faite durant les réunions où les besoins, priorités et plans d'action peuvent être définis et fournissent une base solide pour les propositions futures.
- Assurez-vous que l'utilisation des fonds demandés est **conforme aux positions** ou déclarations exprimées par la société civile, **à propos** avec la feuille de route APV existante et en accord avec **le contexte** et les défis au moment de l'application.
- Le plus important pour les donateurs est la **clarté dans la formulation des objectifs et activités** de même que la mise en exergue de la manière dont les résultats atteints seront une plus-value pour le processus APV national.
- Assurez une **compréhension complète du processus APV** et démontrez explicitement comment votre proposition aura l'impact attendu. Votre proposition doit pouvoir

convaincre le donateur que le soumissionnaire comprend complètement la complexité du processus APV et le rôle qu'il peut y jouer au travers d'une approche appropriée, pragmatique et réalisable.

- **Soyez réaliste.** La proposition doit être conforme aux aptitudes et compétences de votre organisation. Si vous pouvez démontrer une expérience préalable dans des activités similaires ou démontrez des succès préalables cela renforcera votre candidature et augmentera les possibilités de succès. Si différents jeux d'aptitudes sont requis, considérez le partenariat avec d'autres organisations possédant des expériences complémentaires qui peuvent renforcer votre proposition, avec une indication claire des responsabilités des soumissionnaires. Le commentaire le plus répandu des donateurs lors du rejet d'une proposition est : « pas réaliste, trop ambitieux ». En particulier avec une limite de budget et de temps, il est important d'avoir des propositions concrètes et bien définies avec des résultats clairs.
- **Apprendre des échecs passés.** Si des propositions passées ont été rejetées, n'arrêtez pas d'essayer mais évitez de faire deux fois les mêmes erreurs. Essayez de comprendre pourquoi la proposition n'a pas été acceptée et montrez votre volonté d'adresser les faiblesses dans le futur. Il vaut la peine de demander des réactions au donateur, particulièrement s'il s'agit d'un appel local, mais ne soyez pas offensé si vous ne recevez pas de réponse. Par manque de temps (avec des centaines de propositions à traiter) le donateur peut ne pas avoir l'occasion de répondre à chacun individuellement. Dans ce cas il peut être utile d'obtenir une opinion externe de la part d'un partenaire expérimenté (FERN, etc.) ou d'une personne ressource si cela n'avait pas été fait lors de la préparation de la proposition.
- Allouez **suffisamment de temps** pour la mise en œuvre du projet. En fonction des critères de l'appel à propositions nous recommandons que les propositions couvrent idéalement 24 mois ou au moins 18 mois. L'expérience a montré que les programmes d'une année sont souvent insuffisants pour permettre le lancement, la mise en œuvre et l'évaluation du projet.
- **« Plus d'actions, moins d'ateliers ».** De trop nombreux projets se concentrent sur l'organisation de réunions et d'ateliers parce que c'est facile et commun. Il y a un manque clair de moyens innovants pour contribuer au processus ainsi qu'une absence de créativité dans la réalisation.



Coordonnez au sein de la plateforme

- Évitez la compétition avec vos alliés et **garantissez la coordination et la transparence entre les membres de la plateforme** avant de concevoir et soumettre des propositions. Des propositions issues d'une collaboration sont plus fortes et ont plus de chances d'être acceptées.....
- **La cohérence entre des propositions séparées**, toutes deux se plaçant sous la vision plus large de la plateforme est un élément clé. Des propositions qui reflètent les vues et le travail de plateforme ont plus de chances d'être acceptées vu qu'il y'a un plus grand consensus sur les objectifs. De plus, la coordination d'activités avec la plateforme dans le cadre d'une proposition sont favorisées. Il est aussi important d'assurer **de construire sur les initiatives en cours ou antérieures** (financées par des donateurs différents) pour éviter de réinventer la roue et de dupliquer les efforts. Faites référence à ces initiatives et indiquer de quelle manière votre proposition constituera une valeur ajoutée.
- **Cohérence entre partenaires, entre le gouvernement et les besoins de l'industrie.** Les propositions doivent démontrer une compréhension globale du processus APV FLEGT dans le pays et ne pas seulement se concentrer sur une petite action envisagée. Il est important que la proposition crée des synergies avec la situation générale.
- **Soyez conscients de la compétitivité** d'autres ONG nationales et internationales disposant de meilleures aptitudes en levée de fonds. Dès lors il peut être utile de demander un soutien à des partenaires UE tels que FERN et Well Grounded ou de travailler en partenariat avec une ONG 'alliée' internationale pour vous soutenir dans le développement de la proposition et pour vous aider à endosser la proposition. Il est plus confortable pour un donateur de voir que l'appui d'une ONG internationale est prévu car cela montre le transfert de compétences et donne aussi plus de crédibilité à la proposition.
- **Synergie et coordination sont les clés du succès.** Des donateurs tels que les Délégations UE et le programme UE FAO FLEGT coordonnent leurs appels pour maximiser l'impact, la sélection de projets appropriés et pour s'assurer que les projets créent des synergies et ne se dupliquent pas. Il est dès lors utile pour les ONG de se coordonner dès le départ pour les meilleures probabilités de succès dans l'un ou l'autre processus de sélection.

Cadre 2: Quelques exemples de la vraie vie :

- ONG X a travaillé sur une proposition pendant quatre semaines. C'est une proposition conjointe de trois membres. Ils soumettent la proposition dix minutes après le délai et la proposition est dès lors refusée. > Remettre une proposition selon toutes les règles et procédures clairement stipulées donne une indication sur le niveau de professionnalisme d'une organisation. Soyez proactif dans l'identification des besoins de financement et prévoyez suffisamment de temps pour compléter la proposition en ajoutant quelques jours supplémentaires pour des circonstances imprévues (coupure de courant, problèmes emails, raisons personnelles).
- ONG Y a postulé plusieurs fois mais n'a jamais réussi à faire accepter une proposition par la Délégation, aucune autre ONG non plus. En conséquence la Délégation a supprimé l'opportunité et l'année suivante aucun appel à propositions ne sort. > Demandez au donateur les raisons pour lesquelles vos propositions ont été rejetées afin d'identifier quelles faiblesses vous devez aborder pour éviter des rejets futurs. Aussi, assurez-vous que des opportunités de financement ne soient pas laissées inexploitées ou elles risqueraient de ne pas être répétées par la suite.
- ONG Z propose un projet sur un sujet particulier sur lequel l'ONG A travaille déjà intensivement depuis un certain nombre d'années. ONG Z ne mentionne pas le travail de l'ONG A dans la proposition. Cela n'est pas bon pour la proposition. > Il eut été bien mieux d'articuler clairement ce que l'ONG A a déjà réalisé et qu'elle réalisera des activités xyz, et de quelle manière les activités de l'ONG Z complémentent ce travail. Cela montrerait que vous avez une bonne compréhension de ce qui se passe, le contexte général et attesterait clairement de la plus-value que votre organisation peut apporter.

**Pour obtenir de plus amples informations, veuillez contacter :
An Bollen, FERN An@fern.org**

Pour plus des notes d'information et publications visitez notre site web : www.fern.org/fr

