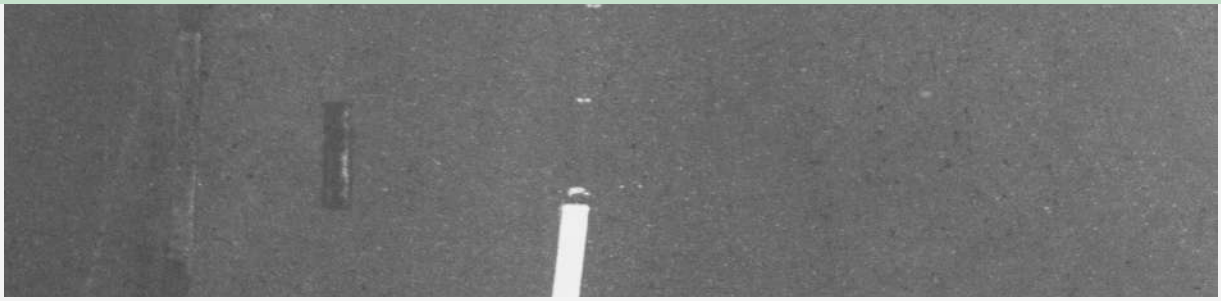
RAPPORT DE RECHERCHE
SOMMAIRE EXÉCUTIF

CARTOGRAPHIE DES PRATIQUES ET DE LA CULTURE DE L'INNOVATION PARMI LES MEMBRES DE FORUS

DÉCEMBRE 2020

RÉALISÉ PAR
Ana Luísa Silva



forus
CONNECTER
SOUTENIR
INFLUENCER

ISEG
LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

INTRODUCTION: LE RÔLE DE L'INNOVATION

Au cours des vingt dernières années, **l'innovation est devenue un élément narratif majeur de la coopération internationale pour le développement.** Le discours sur l'innovation pour le développement illustre la complexité des politiques de coopération pour le développement international, des programmes et des acteurs, ainsi que les défis posés par les objectifs de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies. La littérature sur le besoin d'innovation dans la coopération pour le développement international ne manque pas, **en revanche des lacunes existent quant à la connaissance du rôle joué par les réseaux d'OSC dans l'innovation pour le développement.**

Dans leurs études sur l'innovation au sein des organisations agissant dans le secteur social, Christian Seelos et Johanna Mair soutiennent que l'innovation concerne avant tout la gestion de l'incertitude. **La Stratégie 2021-2025 de Forus Un Programme Positif pour la Société Civile** met en exergue la façon dont le contexte actuel de grande incertitude environnementale, sociale, politique et économique a un impact visible sur la vie courante des individus vivant dans les pays où Forus compte des membres.

L'espace dans lequel la société civile évolue vie des changements profonds : les actions citoyennes prennent des formes variées, des cas d'érosion des espaces citoyens et démocratiques sont observés, le secteur privé est devenu un acteur du développement international beaucoup plus visible. Qui plus est, les effets inconnus sur le long terme de la pandémie de la Covid-19 ajoute à la complexité de notre contexte actuel.

DÉMARCHE DE L'ÉTUDE

Forus a collaboré avec la doctorante-chercheuse Ana Luisa Silva afin de replacer la pensée innovatrice, la culture et les pratiques parmi ses membres. La présente étude évalue culture novatrice, les capacités et les barrières des réseaux d'OSC. Puisque l'innovation est intrinsèquement liée à l'apprentissage et que la capacité à apprendre et à mobiliser efficacement ses connaissances est un élément clé du travail des ONG sur le développement, l'étude couvre à la fois les éléments d'apprentissage et d'innovation. L'étude relève un certain nombre d'exemples d'innovation menées par les membres de Forus, y compris l'innovation de processus, de produits et de paradigme, montrant que les réseaux d'OSC mènent souvent des initiatives innovantes pour le secteur de la société civile.

L'étude comprend un questionnaire en ligne et des entretiens semi-structurés en anglais, français, portugais et espagnol. **Le sondage a recueilli les réponses de 18 plateformes nationales d'ONG/OSC** (sur les 69 membres de la plateforme nationale de Forus) et de deux coalitions régionales (sur les sept membres de la coalition régionale de Forus). De plus, les entretiens semi-structurés étaient menés par **Ana Luisa Silva** et se fondaient sur la première analyse des réponses au questionnaire, entre les mois d'août et septembre 2020.

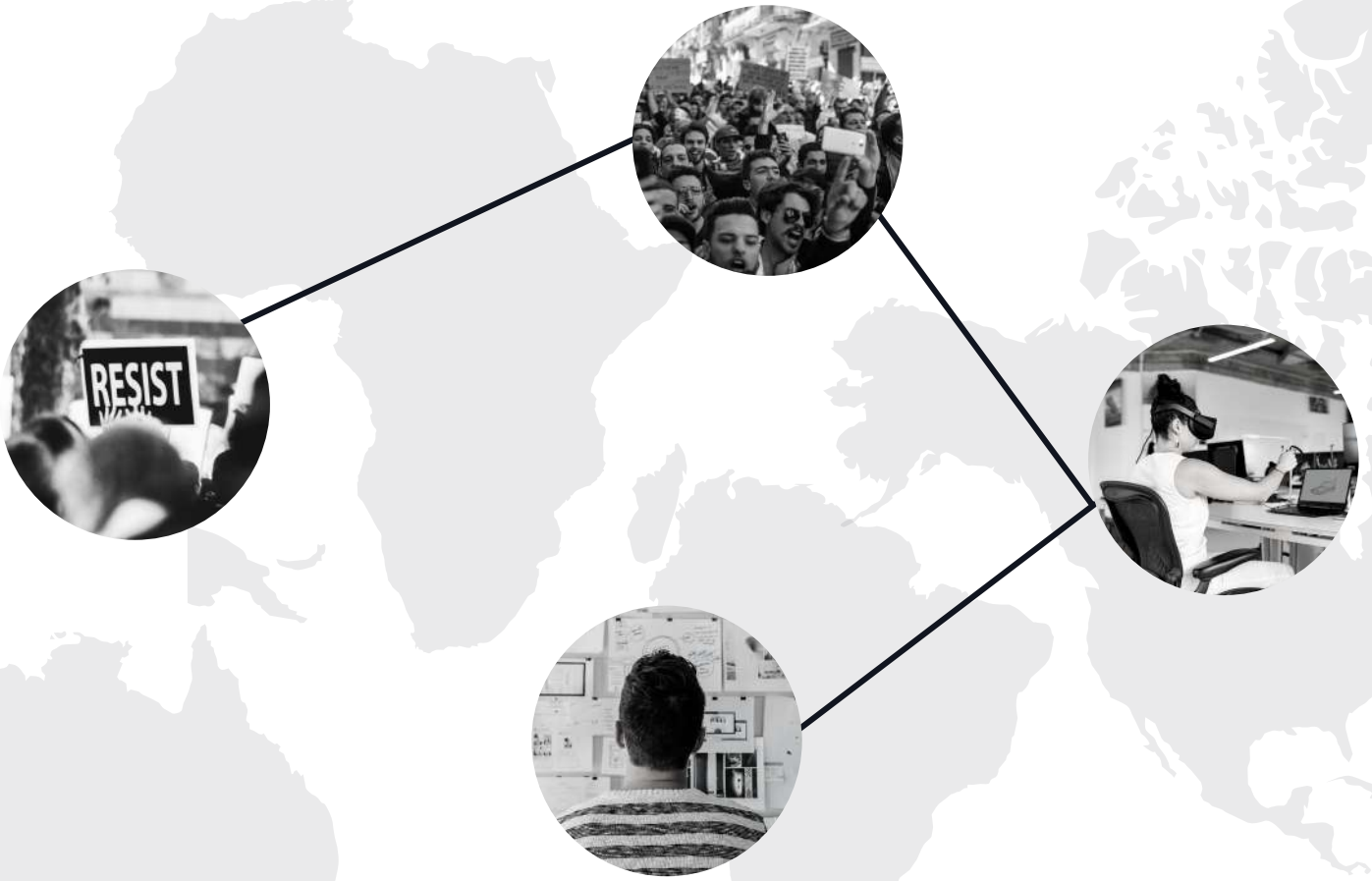
COMMENT LES MEMBRES DE FORUS INNOVENT-ILS ?

L'INNOVATION ET L'APPRENTISSAGE: UNE PRIORITE

Lorsqu'il leur était demandé s'ils avaient été impliqués dans des initiatives novatrices au cours des trois dernières années, les plateformes se sont décrites comme innovantes. Les initiatives considérées comme novatrices par les participants au questionnaire (voir l'annexe 1) comprennent des projets / activités formels ou informels, avec des ressources internes ou extérieures, développées seul ou en collaboration avec d'autres acteurs / organisations.

L'innovation et l'apprentissage font tous deux partis des priorités énoncées par la majorité des membres de Forus ayant participés à l'étude. Les équipes des plateformes considèrent que leurs structures innovent constamment, en particulier face aux besoins mouvants de leurs membres. Les personnes sondées pensent que cette capacité à être flexible et à s'adapter a toujours fait partie de la nature de leurs organisations. Beaucoup d'entre eux notent en revanche que cela répond surtout à un besoin plus pressant dans le contexte des bouleversements nationaux et internationaux qui impactent le contexte dans lequel les ONG de développement évoluent et qui, dans beaucoup d'endroits, menacent l'espace citoyen.

Plus de la moitié des plateformes encourage le partenariat et la collaboration entre ses membres (75 %), aide les membres à publier leurs travaux (65 %) et mette à disposition des ressources en ligne et matérielles (55 %). Près de la moitié (45 %) des plateformes offre des formations sur des sujets liés à l'innovation, ainsi que sur la production de la recherche et de la connaissance.



LES PRATIQUES ACTUELLES EN MATIÈRE D'INNOVATION

En analysant les initiatives novatrices identifiées par les personnes sondées, on observe différents types de pratiques en matière d'innovation :

1.PROCESSUS INNOVANTS

La plupart des initiatives identifiées par les sondés comme innovantes sont des **innovations de processus**, par exemple les initiatives qui transforment la façon dont les plateformes de services et de produits sont offertes à leurs membres. Cela montre que, bien que les plateformes perçoivent l'innovation dans leur travail comme à la fois intérieur et extérieur, les plateformes ont d'abord et avant tout le souci de fournir de meilleurs services à leurs membres, sans qu'ils soient nécessairement nouveaux, mais des services de meilleure qualité qui puissent répondre aux besoins présents de leurs membres.

ENCADRÉ 1. UN PROCESSUS INNOVANT:

LE MANIFESTE DES CITOYENS DU FORUM NATIONAL DES ONG D'OUGANDA, UN OUTIL POUR ACCROÎTRE ET SOUTENIR UN ENGAGEMENT CONTINU EN FAVEUR DE LA PARTICIPATION DÉMOCRATIQUE DES CITOYENS

Le Forum national des ONG d'Ouganda (UNNGOF) est une plateforme nationale indépendante et inclusive pour les ONG en Ouganda, avec plus de 650 membres. L'un des principaux domaines d'action de l'UNNGOF est le suivi de l'espace civique et de la gouvernance, qui comprend l'action et la participation des citoyens. L'UNNGOF accueille actuellement l'Uganda Governance Monitoring Platform (UGMP), une coalition d'OSC dont elle fait partie, créée en 2004 dans le but de suivre les tendances de la gouvernance en Ouganda.

Le processus du Manifeste des citoyens a commencé en 2009, lorsque l'UNNGOF et ses partenaires de l'UGMP ont conçu le premier manifeste : des citoyens de différentes régions de l'Ouganda ont présenté leurs propres aspirations et demandes, un programme politique qui est remis aux candidats aux élections pendant les campagnes et qui peut être utilisé par les citoyens pour tenir leurs dirigeants responsables. L'initiative est donc à la fois un processus et un résultat qui peut être utilisé comme un outil de responsabilisation.

De nombreuses autres activités de la coalition ont été ancrées dans le manifeste, notamment sa participation à la campagne anti-corruption du Black Monday Movement.

Extrait du Manifeste 2016-2021 : "Le principal public de ce Manifeste est l'ensemble des citoyens, dont chacun doit se soucier et prendre la responsabilité de changer la trajectoire sociale, économique et politique de notre pays. Le Manifeste des citoyens est une déclaration de ce que nous voulons en tant que citoyens, de ce que nous méritons en tant que peuple de ce grand pays et de ce que nous ferons pour améliorer nos vies et notre pays. C'est également une déclaration de ce que nous exigeons de ceux qui cherchent à obtenir notre mandat pour diriger notre pays".

Sources: Entretien réalisé pour cette étude avec le personnel de l'UNNGOF ; Nkatsibwe, Chris (2016) "The Citizens' Manifesto Case Study : Recounting a citizen-led advocacy agenda in Uganda", in Research Roundtable : Governance, Society and Development in Africa, A Report of the Building Bridges Programme, Graduate School of Development Policy and Practice, University of Cape Town

2.PRODUITS ET SERVICES INNOVANTS

Certaines plateformes conçoivent des **produits et des services innovants à l'intention de leurs membres.** Parmi les exemples les plus parlants, on trouve CODE-NGO's Centre for Humanitarian Learning and Innovation (CHLI) aux Philippines et the Cooperation Committee for Cambodia's Civil Society Fund.

ENCADRÉ 2. UN PRODUIT INNOVANT:

LE FONDS POUR LA SOCIÉTÉ CIVILE DU COMITÉ DE COOPÉRATION POUR LE CAMBDOGE, QUI RENFORCE LA VIABILITÉ FINANCIÈRE DES OSC LOCALES DE BASE.

Le Comité de Coopération pour le Cambodge (CCC) est une organisation qui regroupe 175 organisations à travers le pays. Atteindre la **viabilité financière et diversifier les sources de financement** sont parmi les principaux défis auxquels sont confrontées les OSC de base cambodgiennes, membres du CCC.

Le Fonds de la société civile (FSC) au Cambodge, un type unique et distinct de fonds de la société civile, est une plateforme établie en 2017 pour fournir et gérer de petites subventions aux OSC de base.

Le FSC est le résultat d'un vaste ensemble de recherches et d'une série de consultations avec des experts intersectoriels du secteur du développement : ONG, partenaires de développement et gouvernement. L'équipe du CCC a passé environ six mois en 2018 à développer tous les systèmes et outils nécessaires à la gestion de l'initiative. Fin 2018, le premier appel a été lancé, avec des fonds de l'Union européenne et de Bread for the World. En 2019, le premier lot de petites subventions (d'une valeur de 15 000 euros chacune) a été attribué à neuf petits bénéficiaires de différentes provinces, sur un large éventail de questions de développement (notamment l'agriculture verte, la promotion de l'art et de la culture, le soutien à l'éducation des jeunes et la promotion de la responsabilité sociale des entreprises).

Jusqu'à présent, le FSC s'est révélé être une modalité de financement appropriée pour les OSC locales de base. Des processus d'évaluation tels que l'examen à mi-parcours du programme de la plate-forme de gouvernance de la CCC (interne) et la visite de suivi axée sur les résultats de l'UE (externe) ont mis en évidence les effets positifs du FSC pour améliorer l'accès au financement des organisations de base qui ne peuvent pas concurrencer les OSC plus importantes et bien établies au Cambodge. Le FSC va débloquer une nouvelle série de soutiens financiers pour permettre aux OSC de base de faire face aux conséquences négatives de la pandémie de Covid-19.

Sources: Entretien réalisé pour cette étude avec le personnel de la CCC ; site web de la CCC

3.PARADIGMES INNOVANTS

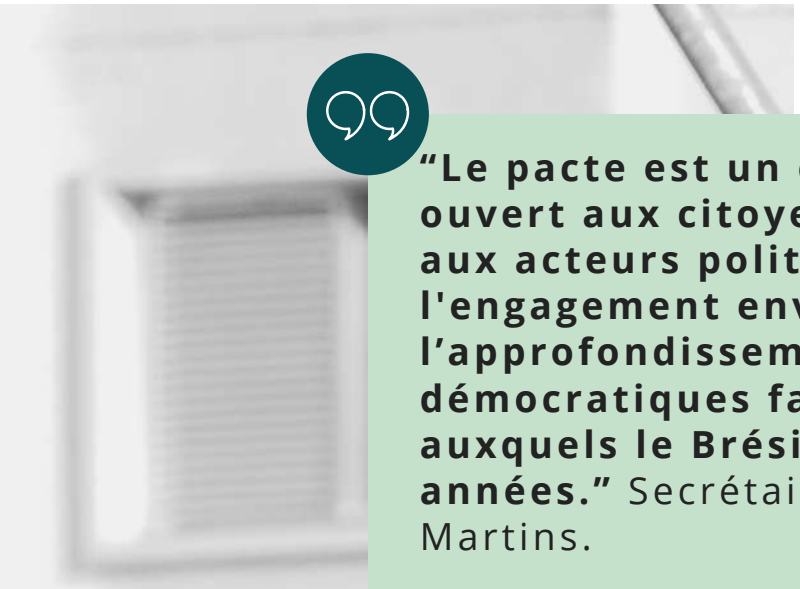
Certaines plateformes travaillent à **changer le paradigme de l'action de la société civile** dans lequel elles évoluent normalement. Des plateformes tels que **ABONG au Brésil, et Coordinadora ONGD en Espagne** utilisent leurs structures et leurs services existants pour jouer un rôle plus important de facilitateur auprès des acteurs de la société civile (les citoyens militants, les mouvements sociaux). Elles les utilisent aussi pour se prévaloir d'un rôle plus politiquement actif pour eux-même et leurs membres en s'érigeant contre les menaces envers la participation démocratique au niveau national et les dangers encourus par notre existence collective.

ENCADRÉ 3. UN PARADIGME NOVATEUR:

LE PACTE D'ABONG POUR LA DÉMOCRATIE, LA DÉFENSE DE LA DÉMOCRATIE AU BRÉSIL

Abong, Associação Brasileira de ONGs, est une plateforme nationale brésilienne créée pour renforcer les organisations de la société civile qui travaillent à la défense et à la promotion des droits et des biens communs. La plate-forme travaille en partenariat avec les mouvements sociaux et les gouvernements pour un monde de justice climatique, d'égalité des droits et d'absence de toute forme de discrimination.

Le Pacte pour la Démocratie est né en réponse à la tourmente politique et sociale qui a précédé les élections brésiliennes de 2018. Son objectif était de promouvoir une participation démocratique plus large et un dialogue pour protéger la démocratie brésilienne contre la menace autoritaire. Le Pacte pour la Démocratie utilise "la technologie comme alliée pour rapprocher les citoyens de la politique", y compris les réseaux sociaux et les communications numériques, dans un effort pour contrecarrer les tendances à la polarisation qui ont apporté beaucoup de ces mêmes outils. Les députés veulent lutter contre la tendance à construire des bulles et des chambres d'écho. Plus de 60 organisations et mouvements sociaux se sont initialement réunis en juin 2018, dont Abong qui est l'une des organisations fondatrices, et le pacte rassemble plus de 150 organisations, groupes et mouvements, ainsi que des citoyens de différents partis. Un des principes distinctifs du Pacte est la pluralité dans l'espace politique.



“Le pacte est un espace pluriel, non partisan, ouvert aux citoyens, aux organisations et aussi aux acteurs politiques qui partagent l'engagement envers la sauvegarde et l’approfondissement les pratiques et les valeurs démocratiques face aux nombreux défis auxquels le Brésil a été confronté ces dernières années.” Secrétaire exécutif Ricardo Borges Martins.

Sources: Entretien réalisé pour cette étude avec le personnel d'Abong; site web de Pacto pela Democracia; Entretien avec Ricardo Borges Martins à Redação Globo, 24/08/2018

LES OBSTACLES À L'INNOVATION

Les **trois obstacles principaux** à l'innovation et l'apprentissage identifiés dans l'enquête sont : **le manque de financements** (particulièrement pour l'innovation, à 94 %), **le manque de ressources humaines** au niveau des membres (56 % à 50 %), et **le manque de compréhension des besoins des membres sur ces sujets** (31 % à 38 %).

En termes de financements, les subventions publiques ou privées ont un poids similaire dans le financement des initiatives novatrices identifiées par les participants à l'étude. Les répondants ont décrit différents processus de financement de l'innovation, notamment l'utilisation des ressources propres de la plateforme. Ils ont également parlé du besoin de répondre directement aux demandes des donateurs en matière d'innovation et le besoin de négocier avec ces partenaires financiers. L'Union Européenne (UE) et les mécanismes de financement multidonateurs pour la société civile ont souvent été cités parmi les partenaires financiers disposés à subventionner les initiatives novatrices de la société civile.

Néanmoins, tous les répondants ont déclaré qu'ils aimeraient en faire plus dans ces domaines. **En plus de l'organisation de prix ou concours de l'innovation, la formation et le financement de l'innovation sont deux domaines où les plateformes aimeraient avoir plus d'opportunités et d'activités.**

CONCLUSION: POURSUIVRE L'INNOVATION

Forus est considéré par ses membres comme un allié important pour le développement de nouvelles initiatives, soit par collaboration directe, ou indirectement à travers ses activités de partage de connaissances et d'apprentissage par les pairs. Dans le contexte actuel de mutations environnementales, sociales, politiques et économiques cruciales, **les membres de Forus ressentent expressément le besoin d'innover dans leur façon de plaider pour un changement social plus large.** Les plateformes avec une plus grande flexibilité de financement et/ou confrontées à des défis plus importants, pour l'exploitation de leurs espaces nationaux, changent le paradigme de l'action de la société civile en tant que société civile organisée active. Pour ce faire, ils cherchent activement à collaborer, à soutenir et à établir des alliances avec d'autres acteurs, tels que des citoyens individuels, des mouvements sociaux et des universitaires, en vue d'une conception plus plurielle et politiquement active de la société civile.

Sur la base des résultats de l'étude, il existe **quatre façons simples pour Forus de valoriser le travail de ses membres dans les domaines de l'apprentissage et de l'innovation** :

1. L'apprentissage par les pairs et le partage des connaissances : L'apprentissage par les pairs est considéré comme particulièrement utile par les plateformes qui souhaitent innover dans leur travail, de sorte que des programmes d'apprentissage par les pairs centrés sur l'innovation pourraient être développés.

L'utilisation des canaux de communication existants de Forus (site Web, médias sociaux, Assemblée générale), pour le partage des initiatives innovatrices, est bien accueillie par les plateformes.

2.Financement de l'innovation et de l'apprentissage : Le financement était l'un des principaux obstacles identifiés par les participants à l'étude. Un fond d'innovation pour les plateformes aux différentes étapes de mise en œuvre d'approches innovantes comblerait une lacune importante. Une liste regroupant les opportunités et fonds existant pour l'innovation des réseaux serait également utile.

3.Outils de sondage sur l'innovation : Les participants à l'étude ont indiqué la nécessité de mieux identifier les priorités de leurs propres membres en matière d'innovation et d'apprentissage. Forus est en mesure de fournir à ses membres des moyens pour leur permettre de mener à bien leurs propres sondages et évaluations sur l'innovation, par la mise à disposition d'outils, et l'appui à la mise en œuvre par un accompagnement à distance.

4.Formation et ressources pour innovation : Forus peut fournir sur son site Web une sélection de formations et de ressources gratuites en matière d'innovation. Il serait également intéressant de rechercher des partenaires potentiels pour soutenir les plateformes dans ce domaine, par exemple avec le Centre d'apprentissage et d'innovation humanitaire (CHLI) de CODE-ONG. Des formations sur l'innovation, à des prix accessibles, élaborés par des membres pourraient offrir d'importantes possibilités d'évolution.

ANNEXE

LISTE DES INITIATIVES INNOVANTES (MISES EN OEUVRE AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES) IDENTIFIÉES PAR LES MEMBRES DE FORUS

PLATEFORME	NOM DE L'INITIATIVE	PRODUITS/ SERVICES	PROCESSUS	POSITION	PARADIGME
RED ENCUENTRO, ARGENTINE	DIALOGUES SUR LE PLAIDOYER POLITIQUE AXÉ SUR LES ODD ET LA COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT		✓		
CODE-NGO, PHILIPPINES	CENTRE D'APPRENTISSAGE ET D'INNOVATION HUMANITAIRE	✓			
NFN, NEPAL	PLANIFICATION, SUIVI ET RENDEMENT DE COMPTES DES ODD AU FPHN. ÉTUDE SUR L'APPROCHE D'INTERVENTION DANS LA RÉPONSE ET LA GESTION DES RISQUES DE CATASTROPHES		✓		
COORDINADORA DE ONGD, SPAIN	QUORUM MONDIAL		✓		✓
LITHUANIAN NGDO PLATFORM	RÉSEAU D'EXPERTS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, AVEC UNE RÉUNION D'EXPERTS SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE, CHERCHANT À TROUVER DES SOLUTIONS POUR UNE MISE EN OEUVRE EFFICACE DES ODD DANS LES PAYS	✓	✓		
PFNOSCM, MADAGASCAR	AMÉLIORATION DE LA CIRCULATION DES INFORMATIONS À TRAVERS LES RÉSEAUX SOCIAUX		✓		
UGANDA NATIONAL NGO FORUM	LE "MANIFESTE DES CITOYENS", UN OUTIL QUE LES CITOYENS UTILISENT POUR ENGAGER LES CANDIDATS PENDANT ET APRÈS LES CAMPAGNES.		✓	✓	✓
CCC, CAMBODGE	FOND DE LA SOCIÉTÉ CIVILE E-COMMUNICATION ET APPRENTISSAGE PAR LE BIAIS D'UNE PLATEFORME EN LIGNE	✓	✓		
REPAOC, AFRIQUE DE L'OUEST	UTILISATION DU DIGITAL POUR FACILITER LE TRAVAIL DES MEMBRES DANS NOTRE RÉSEAU		✓		

PLATEFORME	NOM DE L'INITIATIVE	PRODUITS/ SERVICES	PROCESSUS	POSITION	PARADIGME
COOPERATION CANADA	PROMOTION DES ÉLÉMENTS DE TRANSFORMATION DE LA MISE EN ŒUVRE DE L'AGENDA 2030, COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE DE L'INNOVATION DÉVELOPPÉE PAR LE GOUVERNEMENT	✓	✓		
ESPACE ASSOCIATIF, MAROC	COLLABORATION AU NIVEAU DES TERRITOIRES POUR LA CONVERGENCE DES ACTEURS		✓		
PLATAFORMA PORTUGUESA DAS ONGD	COURS D'ÉTÉ SUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL ACADÉMIE D'APPRENTISSAGE PAR LES PAIRS	✓	✓		
ANONG, URUGUAY	PROMOUVOIR UNE VOIX CLAIRE ET FERME DE LA SOCIÉTÉ CIVILE (SOCIEDAD CIVIL CON VOZ CLARA Y FIRME)		✓		
UNITAS, BOLIVIE	FORUM POLITIQUE MULTI-ACTEURS POUR LA DÉFENSE D'INTÉRÊTS PUBLICS SUIVI DU CONTEXTE ET DES LIBERTÉS FONDAMENTALES		✓		
CIONGCA, AFRIQUE CENTRALE	LE TRANSFERT MONÉTAIRE		✓		
CONFEDERACIÓN COLOMBIANA DE ONG	INITIATIVE EN MATIÈRE DE TRANSPARENCE ET DE RESPONSABILITÉ, Y COMPRIS UN SYSTÈME DE CERTIFICATION POUR LES OSC	✓	✓		
ABONG, BRAZIL	BASE DE DONNÉES PRATIQUES (BANCO DE PRÁTICAS ALTERNATIVAS) PACTE POUR LA DÉMOCRATIE (PACTO PELA DEMOCRACIA) LES EXPÉRIENCES DES INSURGÉS (EXPERIÊNCIAS INSURGENTES - CONSCIÊNCIA E RESISTÊNCIA NEGRA)		✓		✓

BIBLIOGRAPHIE ET RESSOURCES

- OECD. Innovation for Development Impact: Lessons from the OECD Development Assistance Committee. Paris: OECD Publishing, 2020.
- Ramalingam, Ben, Kim Scriven et Conor Foley. "Innovations in international humanitarian action: ALNAP's 8th Review of Humanitarian Action."ALNAP, 2009.
- Ramalingam, Ben, et Kirsten Bound. "Innovation for International Development - Navigating the Paths and Pitfalls." London, 2016.
- Reilly-King, Fraser, et Gavin Charles. "Daring to Take Risk and Fail: Building an Innovation Agenda in Canada's Global Development and Humanitarian Community." Ottawa, 2018.
- Seelos, Christian, et Johanna Mair. Innovation and Scaling for Impact: How Effective Social Enterprises Do It. Stanford: Stanford University Press, 2017.

- Outils pratiques pour déclencher et soutenir l'innovation sociale: https://diytoolkit.org/
- Compendium des méthodes d'innovation de Nesta: https://www.nesta.org.uk/report/compendium-innovation-methods/
- Outils et ressources d'innovation de l'ELRHA: https://www.elrha.org/tools-and-research-home/

forus
CONNECTER
SOUTENIR
INFLUENCER

Forus, précédemment nommé Forum international des Plateformes Nationales d'ONG (IFP/FIP) est un réseau qui regroupe 69 Plateformes Nationales d'ONG et 7 Coalitions Régionales issues de tous les continents, représentant plus de 22 000 ONG œuvrant activement à l'échelle locale et internationale pour le développement, la défense des droits de l'homme et la lutte contre les problèmes environnementaux.

Cette publication a été élaborée avec le soutien de l'Union européenne et de l' Agence Française de Développement. Le contenu de cette publication relève de la responsabilité exclusive de Forus et ne reflète en aucun cas le point de vue de l'Union européenne et de l' Agence Française de Développement.

Crédits Photo: Both Nomads, UNSPLASH, SheriseomadsLi-An Lim, Ben den Engelsen, Nico Roicke, Maria Teneva, Janic, FINGO, Ana Flavia, Harrison More, Melany Rochester, Ronan Foruta, John Cameron, Pelesa Ka, Edrece Stansberry, Koshu Kunii

Contactez nous à contact@forus-international.org