



**CIVICUS**

---

2015

**STATE  
OF CIVIL  
SOCIETY  
REPORT**

**RÉSUMÉ**

## A PROPOS DE CE RAPPORT

Chaque année, CIVICUS, l'alliance mondiale pour la participation citoyenne, publie son Rapport sur l'état de la société civile, qui propose un panorama complet de la société civile et des conditions dans lesquelles elle travaille dans le monde entier. Notre rapport puise dans une série de contributions émanant de membres de l'alliance CIVICUS, qui se décomposent en 27 contributions thématiques proposées par des leaders et des experts de la société civile, d'une enquête réalisée auprès des réseaux de la société civile au niveau national qui sont membres de notre Groupe d'affinité des associations nationales (AGNA) et d'entretiens menés avec des personnes proches des principales actualités de la société civile. Chaque année, notre rapport, en plus de dresser le tableau de la société civile dans son ensemble, traite d'un thème spécifique. Cette année, nous nous concentrons sur la dotation en ressources de la société civile.

### 1. RÉTROSPECTIVE DE L'ANNÉE

Au cours d'une année marquée par un dur labeur et de formidables réussites, la société civile a continué à répondre aux défis mondiaux pressants que sont les inégalités croissantes, les relations corrompues entre les élites politiques et économiques, la privatisation de la sphère publique, les conflits violents, la destruction de l'environnement et un manque constant pour les personnes d'occasions de s'exprimer quant aux décisions qui affectent leur vie. Dans plusieurs pays, la frustration des individus confrontés aux échecs persistants les ont vu descendre dans la rue pour demander un changement. Pendant ce temps, parce que la société civile pose des questions difficiles aux élites, elle se trouve refoulée et se voit imposer des restrictions. Mais l'exigence de changement ne disparaîtra pas, car les échecs structurels, y compris l'inadéquation des institutions de gouvernance mondiale, comme nous en avons discuté dans notre Rapport 2014 sur l'état de la société civile, ne sont pas traités. La société civile offre l'engagement et l'endurance de mettre au défi les causes premières des problèmes d'aujourd'hui et propose des solutions ; c'est pourquoi les individus et les organisations qui demandent un changement ont besoin de soutien et d'investissement dans la société civile, dans toute sa diversité.

### LA SOCIÉTÉ CIVILE EN TANT QU'INTERVENANT DE PREMIÈRE LIGNE

L'année 2014/2015 a prouvé que la société civile était la première à répondre aux urgences humanitaires, y compris à celles qui sont provoquées par les conflits et les catastrophes. En Afrique de l'Ouest, la société civile a été une force essentielle pour renverser la marée d'Ebola : les organisations de la société civile (OSC) ont répondu aux besoins des communautés affectées quand les pouvoirs nationaux et internationaux ne parvenaient pas à se mobiliser. À Gaza, les interventions menées par les citoyens ont aidé les populations à faire face aux bombardements. Quand les tentatives de rétablissement de la paix de haut niveau ont fait défaut aux habitants de la République centrafricaine et du Soudan du Sud, des initiatives communautaires ont commencé à bâtir la paix en attaquant le problème par en bas.

Les interventions mettent la société civile à rude épreuve, mettent les travailleurs de la société civile dans des situations dangereuses, et sont sources de désaccords entre les OSC et les gouvernements, et les OSC à différents niveaux, par delà la coordination et l'utilisation de ressources. Les conflits politiques affectent également la société civile, par exemple en Ukraine, où la société civile doit affirmer sa neutralité politique dans un contexte hautement polarisé, et en Syrie, où la capacité de la société civile à fonctionner dépend de la partie en guerre qui contrôle le territoire.

Pour soutenir les interventions de la société civile dans des situations d'urgence, il est nécessaire de promouvoir des conditions plus favorables à la société civile dans son ensemble, de nourrir des liens étroits entre les OSC et les communautés, et d'encourager les OSC internationales à développer des partenariats locaux plus robustes. Dans des conditions polarisées, le droit de la société civile à entreprendre un travail humanitaire, et l'autonomie permettant à la société civile d'exposer les violations des droits humains, doivent être fortement affirmés.

## LA SOCIÉTÉ CIVILE ET L'ACTION CITOYENNE

Tous les ans, dans le Rapport sur l'état de la société civile, nous nous penchons sur les points chauds de l'action citoyenne. Il est quasiment impossible de prédire où les protestations éclateront : en 2014/2015, les habitants du Burkina Faso sont descendus dans la rue pour évincer un président qui refusait de céder sa place, les citoyens de Hong Kong ont fait voler en éclat leur réputation de passivité pour exiger la démocratie, et aux États-Unis, les communautés noires historiquement désavantagées ont exigé une renégociation des pouvoirs avec la police. Si les lieux des actions de masse sont difficilement prévisibles, la trajectoire des mouvements contemporains suit généralement un schéma identifié : les protestations se développent à partir de problèmes de petite envergure et localisés pour s'attaquer à des questions plus profondes de pouvoir, d'inégalité et d'absence de moyens d'expression ; les manifestations sont organisées horizontalement, par un leadership diffus, discursif, et un important recours aux médias sociaux et aux nouveaux médias, et une forte implication des jeunes ; les stratégies et l'inspiration sont puisées dans les vagues de protestation antérieures, comme Occupy ; et les protestations se développent de manière exponentielle quand les actions initiales entraînent une réponse agressive de la part des forces de sécurité. De Paris à Peshawar, le fait que des actes épouvantables de terrorisme fassent l'objet d'actions de commémoration et de défiance de masse, et que les mobilisations d'extrême droite soient contrées par des contre protestations, est désormais une norme établie.

L'expérience du Bahreïn, de l'Égypte et de la Syrie montre que d'importantes mobilisations civiques n'entraînent pas nécessairement un changement durable et positif, bien qu'en Grèce et en Espagne l'élan des manifestations passées ait changé les politiques conventionnelles, et qu'en Tunisie, la démocratie semble prendre. Les protestations ont d'autres impacts, dans le développement de nouvelles compétences de militantisme, mais aussi d'une confiance et de l'établissement de liens entre les participants, suggérant qu'ils développent la capacité civique, comme on a pu, entre autres lieux, l'observer à Hong Kong et en Turquie.

Il nous semble que nous soyons confrontés à un rejet des politiques classiques, car la concurrence politique masque l'accord de l'élite sur les questions d'envergure. En réponse, les citoyens forgent leurs propres politiques. Cependant, l'expérience de 2014/2015 montre que, quand les individus se voient accorder l'opportunité de prendre part à des questions qui leur parlent, comme dans le cas du référendum sur l'indépendance de l'Écosse, ils se mobilisent en nombre.

Le militantisme en ligne a ses limites, et ses forces ne devraient pas être surestimées ; la campagne #BringBackOurGirls a permis une visibilité sans avoir d'impact, ce qui a eu pour conséquence d'oublier les efforts discrets de la société civile nigériane à faire progresser les droits des femmes. Les campagnes de levée de fond qui prennent une ampleur virale, comme le défi du seau à glaçons, qui a connu une immense popularité dans les médias sociaux, ont montré la déconnexion qui existait entre des campagnes capturant l'imagination du public et celles faisant la promotion d'un réel changement.

L'expérience de 2014/2015 suggère que nous devons améliorer nos capacités à anticiper les points de bascule de l'action civique et que nous devons développer les capacités de la société civile avant que ceux-ci ne se produisent. Nous devons également bâtir des ponts entre les nouveaux mouvements et les OSC existantes, afin de contribuer à la viabilité de l'action civique : les OSC doivent prendre contact avec les personnes nouvellement actives afin de leur offrir des moyens de participer, et de connecter l'action en ligne avec l'action hors ligne. Le rôle de construction de la paix de la société civile, dans des contextes de politiques identitaires régressives, doit être respecté et soutenu.

## LE SOCIÉTÉ CIVILE ATTAQUÉE

Le pouvoir de la société civile est reconnu par l'intermédiaire d'un compliment involontaire, quand des élites tentent de supprimer le rôle essentiel de la société civile qui consiste à dire la vérité aux puissants.

Dans nombre de contextes, la société civile est attaquée lorsqu'elle cherche à brandir les droits humains, à mener un plaidoyer en faveur du changement politique, ou à réclamer des comptes aux élites politiques et économiques. En 2014, nous avons documenté des attaques d'envergure sur les droits fondamentaux de la société civile en termes de liberté d'association, de liberté de rassemblement et de liberté d'expression dans 96 pays. Les attaques prennent différentes formes, allant d'une restriction de la capacité des OSC à recevoir des fonds, des exigences réglementaires et de compte-rendu onéreuses, de l'utilisation frauduleuse des lois et réglementations, telles que celles relatives à l'ordre public, en passant par le harcèlement judiciaire et l'emprisonnement des militants, la diabolisation de la société civile dans le discours politique, et les attaques verbales et physiques d'un caractère extrême.

Une culture internationale d'imitation voit des États répressifs s'emprunter mutuellement des lois et réglementations. De nouvelles tentatives sont en cours, même de la part d'États démocratiques, de revenir en arrière sur des normes relatives aux droits humains établies de longue date, décrites comme des obstacles au développement et à la sécurité nationale, tandis que les voix critiques sont assimilées au terrorisme. Des institutions de gouvernance mondiale fiables font peut-être pour empêcher que cela ne se produise. L'hostilité à l'encontre de la société civile est désormais normalisée, et l'énergie des OSC doit se consacrer de force à la lutte contre des menaces sur sa propre existence.

Les menaces émanent à la fois d'acteurs étatiques et non étatiques, qui bénéficient du déni des droits humains et de la perpétration des échecs de gouvernance actuelle, notamment sous la forme de politiciens et de responsables corrompus, de forces de sécurité irresponsables, d'entreprises sans scrupules et d'intégristes religieux. Les militants qui revendiquent les droits fonciers, les droits environnementaux et les droits des peuples autochtones devant des programmes de développement à grande échelle se trouvent confrontés à une menace particulière. Lorsque les militants de la société civile sont menacés, les journalistes le sont également : dans de nombreux pays, les médias sont attaqués pour la simple raison qu'ils essaient de dire la vérité. L'internet en particulier est devenu un théâtre de contestation critique entre les voix des États, de la société civile, des sociétés Internet et des extrémistes.

Les femmes actives sur la scène publique et exigeant des droits se trouvent confrontées à des attaques, émanant notamment de groupes fondamentalistes extrémistes, parfois connectés à l'État, de même que les personnes militant en faveur des droits des LGBTI, mais ces deux groupes ripostent et remportent des victoires notoires. La lutte pour l'égalité des sexes et les droits sexuels est désormais partiellement une lutte consistant à nier la notion qu'il puisse exister deux mondes différents pour les droits : l'un dans le grand nord et l'autre dans le grand sud. Les militants du grand sud doivent être soutenus afin de les aider à montrer que les demandes relatives aux droits des femmes et aux droits sexuels émanent de leurs pays et sont légitimes au sein même de ces pays.

En réponse, la solidarité internationale doit être mobilisée en faveur de la société civile en lutte, mais de manière à ne pas renforcer les affirmations que certaines catégories de droits sont des impositions du grand nord, ou à permettre aux ennemis de la société civile de les targuer du qualificatif d'agents des pouvoirs étrangers. De nouvelles coalitions doivent être formées entre des OSC de différents types, des défenseurs des droits humains, des journalistes, des militants en ligne et les dénonciateurs d'abus, afin de permettre la solidarité, de partager des stratégies qui fonctionnent, et de brandir les normes des droits humains. Les donateurs doivent appuyer la capacité d'intervention rapide d'une société civile menacée.

## **LA SOCIÉTÉ CIVILE ET LES DÉFIS GLOBAUX**

Nous avons dans une large mesure couvert les échecs de la gouvernance mondiale dans notre rapport 2014, en concluant que les institutions de gouvernance mondiale ne pouvaient s'attaquer aux grands défis d'aujourd'hui du fait qu'elles sont désuètes, dominées par des intérêts étriqués d'États, et davantage ouvertes au secteur privé qu'à la société civile. Il apparaît clairement qu'aucun progrès n'a été accompli : un accord significatif sur le changement climatique est encore loin d'être signé, et l'impasse observée lors du Conseil de sécurité des Nations Unies a vu des individus payer le prix d'échecs durables à résoudre les

conflits, comme en Palestine, au Soudan du Sud, en Syrie, en Ukraine et au Yémen.

Alors que le monde débat du programme post-2015, les Objectifs de développement durable (ODD) sont la prochaine épreuve de taille que le système international devra affronter. La communauté internationale doit montrer son engagement à la résolution des inégalités, et créer un espace pour la société civile, en tant que propriétaire conjoint des objectifs, plutôt que comme un mécanisme de livraison des priorités des élites. Les décideurs doivent garantir un financement adéquat pour le développement, dans des lieux où il est le plus nécessaire, et pour des questions qui comptent.

La société civile a prouvé qu'un engagement soutenu pouvait entraîner une différence : le Traité sur le commerce des armes est entré en vigueur en décembre 2014. Ce traité découle d'une initiative de la société civile, et de groupes de la société civile qui ont su mettre en place un effort de plaidoyer soutenu afin d'en voir l'adoption. La société civile s'est également organisée pour défendre la Cour pénale internationale contre les attaques, et mobilise actuellement les citoyens contre le Partenariat transatlantique de commerce et d'investissement, sur la table des négociations entre l'UE et les EU, qui donne la priorité aux intérêts des élites avant ceux des citoyens.

En nous tournant vers l'avenir, un éventail plus large de la société civile doit participer à la prise de décision au niveau mondial, et des alliances doivent être formées afin de permettre aux OSC de travailler de manière constructive avec les gouvernements et institutions intergouvernementales davantage favorables à la société civile. Les OSC devraient établir de meilleurs liens entre les problèmes de terrain et les processus au niveau mondial qui les affectent, et nourrir de meilleures connexions sud-sud et nord-sud. Dans le même temps, tout en s'engageant de manière constructive, les OSC doivent affirmer le droit de remettre en questions les éléments fondamentaux des arrangements de la gouvernance mondiale, qui privilégient l'accès et la voix des élites.

## **2. LA DOTATION EN RESSOURCES DE LA SOCIÉTÉ CIVILE**

Si notre section consacrée à l'année écoulée évalue les conditions pour un large éventail d'organisations de la société civile, dans notre section thématique, nous nous concentrons essentiellement sur la dotation en ressources des OSC menant des actions de plaidoyer, recherchant un changement politique, et entreprenant d'imposer la transparence aux élites, et cherchent à défendre les droits humains. Pour simplifier, nous les appelons les OSC en quête de changement. Il ne s'agit pas de dénigrer les autres fonctions de la société civile ; des millions bénéficient du rôle essentiel de la société civile dans la prestation de services et il existe nombre de formes de la société civile variées, moins formalisées, permettant la participation de la communauté. Nombre d'OSC incluent à la fois des dimensions de recherche de changement et sont orientées services. Notre point de vue est cependant que le travail de recherche de changement des OSC est confronté à des défis particuliers et urgents en termes de dotation en ressources.

### **LES DÉFIS À UNE DOTATION EN RESSOURCES SIGNIFICATIVE.**

Les OSC qui recherchent un changement trouvent plus difficile de bénéficier de financements, y compris en provenance d'autres pays, en raison de restrictions imposées par les gouvernements. Souvent, les gouvernements justifient ceci en référence aux règles internationales visant à lutter contre le financement du blanchiment d'argent et du terrorisme, et des accords internationaux stipulant que le développement est une affaire nationale, ce qui est interprété de façon abusive par l'État qui se l'approprie. En réalité, nombre de gouvernements souhaitent soumettre les OSC incitant au mécontentement populaire, et qu'ils considèrent comme une concurrence pour les ressources. L'absence de bases de dotation en ressources alternatives et nationales pour les OSC en quête de changement dans le grand sud fait de la restriction des financements étrangers une stratégie efficace. Une société civile divisée, où les OSC orientées service sont confrontées à des restrictions moindres, notamment sur la réception de financements, permet aux OSC en quête de changement d'être ciblées.

Il a été prouvé que l'Aide publique au développement (APD), une source essentielle de soutien pour les OSC du grand sud, est en train de changer. Le ralentissement économique mondial, qui a débuté en 2008, a provoqué une baisse du montant des fonds accordés par certains bailleurs aux OSC. L'APD aux OSC semble aujourd'hui avoir atteint un seuil, et est largement dépassée par l'APD accordée aux gouvernements. En outre, la quasi-totalité de l'APD octroyée aux OSC est une aide fournie sous forme de ressources aux OSC ciblant des projets déterminés par les bailleurs. Une faible portion de l'APD est classée comme aide aux ressources des OSC, pour laquelle les OSC définissent les priorités, et venant les renforcer. L'APD par le biais des OSC a augmenté, alors que l'APD aux OSC a chuté, suggérant que les bailleurs considèrent la société civile comme un pipeline pour la fourniture de projet, plutôt que comme quelque chose d'important en soi. Davantage d'APD passe par les OSC basées dans des pays donateurs que par des OSC dans les pays où l'aide est censée aider.

De nombreux bailleurs traditionnels réduisent leur liste de pays prioritaires, et se retirent notamment des pays considérés comme disposant d'un statut de revenu moyen, en dépit de problèmes sociaux fortement ancrés. La montée de nouvelles puissances économiques, comme le groupe de pays BRIC, signifie que certains États du grand sud sont désormais bailleurs, mais la quasi totalité de l'aide qu'ils octroient est destinée à des initiatives gouvernementales, et notamment des projets d'infrastructures, qui bénéficient aux élites politiques, et peuvent affecter négativement les droits des communautés et des OSC. L'aide accordée par les bailleurs du grand sud tend à formuler quelques dispositions quant au rôle de la société civile dans l'exercice de la reddition de comptes et de la protection des droits humains.

Dans cet environnement changeant, les critiques persistantes suggèrent que la suspicion et le manque de confiance entre les bailleurs et les OSC subsiste : une large partie de financements accordés est à court terme et axés sur un projet donné, et ne dure pas suffisamment longtemps pour avoir un impact. Les bailleurs ont une tendance naturelle à soutenir des secteurs moins controversés que le plaidoyer en faveur des droits, où l'impact est parfois moins visible à court terme. Mais il nous semble que nous voyons des bailleurs adopter un revirement prudent, partiellement alimenté par une attitude défensive par rapport à l'enveloppe de l'aide étrangère, à un moment où nombre de gouvernements bailleurs ont réduit leur enveloppe nationale. La nouvelle prudence des bailleurs considère l'aide comme étant plus étroitement connectée à la politique étrangère stratégique et aux programmes commerciaux des gouvernements bailleurs, et à la plus forte incitation des politiques de libre échange appliquées aux bénéficiaires afin de créer des opportunités pour les entreprises des pays bailleurs. Parallèlement, le discours sur l'efficacité du développement alimente un élan en faveur d'une harmonisation entre bailleurs, et des tentatives de garantir que les ressources sont optimisées, et de voir des résultats mesurables. Ceci a donné lieu à une plus faible tolérance pour le risque, qui a porté préjudice au travail plus contesté et plus difficile à mesurer des OSC en quête de changement.

Ces tendances signifient que l'activité de prestation de services des OSC, qui convient essentiellement aux approches orientées sur les projets, présente un avantage sur le plan du financement, et que les OSC de grande envergure, mieux établies, qui excellent dans l'art du jargon des bailleurs, ont des relations de longue date avec les bailleurs, et sont capables de naviguer dans l'océan de procédures de demande et de compte-rendu complexes, obtiennent de meilleurs résultats que les OSC de plus petite envergure et récemment constituées. Ceci vient renforcer le déséquilibre des pouvoirs au sein de la société civile, et limite leur potentiel d'innovation.

Les priorités des bailleurs contribuent à donner forme au comportement adopté par les OSC, parfois de manière non intentionnelle. Les OSC entretenant des relations de longue date avec les bailleurs peuvent être capables de se maintenir grâce au financement répété de projets, mais ont peu de chances de développer des compétences durables, sont vulnérables aux accusations de dérive des missions, et peuvent échouer à établir de robustes relations avec leurs partenaires clés, étant donné que leurs responsabilités principales en termes de compte-rendu et de redevabilité sont établies vis-à-vis des principaux bailleurs, plutôt que vis-à-vis de ceux qui sont en réalité leur raison d'être. De telles OSC ont des difficultés à affirmer leur autonomie, et sont vulnérables aux accusations qui leur sont faites, notamment qu'elles se définissent

en fonction des bailleurs, ce qui rend plus simple la tâche de les diaboliser en les targuant d'agents étrangers.

Des défis similaires s'appliquent lorsque les OSC bénéficient d'un soutien de la part de leur propre pays. Nombre d'OSC internationales risquent d'être considérées comme faisant la promotion du programme de politique étrangère de leur propre gouvernement, et comme relais pour leur gouvernement dans leur tentative d'utilisation de l'APD pour déployer leur *soft power*. Au niveau national, le financement par l'État n'est souvent attribué qu'aux OSC qui sont en bons termes avec les élites au pouvoir, et favorise fortement le travail orienté sur les services. Dans de telles circonstances, les OSC risquent d'être perçues comme étant cooptées par l'État ; dans des contextes politiquement polarisés, et lorsque l'État ne respecte pas les droits humains, l'appui de l'État n'est pas une option envisageable pour les organisations de la société civile en quête de changement.

Partiellement en raison de ces défis, mais aussi en raison de la richesse croissante de l'élite dans le grand sud, on observe un intérêt renouvelé pour les alternatives non étatiques, telles que les dons de citoyens, de personnes riches et d'institutions philanthropiques ; subventions communautaires ; dons de la diaspora et d'organisations religieuses ; responsabilité sociale des entreprises ; et ressources non financières, notamment le bénévolat.

Les OSC doivent développer des compétences pour y accéder, mais doivent également surmonter différents défis. Nombre des sources d'alternatives, notamment les donateurs riches et les entreprises, prennent des décisions par le biais de processus opaques, dans lesquels peu de personnes sont impliquées, et les décisions se fondent sur des identifications et des liens personnels. La société civile doit essayer de s'ouvrir à ces dernières. Il est également nécessaire de poser des questions sur la provenance des ressources, et de s'assurer que la société civile n'est pas utilisée pour blanchir la réputation de ceux qui accumulent des richesses par la corruption et de manière injuste. Un défi supplémentaire consiste en l'absence de données cohérentes et comparables sur ce qui est donné, par qui, et comment ces dons seront utilisés.

Pour les OSC qui dépendent dans une large mesure des flux d'APD peu fiable ou qui travaillent dans des contextes où l'État rend difficile l'accès aux financements étrangers, aucune alternative unique ne constituera une solution. Il ne s'agit pas nécessairement là d'un problème. Les OSC gagnent en résilience - une capacité à affronter les chocs et à résister aux restrictions - lorsqu'elles peuvent faire appel à différents types de ressources provenant de sources multiples. La difficulté réside dans le fait que la recherche et la gestion de multiples sources de financement est chose complexe, qui exige des compétences que les OSC peuvent devoir développer, et ces dernières doivent bénéficier d'un soutien pour pouvoir les développer. Les OSC professionnalisées peuvent également rencontrer davantage de difficultés pour réaliser le potentiel du militant, des valeurs bénévoles soutenant leur fondement, et pour modéliser des alternatives par lesquelles la réalisation de l'impact ne dépend pas des ressources financières.

## **RECOMMANDATIONS POUR UNE DOTATION EN RESSOURCES DE MEILLEURE QUALITÉ ET PLUS DURABLE**

Nous estimons que la capacité de la société civile n'a jamais été plus nécessaire qu'aujourd'hui pour offrir des réponses et des alternatives aux grands problèmes de ces temps contestés et incertains. Pour permettre à la société civile de remplir ses rôles essentiels, y compris la promotion du changement ainsi que des services de provisionnement, il est nécessaire de passer à un environnement de dotation en ressources soutenant une fourchette variée de formes de sociétés civile afin de développer un éventail de réponses.

À partir de l'analyse de notre rapport, nous appelons les États bailleurs à améliorer leur coordination, mais non à harmoniser leurs approches. Les bailleurs officiels doivent, entre eux, proposer une gamme de méthodes de financement, qui inclut un financement à long terme et stratégique, ainsi qu'un financement plus réactif et plus rapide. Les bailleurs devraient également être poussés à déléguer la machine

décisionnelle relative aux ressources aussi près du terrain que possible, notamment en soutenant les OSC en tant qu'intermédiaire du financement. De telles mesures aideraient les ressources à toucher différentes OSC, y compris dans le grand sud, et à améliorer la résilience des OSC. Les bailleurs doivent reconnaître la valeur intrinsèque d'une société civile forte, notamment en affirmant le droit des OSC à solliciter et à recevoir des fonds, et en faisant valoir les principes internationaux convenus sur la coopération au développement. La santé et la résilience de la société civile dans son ensemble devraient être mesurées en tant qu'indicateur clé pour la compréhension de l'impact de la dotation en ressources, parallèlement aux autres mesures de l'impact. Les bailleurs devraient soutenir les principaux coûts d'infrastructures, le développement des capacités organisationnelles, ainsi que les compétences des OSC à diversifier leur dotation en ressources.

En se tournant vers les différentes formes de philanthropie, l'impérieuse nécessité réside dans le fait que les bailleurs soient mis au défi d'être plus courageux, d'accepter davantage de prendre des risques, et de soutenir davantage les actions visant à initier le changement. La société civile et les bailleurs philanthropiques doivent travailler ensemble afin de rechercher un environnement plus favorable aux dons à la société civile, y compris des dons structurés sur le long terme, et l'attribution des décisions de financement aux niveaux les plus bas possibles. De meilleures connexions sont nécessaires entre les bailleurs philanthropiques pour partager les bonnes pratiques. En travaillant avec les bailleurs philanthropiques, les OSC devraient également les pousser à adopter des processus de prise de décisions plus ouverts et inclusifs, et inciter les bailleurs riches à être transparents sur l'origine de leurs richesses et de leurs motivations.

Pour le secteur de l'entreprise, des besoins similaires émergent : les entreprises donatrices doivent ouvrir leurs processus de prise de décisions, et se montrer claires quant à leurs motivations à doter la société civile en ressources. Les OSC ne doivent pas faire en sorte que la réception de financements effectués par des entreprises empêche les actions pour encourager une meilleure gouvernance d'entreprise, tandis que les OSC et les entreprises devraient travailler ensemble pour stimuler de meilleurs apprentissages à partir des bonnes pratiques, et recherchent un environnement plus favorable pour la responsabilité sociale des entreprises et le développement des entreprises sociales. Des organisations intermédiaires doivent être établies afin de séparer le financement provenant d'entreprise de la promotion d'entreprise, et soutenir une plus grande variété d'actions de la société civile.

Les OSC doivent développer de nouvelles relations avec les bailleurs, quand elles peuvent contribuer à influencer leurs priorités et leurs orientations stratégiques, et mettre au défi les relations de recevabilité et les compréhensions de ce qu'est un impact. Pour les aider à ce faire, les OSC doivent exercer une transparence exemplaire, faire preuve de redevabilité vis-à-vis des citoyens, et développer la capacité entrepreneuriale pour réduire la dépendance aux bailleurs. Les OSC doivent accorder la priorité au développement de coalitions de soutien et à la solidarité entre des OSC de différents types et à différents niveaux, pour les aider à affirmer la norme que les OSC ont un droit à rechercher et à recevoir des financements, et à développer la capacité bénévole. Les OSC devraient également définir et mettre en oeuvre des politiques de dotation en ressources, qui rendent clairs les motifs pour lesquels ils acceptent et n'acceptent pas les ressources.

Les bailleurs de toutes sortes et les OSC doivent reconnaître que les décisions de dotation en ressources sont souvent politiques, et être ouverts et honnêtes quant aux sources et aux objets de la dotation en ressources. Les bailleurs de la société civile doivent être incités à déterminer le type de société civile qu'ils veulent voir, et leurs décisions en termes de dotation en ressources doivent être évaluées en conséquence. Les OSC doivent développer la confiance nécessaire pour ne pas rechercher auprès des financements auprès de sources compromettant ou entraînant des écarts excessifs par rapport à leurs missions. Par dessus tout, tous les donateurs doivent faire preuve de davantage de courage dans leurs relations et leurs décisions en termes de dotation en ressources. La réflexion classique échoue ; le financement classique ne permettra pas de réaliser le changement dont le monde a besoin.