

# Stratégie financière du Forum Social Mondial : Rapport final et recommandations

vendredi 8 décembre 2006, par [LOPEZ Rolando](#), [SHAH Nandita](#), [van KOOLWIJK Theo](#) (Date de rédaction antérieure : septembre 2006).

**Rolando Lopez**  
**Theo van Koolwijk**  
**Nandita Shah**  
**Septembre 2006**

Sommaire

- [I. Introduction et justificati](#)
- [II. Méthodologie](#)
- [III. Faits à propos du Forum](#)
- [IV. Constats et analyse](#)
- [V. Conclusions principales et](#)
- [VI. Annexes](#)
- [Annexe 2 : Recherche et \(...\)](#)
- [VII. Notes et Bibliographie](#)
- [Bibliographie](#)
- [Abréviations](#)

## Table des matières

I. Introduction et justification

II. Méthodologie

III. Faits à propos du Forum Social Mondial

IV. Constats et analyse

V. Conclusions principales et recommandations

VI. Annexes

VII. Notes et bibliographie

## I. Introduction et justification

La présente étude a été menée avec pour objectif d'évaluer et de systématiser les expériences de mobilisation des ressources du Forum Social Mondial (FSM), destinées à l'organisation des

événements globaux et du processus, qui ont eu lieu de 2001 à 2005. Le cahier des charges de l'étude [1] a déterminé que l'objectif de cet exercice était de servir de base pour l'élaboration d'une stratégie financière davantage autonome et durable, stratégie qui puisse traiter de la nature, de la croissance, du modus operandi et des demandes de toutes les parties prenantes engagées dans ce processus global.

L'initiative politique et le concept général de la consultance sont nés au sein de la Commission des Ressources du FSM, comme résultat de demandes internes, du besoin de répondre rapidement à des situations diversifiées et plus complexes et de demandes liées aux interactions grandissantes avec les principaux bailleurs de fonds et financeurs. Ainsi, après les considérations et réflexions qui s'imposent, la consultance a été formellement proposée et approuvée par le Conseil International (CI) du FSM au mois de mars 2006 [2].

Une révision des pratiques existantes en matière de récolte de fonds et une évaluation des opportunités, afin d'élaborer une proposition en matière de finances pour le FSM - qui soit durable à long terme - a été considérée comme des besoins urgents. Jusqu'en 2006, les Comités d'Organisation du FSM (Brésil, Inde, Pakistan, Mali, Venezuela, Kenya, Sénégal), les Forums Régionaux (européen, méditerranéen), Nationaux (colombien, palestinien, etc.), Thématiques (démocratie, droits de l'Homme, guerre et trafic de drogue), etc. devaient récolter leurs propres fonds pour l'événement ainsi que pour les processus locaux. D'une manière générale, les fonds ont été recherchés auprès de gouvernements et de sources non gouvernementales (habituellement les mêmes sources). Pas grand-chose a été fait pour explorer d'autres sources de financement, ou pour partager et systématiser des expériences, des principes et modus operandi.

Ceci entraîne de nombreux risques. En l'absence d'une stratégie appropriée et cohérente, le risque majeur auquel faire face actuellement est celui d'épuiser les quelques sources bien connues, de causer la fatigue et la frustration, d'exacerber les contradictions internes et d'échouer à détecter et reconnaître des capacités et opportunités émergentes. La consultance a été mise en œuvre pour pallier les limitations actuelles et permettre au FSM d'effectuer un saut qualitatif lors de la nouvelle période financière.

Dû à l'urgence de la consultance, et au besoin de lier les constats à l'initiative de récolte de fond du FSM de Nairobi, l'étude a été conduite par trois personnes [3] du mois de mai à septembre 2006.

Depuis le début de l'exercice, une attention spéciale a été portée afin d'informer le Comité d'Organisation du FSM 2007 des développements et constats, et autant que possible, le rencontrer physiquement afin d'échanger des vues et informations dans le domaine concret de la récolte de fond.

Le rapport a été tout d'abord remis à la Commission des Ressources, le 22 septembre 2006. Une session spéciale de remise du rapport et de feed-back a eu lieu aux Pays-Bas, entre les consultants et la Commission des Ressources, les 24 et 25 septembre. Le matériel qui est présenté maintenant incorpore tous les changements, les additions et suggestions reçues à ce jour.

La liste des personnes qui ont permis l'établissement de ce document est longue, toutefois, nous aimerions profiter de l'occasion pour remercier tous les membres du FSM qui ont offert de leur temps et se sont spécialement arrangés pour répondre à nos sollicitations d'interview. Nos excuses à tous ceux et celles avec qui la communication fût difficile, ou les rendez-vous ont du être changés ou annulés. Nous aimerions remercier les Comités d'Organisation du Brésil et de l'Inde, les Secrétariats de l'Inde et du Brésil, les personnes de ressource interviewées et/ou contactées, et tout spécialement les commanditaire de l'exercice, les centres de recherche qui ont

contribué avec leur documentation, les universitaires et bailleurs de fonds qui ont donné leur opinion et point de vue sur le sujet. Nos efforts sont destinés à ceux qui vont relever les défis concrets mentionnés dans l'étude et les gérer lors de la prochaine période historique.

## **II. Méthodologie**

La méthodologie utilisée a été déterminée par les objectifs de l'étude, par l'univers des questions globales, des acteurs, des activités, etc. du FSM, et par le temps et les moyens disponibles pour mener à bien l'exercice. Les objectifs étaient très clairs (élaboration d'une stratégie financière davantage autonome), mais l'univers des acteurs, des idéologies, des actions et l'étendue géographique était très grande. Quoique cela soit le premier exercice de cette nature à être entrepris par le FSM, le cahier des charges était (intentionnellement) très ambitieux.

Heureusement, les objectifs ont été atteints, par la seule entremise d'un petit délai supplémentaire et quelques décisions politiques en suspens.

Prenant en compte tous les éléments mentionnés ci-dessus, la méthodologie et sa mise en œuvre ont été divisées en cinq étapes de base :

- A) Recherche et enquête ;
- B) Élaboration de l'étude, du questionnaire et mise en œuvre ;
- C) Systématisation des réponses, des constats et écriture du rapport ;
- D) Atelier de restitution des constats et de révision de la première version du rapport avec la Commission des Ressources ;
- E) Écriture et présentation du rapport final.

A) Concernant la recherche initiale, approximativement 23 documents [4] internes et externes ont été compilés, lus et analysés, la plupart au début de l'étude, d'autres en fonction des besoins et de leur disponibilité. Approximativement 11 sites Internet de Forum Sociaux ont été consultés [5].

La documentation interne a été constituée basiquement de définitions, données de fondation et historiques, notes et résolutions issues de réunions internes, de réunions des commissions et du Conseil International, de rapports financiers, etc. Concernant les rapports financiers, il doit être clairement dit que l'exercice n'a pas eu le même mandat que celui d'un exercice strict d'audit. La documentation externe a été constituée de littérature et d'articles sur le FSM, de bilans, de comptes-rendus critiques, de descriptions et positions politiques et de visions générales.

B) L'étude a été élaborée sur la base de l'expérience antérieure des consultants en matière d'évaluation de réseaux globaux, des premiers constats de l'analyse de la documentation, de manière à ce que les trois objectifs du cahier des charges soient pleinement atteints. Deux personnes ont commencé l'élaboration de la recherche et la troisième a été ajoutée après qu'un membre envisagé du groupe de recherche a annoncé la possibilité de participer à l'exercice.

Originellement, deux guides d'interview ont été élaborés pour : les interviews tête-à-tête et les interviews téléphoniques, et un guide séparé pour les interviews écrites. Les deux guides d'interview avaient une série de questions spécifiques pour les donateurs et leur désir de continuer à soutenir le FSM. Le guide d'interview a été augmenté de questions clés additionnelles au cours des interviews. La grande majorité des interviews ont été enregistrées par

l'intermédiaire de notes écrites qui ont été transcrites plus tard, ou directement incorporées dans le chapitre des constats et analyse. Dans le cas d'une personne faisant les interviews, quelques interviews ont été enregistrées électroniquement, avec le consentement préalable de la personne interviewée. À la fin de la mise en œuvre, un total de 102 personnes ont été interviewées. Les interviews téléphoniques représentent seulement 8% du total des interviews alors que 92% ont été réalisés en tête-à-tête. Les personnes interviewées sont originaires de 27 pays, de quatre continents, appartenant à quelque 82 organisations, mouvements sociaux et institutions, d'approximativement 14 secteurs de la société civile globale. Dans le but de réduire les coûts de déplacement, la plupart des interviews en tête-à-tête ont été réalisés durant les réunions du FSM et d'autres réunions auxquelles ont participé les personnes sélectionnées. Pour le surplus, un total de 12 pays ont été visités expressément, par au moins une personne en charge des interviews, afin d'assurer la couverture complète de la liste des personnes à interviewer. Les critères de sélection des personnes devant être interviewées ont été basés sur : la participation active, la représentation d'un secteur spécifique, la qualité de membre du Comité d'Organisation du CI ou d'une commission, la représentatif géographique et la représentation du pays, la posture et la vision politiques, l'âge, le genre, le type de donateur et de source financière. La première tentative de liste a été effectuée à travers des suggestions et propositions concrètes sollicitées lors de la réunion du CI de Nairobi, en mars 2006, et plus tard complétée par les Comités d'Organisation du Brésil et de l'Inde, les membres de différents secteurs, des Forums Sociaux nationaux et régionaux. Sur un total de 113 personnes identifiées par la liste originale, seulement 11 personnes ont manqué pour des motifs qui sont hors de contrôle. Heureusement, la plupart de ces personnes avaient exprimé très clairement leur point de vue par écrit, dans des notes de réunions ou dans le cadre des différents forums qui ont eu lieu jusqu'à aujourd'hui.

C) Concernant la systématisation, l'organisation et l'analyse des constats, cinq étapes peuvent être identifiées dans le processus. Tout d'abord, les réponses aux questions essentielles, les thèmes clés et émergents ainsi que les visions principales ont été enregistrées, synthétisées et analysés. Ce procédé a été réalisé individuellement et ensuite discuté oralement et par écrit sur le Web. Par ce biais, les interviews clés ont été transcrites et partagées, assurant l'identification de domaines de consensus, l'inclusion de points de vue divers et antagonistes. Deuxièmement, une réunion physique des trois consultants a eu lieu en juillet dans le but de : discuter et partager les premiers constats généraux, identifier les grandes tendances, discuter l'organisation de l'étude et diviser les tâches pendantes et complémentaires. Une rencontre importante a aussi eu lieu durant cette réunion avec une représentation du Comité d'organisation du FSM du Kenya, dans le but de partager les constats initiaux et appuyer leurs efforts en matière de récolte de fonds. Troisièmement, les interviews ont continué tout comme la systématisation des constats et l'écriture des premières parties de l'étude. Au courant de la troisième semaine de septembre, la première version de l'étude a été partagée avec les membres de la Commission des Ressources, en préparation à l'atelier de restitution qui devait avoir lieu les 24 et 25 septembre aux Pays-bas. Trois jours avant la tenue de l'atelier, une deuxième réunion physique de deux des consultants a eu lieu dans le but de finaliser les activités en suspend, de peaufiner le document, de travailler sur les scénarios futurs et de préparer la présentation Power Point finale.

D) L'atelier avec la Commission des Ressources a été conclu sur une série de suggestions et recommandations pour l'édition du rapport final des consultants, et par la décision de la Commission des Ressources de présenter ses recommandations concrètes - basées sur l'étude - au Conseil International.

E) La version finale a été éditée et présentée le 28 septembre 2006. Des copies finales et traductions de l'étude ont été distribuées par la Commission des Ressources aux membres du Conseil International les 4 et 5 octobre 2006. Tous les constats, toutes les conclusions et les

recommandations seront discutés, et les décisions prises lors du Conseil International à Parme, en Italie, au mois d'octobre 2006.

### **III. Faits à propos du Forum Social Mondial**

#### **A. Origine et participants**

Le FSM est le premier événement de la société civile globale (explicitement) élaboré pour se dérouler au Sud, avec comme objectif énoncé le rassemblement d'activistes et d'organisations de la société civile travaillant sur divers thèmes, selon diverses méthodes, dans le cadre d'un format décrit comme un forum social [6].

Le phénomène du FSM a été décrit comme étant probablement l'initiative la plus globale qui ait existé en comparaison des rassemblements historiques de mouvements anti-système. [7] Du point de vue des interprétations historiques (anti-systémiques), ces antécédents sont à retracer bien au-delà de 1848. Plus récemment, et de manière plus significative, les antécédents sont liés au mouvement global anti-capitaliste, aux forces anti-néolibérales et en tant que force d'opposition ou d'alternative au Forum Economique Mondial.

Le premier Comité d'Organisation du FSM brésilien a été formé en 2001. Il était constitué par 8 organisations : ABONG, ATTAC, CBJP, CIVES, CUT, IBASE, MST et RSJDH [8]. Ces organisations ont été responsables des trois premières éditions du FSM de 2001 à 2003. La quatrième édition du FSM a eu lieu à Porto Alegre, au Brésil en 2005, et a été convoquée et organisée par 23 organisations au total (inclus le groupe fondateur), subdivisées en 8 groupes de travail. En 2004, le FSM a eu lieu à Mumbai, en Inde, sous la responsabilité du Conseil Général Indien, constitué 135 membres représentant différents secteurs, et un Comité d'Organisation Indien constitué de 67 organisations, subdivisé en 8 groupes de travail.

La définition et les lignes directrices du FSM sont statuées dans la Charte des Principes. La charte comprend 14 principes qui expliquent et définissent les objectifs, la nature, le caractère, la composition et le fonctionnement du Forum. La charte a été approuvée et adoptée le 9 avril 2001 par les organisations qui ont constitué le Comité d'Organisation Brésilien, et approuvée plus tard, le 10 juin 2001, avec quelques modifications apportées par le Conseil International [9].

Depuis le premier FSM à Porto Alegre en 2001 (Rio Grande do Sul - Brésil), plus de 200 forums sociaux locaux, nationaux, régionaux, thématiques et globaux ont eu lieu à travers le monde, inspirés directement ou indirectement par le Forum Social Mondial et sa Charte des Principes.

Quatre des forums globaux ont eu lieu à Porto Alegre (Brésil), un a eu lieu à Mumbai (Inde) et trois Forums Polycentriques ont eu lieu à Karachi (Pakistan), Bamako (Mali) et Caracas (Venezuela). La table n°1 donne une vue approximative du nombre de participants, de pays, de journalistes, de langues, etc. La carte n°1 illustre quant à elle la localisation géographique et le type de forum ayant eu lieu dans le monde de 2001 à 2005 [10].

**Table n°1 : Statistiques du FSM 2001 - 2005**

.	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Participants enregistrés	4.702	12.274	27.000	74.126	155.000
Participants totaux estimés	20.000	68.000	100.000	115.000	200.000
Organisations enregistrées	500	5.000	n/a	2600	6.872

Pays représentés	117	131	123	132	135
Journalistes enregistrés	1.870	3.356	4.094	3.200	6823
Volontaires	860	400	650	1800	3.100
Interprètes	51	n/a	n/a	180	533
Langues officielles	n/a	n/a	n/a	12	16
Campement de la jeunesse estimé	2.000	16.000	26.000	5.000	35.000
Événements totaux	458	718	1.372	1.203	2.157

(Source : *London School of Economics Yearbook 2005/6*)

Les données d'échantillon synthétisées suivantes donnent une idée générale du profil des participants du FSM. Concernant leur origine (en tant qu'échantillon) dans le cas du FSM 2005 au Brésil, 80% étaient brésiliens, 20% du reste du monde, avec en tête les Latinos Américains (sans les Brésiliens) 8,8% et 4,5% d'Européens, suivis de 2,6% des EUA et du Canada, 2,5% d'Asie, 1,6% d'Afrique et 0,1% d'Océanie. Concernant l'âge et le genre, entre 2001 et 2005, la moyenne des participants (en dehors du campement de la jeunesse) était un âge mûr, approximant 50% de femmes et 50% d'hommes. En 2004, les pourcentages étaient de 42,3% de femmes et 53,5% d'hommes. En termes d'occupation, y compris les statistiques du campement de la jeunesse (avec de petites variations), la majorité des participants étaient des étudiants avec 32,7%, le second plus grand groupe était celui des fonctionnaires publics (excepté à Mumbai en 2004) avec 16,4%, le troisième groupe était constitué d'employés d'ONG ou d'organisations de la société civile, et finalement des participants individuels avec 11,56%. Pour le FSM 2005, 73,6% n'étaient pas affiliés à un parti, seulement 30,8 connaissaient la Charte des Principes, 36,8% la connaissaient un peu, et 27,8% n'étaient pas du tout familiers avec la Charte. Aux FSM de 2003 et 2005, 60,23% des participants étaient enrôlés dans un mouvement social ou une organisation sociale, 39,6% n'étaient pas liés à un mouvement ou à une organisation. Au FSM 2005, la majorité des personnes interviewées (choisissant des réponses multiples) participaient au Forum dans le but de : échanger des expériences, contribuer au développement de proposition pour un monde plus juste, débattre des idées démocratiques, et pour connaître un peu mieux le Forum. Un nombre inférieur participaient dans le but de s'articuler en réseau, de discuter une question spécifique, de contribuer à des propositions alternatives au modèle néolibéral et de manifester une opposition à la domination du capitalisme mondial [11].

Carte n°1 : Type de Forums Sociaux et année

[Carte non reproduite ici]

## **B. Organisation et structures**

Les domaines et thèmes les plus difficiles à rendre compte clairement, et de manière simple, sont la gouvernance et les structures organisationnelles du FSM. Cette difficulté existe depuis l'origine du Forum. Elle provient en partie de la tentative de réconcilier certaines pratiques et questions de la Charte des Principes (horizontalité, non-représentativité, décentralisation, prise de décision par consensus, force collective, etc.) avec la croissance, les changements et les demandes réelles urgentes, organisationnelles, administratives et managériales de milliers de personnes, organisations et dynamiques du monde entier. L'évolution de la structure de gouvernance du FSM est la suivante :

Jusqu'en mars 2006, la structure était constituée d'un *Conseil International* d'environ 110 organisations (gelé depuis 2002), avec une série de règles opérationnelles et 6 commissions

(dont la Commission des Ressources, qui traite de la mobilisation des ressources et de la récolte de fonds, est une de ces commissions) ; d'un *Secrétariat International*, constitué de membres des *Comités d'Organisation* du FSM, à savoir du Brésil et de l'Inde ; et dans une certaine forme, des *Comités d'Organisation* des forums régionaux et thématiques qui ont un certain niveau de relation avec les organisateurs des événements relatifs aux FSM antérieurs.

Depuis la fin du mois de mars 2006, la structure de gouvernance a subi quelques changements. Le Conseil International est maintenant constitué de 145 organisations, avec une présence croissante d'organisations africaines et asiatiques (un critère pour l'expansion, la taille, le rôle, etc. du CI n'est pas encore complètement clair pour tout le monde). Même si le nombre d'organisations a augmenté, le nombre de celles qui participent pleinement et de manière active n'a pas augmenté dans la même proportion et varie tout au long de l'année, dépendant de la nature des activités à réaliser. Le Secrétariat International, et son mandat en tant que tel, a expiré en juin 2005, après le Conseil International de Barcelone. La désignation de « Secrétariat International » a été abandonnée, parce que cette expression tend à être associée à des structures organisationnelles verticales du passé. Depuis l'expiration de son mandat, le Secrétariat International s'est retrouvé dans une sorte d'impasse. Propositions de nom, de composition et de fonction ont été présentées et discutées, mais aucune décision formelle a toutefois été prise. En fait, il existe deux petits bureaux physiques, opératifs, en Inde et au Brésil, avec deux ou trois employés permanents très engagés dans chacun des deux bureaux. En général, dans les deux bureaux sont engagées des personnes additionnelles, en regard des activités planifiées et des tâches à réaliser. Dans le cas de l'Inde, ce bureau s'intitule FSM Inde, dans le cas du Brésil, il fait partie du Comité d'Organisation Brésilien pour certains, ou du Groupe Facilitateur Brésilien pour d'autres. Une certaine confusion a aussi été détectée entre le rôle des bureaux physiques et celui des Comités Organisationnels, spécialement dans le cas du Brésil. En réalité, à nouveau, entre les comités d'organisation, les bureaux physiques et les membres actifs et concernés de commission du CI, la vie et la continuité du FSM a été d'une certaine manière assurée. Et, sommairement parlant, ce sont les activités en suspens, les activités planifiées ou à venir qui ont imposé le rythme et le travail de l'ancien secrétariat. Ceci a impliqué différents types de supports : support aux Forums Polycentriques, au prochain Forum de Nairobi, à la convocation et la tenue des réunions des Comités d'Organisation et du CI, à la tenue de la base de données et du site Internet, au suivi financier et opérationnel. Regardant vers le futur, il est plus que probable que ce processus cesse d'être viable.

### **C. Appui financier et gestion financière**

Au tout début, la plupart des fonds et la coopération solidaire venait de sources gouvernementales brésiliennes. Depuis le premier événement, et de manière continue, le FSM était fortement soutenu par quelques ONGs internationales et Fondations, par les recettes des frais d'inscription (et autres) et par un petit nombre de sociétés socialement responsables. Il est estimé que durant le FSM 2001, les contributions gouvernementales se situaient entre 400 et 500 milles dollars US, et plus de 1 million de dollars US en 2002.

Le tableau n°3 ci-dessous illustre les contributions des ONGs Internationales et des Fondations, les plus grands domaines de dépenses et les flux financiers durant le 5 dernières années.

---

**Table 3 (état des recettes et dépenses - en millions - par année en dollars US)**

.	<b>FSM 2001</b>	<b>FSM 2002</b>	<b>FSM 2003</b>	<b>FSM 2004</b>	<b>FSM 2005</b>	<b>MONTANT TOTAL</b>
.	P.Al.(#)	P.Al.(#)	P.Al.(#)	Mumbai	P.Alegre	.
<b>1. Recettes</b>	<b>443.978</b>	<b>1.201.747</b>	<b>3.298.542</b>	<b>2.982.03</b>	<b>6 6.709.358</b>	<b>14.635.661</b>
1.1. Total International Agences de Coopération	321.114	717.738	1.418.971	2.302.868	2.365.774	7.126.465
NOVIB	161.707	285.511	504.903	480.137	567.176	1999.434
FORD	100.000	121.057	576.	210.985	171.025	573.904
EED	.	70.697	77.482	169.224	124.128	441.531
CCFD	.	39.937	25.098	47.591	45.819	158.445
ActionAid Brz/GB- Delhi	.	.	53.999	55.438	57.566	167.003
Misereor	.	.	31.802	.	.	31.802
ChristianAid	.	.	.	.	133.770	133.770
Rockefeller Brothers	.	.	.	.	50.000	50.000
SIDA-Sweden	.	.	.	493.548	241.240	734.788
Hivos	.	.	.	654.466	365.574	1.020.040
SDC Switzerland	.	.	.	69.124	.	69.124
Development and Peace, Canada	.	.	.	23.028	.	23.028
Soutien d'organisations diverses (montants jusqu'à US\$ 20.000)	17.093	138.914	60.747	99.327	309.476	625.557
1.2. Frais d'inscription	122.864	484.009	413.457	645.500	538.127	2.203.957
1.3. Gouvernement locaux (municipaux et d'Etat)	(450.000)	(1.000.000)	1.070.895	.	1.093.501	2.164.396
1.4. Gouvernement fédéral	.	.	17.431	.	1.129.954	1.147.385
1.5. Société de capital mixte	.	.	315.544	1.581.100	.	1.896.644

1.6. Résultat financier d'investissement	.	.	62.244	4.064	902	67.210
1.7. Contribution de Trust locaux & autres	.	.	.	29.604	.	29.604
<b>2. Dépenses</b>	<b>345.224</b>	<b>910.566</b>	<b>3.682.140</b>	<b>2.727.777</b>	<b>8.313.016</b>	<b>15.978.723</b>
2.1. Structure d'appui (processus du FSM)	39.058	279.808	1.213.566 183.495*	709.532	2.425.459	
2.2. Événement	258.084	585.106	2.199.584	2.381.392	6.870.688	12.294.854
2.3. Frais administratifs	48.082	45.652	268.990	141.099	356.917	860.740
2.4. Fond de solidarité	.	.	.	.	297.564	297.564
2.5. Coûts non planifiés	.	.	.	21.791	78.315	100.106
.	.	.	.	.	.	.
3. Solde antérieur	0	98.754	389.935	0*	30.345*	.
<b>4. Solde final (&amp;)</b>	<b>98.754</b>	<b>389.935</b>	<b>6.337</b>	<b>254.259</b>	<b>-1.573.313</b>	<b>-1.573.313</b>

Notes :

(^) La Fondation Ford a seulement contribué au processus, pas à l'événement en tant que tel.

(#) Les FSM de 2001 et 2002 de Porto Alegre ont été dans une grande mesure organisés et financés par le gouvernement municipal et d'Etat. Les données financières exactes de ces contributions ne sont pas disponibles. Les chiffres pour 2001 et 2002 sont estimés approximativement et apparaissent entre parenthèses. Les recettes et dépenses des Forums de 2001 et 2002 sont par conséquent supérieures à celles qui sont indiquées ici.

(\*) Le Comité d'Organisation Brésilien a reçu des fonds pour un total de 122'965 dollars US pour le processus en 2004 ainsi que pour leur contribution et soutien au Forum de Mumbai. Il a dépensé au total 98'958 dollars US. Ces chiffres n'apparaissent pas dans ce tableau, à l'exception du montant de 30'345 dollars US qui est le solde pour 2005. Le solde de Mumbai a été utilisé par le Comité d'Organisation Indien pour le soutien aux réunions du CI et pour les déficits du Brésil et du Pakistan.

(&) Le déficit du Forum 2005 de Porto Alegre a été réduit à 500'838 Reais (approx. 230'000 dollars US) à la fin de juin 2006, grâce aux contributions additionnelles d'agences de coopération internationale et des

campagnes de récolte de fonds auprès d'individuels au Brésil et au niveau international. Abong et Ibase ont aussi contribué à la réduction de la dette en investissant les fonds qu'elles auraient dû recevoir du budget pour indemniser leur soutien administratif.

---

Jusqu'à aujourd'hui, chaque FSM a été organisé de manière indépendante et décentralisée. Les organisateurs et les financeurs ont changé, la croissance a été continue, des changements et des innovations dans la mise en œuvre ont eu lieu. Pour ces raisons, l'utilisation de formats standardisés d'enregistrement des recettes et – pour faire les choses encore plus compliquées – des dépenses n'a pas été faite. Les dynamiques d'organisation et les formats ont été modifiés chaque année, en s'adaptant aux situations et demandes changeantes. Ceci est une question qui doit être davantage comprise qu'expliquée. Comme cela peut être observé dans le tableau cidessus, à l'exception de Mumbai (Inde), les dépenses n'ont pas cessé d'augmenter chaque année. Le nombre de donateurs a aussi augmenté, dû à un effort conscient pour diversifier les recettes. Jusqu'à aujourd'hui, un total de 14,6 millions de dollars US a été enregistré et dépensé par les seuls événements du FSM, à l'exclusion des Forums Polycentriques. S'il était tenu compte du capital social, de l'infrastructure, des volontaires et des contributions institutionnelles, les dépenses actuelles (et conservatrices) des événements du FSM dépasseraient certainement les 19 millions de dollars US.

Concernant la gestion globale, le Comité d'Organisation Brésilien détient deux comptes généraux, l'un géré par l'ABONG à São Paulo, et l'autre par IBASE à Rio de Janeiro. Dans certains cas, dû aux demandes et procédures administratives ou des donateurs, des comptes individuels pour projets individuels sont ouverts et ensuite clôturés à la fin du projet. Au Brésil, les institutions responsables des comptes sont des entités légales enregistrées, et en tant que telles, doivent rendre compte à leurs autorités fiscales respectives. Le Comité d'Organisation Indien n'a qu'un seul compte sous le nom de « WSF India Trust ». Toutes les dépenses financières imputées à ces différents comptes ont été réalisées à travers la Commission des Finances, à qui revenait la responsabilité de récolter et de gérer les fonds. Dans le cas de l'Inde, le WSF India Trust, tout comme les six autres organisations, sont des organisations enregistrées légalement, qui doivent se plier aux lois et règlements nationaux. Dans tous les cas, des audits internes et externes doivent être réalisés et suivis. En fin de compte, c'est la direction de ces organisations qui peut être tenue responsable en cas de problèmes financiers, de conflits ou d'irrégularités. Par exemple, dans le cas de la dette contractée au Brésil durant le FSM 2005, c'est le Comité local d'organisation qui endossa finalement la responsabilité de s'en occuper.

La création de la Commission des Ressources (anciennement intitulée Commission des Finances) a contribué à organiser les activités d'une meilleure manière, à suggérer de nouvelles initiatives – comme le Fond de Solidarité – et parvient à des pratiques très pragmatiques. Toutefois, son rôle et ses relations avec le CI, les nouveaux Comité d'Organisation et les autres commissions nécessitent encore des définitions et clarifications supplémentaires.

#### **IV. Constats et analyse**

Ce chapitre présente les constats les plus révélateurs et importants, rencontrés au cours de

l'enquête. Ils sont tous le produit d'entretiens réalisés en tête-à-tête et par téléphone, avec des participants, membres de commissions, donateurs, etc. Bien qu'ils ne soient pas organisés exactement par ordre de priorités, nous avons fait un effort de manière à ce que leur présentation suive une logique cohérente et compréhensible. Pour des raisons pragmatiques, nous nous sommes essentiellement concentré sur les constats eux-mêmes, en laissant la place à une analyse globale et plus profonde, selon le format de discussion qui doit être utilisé.

### **Optimisme et préoccupation**

Le premier constat qui doit être établi est l'optimisme total et indiscutable - et une satisfaction similaire - quant à la naissance, la croissance et le développement du FSM. Son apparition et sa continuité dans un environnement international périlleux et difficile est reconnues et valorisées par toutes les personnes interviewées. En regard de (et dû) aux activités politiques et de gestion financières complexes - largement réussies - le FSM a été qualifié simplement de « miracle » par de nombreuses personnes, spécialement par ceux qui ont une expérience dans les activités de gestion financière d'événements globaux de large ampleur. Cependant, comme ils l'admettent eux-même, les « miracles » n'arrivent qu'une seule fois. Un deuxième constat global, qui doit aussi être établi depuis le début, est la préoccupation et la prise de conscience, de la plupart des personnes interviewées, que la période actuelle est critique, si ce n'est crucial pour le futur du FSM. La plupart des personnes ont à l'esprit des questions de gestion, des questions administratives et politiques, auxquelles il doit être répondu durant cette période, si le FSM désire continuer à jouer son rôle global comme il l'a fait jusqu'à présent. Les constats initiaux doivent être considérés comme des lentilles et comme base pour l'interprétation du reste du travail.

### **Évolution et croissance du FSM**

L'initiative du FSM a commencé au Brésil, avec un petit groupe de personnes qui se connaissaient et se faisaient confiance. Les bailleurs de fonds clés internationaux ont été intégrés depuis le tout début. Les Brésiliens ont été instrumentaux depuis le début. Les gouvernements locaux et le gouvernement fédéral, tout comme les forces politiques progressives, ont aussi été déterminantes dans les premières étapes du processus. Il existe aussi un groupe fidèle de donateurs qui a contribué financièrement au FSM depuis de début. Leurs contributions étaient largement construites sur des relations institutionnelles, personnelles et de réseau, et par-dessus tout sur la confiance dans les initiateurs. Lorsque le Forum a évolué, plus de monde est monté à bord et différents agendas, différentes luttes, mandats, cultures et intérêts ont émergé et fait partie du processus. Cela a énormément enrichi le processus, mais à mesure que le Forum croît, un nouvel équilibre doit être trouvé en termes de compréhension, d'idées partagées et de gestion des responsabilités.

Le FSM a été organisé chaque année, et pendant ce temps, des forums régionaux, nationaux, locaux et thématiques ont émergé, en comptant beaucoup sur l'expérience de l'initiative brésilienne et la volonté des donateurs initiaux de les soutenir. Cependant, avec le nombre croissant d'événements et la croissance du budget, les sources actuelles de financement peuvent rapidement s'assécher, les donateurs actuels se lassant d'être tout le temps sollicités, en voyant d'autres donateurs potentiels participant au Forum comme des « free riders ». Dans leurs interviews, de nombreuses personnes ont mis l'accent sur les risques liés à un événement encore plus croissant, qui dépendrait largement du financement externe d'un nombre restreint de sources.

### *Fréquence*

Les mêmes préoccupations s'appliquent à la fréquence à laquelle a lieu le FSM. A l'exception

d'une ou deux, toutes les personnes interviewées ont énoncé que le FSM ne pouvait avoir lieu chaque année. Il existe pour le FSM le danger perceptif de devenir un rituel auto-référentiel annuel. Beaucoup pense qu'il devrait avoir lieu tous les deux ou trois ans. Selon ces personnes, il serait plus logique et réaliste de le construire sur la base des forums nationaux, régionaux et thématiques, qui convoqueraient et alimenteraient un grand forum mondial. Cette fusion, cette construction ne doit pas signifier un statut de représentation. Un FSM annuel demande trop d'énergie et les coûts sont trop élevés. Actuellement, les rapports des forums ne sont pas encore terminés alors que les personnes doivent commencer à planifier le prochain événement. Ceci entraîne des plaintes de la part des donateurs et des praticiens, à propos du « timing » et de la qualité. Selon beaucoup de personnes interviewées, il n'y a actuellement pas assez de temps pour assimiler et mettre en pratique les leçons et les nouvelles idées. Travailler à la base prend du temps. La coordination et l'articulation avec d'autres personnes prennent encore plus de temps. Il y a toujours une myriade d'autres activités et d'événements auxquelles participer dans le monde entier. Les questions concrètes et spécifiques peuvent être travaillées bien plus facilement du bas vers le haut. Il existe deux types d'expériences positives accumulées provenant des mouvements et d'organisations globales, en organisant des événements nationaux et régionaux avant l'événement mondial, et en organisant un événement global tous les deux ou trois ans.

### *Internationalisation*

Selon de nombreuses personnes interviewées, une véritable internationalisation n'a pas encore eu lieu, mais seulement une expansion géographique. Même si l'expansion géographique fait partie de l'internationalisation, ce n'est pas encore suffisant en termes de croissance de l'appropriation internationale. Ces personnes énoncent qu'il y a eu une croissance en nombre, mais pas de croissance suffisante en termes d'idées et d'innovations. Même en termes de géographie, l'absence de l'Europe de l'Est, de l'Indonésie, de la Malaisie, de la Chine et la majorité du monde Arabe est bien relevée. Selon elles, l'appropriation du FSM doit être davantage internationalisée. Cela entraînerait un débat sur le minimum de structures décentralisées, le minimum de représentation géographique dans le partage du pouvoir, dans le fonctionnement et les processus de prise de décisions.

### **L'événement et le processus**

#### *Accent et interconnectivité*

Depuis le début du FSM, l'accent a été mis en majorité sur l'événement lui-même, avec un processus entre les forums largement consommé par l'organisation du prochain événement. Cette façon de fonctionner repose trop sur des pratiques ad hoc. Selon de nombreuses personnes, un accent plus grand est nécessaire afin de s'assurer que le processus lui-même devienne plus cohérent et durable. Plusieurs sentent que la connexion entre le forum mondial et les forums nationaux et régionaux est trop faible, et que de nombreuses opportunités pour ajouter et augmenter de la valeur et des expériences positives sont gaspillées.

#### *Culture de Croissance ?*

Aussi loin que l'événement du FSM est lui-même concerné, la grande majorité des personnes sentent que les événements deviennent (inutilement) de plus en plus chers et difficiles à gérer. La même chose pour la plupart des réunions organisées par le CI et les Commissions. Les deux courent le risque de devenir des rites mécaniques reposant trop sur la chance, la disponibilité de fonds et le bon vouloir. Par exemple, le déficit financier du FSM 2005 a considérablement mis en péril la continuité, le suivi et l'existence d'un secrétariat (bureau physique) plus que nécessaire à

São Paulo. De nombreuses personnes interviewées, y compris des donateurs, expriment la préoccupation que, en regard de la croissance, la relation avec le donateur (et les gouvernements amis) est trop considérée comme une chose entendue. La culture est devenue telle que de nombreuses personnes ont tendance à penser que le FSM va toujours trouver une porte de sortie en cas de besoin ou d'urgence. La croissance n'est pas un puis sans fin, et un plan de gestion du risque pourrait au moins être considéré. En ce moment, la durabilité, la planification réaliste et dans les temps, tout comme la construction de relations, sont cruciales pour répondre à la question de la croissance.

### *Budgets pour l'événement et pour le processus*

Concernant la durabilité financière, beaucoup sentent que le moment est venu de répondre à la question de la durabilité financière de l'événement et du processus. Ces personnes sentent que le FSM doit mieux distinguer les recettes et les dépenses provenant de l'événement en lui-même, des recettes et les dépenses provenant du processus. Pour le surplus, une distinction et des priorités doivent être établies entre d'une part les coûts de facilitation du secrétariat, et les coûts du CI, des réunions de commission et de traduction d'autre part.

### *Traductions*

De nombreuses personnes interviewées ont mentionné la traduction comme un problème grandissant auquel il doit être répondu, spécialement en termes de qualité et de coût relativement élevé. Une grande sensibilité existe à tous les niveaux du FSM, en ce qui concerne la valeur de la diversité, les langues, leur connexion aux visions du monde et les implications politiques de la traduction. Cependant, en pratique, très peu à été fait pour aborder et résoudre la question de la traduction (tant pour l'événement que pour le processus d'organisation). Les coûts de traduction et la traduction professionnelle constituent une grande part du budget. La question de Babels comme mouvement ou prestataire efficient de services n'est pas encore résolue. Cela est considéré par beaucoup comme un problème auquel faut répondre et qui doit être clarifié. Si Babels est d'abord un mouvement, un accent doit être mis sur la construction du mouvement et sur la création et la durabilité de la conscience politique. Si Babels est d'abord un service, un accent doit être mis pour davantage de qualité, d'efficacité, d'efficacités et de réduction des coûts.

### *Appropriation et autofinancement*

De nombreux répondants ont relevé que trop peu a été fait pour générer des fonds propres internes au FSM. Ceci peut être réalisé de nombreuses manières, directement à travers une meilleure structure de récolte des contributions et frais d'inscription, à travers l'enregistrement d'activités, ou indirectement en faisant appel aux personnes éprouvant de la sympathie pour le FSM. Davantage de fonds propres signifierait une plus grande autonomie, une appropriation plus marquée, davantage d'engagement et de responsabilité. La génération de ses propres fonds est considérée comme "sine qua non" mais cela ne doit pas remplacer la mobilisation des ressources, les alliances et les fonds complémentaires d'autres sources potentielles de financement. Une plus grande génération de ressources de l'intérieur et des initiatives de solidarité sont valorisées par tous les répondants. C'est probablement un des thèmes bénéficiant du plus large consensus.

Dans une perspective de durabilité, l'appropriation des et pour les personnes est une exigence de base. De nombreux interviewés indiquent le besoin et la préférence pour ce type de mécanisme, davantage que pour des activités de type commercial ou pour des fonds de donateurs privés et de secteurs gouvernementaux. Cependant, très peu de suggestions concrètes sur les stratégies et les modèles réalisables ont été faites durant les entretiens. De nombreux interviewés sentent que

la génération des fonds propres, tout comme l'augmentation de la participation active et de l'appropriation, vont dépendre de la future politique stratégique du FSM.

### *Culture de mobilisation des ressources*

Il n'a pas été élaboré de système ou de principes qui commandent en matière de mobilisation des ressources, ayant comme résultat l'improvisation, la crédibilité institutionnelle et personnelle qui prédomine. La planification et la prise de décision en matière de récolte de fonds sont généralement en retard (en relation à l'événement), et ont des conséquences négatives sur le flux de caisse. Compte tenu de l'absence d'un mécanisme central de mobilisation et distribution des ressources, la responsabilité incombe aux individus et aux organisations individuelles. L'engagement à temps des ressources individuelles et institutionnelles, de l'infrastructure, etc. ne sont pas pris en considération en tant que capital social et financier dans l'élaboration et le suivi des activités et des budgets du FSM. Dans la plupart des cas, les rapports montrent uniquement les flux financiers des ONGs, ce qui est inexact, irrégulier et irréaliste. Des frais d'inscription différenciés ont été développés et standardisés. Beaucoup indiquent qu'en ce moment, il existe trop de « free riders », qui s'ils étaient abordés correctement, pourraient commencer à payer, payer plus ou désirer être facturés plus. Concernant les Comités d'Organisation, les attentes envers leur performance et succès sont en général très élevées. Les Comités d'Organisation des événements attendent souvent un appui dans les faits du CI et des Commissions. Même si les membres des commissions expriment leur volonté de rendre service, les attentes des Comité d'Organisation sont très supérieures aux services rendus. Concrètement, dans le cas des Comités d'Organisation des Forums Polycentriques, les attentes de la Commission des Ressources en relation à la récolte de fonds et la mobilisation des ressources étaient très grandes. Le Comité d'Organisation du Brésil attendait aussi plus du CI en ce qui concerne le déficit.

### *Mumbai comme modèle pour la mobilisation des ressources*

Pour de nombreuses personnes, le FSM de Mumbai a élaboré un modèle différent. Les avantages et différences de Mumbai ont été (entre autres) : l'expérience accumulée de Porto Alegre ; l'expérience accumulée du Forum Social Asiatique de 2003 ; une réalité sociale, politique, culturelle et économique totalement différente ; une histoire politique riche ; une tradition de démocratie qui fonctionne ; un contexte régional totalement différent ; et une vision du monde qui différait beaucoup de autres forums. Contrairement à l'expérience brésilienne, le Comité d'Organisation du FSM de Mumbai a dû commencer avec un nombre d'organisations membres plus élevé (135) et des organisations plus variées. Cela a été une décision prise consciemment d'identifier tous les mouvements sociaux, les mouvements de masse et les inviter à rejoindre le Conseil Général Indien. Ainsi, malgré les différences politiques et idéologiques, l'appropriation a été ressentie de manière plus intense, et la participation et la contribution de tous les membres sont devenues une culture de ce forum. La souscription des mouvements sociaux et des ONGs a été différente des forums précédents. Ce qui veut dire qu'une série de principes communément reconnus, de convictions, pratiques et comportement ont dû être développés. L'existence d'un groupe mixte de personnes travaillant ensemble et la nécessité d'une confiance totale entre elles ont fait que les tâches et responsabilités financières et économiques ont dû être totalement transparentes. Des structures ont été créées afin d'empêcher qu'une personne ou une organisation puisse abuser de son pouvoir, spécialement dans le domaine financier. Cela a été une expérience intéressante d'être en présence d'une Direction de membres, de responsables des comptes et de commissions des finances, en tant qu'entités séparées ayant pour but de mieux assurer la séparation des pouvoirs. Concernant les frais d'inscription, les services d'une banque ont été contractés afin d'assurer un professionnalisme et une comptabilité claire. L'ensemble du Conseil Général Indien avait la conviction que la moindre méfiance et irrégularité dans la gestion des finances briserait l'ensemble du processus de travail collectif.

## **Communication, partage de l'information et gestion du savoir**

### *Gestion de l'information*

Il existe un sentiment répandu que la communication, le partage de l'information et l'apprentissage des expériences antérieures sont actuellement faibles et organisés de manière hasardeuse. Le rôle, le mandat et la description de poste du secrétariat n'est pas clair, avec comme résultat que le secrétariat n'a pas les ressources suffisantes pour remplir les tâches attendues dans le domaine de la facilitation du processus et l'assurance d'un minimum de standards de qualité. Beaucoup accentuent le besoin de développer une meilleure base de données, gestion des données, site Internet, Newsletter, y compris une base de données de récolte de fonds et les capacités de gestion y relatives. De nombreux interviewés sentaient qu'ils manquaient d'informations essentielles sur les recettes, les dépenses et les décisions prises y relatives. Le problème est l'absence d'un système de suivi des questions financières au sein du CI. C'est seulement récemment que les comptes brésiliens sont mis à disposition du CI. Il est important de souligner que la conclusion des consultants – dans le cas du Brésil et de l'Inde – est que toute l'information est disponible, bien examinée et auditée, et ainsi transparente, mais qu'elle est insuffisamment partagée. Ce qui a pour résultat une méfiance évitable, causée par le manque d'information ouverte et dans les temps.

### *Récolte et gestion des données*

Au cours des années, de nombreuses données ont été recueillies à propos du FSM et de ses participants. Ceci constitue une ressource riche à disposition de l'analyse et de la construction de relations. Cette ressource est sous utilisée et pas utilisée de manière assez proactive et stratégique. Ni le CI ni les commissions indiquent à l'avance le genre d'information qui serait utile pour améliorer leur travail. Et lorsqu'ils élaborent leurs plans de travail, ils n'utilisent pas de manière suffisante l'information existante. L'information de valeur reste inutilisée à différents niveaux, dans différentes places, comme des silos isolés déconnectés.

### *Communication interne et appropriation partagée*

Il n'existe actuellement pas suffisamment d'instruments de communication interne, instruments essentiels pour la construction d'une culture d'ouverture, de confiance, de transparence, de responsabilité, d'appropriation partagée et d'une culture d'apprentissage des expériences antérieures. De nombreux répondants ressentent cela comme une des plus grandes faiblesses du processus du FSM et comme une raison essentielle pour le manque de responsabilité partagée et d'appropriation. Ceci est - selon de nombreux répondants - seulement réalisable si la communication interne occupe un rôle central dans le processus et fait l'objet d'un accent de manière continue. Jusqu'à présent, la communication interne a été faible et la prise de décision sur ce que le secrétariat devait faire ou ne pas faire n'a pas été basé sur un accord mutuel ou un consensus. Les expériences en matière d'organisation, de récolte de fonds et de suivi n'ont pas été suffisamment partagées. Par exemple, il n'y a pas eu (ou pour le moins difficilement) de communication entre les polycentriques de 2006, ni directement, ni indirectement à travers le CI ou les diverses commissions. Ceci crée une sorte de vide qui entraîne très facilement à une atmosphère de mécontentement, d'isolement et de méfiance, ayant comme résultat un manque de synergie et des opportunités manquées d'apprendre les uns des autres. Le manque de transparence entrave l'appropriation et la confiance et, dans de nombreux cas, entrave les opportunités de récolte de fonds auprès des agences donatrices. Les rôles et responsabilités des différents organes au sein du FSM doivent être définis clairement et une fois cela effectué, les membres devraient remplir leur engagement selon ce qui vient d'être défini.

## *Profil et visibilité du FSM*

De nombreux répondants ont indiqué que le profil et la visibilité du FSM sont faibles et que le FSM n'agit pas correctement et proactivement avec les médias et les journalistes ; particulièrement avec les médias de masse. Dans le domaine de la communication, il n'existe pas de stratégie vis-à-vis de l'environnement interne et externe. Il n'y a pas de stratégie pour définir comment engager proactivement les médias sur des objectifs d'atteinte des publics. Selon de nombreux répondants, la Commission de Communication n'a pas encore été en mesure de répondre à ces questions de manière satisfaisante et à leur plein potentiel. De nombreuses propositions et discussions ont eu lieu sans déboucher sur un engagement collectif positif. C'est encore le cas, malgré de nombreux signaux des financeurs à propos de l'urgence d'une stratégie de communication et de médias proactive. Si le FSM n'est pas capable de se constituer un meilleur et plus ample profil, basé sur une plus grande visibilité, des opportunités seront perdues et le soutien financier sera compromis. Il existe aussi une préoccupation concernant le fait que les médias de masse sont souvent enthousiastes pour trouver des contradictions, erreurs ou faiblesses (sensationnalisme) dans les activités du FSM, dans le but de le discréditer et d'amoinrir ses impacts et son potentiel. Il est par conséquent essentiel pour le FSM d'avoir une stratégie davantage proactive et visible envers les médias.

## *TIC*

Les technologies d'information et de communication (TIC) actuelles offrent de grandes opportunités et un fort potentiel pour la communication, les discussions et les dialogues interactifs, les échanges d'informations, la construction des savoirs, la gestion des données, etc. Les TIC n'ont pas encore été utilisées à son juste potentiel par le FSM, en termes de connexions rapides et de facilités d'accès. Beaucoup sentent que le FSM pourrait utiliser les TIC de manière plus efficiente et efficace, particulièrement dans les domaines du travail en réseau, du dialogue, de l'atteinte des publics, la gestion du savoir et la coordination. Beaucoup ont la conviction que du temps et de dépenses peuvent être épargnés en utilisant ces facilités de manière plus efficiente, en commençant par quelque chose aussi simple et accessible que le « Skype ». Les expériences Wikipedia montrent qu'une génération de vision et de connaissance plus démocratique et partagée plus largement est possible.

## **Le FSM en tant qu'espace global**

### *La signification et la valeur ajoutée du FSM en tant qu'espace*

Le FSM a attiré des milliers de personnes qui n'auraient normalement pas travaillé ensemble. Il a donné confiance et force et a permis de nombreuses alliances et coalitions pour former ce qui normalement ne se serait pas formé. Ceci a été possible parce que les gens ont été attirés par les opportunités d'une plate-forme sans structure « top-down », sans leadership formelle, etc. Aux yeux de la plupart des personnes, un des plus grands actifs du FSM est, jusqu'à présent, la démonstration de force massive, une des plus grandes motivations pour un appui financier. Une écrasante majorité de personnes interviewées - inclus tous les donateurs - affirment qu'en tant qu'espace, le FSM est le plus grand et diversifié processus de renforcement de la société civile de notre époque globalisée. Il est clairement considéré comme un espace énergisant, où la construction des alliances prend place. Les donateurs comme bien d'autres reconnaissent sa capacité à créer des alliances horizontales et verticales, des avantages découlant de sa nature d'espace ouvert, en l'absence de déclarations politiques finales. Selon de nombreuses personnes engagées, ceci a aidé les gens à s'appropriier l'espace collectivement et en tirer bénéfice. Des sources de financement voient clairement la valeur de ceci comme étant un type d'espace différent en comparaison d'alliances internationales comme Civicus et Social Watch. Toutes les

personnes ont senti que la Charte des Principes ne devait pas être changée. Cependant, l'opérationnalisation ou la pratique de ces principes a, dans certains cas, donné lieu à des additions comme l'inclusion des luttes contre les fondamentalismes, les castes, le patriarcat et la guerre, au long de la lutte contre la globalisation néolibérale.

### *Perceptions du point de vue de l'allocation des ressources*

Il y a actuellement un débat au sein du CI pour savoir si le concept du FSM en tant qu'espace global est encore suffisant pour relever les défis à venir, et si cela justifie tous les efforts et les investissements. Ce débat a aussi été reflété dans les interviews. Plusieurs personnes soulignent le besoin d'une action et d'opportunités concertées davantage politiques, afin d'utiliser l'espace pour des accords concrets. La tension entre l'espace ouvert et les orientations de collectivisation politique est reconnue, mais la plupart des interviewés indiquent clairement que s'orienter vers une dimension plus politisée reviendrait à mettre fin au FSM tel que nous le connaissons, en tant qu'espace ouvert. La majorité des financeurs ont réitéré avec insistance leur foi en l'espace ouvert et le désir de le voir préservé et conservé. Certains ne se sentaient pas à l'aise avec la domination de l'événement par des lidérances politiques, ce qui selon leur perception a été le cas de Chavez à Caracas.

La plupart des donateurs interviewés ont été associés au FSM durant plus de deux ou trois ans. La plupart ont mis à disposition des fonds de base indispensables pour le FSM. Nous avons aussi parlé à certains donateurs qui n'ont pas contribué à ces fonds, mais qui ont très volontiers soutenu l'événement. La plupart des donateurs ont clairement fait comprendre que leurs organisations partenaires et le réseau qu'ils ont financés ont bénéficié du FSM et le soutiennent pleinement.

### *Comment articuler les résultats d'un « espace » ?*

Du point de vue de leur propre expérience, plusieurs donateurs ont fortement ressenti que les organisateurs du FSM n'ont pas effectivement articulé les résultats du FSM. Les donateurs (et contribuables) exigent souvent une information sur les résultats concrets et les effets démontrant que l'argent est bien dépensé. À leur avis, ceci a été réalisé de manière insuffisante et constitue une tâche en suspens. Même dans le cadre du concept de FSM comme espace, le Forum génère de nombreux processus intéressants et innovants, des alliances, tout comme des résultats clairs qui peuvent être revendiqués et partagés avec les parties prenantes, y compris les donateurs. Dans cette perspective, des efforts supplémentaires sont nécessaires afin d'identifier ce qui se passe au forum et identifier des mécanismes d'accès au suivi des actions et activités qui y sont nées.

### *Action politique ou d'espace ?*

Cette question a été soulevée par la plupart des personnes interviewées. Presque tout le monde a indiqué que le FSM devrait être un espace, mais a ajouté en même temps qu'un espace n'est pas un vacuum vide de positionnement politique. L'espace est pensé pour générer une forme d'action politique. Tout le monde était aussi conscient que ce débat est à présent entré dans le domaine public. Dans ce débat, il existe une tendance à définir et percevoir les deux points de vue d'une manière totalement et radicalement polarisée, mutuellement exclusive et antagoniste. Les constats montrent en fait que la plupart des personnes n'apprécient pas ces positions et gardent une distance avec elles.

De nombreuses personnes sentent que cette tension entre le projet d'espace et le projet politique doit être maintenu, afin de développer graduellement une manière plus créative de fournir des

plates-formes aux mouvements et réseaux, pour des déclarations d'action politique plus amples, claires et vibrantes. Malgré des différences d'opinions régionales et continentales, les personnes tendent à penser que le FSM ne peut plus s'épargner un positionnement politique en termes (par exemple) de guerre contre le Liban et la Palestine, les droits des migrants, l'OMC, la gestion globale des ressources en eau, etc. Être contre la globalisation néolibérale et corporative, et pour la justice sociale – selon de nombreuses personnes – exige l'adoption d'un certain positionnement politique global. Le fait que les alternatives ne soient pas encore complètement développées ne signifie pas qu'une position ne puisse pas être exprimée.

Un autre élément de cette question reviendrait à se demander, de toute façon, ce que nous pouvons y faire. Dans d'autres organisations et réseaux globaux, ce problème est abordé en examinant les questions et problèmes au cas par cas. Il est aussi très clair et évident que de nombreuses personnes, dans certains pays et régions, sont en ce moment très à l'aise avec le concept d'espace global et s'opposent ouvertement à la politisation de cet espace. De leur point de vue, basé sur leurs expériences et processus, le positionnement politique (compris en tant que déclarations et prises de position publiques) tendrait à exclure automatiquement des personnes et des organisations, et détruirait le dialogue émergent et le consensus encore frêles qu'ils ont réussi à instaurer après de longues et intenses luttes internes. Le défi actuel est de discuter et répondre aux préoccupations (très ouvertement) exprimées, et de trouver des manières de calmer les tensions, en garantissant que « l'espace » créé par le FSM, durant et entre les forums, soit plus favorable au développement d'une action collective par – et au nom des – personnes qui se rassemblent au sein de cet espace.

## **Responsabilités et appropriation**

### *Gouvernance*

Il existe une tension dynamique et continue entre le désir d'augmenter l'efficacité et l'efficience et entre celui de maintenir les aspects non centralisés et « spontanés » du FSM. De nombreuses personnes se plaignent à propos du manque de transparence et de responsabilité. En fin de compte, la question est posée, qui est responsable et de quoi ? Pour beaucoup, la principale faiblesse en termes de gestion est le manque de transparence à propos des ultimes responsabilités, de l'appropriation et de la prise de décision. De nombreux donateurs et autres personnes interviewées ont mentionné une gestion de ressources faible et des relations pas claires entre les responsabilités financières du CI, de la Commission des Ressources et des CO. Selon eux, il manque des lignes directrices claires de gouvernance. La planification et la prise de décision pour la récolte de fonds ont lieu en général trop tard et ont des conséquences négatives sur le flux de caisse. À ce sujet, beaucoup mentionnent l'absence d'un mécanisme clair de mobilisation et de distribution des ressources. À l'heure actuelle, l'entier fardeau de la recherche de fonds incombe aux organisateurs locaux, le CI ne jouant pas un rôle adéquat. Cependant, en même temps, beaucoup résistent à l'idée d'un pouvoir consolidé et centralisé au nom de la responsabilité et d'une plus grande efficacité. L'espérance existe que des approches puissent être trouvées pour améliorer la gouvernance du FSM, de manière à ne pas diminuer les valeurs de l'horizontalité et de la diffusion du pouvoir politique.

### *Prise de décision*

À ce sujet, une des préoccupations relevées par de nombreuses personnes est le rôle et la composition pas claire du Comité International, en mentionnant spécialement l'arbitraire, le fonctionnement indécis du CI et son utilisation inefficace des temps de réunions. Certains se sont même posé des questions rhétoriques, comme l'existence d'une stratégie délibérée pour que les décisions puissent être prises plus tard par certaines personnes. Ceci ne permet-il pas à un centre

de pouvoir informel d'évoluer et se consolider ? Ce niveau de méfiance appelle à plus de transparence et des mécanismes de prise de décisions clairs, qui puissent éventuellement bâtir davantage d'engagement et de crédibilité.

#### *Attentes concernant la mobilisation des ressources*

Une deuxième préoccupation concerne la mobilisation des ressources. Il n'existe pas de système ou de principes établis pour la mobilisation des ressources, ayant comme résultat la prédominance de l'imagination, l'improvisation, la crédibilité personnelle et les préférences individuelles. Les donateurs en sont conscients et le comprennent. En même temps, ils voient les risques que font courir ces pratiques et préféreraient vraiment l'existence de critères et mécanismes clairs pour les processus de mobilisation des ressources. De nombreux financeurs sentent que le FSM devrait clarifier ses principes organisationnels et financiers ainsi que ses objectifs avant de lancer un événement.

Il existe une grande expertise individuelle, mais un manque de partage d'information sur comment récolter des fonds et où les récolter. Les opportunités d'absorber davantage de recettes des frais d'inscription, des stands de nourriture, etc. sont sous exploitées pour la majorité des répondants. Il n'existe aucun critère ou ligne directrice pour générer activement des fonds du gouvernement et du secteur privé, ce qui est considéré par de nombreuses personnes comme une faiblesse.

La planification incombe plus ou moins aux Comités d'Organisation et les outils de planification ne sont pas encore parties intégrantes de chacune des commissions. De nombreuses personnes se plaignent à propos du manque de lien entre les agendas des commissions d'un côté, et les événements actuels de l'autre, événements qui consistent en réalités du terrain et de processus locaux. L'accent actuel des commissions est largement mis sur le contenu et très peu sur les leçons apprises des expériences antérieures et leur utilisation dans les domaines comme la planification, l'organisation, la qualité et la gestion responsable.

En termes généraux, les questions d'argent sont très rarement discutées. Le thème est épineux et peu attractif. Les discussions consistent généralement en quelques questions concernant les rapports. Néanmoins, des préoccupations non exprimées existent. La plupart des personnes sentent que les efforts financiers et les arrivages d'argent sont considérés comme garantis. Quelqu'un quelque part s'en chargera. Les critères, objectifs, cycles et délais pour lesquels une proposition doit être soumise aux financeurs, etc. sont difficilement systématisés et suivis. En général, le « timing » est un problème majeur. Avec pour résultat que de nombreuses opportunités sont perdues, qu'une bonne réputation peut être ruinée et de l'argent peut être perdu. Il n'existe actuellement pas suffisamment d'outils de gestion et de ressources humaines pour réaliser ce type de suivi systématique, en termes d'exigences et d'implications de temps et de budget.

## **V. Conclusions principales et recommandations**

Ce chapitre vise à synthétiser les constats et offrir des recommandations préliminaires. Dans certaines instances, les décisions politiques doivent être prises avant que les questions soient considérées d'une manière plus spécialisée et technique. Le chapitre qui présente les annexes doit aussi être considéré avec attention pour les quelques suggestions qui y sont détaillées.

### **Optimisme et préoccupation**

L'optimisme prédominant exprimé par la plupart, si ce n'est par toutes les personnes interviewées doit être utilisé et canalisé en tant que plus grand atout dans le renforcement et l'élaboration du futur financier du FSM. En même temps, et assez paradoxalement, les préoccupations existantes doivent être examinées et répondues de manière totale et responsable. Il n'existe rien d'autre que des tensions positives créées par une croissance rapide et des défis grandissants et exigeants de l'environnement externe.

## **Évolution et croissance du FSM**

Le FSM est en train de devenir une initiative réellement globale, considérée comme indispensable par la majorité des parties prenantes. L'existence et la nature du FSM est en train de remplir un vide global au nom des intérêts de la majorité des personnes sans ressources de par le monde. Ceci demande et exige l'établissement de rôles et de responsabilité claires, en termes d'appropriation, de gouvernance, de mobilisation des ressources et de la récolte de fonds. À présent, toujours plus de temps et d'autres ressources sont attendues du groupe de facilitation brésilien. En même temps, quelques personnes se plaignent encore à propos de leur style et ce qu'elles considèrent comme un manque total de transparence.

Il n'existe pas encore une vision globale des ressources de financement et la création d'un « pool » de financeurs potentiels est devenue essentielle. La base de financement est actuellement trop réduite, et les risques de fatigue des donateurs existent, particulièrement lorsque l'on considère l'augmentation constante des besoins en ressources financières pour organiser le FSM et ses ramifications. Dans le but de garantir la qualité, l'innovation, les résultats à tous les niveaux, et d'éviter que les agences donatrices se lassent. En l'absence d'une mise en place d'un mécanisme d'auto-financement, un FSM annuel n'est pas recommandé. Le risque de croissance sans fin et inattendue peut surpasser les capacités financières entre autres, conduisant à des erreurs majeures et éventuellement à une perte totale de contrôle.

Les budgets croissant et l'augmentation du nombre d'événements suscitent des préoccupations à propos de la gestion responsable et la coordination entre les diverses initiatives. Davantage de temps et d'effort sont nécessaires afin de mettre l'accent sur une réelle internationalisation et sur les possibilités et manières d'interconnecter les forums de différents niveaux (locaux, nationaux, régionaux et thématiques).

## **L'événement et le processus**

Il est recommandé d'opérer une distinction budgétaire claire entre l'événement qui a lieu une fois et le processus en cours. Un mandat clair et une description de poste sont nécessaires pour le (les) secrétariat(s) et les autres structures d'appui. Concernant les commissions et réunions du CI, un cahier des charges et un meilleur agenda sont nécessaires pour améliorer les produits et la planification. Tout comme une décision concernant les exigences et attentes de Babels.

Dans le but de stimuler l'appropriation, beaucoup sentent que le FSM ne devrait pas dépendre de fonds externes. Une stratégie pour un auto-financement de grande échelle est considérée comme nécessaire pour de nombreuses personnes interviewées. Beaucoup pensent qu'une « structure de frais d'inscription » devrait être établie pour la gestion de l'appui et/ou des adhésions. Selon leur perspective, le capital initial devrait aussi être recherché auprès d'organisation de masse - ONGs, associations de travailleurs - etc. dans le but d'accroître la responsabilité, l'appropriation, l'autonomie, l'indépendance et la durabilité. Une fois ceci atteint, un pourcentage complémentaire peut être recherché auprès de diverses sources externes (voir les annexes pour des suggestions concrètes). Dans les interviews, tout le monde met en garde contre le risque de trop compter avec deux ou trois sources de financement.

## *Révision du critère et des demandes pour la traduction*

La question de la traduction doit être traitée. Babels, Nomad et maintenant Alis sont des partenaires du FSM pour la prestation de technologie de traduction « soft et hard ». Il est clair que la traduction n'est pas simplement de la « communication effective » et qu'elle constitue aussi un positionnement politique sur l'inclusion. La question qui a été soulevée dans la plupart des interviews est la nécessité urgente d'une analyse coûts-bénéfices des services de traductions existants. Il a été fortement suggéré d'évaluer Babels en tant que, d'une part un mouvement politique qui prépare de nouveaux traducteurs engagés dans la question des mouvements sociaux, et d'autre part d'évaluer leurs capacités professionnelles en termes de prestations effectives de communication dans diverses langues, compte tenu du coût élevé de la traduction. Dans cette période d'expansion du FSM, il est à nouveau nécessaire d'évaluer le nombre de langues qui peuvent être assurés, et d'évaluer les solutions potentielles alternatives en termes de traductions simultanées dans de plus petits groupes, par les participants eux-mêmes. La plupart des réseaux et organisations globales sont aussi en train de s'occuper de ces problèmes pour y trouver des solutions.

Création d'une Charte des Principes pour la mobilisation des ressources et l'établissement de standards pour les événements globaux.

Un minimum de standards globaux ou lignes directrices ont besoin d'être élaboré pour les événements, les budgets, le suivi de l'événement, les communications, etc. Des principes clairs pour la récolte de fonds auprès de gouvernements et secteurs corporatifs doivent être développés comme question d'urgence. À ce sujet, l'opinion exprimée par de nombreuses personnes est que le FSM est trop coûteux. Un événement plus réaliste et sobre pourrait produire des résultats similaires à ceux qui sont atteints aujourd'hui. Cependant, ceci voudrait dire que, d'un certain point de vue, des besoins minimaux doivent être établis.

L'expérience de Mumbai devrait être soigneusement revue et des leçons devraient être tirées. Un système et une structure de gestion financière ont été créés dans ce cadre, et - prenant en compte tous les aspects - ont généré d'excellents résultats. Des mécanismes pour les frais d'inscription échelonnés, les stands de nourriture, etc. ont été bien organisés à Mumbai, mais sous-utilisés ailleurs.

Concernant la génération de fonds propres, nombreux sont ceux qui suggèrent l'option de demander que les divers événements soutenus par des donateurs et des fondations contribuent pour un pourcentage au processus global. Dans ce cas, un mécanisme doit être en place pour recevoir effectivement l'argent et l'allouer au processus sur la base d'une prise de décision au sein du CI ou d'un autre organe. L'ensemble des sources de financement favorise l'idée que le FSM génère ses propres fonds, et de nombreuses nouvelles sources (qui n'ont pas encore été officiellement approchées par les organisateurs) ont indiqué qu'elles réagiraient probablement de manière positive à une sollicitation potentielle.

### **Le FSM en tant qu'espace global**

Le FSM a été capable de créer des alliances horizontales et verticales et d'établir - pas toujours en l'absence de controverses - sa politique d'espace ouvert, une politique qui n'impose aucune direction ou adhésion à se joindre à des déclarations politiques. Ceci a permis un espace nécessaire dans lequel de nombreuses personnes ont pu bénéficier et sentir une appropriation. L'espace global attire des donateurs, spécialement pour cause de sa taille et son attractivité auprès d'une foule de personnes qui normalement ne se rassembleraient pas et ne seraient pas entendues. Il a prouvé sa viabilité, créant de nombreux contacts, comparant et partageant des

agendas et construisant des alliances. Le FSM s'affirme comme le plus grand et le plus diversifié des processus de renforcement de la société civile de cette période historique. Mais le soutien des donateurs n'est durable que si le FSM peut démontrer les résultats du travail effectué. Ainsi, un système d'identification des succès et des résultats, et de suivi des avancements est nécessaire.

### *La signification d'un espace global*

Il existe une affirmation certaine du FSM en tant que plus grand et le plus diversifié des processus de renforcement de la société civile de cette période historique. Le moment est venu d'inventorier ce qui a été gagné, les limitations externes et celles qui sont auto-imposées, et de définir les perspectives du FSM dans le moyen et le long terme. La signification de l'espace global doit être revisitée, pour précisément répondre aux préoccupations concernant ce qui est possible au sein de cet espace et, en tant que FSM, en termes de positionnement et d'action politique. De nombreux participants ont exprimé le point de vue que cette tension et ce débat ne doit pas être craint, qu'il doit être répondu et conservé comme une tension positive en appel à la création de solutions alternatives.

La grande majorité des personnes interviewées sentent clairement que le FSM ne devrait pas avoir lieu chaque année. Il devrait avoir lieu tous les deux ou trois ans dans le but de permettre une véritable gestion financière, permettre les cycles, les interconnexions avec les forums thématiques, les forums nationaux, etc.

Nombreuses sont les personnes qui suggèrent que les guerres qui ont lieu sur la planète devraient faire l'objet d'une carte pour que les participants du FSM puissent décider d'y répondre et si oui comment.

### *Révision du format*

De nombreuses personnes sentent que le format du FSM a besoin d'être révisé et probablement réédité et restructuré. Il doit avoir plus de profondeur, doit être renforcé à différents niveaux et dans des contextes spécifiques. En ce moment, il est devenu trop conventionnel. Les demandes ont dépassé ses capacités. Le format original ne fonctionne plus aussi bien. Certaines personnes expriment par exemple le fait que les conférences traditionnelles des personnes de la « vieilles gauche » devraient probablement être évaluées. Les jeunes lidérances ne reçoivent pas l'opportunité d'exprimer leurs opinions et leurs vues ; elles ont été reléguées dans un campement bien en dehors du centre des dynamiques du Forum. Le commentaire a été fait que pendant que les personnes d'âge mûr du FSM sont en train de penser la manière d'atteindre « un nouveau monde possible », les jeunes sont déjà en train de créer ce monde. Le FSM a maintenant besoin de se concentrer davantage sur des « alternatives ». Une masse critique est toujours nécessaire dans ce domaine. Les mouvements sociaux et les réseaux ont besoin de travailler sur cet aspect et le FSM devrait mettre à disposition l'espace et l'appui, il doit créer la place et les conditions à cela. La période des attaques permanentes et des seules dénonciations du projet néolibéral est devenu obsolète et épuisée. La grande question des alternatives pour « le futur » doit être développée. Pour ce qui touche à la culture, les « actes culturels » sont encore considérés comme du divertissement, quelque chose qui a lieu à la fin, pas comme des actes politiques ; pas comme des expressions de propositions politiques alternatives pour le nouveau monde en construction, l'autre monde possible. L'accent du Forum a été porté davantage sur le contenu, très peu sur les expériences d'organisation, de planification, de systèmes en général, et de processus.

### **Communication, partage de l'information et documentation des leçons apprises**

La communication et la construction des relations manquent d'initiatives stratégiques et

d'engagement collectif. L'information, le savoir et les expériences sont insuffisamment partagés. Une stratégie proactive de communication et ainsi qu'une stratégie pour faire une meilleure utilisation d'Internet, le « World Wide Web » et les futures opportunités des TICs sont des besoins urgents.

La communication externe n'est ni proactive, ni basée sur les réalisations culminantes, les résultats, les leçons apprises et les opportunités détectées, qui sont rendue possible à travers le FSM. Il n'y a ni stratégie collective de médias, ni recherche stratégique de réseaux, ni construction d'alliances avec les journalistes. La plupart des réseaux alternatifs au sein du FSM travaillent encore selon leur vision du monde, leur propre agenda et leurs propres intérêts. Et actuellement, il n'existe aucune évidence d'un consensus croissant minimum qui serait en construction au sein de ce groupe. Le résultat est que le Forum devient moins connu et reçoit moins d'attention que ce qui serait faisable selon la plupart des personnes. Le succès de la récolte de fonds dépend largement de l'impact, du profil et de la visibilité du Forum. Le manque de stratégie de communication et d'information est un obstacle dans l'obtention de financeurs.

Les TIC et Internet doivent être élaborés et utilisés en tant qu'instruments stratégiques pour partager les leçons et les expériences, en utilisant par exemple le modèle Wikipedia. Une plateforme Web interactive pourrait être mise en place en tant qu'outils d'analyse, de partage d'idées et de construction du consensus. Le groupe technique « outils » du FSM s'efforce de se diriger vers un dialogue plus intense sur le Web. Ceci doit être étendu - pas seulement en termes d'intégration du contenu et des axes thématiques - mais aussi pour communiquer et analyser le travail des autres commissions. Ceci doit être utilisé pour créer un dialogue interactif au sein des personnes engagées dans le processus du FSM.

#### *Projet de principes directeurs pour le partage de l'information*

Des principes directeurs doivent être proposés afin de régir les agendas, les notes de réunion, les rapports, les propositions, les données financières, les leçons apprises, etc. qui doivent être mis à disposition de toutes et tous (ou d'un public sélectionné à travers l'élaboration d'un système de mot de passe). Ceci est uniquement faisable si l'information est gérée, générée et disséminée de manière proactive. Les étapes qui pourraient être abordées sont les suivantes :

- (1) Projet de principes directeurs pour le partage de l'information. Qu'est-ce qui doit être partagé et pourquoi ? ;
- (2) Développer une stratégie et un système de gestion pour la communication interne ;
- (3) Élaborer les tâches, calculer le temps et les coûts, formuler le produit attendu ;
- (4) Mettre en place un mécanisme pour le partage de l'information - un site Internet et (éventuellement) un ou plusieurs groupes ou listes de discussion ;
- (5) Utiliser et promouvoir le Skype (ou un autre prestataire de téléphonie Internet) pour les appels téléphoniques, les appels en conférence et réunions virtuelles ;
- (6) Utiliser un programme de traduction comme Babylon.

Une partie de cela est un travail spécialisé, pris en charge actuellement par un nombre infime de personnes, qui sont surchargées avec leurs activités régulières liées aux processus du FSM. Le groupe doit être agrandi et davantage de domaines de travail du FSM ont besoin d'être abordés avec ces méthodes.

## **Responsabilités et appropriation**

Un des plus grands problèmes et obstacles de l'appropriation partagée est le manque de transparence dans la prise de décision finale. Des lignes directrices claires de gouvernance doivent être élaborées et il est recommandé d'instituer une commission de gouvernance. Le CI pourrait bénéficier des conseils sur les questions de gouvernance et de gestion.

Compte tenu de l'absence d'un mécanisme (centralisé ou non) de mobilisation et de distribution des ressources, la responsabilité incombe aux individus et aux organisations individuelles. Ces individus et organisations sont maintenant responsables pour des décisions prises par d'autres. Un nouveau et novateur mécanisme de mobilisation des ressources est nécessaire, sans compromettre la nature du FSM (voir les annexes qui présentent des mécanismes potentiels pour futur comme celui d'un fond global). Un mécanisme clair de distribution des ressources est aussi nécessaire, avec des responsabilités clairement définies, basé sur le principe que ceux qui prennent les décisions sont aussi responsables pour les conséquences de ces décisions. Ceci entraîne aussi des engagements étroits entre les preneurs de décision et les exécuteurs, des mandats clairs basés sur des budgets clairement définis, et un meilleur contrôle et critère sur les dépenses et les mécanismes d'exécution.

### *Créer une commission de gouvernance*

Il est recommandé d'instituer une commission qui se charge des questions relatives à la gouvernance. Il existe un manque total de clarté dans la relation entre, le CI et la Commission des Ressources (responsabilités financières), et les autres commissions. Il semble y avoir un chevauchement involontaire entre les commissions, et en même temps, pas assez d'interaction et de coordination. Les responsabilités et le modus operandi doivent être redéfinis et révisés. Dans un contexte de croissance (Conseil International, secrétariat), les thèmes de la démocratie et de la prise de décision sont devenus décisifs. Le travail au sein de commissions a été une excellente initiative qui doit être évaluée et renforcée. Il est nécessaire de se battre continuellement avec la légitimité, la transparence, la responsabilité, le suivi et le contrôle.

## **Recommandations pour des stratégies de plus long terme**

### *Créer une structure globale minimale*

De nombreux répondants indiquent qu'il est nécessaire d'avoir un minimum de structure globale. Tout le monde s'accorde à dire que, dans le soucis d'optimiser les ressources, une structure globale minimale est nécessaire. Ceci implique un petit organe de prise de décision ainsi qu'une équipe exécutive de gestion. Tout le monde coïncide aussi sur le fait que cette structure ne doit pas être une grande structure et bureaucratique. Le secret réside ensuite dans la capacité à définir les besoins, la structure, sa(ses) localisation(s) et ses fonctions concrètes. Ce qui est nécessaire est une clarté dans le projet politique et dans la structure nécessaire à sa réalisation. « Structure » veut dire un organe pensant qui analyse et prend des décisions et pas seulement une structure « d'appui ». Cela doit être une structure « au service de » et non pas une structure de pouvoir. Une structure est nécessaire pour être alerte, attentif aux développements et aux dynamiques, pour décider quand consulter et quand convoquer les réunions. Une structure qui garantisse le suivi des actions, des tâches et des attributions, qui canalise et distribue les rapports, etc. Une des réunions du CI les plus utiles a été celle de Miami, cela a été très pragmatique et de nombreuses initiatives, y compris des commissions et d'idées à propos des structures, sont nées dans cette réunion. Le problème est que personne ne leur a donné le suivi nécessaire. Les personnes veulent être dans le CI mais ne veulent pas s'engager à travailler et suivre ce qui doit être fait. Il existe de l'inégalité au sein du FSM, inégalité dans les différents réseaux, inégalité de capacités, etc. Ceci doit être considéré et gardé à l'esprit lors des décisions quant au type de

structure. Un minimum de structure existe déjà. Il est évident pour toutes et tous que, pour rester « au courant », le renforcement de certains domaines est indiscutable. Pourtant, même la structure minimale qui existe aujourd'hui était remise en question et, à un certain moment, a été menacée d'être abolie. Le pragmatisme a montré la voie. Ils ont été gardés pour des raisons très pratiques ; soudainement, il n'y avait plus personne pour guider, convoquer, générer des feedback sur des sujets urgents. Le pragmatisme est parfois meilleur que le bruit qu'il provoque.

### *Considérer la création d'un fond global*

De nombreux répondants ont mentionné l'opportunité d'un fond global qui viendrait supporter financièrement les événements et le processus. Le temps est venu pour le FSM d'être capable de garantir le suivi des engagements et responsabilités prises, sans dépendre exclusivement d'un financement externe. Les communications importantes, les initiatives de solidarité, les déplacements minimums, le support logistique, etc. sont difficiles à financer et ont besoin d'une mise en œuvre rapide. Un facteur important doit être pris en compte. Pas toutes les sources de financement ont d'ors et déjà un critère ou un consensus clairs concernant le financement des mouvements sociaux en développement. Beaucoup fonctionnent encore avec le concept de « projets ». Concernant le fond global, les caractéristiques les plus fréquentes pour un tel fond sont : petit, de base, avec un minimum de structures. Une peur domine, celle qu'un très important fond flexible créerait plus de problèmes que de bénéfices. Une autre condition est la nécessité d'avoir un contenu clair et préétabli ainsi que des lignes directrices opérationnelles. Les fonds doivent être collectés des participants qui payent leurs frais d'inscription, des salaires à mi-temps des syndicats qui le désirent, des organisations de masse (en tant que collaboration symbolique), des travailleurs des ONGs, etc. Recevoir des salaires à mi-temps ou des contributions volontaires de quelques organisations devrait impulser l'initiative. Des critères pour la distribution des ressources doivent aussi être établis. Le fond de solidarité a été considéré comme étant une très bonne initiative, ce genre d'initiatives doivent être reproduites.

## **VI. Annexes**

### **Annexe 1 : Coûts et sources de revenu du FSM**

#### *(1) Les évènements*

Combien coûte le FSM, par participant ?

Un exemple : un forum qui coûte 5 millions de dollars US et attire 100'000 personnes coûte 50 dollars pour chaque individu participant. Cela concerne uniquement les prestations de l'évènement, sans les frais de déplacement, d'hébergement, de nourriture, etc. Si nous les incluons, le coût final par participant s'avère beaucoup plus élevé (on si l'on préfère, la contribution volontaire de chaque participant). Pour les participants internationaux le calcul donne une moyenne de 1'100 dollars par personne (voir paragraphe 6).

La situation idéale est celle d'un évènement dont les participants sont entièrement propriétaires et qu'ils financent également. Cela signifie que les coûts et revenus sont entièrement basés sur les contributions des participants. Ce qui fait que les participants paieraient - en moyenne - 50 dollars US. C'est une petite somme d'argent en comparaison avec les autres frais de déplacement et de séjour.

C'est tout-à-fait réalisable en introduisant une *structure de prix* pour les participants :

Recommandation : rendre les coûts réels par participant transparents. Montrer combien ça coûte d'organiser l'événement (5 millions de dollars US dans cet exemple) et demander aux participants de partager ces coûts :

- Un tiers paie le montant réel (dans ce cas 50 dollars),
- Un tiers paie deux (ou trois) fois le montant (100 dollars incluant le prix d'un participant supplémentaire qui ne peut pas se permettre le prix) et
- Un dernier tiers s'acquitte d'un prix symbolique.

Les participants institutionnels devraient payer davantage. Les exposants et conventionnaires paient un tarif différent. Il faut développer une structure de prix.

Cette nouvelle échelle de tarifs pourrait être appliquée lors du FSM africain si c'est encore possible. Sinon, elle devrait être implémentée au prochain FSM.

Puisque les participants et conventionnaires ne paieront que lors de l'évènement ou juste avant, ce mécanisme n'est faisable que s'il existe un système de caution financière, c'est-à-dire un tampon à travers des prêts, des garanties, le pré-financement. Un fonds de garantie ou de rente pourrait être établi pour assurer le pré-financement.

Note : Les évènements en tant que tels sont devenus de plus en plus coûteux d'année en année. Les prix d'entrée sont d'habitude très bas (5 dollars US lors du FSM de Porto Alegre en 2005) et ne couvrent pas le coût réel par participant. Non seulement les gens qui viennent gratuitement ou les donateurs qui permettent à leurs partenaires de venir ne contribuent pas financièrement au forum, mais cela COÛTE de l'argent ! Ainsi, les coûts et bénéfices doivent être rendus transparents :

Faire une estimation de la valeur réelle du forum par participant. Le FSM "vaut-il" 50 dollars par participant, ou quelle est la valeur indicative du forum ?

## *(2) Traductions*

Le coût des traductions est très élevé. Ceci est directement lié au principe de permettre à chaque participant de s'exprimer dans sa propre langue maternelle. D'un autre côté, les coûts de traduction sont peut-être devenus trop élevés pour maintenir ce principe. Cela doit être mis en discussion, aussi en relation avec les choix qui ont mené à travailler avec Babels ; dans quelle mesure remplissent-ils leur rôle d'acteur politique et - s'ils le font - jusqu'où peut-on exiger d'eux la qualité professionnelle requise ? Une des questions centrales est en fin de compte celle des coûts et bénéfices.

## *(3) Le processus*

Les coûts réels des réunions du Conseil International et des commissions doivent être calculés, précisément parce qu'ils sont largement basés sur des contributions en nature. Les donateurs sont disposés à soutenir les réunions, et certains d'entre eux sont motivés à s'engager dans le processus. Les réunions du Conseil International ont lieu en moyenne deux fois par an. À part celles-ci il y a également environ deux réunions de commissions ainsi que des consultations régulières dans le cyberspace. En comptant le déplacement, le séjour, les infrastructures de réunion et les traductions, les coûts de ce processus sont estimés annuellement à 500'000 dollars US. Ceci est presque intégralement constitué de contributions des participants et des hôtes. Très peu de personnes contribuent au fonds de solidarité, ce qui fait que ceux qui ne peuvent se permettre de voyager et participer sont laissés hors du processus. Les coûts et revenus des réunions de commission sont actuellement peu clairs. Pour des raisons de transparence, de

responsabilité, de propriété et d'implication, il serait utile de conserver une trace des contributions en nature et services de la part des membres du Conseil International et des commissions.

Comment les coûts des réunions devraient-ils être financés à l'avenir ? Il y a trois options :

(1) Auto-financés : toutes les réunions sont auto-financées sur la base de contributions (en nature, en temps et/ou en argent) de la part de tous les participants. Si les coûts annuels de réunion sont de 300'000 dollars US et que le Conseil International rassemble 150 personnes, alors chaque membre devrait payer ou générer 2'000 dollars US sur la base d'un plan individuel de travail. Ceux qui ne peuvent payer directement doivent être parrainés par ceux qui le peuvent.

(2) Opportunistes : les réunions n'ont lieu que si des parrainages sont trouvés - sur la base de propositions - ou intègrent le processus de préparation du prochain évènement (et donc le budget des évènements). Les coûts de réunion peuvent être minimisés (réduire le coût des traductions, de l'hébergement, etc).

(3) Intégrés au budget : les délégués aux réunions du Conseil International et des commissions sont choisis et nommés, puis éligibles pour une compensation financière à travers un budget annuel du FSM.

#### *(4) Secrétariat*

Le secrétariat actuel a plusieurs tâches : facilitation du processus, communication (bulletin d'information, site web), gestion de rapports, de documentation, de base de données et de relations ainsi qu'une assistance (limitée) à la recherche de fonds. Les coûts annuels actuels du secrétariat du Brésil sont estimés à 40'000 dollars US, les coûts annuels du secrétariat de Mumbai sont estimés à 20'000 dollars US. Cela signifie de surcroît que les deux secrétariats dépendent pour beaucoup sur le bénévolat. Il n'y a pas de budget annuel ni de cahier des charges clairement défini pour le secrétariat. Compte tenu des grands défis, besoins et travaux à venir, le montant disponible pour le soutien au processus doit être augmenté sur la base d'une description claire du cahier des charges et d'indicateurs de réussite. Un secrétariat bien équipé qui est en mesure de fournir des services professionnels nécessite environ 300'000 dollars US pour couvrir les coûts de fonctionnement annuels.

#### *(5) Recherche de fonds et profilage*

La recherche de fonds n'est actuellement pas une priorité et - en termes pratiques et à part le Comité d'Organisation - s'effectue par le biais de quelques membres du Conseil International dans leur temps libre. Ainsi qu'il en a été discuté ailleurs, de nombreuses opportunités sont ainsi manquées, soit par méconnaissance ou par manque de temps et de volonté de réellement s'investir dans le processus de recherche et de mobilisation de fonds et de ressources. Il est recommandé que certains membres du Conseil International ou d'autres individus puissent (doivent) investir plus tout en devenant spécifiquement assignés à la création et l'exploitation de réseaux (de haut niveau), à soulever des fonds et attirer l'attention sur l'existence du FSM et les opportunités qu'il peut offrir. Cela représentera un effort considérable en termes de temps pour les personnes impliquées. Il est donc probable qu'une compensation financière soit nécessaire pour le déplacement et les frais. Les coûts annuels d'une recherche de fonds professionnelle sont estimés à 100'000 dollars US.

## *(6) Contributions aux économies locales*

Les dépenses d'un participant (international) moyen à un évènement contribuent – dans une certaine mesure – aux économies locales, nationales et internationales. Ces chiffres peuvent être utilisés pour négocier des contributions financières (ou en nature) ou des réductions (qui bénéficie de ces réductions ? Les participants ou le forum lui-même, ou les deux ? Au cours de entretiens il a été dit que les participants internationaux devraient – en principe – payer le tarif complet, afin que le forum soit le principal bénéficiaire).

Un exemple des frais actuels d'un participant international à peu près moyen :

<b>Dépenses</b>	<b>Montant en dollars US</b>	<b>Qui bénéficie ?</b>
Vol international	500	Compagnie d'aviation
Taxe d'aéroport	100	Aéroports d'origine, transit et destination
Visa	25	Gouvernement national du pays d'accueil
Taxis et autres transports locaux	75	Entreprises de transport
5 nuits d'hôtel à 30	150	Hôteliers
5 jours de repas et de boissons à 30	150	Restaurants, stands de nourriture au forum
Visite du terrain, tourisme	50	Agences touristiques
Entrée au forum	10	Comité d'Organisation du WSF
Objets en vente au forum, souvenirs	40	Exposants du forum
(capital de sympathie perçu dans les pays d'origine et les médias)		Autorités locales, gouvernements
<b>Total</b>	<b>\$1'100 US</b>	.

Dans cet exemple, le participant international moyen paie 1'100 dollars US pour rejoindre le FSM durant 5 jours. Dans cet exemple, 10 dollars US représentent moins de 1% de cette somme qui bénéficie directement à l'organisation du FSM (alors que les coûts de chaque participant se montent à quelque chose comme 50 dollars US, dans l'exemple montré antérieurement).

Avec 10'000 participants internationaux :

Les transporteurs aériens font : 5 millions de dollars US

Aéroports : 1 million de dollars US

Revenus gouvernementaux des visas : 250'000

Entreprises de transport locales : 750'000

Hôtels de la région : 1.5 millions

Restaurants de la région : 1.5 millions

Agences de tourisme : 0.5 million

Comité d'Organisation du FSM : 100'000

Merchandise and souvenir sellers : 400'000

**Total pour 10.000 int'l particip : 11 millions de dollars US**

Suggestion : examiner la mise en place d'une 'taxe de bonne volonté' de par exemple 5% ou 10%. Cela entraîne pour 10'000 participants internationaux un revenu de 550'000 - 1.1 million de dollars US.

## **Annexe 2 : Recherche et Mobilisation de Ressources - Étapes pour le FSM.**

Dans les stratégies financières du FSM, la distinction entre "recherche de fonds" et "mobilisation des ressources" est insuffisante. La recherche de fonds est spécifiquement liée à l'acquisition d'argent de la part de donateurs (individuels et institutionnels). La mobilisation des ressources renvoie à toutes sortes de ressources émanant de toutes sortes de sources. À part l'argent, ces ressources peuvent également inclure des ressources et prestations humaines, telles que temps bénévole, services, contributions en nature, traitement prioritaire, conseil et équipement (prêté), etc. Souvent ceux qui donnent de l'argent sont également en mesure de fournir d'autres ressources. Ou vice-versa. Le FSM a utilisé quelques unes des stratégies suivantes, certaines d'une manière plus efficace que d'autres.

### **Stratégies traditionnelles**

Traditionnellement on distingue trois approches de la recherche de fonds :

- (1) Dons et subventions de fondations et d'agences
- (2) Recherche de petits dons (adhésions)
- (3) Recherche de grands dons (donateurs importants)

Tous ceux-ci sont élaborés dans ce qui suit.

#### *1. Don institutionnel de la part de Fondations et d'ONG*

Le FSM a construit un nom de marque associé à des personnalités bien respectées. Ainsi, l'obtention de dons de la part de fondations et d'agences gouvernementales n'a pas été difficile à partir de bonnes propositions. Cela est aussi lié au fait que plusieurs fondations et organisations de subventionnement entretiennent des relations personnelles avec des membres du Conseil International ou sont elle-mêmes membres du Conseil International. Leur contribution s'est avérée critique lorsque de relativement grosses sommes d'argent étaient en jeu et afin de créer des partenariats courants. La plupart de ces partenaires ont traité le FSM différemment de leurs projets habituels, sans y appliquer de critères stricts et autres restrictions ou affirmations très claires en termes de résultats, ni se concentrer sur la crédibilité et la comptabilité. L'établissement de rapports n'a pas été trop pénible et les priorités non plus n'ont pas changé. Mais il n'est pas évident de savoir jusqu'à quand cela va durer et il nous faut penser au-delà de ces sources pour obtenir une meilleure santé financière des prochains FSM. Plusieurs d'entre elles ont exprimé un besoin de focalisation sur les résultats et trouvent par ailleurs difficile de continuer à financer le FSM de la même façon qu'elles l'ont fait depuis les 7 dernières années.

Certaines d'entre elles ont clairement dit qu'elle ne peuvent financer qu'un projet ou un aspect spécifique de l'évènement, ou encore l'un de ses mécanismes de soutien, et qu'elles nécessitent une requête séparée à cet effet. Étant donné le climat politique changeant, il y a une demande accrue pour la transparence, la responsabilité et une vision claire de la manière dont l'argent est attribué et dont le projet est contrôlé et évalué. Des contacts pro-actifs et une antenne de recherche d'opportunités sont nécessaires afin d'augmenter les possibilités de soutien institutionnel de la part de fondations et d'ONG donatrices.

## *2. Soutien institutionnel de la part de gouvernements, d'agences gouvernementales et d'entreprises nationales*

Dans le cas particulier des FSM qui se sont tenus au Brésil, le gouvernement municipal de Porto Alegre, le gouvernement d'état du Rio Grande do Sul et - en 2005 - le gouvernement fédéral du Brésil ont apporté un soutien massif, spécifiquement en ressources et en nature. Le forum polycentrique de Caracas fut largement financé par le gouvernement vénézuélien. Bon nombre de forums régionaux, nationaux, locaux et à thématique sociale dépendent étroitement d'un soutien gouvernemental concernant le temps, les volontaires, les prestations, l'hébergement, etc.

D'un autre côté les économies locales et agences gouvernementales bénéficient des évènements en termes de capital de sympathie et de revenus. Dans l'exemple mentionné à l'annexe 1, l'économie est bénéficiaire de 11 millions de dollars US avec une moyenne de 10'000 participants internationaux séjournant en moyenne 5 jours. En termes de génération de soutien et de financement, il est recommandé de présenter une analyse coûts-bénéfices des coûts économiques et des bénéfices économiques de l'organisation d'un évènement, qui est gagnant et à qui il doit être demandé de faire preuve de bonne volonté.

Lors de certains FSM le gouvernement a activement soutenu le FSM en endossant la responsabilité financière des dépenses occasionnées par le forum tout en contribuant au réservoir élargi des fonds nécessaires. Cela a été un sujet de discussion contesté au sein du Conseil International, où les opinions divergent entre pas de fonds gouvernementaux jusqu'à leur acceptation, mais tous admettent que les termes doivent en être explicites afin d'assurer qu'il n'y ait pas de pression ouverte ou dissimulée et que l'évènement ne semble pas devenir un programme au sein d'un gouvernement en particulier.

Comme le veut la nature du FSM, il devrait évidemment éviter de trop dépendre de l'argent en provenance de sources étatiques ; une implication lourde d'un gouvernement - quel qu'il soit - peut mettre en danger son positionnement, son image et son indépendance.

## *3. Recherche de petits dons (petites donations, adhésions, etc.)*

Il s'agit d'une des stratégies que le FSM n'a pas correctement explorées. Créer la notion d'un fonds de soutien fait partie du processus de la recherche de petits dons grâce aux membres, mais demeure très limité en comparaison de possibilités qui existent.

La recherche de fonds à travers les dons de petites sommes d'argent de la part d'un grand nombre de personnes est traditionnellement la meilleure manière de construire une base de soutien, de l'implication et une durabilité sur le long terme. C'est également un bon moyen de mobiliser des volontaires, des participants, etc. Mais la crainte est que ce soit long dans certains cas et coûteux. Du temps et de l'argent sont nécessaires non seulement pour acquérir de petites donations, mais surtout pour établir et maintenir une base de données, des listes d'adresses, des systèmes de renouvellement, pour organiser la gestion des relations et - en particulier - un système de traçage et d'administrations des dons. Les coûts de transfert d'argent peuvent

dépasser les dons eux-mêmes, si bien qu'un nouveau mécanisme d'encaissement se révèle nécessaire, tel que cartes de crédit, Paypal etc. Mais c'est une excellente manière de devenir rentable et libre, de créer des réseaux et de démontrer sa force. Les manières traditionnelles d'acquérir de petites donations sont à travers la récolte d'argent (porte à porte et par exemple aux aéroports), courrier direct et dialogue direct (requêtes en face-à-face dans la rue, par téléphone ou porte à porte). Les TIC et internet ont lancé de nouvelles pratiques et opportunités, en particulier à l'intention de la jeunesse et des jeunes (voir ensuite) et avec une classe moyenne en forte émergence au sein des pays en voie de développement. Les possibilités émergentes incluent le SMS, Direct TV, démarchage par courrier électronique et le web, ainsi que les numéros d'appel.

Cela exige une administration et des systèmes de communication relativement élaborés. Ainsi qu'un système de collecte d'argent performant et efficace. Mais selon les choix effectués, il est clairement intéressant de poursuivre ce potentiel plus avant, par exemple par la mise en place d'un ou plusieurs projets-pilotes..

#### *4. Donateurs importants*

C'est l'approche consistant à obtenir de grosses sommes d'argent de la part d'un nombre limité de personnes. Le succès dépend du crédit personnel et de la qualité d'un réseau et de contacts individuels. La crédibilité est essentielle. Beaucoup de ces individus donateurs conséquents peuvent favoriser des causes charitables et ne pas être inclinés à suivre l'agenda plus radical du FSM, bien que d'autres - par exemple ceux qui ont hérité de sommes importantes de leurs parents - peuvent se montrer disposés à financer "un autre monde" et les buts de ceux qui se joignent au FSM. Cette piste n'a pour l'instant pas été explorée.

### **Stratégies émergentes**

En élaborant à partir des trois approches de la recherche de fonds mentionnées auparavant, les nouvelles stratégies suivantes émergent :

#### *5 Responsabilité Sociale des Entreprises*

La RSE devient commune pour de nombreuses entreprises et certaines prennent cela au sérieux en considérant leur cœur d'activité et en fournissant de l'assistance, du temps, des ressources en nature et financières. Plusieurs entreprises uniquement basées sur les principes de RSE - telles Bodyshop et la Triodos Bank - sont actives dans ce marché. Il va falloir une discussion claire au sein du FSM afin de définir notre conception de l'acceptation de fonds émanant de ces sociétés et si nous pourrions directement faire appel à la responsabilité sociale de l'entreprise. Il y a pour l'heure peu d'exemples de véritable succès à long terme. Exemples de relations entrepreneuriales : Google est un donateur de l'Unicef (Google donne sur la base de clics sur la bannière (sponsorisée) de l'Unicef). Dans notre cas particulier nous pourrions approcher les compagnies d'aviation et leur demander d'accorder des réductions au Comité d'Organisation pour un événement FSM en particulier. Nous pourrions également approcher l'Association des Hôteliers et négocier un tarif réduit pour les participants ainsi que certaines réductions aux organisateurs.

#### *6 Don au travail, fonds de solidarité, dons équivalents*

Les gens offrent une partie de leur temps ou de leur salaire à une cause sociale. Cela se produit fréquemment par l'intermédiaire de 'comités d'entreprise' où par l'appartenance à des syndicats, des partis politiques, des associations ou des ONG. Parmi les exemples, Novib-Nuon, Cordaid-Ahold, CUT-Union Italienne. Peut-on travailler à des campagnes autour du thème "Le salaire de

votre mi-journée contribue à rendre un autre monde possible”, etc. Demander à tous les travailleurs de contribuer une demi-journée de salaire, ce qui doit en retour s’accompagner d’un repositionnement du FSM en tant qu’espace civique social le plus important pour proposer des alternatives, et non seulement pour protester.

Pendant le FSM 2004 des recherches de fonds sous forme publicitaire encourageant les donations furent publiées dans Le Monde Diplomatique et il y eut une tentative de les insérer également dans l’édition américaine de The Guardian aux fins de donations individuelles directes au FSM. De telles campagnes peuvent être examinées de plus près et considérées parmi les possibilités de recherche de fonds.

### *7. Organisation d’évènements de recherche de fonds*

L’organisation de concerts et d’autres programmes de performances artistiques n’a pas été explorée. Le Comité d’Organisation de l’évènement FSM est si préoccupé qu’il ne songe pas à assumer une telle responsabilité, mais nous pourrions envisager d’engager des agences pour produire la manifestation, auxquelles nous paierions un certain pourcentage des fonds réunis.

### *8. Stratégies intégrées*

Les jeunes veulent faire quelque chose, et non seulement donner. Pour le besoin de développer un mécanisme de contributions volontaires, voir les exemples ci-dessous.

### **Quelques exemples de nouvelles stratégies**

#### *Téléchargements de musique*

Amnesty International utilise fréquemment les téléchargements musicaux pour attirer l’attention et collecter des fonds. Le titre “Gimme Some Truth” par exemple peut être téléchargé pour 0.99 € et promeut par la même occasion la campagne “Make some Noise”, dans ce cas spécifique pour les droits des femmes au Mexique.

#### *Par les bannières et volontaires*

WarChild par exemple recrute 10’000 ‘volontaires’ seulement à travers les bannières sur des sites web. Ils signent un contrat de travail pour une heure et donnent une heure de travail. À part le don d’argent, les volontaires sont invités à joindre le “réseau Hyves”.

Hyves est également connu parce qu’ils invitent les gens à donner un hyve, un poulet ou une chèvre. Le donateur devient le parent adoptif de l’animal. Semblable à la campagne ‘adoptez un pommier’ de fermiers biologiques néerlandais. Pouvons-nous imaginer de lier le FSM à quelque chose dont les gens se sentent émotionnellement plus proches.. des histoires de lutte et sur la façon dont chaque contribution aide les gens à construire des alternatives, etc..

D’autres exemples basés sur la recherche de fonds en ligne incluent Habitat for Humanity aux Etats-Unis. Après avoir donné 1’250 euros, les participants reçoivent une maison virtuelle sur internet. Habitat construit la maison réelle aux Philippines.

Une nouvelle tendance est d’utiliser les jeux vidéo pour augmenter la visibilité (pas encore les revenus). MTV et Reebok ont développé ensemble un jeu “Le Darfour est Mourant”.

#### *Internet et recherche de fonds en ligne*

Les vitesses de connexion et l’utilisation d’internet pour acheter et vendre des objets ont rapidement augmenté. Les paiements à travers internet sont relativement sûrs de nos jours. La

quête de fonds en ligne augmente rapidement. La Croix-Rouge américaine a reçu 22% des dons liés au tsunami par le biais de fonds récoltés en ligne et 45% de l'argent pour Katrina à travers les dons en ligne.

La Croix-Rouge ne démarque pas que pour des dons d'argent, mais également pour des milles aériens, le don de sang, de stocks, de monnaie et autres contributions en nature.

## **VII. Notes et Bibliographie**

### ***Cahier des charges***

#### ***Forum Social Mondial***

#### ***Conseil International - Commission des Ressources***

#### ***Stratégie de recherche de fonds - Consultation***

##### ***I. Information générale***

Le Forum Social Mondial (FSM) est un espace de rencontre ouvert au sein duquel les mouvements sociaux, réseaux, ONG et autres organisations de la société civile opposées au néolibéralisme et à un monde dominé par le capital, se réunissent pour poursuivre leur réflexion, pour débattre démocratiquement des idées, partager des idées et des expériences, formuler des propositions et réseauter pour une action efficace. Son principe directeur est défini dans sa Charte des Principes.

Le FSM est conduit collectivement par le Conseil International. Ce conseil est une grande assemblée constituante composée d'entités et d'organisations internationales et régionales, de réseaux internationaux et de coordinateurs globaux. Il est principalement conçu pour conserver l'espace des concertations/options ouvert, agile and opérationnel. Cet organisme est également orienté vers la réunion d'alternatives à la pensée néo-libérale, en faveur d'un nouvel ordre social.

Leur but est aussi d'étendre et de consolider le FSM, de suggérer les meilleures stratégies à cet effet, d'assumer des responsabilités politiques et opérationnelles mondiales lorsque les besoins réels surviennent. Le cœur de son fonctionnement se divise en six comités, l'un d'entre eux étant la Commission des Ressources. (Cette commission est responsable pour la mise en place de la présente consultation). Le fonctionnement général est aidé par un Groupe de Facilitation, qui est constitué par le Comité d'Organisation originel brésilien.

Un des mandats stratégiques du Conseil International et de la Commission des Ressources à cette étape du processus est de concevoir une stratégie durable de recherche de fonds sur le long terme pour le FSM. Jusqu'ici, chacun des Comités d'Organisation du FSM (Brésil, Inde, Mali, Vénézuéla), Forum Régional (Européen, Méditerranéen), National (Colombien, Palestinien, etc.), Thématique (Démocratie, Droits de l'Homme, Guerre et Trafic de Stupéfiants), etc. ont essentiellement dû chercher leur propre financement. En général, les fonds ont été requis de la part de gouvernements, de sources non-gouvernementales (souvent les mêmes sources), et très peu a été fait pour explorer d'autres sources de fonds, ou partager et systématiser l'expérience, les principes et modus operandi. En l'absence d'une stratégie adaptée et cohérente, le plus grand risque couru en ce moment et d'assécher les quelques sources de financement bien connues, déclencher la fatigue et la frustration du donateur, exacerber les contradictions internes et s'avérer incapable de détecter et reconnaître les capacités ou opportunités émergentes. Cette

consultation est mise en place dans le but de dépasser les limitations actuelles, et de permettre au FSM de réussir le saut qualitatif vers une nouvelle période de vie.

## **II. Objectifs**

1. Sur la base d'expériences professionnelles, de l'information existante, d'entretiens en face à face et sous forme de questionnaires, fournir une synthèse des principes, stratégies, pratiques et recommandations internes de recherche de fonds au FSM qui donnent de bons résultats et peuvent renforcer la capacité, l'opérationnalité (administration), et l'autonomie du forum au moyen terme.
2. Établir une pondération synthétique de l'expérience, la volonté, les projections et le conseil des acteurs externes importants (dans les secteurs nongouvernementaux, privés et gouvernementaux) qui ont soutenu ou pourraient éventuellement soutenir financièrement ou matériellement les processus du FSM.
3. À partir de ce qui précède, présenter une stratégie financière à long terme qui puisse générer et mobiliser plus de ressources internes et externes (de manières plus créatives et innovantes).

## **III. Critères pour les Consultants - Produit Attendu**

- Expérience de la recherche de fonds couronnée de succès - incluant la campagne - dans au moins deux secteurs différents (non-gouvernemental, gouvernemental, privé) et/ou sources de financement.
- Connaissance des langues pertinentes et performance professionnelle démontrée dans les pays du Nord et du Sud.
- Disponibilité et capacité à travailler et fonctionner avec des équipes diverses dans des contextes différents et capacité à livrer des produits de façon coordonnée.
- Capacité démontrée dans la rédaction de rapports exécutifs et de documents stratégiques dans les délais convenus.

En ce qui concerne le produit, des cahiers des charges individuels tirés des objectifs seront écrits en accord avec les consultant individuels sur des questions spécifiques.

## **IV. Méthodologie, Mise en place, et Délai-cadre pour la Consultation**

La nature de la consultation devrait être comprise et guidée selon les objectifs généraux. Concernant la méthodologie, cinq étapes ont été envisagées : A) lecture et analyse de la documentation générale et financière du FSM, ainsi que de la recherche existante. B) Conception d'un questionnaire-étalon qui formera la base de questionnaires et d'entretiens internes et externes cohérents. Ces entretiens prendront en considération des éléments politiques, organisationnels, opérationnels et financiers. C) Mise en place d'entretiens, systématisation des questionnaires, aux niveaux interne et externe, et rédaction de rapports individuels. D) Atelier pour discuter et intégrer des rapports internes et externes, à la fois sur des questions sociales, politiques et financières. E) Rédaction du rapport final, intégration des retours et livraison de la version finale à l'atelier des grands représentants.

## **V. Calendrier**

À des périodes différentes entre mai et septembre 2006, à discuter avec les consultants.

## **VI. Consultants**

Les consultants sont :

Rolando Lopez - Ibase Rio de Janeiro, Brésil - rolandol@ibase.br

Nandita Shah - Akshara Centre Mumbai, Inde -  
shahnandita@rediffmail.com

Theo van Koolwijk - Warner Strategy & Fundraising, Wormer, Hollande - koolwijk@wsfr.nl

## **Bibliographie**

Glasius Marlies, Kaldor Mary, Anheier Helmut. Global Civil Society - Yearbook - 2005/6 London School of Economics. Sage Publications London 2006.

Wallerstein, Immanuel. La Crisis Estructural del Capitalismo. CIDECI, Chiapas, México 2005.

Correa, Leite Jose. Reflexoes Sobre o Futuro do FSM. Mimeo. 2005

Jatoba, Janaina. (Coordenadora do Programa de Mobilizacao de Recursos da Oxfam. "Os Desafios da Sustentabilidade e da Comunicacao". 5 October 2005.

Sousa, Santos Boaventura de. The World Social Forum : A user's Manual. University of Coimbra - University of Wisconsin-Madison. Madison, December 2004.

Foro Social Americas. Materiales, Informes, Relatorias. Secretaria Consejo Hemisférico. 2005 - 2006

Wainwright, Hilary. Reclaim the State : Experiments in Popular Democracy. London 2003. (Opening Conference CLACSO - Rio de Janeiro August 2006).

Howell, Jude & Pierce, Jenny. Civil Society and Development. April 2001

IBASE. Wsf Accounts and Audits - 2003/5

WSF Secretariat - Minutes, Miami, Utrecht, Barcelona, Nairobi International Council Meetings.

Arkonada, Israel. "Otro Foro es Posible (Y Necesario)". 6 de Marzo 2006.  
([www.forumsocialmundial.org.br/dinamic.php](http://www.forumsocialmundial.org.br/dinamic.php))

Cariello, Rafael. "Forum acaba rachado e critica Brasil". Folha de Sao Paulo 30-01-2006

León Irene. El Futuro del Foro Social Mundial. ALAI - America Latina en Movimiento 404-405 16 Febrero 2006.

Sader, Emir. "O risco da intranscendencia". FSP. 31 enero 2006

## **Sites Internet**

[www.ces.uc.pt](http://www.ces.uc.pt)

[www.forumsocialmundial.org.br](http://www.forumsocialmundial.org.br)

[www.wsfindia.org](http://www.wsfindia.org)

[www.forumsocialafricain.org](http://www.forumsocialafricain.org)

[www.wsf.be](http://www.wsf.be)

[www.fse-esf.org](http://www.fse-esf.org)

[www.iransocialforum.org](http://www.iransocialforum.org)

[www.geocities.com](http://www.geocities.com)

[www.socialforum.or.ke](http://www.socialforum.or.ke)

[www.fsmed.info](http://www.fsmed.info)

[www.forumsocialmaroc.org](http://www.forumsocialmaroc.org)

[www.forosocialamericas.org](http://www.forosocialamericas.org)

[www.fsmt.org.co](http://www.fsmt.org.co)

[www.fsmmali.org](http://www.fsmmali.org)

[www.forosocialmundial.org.ve](http://www.forosocialmundial.org.ve)

[www.wsf2006karachi.org](http://www.wsf2006karachi.org)

[www.babels.org](http://www.babels.org)

## **Abréviations**

ABONG

Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais /  
Brazilian Association of NGOs

ATTAC - BR

Ação pela Tributação das Transações financeiras em Apoio aos Cidadãos - Brasil /  
Action for the Taxation of Financial Transactions for the Aid of Citizens - Brazil

CBJP

Comissão Brasileira Justiça e Paz, da CNBB /  
Brazilian Justice and Peace Commission, of the Brazilian National Conference of Bishops

CIVES

Associação Brasileira de Empresários pela Cidadania /  
Brazilian Business Association for Citizenship

CUT  
Central Única dos Trabalhadores /  
Central Trade Union Confederation

IBASE  
Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas /  
Brazilian Institute for Social and Economic Studies

MST  
Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra /  
Movement of Landless Rural Workers

Rede Social de Justiça e Direitos Humanos  
Social Network for Justice and Human Rights

### **Notes**

1 Cahier des charges de l'étude et profil des consultants, voir sous VII. Notes et bibliographie.

2 Résolution du CI - Notes de la réunion de Nairobi - mars 2006, voir sous VII. Notes et bibliographie.

3 Rolando Lopez du Guatemala, Theo van Koolwijk des Pays-Bas et Nandita Shah d'Inde.

4 Voir sous VII. Notes et bibliographie.

5 Voir les sites Internet consultés sous VII. Notes et bibliographie.

6 Glasius Marlies, Kaldor Mary, Anheier Helmut. *Global Civil Society 2005/6* London School of Economics. Sage Publications, London, 2006, page 191.

7 Wallerstein, Immanuel. *La Crisis Estructural del Capitalismo*. CIDECI, Chiapas, México. 2005. Pág.243

8 Voir sous VII. Notes et bibliographie.

9 Charte des Principes (see :  
[http://www.forumsocialmundial.org.br/main.php?id\\_menu=4&cd\\_language=2](http://www.forumsocialmundial.org.br/main.php?id_menu=4&cd_language=2))

10 Glasius Et Al.

11 IBASE Projet de recherche 2005 - ([www.ibase.br](http://www.ibase.br))