

FINANCER LA LIBERTÉ DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Modèles, récits et stratégies pour rendre
le financement flexible efficace

Résumé



Aperçu

Les coupe budgétaires sans précédent dans l'aide étrangère (officiellement appelée aide publique au développement, ou APD) en 2024 et 2025 ont rappelé une fois de plus que les modes de financement unilatéraux et descendants ne contribuent pas à la création d'un système mondial plus équitable et décolonisé. Heureusement, il existe déjà une alternative : un financement flexible qui donne aux personnes et aux communautés la liberté de répondre à leurs propres besoins et de relever leurs propres défis. Un financement qui libère plutôt que de contraindre.

Cette recherche sur les modèles de financement flexible ne part donc pas d'un point de vue « neutre ». Nous pensons que le financement flexible est à la fois essentiel et préférable aux formes de financement rigides et traditionnelles existantes. Il constitue également **un élément crucial du transfert du pouvoir et des ressources du Nord/de la minorité vers le Sud/la majorité**. Ce rapport décrit comment les organisations mettent en œuvre le financement flexible – les détails pratiques de leurs approches – et identifie les avantages et les défis des différents modèles de financement flexible.

Notre objectif avec ce rapport est d'encourager et d'inspirer les décideurs politiques et les bailleurs de fonds à s'inspirer des modèles existants et à franchir le pas vers un financement flexible pour la société civile. Le message du rapport est clair : il n'est pas nécessaire de réinventer la roue. Il existe des approches éprouvées pour financer la société civile ; il suffit d'une volonté politique et d'imagination pour adapter et reproduire ces modèles.

Définition du financement flexible

Il est difficile de définir de manière universelle le financement flexible, un concept dynamique qui a différentes significations pour les acteurs de l'écosystème du financement. Mais la flexibilité est le plus souvent définie par plusieurs principes clés :

- **Un engagement à long terme** sous la forme d'un financement pluriannuel qui permet de renforcer l'organisation ou le mouvement.
- **La capacité d'adapter** les allocations de fonds, les approches et les calendriers en fonction de l'évolution du contexte.
- **La réactivité et la rapidité**, permettant aux partenaires de répondre rapidement aux besoins dès qu'ils se présentent.
- **Sans restriction dans la mesure du possible**, permettant aux bénéficiaires du financement de déterminer leurs propres priorités.
- **Accompagné d'un soutien non financier**, aidant les bénéficiaires du financement en fonction de leurs besoins.

Pour les pionniers, qui ont toujours financé de cette manière, être un bailleur de fonds flexible est bien plus que ce qu'ils font : cela **fait partie de leur identité** et constitue une **pratique continue**. Le financement flexible est donc autant une **identité** et une **philosophie** qu'une modalité de financement, souvent fondée sur une vision du monde et un état d'esprit de confiance, d'ouverture, d'équité et de décolonisation. Il est également important de souligner que le financement flexible n'est **ni statique, ni universel**. C'est un concept vivant, qui s'adapte aux contextes changeants au fil du temps.

Quatre modèles de financement flexible pour transférer le pouvoir et les ressources

Grâce à des recherches documentaires et à des conversations approfondies avec un large éventail de bailleurs de fonds, nous avons identifié les quatre modèles de financement flexible actuellement utilisés par un large éventail de bailleurs de fonds et de redistributeurs : les **champions directs**, les **connecteurs**, les **expérimentateurs** et les **rassembleurs-défenseurs**. *Il est important de noter que les bailleurs de fonds et les organisations correspondent rarement parfaitement à un seul modèle. Beaucoup passent d'un modèle à l'autre ou opèrent selon plusieurs modèles en fonction du contexte, des changements internes ou des pressions externes.*





LES CHAMPIONS DIRECTS

La description succincte : Des organisations conçues pour fournir un financement flexible, ainsi que d'autres formes de soutien non financier, **directement** aux personnes, organisations, communautés, réseaux ou mouvements qui « mènent l'action ». Nous avons identifié les sous-catégories suivantes : les fonds féministes intersectionnels ; les fonds communautaires ; les fondations communautaires (philanthropiques) ; le financement participatif ; les fonds d'adhésion et de réseau ; et, dans certains cas, les bailleurs de fonds philanthropiques du Nord/minoritaires. Les principales caractéristiques sont les suivantes :

- **Les processus de candidature :** ceux-ci varient selon les bailleurs de fonds, mais deux caractéristiques communes sont que les groupes bénéficiaires du financement doivent souvent être autogérés par les communautés qu'ils entendent aider, et que les propositions écrites (qui sont généralement, mais pas toujours, requises) ont tendance à être peu contraignantes. En effet, la phase de candidature est considérée comme le début d'un processus de relation et de confiance, au cours duquel les bailleurs de fonds apprennent à comprendre les priorités et les besoins de leurs futurs partenaires bénéficiaires.
- **Les processus décisionnels :** les champions directs ont généralement des groupes consultatifs ou de supervision composés de représentants des communautés ciblées. Ces organismes aident à examiner les demandes et à prendre des décisions. Dans certains cas, les bailleurs de fonds mettent également en place un système de vote, dans lequel les candidats peuvent voter pour les propositions des autres, afin de renforcer les réseaux.
- **La gestion des subventions et les rapports :** ces processus sont conçus pour être aussi minimaux et flexibles que possible afin de laisser aux partenaires bénéficiaires la liberté de poursuivre leurs objectifs. Des procédures de diligence raisonnable existent, mais elles sont mises en œuvre de manière à renforcer plutôt qu'à compromettre la confiance et la responsabilité. Outre le financement, les champions directs fournissent également un accompagnement non financier, notamment sous forme de formations, de soutien au bien-être et d'opportunités de création de mouvements.



LES CONNECTEURS

La description succincte : Les organisations (basées dans les pays du Nord/ représentant des minorités) qui acheminent des fonds de manière indirecte en s'associant à d'autres organisations plus proches des communautés qu'elles servent dans les pays du Sud/majoritaires, renforçant ainsi les écosystèmes de financement locaux et nationaux. Les connecteurs travaillent avec les partenaires les plus proches des enjeux, **notamment** les partenaires régionaux et d'autres types d'entités nationales (que nous appelons « partenaires facilitateurs »). Nous avons identifié plusieurs sous-catégories : le partenariat entre plusieurs hubs nationaux ; le partenariat entre un seul hub national ; les sponsors fiscaux ou les hôtes. Les principales caractéristiques sont les suivantes :

- **Les processus de sélection des partenaires :** les connecteurs ne sélectionnent pas directement les partenaires bénéficiaires, mais plutôt des partenaires facilitateurs qui lancent ensuite des appels à candidatures adaptés à leur contexte spécifique. Les partenaires facilitateurs conçoivent ensuite un processus décisionnel qui permet une certaine flexibilité et inclusivité, similaire à celui des champions directs.
- **La diligence raisonnable :** les processus de diligence raisonnable ou de vérification visent à trouver un équilibre entre leur engagement en faveur des valeurs du financement flexible et les pressions exercées par les donateurs traditionnels pour qu'ils rendent compte de la manière dont l'argent est dépensé.
- **Le soutien aux partenaires facilitateurs :** les connecteurs, qui reçoivent un financement directement des donateurs traditionnels du Nord/minoritaires, cherchent à assumer autant que possible la charge administrative liée à l'établissement de rapports, afin de libérer les partenaires facilitateurs qui peuvent ainsi soutenir les partenaires bénéficiaires de la même manière.



LES EXPÉRIMENTATEURS

La description succincte : Les organisations qui ne fonctionnent pas entièrement comme des bailleurs de fonds flexibles, mais qui ont réussi à créer des canaux de financement flexibles distincts, soit par le biais d'un financement direct, comme les champions directs, soit indirectement, comme les connecteurs. Grâce à ces canaux, les expérimentateurs peuvent permettre un financement plus flexible dans un environnement de financement par ailleurs traditionnel. Nous avons identifié les sous-catégories suivantes : les fonds des ONG internationales du Nord/minoritaires ; le soutien bilatéral des donateurs aux fonds pour les femmes ; le financement de programmes par des donateurs bilatéraux ; le financement bilatéral au niveau des ambassades ; les fonds communs des donateurs. Les principales caractéristiques sont les suivantes :

- **Les différentes options :** il n'existe pas de caractéristiques structurelles standard communes à tous les expérimentateurs, étant donné que chaque bailleur de fonds tire parti des opportunités spécifiques qui se présentent et qu'il est donc libre d'adopter certains aspects des modèles des Champions Direct ou des Connecteurs.
- **La conception :** les expérimentateurs consultent souvent des experts pour les aider à concevoir un canal ou un mécanisme de financement flexible. Cela laisse souvent une marge de négociation, par exemple sur la possibilité d'utiliser les fonds pour couvrir les coûts de base plutôt que les projets.
- **La flexibilité dans l'expérimentation :** C'est précisément parce que les expérimentateurs qualifient leur financement d'« expérimental » qu'ils sont souvent en mesure d'accorder une grande liberté à leurs partenaires bénéficiaires, par exemple en leur fournissant un financement direct, pluriannuel et de base.



LES CONVOCATEURS-DÉFENSEURS

La description succincte : Les organisations qui réunissent des bailleurs de fonds flexibles et d'autres parties prenantes, produisent des connaissances et plaident en faveur d'un financement flexible dans l'ensemble de l'écosystème. Nous avons identifié les sous-catégories suivantes : les réseaux de financement flexible ; les défenseurs et producteurs de connaissances. Les principales caractéristiques sont les suivantes :

- **Le financement des bailleurs de fonds :** les organisateurs-défenseurs ne financent généralement pas les partenaires bénéficiaires, mais beaucoup offrent un financement aux bailleurs de fonds flexibles pour les aider dans leur développement organisationnel et leur apprentissage, notamment par le biais de subventions d'apprentissage entre pairs.
- **L'influence :** les organisateurs-défenseurs offrent des espaces clés pour favoriser l'influence entre pairs, en particulier parmi les bailleurs de fonds bilatéraux et philanthropiques plus traditionnels.





LES ACTEURS DU CHANGEMENT DIRECT

Financent les personnes et les communautés (ou mobilisent des ressources pour celles-ci) directement, à l'aide de leurs propres mécanismes de prise de décisions.

Exemples

Fonds féministes :

Women's Fund Asia, AWDF, Mama Cash, FRIDA, Fondo Semillas

Fonds communautaires :

ADD International, Global Green Grants, ACT Ubumbano

Philanthropie communautaire :

GFCF, Tewa, KCDF

Philanthropie communautaire :

GFCF, Tewa, KCDF

Financement participatif : GlobalGiving

Exemples

Traditionnels : fonds d'ONGI, programmes de donateurs bilatéraux (par exemple le ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas ou le FCDO), financements via les ambassades

CONTRIBUTEURS

Donateurs bilatéraux gouvernementaux et acteurs philanthropiques qui fournissent des contributions aux organismes proposant des financements flexibles.

LES ACTEURS PASSERELLES

Financent les personnes et les communautés (ou mobilisent des ressources pour celles-ci) directement, à l'aide de leurs propres mécanismes de prise de décisions.

Exemples

Partenariats de pays : Peace Direct – Fonds d'Action Locale, GlobalGiving

Partenaires coordinateurs : Adeela (Soudan du Sud), LEGASI (Nigeria), Hive (Pakistan), Centre for Disaster Preparedness (CDP)

LES ACTEURS D'INNOVATION

Ne s'identifient pas comme des organismes proposant des financements flexibles mais sont parvenus à créer des canaux de financement flexible discrets, directement ou par l'intermédiaire de partenaires.

LES ACTEURS DE COORDINATION ET DE PLAIDOYER

Créent des liens entre les organismes de financement flexible et plaident en faveur d'un financement plus flexible.

Exemples

Réseaux de bailleurs de fonds :

Prospera, Rede Comuá, bailleurs de fonds d'EDGE

Organisations de plaidoyer :

The Share Trust, Radical Flexibility Fund

Les conseils pour choisir un modèle de financement flexible

★ Si vous disposez de fonds et souhaitez les distribuer de manière flexible, mais que vous ne disposez pas de l'infrastructure nécessaire pour verser les fonds aux partenaires bénéficiaires finaux (directement ou indirectement), **nous vous recommandons de devenir contributeur en fournissant un financement de base et d'autres formes de soutien aux CHAMPIONS DIRECTS et aux CONNECTEURS.**

Les caractéristiques requises :

- Un engagement interne à soutenir l'écosystème de financement flexible.
- La capacité à déléguer les responsabilités décisionnelles à d'autres bailleurs de fonds ou re-subsventionneurs de confiance.

★ Si votre philosophie organisationnelle soutient le financement flexible, mais que vous cherchez à renforcer l'écosystème des organisations de soutien locales et nationales plutôt que de financer directement, **nous vous recommandons d'adopter le modèle CONNECTEUR en vous engageant auprès de partenaires facilitateurs proches des communautés dans les domaines que vous souhaitez financer.**

Les caractéristiques requises :

- Un réseau solide de personnes et d'organisations dans les pays ou les lieux où vous souhaitez financer.
- Un engagement organisationnel de haut niveau en faveur d'un financement flexible.
- Des processus internes qui vous permettent de donner à vos partenaires facilitateurs la liberté de financer comme ils l'entendent.

★ Si vous disposez d'une infrastructure de subventionnement mature et des ressources nécessaires pour vous engager directement et profondément auprès de vos partenaires, **nous vous recommandons d'adopter le modèle CHAMPIONS DIRECTS.**

Les caractéristiques requises :

- Une vision audacieuse et à long terme pour financer et soutenir directement les personnes et les organisations qui travaillent en première ligne.
- Un engagement organisationnel de haut niveau en faveur d'un financement flexible.
- Un processus et des procédures internes qui réduisent la bureaucratie liée au financement au minimum nécessaire pour garantir une forte responsabilité.

★ Si vous n'êtes pas vous-même un bailleur de fonds, mais que vous êtes passionné par la promotion et le soutien de modèles et d'approches de financement flexibles, **nous vous recommandons de devenir un CONVOCATEUR-DÉFENSEUR (ou de vous associer à des réseaux existants).**

Les caractéristiques requises :

- Une culture interne et un esprit de partage et d'horizontalité plutôt que de concurrence et de gouvernance descendante.
- Une mission organisationnelle consistant à soutenir d'autres bailleurs de fonds dans leur mission de financement flexible.
- Une capacité à établir une relation de confiance avec les bailleurs de fonds et compétences pour les aider à financer de manière flexible.

★ Si vous ne disposez pas de l'infrastructure de financement ou de la philosophie organisationnelle nécessaires, mais que vous voyez une opportunité de financer de manière flexible, **nous vous recommandons de devenir un EXPERIMENTEUR, avec une vision à plus long terme consistant à adopter pleinement l'un des modèles ci-dessus.**

Les caractéristiques requises :

- Une capacité à obtenir l'adhésion du conseil d'administration ou de la direction/des cadres supérieurs pour approuver un fonds de financement flexible distinct.
- Une volonté de l'organisation d'expérimenter et de prendre des risques limités afin d'apprendre ce qui fonctionne.
- Des processus de partage de ces enseignements au sein de l'organisation afin d'accroître l'adhésion au financement flexible au fil du temps.

Les recommandations spécifiques pour les donateurs bilatéraux et les bailleurs de fonds philanthropiques du Nord global/des minorités

1. Plutôt que de réinventer la roue, financez ceux qui ont déjà mis en place des mécanismes flexibles. Ces acteurs disposent des relations, de l'infrastructure et de la culture organisationnelle qui soutiennent le financement flexible.
2. La flexibilité commence par être ouvert à faire les choses différemment et à écouter comment vos processus affectent ceux qui sont finalement censés bénéficier de votre financement. Soyez curieux et trouvez des moyens créatifs de lâcher prise sur les conditions et les restrictions. Réévaluez votre appétit pour le risque afin de pouvoir créer au sein de votre organisation un environnement propice à un financement flexible.
3. Engagez-vous dans des processus de responsabilité mutuelle en participant à des initiatives telles que le CIVICUS Donor Transformation Challenge,¹ le Funder Report Card,² et le Racial Equity Index.³ Vous garantirez ainsi que l'éthique du financement flexible atteigne les plus hauts niveaux de votre organisation.
4. Sensibilisez et mobilisez vos pairs afin qu'ils adoptent collectivement le financement flexible. Partagez vos expériences en matière de financement flexible et les bonnes pratiques tirées de ces exemples afin de normaliser le risque, l'adaptation et les conversations sur le pouvoir au sein de votre sphère d'influence.

¹ CIVICUS. Donors Transformation Challenge.

Disponible à : <https://www.civicus.org/index.php/donor-transformation-challenge>

² Peace Direct, à publier dans 2026.

³ The Racial Equity Index. Disponible à : <https://www.theracialequityindex.org/> [Accessed 5 décembre 2025].



