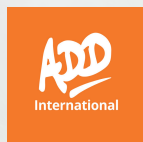


# FINANCEMENT POUR UNE SOCIÉTÉ CIVILE LIBRE

modèles, témoignages et stratégies pour un  
financement flexible qui fonctionne



# TABLE DES MATIÈRES

## 03

<b>Introduction : Il est temps de passer au financement flexible, et certains le font déjà</b>	03
Vue d'ensemble	03

## 05

<b>Les définitions, les modèles, et les principales caractéristiques</b>	05
Le financement flexible : de quoi s'agit-il ?	05
Les modèles de financement flexible	07
Définir les impacts du financement flexible	08
1 : Mobiliser des ressources pour permettre la flexibilité et faire en sorte qu'elle ait un impact plus important.	08
2 : La reddition de comptes est centrale dans le financement flexible, et ne pas faire confiance aux partenaires bénéficiaires est le véritable risque.	09
3 : Le soutien via l'accompagnement privilégie la collaboration par rapport à la mise en concurrence, ce qui mène à une plus grande pérennité.	10
4 : Les héritages injustes du financement peuvent être atténués en favorisant des relations égalitaires et mutuellement respectueuses entre les partenaires bénéficiaires et les bailleurs de fonds.	11

## 13

<b>Les quatre modèles de financement flexible pour déplacer le pouvoir et transférer les ressources</b>	13
LES ACTEURS DU CHANGEMENT DIRECT	14
LES ACTEURS PASSERELLES	26
LES ACTEURS D'INNOVATION	35
LES ACTEURS DE COORDINATION ET DE PLAIDOYER	42

## 47

<b>Les conclusions et les recommandations</b>	47
Synthèse des principales caractéristiques de chacun des modèles de financement flexible	47
Considérations avant de s'engager dans un programme de financement flexible	51
Les recommandations spécifiques pour les donateurs bilatéraux et les bailleurs de fonds philanthropiques du Nord global	52

## 54

<b>Remerciements</b>	54
----------------------	----

# INTRODUCTION

Il est temps de passer au financement flexible, et certains le font déjà

## La vue d'ensemble

Ce projet de recherche a commencé fin 2024, lors de la transition vers une nouvelle ère de réductions inédites de l'aide internationale, appelée aide publique au développement (APD). La nature rapide et sévère de ces coupes budgétaires (des États-Unis, du Royaume-Uni et de nombreux autres donateurs bilatéraux du Nord global) a mis en évidence<sup>1</sup> le fait suivant : les sources de financement unilatérales et descendantes ne peuvent pas servir la cause de la décolonisation de la coopération internationale,<sup>2</sup> ni permettre de construire un nouveau système équitable.

**Une solution alternative existe déjà :** des financements fournis de manière flexible, permettant aux personnes et aux communautés de répondre à leurs propres besoins et difficultés. C'est pourquoi nous avons choisi d'intituler le présent rapport « Financement pour une Société Civile Libre ». À l'heure actuelle, les organisations de la société civile (OSC) de la majorité mondiale/du Sud global n'ont pas la liberté de concevoir, développer et mettre en œuvre

le travail qu'elles estiment nécessaire pour leurs communautés respectives. Il y a plus de 25 ans, l'économiste Amartya Sen, lauréat du prix Nobel, a publié l'ouvrage *Development of Freedom*, dans lequel il a proposé l'une des définitions les plus mémorables et importantes du terme « développement ». Selon lui, le « développement est la liberté de vivre la vie que l'on a des raisons de chérir ». Pour Amartya Sen, le développement ne concernait pas les choses qui étaient distribuées (aliments, matériel médical, livres ou infrastructures). C'était la liberté de choisir, de participer, de tracer son propre chemin, de jouer un rôle actif dans les décisions qui s'appliquent à soi. D'avoir le choix. Pour Amartya Sen, la pauvreté est l'absence de ces libertés. La société civile de la majorité mondiale/du Sud global est privée de ces choix par les financements qui lui sont proposés. Les financements devraient être libérateurs. Ils devraient donner à la société civile la liberté et la capacité de choisir comment s'attaquer aux problèmes qu'elle a décidé de désigner comme les plus importants pour elle. Le financement flexible, lorsqu'il fonctionne, offre cette liberté..

Il n'existe aucun ensemble de données complet qui rende compte de la proportion des financements actuels versée de manière flexible. Cependant, à titre de réponse partielle, une étude du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE menée en 2024 a montré qu'environ 16 % de l'ensemble des dons philanthropiques (non gouvernementaux) dans le développement étaient désignés comme sans restrictions, par opposition aux financements affectés à des projets spécifiques ou réservés. L'étude a également conclu que les financements flexibles étaient plus susceptibles d'être fournis à des organisations non gouvernementales (ONG) du Nord global, par rapport à des ONG basées en Afrique, en Asie de l'Est et en Asie du Sud.<sup>3</sup>

Nos recherches sur les modèles de financement flexible ne sont pas menées dans le cadre d'une démarche « neutre ». Nous avons la conviction que le financement flexible est à la fois vital et préférable aux formes de financement traditionnelles et rigides existantes. En outre, ce type de financement est crucial pour transférer le pouvoir et les ressources du

<sup>1</sup> Connective Impact. (Juillet 2024). From Crisis to Collaboration: Reimagining Global Development Beyond Traditional Aid: Breakthrough Brief. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.connectiveimpact.com/blog/from-crisis-to-collaboration-reimagining-global-development-beyond-traditional-aid>

<sup>2</sup> Peace Direct, Adeso, Alliance for Peacebuilding et Women of Color Advancing Peace and Security. (2021). Time to Decolonise Aid. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.peacedirect.org/time-to-decolonise-aid/>

<sup>3</sup> OECD Centre on Philanthropy (2024). No Strings Attached? Making Sense of Flexible Financing in Philanthropy. Centre de développement de l'OCDE. Disponible à l'adresse suivante : [https://www.oecd.org/en/publications/no-strings-attached-making-sense-of-flexible-financing-in-philanthropy\\_0264b47f-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/no-strings-attached-making-sense-of-flexible-financing-in-philanthropy_0264b47f-en.html)

Nord au Sud. La nécessité du financement flexible a déjà été prouvée.<sup>4</sup> Comme le fait remarquer l'initiative Funding for Real Change :

**« Les subventions flexibles et pluriannuelles, basées sur la confiance, favorisent la création de partenariats avec les organisations soutenues. Par ailleurs, elles sont pour les subventionnaires le moyen le plus judicieux d'augmenter l'impact de leurs actions, tout en favorisant l'équité et en renforçant les organisations subventionnées sur le long terme ».**<sup>5</sup>

Par conséquent, nos recherches s'axent principalement sur la manière dont les organisations mettent la flexibilité en pratique. Par chance, des exemples de financements qui fonctionnent de façon bien plus libre et flexible existent, et sont même légion. Ce rapport s'est donc attaché à :

- Identifier, comprendre et catégoriser différents modèles de financement flexible afin d'inspirer les autres organisations souhaitant adopter, soutenir ou promouvoir ces modèles, sans toutefois comparer ou évaluer directement les modèles.
- Remédier aux difficultés rencontrées par les bailleurs de fonds qui hésitent à adopter des modèles flexibles en mettant en avant les bonnes pratiques et les enseignements tirés.

<sup>4</sup>Peace Direct et Kantowitz, R. (2015). Radical Flexibility – Strategic Funding for the Age of Local Activism. [en ligne] Peaceinsight.org. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.peaceinsight.org/reports/peacefund/> [Consulté le 12 août 2025]

<sup>5</sup>Funding for Real Change. (2021). Accélérer l'octroi de subventions équitables : Saisir l'opportunité pour normaliser le financement pluriannuel et flexible. Disponible à l'adresse suivante : [Accélérer l'octroi de subventions équitables : Saisir l'opportunité pour normaliser le financement pluriannuel et flexible](https://www.fundingforrealchange.com/multi-year-flexible-funding). Voir également <https://www.fundingforrealchange.com/multi-year-flexible-funding>.

## La méthodologie

Ce rapport vise à démystifier le financement flexible et à proposer des options à des publics multiples qui, au sein des secteurs plus larges du financement et du développement international, s'intéressent aux solutions de financement plus flexibles. Il n'a pas vocation à évaluer les modèles de financement de manière scientifique, mais plutôt à présenter les quatre modèles de financement flexible que nous avons identifiés. Suite à une revue bibliographique ciblée et à une analyse de documents et de sources secondaires fournis par un large panel d'organisations, nous avons organisé des discussions semi-structurées avec 19 bailleurs de fonds et réseaux aux profils de financement variés. Nous avons échangé avec des personnes occupant des fonctions de direction ou de gestion de programmes. Ces discussions en ligne ont permis d'encourager les participants à nous faire part de leur compréhension et de leur approche du financement flexible et à proposer leurs témoignages expliquant comment eux-mêmes en étaient arrivés à ces conclusions. En outre, nous avons organisé une discussion en petits groupes avec les partenaires bénéficiaires disponibles afin de rendre compte de leur expérience concrète du financement. Grâce à ces échanges, nous avons été en mesure de définir les mesures qui a) ont mené à l'introduction du modèle de financement flexible, b) ont favorisé des expériences spécifiques pour les partenaires bénéficiaires, et c) ont permis une pérennisation de la flexibilité.

## Les limites

Bien que nos discussions avec les bailleurs de fonds aient été riches en enseignements, nous avons conscience des limites de notre échantillon. Tout d'abord, il existe une myriade de mécanismes de financement flexible à l'échelle mondiale. Ce rapport ne vise pas à en proposer une cartographie complète, mais s'appuie sur les études de cas présentées pour élargir l'engagement vis-à-vis du financement flexible. Ensuite, seuls les partenaires bénéficiaires peuvent réellement attester de la différence créée par le financement flexible dans leur travail. Certes, nous avons échangé avec certains partenaires bénéficiaires, mais il serait nécessaire de mener davantage de recherches autour de cette question.

<sup>6</sup>En raison des évolutions constantes du secteur, la capacité des partenaires bénéficiaires et des bailleurs de fonds était très restreinte, jouant sur le nombre de bénéficiaires disponibles pour participer aux discussions de groupe.

# LES DÉFINITIONS, LES MODÈLES, ET LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES

## Le financement flexible : de quoi s'agit-il ?

Le terme « financement flexible », qui est devenu à la mode, possède presque autant de significations qu'il existe de types de bailleurs de fonds. Pour citer Gugo Siqueira de Rede Comuá au Brésil :

« Le financement flexible est polysémique (quelque chose qui variera en fonction du contexte), mais c'est une bonne chose. Nous ne souhaitons pas restreindre la définition du financement flexible, afin de veiller à ce que l'ensemble des possibilités soient garanties. »

Dans cette veine, de nombreux termes différents ont émergé tout au long des recherches :

L'attribution participative de subventions

L'attribution décentralisée de subventions

Le financement adapté aux besoins

Le soutien d'urgence

Le financement basé sur la confiance

Le financement de base ou sans restrictions

Le soutien continu

Le financement basé sur la solidarité

Le financement dirigé au niveau local (parfois utilisé de manière interchangeable avec la « localisation »)

Le financement autonome

Le financement communautaire

Il est important de souligner que le financement de base ou sans restrictions demeure la référence absolue du financement. C'est un point de vue réitéré depuis de nombreuses années par les organisations de la société civile dans presque tous les pays. Les études du Bridgespan Group, du Center for Effective Philanthropy et du Trust Based Philanthropy Project mettent toutes en avant l'abondance de données probantes qui démontrent l'impact du financement sans restrictions, et nous encourageons ainsi les lecteurs à les consulter, ainsi que d'autres rapports. La plupart des donateurs ne sont toujours pas disposés à envisager un financement sans restrictions ou de base, ou en mesure de le faire, mais ce rapport ne vise pas à étudier pourquoi. Ce que nous avançons dans ce document est que même si le financement de base ou sans restrictions n'est pas possible dans le cadre de la stratégie ou du champ d'action d'un bailleur de fonds, il reste de nombreuses options relevant de la catégorie du « financement flexible » à envisager.

Il est difficile de s'accorder sur une définition universelle du financement flexible, un concept dynamique qui possède différentes acceptions en fonction des acteurs de l'ensemble de l'écosystème du financement. Cependant, la flexibilité, bien souvent, est définie par plusieurs principes clés.<sup>7,8</sup>

- **Un engagement à long terme** sous la forme d'un financement pluriannuel qui permet le renforcement des organisations ou des mouvements.
- **Une capacité à adapter** les dotations, les approches et les calendriers de financement en fonction des évolutions du contexte.
- **De la réactivité et de la vitesse** permettant de procéder rapidement à tous les changements nécessaires pour répondre aux besoins au moment où ils émergent.
- **Un financement sans restrictions** quand c'est possible, permettant aux bénéficiaires du financement de définir leurs propres priorités.
- **Un financement assorti d'un soutien non financier**, accompagnant les bénéficiaires du financement dans les domaines où ils en ont le plus besoin.

Pour les pionniers, qui ont toujours fonctionné ainsi, accorder des financements flexibles est bien plus qu'un simple usage : cela fait **partie de qui ils sont**, et c'est une **pratique continue**. Le financement flexible est donc une **identité** et une **philosophie** autant qu'une modalité de financement, et il est souvent fondé sur une vision du monde et un état d'esprit de confiance, d'ouverture, d'équité et de décolonialité. Pour reprendre les termes de Chhavi Doonga, Directrice de la stratégie et des programmes à Prospera :

« Le financement flexible est un engagement politique plutôt que quelque chose de technique. C'est pourquoi les fonds féministes y recourent : c'est dans leur constitution, c'est leur raison d'être. »

Gabriela Toledo, Co-directrice de Fondo Semillas au Mexique (qui existe depuis 35 ans), abonde dans ce sens :

« Le financement féministe est pratique tout autant qu'idéologique. »

Pour beaucoup, le financement flexible est donc profondément politique. Il est issu d'une manière bien précise d'envisager le pouvoir et le monde.

Comme l'a décrit Maaz Salih Idres, responsable du programme Fonds d'Action Locale de Peace Direct :

« La flexibilité signifie un engagement total. Le domaine du financement concentre beaucoup de pouvoir, y compris du pouvoir invisible. Mais le pouvoir sans bienveillance, sans amour et sans confiance est imprudent et vide. Sans cette profondeur et cette philosophie, que fait-on ? »

Comme nous l'avons esquissé dans l'introduction, le financement flexible représente bien plus qu'un exercice technique d'adaptation. Il devrait être libérateur.

Il est également important de souligner que le financement flexible n'est **pas statique, ni universel**. C'est un concept qui vit et respire et s'adapte à l'évolution des contextes au fil du temps. L'adoption d'une définition rigide de ce que recouvre la « flexibilité » peut donc, en fin de compte, restreindre le travail des bailleurs de fonds, en particulier ceux qui sont **au début de leur parcours vers le financement flexible**. Les bailleurs de fonds que nous avons interrogés dans le cadre de ce projet ont clairement affirmé que **le financement flexible était un objectif auquel les organisations aspiraient en permanence**, et qui nécessitait de l'implication et une forme de répétition.

<sup>7</sup> Voir les recommandations sur le financement dans le rapport de Peace Direct : Peace Direct. (2023). Transformer les partenariats dans la coopération internationale, p. 7 Disponible à l'adresse suivante : <https://www.peacedirect.org/content/uploads/2023/09/Peace-Direct-Transforming-Partnerships-in-International-Cooperation-French.pdf> [Rapport consulté le 29 octobre 2025].

<sup>8</sup> Peace Direct et Kantowitz, R. (2015). Radical Flexibility – Strategic Funding for the Age of Local Activism. [en ligne] Peaceinsight.org. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.peaceinsight.org/reports/peacefund/> [Consulté le 12 août 2025].

**Une règle empirique pour évaluer si le financement dit flexible l'est réellement est qu'il doit être défini comme tel par le bénéficiaire, et non par le donateur. Si un bénéficiaire estime avoir la liberté de réaliser le travail qu'il souhaite entreprendre, de la manière dont il l'entend, alors le financement est probablement aussi flexible qu'il doit l'être, même s'il ne s'agit pas d'un financement sans restrictions.**



En fin de compte, ce qui relie les organisations de financement flexible et les défenseurs du concept est la conviction que le financement flexible n'est absolument pas polémique lorsque l'on comprend ses multiples avantages.<sup>9</sup>

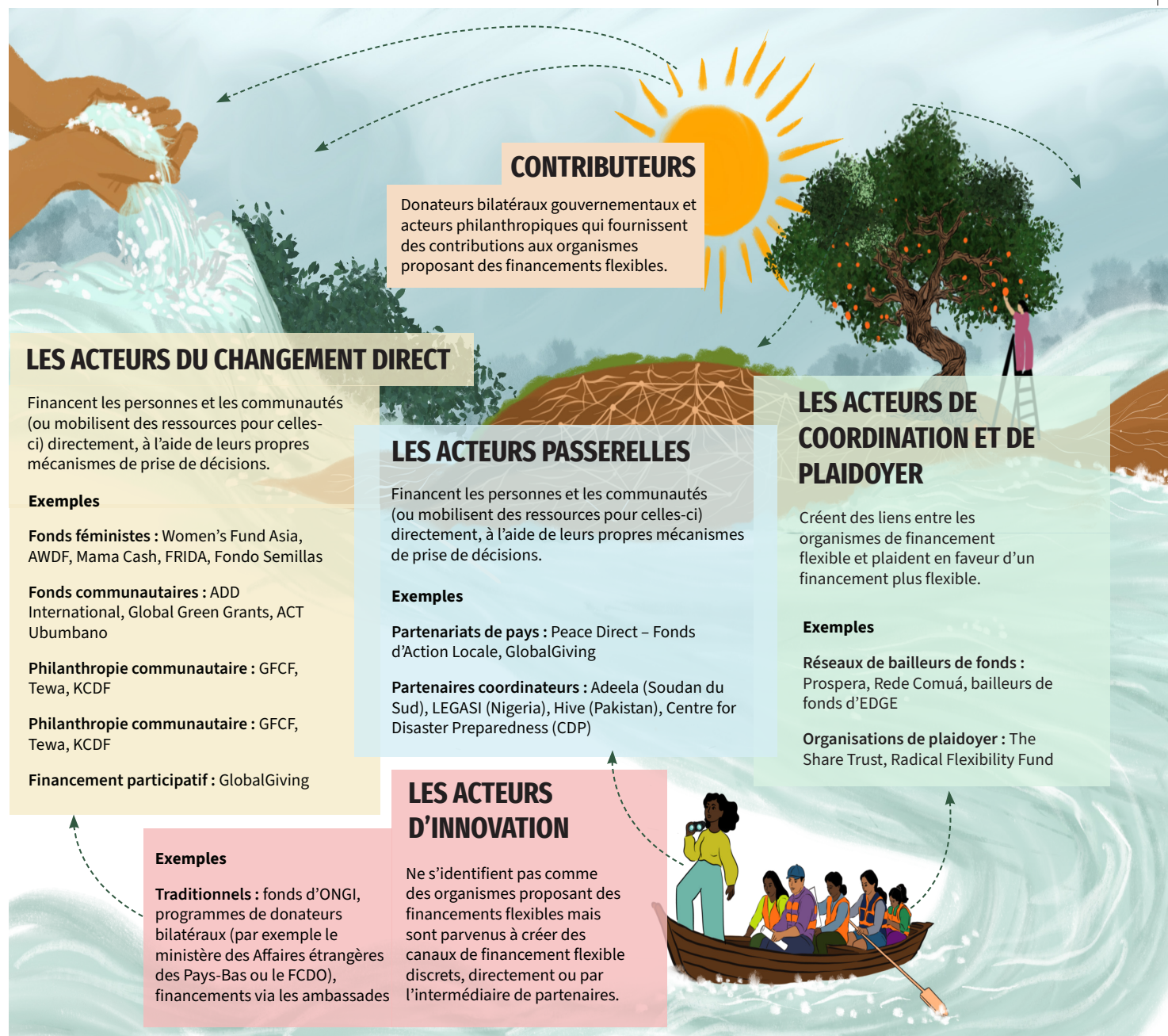
## Les modèles de financement flexible

Par l'intermédiaire d'une recherche documentaire et de discussions approfondies avec un large éventail de bailleurs de fonds, nous avons identifié les modèles de financement flexible suivants : les acteurs du changement direct, les acteurs passerelles, les acteurs d'innovation et les acteurs de coordination et de plaidoyer. Pour chaque modèle, ce rapport présente les informations suivantes : i) une description rapide, ii) les sous-catégories, iii) les origines et les raisons d'être, iv) les caractéristiques structurelles du modèle, v) les effets internes du financement flexible, vi) les relations et les dépendances en matière de financement, et vii) les défis et les avantages.

Nombre **d'acteurs du changement direct** avec lesquels nous avons échangé proposent des financements flexibles depuis des décennies, et forment ainsi l'essentiel des sous-catégories et des exemples figurant dans cette analyse.

Les **acteurs passerelles** sont plus émergents, dans un contexte où les efforts visant à réformer le système de financement du développement international sont en plein essor.

<sup>9</sup> Griffiths, D., Guizzardi, S., et Craciun, A. (2025) There's Nothing Controversial About Core Funding. Alliance Magazine. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.alliancemagazine.org/analysis/theres-nothing-controversial-about-core-funding/>.



**Attention : il est rare que les bailleurs de fonds et les organisations ne relèvent que d'un seul modèle. Nombre d'entre eux passent d'un modèle à l'autre ou fonctionnent selon plusieurs modèles en fonction du contexte, des évolutions internes ou des pressions externes.**

Les **acteurs d'innovation**, qui testent les modèles des acteurs du changement direct, des acteurs passerelles et des acteurs de coordination et de plaidoyer, sont également moins courants compte tenu de la nature de l'écosystème du financement traditionnel.

**Tous les bailleurs de fonds existants ou potentiels ont un rôle à jouer en matière de financement flexible.** La description détaillée de chaque modèle ci-dessous met en avant les caractéristiques structurelles, les avantages et les difficultés de chaque modèle afin d'aider les bailleurs de fonds à décider quelles approches seraient les plus adaptées en fonction de leurs capacités, leurs contraintes et leur vision finale.

## Définir les impacts du financement flexible

Si chaque modèle de financement flexible possède des attributs qui lui sont propres, nos recherches ont mis au jour **plusieurs caractéristiques communes qui apparaissent dans l'ensemble des modèles.** Ce sont également les principales raisons qui devraient motiver les organisations à proposer un financement flexible.

### 1 : Mobiliser des ressources pour permettre la flexibilité et faire en sorte qu'elle ait un impact plus important.

<sup>10</sup> ADD International. (2025). Fairer Funding for Organisations of Persons with Disabilities. Disponible à l'adresse suivante : <https://add.org.uk/fairer-funding/>

- **Assurer l'accessibilité sous toutes ses formes nécessite des ressources supplémentaires.** La manière dont les bailleurs de fonds envisagent l'accessibilité du point de vue de leurs partenaires bénéficiaires est fondamentale dans leur identité et leurs valeurs, et permet d'avoir un impact plus inclusif. De nombreux acteurs du changement direct, en particulier, cherchent à sensibiliser à ce sujet. ADD International a par exemple lancé la Fairer Funding Campaign (« Campagne pour un financement plus équitable ») pour plaider en faveur d'une augmentation et d'une amélioration des financements destinés à la justice pour les personnes en situation de handicap<sup>10</sup>. Pour reprendre les termes de Women's Fund Asia : dans le contexte du financement, l'inclusion signifie l'intégration et le financement proactifs de la justice linguistique, de l'accessibilité et de la coopération avec les partenaires à titre d'élément clé des partenariats de financement.



Il peut par exemple s'agir :

- d'allouer des financements supplémentaires pour les options de trajet et d'hébergement afin de faire en sorte que celles-ci soient accessibles aux personnes en situation de handicap, ou
- d'intégrer au budget les coûts de traduction (qui peuvent être très élevés) pour aider à surmonter les obstacles linguistiques.

- **Il est crucial d'avoir la volonté de remédier aux difficultés pratiques.** Être capable de gérer les difficultés pratiques au moment où elles surviennent constitue le signal d'un véritable engagement en faveur du financement flexible. Les organismes qui proposent des financements flexibles parviennent à se mobiliser et à faire preuve de créativité pour relever ces défis.

Plusieurs bailleurs de fonds ont par exemple mis en avant la difficulté commune que constituent les transferts monétaires dans des contextes où les banques font l'objet de contrôles très minutieux ou lorsque des sanctions sont mises en place. Les organismes qui proposent des financements flexibles ont notamment mis en place les solutions créatives suivantes :

- demander à des sociétés sœurs d'effectuer le transfert monétaire si elles ont un meilleur accès,
- collaborer avec des sponsors fiscaux, ou
- prendre le risque de recourir à des canaux plus informels (cela augmente les chances que les fonds parviennent dans les zones où ils auront le plus d'impact).

Dans les contextes fragiles ou de conflits, la flexibilité et l'adaptabilité signifient également qu'il faut procéder au transfert monétaire de manière suffisamment rapide pour répondre à l'incertitude des conflits ou des crises humanitaires.

- **Accorder la priorité au soin et au bien-être a un réel impact.** Les financements qui ne respectent pas le bien-être du personnel, des conseillers, des



partenaires et des bénéficiaires ne correspondent pas aux valeurs de la flexibilité. À l'inverse, les financements qui donnent la priorité au soin et au bien-être auront plus de chance d'avoir de l'impact et d'être pérennes. Les fonds de femmes et féministes, en particulier, ont souligné l'importance du bien-être. Comme l'a décrit le Fonds Africain pour le Développement de la Femme (AWDF) :

« Faire évoluer les systèmes prend du temps! Le processus peut être accablant. Comment pouvons-nous prendre soin de nous-mêmes, mais également des individus ? Nous nous assurons qu'AWDF incarne cela, mais nous proposons également des espaces permettant aux partenaires, tout particulièrement dans le contexte de crise de cette année, de parler, de faire preuve de bienveillance et de guérir. »

## 2 : La reddition de comptes est centrale dans le financement flexible, et ne pas faire confiance aux partenaires bénéficiaires est le véritable risque.

- **Une fausse tension entre l'obligation de rendre des comptes et la flexibilité.** Les organismes qui proposent des financements flexibles perçoivent l'obligation de rendre des comptes comme fondamentale dans leur travail, contrairement au financement traditionnel. Pour Prospera, il est vital de « parler de la tension qui est créée entre financement flexible et obligation de rendre des comptes ; ce n'est pas le sujet. »



« Le financement aura beau être flexible, nous voudrions tout de même voir des preuves de ce que font les gens. Mais ces justifications pourront être exprimées dans leur propre langue et selon leurs propres perspectives plutôt que par l'intermédiaire des programmes des donateurs. Les fonds de femmes et féministes travaillent déjà de cette manière. » Chhavi Doonga, Prospera

- **C'est surtout envers les communautés visées qu'il faut rendre des comptes.** Les organismes qui proposent des financements flexibles doivent rendre des comptes aux communautés qu'ils espèrent en fin de compte servir. Certains bailleurs de fonds (en particulier dans la philanthropie communautaire) utilisent la reddition de comptes comme base pour demander à leurs partenaires bénéficiaires de produire un rapport financier final et, parfois, des reçus. Mais c'est l'objet des rapports qui est important, comme le décrit le Global Fund for Community Foundations (GFCF) :

« Les bailleurs de fonds [traditionnels] demandent comment leur argent a été dépensé, et non pas ce que les communautés font pour elles-mêmes. Il n'y a aucune curiosité concernant la possibilité d'être complémentaire et respectueux de ce qui est déjà là. »

Et pour reprendre les termes de Greg Hilditch du Global Green Grants Fund :

« Il s'agit de rendre des comptes aux mouvements, et non aux donateurs, tout en œuvrant à améliorer la qualité des données probantes au sujet de l'impact de nos bénéficiaires. »

- **Une nouvelle vision du risque doit être adoptée.** L'ensemble des organismes proposant des financements flexibles avec lesquels nous avons échangé dans le cadre de cette étude conviennent d'un point clé : les récits et les

discussions qui donnent une place centrale au risque dans le financement flexible ne sont pas pertinents. Dans d'autres secteurs tels que le monde de l'investissement, le risque est considéré comme positif et nécessaire. Pour citer ACT Ubumbano :

« Il faut chambouler la pratique du développement : nous ne pouvons pas continuer à faire la même chose et nous attendre à des résultats différents. Une discussion sur le risque bien plus importante porterait sur la manière de prendre des risques à l'égard des nouvelles idées et des innovations. »

Mama Cash fait écho à ce sentiment :

« Il est erroné de mettre l'accent sur le risque, surtout lorsque les groupes que nous finançons prennent des risques. La peur du risque n'est pas la vraie préoccupation ; en réalité, les donateurs ont peur d'abandonner le contrôle. »

### 3 : Le soutien via l'accompagnement privilégie la collaboration par rapport à la mise en concurrence, ce qui mène à une plus grande pérennité.

- **La dynamique du financement passe de transactionnelle à relationnelle.** Étant donné que les relations de financement impliquent des

ressources monétaires, elles peuvent aisément devenir transactionnelles, particulièrement dans les cas où le bailleur de fonds est éloigné du contexte immédiat. C'est ACT Ubumbano qui l'exprime le mieux :



« L'argent est nécessaire pour soutenir la lutte, mais si c'est le point de départ, cela devient problématique. Il faut impérativement que l'argent reste dans le cadre, mais nous constatons de plus en plus que la présence d'un mécanisme qui permet la transformation et l'émancipation est ce qui compte le plus. **Le terme que nous utilisons est celui d'“accompagnement” ; le financement est un facilitateur.** Cet aspect est très présent dans notre expression et nos descriptions de la solidarité. »

L'accompagnement permet aux bailleurs de fonds d'aller au-delà d'une attribution de subventions purement transactionnelle afin de financer des relations basées sur l'obligation mutuelle de rendre des comptes et sur la solidarité.<sup>11</sup> Pour que le financement flexible puisse transformer le secteur de manière effective, les partenaires bénéficiaires comme les bailleurs de fonds doivent accorder une place centrale à l'élément humain. Comme beaucoup l'ont souligné, cela nécessite des bailleurs de fonds qu'ils se mettent activement à la place

des bénéficiaires, en anticipant les obstacles auxquels ils sont confrontés tels que les barrières linguistiques, l'accessibilité pour les personnes en situation de handicap et les besoins des groupes marginalisés.

- **L'accompagnement aide les partenaires bénéficiaires à trouver leurs repères dans le paysage du financement, qui n'a pas beaucoup évolué.** S'il est indéniable que le financement flexible fait bouger les choses, le paysage plus global du financement demeure rigide, peu enclin au risque et contraignant en matière de conformité. L'accompagnement contribue à combler cet écart en proposant des conseils pratiques et un soutien institutionnel, ce qui aide les bénéficiaires à décrypter les structures et processus souvent intimidants



<sup>11</sup> Peace Direct (2023). Transformer les partenariats dans la coopération internationale, Une ressource pratique pour la société civile, les donateurs, les ONGI et les intermédiaires. [en ligne] Peace Direct. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.peacedirect.org/content/uploads/2023/09/Peace-Direct-Transforming-Partnerships-in-International-Cooperation-French.pdf> [Rapport consulté le 8 août 2025].

de la philanthropie traditionnelle qui n'ont pas encore adopté le financement flexible. Comme le décrit CIVICUS, ce type d'accompagnement « préparerait nos bénéficiaires à recevoir davantage de financements et à être en mesure de les gérer par rapport aux attentes des donateurs ». L'AWDF fait part d'un sentiment similaire, faisant remarquer que l'accompagnement vise également la pérennité :

**« Les organisations communautaires et les ONG ne doivent pas compter uniquement sur nous tout au long de la durée de vie de leurs organisations. Nous avons également en tête la pérennité, l'élargissement du champ d'action et leur impact. Ces organisations ont besoin de ressources provenant d'ailleurs : nous proposons donc un accompagnement non financier. Cela inclut le renforcement des capacités, qui peut englober la gestion financière, la sécurité et la sûreté numériques, le leadership et la gouvernance, la communication et le fait de documenter leur travail. »**

- **L'accompagnement peut être un outil au service d'une assistance pratique.** Les partenaires bénéficiaires et les bailleurs de fonds se sont habitués à travailler au sein et autour de structures rigides, mais l'accompagnement leur permet de faire facilement la transition vers des formes de partenariats alternatives. Souvent, les partenaires bénéficiaires ont besoin de temps

<sup>12</sup> #SHIFTTHEPOWER Movement/Peace Direct. (2024) Too Southern To Be Funded: The Funding Bias Against the Global South. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.peacedirect.org/too-southern-to-be-funded/> [Consulté le 14 juillet 2025].

pour s'adapter aux nouvelles façons de travailler ; cela peut prendre des semaines, des mois ou des années, selon le contexte. Mama Cash l'explique fort justement :

**« Nous avons un processus d'accompagnement qui nous permet de connaître les besoins des partenaires. Ainsi, ils auront identifié eux-même les aspects qui doivent être renforcés dans la gouvernance, la gestion financière et la prise en charge collective pour leurs groupes, des points qui requièrent de la vulnérabilité et une certaine ouverture pour pouvoir être évoqués par les partenaires. »**

Par l'intermédiaire d'un dialogue, de réunions d'étape et d'un soutien continu, les bailleurs de fonds sont mieux à même d'anticiper les besoins des partenaires bénéficiaires et de reconnaître leurs points forts, ce qui n'apparaît pas toujours dans les rapports exigés dans le cadre des programmes. Dans le cadre de son accompagnement, FRIDA indique accompagner des partenaires pour leur permettre de mieux raconter leur action :

**« Nous savons qu'ils fonctionnaient beaucoup avec des mises à jour par e-mail ou téléphone, mais cela n'apparaît pas toujours dans le rapport [...]. Alors nous parlons avec notre équipe et nous nous mettons d'accord sur des moyens de les aider [pour la rédaction de rapports]. »**

L'accompagnement rend l'attribution de subventions plus réactive et réduit la charge des deux côtés.

#### **4 : Les héritages injustes du financement peuvent être atténués en favorisant des relations égalitaires et mutuellement respectueuses entre les partenaires bénéficiaires et les bailleurs de fonds.**

- **Le financement traditionnel a laissé derrière lui un héritage de peur.** Même au moment où le discours et la pratique du financement flexible se développent, l'essentiel du financement reste concentré dans des processus et des structures descendants.<sup>12</sup> Les effets du financement traditionnel demeurent profondément ancrés dans les pratiques à la fois des partenaires bénéficiaires et des bailleurs de fonds. Cet héritage, au fil du temps, a créé de la peur, menant à ce que Hive au Pakistan décrit ainsi :

**« Un sentiment exagéré de réussite, où les problèmes sont dissimulés plutôt que résolus. »**

NEAR a fait part d'une observation similaire :

**« Le système a habitué notre société civile à jouer la certitude, à minimiser la complexité, parce que les donateurs ont besoin de simplicité. »**

Sur l'ensemble des modèles, les bailleurs de fonds et les partenaires bénéficiaires ont mis en avant la nécessité de normaliser l'échec et de laisser de la place à l'apprentissage et à l'adaptation.

- **L'état d'esprit dit « de projet » est toujours très répandu, mais cela peut évoluer.** En raison de l'héritage du financement traditionnel, les partenaires bénéficiaires ont souvent dû s'adapter à ses structures et processus. Il faut du temps et un « désapprentissage » mutuel pour effectuer cette transition au moment où les bailleurs de fonds adoptent le financement flexible. CIVICUS, par exemple, a indiqué que même si son Fonds de solidarité était intégralement flexible, l'organisation rencontrait un obstacle de taille :

« Même s'il est explicite que [les membres] peuvent demander des fonds de base (globaux), les organisations ne sont pas nombreuses à le faire. Nous sommes si nombreux à être dans un état d'esprit de projet ; il est nécessaire de changer de mentalité. »

Les années passées à gérer des relations de financement rigides et hiérarchisées ont créé un certain scepticisme chez de nombreux

partenaires bénéficiaires vis-à-vis des arguments en faveur des financements flexibles. Les deux mondes entrent souvent en collision pour les partenaires bénéficiaires, car le système de financement traditionnel et dominant se heurte au financement flexible et basé sur la confiance. Par conséquent, il est nécessaire de prévoir du temps pour reconstruire la confiance envers les bailleurs de fonds. Lorsque cette confiance aura été construite, de nouveaux types de relation pourront prospérer.



# LES QUATRE MODÈLES DE FINANCEMENT FLEXIBLE POUR TRANSFÉRER LE POUVOIR ET LES RESSOURCES



An artistic illustration featuring two large hands at the top, one on the left and one on the right, holding streams of water. The water flows down into a vibrant, green, hilly landscape. In the foreground, several stylized human figures are depicted: a person in a blue suit walking, a group of three people (one in orange, one in brown, one in blue with a backpack) standing together, a person in a pink top and orange skirt standing, and a person in a yellow top and red pants standing. In the bottom right corner, two people are shown swimming in a pool of water. The overall style is painterly and colorful.

# LES ACTEURS DU CHANGEMENT DIRECT

## LES ACTEURS DU CHANGEMENT DIRECT

### Description rapide

Des organisations conçues pour fournir directement des financements flexibles, en parallèle d'autres formes d'accompagnement non financier, aux individus, organisations, communautés, réseaux ou mouvements qui effectuent le travail.

### Sous-catégories

Le fonctionnement précis des acteurs du changement direct diffère selon leur philosophie globale, leur secteur spécifique ou leurs domaines d'intérêt. Il existe d'autres fonds et bailleurs de fonds dans la majorité mondiale qui sont centraux dans l'écosystème du financement flexible et relèvent de cette catégorie. Même si nous en avons cité certains, nous sommes convaincus qu'ils mériteraient qu'on leur consacre des recherches dédiées pour être bien compris et reconnus. Nous avons identifié les sous-catégories (non-exhaustives) suivantes :

#### Les fonds féministes intersectionnels

D'une manière générale, ce sont des organisations qui financent des personnes, groupes et mouvements féministes pour promouvoir l'égalité des genres aux côtés de causes de justice sociale plus globales, telles que la justice raciale, la justice pour les personnes en situation de handicap, etc. Elles donnent également la priorité aux financements directs pour les femmes et les filles, ainsi que pour les personnes trans, intersexes et non binaires, tenant compte des niveaux d'exclusion et d'autres caractéristiques d'une

manière intersectionnelle. Parmi les exemples, on peut citer : le Fonds Africain pour le Développement de la Femme (AWDF), Women's Fund Asia, Mama Cash et FRIDA Young Feminist Fund.

#### Les fonds communautaires

Comme les fonds féministes, les bailleurs de fonds communautaires cherchent à fournir des financements directs aux acteurs de la communauté sans nécessairement indiquer de domaine thématique spécifique. Ces fonds sont guidés par une combinaison de priorités identifiées par les communautés elles-mêmes et par les domaines d'intérêt spécifiques de l'organisation qui finance (par exemple, le financement de la justice environnementale). Parmi d'autres exemples, on peut citer : ADD International, Global Greengrants Fund, ACT Ubumbano et GlobalGiving.

#### Les fondations communautaires (philanthropiques)

Il s'agit d'organisations donnant la priorité au développement de ressources locales, qui sont mutualisées pour édifier une communauté solide et

pérenne. Dans la philanthropie communautaire, on ne cherche pas à transférer des fonds rapidement, mais plutôt à s'appuyer sur ce que les communautés possèdent déjà sans affaiblir ou déplacer les ressources locales que celles-ci mobilisent de leur côté. Dans ce contexte, le financement flexible cherche à « créer les conditions dans lesquelles les ressources font partie de l'organisation du pouvoir et de la construction d'une voix et d'une action collective. Ce n'est pas la quantité d'argent qui compte, mais sa qualité », pour reprendre les termes de Jenny Hodgson du GFCF.

## Le financement participatif

Il implique de lever des fonds auprès du public par l'intermédiaire d'une plateforme en ligne (sous forme de dons ponctuels ou réguliers) qui sont ensuite versés, souvent de manière flexible, directement aux personnes ou aux organisations. Pour GlobalGiving, une de ces plateformes, l'objectif est de créer des liens entre les endroits où se trouvent les ressources et les endroits où des financements sont nécessaires. GlobalGiving fournit une plateforme intégrant une approbation préalable pour les partenaires issus des communautés, afin de permettre des levées de fonds et des dons mondiaux. Ces partenaires déterminent les priorités de leur communauté, lèvent et perçoivent les fonds, et font état de manière transparente de la manière dont ils ont choisi de les dépenser.

## Les fonds centrés sur les adhésions et les réseaux

Si toutes les organisations fonctionnant sur le principe des adhésions ne financent pas forcément leur réseau, certaines, à l'image de CIVICUS ou de NEAR, créent des instruments de financement qui sont disponibles pour leurs membres. Cela crée une approche horizontale de membre à membre, offrant souvent un niveau plus élevé de flexibilité. C'est parce que la source du financement est largement mutualisée en puisant dans les frais d'adhésion plutôt que grâce à bailleur de fonds traditionnel.

Le Fonds pour une paix innovante, géré par le Réseau international d'action de la société civile (International Civil Society Action Network, ou ICAN), propose un financement entièrement flexible en sollicitant des propositions de la part d'organisations dirigées par des femmes impliquées dans la résolution des problèmes de paix et de sécurité. Pour cela, il s'appuie sur ses partenariats existants au sein de l'Alliance des femmes pour le leadership en matière de sécurité.

## Les bailleurs de fonds philanthropiques du Nord

Certains organismes philanthropiques du Nord global/de la minorité mondiale qui proposent des financements flexibles pluriannuels<sup>13</sup> financent aussi directement des organisations du Sud global/de la majorité mondiale. Le Global Fund for Children met à disposition des petites organisations un soutien flexible et à long terme, et fait activement campagne pour un financement plus flexible à travers l'ensemble du secteur philanthropique.<sup>14</sup> L'initiative Building Institutions and Networks (BUILD) de la Fondation Ford fournit aux bénéficiaires cinq ans d'assistance opérationnelle générale et une aide au renforcement organisationnel ciblé par l'intermédiaire d'un financement pluriannuel sans restrictions.<sup>15</sup> L'Oak Foundation a souligné son engagement à poursuivre et renforcer le soutien direct aux initiatives qui sont menées par les communautés locales et les organisations dirigées par les groupes cibles.<sup>16</sup>

## Origines et raison d'être

Pour les acteurs du changement direct, le financement flexible fait résolument partie de l'ADN de leur organisation. Bien qu'ils soient en fin de compte des bailleurs de fonds, il nous a été indiqué à de multiples reprises que la **construction de relations** était tout aussi importante qu'un parcours de financement, et bien souvent le point de départ de celui-ci. Dans la **philanthropie communautaire**, par exemple, comme le fait remarquer le GFCF :

« Les subventions sont parfois utilisées pour former la base d'une relation, mais le début et la fin des relations ne sont pas dictés par un contrat de subvention. »

Pour de nombreux acteurs du changement direct, et pour **les fonds féministes** en particulier, il est également essentiel de mettre l'accent sur **l'écosystème** plus large afin d'encourager les mouvements et les groupes activistes. Le Fonds Africain pour le Développement de la Femme (AWDF), un fonds féministe qui existe depuis 22 ans, **donne la priorité au soutien de base**, c'est-à-dire global, qu'il considère comme politique. Cela lui permet de soutenir le renforcement des mouvements par l'intermédiaire de trois principaux types de partenaires : les organisations communautaires ou les ONG, les acteurs non traditionnels ou informels/non immatriculés, et les individus.

<sup>13</sup> Voir la liste des bailleurs de fonds fournie par Funding For Real Change : <https://www.fundingforrealchange.com/join-this-movement>

<sup>14</sup> Global Fund for Children. (Février 2024). Pourquoi le financement flexible est au cœur de l'approche philanthropique du GFC. Disponible à l'adresse suivante : <https://globalfundforchildren.org/fr/story/why-flexible-funding-is-at-the-center-of-gfcs-approach-to-philanthropy/>

<sup>15</sup> Voir le site de Building Institutions and Networks de la Fondation Ford pour plus de détails, y compris un rapport d'évaluation approfondi : <https://www.fordfoundation.org/work/our-grants/building-institutions-and-networks/>

<sup>16</sup> Oak Foundation. (Octobre 2024). Cover Letter: What Opportunities Exist for Philanthropic Partnership in the Global South?. Disponible à l'adresse suivante : <https://oakfnd.org/wp-content/uploads/2024/10/Cover-letter-what-opportunities-exist-for-philanthropic-partnership-in-the-Global-South.pdf>

## Les caractéristiques structurelles des acteurs du changement direct

### 1. Les processus de demande de financement

#### Type de processus

La plupart des acteurs du changement direct sont dotés de créneaux précis durant lesquels les candidats peuvent envoyer leurs demandes de financement, mais certains acceptent les propositions tout au long de l'année. La plupart proposent des appels ouverts, tandis que d'autres contactent directement les candidats (certains alternent, en fonction de la disponibilité des ressources). Le Global Greengrants Fund, par exemple, reçoit des recommandations de la part de son réseau mondial de conseillers qui, souvent, contactent directement les candidats afin de les encourager à participer, et leur proposent une aide pour remplir le formulaire de demande initial. Le choix du bailleur de fonds d'opter ou non pour des appels ouverts est directement lié à sa capacité, étant donné que cette étape doit être gérée de manière responsable afin d'éviter de créer des attentes irréalistes. Le GFCF choisit ainsi d'inviter les organisations à ne soumettre une demande complète que lorsqu'il a l'intention d'octroyer la subvention. Comme l'a fait remarquer le GFCF :

« Nous avons conscience que nous devons utiliser notre pouvoir avec prudence afin de ne pas faire perdre de temps aux gens. L'une des principales difficultés est que les gens veulent réaliser des projets ; or, le GFCF se soucie d'eux, et non des projets. »

#### Critères de financement

Chaque bailleur de fonds applique un ensemble de critères sur mesure liés à sa vision et à son objectif bien précis. Presque tous les acteurs du changement direct, toutefois, exigent que les groupes soient auto-dirigés par les populations cibles censées en bénéficier. Le processus de demande est par conséquent utilisé pour évaluer si c'est le cas ou non.

#### Exigences pour la proposition

Une **proposition (souvent écrite, mais pas toujours)** est généralement requise, souvent accompagnée de **discussions** pour comprendre la vision et les idées du candidat. Cependant, les exigences sont souvent allégées (parfois uniquement une page de description et un budget général), et tous les bailleurs de fonds indiquent que le plan proposé peut évoluer. La question de savoir s'il est nécessaire d'imposer des propositions formelles si le financement est considéré comme réellement flexible **fait l'objet de débats**. Dans l'ensemble, toutefois, les acteurs du changement direct tendent à souligner l'importance des propositions générales adaptables pour le volet de **la reddition de comptes** aux communautés (autrement dit, présenter un plan prévisionnel permet à la fois aux bailleurs de fonds et aux partenaires bénéficiaires de suivre de manière globale si les avantages prévus sont réellement présents).

#### Financement participatif

Dans le cas des plateformes de financement participatif telles que GlobalGiving, les organisations envoient une candidature pour créer un profil de

levée de fonds, ce qui implique une approbation préalable, souvent sans frais pour l'organisation. Si elle aboutit, la demande permet de lever des fonds pendant deux ans.

#### Rationalisation des demandes de financement d'urgence

Les demandes de **financement de crise ou d'urgence** revêtent souvent une apparence différente. Par exemple, Women's Fund Asia a fourni des **subventions complémentaires** limitées à des partenaires existants ou des partenaires financés au cours des quelques années précédentes dans le but de répondre à des situations d'urgence, acceptant même les **notes vocales** au lieu des propositions écrites pour accélérer le processus. Au Mexique, Fondo Semillas met à disposition des financements d'urgence et les demandes sont passées en revue par un comité de cinq personnes qui est tenu de répondre aux sollicitations dans un délai de 24 heures. C'est une manière de reconnaître que les urgences mettent souvent en jeu la vie des féministes. Dans le contexte des modèles fonctionnant avec des adhésions, NEAR privilégie également la vitesse via le recours à un **processus de vérification allégé**. Tous les bénéficiaires sont membres de NEAR et ont ainsi été pré-approuvés, favorisant grandement la rapidité.

#### Demandes de renouvellement

Étant donné l'accent mis par de nombreux acteurs du changement direct sur les relations à long terme et le renforcement des mouvements, certains permettent également à leurs partenaires existants de demander des **renouvellements de financements**. FRIDA,

par exemple, invite les nouveaux partenaires bénéficiaires à rejoindre un processus d'une durée allant de neuf mois à un an (selon le nombre de partenaires accueillis). Les partenaires peuvent ensuite demander un financement renouvelé allant jusqu'à quatre ans.

### Approches collaboratives hors demandes

Avec certaines formes d'attribution participative de subventions, il n'y a **pas de demande standard** de la part des bénéficiaires individuels. Les bailleurs de fonds peuvent plutôt choisir de réunir une cohorte d'organisations issues d'un domaine spécifique, de leur proposer une source de fonds sans restrictions et de les aider à décider ensemble comment allouer les fonds sur une période donnée. Par exemple, ADD International pilote cette forme de collaboration avec des cohortes d'organisations de personnes en situation de handicap. Dans un des cas étudiés, les

groupes au sein de la cohorte ont décidé de dépenser l'argent disponible en six subventions : trois pour des organisations uniques, et trois pour des groupes d'organisations de personnes en situation de handicap ayant décidé de collaborer entre elles.

### 2. Comment sont prises les décisions en matière de financement

Les acteurs du changement direct prennent des décisions de financement de différentes manières, mais toutes reposent sur le principe selon lequel les décisions doivent être prises, dans la mesure du possible, par les personnes au plus près des problèmes et des causes.

#### Groupes de conseil ou de supervision

Parce que les acteurs du changement direct tendent à être des bailleurs de fonds soit internationaux,

soit nationaux, ils s'appuient largement sur des organismes qui sont d'une manière ou d'une autre représentatifs des personnes et des communautés qu'ils entendent aider pour les décisions d'attribution de subventions. Depuis sa fondation, FRIDA s'est appuyée sur un **Comité consultatif mondial** composé de jeunes activistes féministes du monde entier dans le but d'évaluer les demandes et de passer en revue les résultats finaux. FRIDA propose également son aide aux organisations pour déterminer leur direction stratégique. Mama Cash anime un **Comité communautaire** (connu sous le nom de COM COM) composé de onze membres, qui prend les décisions concernant son fonds le plus important. Les membres doivent être connus des mouvements, avoir un lien avec eux et leur rendre des comptes. Le **Réseau consultatif** du Global Greengrants Fund inclut 220 conseillers répartis dans 30 conseils consultatifs et fonds partenaires. Son positionnement en tant qu'organisme de subvention participatif est directement lié au fait que ses conseillers (qui reçoivent une petite indemnité) représentent les mouvements auxquels ils appartiennent. Certains font partie de Global Greengrants depuis 30 ans.

#### Représentants des membres

Pour les organisations fonctionnant sur le principe des adhésions, les organismes de prise de décisions reflètent **la composition des membres** eux-mêmes. À CIVICUS, par exemple, le **Groupe consultatif sur l'adhésion** procède à l'évaluation finale des demandes liées à son Fonds de solidarité. Pour son Fonds pour le changement, le secrétariat de NEAR réunit un **organe de supervision** composé de représentants des membres provenant d'Asie,

### Le constat commun

Quels que soient les détails, les acteurs du changement direct considèrent les demandes comme le **début d'un processus de collaboration** par l'intermédiaire duquel ils apprennent à connaître les acteurs, qu'ils soient nouveaux ou existants. CIVICUS a mené des recherches spécifiques sur les **obstacles à la participation**, qui ont conduit à un passage en revue de ses formulaires de demande de financement et à l'introduction d'un questionnaire d'éligibilité pour guider les candidats potentiels. FRIDA a également œuvré à rendre son formulaire de demande plus accessible, et le processus de demande lui-même constitue le point de départ de son soutien. Par exemple, FRIDA organise des séances avec les candidats afin de leur expliquer la démarche étape par étape. Ces connaissances peuvent également être utilisées par les jeunes féministes dans leurs futures demandes auprès d'autres bailleurs de fonds qui peuvent ne pas être aussi flexibles.

d'Afrique, d'Amérique latine et des Caraïbes et du Moyen-Orient. Celui-ci se réunit régulièrement pour examiner les urgences dans différents contextes, et en fin de compte décider si un seuil a été atteint et ainsi s'il est nécessaire d'émettre des fonds et d'ouvrir un appel à propositions pour les membres. L'organe de supervision s'appuie sur les mêmes principes que le Fonds pour le changement lui-même : équité, simplification des demandes, versement rapide et adaptatif. Anita Kattakhuzy de NEAR explique en quoi cela crée une **dynamique de pair à pair** efficace, dans laquelle le financement d'une transaction devient un outil de responsabilité partagée et de bienveillance :

« L'avantage de ce modèle est qu'il permet un financement horizontal, et non pas hiérarchique. Les membres décident ensemble du résultat qui sera considéré comme une réussite et, parce qu'ils savent tous à quel point ces moments sont urgents, il y a moins de retard et moins de doutes. »

### Approches basées sur le vote

Certains bailleurs de fonds intègrent la prise de décisions collective par l'intermédiaire de **processus de vote**, souvent en tandem avec des organismes consultatifs ou de supervision. Par exemple, pour un appel à financement donné, FRIDA constitue et anime plusieurs groupes éligibles, qui sont ensuite divisés en **sous-groupes pour le vote** (en fonction de la langue, de la région et du domaine thématique). On demande aux participants de **voter pour les candidats**, et les groupes les mieux classés font ensuite l'objet d'une évaluation par le Comité

consultatif et le personnel de FRIDA. Un processus d'audit préalable est ensuite mené à bien. Comme le fait remarquer Oleksandra Brashovetska de FRIDA :

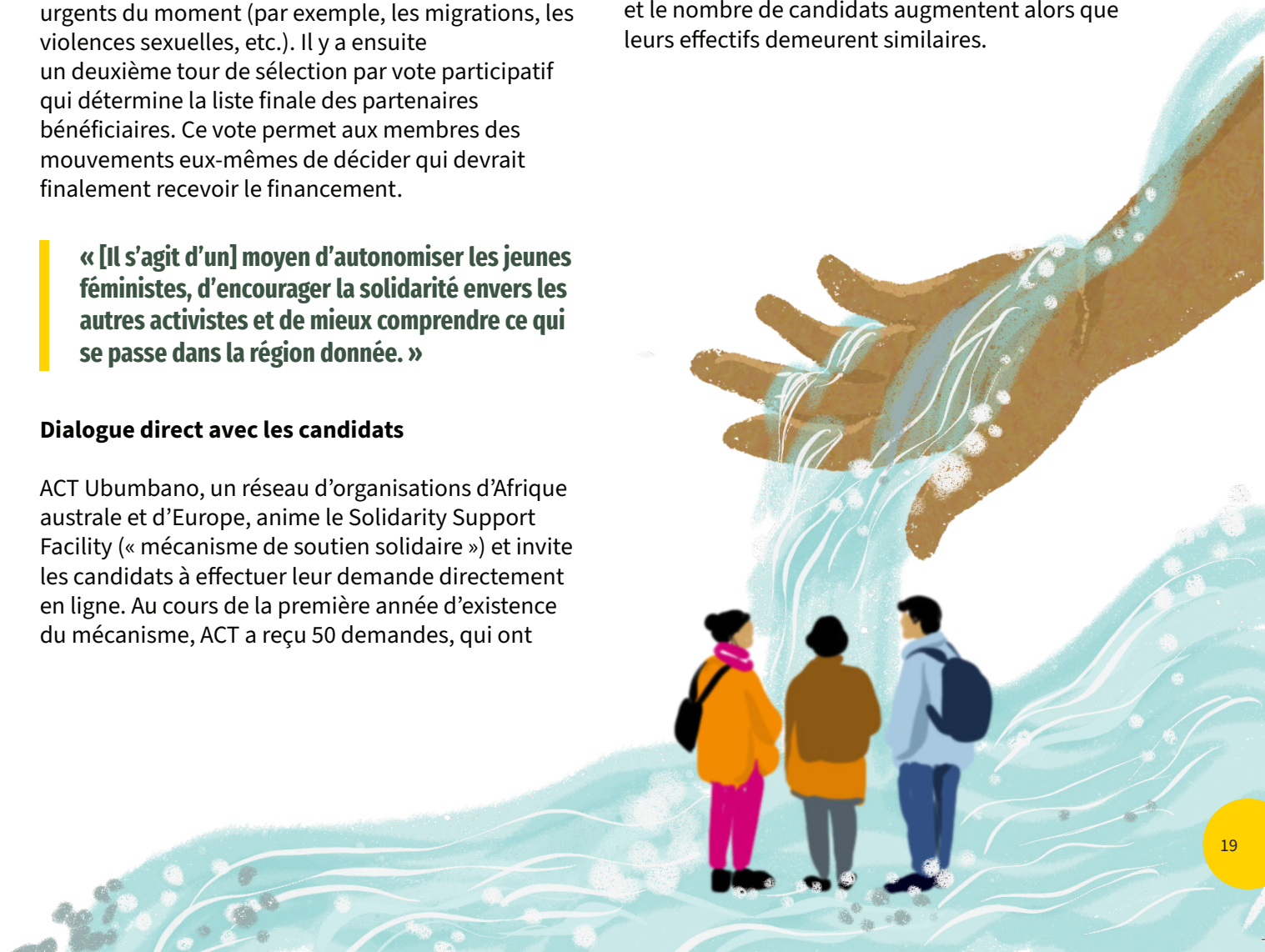
Fondo Semillas réunit un comité d'experts provenant de différentes régions du pays afin d'examiner les candidatures. Les experts sont sélectionnés en fonction des problèmes les plus urgents du moment (par exemple, les migrations, les violences sexuelles, etc.). Il y a ensuite un deuxième tour de sélection par vote participatif qui détermine la liste finale des partenaires bénéficiaires. Ce vote permet aux membres des mouvements eux-mêmes de décider qui devrait finalement recevoir le financement.

« [Il s'agit d'un] moyen d'autonomiser les jeunes féministes, d'encourager la solidarité envers les autres activistes et de mieux comprendre ce qui se passe dans la région donnée. »

### Dialogue direct avec les candidats

ACT Ubumbano, un réseau d'organisations d'Afrique australe et d'Europe, anime le Solidarity Support Facility (« mécanisme de soutien solidaire ») et invite les candidats à effectuer leur demande directement en ligne. Au cours de la première année d'existence du mécanisme, ACT a reçu 50 demandes, qui ont

été examinées par une équipe de trois personnes, et a été en mesure d'échanger en direct avec chaque candidat. Toutefois, au vu de l'augmentation du nombre de candidats, ce dialogue direct avec chacun n'est plus possible. Une question à laquelle sont confrontés les plus petits bailleurs de fonds est de savoir comment maintenir ce niveau de dialogue dans un contexte où les montants des financements et le nombre de candidats augmentent alors que leurs effectifs demeurent similaires.



## Le constat commun

Les acteurs du changement direct réfléchissent minutieusement à la manière d'équilibrer les responsabilités de la prise de décisions entre les experts externes (souvent non rémunérés) et les membres de leurs propres équipes. Pour Mama Cash, par exemple, un COM COM composé de onze personnes uniquement ne peut pas prendre seul des décisions concernant des centaines de subventions par an. Pour le renouvellement des subventions pour les partenaires bénéficiaires existants, ce sont les Responsables de programme de Mama Cash qui prennent les décisions finales, étant donné qu'ils entretiennent de proches relations avec les partenaires. Pour Mama Cash, il est essentiel de « mettre en balance l'aspect pratique et la participation », comme le décrit Chantelle de Nobrega. En 2025, l'organisation a reçu 2 000 demandes et n'a pu en financer que 1 %.

### 3. La vue d'ensemble des types de subventions

En règle générale, les acteurs du changement direct tendent à octroyer des financements **de petite à moyenne échelle** (allant de 2 000 \$ à 100 000 \$) sur plusieurs années. En effet, le soutien est destiné à des groupes communautaires et activistes, ainsi qu'à des mouvements de terrain et des acteurs informels, qui ne cherchent pas des fonds **qui dépassent leurs capacités d'absorption**. Compte

<sup>17</sup> <https://climate.leverforchange.org/submit>

tenu des mutations actuelles du paysage global du financement, certains bailleurs de fonds appliquent le même principe aux organisations plus formelles, ce qui mène à des sommes plus importantes. Par exemple, l'Emerging Climate Champions Award est un appel ouvert mondial qui propose des dons flexibles et pluriannuels de un million de dollars à des organisations dirigées par des jeunes et faisant progresser les solutions de lutte contre le changement climatique.<sup>17</sup>

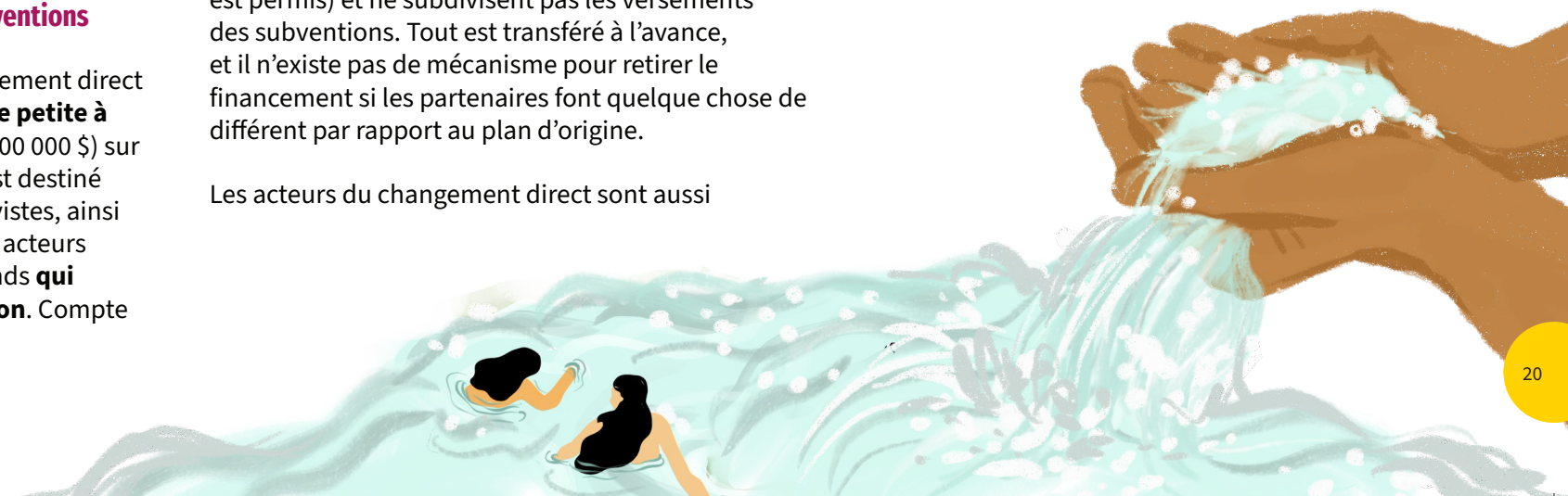
Les fonds féministes s'engagent en faveur d'un **financement à long terme**. Par exemple, le soutien de Mama Cash aux partenaires bénéficiaires peut durer jusqu'à dix ans. Une autre caractéristique commune est que pour attribuer leurs subventions, les acteurs du changement direct tendent à privilégier le **financement de base** (ou global) dans leurs cadres respectifs plutôt que le financement par projet, ce qui signifie qu'il peut être utilisé pour soutenir n'importe quel type d'activité interne ou externe. Même les bailleurs de fonds qui privilégient le financement par projet, tels que le Global Greengrants Fund, ne demandent que des détails minimales (un budget d'une ligne, par exemple, est permis) et ne subdivisent pas les versements des subventions. Tout est transféré à l'avance, et il n'existe pas de mécanisme pour retirer le financement si les partenaires font quelque chose de différent par rapport au plan d'origine.

Les acteurs du changement direct sont aussi

souvent le **premier bailleur de fonds d'un partenaire bénéficiaire**. Cela nécessite une réflexion approfondie de la part du bailleur de fonds afin d'éviter **de créer des dépendances nocives ou des dynamiques de pouvoir plus extrêmes**. Comme l'explique le GFCF :

« Nous faisons toujours en sorte d'envisager le financement en proportion du budget d'une organisation : les subventions n'en sont volontairement qu'un petit pourcentage. La stratégie ici est de juguler le pouvoir et de faire en sorte qu'il ne fasse pas basculer la relation de personnelle et chaleureuse à malsaine parce que notre financement constitue la majorité des fonds d'une organisation. »

Pour préserver la liberté et la relative indépendance de leurs partenaires respectifs dans le financement, les acteurs du changement direct négocient au préalable les conditions de la collaboration avec les bailleurs de fonds, assumant souvent la charge du risque pour le compte de leurs partenaires.



#### 4. La gestion des subventions et exigences en matière de rapports

La façon dont les subventions sont « gérées », ce qui comprend notamment les exigences en matière de production de rapports, est souvent ce qui distingue véritablement les acteurs du changement direct des bailleurs de fonds plus « traditionnels ». En général, les processus de gestion et de production de rapports sont conçus pour être aussi **minimaux et flexibles** que possible, l'objectif étant de permettre aux partenaires bénéficiaires d'être aux commandes à tout moment.

##### L'approche basée sur la confiance

Ainsi, pour reprendre les termes de FRIDA :

« L'idée centrale que nous répétons en permanence est que les partenaires bénéficiaires sont les principaux experts, parce qu'ils connaissent leur réalité et leurs difficultés, et qu'ils savent ce pour quoi ils ont besoin d'argent. »

Pour ADD International, concernant la justice pour les personnes en situation de handicap, Vanessa Herringshaw a soulevé le point suivant :

« Il est essentiel de s'appuyer sur une approche basée sur les droits et sur la justice, en respectant le principe selon lequel c'est mon droit de décider ce qui se passe dans ma vie. »

Dans le contexte des organisations fonctionnant avec des partenaires adhérents, les financements de pair à pair contribuent également à redéfinir qui détient l'expertise. NEAR

« est convaincue que ses membres possèdent une expérience directe de la réponse aux crises. Cette expérience est une expertise, une ressource et une connaissance qui ne sont pas suffisamment reconnues, et cela devrait être suffisant pour la prise de décisions ».

##### Le processus d'audit préalable

Malgré l'idée reçue répandue selon laquelle le financement flexible n'inclut aucune forme **d'audit préalable**, les acteurs du changement direct incluent en réalité cette étape, mais d'une manière qui **renforce la confiance et l'obligation de rendre des comptes**. Women's Fund Asia indique s'être doté d'un processus d'audit préalable approfondi car il est important pour les groupes cibles que des comptes soient rendus, en particulier pour ceux que l'organisation ne peut pas financer directement. Toutefois, le processus est mené rapidement et en veillant tout de même à ce que toutes les voix soient entendues. Mama Cash adopte également une approche relationnelle de l'audit préalable, en demandant l'approbation de contacts de confiance afin de vérifier que les groupes effectuent le travail dont ils se prévalent. La plupart sont des contacts connus de Mama Cash : conseillers, bailleurs de fonds pairs, représentants de mouvements, réseaux et autres partenaires bénéficiaires. Par l'intermédiaire de l'audit préalable, les acteurs du changement

direct absorbent souvent une partie de la charge des approbations, surtout lorsqu'ils collaborent avec des donateurs originaux plus stricts (c'est-à-dire les bailleurs de fonds qui financent les acteurs du changement direct eux-mêmes). GlobalGiving a indiqué que la conception du processus d'approbation ne visait à recueillir que le strict nécessaire, et qu'il pouvait consister à exploiter les informations à la disposition du public ou à prendre d'autres mesures pour traiter les informations sans surcharger le bénéficiaire.

##### Les exigences simplifiées en matière de rapports

Comme le décrit Nana Zulu de l'AWDF, les partenaires bénéficiaires souhaitent :

« Un soutien de base ainsi que des relations basées sur la confiance ; leur demander de rédiger de longs rapports n'est pas faire le meilleur usage de leur temps. Il est essentiel, à la place, de produire une documentation participative et un processus de suivi, évaluation et apprentissage féministe ».

De la même manière, pour le GFCF, les rapports ne constituent pas une discussion sur l'argent, mais visent à expliquer ce qui compte le plus pour les partenaires bénéficiaires dans la recherche de la construction d'une communauté et d'un mouvement. La rédaction de rapports ambitionne également un **apprentissage collectif** pour soutenir la philanthropie communautaire : le GFCF s'est doté de 20 indicateurs de capital social et demande à

ses partenaires d'en sélectionner trois pour décrire le domaine où ils pensent qu'un changement est survenu.

### **Le financement participatif et narration**

Lorsque les fonds sont distribués via un modèle de financement participatif, une certaine flexibilité existe en raison du grand nombre de personnes qui soutiennent la cause. La rédaction de rapports est donc centrée sur les **histoires** à partager avec les personnes qui soutiennent la cause, plutôt que sur la génération de rapports formels destinés à un seul bailleur de fonds. Le facteur distinctif pour GlobalGiving, par exemple, est qu'une organisation peut recevoir 10 \$ ou 50 000 \$ et le niveau de partage (la « production de rapports ») sera identique.

### **Les effets internes du financement flexible**

Parce que les acteurs du changement direct fondent leur travail sur une **philosophie de l'horizontalité, de la confiance et de la réciprocité** avec les partenaires bénéficiaires, il n'est pas surprenant qu'ils réfléchissent également avec attention à leurs opérations internes de manière à ne pas reproduire ou renforcer de dynamiques de pouvoir inégalitaires à l'intérieur de l'organisation. Il est vital que la philosophie soit incarnée aussi bien par les membres du personnel que par la haute direction et les membres du conseil d'administration. En effet, pour de nombreux fonds féministes en particulier, les membres du personnel proviennent d'un milieu activiste. En pratique, FRIDA nous a indiqué que cela signifie qu'ils ne sont

**« par conséquent pas déconnectés des réalités que les partenaires bénéficiaires connaissent, étant donné que tout le monde porte plusieurs casquettes : bailleur de fonds, partenaire, activiste ».**

ACT Ubumbano a adopté très tôt le mot d'ordre « faire du développement différemment », surtout parce que le fait d'avoir du pouvoir élimine souvent la capacité d'autocritique. Ashley Green-Thompson, Directrice d'ACT, l'a décrit ainsi :

**« Ce qui a émergé était un engagement envers la solidarité qui ne donnait pas une place centrale à l'argent, mais plutôt à la capacité d'agir et à la justice humaine. Les ONG, les bailleurs de fonds et les organisations confessionnelles sont complices si nous reproduisons les déséquilibres de pouvoir dans les communautés de personnes que nous prétendons servir. Si l'on prend au sérieux la transformation et le changement, mais que l'on est incapable de critiquer son propre positionnement et ses pratiques, on ne sera jamais en mesure de constater le changement que l'on souhaite voir advenir. »**

À ce titre, ACT a introduit un contrôle des biais dans le processus de prise de décisions relatif aux subventions, reconnaissant le parcours et par conséquent les biais potentiels des trois membres de son équipe.

Avoir conscience des dynamiques de pouvoir internes est particulièrement crucial pour les organisations

qui entreprennent (ou ré-entreprennent) la transition vers des approches plus flexibles. Pour Vanessa Herringshaw d'ADD International, l'un des principaux enseignements a été « *d'élargir la conception de base de chaque fonds et de la maintenir ouverte autant que possible* ». Ainsi, à la création de chaque fonds :

**« Plutôt que l'entité qui détient l'argent ou l'intermédiaire, ce sont les membres des groupes cibles qui décident comment les subventions doivent être structurées pour avoir un impact maximal, comment les processus d'identification et de sélection des bénéficiaires se dérouleront, etc. »**

Et à mesure que la transition progresse :

**« Plutôt que de se dépêcher d'adopter un seul modèle codifié d'attribution des subventions, il faut conserver cette ouverture afin que la conception de base puisse continuer à tenir compte des leçons apprises. De nouveaux fonds sont conçus avec chaque nouveau groupe que tout nouveau fonds vise à soutenir. »**

Une communication interne claire sur ce que signifie la transition vers une approche flexible ou participative de l'attribution de subventions est également vitale pour le partage du pouvoir. Chez ADD, il a été clairement exprimé que l'organisation s'engageait pleinement dans une nouvelle phase :

**« Nous n'allons pas faire de petits ajustements, nous allons procéder à des changements vraiment radicaux. »**

## Les relations et les dépendances en matière de financement

Comme les autres modèles, les acteurs du changement direct perçoivent des financements d'une multitude de sources, y compris des bailleurs de fonds bilatéraux, des fonds familiaux, des fondations, des ONG du Nord global, et, de plus en plus, des acteurs du monde de l'entreprise. Ainsi, souvent, **la flexibilité n'est pas une évidence**, mais plutôt négociée au moment de la conception, étant donné que **la qualité du financement peut varier** en fonction de la source. Puisque le but global pour lequel ils fournissent des financements est prédéterminé (renforcement des mouvements, solidarité, consolidation des communautés), les acteurs du changement direct tendent à faire preuve de **sélectivité** dans les types de financements qu'ils acceptent. En effet, la plupart de ceux qui ont été interrogés ont fait part de situations dans lesquelles ils ont dû **refuser un financement** car celui-ci ne correspondait pas à la stratégie plus globale et aux priorités du fonds.<sup>18</sup> Dans le même temps, parce que de nombreux fonds, en particulier féministes, bénéficient du **soutien d'un écosystème plus large** (à l'échelon supérieur et inférieur), ils sont souvent en mesure de négocier la qualité du financement qu'ils perçoivent et de plaider en faveur de la préservation des intérêts des partenaires bénéficiaires.

Les fonds féministes et de femmes ont indiqué

<sup>18</sup> Basi, S. (2024). Passive 'Donor-Pleaser' or 'Resource Activist'? The Role that Fundraisers can Play in Creating a Fairer Funding System. Alliance Magazine. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.alliancemagazine.org/blog/passive-donor-pleaser-or-resource-activist-the-role-that-fundraisers-can-play-in-creating-a-fairer-funding-system/>.

que leurs stratégies respectives pour accéder à des financements de qualité incluaient **le développement d'alliances et la culture de relations basées sur la confiance** à différents niveaux de l'écosystème du financement. Selon eux, cela permet à différents acteurs de contribuer à une stratégie plus importante et de faire en sorte que les contributions puissent émerger de sources multiples. Cette démarche permet de débloquer des ressources de qualité et fait évoluer les dynamiques de pouvoir inévitables. En réfléchissant sur le développement du consortium Leading from the South (LFS) (un partenariat entre le Fonds Africain pour le Développement de la Femme – AWDF, Fondo de mujeres del sur, FIMI [le fonds de femmes autochtones], et Women's Fund Asia), le Women's Fund Asia a indiqué qu'il a fallu une action concertée de la part des organisations féministes du Sud, notamment l'AWDF et Mama Cash, et de relais individuels au sein du ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas, pour que le LFS voie le jour (pour davantage de détails, veuillez consulter la partie sur les acteurs d'innovation). Pour citer Anisha Chugh de Women's Fund Asia :

« Nous devons nous rendre compte que nous avons de nombreux alliés partout dans le paysage du financement (et nous devons nous en créer encore plus). Pour renforcer notre écosystème et faire grandir notre communauté, nous devons collaborer étroitement avec ces alliés et défenseurs qui évoluent dans les structures complexes de la philanthropie et de l'aide au développement. »

Pour activer ce soutien, le fonds a placé les données

probantes au centre de son approche, coopérant avec ses alliés pour défendre sa cause et accéder aux financements ensemble.

## Les difficultés pour les acteurs du changement direct

Bien qu'ils soient devenus une référence en matière de financement flexible, les acteurs du changement direct rencontrent également des difficultés. Nous en avons identifié quatre dans cette étude.

1. Premièrement, **le financement flexible est coûteux**. Étant donné que le financement est basé sur la valeur et qu'il vise un changement de système ou un renforcement des écosystèmes, répondre à cet objectif exige un réel engagement, ce qui peut être coûteux. Nombre de fonds sur lesquels nous sommes penchés dans le cadre de ce rapport ont adopté une forme **d'attribution participative de subventions** pour tenter d'assurer une inclusion et une représentation effectives, qui reflètent la démographie, le contexte et le(s) problème(s) que le fonds doit résoudre. À un niveau superficiel, toute attribution participative de subventions exige l'inclusion de davantage de personnes dans le processus de prise de décisions. Le temps et les contributions des participants doivent être dédommagés en conséquence. Les groupes cibles (qu'il s'agisse des jeunes, des personnes en situation de handicap, des groupes autochtones ou autres) seront souvent grandement sous-dotés en ressources et **sous-représentés et, de ce fait, assurer l'accessibilité exigera des ressources supplémentaires**. Réfléchissant sur la nécessité de justice linguistique et d'accessibilité, Women's Fund Asia a relevé le point suivant :

« Les traductions sont chères, mais assurer l'accessibilité est quelque chose qui doit être fait. Par exemple, début 2020 (juste avant l'épidémie de COVID), nous avons animé une réunion sur les droits des personnes en situation de handicap menée par des organisateurs féministes spécialistes de la question venant d'Asie. Ce rassemblement a été une expérience d'apprentissage majeure pour nous, en tant qu'organisation (et nous continuons d'apprendre). Au-delà du contenu, c'est l'ensemble des aménagements logistiques qui a été un processus politique. Par exemple, nous avons besoin d'une interprétation en langue des signes et nous avons compris grâce à la contribution d'experts que nous aurions besoin au minimum de quatre personnes pour interpréter en différentes langues des signes en se relayant les unes les autres. En effet, cette tâche est épuisante pour elles, car elles utilisent tout leur corps pour communiquer et doivent donc alterner. Nous tenions cela pour acquis [...]. De la même manière, lorsque nous organisons des réunions avec nos partenaires dans la région, nous devons réserver des hôtels minimum quatre étoiles, pour l'accessibilité [...]. Il faut prévoir dans le budget des coûts plus élevés pour les hôtels et l'hébergement, et pour cela, il faut parfois négocier avec les bailleurs de fonds pour justifier ces coûts. C'est pourquoi notre budget comporte des postes de dépenses très clairs sur la traduction à des fins d'inclusion et sur l'accessibilité. Par ailleurs, nous comprenons maintenant pourquoi les demandes des organisations de défense des personnes en situation de handicap coûtaient plus cher. Nous devons évaluer cela lorsque nous parlons de flexibilité et d'inclusion. »

**Bien que l'activité des acteurs du changement direct s'inscrive dans la durée grâce au développement de réseaux, au renforcement de la solidarité, au financement de base, à l'accompagnement et aux rassemblements, ce sont les éléments que la plupart des bailleurs de fonds sont le plus réticents à financer.** Toutefois, en comparaison avec le potentiel d'impact du financement flexible pour construire des écosystèmes et cultiver des partenariats utiles, son coût élevé perçu est facilement compensé par les **avantages à long terme** que même un financement flexible de court terme peut engendrer.

2. Deuxièmement, il reste un **risque marginal de reproduire des aspects du financement traditionnel qui introduisent par inadvertance des restrictions ou inflexibilités.** Notamment, les sources de financement traditionnelles desquelles dépendent les acteurs du changement direct peuvent souvent exiger d'eux qu'ils conservent des structures de financement traditionnelles. Bien que ce soit parfois nécessaire, cet aspect peut rejaillir sur les pratiques plus globales des organisations et des fonds qui visent la flexibilité. Réfléchissant à la difficulté de trouver un équilibre entre les attentes externes et la stratégie interne, une organisation a expliqué :

« En raison de nos processus internes, nous devons encore passer par des personnes qui ont moins d'appétence pour le risque que nous pour certaines choses. Comment faire pour nous décoloniser nous-mêmes également ? Pourquoi avons-nous besoin de tous ces mécanismes ? [...] Lorsque toutes

ces discussions sont menées en interne, en particulier s'il s'agit d'une organisation basée dans le Nord global qui envoie des financements dans le Sud global, les gens se rendent compte qu'ils s'accrochent à ces structures mais qu'il ne s'agit en réalité, d'une certaine façon, que d'artifice et que le véritable sujet est le contrôle. Les bailleurs de fonds ont du mal à s'en libérer. »

Autrement dit, la réalité inévitable de la dépendance envers le financement traditionnel comme source principale de fonds peut engendrer de la peur et entraver la capacité des acteurs du changement direct à innover et à rester flexibles.

3. Troisièmement, **l'inclusivité et la représentation dans la prise de décisions et la construction de relations basées sur la confiance sont cruciales, mais cela prend du temps.** Ces principes nécessitent de mettre en place des systèmes, y compris de planifier l'attribution de subventions, et de prévoir suffisamment de temps et de mesures de précaution pour gérer les changements inévitables. De la même manière, la réussite et la pérennité des acteurs du changement direct sont ancrées dans la construction de relations basées sur la confiance. Cependant, **nombre de nos participants ont insinué que les bailleurs de fonds avaient rarement la patience de permettre à des processus longs mais essentiels de construction de relations de se matérialiser.** À cet égard, CIVICUS a expliqué :

« C'est une difficulté que nous rencontrons avec les [donateurs traditionnels] concernant la cadence de nos activités, car pour construire des relations, il faut du temps. Or, les donateurs n'ont

pas toujours la patience en raison de leur conseil d'administration, ou parce qu'il s'agit de l'argent des contribuables. C'est une difficulté à laquelle nous sommes confrontés parce que ces processus prennent du temps tout en étant parfois difficiles à défendre pour nous. Désormais, certains de nos donateurs comprennent que nous ne faisons pas de projets centrés sur des activités, mais que nous essayons de changer un système et que cela prend du temps. »

4. Enfin, compte tenu de leur flexibilité et de leur portée relativement large au sein de l'écosystème, **les acteurs du changement direct sont confrontés à un niveau d'intérêt et de demande supérieur à ce que leurs ressources et leur capacité disponibles leur permettent de gérer.** D'un côté, cela peut provoquer une concurrence négative au niveau local. De l'autre, cette popularité peut devenir une opportunité d'apprentissage clé, permettant dans certaines situations de faire émerger des approches qui neutralisent une telle concurrence. Pour Mama Cash, cette difficulté a donné lieu à des **discussions productives sur la transparence**, qui ont mis en évidence la nécessité de faire preuve d'ouverture dans les processus de prise de décisions concernant qui reçoit les subventions, et pourquoi et quand ce critère est utilisé. En fin de compte, cela a entraîné le lancement d'un Fonds de solidarité ouvert à tous les fonds de femmes et féministes éligibles. Pour d'autres bailleurs de fonds, les partenaires bénéficiaires qui ne perçoivent pas le financement sont parfois aussi importants, si ce n'est plus, que ceux qui en bénéficient. Ces bailleurs de fonds en font encore plus pour vérifier que les candidats qui n'obtiennent pas la subvention reçoivent un



retour d'information détaillé et voient leurs idées soutenues. L'objectif est alors de préserver et de cultiver les visions émergentes dans l'organisation tout en renforçant le réseau.

### Les avantages du modèle

Au-delà des avantages structurels de ce modèle évoqués ci-dessus, les acteurs du changement direct performants ont le **potentiel de renforcer les organisations de manière globale** tout en accordant une place centrale au leadership local et en **encourageant et soutenant la mobilisation de ressources locales**. Ils peuvent également **renforcer les liens entre les contextes locaux et régionaux immédiats et l'écosystème mondial du financement**. En effet, comme ils sont ancrés dans les écosystèmes et la communauté, les acteurs du changement direct bénéficient souvent à la fois de l'interconnectivité (les réseaux) et d'une large

portée au niveau hyperlocal (le terrain). De manière délibérée, **les acteurs du changement direct investissent dans le courage des partenaires bénéficiaires, du personnel et des conseils d'administration en prenant des décisions sur le financement flexible** et en négociant la flexibilité à de multiples niveaux. Reconnaisant la relation entre leur pouvoir de bailleurs de fonds et le pouvoir expert de leurs partenaires bénéficiaires, **les acteurs du changement direct ont compris que le financement a un lien évident avec le contrôle. Lorsque les partenaires bénéficiaires ont le contrôle, ils sont en mesure de décider ce qui est le plus important pour leur vision au service de leur communauté.**



## LES ACTEURS PASSERELLES

## LES ACTEURS PASSERELLES

### Description rapide

Des organisations (basées dans le Nord global) qui acheminent les financements indirectement, en nouant des partenariats avec d'autres organisations qui sont plus proches des communautés qu'elles servent dans le Sud global, renforçant ainsi les écosystèmes de financement locaux et nationaux. Contrairement aux partenaires intermédiaires traditionnels, tels que les ONGI du Nord global, les acteurs passerelles font office de canaux pour le financement, plutôt que de mettre en œuvre eux-mêmes les activités sur le terrain.



### Remarque importante

Il existe de nombreuses organisations du Sud global qui jouent également ce rôle, mais avec des caractéristiques distinctes. Ce rapport est principalement centré sur les transferts de ressources du Nord au Sud. Pour en savoir plus sur les acteurs passerelles du Sud global, consultez les quatre modèles d'intermédiaires du Sud global du Trust, Accountability, and Inclusion (TAI) Collaborative,<sup>19</sup> ainsi qu'un état des lieux effectué par une équipe de femmes à travers l'Amérique latine et l'Asie sur la compréhension de l'écosystème de subventions en cascade dans le Sud global.<sup>20</sup>

### Sous-catégories

Les acteurs passerelles collaborent avec les partenaires les plus proches des problématiques, y compris des partenaires pivot régionaux et d'autres types d'entités nationales sur place (collectivement désignés ici sous le nom de partenaires coordinateurs), qui veillent à ce que l'expérience des partenaires bénéficiaires demeure visible, financée et entendue. À la lumière de ce qui précède, la façon dont les acteurs passerelles envisagent le financement flexible peut varier.

### Le partenariat avec des organisations « pivot » multi-pays

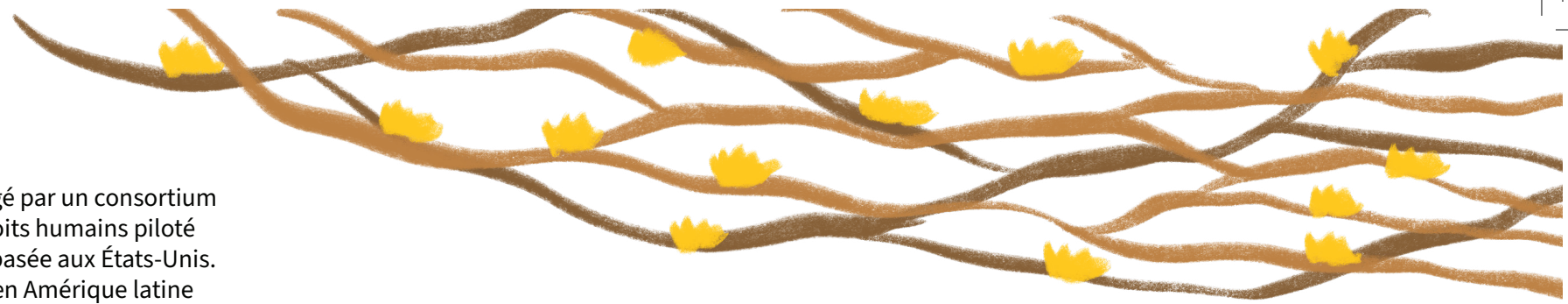
Ces organisations ne se définissent pas

principalement comme des bailleurs de fonds ; ce sont plutôt des ONG (souvent basées dans le Nord global) qui créent des **mécanismes** qui leur permettent de transférer des financements flexibles. Ces bailleurs de fonds cherchent à **combler les écarts** entre des structures de financement restrictives et des approches plus flexibles afin de favoriser le développement d'écosystèmes de financement aux niveaux local et national. Le Fonds d'Action Locale (LAF, d'après son acronyme anglais) de Peace Direct en est un exemple. Le Fonds d'Action Locale accompagne des initiatives de consolidation de la paix menées au niveau local par l'intermédiaire de subventions rapides et à petite échelle, inférieures à 15 000 \$, en parallèle de formations et d'autres formes de soutien, telles que le partage d'informations ou des opportunités de collaboration plus large et de plaidoyer. Via le Fonds d'Action Locale, Peace Direct noue des partenariats avec des organisations basées directement dans les pays (désignées sous le nom d'organisations « pivot ») en Asie, en Afrique et en Amérique latine. Celles-ci identifient les groupes locaux qui bénéficieront des subventions et les aident à collaborer et à maximiser leur impact. Un autre exemple est celui du Dignity for All: LGBTQI+ Assistance Program (désormais clôturé), financé à l'origine par le Global Equality Fund du Département d'État des États-Unis, un partenariat public-privé entre des gouvernements, des entreprises et des fondations indépendantes qui soutiennent les droits humains des personnes LGBTQI+.<sup>21</sup> Le programme proposait des fonds d'urgence flexibles, un soutien et une assistance en matière de sécurité aux défenseurs et aux organisations dans le domaine des droits humains qui subissaient des menaces ou des attaques en raison de leur travail pour les droits humains des

<sup>19</sup> Trust, Accountability, and Inclusion (TAI) Collaborative. (2024). From Local Roots to Global Reach: Global South Intermediaries Driving Just and Equitable Governance. Disponible à l'adresse suivante : <https://tai-collaborative.my.canva.site/intermediaries-study-tai>

<sup>20</sup> Philanthropy Dialogues. (Mai 2024). Understanding the Re-granting Ecosystem in the Global South: Environment, Gender, Social Justice & Human Rights in Asia, Latin America and the Caribbean. Avec le soutien de l'Oak Foundation et de Ruta Cívica. Disponible à l'adresse suivante : <https://philanthropydialogues.org/>

<sup>21</sup> U.S. Department of State. (2021-2025). Global Equality Fund. Disponible à l'adresse suivante : <https://2021-2025.state.gov/global-equality-fund/> [Consulté le 11 août 2025].



personnes LGBTQI+. Il était dirigé par un consortium mondial d'organisations des droits humains piloté par Freedom House, une ONGI basée aux États-Unis. Plusieurs partenaires (Akāhatā en Amérique latine et UHAI en Afrique de l'Est) étaient situés dans le Sud global, et tous étaient considérés comme des « organisations de confiance et reconnues dans les communautés LGBTQI+ où elles travaillent et vivent. »<sup>22</sup> Dignity for All octroyait deux types de subventions : des subventions d'urgence pour les défenseurs des droits humains ou les OSC, et des subventions de SOAR (sécurité, opportunité, intervention rapide de plaidoyer) afin de permettre aux initiatives de plaidoyer de court terme de contrer les menaces imminentes ou de saisir les opportunités.

### Le partenariat avec des organisations « pivot » dans un seul pays

En plus de mettre à disposition une plateforme de financement participatif (une forme de financement direct décrite dans la catégorie des acteurs du changement direct), GlobalGiving gère des fonds d'attribution de subventions. En outre, elle fait souvent office d'acteur passerelle en nouant, dans différents contextes, des partenariats avec des organisations pour faire en sorte que les financements soient distribués de manière aussi flexible que possible aux communautés souvent exclues du financement international. À titre d'exemple, GlobalGiving a perçu des financements

via Local Works, un mécanisme de financement de l'USAID, dans le but de soutenir Centre for Disaster Preparedness (CDP) Foundation aux Philippines pour la création et la gestion de l'Abot-Kamay Community Solidarity Fund, en bénéficiant de l'appui stratégique d'un consortium de partenaires mondiaux. Cette approche est également souvent utilisée pour l'attribution de subventions du Disaster Fund, le fonds pour les catastrophes. Dans ces cas-là, des organisations du réseau immédiat octroient à leur tour des subventions à un large panel de groupes communautaires.

Bien qu'il ne s'agisse pas d'une sous-catégorie à part entière, les sponsors ou hôtes fiscaux fonctionnent comme des acteurs passerelles, car ils permettent à davantage d'organisations dirigées par la communauté de lancer des initiatives sans avoir à s'immatriculer de manière formelle.<sup>23</sup>

### Origines/raison d'être

Les acteurs passerelles du Nord global ne prétendent pas être des experts concernant les contextes

locaux et nationaux du Sud global. Ils font par conséquent office de **canaux** pour veiller à ce que les organisations au plus près de leurs contextes respectifs prennent les décisions finales en matière d'attribution de subventions et de soutien. Pour Peace Direct, la valeur de ce modèle réside dans le fait qu'il met en avant les membres de la communauté, les constructeurs de la paix locaux et les groupes informels, dont la plupart reçoivent des ressources internationales pour la première fois. Cela renforce ensuite leur capacité à adopter le rôle d'organisations « pivot » en matière de gestion de ressources pour la société civile.

Les organisations « pivot » avec lesquelles Peace Direct s'associe dans chaque pays apportent par la suite **leurs propres philosophies et approches vis-à-vis du financement en accordant une place centrale à la flexibilité, fonctionnant souvent de la même manière que les acteurs du changement direct**. Pour Adeela, une organisation soudanaise dirigée par des jeunes et centrée sur le rôle de la culture et des arts dans la paix et la justice, Idrees Nour définit ainsi le financement flexible :

**« Une approche ou méthodologie complète qui garantit une appropriation locale pour les acteurs locaux. Cette approche permet également à Adeela d'éliminer les obstacles que rencontrent les acteurs locaux afin de faire entendre leurs voix. »**

<sup>22</sup> Global Philanthropy Project et Cook, B., et Viera, B. (2016). The Road to Successful Partnerships: How governments in the Global North can effectively partner with intermediary organizations to support LGBTI communities in the Global South and East, p.28. Disponible à l'adresse suivante : <https://globalphilanthropyproject.org/wp-content/uploads/2016/07/The-Road-to-Successful-Partnerships-FINAL-7.7.16.pdf>. [Consulté le 11 août 2025].

<sup>23</sup> Non-profit Organisation for Philanthropic Initiatives (Nopi). 'Benefits of Fiscal Sponsorship: Pros & Cons'. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.thenopi.org/toolkit/fiscal-sponsorship-pros-and-cons#:~:text=Fiscal%20sponsorship%20allows%20organizations%20to%20outsource%20administrative,nonprofit%20entity%2C%20offering%20flexibility%20and%20growth%20opportunities>. [Consulté le 5 décembre 2025].

Hive Pakistan, une organisation à impact social basée à Islamabad, fait remarquer le point suivant :

« Le financement flexible ne concerne pas uniquement les budgets adaptables : il cherche également à réinventer le pouvoir, la confiance et la paix en partant du terrain. Au Pakistan, où les cadres de fonctionnement des donateurs demeurent souvent trop bureaucratiques et centralisés, le financement flexible a permis à Hive de transférer le pouvoir et la prise de décisions aux acteurs communautaires. »

Les acteurs passerelles font aussi souvent office de **tampons** entre les donateurs traditionnels du Nord global, aux exigences élevées, notamment en matière de conformité, et les partenaires coordinateurs qui versent les financements aux communautés. Comme il est précisé dans le cas d'Abot-Kamay Community Solidarity Fund :

« Tous les aspects ont été pensés selon les connaissances et les perspectives de CDP concernant la culture, le contexte et les communautés philippines, depuis la conception jusqu'à l'appel à propositions, puis à la sélection des subventions et au processus d'audit préalable, et enfin [au] processus de suivi et évaluation. En tant que "partenaires passerelles", GlobalGiving et le consortium ont prodigué des

**conseils et un soutien à CDP pour lui permettre d'explorer les différentes possibilités compte tenu des exigences du bailleur de fonds. Ils ont géré eux-mêmes la rédaction de rapports pour le bailleur de fonds et la gestion des risques, laissant CDP libre de mettre au point une approche utile pour les communautés. »<sup>24</sup>**

Dans le cadre du programme Dignity for All, le rôle de liaison de Freedom House entre le bailleur de fonds et le consortium a été reconnu par les partenaires. Son rôle global dans l'administration du programme et son choix de mettre l'accent sur l'attribution de subventions d'urgence a permis aux partenaires de se concentrer sur la mise en œuvre des subventions SOAR (sécurité, opportunité, intervention rapide de plaidoyer), centrées sur le plaidoyer, et la mise à disposition d'un soutien dans le domaine de la sécurité.<sup>25</sup>

### Les caractéristiques structurelles des acteurs passerelles

#### Le processus de sélection des partenaires et de demande de financement

Comme l'esprit de flexibilité est **intégré au cadre organisationnel** des acteurs passerelles, le processus de sélection des partenaires est conçu pour s'aligner sur ces principes. À ce stade, l'acteur passerelle et ses partenaires définissent les conditions de leur

collaboration, commencent à construire la confiance et étudient le contexte, les attentes et les contraintes potentielles les uns des autres.

#### La sélection des partenaires « pivot »/dans le pays

Les acteurs passerelles adoptent différentes approches concernant la sélection des partenaires avec lesquels collaborer dans le pays, mais le critère principal est souvent des **organisations privilégiant elles-mêmes les approches flexibles du financement qui sont intégrées à leurs contextes communautaires**. Pour le Fonds d'Action Locale, Peace Direct commence par un état des lieux afin d'identifier les organisations qui correspondent à ses valeurs et ont une appétence pour le « désapprentissage ensemble », reconnaissant que les organisations du Nord global comme du Sud global fonctionnent depuis longtemps dans les mêmes écosystèmes de financement restrictifs. Dans certains cas, Peace Direct a poursuivi la collaboration avec ses partenaires existants, et dans d'autres, a identifié de nouveaux partenaires partageant le même état d'esprit. Les critères de sélection pour les partenaires « pivot » tiennent compte, pour chaque organisation, de sa crédibilité, de sa structure de gouvernance, de sa portée géographique, de ses valeurs organisationnelles, de sa capacité financière et programmatique potentielle à gérer un système d'attribution de subventions, et de son approche concernant les dynamiques de conflits dans le contexte donné.

Suite à cette phase de sélection initiale, les acteurs passerelles adoptent de manière globale la même approche, qui consiste à **déléguer l'intégralité de la fonction de demande d'attribution de subventions**

<sup>24</sup> Center for Disaster Preparedness Philippines et GlobalGiving (n.d.). Transforming Philanthropy & Aid Through New Models of Funding and Partnership 1 Insights from Taking Practical Action to Move Funding Decisions Closer to Communities. [en ligne] Disponible à l'adresse suivante : [https://www.globalgiving.org/learn/wp-content/uploads/2023/11/GlobalGiving\\_PositionPaper.pdf](https://www.globalgiving.org/learn/wp-content/uploads/2023/11/GlobalGiving_PositionPaper.pdf) [Consulté le 11 août 2025].

<sup>25</sup> Global Philanthropy Project et Cook, B., et Viera, B. (2016). The Road to Successful Partnerships: How governments in the Global North can effectively partner with intermediary organizations to support LGBTI communities in the Global South and East, p.31. Disponible à l'adresse suivante : <https://globalphilanthropyproject.org/wp-content/uploads/2016/07/The-Road-to-Successful-Partnerships-FINAL-7.7.16.pdf>.

aux partenaires dans le pays qui sont proches des contextes concernés. Les partenaires dans le pays adoptent ensuite des processus **semblables à ceux des acteurs du changement direct** (bien que ces partenaires fassent généralement bien plus que financer, ce qui les distingue de la plupart des organismes proposant des financements flexibles), en s'attachant à vérifier que le processus de demande est aussi minimal et inclusif que possible. Pour citer un exemple :

### Le processus de demande accessibles

CDP aux Philippines a lancé le premier appel à propositions par l'intermédiaire d'Abot-Kamay Community Solidarity Fund en mai 2022 et a reçu 127 propositions émanant d'organisations communautaires sur les thèmes de l'action communautaire, de la philanthropie communautaire, de la durabilité et du transfert de pouvoir.

« Afin de réduire les obstacles, le processus de demande a été conçu pour être flexible et inclusif, permettant aux demandes d'être adressées dans les dialectes philippins locaux et d'être envoyées par vidéo. »<sup>26</sup>

### Comment sont prises les décisions en matière de financement

Les acteurs passerelles s'assurent que les partenaires dans le pays possédant une compréhension approfondie du contexte sont ceux qui dirigent le processus de prise de décisions concernant les

subventions, leur apportant un soutien s'ils en font la demande. En tant que premiers bénéficiaires des fonds, les acteurs passerelles cherchent plutôt à **satisfaire à toutes les exigences spécifiques**, qui émanent très souvent des donateurs traditionnels, dont les normes sont parfois strictes.

### Le processus d'audit préalable et d'approbation

Les acteurs passerelles réfléchissent à la manière de créer des processus d'audit préalable ou d'approbation qui **trouvent un équilibre entre l'incarnation des valeurs d'un organisme proposant des financements réellement flexibles et les pressions qu'ils subissent de la part des donateurs traditionnels** pour rendre compte de la façon dont les fonds sont utilisés. Par exemple, à GlobalGiving, la fonction d'approbation est assumée par l'équipe qui gère le programme, et non par une équipe de conformité distincte ; ceci est considéré comme nécessaire, à la fois pour construire la relation avec les partenaires et pour satisfaire aux exigences en matière de conformité.

Les partenaires coordinateurs conçoivent ensuite un processus de prise de décisions qui favorise la flexibilité et l'inclusivité.

### Les comités de sélection

Une approche commune, semblable à celle de nombreux acteurs du changement direct, consiste à s'appuyer sur un comité de personnes qui représentent les communautés cibles pour prendre les décisions qui concernent les subventions à

octroyer. Avec Abot-Kamay Community Solidarity Fund aux Philippines, ni GlobalGiving ni aucun des partenaires internationaux impliqués dans l'initiative n'ont participé à la sélection des partenaires bénéficiaires (une caractéristique essentielle du modèle des acteurs passerelles). Après le passage en revue des demandes, 32 organisations ont été sélectionnées par des membres d'un comité de sélection communautaire composé de représentants philippins du secteur et axé sur des thèmes tels que les femmes, les personnes en situation de handicap et les droits humains, afin de veiller à ce que le processus soit participatif et inclusif.

### L'aide à l'élaboration des demandes

Certains partenaires coordinateurs fournissent des moyens moins traditionnels d'élaboration d'une demande de subvention, précisément parce qu'ils sont intégrés aux communautés qu'ils soutiennent d'une manière que ni les acteurs du changement direct ni les acteurs passerelles ne connaissent. Par exemple, Hive au Pakistan a créé un **processus pour présenter des idées** par l'intermédiaire du partage de courtes vidéos, après quoi l'organisation a proposé une assistance pour la mise au point de notes de concept. Les idées sont également sélectionnées par des membres de la communauté qui est visée par les subventions. Les initiatives n'ont pas besoin d'être aussi structurées qu'une ONG ou organisation formelle dotée d'un compte en banque; de nombreux types d'actions communautaires sont en mesure de percevoir des financements.

### Quels types de subventions sont octroyées ?

Les petites et micro-subventions (allant environ de

<sup>26</sup> Kapoor, S. et Gordo, C. (2023). Transforming Philanthropy: Reimagining Partnerships, Practices, And Power. Global Giving View Points. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.globalgiving.org/learn/transforming-philanthropy> [Consulté le 11 août 2025].

1 000 \$ à 15 000 \$) **demeurent un élément central autant qu'un outil pratique.** Elles permettent aux acteurs passerelles de contribuer à combler les lacunes de la bureaucratie et des politiques restrictives, qui empêchent souvent la philanthropie traditionnelle de financer directement les acteurs locaux, tout en pérennisant le travail de ces acteurs locaux, c'est-à-dire en gardant leur porte ouverte. En outre, **les micro-subventions laissent de la place pour l'expérimentation, à la fois pour les acteurs passerelles et pour les partenaires coordinateurs.** Les organisations ont indiqué que les petites subventions pouvaient contribuer à développer la confiance des deux côtés sans avoir besoin de prendre de trop grands risques. Comme les acteurs du changement direct, les acteurs passerelles cherchent à privilégier les financements pluriannuels et sans restrictions, bien que le bailleur de fonds final puisse malgré tout imposer des contraintes. Il est important de noter la grande différence entre les financements reçus par les acteurs passerelles et ceux perçus par les partenaires coordinateurs ou les groupes qu'ils accompagnent. Ces financements peuvent varier en termes de montants et de mécanismes de financement selon les cadres régionaux et nationaux qui les régissent. Une étude dédiée est nécessaire pour comprendre pleinement les expériences uniques.

### **La gestion des subventions et exigences en matière de rapports**

Les acteurs passerelles cherchent à accompagner leurs partenaires coordinateurs dans un large éventail de domaines liés à la gestion des subventions individuelles, et notamment les exigences en matière de production de rapports.

### **Mettre à disposition des partenaires coordinateurs une aide pour la rédaction de rapports**

Les partenaires passerelles, qui perçoivent des financements directement auprès des donateurs traditionnels du Nord global qu'ils redistribuent par la suite, cherchent souvent à **assumer autant que possible la charge de la rédaction de rapports.** Dans le cadre du Fonds d'Action Locale, Peace Direct s'efforce de gérer autant de la charge administrative que possible afin de limiter le poids sur les partenaires locaux. Parmi les pratiques pour y parvenir, Peace Direct fait en sorte que les informations recueillies par les partenaires favorisent leur propre apprentissage. Elle permet également aux partenaires d'établir des rapports selon leurs propres modèles financiers et d'avoir un accès direct à l'équipe financière de Peace Direct pour être accompagnés. Comme le décrit Maaz Salih Idres :

« **[Pouvoir compter sur] une relation basée sur la confiance est fondamental, comme l'est la réduction de la charge contractuelle. Nous ne laissons pas les papiers administratifs retarder notre travail. Nous acceptons d'abord, et ensuite nous cherchons comment faire ! C'est notre devise. On répond à un besoin sur le moment, il ne s'agit pas de contrôler les fonds. »**

Le soutien peut également être pratique. Par l'intermédiaire du Fonds d'Action Locale, Peace Direct encourage et accompagne les partenaires « pivot » pour leur permettre de mettre au point des systèmes de gestion financière solides, mais sans en faire une condition du financement. Le financement est souvent versé à l'avance en larges tranches, ce qui donne de la flexibilité aux organisations, par exemple

en leur permettant de verser les fonds sur un compte d'épargne pour toucher des intérêts.

### **Le soutien des partenaires coordinateurs aux partenaires bénéficiaires**

Lorsque les acteurs passerelles assument la gestion des rapports pour satisfaire les exigences de leur donateur en amont, cela **libère les partenaires coordinateurs, qui peuvent alors soutenir les partenaires bénéficiaires** de manière similaire. Adeela, partenaire « pivot » du Fonds d'Action Locale au Soudan, accompagne ses partenaires bénéficiaires en les aidant à rédiger et à remplir les formulaires nécessaires. L'organisation aide également les initiatives qui ne sont pas légalement immatriculées à recevoir des fonds en leur apportant un soutien administratif.

### **Des partenariats d'idées**

Les acteurs passerelles cherchent également à fournir aux partenaires dans le pays et aux bénéficiaires finaux un **soutien sous forme d'accompagnement** tout au long de la durée de la subvention, de la manière appropriée selon le contexte donné. Cela peut aller de la co-création, si elle est demandée par le partenaire coordinateur, au mentorat et au partage de compétences, ou encore à la fourniture d'un espace pour le réseautage, le plaidoyer et la collaboration. Dans le cadre du Fonds d'Action Locale, Peace Direct favorise les échanges entre les partenaires « pivot » et les bénéficiaires, notamment en organisant une **retraite annuelle en présentiel pour encourager les échanges d'apprentissage et la solidarité entre les constructeurs de la paix issus de différents pays.** Cette méthode est également utilisée pour définir le

modèle global du fonds avec les partenaires. Comme le fait remarquer Peace Direct :

« La décolonialité consiste en partie à ne pas imposer quoi que ce soit aux gens. »

## Les effets internes du financement flexible

Les acteurs passerelles se distinguent par leur engagement à maintenir la pression en faveur de pratiques plus équitables et de transferts du pouvoir dans le paysage international du financement. Les acteurs passerelles indiquent souvent connaître des évolutions internes considérables en raison de leur adoption d'approches de financement flexible. Peace Direct décrit ainsi ce processus :

« Changement de mentalité et désapprentissage... La flexibilité n'est qu'un ingrédient parmi d'autres : il y a aussi la confiance, la co-conception, la redistribution du pouvoir, l'adaptabilité. »

Souvent, les acteurs passerelles **adoptent des engagements spécifiques** qui guident leur approche, bien que contrairement aux acteurs du changement direct, ceux-ci tendent à inclure des activités autre que le financement. Le Plan stratégique 2025-2035 de Peace Direct prend les engagements suivants :

<sup>27</sup> Peace Direct. (2025). Strategic Plan 2025-2035. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.peacedirect.org/wp-content/uploads/2025/05/pd-organisational-strategy-external-facing.pdf>

<sup>28</sup> Global Giving. (2022). We're Committed To Becoming More Community Led. Here's How We'll Do It. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.globalgiving.org/learn/community-led-commitments/>

« Nous décoloniser et décoloniser le secteur global” et “mobiliser davantage de financements sans restrictions et flexibles pour nos partenaires et pour Peace Direct, y compris en débloquent de nouvelles sources de financement par l'intermédiaire des services, du sponsoring et d'autres revenus en dehors des subventions. »<sup>27</sup>

GlobalGiving a également adopté cinq engagements communautaires transversaux pour l'ensemble de son travail de subventionnaire. Les voici : 1. partager le pouvoir et co-crée des solutions ; 2. écouter et faire preuve de réactivité ; 3. favoriser des relations plus profondes et convoquer des partenariats pour les transformer ; 4. être un partenaire transparent, fiable et qui rend des comptes ; et 5. identifier et éliminer les obstacles.<sup>28</sup>

## Les relations et dépendances en matière de financement

Par nature, **les acteurs passerelles font le lien entre les bailleurs de fonds traditionnels et les partenaires bénéficiaires au plus près des problématiques concernées**. Bien qu'ils soient principalement basés dans le Nord global, leur champ d'action est tourné vers l'extérieur, c'est-à-dire qu'ils visent à obtenir des ressources pour ceux qui sont le plus proches des problématiques. Leur **singularité réside dans l'infrastructure qu'ils proposent, et notamment les relations avec les**

**acteurs locaux et nationaux au plus près des problématiques évoquées**, ce qui permet aux flux de financement de parvenir dans des lieux que les canaux de financement traditionnels ont souvent des difficultés à atteindre.

Les bailleurs de fonds traditionnels ont parfois besoin d'exemples en temps réel et de dialogue direct avec les acteurs locaux pour comprendre la valeur et l'application pratique du financement flexible. Les acteurs passerelles jouent un rôle clé dans l'instauration de ce lien. Décrivant un tournant pour le modèle du Fonds d'Action Locale, Harriet Knox Brown de Peace Direct a expliqué avoir dû changer drastiquement les choses dans le contexte afghan suite à la chute de Kaboul en août 2021 pour que la valeur du travail de ses partenaires dans le cadre du Fonds d'Action Locale puisse être comprise.

« En Afghanistan, les petites subventions initiales du Fonds d'Action Locale fournies via l'organisation partenaire “pivot” a soutenu 20 groupes locaux pour leur permettre de continuer à fonctionner à un moment de réduction considérable des financements. Par ce biais, nombre de ces groupes ont pu poursuivre leur travail, et notamment parvenir à défendre au niveau local des initiatives qui ont bénéficié aux femmes et à d'autres groupes marginalisés. Lorsque l'on a partagé ces histoires d'impact avec d'autres bailleurs de fonds, ils ont été impressionnés car ils ne pensaient pas que c'était possible compte tenu du contexte. Les donateurs souhaitaient atteindre les acteurs œuvrant pour la paix les plus informels/vulnérables/sous les radars, et pas seulement ceux basés dans les

capitales. Il semble y avoir chez les donateurs une volonté de soutenir ce travail, mais ils n'ont pas forcément l'infrastructure nécessaire et sont souvent dotés de processus d'audit préalable très restrictifs et réticents au risque, ce qui fait que ce n'est pas toujours possible. »

Une fois que les acteurs passerelles ont **identifié les bailleurs de fonds qui correspondent à leurs principes et comprennent l'importance du financement flexible** et leur manière de travailler, cette relation devient **un catalyseur d'expérimentation et d'innovation**. Même si ces bailleurs de fonds ne sont pas forcément nombreux, **ils laissent juste assez de marge de manœuvre aux acteurs passerelles pour leur permettre de fixer eux-mêmes la ligne rouge**. Ils peuvent ainsi rester fidèles à leurs valeurs, tout en repoussant les limites du possible dans des paysages de financement restrictifs.

## Les difficultés pour les acteurs passerelles

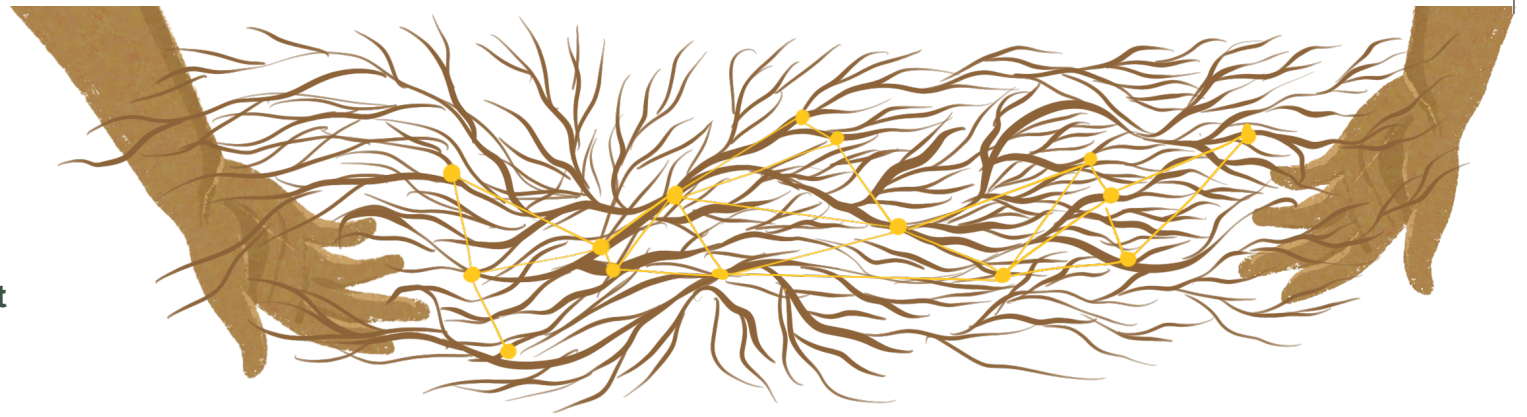
Si la présence de partenaires coordinateurs (généralement des partenaires dans le pays ou des intermédiaires dans le Sud global qui sont proches des communautés qu'ils servent) est ce qui permet au modèle de fonctionner, c'est également la source de nombreuses difficultés pour le modèle. Les acteurs passerelles ont parfois admis devoir **se reposer excessivement sur leurs partenaires coordinateurs pour différents aspects du modèle**, alors que leur rôle central devrait être un rôle de passerelle et de tampon avec les bailleurs de fonds en amont. Ce problème peut être aggravé par le

fait que **certains acteurs passerelles sont encore en train de définir leur modèle et que parfois, ils n'ont pas encore mis en place l'ensemble des processus et structures nécessaires pour rémunérer et soutenir de manière suffisante les partenaires coordinateurs**. Par conséquent, certains des **partenaires coordinateurs ont reconnu vivre un épuisement mental et émotionnel** car ils doivent faire le grand écart entre soutenir certaines fonctions opérationnelles des acteurs passerelles et proposer un accompagnement continu aux acteurs locaux, tout en gérant la complexité du travail dans des contextes difficiles.

Les acteurs passerelles **risquent de reproduire une concurrence et des hiérarchies de pouvoir négatives à un niveau local. Cela peut être néfaste pour la stratégie globale visant à renforcer le développement piloté au niveau local et à favoriser un environnement qui permet aux organisations locales de bénéficier de ressources plus équitables**. De la même façon, même si les acteurs passerelles veulent que les partenaires coordinateurs qu'ils financent soient représentatifs des communautés desservies, **ladite représentation peut manquer de diversité et ne pas toujours se faire l'écho des intérêts collectifs et des réalités des communautés locales**, ce qui peut poser des difficultés (surtout en comparaison avec certains

acteurs du changement direct). Néanmoins, de nombreux acteurs passerelles ont déclaré percevoir cela comme un risque inhérent et pouvoir appliquer les enseignements tirés pour renforcer le modèle et les relations. Par exemple, à propos de son expérience avec le modèle du Fonds d'Action Locale, une organisation « pivot » en RDC a indiqué avoir essuyé des critiques après avoir sélectionné certains groupes locaux plutôt que d'autres. L'organisation « pivot » du Fonds d'Action Locale au Pakistan a tiré des enseignements de cette situation et a décidé de fournir un retour d'information individuel à tous les candidats, y compris ceux qui avaient fait l'objet d'un refus.

Les relations de financement dans ce modèle **peuvent parfois donner l'impression d'être transactionnelles, en fonction de leur conception et de la solidité de la relation construite**. Dans les cas où l'acteur passerelle adopte une approche non interventionniste pour tenter de donner une place centrale aux acteurs locaux, et lorsque le partenaire coordinateur est moins investi dans l'action au niveau local, l'acteur passerelle risque d'être progressivement déconnecté des contextes locaux. Ainsi, les relations peuvent donner l'impression d'être transactionnelles, et, pour certains partenaires coordinateurs, purement de façade (par accident).





## Les avantages du modèle

La réussite des acteurs passerelles peut dans une certaine mesure s'évaluer à leur capacité à « réinventer l'ONGI » en « facilitant, finançant et favorisant le rôle des OSC nationales et locales pour leur permettre d'être sur le devant de la scène, à la fois dans leurs propres sociétés respectives et à l'international ». <sup>29</sup> Lorsque c'est le cas, **les acteurs passerelles favorisent des environnement de collaboration** entre les bailleurs de fonds du Nord global et les OSC du Sud global, les partenaires coordinateurs indiquant alors qu'ils n'ont pas eu l'impression d'être de simples bénéficiaires, mais d'être traités en égal. Ce partenariat déconstruit les hiérarchies qui, historiquement, définissaient ces relations. De nombreux acteurs passerelles ont souligné avoir appris tout au long du processus, ce qui atteste de la confiance et de l'équité qu'ils ont intégrées dans leurs relations avec les acteurs locaux. Plus important encore, **les acteurs passerelles favorisent une collaboration horizontale entre pairs. Souvent, le rôle du partenaire coordinateur crée un liant social qui ancre le travail dans la communauté et jette les bases d'une pérennisation sur le long terme. La collaboration de pair à pair a entraîné une redéfinition de l'obligation de rendre des comptes au niveau local, en passant d'une démarche centrée sur les organisations individuelles à des comptes rendus à des communautés entières.**

<sup>29</sup> Doane, D. (2024). The INGO Problem: Power, Privilege, and Renewal. Practical Action Publishing. p19

# LES ACTEURS D'INNOVATION



## LES ACTEURS D'INNOVATION

### Description rapide

Des organisations qui ne fonctionnent pas complètement comme des organismes proposant des financements flexibles, mais qui sont parvenues à créer des canaux de financement flexible discrets, soit par l'intermédiaire d'un financement direct, à l'instar des acteurs de changement direct, soit de manière indirecte, comme les acteurs passerelles. Via ces canaux, les acteurs d'innovation peuvent permettre à des financements plus flexibles de circuler dans un environnement du financement par ailleurs traditionnel.

### Sous-catégories

#### Les fonds d'ONGI du Nord global

De nombreuses ONGI du Nord global font également office de bailleurs de fonds, que ce soit en tant que gestionnaires de fonds, d'organismes reversant des subventions en cascade ou autres. Si la plupart s'appuient sur des mécanismes de financement descendant traditionnels, **les ONGI acteurs d'innovation parviennent à créer des instruments spécifiques qui adoptent certains éléments**

**du financement flexible.** Citons en exemple le Partners' Investment Fund (PIF) d'Oxfam, créé pour fournir des financements flexibles aux organisations partenaires dans le Sud global.<sup>30</sup> Au total, le PIF a proposé 1,5 million de livres sterling de financement sur une période de trois ans, passée ultérieurement à quatre. On dit que la philosophie du PIF repose sur une programmation basée sur la confiance (en partant du principe que tout le monde est là pour faire le meilleur travail possible). Le Fonds tente donc de lever autant de garde-fous que possible sans compromettre la sécurité.

### Le soutien des donateurs bilatéraux aux fonds de femmes

Les donateurs bilatéraux ont de l'expérience en matière de mobilisation de ressources pour soutenir les fonds de femmes, reconnaissant le déficit de financement de l'égalité des genres dans l'aide internationale. Un exemple de premier ordre est le Fonds Égalité, qui achemine des financements à long terme, de base et flexibles vers des organisations mondiales de femmes sur le terrain et des mouvements du Sud global sous-financés. Le gouvernement du Canada a versé 300 millions de CAD au fonds en août 2019 afin de lancer l'initiative. Plusieurs flux de financement ont alors coexisté, notamment des financements directs aux organisations de défense des droits des femmes et féministes, ainsi qu'aux fonds féministes qui proposent des sous-subventions aux organisations locales et de terrain. Le Fonds Égalité a également fourni des financements à des réseaux, coalitions et consortiums.<sup>31</sup> Un autre exemple remarquable, financé par le ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas via la politique nationale sur les droits des femmes et l'égalité des genres<sup>32</sup> et le cadre politique « Dialogue et dissension » (Dialogue and Dissent),<sup>33</sup> est le programme LFS précédemment cité.<sup>34</sup> Suite à des efforts de lobbying continus d'une large coalition de féministes et de fonds et défenseurs des droits des femmes, le ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas a octroyé en 2017 un financement initial de 42 millions d'euros sur quatre ans, qui a ensuite été augmenté pour parvenir à 80 millions d'euros de financement sur cinq ans (avec le soutien de la Fondation Chanel pour la deuxième phase). Les fonds de femmes proposent des subventions flexibles aux organisations de femmes et aux agents

<sup>30</sup> Oxfam GB (n.d.). Oxfam GB's Decolonial Partnerships Strategy Putting Respect, Solidarity, and Accountability at the Heart of Our Relationship with Partners. [en ligne] Disponible à l'adresse suivante : <https://www.oxfam.org.uk/documents/774/Oxfam-GB-Decolonial-Partnerships-Strategy.pdf>, p. 9

<sup>31</sup> OCDE. (Juillet 2024). Comblent le déficit de financement des organisations de défense des droits des femmes : le soutien du Canada par le Fonds Égalité. Étude de cas. Disponible à l'adresse suivante : [https://www.oecd.org/fr/publications/outils-enseignements-et-pratiques-de-la-cooperation-pour-le-developpement\\_97e9f347-fr/comblent-le-deficit-de-financement-des-organisations-de-defense-des-droits-des-femmes-le-soutien-du-canada-par-le-fonds-egalite\\_7d8b5a4d-fr.html](https://www.oecd.org/fr/publications/outils-enseignements-et-pratiques-de-la-cooperation-pour-le-developpement_97e9f347-fr/comblent-le-deficit-de-financement-des-organisations-de-defense-des-droits-des-femmes-le-soutien-du-canada-par-le-fonds-egalite_7d8b5a4d-fr.html)

<sup>32</sup> Gouvernement des Pays-Bas. Human Rights Worldwide: Equal Rights for Women and Girls. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.government.nl/topics/human-rights/human-rights-worldwide/equal-rights-for-women-and-girls#:~:text=Dutch%20efforts%20to%20strengthen%20the,of%20women%20and%20girls%20worldwide> [Consulté le 12 décembre 2025].

<sup>33</sup> Gouvernement des Pays-Bas. (2016). Policy Framework: Dialogue and Dissent. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.government.nl/documents/regulations/2014/05/13/policy-framework-dialogue-and-dissent>

<sup>34</sup> Comme cela a été précisé, le LFS est une collaboration entre quatre fonds de femmes du Sud global (tous des acteurs du changement direct) : le Fonds Africain pour le Développement de la Femme (AWDF), Fondo de Mujeres del Sur (FMS), le Forum International des Femmes Autochtones (FIMI)/Fonds AYNI, et Women's Fund Asia.

du changement dans le Sud global, investissent dans le renforcement des capacités, promeuvent le plaidoyer pour la cause et nouent des partenariats entre différentes alliances régionales et mondiales.

### Le financement des programmes par des donateurs bilatéraux

Dans certains cas, des donateurs bilatéraux du Comité d'aide au développement (CAD)<sup>35</sup> créent des programmes spécifiques pour acheminer des financements plus flexibles que ce qui leur est permis dans leurs programmes bilatéraux habituels. En 2020, le Bureau des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement du Royaume-Uni (le FCDO) s'est associé à Comic Relief, une fondation britannique, pour investir jusqu'à 60 millions GBP sur dix ans pour soutenir la capacité et la pérennité des organisations de la société civile dirigées au niveau local au Ghana, en Zambie et au Malawi par l'intermédiaire de quatre « partenaires d'ancrage » (dans une approche similaire à celle des acteurs passerelles) : Star Ghana Foundation, Tilitonse Foundation, West Africa Civil Society Institute (WACSI) et Zambian Governance Foundation. Intitulé « Transférer le pouvoir : renforcer la société civile africaine » (Shifting the Power), le programme avait

pour objectif de « remettre en question le statu quo dans la philanthropie et le développement en accordant une place centrale aux méthodes de travail dirigées au niveau local, participatives, co-créées, démocratiques et distribuées ». <sup>36</sup> Parmi les autres exemples, on peut citer le programme « Mobiliser des ressources pour le changement : soutenir les organisations de défense des droits des femmes dans les États fragiles et touchés par des conflits » (Resourcing Change), qui a versé des financements de base, flexibles et accessibles, reconnaissant ainsi que les organisations de défense des droits des femmes connaissent mieux leur propre contexte. Financé par l'Integrated Security Fund du Royaume-Uni, le projet a été mené à bien entre juillet 2021 et mars 2025 par l'intermédiaire d'un partenariat de consortium entre Saferworld, Women's International League for Peace and Freedom (WILPF), WILPF Nigeria et Women for Women International. Ces entités ont fourni aux organisations de défense des droits des femmes et aux organisations « pivot » des financements de base (globaux) flexibles, l'objectif étant de renforcer leurs rôles individuels et collectifs dans le pilotage des programmes et du plaidoyer à propos des femmes, de la paix et de la sécurité. <sup>37</sup> En tout, le projet a permis de distribuer 2,74 millions GBP à 24 organisations de défense des

droits des femmes et pivot au Nigeria, au Soudan du Sud et au Yémen, la moyenne par organisation s'élevant à 28 572 £. <sup>38</sup> Dans de nombreux cas, les membres du consortium avaient déjà des partenaires dans les trois pays, qu'ils ont pu soutenir grâce à des financements flexibles par l'intermédiaire du programme Resourcing Change. 607 631 £ ont en outre pu être utilisés pour favoriser le renforcement des mouvements, la consolidation des capacités auto-identifiées et les activités de mentorat dans les trois pays, tandis que 164 815 £ ont été alloués à la création d'espaces d'apprentissage croisé pour les organisations partenaires.

### Le financement au niveau de l'ambassade par des donateurs bilatéraux

Certains donateurs bilatéraux du CAD sont en mesure de mobiliser des financements plus flexibles par le biais des ambassades dans les pays partenaires, par opposition aux programmes bilatéraux gérés de manière centralisée. En 2023, l'OCDE a souligné le point suivant :

**« De nombreuses ambassades de la Suède proposent des financements directs basés sur la confiance, pluriannuels et flexibles pour les acteurs de la société civile dans les pays partenaires, y compris un soutien global ou dans le cadre d'un programme ou un projet. Il peut s'agir de subventions de tous montants, et la collaboration est gérée de la même manière que les partenariats avec les OSC suédoises ou internationales. »<sup>39</sup>**

À titre d'exemple précis, on peut citer un programme

<sup>35</sup> OCDE (n.d.). Comité d'aide au développement. [en ligne] OCDE. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.oecd.org/fr/about/committees/development-assistance-committee.html>.

<sup>36</sup> Comic Relief. (2025). Shifting the Power. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.comicrelief.com/funding/tackling-injustices/shifting-the-power/>.

<sup>37</sup> Saferworld (2022). Resourcing Change: Supporting Women's Rights Organisations in Fragile and Conflict-affected States. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.saferworld-global.org/resources/publications/1406-resourcing-change-supporting-womenas-rights-organisations-in-fragile-and-conflict-affected-states>

<sup>38</sup> Ahmed, F. (2025). Influencing Change Through Flexible Funding: Conversations with Women's Rights Organisations in Nigeria, South Sudan and Yemen. Learning paper. Saferworld, Women for Women International, WILPF. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.saferworld-global.org/resources/publications/1466-influencing-change-through-flexible-funding-conversations-with-womenas-rights-organisations-in-nigeria-south-sudan-and-yemen>.

<sup>39</sup> OCDE. (2023). Funding Civil Society in Partner Countries: Toolkit for Implementing the DAC Recommendation on Enabling Civil Society in Development Co-operation and Humanitarian Assistance. Best Practices in Development Co-operation. p. 22. Disponible à l'adresse suivante : [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/funding-civil-society-in-partner-countries\\_9462bbeb/9ea40a9c-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/funding-civil-society-in-partner-countries_9462bbeb/9ea40a9c-en.pdf)

géré depuis l'ambassade de Norvège au Brésil, qui vise à acheminer 90 % de son financement sous forme de subventions directes à des organisations dirigées par les populations autochtones. Le Programme norvégien pour les peuples autochtones, qui existe au Brésil depuis 1982, est géré par l'intermédiaire de l'ambassade depuis 2022 et a toujours fourni un soutien direct aux OSC. Sur les trois dernières années, le programme a versé environ 9 millions de dollars par an. Depuis 2017, il est entièrement intégré à l'Initiative internationale sur le climat et la forêt de Norvège (NICFI), qui est administrée par le ministère norvégien du Climat et de l'Environnement en collaboration avec la Norad, l'agence norvégienne de coopération pour le développement.<sup>40</sup>

### Les fonds de financement commun de donateurs

De manière générale, un fonds de financement commun est un mécanisme qui permet à plusieurs donateurs (souvent des gouvernements bilatéraux) de verser des ressources financières non réservées à un fonds unique conçu pour soutenir un ensemble commun de programmes ou de projets. Les fonds de financement communs constituent la forme la plus courante de financement dans le secteur humanitaire et les donateurs issus des Nations Unies en établissent souvent.<sup>41,42</sup>

<sup>40</sup> Norway's International Climate and Forest Initiative. (2024). 40 Years of Support to Indigenous Peoples – Norway's International Climate and Forest Initiative. [en ligne] Disponible à l'adresse suivante : <https://www.nicfi.no/2024/02/09/40-years-of-nipp/> [Consulté le 11 août 2025].

<sup>41</sup> ICVA Network. (2024). Guidance Note for Donors Promoting Inclusive and Locally-led Action Through Humanitarian Pooled Funds. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.icvanetwork.org/uploads/2024/11/Donor-Guidance-on-promoting-inclusive-and-locally-led-action-through-humanitarian-pooled-funds.pdf> [Consulté le 14 juillet 2025].

<sup>42</sup> Flexible Funding Report 2023. rep. HCR. 2014. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.unhcr.org/publications/flexible-funding-report-2023> [Consulté le 14 juillet 2025].

<sup>43</sup> Moosa, Z., et Jessop, S. (2022). In Movement Together: Reflecting on a Decade with Mama Cash. Mama Cash. Disponible à l'adresse suivante : [https://www.mamacash.org/wp-content/uploads/2022/12/221130\\_mc\\_farewell\\_letter\\_af-digital.pdf](https://www.mamacash.org/wp-content/uploads/2022/12/221130_mc_farewell_letter_af-digital.pdf)

## Origines/raison d'être

Les bailleurs de fonds très « classiques » ou traditionnels, en particulier les donateurs bilatéraux, sont en général **incapables d'appliquer la transition à l'ensemble de leur organisation** en s'inscrivant dans la philosophie et les principes du financement flexible et du leadership local. Cependant, **parfois, des moments d'opportunité surviennent**, lorsqu'une organisation traditionnelle est dotée (en-dehors de ses fonds traditionnels) d'un pot commun de financement qui doit être dépensé, et où il se trouve que la capacité, la pensée progressiste et le leadership qui permettent au financement d'être distribué de manière flexible sont réunis. Dans au moins un cas, une personne haut placée visionnaire à l'intérieur de l'organisation a pu faire accepter au conseil d'administration le fait que le pot commun approuvé était expérimental et centré sur l'apprentissage.

## Les caractéristiques structurelles des acteurs d'innovation

Il n'existe pas de caractéristiques structurelles standard communes à l'ensemble des acteurs d'innovation, compte tenu du fait que chaque bailleur de fonds profite généralement d'opportunités spécifiques lorsqu'elles se présentent

à un moment donné. Parmi les exemples de caractéristiques, on peut citer les suivantes :

### Les consultations avec des experts

Pour la conceptualisation du LFS, plusieurs fonds de femmes ont participé à un processus de consultation qui est parvenu à influencer un ministre des Pays-Bas et des membres de l'équipe du Groupe de travail sur le genre. Ceux-ci ont alors fait pression en interne pour allouer des fonds flexibles à des mouvements féministes du Sud. Comme mentionné précédemment, Mama Cash, Women's Fund Asia, l'AWDF et nombre d'autres fonds de femmes ont ensuite réussi à négocier la création du programme, démontrant comment tout un écosystème a pu se rassembler au sein d'un partenariat avec un bailleur de fonds bilatéral traditionnel.<sup>43</sup>



## L'ouverture à la négociation et aux changements

Dans le cadre du LFS, les fonds de femmes qui mettent en œuvre le programme ont été en mesure de fournir des subventions plus importantes (90 000 \$ pendant trois ans et 200 000 \$ pour les organisations régionales axées sur le plaidoyer, l'influence et le renforcement des capacités). Au début, les fonds ne pouvaient être utilisés que pour un projet spécifique, mais grâce à des négociations menées par le fonds de femmes, les organisations ont pu dépenser 30 % du budget pour couvrir des coûts de base et 40 % pour des mouvements sur le terrain. Les fonds de femmes impliqués ont décrit comment le LFS est devenu une expérience d'apprentissage pour le gouvernement néerlandais et ont utilisé des données probantes claires sur la manière de mobiliser des ressources et de faire advenir le changement de manière féministe à travers le Sud global.

## Repousser les limites de l'adaptabilité

Les acteurs d'innovation peuvent parfois faire partie des bailleurs de fonds les plus flexibles, permettant aux partenaires bénéficiaires de dépenser les sommes perçues comme ils l'entendent. L'un d'entre eux a même assuré qu'une fois le financement flexible versé, il n'y avait pas de calendrier à respecter pour le dépenser. Une évaluation du Fonds Égalité a conclu que les bénéficiaires appréciaient les partenariats féministes basés sur la confiance formés avec le fonds et ses principaux

partenaires (notamment le Fonds Africain pour le Développement de la Femme), en observant qu'ils n'imposaient aucune priorité thématique, aucune activité ni aucun financement de projet. Le Fonds Égalité a également embrassé des approches flexibles vis-à-vis de la production de rapports qui ont mis en avant des récits de changement. Il a en outre adopté des démarches simplifiées en matière d'audit préalable afin de réduire au maximum la charge pour les candidats et les bénéficiaires.<sup>44</sup>

## Le rôle de modèle pour les autres bailleurs de fonds traditionnels

Grâce au financement reçu via LFS, Women's Fund Asia a pu accéder à des financements d'un autre donateur bilatéral, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce d'Australie. Un autre partenaire du fonds, l'AWDF, a pu utiliser le modèle du LFS et ses réussites pour lever des ressources auprès d'autres donateurs gouvernementaux et organismes philanthropiques privés.

## Les effets internes du financement flexible

Comme indiqué ci-dessus, il est plus difficile pour les acteurs d'innovation d'appliquer véritablement la transformation à leur propre organisation grâce aux pratiques de financement flexible. Toutefois, le fait d'être un acteur d'innovation

peut créer une ouverture ou un point d'entrée pour le changement au niveau de l'organisation. Ce sentiment a également été évoqué par une ONGI du Nord global, qui a fait remarquer que le financement flexible nécessitait d'adopter une position de principe : il faut tout simplement suivre nos envies et accepter les erreurs, mais aussi les leçons à en tirer. Le coût de ces erreurs, toutefois, ne devrait pas retomber sur l'acteur d'innovation dans le pays ni sur ses partenaires locaux. En pratique, les refus de dépenses deviendraient impossibles, parce que les partenaires dépenseraient l'argent de la façon dont ils l'entendent. Cet acteur d'innovation a fait remarquer qu'il était important de faire preuve de solidarité envers les partenaires, particulièrement ceux qui sont guidés par le principe de « décolonisation des partenariats »,<sup>45</sup> en démantelant les obstacles internes dont l'existence est davantage due à l'habitude qu'à la nécessité. Il existe **très peu de données probantes de la part des donateurs bilatéraux** concernant les manières dont le financement flexible a affecté leurs structures internes, politiques ou pratiques. Il est nécessaire de mener des recherches dédiées pour mieux comprendre la portée, les mécanismes et l'impact du financement flexible par les acteurs d'innovation.

## Les relations et les dépendances en matière de financement

Les acteurs d'innovation sont des unités semi-autonomes au sein d'organisations plus larges et dotées d'une structure classique. Ils s'appuient ainsi sur les infrastructures de mobilisation des ressources, sur la légitimité et sur les réseaux pré-existants de leurs institutions respectives, auxquelles ils restent liés tout au long de leur développement.

<sup>44</sup> Affaires mondiales Canada. (Avril 2024). Évaluation formative du Partenariat pour l'égalité des genres. Préparé par la Direction de l'évaluation (PRA). Disponible à l'adresse suivante : <https://www.international.gc.ca/transparence-transparence/assets/pdfs/audit-evaluation-verification/2024/page-report-rapport-fr.pdf>

<sup>45</sup> Peace Direct. (2021). Décolonisation de l'aide et consolidation de la paix [en ligne] Peace Direct. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.peacedirect.org/time-to-decolonise-aid/> [Consulté le 11 août 2025].



Cela signifie que **les relations qui monopolisent la majorité de leurs efforts sont internes**. Bien que les acteurs d'innovation puissent être conçus pour fonctionner de manière flexible, avec des processus d'application et d'établissement de rapports allégés, **bien souvent, la mise en œuvre est toujours soumise à des cadres juridiques et de conformité internes**. Il n'est pas étonnant, par conséquent, **que leur réussite soit largement liée à des partisans internes, à un leadership hiérarchisé et à leur capacité à obtenir l'adhésion à travers l'organisation dans son ensemble**. Pour avoir une chance de survivre, **les acteurs d'innovation agissent souvent discrètement, se qualifiant eux-mêmes d'expérimentaux plutôt que de facteurs de changements structurels, un positionnement qui réduit le risque perçu et évite les bouleversements radicaux**. Pour reprendre les termes d'un acteur d'innovation :

« Le conseil d'administration n'a jamais donné l'autorisation [pour l'idée complète, car il n'y avait pas d'idée formée depuis le début], mais a autorisé l'utilisation expérimentale de l'argent. Nous avons beaucoup utilisé le terme "expérimental" pour éviter que la peur de l'échec ne devienne un problème. »

<sup>46</sup> Usher, A.D. (2025) 'The anomaly. How a cutting-edge scheme in Brasilia gives direct grants to indigenous funds', Development Today, 12 juin. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.development-today.com/archive/2025/dt-5--2025-1/the-anomaly> [Consulté le 18 juin 2025].

<sup>47</sup> Ahmed, F. (2025). Influencing change through flexible funding: Conversations with women's rights organisations in Nigeria, South Sudan and Yemen. Learning paper. Saferworld, Women for Women International, WILPF p.17. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.saferworld-global.org/resources/publications/1466-influencing-change-through-flexible-funding-conversations-with-women-rights-organisations-in-nigeria-south-sudan-and-yemen>.

## Les difficultés pour les acteurs d'innovation

Tandis que les acteurs d'innovation offrent un espace prometteur pour développer le financement flexible au sein d'institutions plus importantes, ils sont souvent confrontés à des montagnes à gravir. De nombreux acteurs d'innovation ont comparé leur expérience de la mise en place de modèles de financement flexible à de la **nage à contre-courant, les nouvelles approches étant souvent perçues comme « effrayantes »**. Un acteur d'innovation l'explique ainsi : « on demande aux gens de [...] faire des choses qu'ils n'ont pas l'habitude de faire, et ce n'est pas facile dans une grande organisation ». Il fait par ailleurs remarquer que pour remédier à ce « choc », **il est nécessaire d'avoir plus de temps et de détermination lors de la préparation du terrain, afin de permettre aux personnes de s'acclimater à cette nouvelle approche**. Naturellement, **le processus d'introduction du modèle dans un mode de fonctionnement par ailleurs rigide crée de la friction, alimentant souvent la concurrence inhérente au secteur**. De telles conditions devraient logiquement empêcher le progrès, car elles complexifient l'implantation du modèle au sein de l'organisation entière.

Le modèle dépend des individus ; or, **ceux-ci disposent souvent d'un champ d'action limité pour semer et diffuser ces idées dans le reste de l'organisation. Ainsi, les acteurs d'innovation, à quelques exceptions près,<sup>46</sup> peuvent avoir des difficultés à pérenniser leur action ou à la déployer à grande échelle**. Sans un soutien de la hiérarchie, les acteurs d'innovation risquent de voir leur travail abandonné dès lors que les principaux

partisans ne sont plus là, ou qu'ils sont absorbés dans les cadres conventionnels existants, voire évincés par les structures qu'ils cherchent pourtant à faire évoluer. **Cet abandon peut être néfaste pour les partenariats et les relations établies aux débuts de la démarche**, car les acteurs d'innovation devront revenir sur certaines de leurs promesses. Cela **met à mal la confiance avec les acteurs locaux et les communautés**. Comme il a été remarqué dans le cadre du programme Resourcing Change financé par le gouvernement du Royaume-Uni, le modèle « fonctionne toujours dans les limites du système de financement plus global » et illustre une difficulté plus profonde :

« Même lorsque le financement flexible fonctionne bien en pratique, il demeure vulnérable à un système qui continue de privilégier les approches de court terme, rigides et descendantes. »<sup>47</sup>

Les premiers mois ou les premières années des acteurs d'innovation ne sont pas forcément les plus difficiles ; le plus délicat est en général de pérenniser

le modèle. Par conséquent, c'est au moment de la conception qu'ils doivent se concentrer sur la pérennisation.

## Les avantages du modèle

Malgré leur relative fragilité, les acteurs d'innovation **fournissent souvent des opportunités d'innovation et d'évolution des mentalités au sein d'un environnement institutionnel par ailleurs rigide**. Leur réussite n'affecte pas seulement les acteurs locaux, mais permet également de planter les graines d'un apprentissage interne et d'offrir un point de départ pour transformer la culture et les mentalités de l'organisation globale au sujet du financement flexible. Le PIF d'Oxfam, par exemple :

« [Les] aide à tester les limites réelles de la flexibilité du financement ou des procédures, ainsi que les limites imaginaires que nous nous imposons à nous-mêmes. »

Bien que ces réflexions et évolutions adviennent généralement au niveau d'un pays plutôt qu'à un niveau central, elles forcent l'organisation à remettre en cause la nécessité de ses structures rigides actuelles. Cela lui permet également de tester des manières de collaborer avec les partenaires en leur faisant davantage confiance. Une fois que l'organisation connaît une nouvelle manière de travailler, on peut espérer qu'il lui sera difficile de complètement retomber dans les méthodes

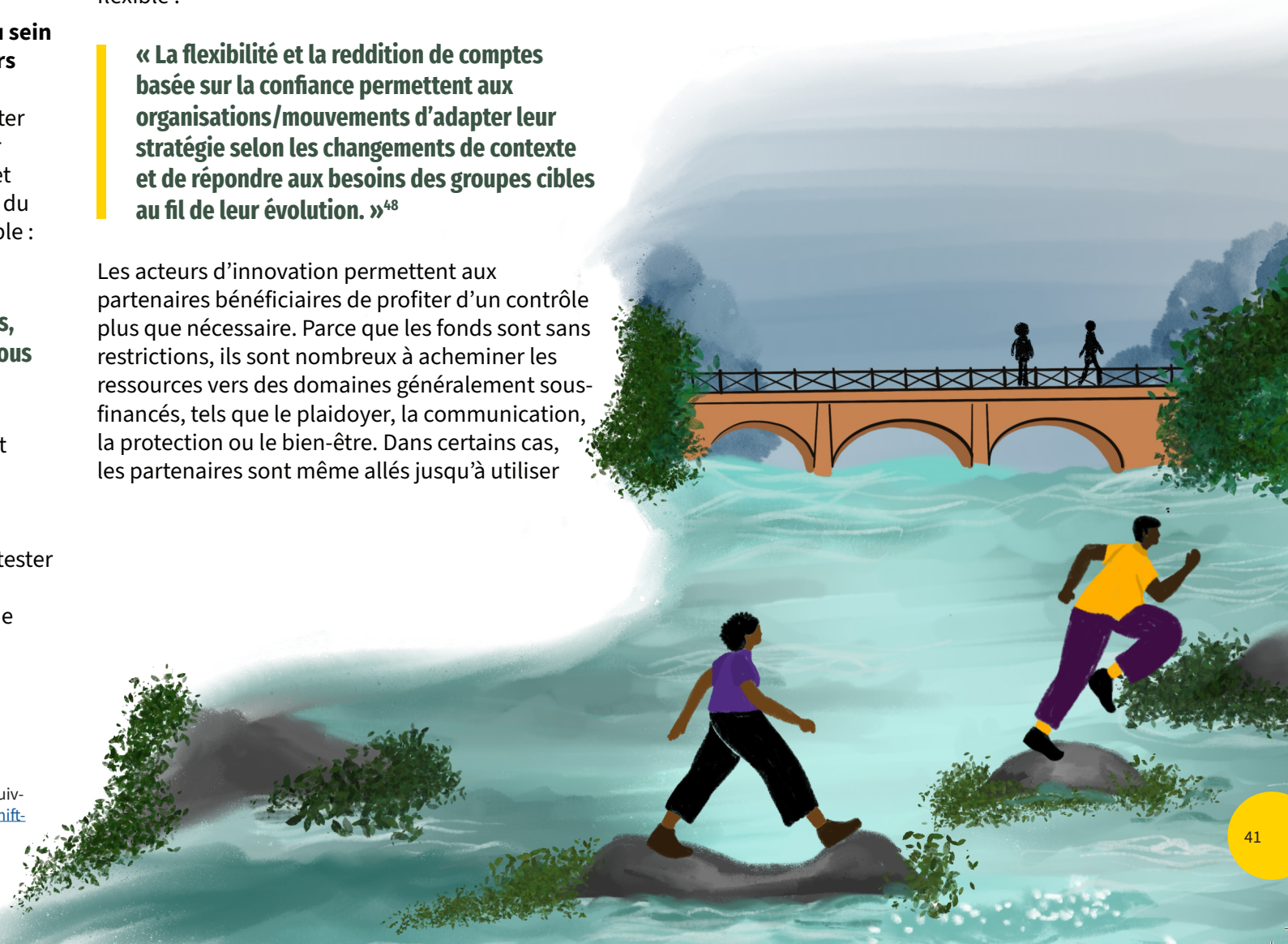
<sup>48</sup> Comic Relief. (2025). Shifting the Power. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.comicrelief.com/funding/tackling-injustices/shifting-the-power/>

traditionnelles. Cela encourage plutôt les partisans individuels dans l'organisation à rechercher de manière proactive des poches de financement sans restrictions au sein de l'organisation afin de pérenniser la flexibilité. Le programme Shifting the Power reconnaît de manière explicite les avantages d'un soutien de base, à long terme et flexible :

« La flexibilité et la reddition de comptes basée sur la confiance permettent aux organisations/mouvements d'adapter leur stratégie selon les changements de contexte et de répondre aux besoins des groupes cibles au fil de leur évolution. »<sup>48</sup>

Les acteurs d'innovation permettent aux partenaires bénéficiaires de profiter d'un contrôle plus que nécessaire. Parce que les fonds sont sans restrictions, ils sont nombreux à acheminer les ressources vers des domaines généralement sous-financés, tels que le plaidoyer, la communication, la protection ou le bien-être. Dans certains cas, les partenaires sont même allés jusqu'à utiliser

les fonds pour se constituer des réserves. **Le capital réputationnel** des acteurs d'innovation **permet également aux partenaires bénéficiaires de lever des fonds auprès d'autres bailleurs de fonds.**



# LES ACTEURS DE COORDINATION ET DE PLAIDOYER



## LES ACTEURS DE COORDINATION ET DE PLAIDOYER

### Description rapide

Des organisations qui rassemblent des organismes proposant des financements flexibles et d'autres parties prenantes, produisent des connaissances et plaident en faveur du financement flexible dans l'ensemble de l'écosystème. Les acteurs de coordination et de plaidoyer ne financent pas forcément les partenaires bénéficiaires directement, mais certains fournissent des fonds pour soutenir le travail et les initiatives de plaidoyer des organismes qui proposent des financements flexibles.

### Sous-catégories

Tandis que les acteurs du changement direct et les acteurs passerelles collaborent également à des activités de défense du financement flexible, les acteurs de coordination et de plaidoyer se **spécialisent** dans la création de réseaux d'organismes de financement flexible, en menant des actions de plaidoyer conjointes et en produisant différents types de connaissances sur le financement flexible.

### Les réseaux de financement flexible

Les acteurs du changement direct, en particulier ceux qui sont présents dans l'espace du financement féministe, ont toujours reconnu l'importance de la construction d'écosystèmes de bailleurs de fonds partageant les mêmes valeurs.

<sup>49</sup> <https://prospera-inwf.org/member-funds/>

- Le Prospera International Network of Women's and Feminist Funds est un réseau politique mondial rassemblant 47 fonds de femmes et féministes internationaux, régionaux, infrarégionaux et nationaux qui attribuent collectivement plus de 2 800 subventions à des organisations de femmes dans 172 pays.<sup>49</sup> Prospera a bien grandi, passant d'un réseau d'apprentissage entre pairs à une organisation de services plus structurée et pilotée par ses membres.
- Des réseaux existent également au niveau des pays. Rede Comuá, par exemple, est un réseau brésilien qui rassemble des fonds thématiques et communautaires, des fondations communautaires et des organismes de subvention indépendants dans le but de mobiliser des ressources destinées à la société civile dans les secteurs de la justice socio-

environnementale, des droits humains et du développement des communautés. Le réseau est actuellement composé de 18 membres issus de l'ensemble du pays. Le Programme de plaidoyer de Comuá est une initiative qui entend faire progresser la cause de la philanthropie communautaire aux niveaux local, national et international.

- Parmi les autres réseaux de financement, on peut citer l'EDGE Funders Alliance (Engaged Donors for Global Equity) et Ariadne.

### Les défenseurs et les créateurs de connaissances

D'autres acteurs de coordination et de plaidoyer se spécialisent dans la défense et la production de connaissances pour argumenter en faveur du financement flexible. Parmi les exemples, on peut citer :

- The Share Trust, une organisation qui appuie et renforce les groupes de développement personnel et qui plaide en faveur de financements internationaux directs aux acteurs locaux.



- The Radical Flexibility Fund, une organisation qui est à la fois un réseau de partenaires et un producteur de connaissances et de ressources sur la concrétisation du financement flexible.
- D'autres organisations sont centrées sur les aspects pratiques de la mise en place du financement flexible. Par exemple, Humentum, en collaboration avec Connective Impact, a piloté un groupe de travail pour mettre au point un cadre définissant les caractéristiques du financement flexible à destination des bailleurs de fonds.<sup>50</sup>

## Origines/raison d'être

Les acteurs de coordination et de plaidoyer font activement campagne en faveur d'un **changement de système et d'une obligation mutuelle de rendre des comptes dans l'écosystème du financement.**

Ils soutiennent les bailleurs de fonds grâce à des ressources et un accompagnement pour les aider à **améliorer ou à amplifier les pratiques de financement flexible.** Le réseau Prospera est précisément axé sur la construction d'un pouvoir collectif à travers différents mouvements féministes. Pour cela, il plaide la cause du financement flexible, soutient le renforcement des capacités et défend spécifiquement les fonds de femmes, qui font partie des pionniers du financement basé sur la confiance

<sup>50</sup> Camara, M. et Anda, A. (2024). Embracing Flexible Funding: A Call to Action for Funders. [en ligne] Humentum. Disponible à l'adresse suivante : [https://humentum.org/blog-media/embracing-flexible-funding-a-call-to-action-for-funders/?utm\\_source=chatgpt.com](https://humentum.org/blog-media/embracing-flexible-funding-a-call-to-action-for-funders/?utm_source=chatgpt.com) [Consulté le 12 août 2025].

<sup>51</sup> Rede Comuá. 'Quem somos' (Qui nous sommes). Disponible à l'adresse suivante : <https://redecomua.org.br/en/quem-somos/> [Consulté le 5 décembre 2025].

<sup>52</sup> Rede Comuá. (Octobre 2024). Social Movements and Philanthropy in Brazil. Disponible à l'adresse suivante : <https://redecomua.org.br/social-movements-and-philanthropy/>

depuis des décennies.

De la même manière, Rede Comuá, qui se décrit comme un tisseur de réseaux, plaide en faveur du financement communautaire et flexible et œuvre à renforcer la capacité de ses membres en matière d'action commune, notamment par l'intermédiaire de Communautés de pratique dans différents domaines.<sup>51</sup> Comme le décrit Rede Comuá :

**« Les mouvements sociaux progressistes au Brésil existent en dépit de la philanthropie traditionnelle, et non grâce à elle.<sup>52</sup> La philanthropie traditionnelle résiste toujours au financement flexible, et la philanthropie communautaire en particulier. Elle est vraiment dans le contrôle ! Les ressources sont liées à des communautés bien précises et il est attendu des gens qu'ils respectent le plan d'origine. »**

Au-delà du Brésil, le réseau se concentre également sur la collaboration avec d'autres acteurs du Sud global, nouant des alliances Sud-Sud.

Comme indiqué ci-dessus, les acteurs du changement direct, en particulier, collaborent eux aussi pour plaider en faveur d'évolutions du système de financement. Par exemple, le Global Fund for Community Foundations est l'administrateur de #ShiftThePower, un mouvement mondial qui plaide en faveur d'un paradigme plus équitable prônant un développement basé sur l'humain.

## Les caractéristiques structurelles des acteurs de coordination et de plaidoyer

Les acteurs de coordination et de plaidoyer

ne financent pas directement les partenaires bénéficiaires qui mettent en œuvre des activités au niveau communautaire. Toutefois, certains ont créé des pots communs de financement destinés à **soutenir les organismes proposant des financements flexibles** (souvent, mais pas systématiquement, membres de leurs réseaux). Ce soutien a été particulièrement important récemment, dans un contexte où les bailleurs de fonds bilatéraux traditionnels ont considérablement réduit leurs budgets d'aide au développement. Les acteurs du changement direct, et les fonds de femmes et féministes en particulier, ont souvent besoin d'un soutien supplémentaire compte tenu de leur engagement à long terme en faveur du financement flexible. Chhavi Doonga de Prospera observe le point suivant :

**« Les fonds de femmes assument désormais la charge que d'autres fondations refusent. En cette période de réduction des financements, de nombreux bailleurs de fonds se sont tournés vers les fonds de femmes pour combler les lacunes, car ces fonds entretiennent des relations solides avec leurs bénéficiaires. Les fonds de femmes servent de systèmes de détection précoce pour les mouvements en raison de leur proximité avec leurs communautés. »**

Rede Comuá propose également des subventions stratégiques pour permettre aux membres de participer à des activités liées au réseau lui-même, ou d'en organiser. On peut par exemple citer le mois de Transformation de la philanthropie en septembre. Comuá a également pour rôle de promouvoir la collaboration entre les membres dans le cadre de ces activités.

## Relations et dépendances en matière de financement

Comme indiqué ci-dessus, les acteurs de coordination et de plaidoyer sont, **de par leur conception, profondément relationnels**. Leur fonction première est de tisser des récits et des réseaux afin de faire changer les systèmes et de promouvoir l'obligation mutuelle de rendre des comptes. À ce titre, ils font partie intégrante de la trame **relationnelle qui permet la pensée progressiste dans le secteur**. Leur capacité à se faire une place dans le paysage du financement dépend de leur aptitude à attirer des membres d'organisations individuelles et de bailleurs de fonds divers, partageant avec eux des valeurs communes et une relation de confiance. **Leur valeur et leur force résident par conséquent dans leur nombre,<sup>53</sup> car ils proposent une masse importante d'organisations** et de fonds avec lesquels les différents acteurs du secteur peuvent interagir par le biais d'un seul espace coordonné. En effet, de nombreux bailleurs de fonds ont encensé la capacité des acteurs de coordination et de plaidoyer à fournir **des espaces pour cultiver l'influence entre pairs**, en particulier chez les bailleurs de fonds et donateurs bilatéraux plus traditionnels. Bien qu'il s'agisse de modèles distincts et autonomes, leur fonctionnement complet et amplifie souvent les efforts de plaidoyer et de collaboration des acteurs du changement direct et des acteurs passerelles. Il est en outre possible de les faire converger dans des mouvements et dans un élan à l'échelle du secteur.

<sup>53</sup> La taille de ces réseaux varie largement, allant des plus petits réseaux de quelques dizaines de membres tels que le [Gender Funders Co-Lab](#) à des plateformes à grande échelle. Ainsi, [Ariadne](#), qui rassemble plus de 600 membres de différents secteurs et régions, représente la plus grande plateforme de notre échantillon.

<sup>54</sup> Deven, M.V. et Myrum, J. (2024) How to Fund Narrative Ecosystems, Nonprofit Quarterly. Disponible à l'adresse suivante : <https://nonprofitquarterly.org/how-to-fund-narrative-ecosystems/> [Consulté le 9 juillet 2025].

## Les difficultés pour les acteurs de coordination et de plaidoyer

L'un des principaux défis consiste à démontrer la valeur du modèle au sein d'un paysage du financement qui privilégie les résultats mesurables et dont les relations sont centrées sur la mobilisation de ressources basées sur l'argent. Cela signifie que **les contributions de ces acteurs sont difficiles à quantifier, et donc à financer**. Parce que les modèles des acteurs de coordination et de plaidoyer s'appuient sur des valeurs communes, ils courent le risque d'échanger en vase clos. Conscient de cette difficulté, un acteur de coordination et de plaidoyer a observé qu'il ne se contentait pas de créer des espaces pour ses membres, mais qu'il cherchait également à intégrer stratégiquement des plateformes avec des acteurs d'opinion différente. À ses yeux, cette démarche est tout aussi importante, si ce n'est plus, que la création d'espaces pour les membres d'une organisation, car cela confronte les bailleurs de fonds et corporations traditionnels à des points de vue et pratiques auxquels ils ne sont pas forcément habitués. Une autre difficulté est que bien que les acteurs de coordination et de plaidoyer puissent compter beaucoup de membres, souvent, **leur secrétariat (c'est-à-dire leur personnel de base) est délibérément réduit au minimum**. Pour mettre cette question en perspective, Rede Comuá a fourni des informations sur son propre fonctionnement :

« Nous sommes 18 membres [et], si l'on compte toutes les personnes impliquées, ce chiffre monte à 400 personnes avec un [secrétariat du] réseau composé de 7 personnes. »

Comme l'a fait remarquer un acteur de coordination et de plaidoyer, cela peut restreindre l'action et parfois rendre difficile de trouver un accord entre des perspectives diverses. Toutefois, cette difficulté reflète également le but du modèle, car celui-ci vise à rassembler et à amplifier de nombreuses voix, plutôt qu'à centraliser le pouvoir.

## Les avantages du modèle

Les acteurs de coordination et de plaidoyer contribuent à **faire émerger de nouveaux récits, à renforcer la solidarité et à consolider la collaboration** par-delà les divisions géographiques et sectorielles, dans le cadre d'actions plus larges visant à transférer le pouvoir dans le système de l'aide internationale. Ces modèles sont les plus prometteurs pour a) **faire converger la réflexion et la construction de récits** sur les modalités de financement alternatives, et b) **créer des espaces de silence et de pause<sup>54</sup>** nécessaires pour que ces processus puissent se former. Les donateurs traditionnels étant déconnectés des réalités vécues par les acteurs locaux, ce modèle résout partiellement cette question, car il offre aux bailleurs de fonds la possibilité d'avoir un aperçu du travail des partenaires bénéficiaires, en particulier lorsqu'ils sont directement représentés dans ces espaces. Les acteurs de coordination et de plaidoyer offrent également **d'excellentes plateformes d'expérimentation**. Ils permettent aux membres de rencontrer des acteurs partageant la même

mentalité, qui peuvent co-créeer des programmes contournant les restrictions de financement inhérentes au système. Les acteurs passerelles et les acteurs du changement direct ont cité de multiples exemples de financements, actions de plaidoyer et consortiums conjoints, ainsi que d'études collaboratives, qui se sont formés grâce aux espaces des acteurs de coordination et de plaidoyer. La Global Alliance for Green and Gender Action et le programme LFS ont tous deux déclaré avoir influencé et été influencés notamment par Prospera et le Global Resilience Fund pour Women and Girls.

Les bailleurs de fonds ont également relevé que les acteurs de coordination et de plaidoyer jouaient un rôle particulièrement important dans le contexte de la crise du financement actuelle. Revenant sur les réactions aux coupes abruptes du financement de l'USAID plus tôt dans l'année, Rede Comuá explique comment son réseau a pu proposer une réponse rapide et unifiée face aux ordres d'arrêt de travail :

**« De nombreux membres reçoivent des fonds d'une agence gouvernementale des États-Unis. Il a été demandé à plusieurs d'entre eux, dont Rede Comuá, de rendre l'argent. [...] [Nous] avons mis en commun nos démarches judiciaires pour pouvoir réagir en nous appuyant sur l'expérience et le partage avec d'autres acteurs en dehors du réseau. Nous avons également procédé à un partage en externe afin de pouvoir formuler une réponse coordonnée au sein du réseau et en dehors. C'était la garantie de trouver une solution à un problème commun. La philanthropie ne peut prospérer sans démocratie. »**






# LES CONCLUSIONS ET LES RECOMMANDATIONS

Ce rapport a eu pour objectif de fournir une description détaillée des éléments fondamentaux qui permettent à différents modèles de financement flexible de fonctionner dans un large éventail de contextes. Le tableau ci-dessous synthétise les principales caractéristiques de chacun des modèles.

## Synthèse des principales caractéristiques de chacun des modèles de financement flexible

Modèle	Les principales caractéristiques structurelles	Déploiement à grande échelle et capacité de reproduction
 <p><b>Acteurs du changement direct</b></p>	<p><b>Sous-catégories : fonds féministes intersectionnels, fonds communautaires, fondations communautaires (philanthropie), financement participatif, fonds basés sur des membres et des réseaux, et dans certains cas bailleurs de fonds philanthropiques du Nord</b></p> <p><b>Le processus de demande de financement</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- La plupart de ces acteurs disposent de créneaux précis pour les financements, mais certains acceptent les propositions tout au long de l'année.</li><li>- La plupart des acteurs fonctionnent par appels ouverts, tandis que d'autres contactent directement les candidats.</li><li>- Ces acteurs exigent souvent que les groupes soient auto-dirigés par les populations cibles censées être bénéficiaires.</li><li>- Une certaine forme de proposition écrite allégée est généralement requise, en parallèle de discussions avec les candidats lorsque c'est possible, mais tous les bailleurs de fonds soulignent que les plans exposés peuvent évoluer.</li></ul> <p><b>Le processus de prise de décisions</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Des groupes consultatifs ou de supervision représentatifs des communautés ciblées évaluent les demandes et prennent les décisions. Par exemple : réseaux consultatifs, comités et organes de supervision.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- La capacité de ce modèle à être déployé à grande échelle dépend de la possibilité d'accéder à des financements sans restrictions (souvent de la part des donateurs traditionnels, bilatéraux ou philanthropiques). Une fois ces financements mis en place, les acteurs du changement direct peuvent mobiliser des sommes importantes de financement flexible. Par exemple, les membres du réseau Prospera mobilisent en moyenne 120 millions de dollars chaque année pour des organisations de femmes dans 172 pays.<sup>55</sup></li><li>- Les acteurs du changement direct constituent souvent le premier bailleur de fonds pour un partenaire bénéficiaire. Cela crée ainsi la possibilité pour les autres bailleurs de fonds de leur emboîter le pas et de démultiplier l'impact au niveau le plus local possible.</li><li>- Le modèle peut être reproduit par d'autres.</li></ul>

<sup>55</sup> Voir Prospera: International Network of Women's Funds. Disponible à l'adresse suivante : <https://prospera-inwf.org/member-funds/#:~:text=Each%20year%2C%20Prospera's%20s%20members,women's%20organizations%20across%20172%20countries.>

## Modèle

## Les principales caractéristiques structurelles

## Déploiement à grande échelle et capacité de reproduction

### Acteurs du changement direct



- Dans les réseaux et dans les organisations fonctionnant avec des adhérents, des représentants des membres prennent les décisions.
- Approches basées sur le vote, souvent en tandem avec les organes consultatifs ou de supervision. Les candidats peuvent voter pour les propositions des autres.
- Pour certaines formes d'attribution participative de subventions, aucune candidature standard n'est exigée ; les organisations elles-mêmes décident ensemble de la manière d'allouer les fonds.

#### La gestion des subventions et la production de rapports

- Les processus de gestion et de production de rapports sont conçus pour être aussi minimales et flexibles que possible, donnant aux organisations la liberté de poursuivre leurs objectifs.
- Des procédures d'audit préalable sont mises en œuvre de façon à renforcer la confiance et la nécessité de rendre des comptes.
- Les exigences en matière de production de rapports sont simplifiées et la plupart des bailleurs de fonds encouragent les approches participatives en matière de suivi, d'évaluation et d'apprentissage.

#### Les subventions et l'accompagnement

- Les subventions sont versées directement aux partenaires bénéficiaires. D'un montant allant généralement de 2 000 \$ à 100 000 \$, elles sont pluriannuelles et peuvent la plupart du temps être utilisées pour soutenir n'importe quel type d'activité (un projet ou autre). Les acteurs du changement direct fournissent également un soutien sous forme d'accompagnement non financier, notamment des formations, un accompagnement au bien-être et des opportunités de renforcement des mouvements.

Cela nécessite, de la part des organisations, un engagement et un investissement dans une infrastructure qui permette la mise en place de processus de demandes, de prise de décisions et de gestion/production de rapports inclusifs et équitables. Une fois cette infrastructure créée, elle peut être reproduite dans d'autres secteurs géographiques, mais nécessite des ressources supplémentaires pour garantir que ces processus sont suffisamment robustes et pertinents pour les différents contextes.

### Acteurs passerelles



**Sous-catégories : es partenariats avec des organisations « pivot » multi-pays, les partenariats avec des organisations « pivot » dans un seul pays, et dans certains cas les sponsors ou hôtes fiscaux**

#### Processus de sélection des partenaires

- Pas de processus de candidature directe. Les acteurs passerelles sélectionnent

- Le potentiel de déploiement à grande échelle du modèle, au sein d'un seul pays ou à travers différents pays, dépend également de la capacité à mobiliser davantage de ressources (idéalement sans restrictions) auprès des donateurs traditionnels (bilatéraux ou philanthropiques). Un déploiement à

## Modèle

## Les principales caractéristiques structurelles

## Déploiement à grande échelle et capacité de reproduction

### Acteurs passerelles



plutôt des partenaires coordinateurs qui publient des appels à candidatures adaptés à leurs contextes spécifiques respectifs.

- Différentes démarches de sélection existent, mais le critère principal porte souvent sur des organisations privilégiant les approches de financement flexible intégrées à leurs contextes communautaires.

#### L'audit préalable et la prise de décisions

- Les processus d'audit préalable ou d'approbation cherchent à trouver un juste milieu entre d'une part l'engagement en faveur des valeurs du financement flexible, et d'autre part les pressions des donateurs traditionnels qui souhaitent savoir comment l'argent est dépensé.
- Les partenaires coordinateurs conçoivent ensuite un processus de prise de décisions qui favorise la flexibilité et l'inclusivité, comme pour les acteurs du changement direct.

#### Le soutien aux partenaires coordinateurs

- Les acteurs passerelles, qui perçoivent des financements directement auprès de donateurs traditionnels du Nord global, cherchent à assumer autant que possible la charge de la rédaction de rapports. Cela libère les partenaires coordinateurs pour leur permettre de soutenir les partenaires bénéficiaires de la même façon.
- Les acteurs passerelles cherchent également à fournir aux partenaires dans le pays et aux bénéficiaires finaux un accompagnement et un partenariat d'idées tout au long de la durée de la subvention, d'une manière qui corresponde au contexte donné.

grande échelle est possible soit en collaborant avec des partenaires coordinateurs supplémentaires dans un pays, soit en intervenant dans davantage de pays.

- Le modèle peut être reproduit par des organisations qui sont capables de consacrer du temps et des ressources à la mise au point de procédures de financement flexible et au soutien des partenaires coordinateurs concernant leurs demandes et leurs besoins.

### Acteurs d'innovation





*Il n'y a pas de caractéristiques structurelles standard communes à l'ensemble des acteurs d'innovation, étant donné que chaque bailleur de fonds profite d'opportunités spécifiques au moments où elles surviennent. Ils sont ainsi libres d'adopter certains aspects soit du modèle des acteurs du changement direct, soit de celui des acteurs passerelles.*

#### Les autres caractéristiques communes

- Les acteurs d'innovation mènent souvent des consultations avec des experts

- La réussite des acteurs d'innovation est souvent liée au leadership de partisans internes et à leur capacité à obtenir l'adhésion à travers l'organisation. Toutefois, le modèle a le potentiel pour être déployé à grande échelle si cela se traduit par la validation d'un budget de grande ampleur. Par exemple, le gouvernement des Pays-Bas a octroyé 42 millions

Modèle	Les principales caractéristiques structurelles	Déploiement à grande échelle et capacité de reproduction
<p><b>Acteurs d'innovation</b></p> 	<p>pour les accompagner dans la conception d'un canal ou d'un mécanisme de financement flexible. Cela permet souvent de laisser la place à la négociation, par exemple sur la capacité à utiliser les fonds pour des coûts de base divers plutôt que pour des projets.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- C'est précisément parce que les acteurs d'innovation définissent leur financement comme « expérimental » qu'ils sont souvent capables d'offrir une grande liberté à leurs partenaires bénéficiaires, par exemple en fournissant des financements directs, pluriannuels et sans restrictions.</li> <li>- En proposant des financements de ce type, les acteurs d'innovation permettent souvent aux partenaires bénéficiaires de mobiliser des ressources additionnelles auprès de bailleurs de fonds plus « traditionnels ».</li> </ul>	<p>EUR à la première phase du programme Leading from the South (2017-2021), puis 80 millions EUR lors de la deuxième phase (2020-2025).<sup>56</sup></p>
<p><b>Acteurs de coordination et de plaidoyer</b></p> 	<p><b>Sous-catégories : les réseaux de financement flexible, les défenseurs et les créateurs de connaissances</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les acteurs de coordination et de plaidoyer fournissent des espaces essentiels pour cultiver l'influence entre pairs, en particulier parmi les bailleurs de fonds bilatéraux et philanthropiques plus traditionnels.</li> <li>- Les acteurs de coordination et de plaidoyer ne financent généralement pas eux-mêmes les partenaires bénéficiaires, mais ils sont nombreux à proposer des financements aux organismes de financement flexible pour contribuer au développement et à l'apprentissage des organisations, y compris via des subventions d'apprentissage entre pairs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ce modèle peut très facilement être reproduit et, selon les financements, est compatible avec un déploiement à grande échelle. La plupart des acteurs de coordination et de plaidoyer fonctionnent soit à l'échelle nationale soit à l'échelle mondiale, et les organisations qui envisagent ce modèle devraient d'abord se demander si elles peuvent soutenir leurs réseaux et organisations existants.</li> </ul>

<sup>56</sup> Voir le site internet du programme du LSF : <https://www.leadingfromthesouth.org/about-us>

## Considérations avant de s'engager dans un programme de financement flexible

Avant de vous engager dans un programme de financement flexible quel qu'il soit, réfléchissez aux aspects suivants :

- Quel que soit le modèle que vous choisissiez, le financement flexible de la manière dont nous l'avons décrit dans le présent rapport est autant une philosophie de solidarité qu'une approche de mobilisation des ressources de la société civile. Le financement flexible ne doit pas être considéré comme une solution technique de facilité visant à surmonter les difficultés de mise en œuvre des programmes dans des contextes instables et imprévisibles. Même s'il répond bien à cet objectif, sa raison d'être est bien plus profonde, comme en ont fait part de nombreux ACTEURS DU CHANGEMENT DIRECT. Ainsi, les donateurs qui souhaitent mettre en œuvre un programme de financement flexible devraient examiner d'abord leur propre vision du monde, leur mentalité et leur culture organisationnelle, afin de déterminer s'ils peuvent s'engager à travailler d'une manière qui soutient et renforce la capacité d'agir, la dignité et le pouvoir des acteurs locaux.
- Soyez conscient qu'un engagement à adopter un mode de financement flexible nécessite une approche à l'échelle de l'organisation entière qui va au-delà de la conformité, du risque et de l'audit préalable. Cela inclut le processus de suivi, évaluation et apprentissage, la fréquence et les styles de communication, les pratiques de partenariat et, surtout, la stratégie et le but.

Si vous êtes une organisation dotée de ressources financières qui se demande quel modèle de financement flexible correspondrait le mieux à votre travail, nous proposons les conseils généraux suivants :

- Si vous possédez des fonds et souhaitez financer de manière flexible, mais que vous n'avez pas d'infrastructure pour verser des financements à des partenaires bénéficiaires (que ce soit directement ou indirectement), **nous vous recommandons de devenir un contributeur en fournissant un financement de base ou une autre forme de soutien aux ACTEURS DU CHANGEMENT DIRECT et aux ACTEURS PASSERELLES.**
- Si vous êtes doté d'une infrastructure d'attribution de subventions mature et de ressources vous permettant de coopérer de manière directe et approfondie avec des partenaires, **nous vous recommandons d'adopter le modèle des ACTEURS DU CHANGEMENT DIRECT.**
- Si la philosophie de votre organisation encourage 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 des ACTEURS PASSERELLES en collaborant avec des partenaires coordinateurs proches des communautés dans les régions que vous souhaitez financer.**

- Les ACTEURS DU CHANGEMENT DIRECT et les ACTEURS PASSERELLES présentent de nombreuses similarités, et il existe de nombreuses possibilités pour ces deux groupes de bailleurs de fonds et d'organismes reversant des subventions en cascade d'apprendre les uns des autres. Prévoyez plus de temps pour cet aspect et promouvez cet apprentissage de manière plus proactive.
- Si vous ne disposez pas de l'infrastructure de financement ou de la philosophie d'organisation nécessaire, mais que vous entrevoyez une possibilité de proposer des financements flexibles, **nous vous recommandons de devenir un ACTEUR D'INNOVATION, dans l'idée d'adopter à long terme le modèle des ACTEURS DU CHANGEMENT DIRECT ou celui des ACTEURS PASSERELLES.** L'existence même du modèle des ACTEURS D'INNOVATION prouve qu'il est possible de financer de manière flexible, même si la majorité de l'organisation est plus descendante ou hiérarchique dans ses approches du financement. Les étapes pratiques du parcours pourraient inclure :
  1. L'introduction de la flexibilité dans le processus de demande de financement, en assouplissant les exigences et en permettant à d'autres formats et d'autres langues d'être acceptés.
  2. L'introduction de la flexibilité dans le processus de prise de décisions, soit :

a) en nommant un groupe représentatif des personnes censées bénéficier de votre financement et en lui donnant la capacité de prendre des décisions concernant les candidatures (caractéristique des acteurs du changement direct) ;

b) en nouant des partenariats avec les organisations qui sont au plus près des personnes censées bénéficier de votre financement et en leur déléguant intégralement la prise de décisions.

3. La simplification des processus d'audit préalable et de rédaction de rapports pour permettre aux partenaires bénéficiaires de se concentrer sur l'exécution de leur travail.
4. La mise à disposition d'autant de financement sans restrictions que possible, pour permettre aux partenaires bénéficiaires de concrétiser leurs priorités stratégiques, en parallèle d'un accompagnement non financier visant à soutenir les partenaires bénéficiaires ayant d'autres besoins.

- Si vous êtes un ACTEUR D'INNOVATION, il est important de vous demander comment faire en sorte que les enseignements tirés des premiers essais soient intégrés à la stratégie et à la philosophie de l'organisation dans son ensemble. À l'heure actuelle, bien trop d'organisations ignorent des enseignements précieux en raison d'un fonctionnement compartimenté des services, de cultures organisationnelles divergentes et de changements de personnel. Des équipes ou cercles d'apprentissage interservices

devraient être établis lorsque les organisations se lancent dans une expérience de financement flexible.

- Si vous n'êtes pas vous-même bailleur de fonds mais que vous tenez beaucoup à la promotion et au soutien des modèles et des approches de financement flexible, nous vous recommandons de devenir ACTEUR DE COORDINATION ET DE PLAIDOYER (ou de nouer des partenariats avec des réseaux existants).

## Les recommandations spécifiques pour les donateurs bilatéraux et les bailleurs de fonds philanthropiques du Nord global

En réponse aux évolutions du paysage du financement, de nombreux organismes proposant des financements flexibles absorbent le risque pour le compte de leurs donateurs en amont, via un accompagnement et l'adaptation de différents processus et rapports pour les bénéficiaires. Cela requiert également des organismes de financement flexible qu'ils assument la charge du plaidoyer envers leur direction afin d'obtenir une adhésion à cette approche flexible, et cela nécessite de certains de leurs donateurs qu'ils demeurent réactifs. Comme l'explique CIVICUS :

**« Humaniser la relation nécessite beaucoup d'accompagnement et de pédagogie auprès des donateurs, par exemple en effectuant beaucoup de déplacements. La confiance que nous parvenons à établir en tant que personnes**

**et l'humanisation du processus, avoir confiance dans le fait qu'à mon poste, avec le coordinateur de projet, nous sommes complètement investis pour faire en sorte que cela fonctionne [...] [m] ais également que nous refusons de simplement dépenser l'argent pour pouvoir nous conformer aux délais et à la génération de rapports. [Il s'agissait] donc de trouver ce code pour savoir ce qui est important pour l'autre, puis d'organiser la construction d'une relation informelle. »**

Cette approche nécessite, toutefois, de trouver un équilibre entre le développement de relations personnelles et la mise au point d'un processus qui soit suffisamment systémique. Néanmoins, cela renforce l'idée que la flexibilité n'est pas un but en soi, mais un processus continu et dynamique.

Comme cette étude l'a souligné, les bailleurs de fonds classiques ou traditionnels, qu'il s'agisse des donateurs gouvernementaux bilatéraux ou des acteurs philanthropiques, jouent un rôle clé dans la mobilisation de ressources pour nombre de modèles de financement flexible présentés ici. Et de nombreux organismes proposant des financements flexibles ONT BESOIN de financements flexibles pour mener à bien leurs activités, sans faire de compromis sur leurs valeurs.

Nous présentons donc les recommandations suivantes pour ces bailleurs de fonds spécifiquement:

1. Plutôt que de réinventer l'eau chaude, financez les acteurs qui disposent déjà de mécanismes flexibles. Ceux-ci disposent déjà des relations, de l'infrastructure et de la culture organisationnelle qui favorisent le financement flexible.

2. La flexibilité commence par le fait d'être ouvert à faire les choses différemment et d'entendre comment vos processus affectent les personnes qui sont la cible de vos financements. Faites preuve de curiosité et trouvez des moyens créatifs de renoncer au contrôle sur les conditions et les restrictions. Réévaluez votre appétence pour le risque afin de pouvoir créer un environnement favorable, au sein de votre organisation, pour soutenir le financement flexible.
3. Prenez part à des processus de reddition de comptes mutuelle en participant à des initiatives tels que le Défi de transformation des donateurs (Donor Transformation Challenge) de CIVICUS,<sup>57</sup> le Bulletin de note des bailleurs de fonds (Funder Report Card)<sup>58</sup> ou l'Index de l'équité raciale (Racial Equity Index).<sup>59</sup> Assurez-vous par ce biais que la philosophie du financement flexible parvienne jusqu'au sommet de la hiérarchie de votre organisation.
4. Plaidez en faveur de l'adoption du financement flexible et mobilisez vos pairs pour en faire une aventure collective. Partagez le résultat de vos expérimentations en matière de financement flexible ainsi que les bonnes pratiques tirées de ces exemples pour normaliser le risque, l'adaptation et les discussions sur le pouvoir au sein de votre sphère d'influence.



<sup>57</sup> CIVICUS. Donors Transformation Challenge. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.civicus.org/index.php/donor-transformation-challenge>.

<sup>58</sup> Publication prévue en 2026.

<sup>59</sup> The Racial Equity Index. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.theracialequityindex.org/> [Consulté le 5 décembre 2025].

# REMERCIEMENTS

Ce rapport a été co-rédigé par Rachel Sittoni et Alex Martins, des chercheuses indépendantes à la demande de Peace Direct, et publié en 2026.

Nous adressons nos remerciements les plus sincères aux personnes suivantes pour leurs réflexions et leur sagesse :

- Rachel Smith (GlobalGiving)
- Seema Kapoor (NEAR, formerly GlobalGiving)
- Harriet Knox Brown (Peace Direct)
- Charlotte Divin (Peace Direct)
- Maaz Salih Idres (Peace Direct)
- Greg Hilditch (Global Greengrants Fund UK)
- Idrees Nour (Adeela)
- Mariyum Areeb Amjad (HIVE Pakistan)
- Francesca Alice (CIVICUS)
- Cathryn Archibald (CIVICUS)
- Mawethu Nkosana (CIVICUS)
- Reyllynne Dela Paz (CIVICUS)
- Tais Siqueira (CIVICUS)
- Carolina Vega (CIVICUS)
- Jenny Hodgson (Global Fund for Community Foundations)
- Eshban Kwesiga (Global Fund for Community Foundations)
- Anita Kattakuzhy (NEAR)
- Vanessa Herringshaw (ADD International)
- Inez Hackenberg (ADD International)
- Nana Zulu (African Women's Development Fund [AWDF])
- Anisha Chugh (Women's Fund Asia)
- Gabriela Toledo (Fondo Semillas)
- Yo Winder (Oxfam)
- Ashley Green-Thompson (ACT Ubumbano)
- Oleksandra Brashovetska (FRIDA The Young Feminist Fund)
- Chantelle de Nobrega (Mama Cash)
- Saartje Baes (Mama Cash)
- Gugo Siqueira (Rede Comuá)
- Chhavi Doonga (Prospera)
- Amany Alhadka (Prospera)
- Kaltumi Abdulazeez (LEGASI)
- Ahaisibwe Geoffrey Mwaka (Rural Smiles Foundation)
- Jasmine Kato-Naughton (Peace Direct)
- Vidushi Yadav, Medhavini Yadav et Sachi Singh (Designers, [Studio We are Stories](#))
- Traductions en arabe, français et espagnol par NaTakallam

Ces recherches ont été commanditées et guidées par un panel d'organisations :

- ADD International
- CIVICUS
- Global Fund for Community Foundations
- GlobalGiving Foundation
- NEAR
- Peace Direct
- The Share Trust

