

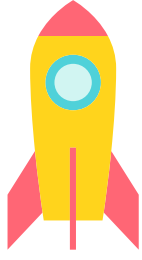
# Accélérer l'octroi de subventions équitables :

Saisir l'opportunité pour  
normaliser le financement  
pluriannuel et flexible



# Contenu

- 3 Introduction
- 5 Comment accélérer le changement ?
- 6 Quels obstacles rencontrent les donateurs ?
  
- 7 Accélérateur n° 1 :  
des valeurs clairement définies
- 11 Accélérateur n° 2 :  
les remarques et initiatives des bénéficiaires
- 15 Accélérateur n° 3 :  
le principe d'équité des donateurs
- 22 Accélérateur n° 4 :  
des crises globales ou sectorielles
- 26 Accélérateur n° 5 :  
l'influence des pairs ou du secteur sur le groupe
  
- 31 Obstacle n° 1 :  
les politiques budgétaires
- 36 Obstacle n° 2 :  
le parti pris du conseil pour le contrôle
- 41 Obstacle n° 3 :  
le partage inégal de pouvoir
- 47 Obstacle n° 4 :  
les croyances en matière de responsabilité
- 53 Obstacle n° 5 :  
les rôles et systèmes bureaucratiques
  
- 57 Entonnoir de recherche
- 63 Liste des sources



Au cours de la pandémie, plus de 60 % des fondations ont élargi leurs critères d'attribution et simplifié les rapports d'activité. Aujourd'hui, l'heure est à l'application de ces bonnes pratiques dans l'ensemble du secteur. En effet, une enquête approfondie de la Ford Foundation, révèle que 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 faisant progresser l'équité et en renforçant les organisations subventionnées sur le long terme.

Entre octobre et novembre 2021, MilwayPLUS a mené des entretiens, sondages et groupes de discussion internationaux composés de 30 donateurs et organisations à but non lucratif. Ces derniers ayant pour point commun d'avoir significativement augmenté leur pourcentage de financement flexible et pluriannuel ces dix dernières années. Le cabinet a identifié **cinq grands freins au changement** ainsi que les moyens pratiques que les conseils d'administration, les DG et les chargés de programme ont mis en œuvre pour surmonter ces obstacles. Autant de méthodes qui, selon les organisations à but non lucratif, ont aidé à partager le pouvoir. En outre, nous avons découvert **cinq leviers efficaces** que les donateurs et les organisations soutenues **ont jugés plus importants que les obstacles** et qui pourraient accélérer la transition. Parmi ces accélérateurs figure l'adoption du **principe d'équité dans l'octroi des subventions**. (Lien profond vers les données de l'enquête, à la fin de la boîte à outils, indiquant des résultats plus élevés pour les accélérateurs que pour les obstacles.)



Pour aider les donateurs et les organisations à but non lucratif à tirer parti de cet élan positif en faveur du changement, nous proposons cette boîte à outils composée de méthodes, d'exemples, de conseils pour débiter et d'autres ressources nécessaires aux administrateurs, PDG, chargés de programme et aux organisations soutenues elles-mêmes. Ils seront ainsi en mesure de surmonter les obstacles qu'ils rencontrent – y compris **les conseils d'administration**, et d'accélérer le passage à un financement pluriannuel et flexible et d'adopter des pratiques qui créent un plus grand impact et renforcer les partenariats avec leurs organisations soutenues.

Notons que :

- 1. Le problème est étudié et reconnu.** Des [preuves recueillies sur plus de trois décennies](#) montrent un modèle de financement philanthropique et gouvernemental qui [réduit les principales activités des bénéficiaires](#) alors même que les programmes soutenus par les donateurs reposent sur ces opérations. Ce modèle est caractérisé par des cycles courts et des restrictions telles que [les taux arbitrairement bas](#) des subventions, ce qui empêche les organisations à but non lucratif de créer de nouveaux postes. Les organisations de soutien à la philanthropie plaident en faveur du changement par le biais d'initiatives telles que [Pay-What-It-Takes](#) (Payez ce qu'il faut), du groupe Bridgespan, [Trust-Based Philanthropy Project](#) (Projet pour une philanthropie fondée sur la confiance), [Full Cost Project](#) (Projet de la Californie pour une Philanthropie du coût total), de [Philanthropy California](#), [COVID Pledge](#) (Engagement COVID), du Council on Foundations et l'accent mis par Grantmakers for Effective Organizations sur le financement [flexible et fiable](#). Parallèlement, de nombreux donateurs définissent des nouvelles approches, telles que le projet [Building Institutions and Networks](#) (BUILD, Construire des institutions et des réseaux), de la Ford Foundation et le projet [Build Investments](#) (Investissements dans la construction de nouveaux profits), de New Profit. Tous ont pour objectif de mettre en place des subventions plus équitables.
- 2. La mobilisation pour le changement s'accroît.** Les [organisations à but non lucratif](#) et les [donateurs](#) s'expriment de plus en plus pour [influencer le débat et l'action](#). En effet, les crises mondiales qui menacent le climat, la santé, la démocratie et notre vie sociale, exigent des subventions qui soutiennent les mouvements et donnent aux dirigeants d'organisations à but non lucratif une certaine souplesse lorsque les priorités changent. En 2020, lors de la pandémie du COVID, plus de 800 donateurs [se sont engagés](#) à débloquer leurs subventions et à réduire leurs exigences, notamment celles concernant les rapports d'activité. Un engagement que la plupart des donateurs ont l'intention de poursuivre, comme l'indique la récente étude du Center for Effective Philanthropy (CEP). Nous espérons que cette boîte à outils les aidera à continuer sur cette voie. Un plus petit nombre de donateurs ont augmenté ou initié un financement pluriannuel, et nous espérons inciter d'autres donateurs à suivre leur exemple.
- 3. Une opportunité à saisir.** Les fonds de dotation sont importants et nombreux sont ceux qui appellent à des subventions plus équitables. Selon le Dr Robert Ross, président du fonds de dotation pour la santé des Californiens, The California Endowment : « les marchés sont favorables à la philanthropie, c'est le moment de traduire cela en financement pluriannuel. Trois ans et plus devraient être l'objectif. Cinq ans, c'est l'idéal ». Dirigeante d'une organisation à but non lucratif, Melissa Fourie, du Centre for Environmental Rights, souligne cependant que : « Le travail institutionnel autour de la diversité et de la transformation ne se fait pas en un an. C'est un travail qui nécessite des efforts sur plusieurs années. »

# Comment accélérer le changement ?

## Cinq points clés pour un financement pluriannuel et flexible permettant de renforcer les organisations et de partager le pouvoir

- 1. Des valeurs clairement définies :** l'équipe du donateur doit développer sa théorie du changement et définir les valeurs qui en découlent avant de les appliquer à l'ensemble des pratiques de financement. La confiance, l'humilité, l'inclusion et la réactivité font généralement partie de ces valeurs qui favorisent les pratiques permettant de créer un partenariat solide avec les structures qui effectuent le travail. Les bénéficiaires affirment que la meilleure façon de mettre en place de tels partenariats est un financement sur des périodes qui s'adaptent au changement, tout en misant sur la flexibilité pour renforcer leurs organisations et faire face aux défis.
- 2. Les remarques et initiatives des bénéficiaires :** les réponses relatives aux remarques régulières que les donateurs reçoivent régulièrement de la part des bénéficiaires, renforcent le plaidoyer du conseil d'administration et des collaborateurs en faveur du changement. Dans le même temps, les bénéficiaires qui organisent des réunions pour informer les donateurs de leurs stratégies pluriannuelles, ont gagné la confiance de ces derniers et élargi leur réflexion sur les délais.
- 3. Le principe d'équité des donateurs :** ils s'engagent à redistribuer le pouvoir et les ressources, ainsi qu'à remédier au sous-financement historique des dirigeants marginalisés (à cause de leurs origines, de leur caste ou de leur sexe). Ils proposent alors un financement pluriannuel et flexible pour pallier le manque de talents, renforcer les organisations sous-financées et donner les moyens financiers de planifier des stratégies à long terme afin de réparer l'injustice.
- 4. Des crises à exploiter :** la pandémie, la prise de conscience liée au racisme et les menaces politiques contre les droits des femmes et des immigrés sont propices au changement : elles incitent les donateurs à débloquer les subventions, à augmenter les flux de financement et à maintenir un financement flexible pour renforcer la résilience face aux futurs défis et faire avancer la justice. En d'autres termes, les crises peuvent servir de moteurs pour mobiliser les donateurs.
- 5. L'influence des pairs ou du secteur sur le groupe :** les engagements publics des donateurs en matière de bonnes pratiques, comme [The Pledge](#), les collaborations de donateurs, les fonds communautaires participatifs et les réseaux d'organisations à but non lucratif de défense des droits, telles que [Black Lives Matter](#) (La vie des personnes noires compte), exercent tous une influence de groupe sur les approches philanthropiques. Parallèlement, les innovateurs-donateurs individuels, comme [MacKenzie Scott](#), influencent les normes des groupes de donateurs.

# Quels obstacles rencontrent les donateurs ?

Cinq obstacles importants au financement pluriannuel et flexible auxquels font face les donateurs :

- 1. La politique budgétaire** : les bénéficiaires et l'équipe du donateur dénoncent les obstacles liés à la politique budgétaire, notamment la part des coûts fixes, la budgétisation annuelle qui empêche les engagements pluriannuels, ainsi que les changements de stratégie budgétaire qui entraînent des interruptions et perturbent les rythmes des bénéficiaires.
- 2. Le parti pris du conseil pour le contrôle** : les DG et les équipes des donateurs évoquent le penchant de leur conseil d'administration pour le contrôle. Ils seraient plus enclins à éviter le risque qu'à adopter une approche de capital-risque, et préféreraient maintenir un paradigme de succès/échec des subventions au lieu de soutenir un paradigme d'apprentissage. Enfin, ils se concentreraient davantage sur les résultats individuels des bénéficiaires que sur les résultats du portefeuille répondant à la mission des donateurs.
- 3. Partage inégal des pouvoirs** : les bénéficiaires ressentent vivement les déséquilibres de pouvoir, notamment lorsque les donateurs s'appuient davantage sur leurs collaborateurs que sur les bénéficiaires pour comprendre un domaine d'impact social, ou encore quand des espaces sont créés pour les questions des donateurs, mais pas pour les remarques des bénéficiaires. Ces derniers font cependant l'objet d'évaluation, ce qui n'est pas le cas des équipes en charge du programme. Plus grave encore, à l'arrivée d'un nouveau dirigeant, les donateurs peuvent interrompre des programmes le temps de les examiner, sans tenir compte des conséquences sur les cycles de financement des bénéficiaires. La souplesse du financement est un gage de confiance et, d'après les bénéficiaires, le financement pluriannuel leur garanti des années entre les demandes de financements pour interagir comme partenaires et remettre en question le partage du pouvoir
- 4. Les croyances en matière de responsabilité** : les approches de la responsabilité qui bloquent le financement basé sur la confiance comprennent des exigences de rapport qui, d'une part, imposent la mesure des effets plutôt que de solliciter des propositions de la part des bénéficiaires, et d'autre part, structurent les subventions autour d'objectifs programmatiques strictes/précis pour en faciliter la mesure. De telles subventions peuvent produire un résultat à court terme, non viable sans le financement flexible à long terme qui soutient et renforce les opérations de base des bénéficiaires.
- 5. Les rôles et systèmes bureaucratiques** : l'équipe confie du travail supplémentaire aux bénéficiaires au lieu d'accomplir ces tâches, et pire encore, crée des missions sous forme de cases à cocher et plusieurs niveaux d'examen. Tous se voient attribuer une charge de travail supplémentaire, ce qui nuit au climat de confiance. Les systèmes de gestion des subventions saisissent les données et les contacts humains (conversations, questions et commentaires) sont exclus.

# Accélérateur n° 1 : des valeurs clairement définies

## La motivation :

Nous n'avons cessé de l'entendre : les subventionnaires qui se sont interrogés sur leurs valeurs ont ouvert de nouvelles perspectives sur leurs pratiques d'octroi de subventions. Les donateurs ayant valorisé :

- la reproduction d'une intervention éprouvée ou la mise à l'échelle d'un modèle fondé sur la recherche ;
- le renfort des organisations en tant que secteur qui s'attaque aux menaces telles que les maladies ou le changement climatique ;
- la formation de leaders dans les communautés défavorisées afin de répondre aux besoins locaux ;

ont su trouver de nouvelles pratiques de financement dans le but de proposer une subvention sur suffisamment d'années et de déployer un modèle, d'influencer une norme et de développer des plaidoyers. Ils ont également pu constater les avantages d'offrir une certaine flexibilité aux bénéficiaires qui peuvent ainsi utiliser les fonds là où ils en ont le plus besoin.

## Actions des donateurs que les organisations à but non lucratif soutiennent :

1. **Engagement d'une discussion sur les valeurs au sein du conseil d'administration et du personnel** : créer un groupe de travail ou inviter une tierce partie comme le Trust-Based Philanthropy Project— une initiative de financement qui s'appuie sur les prêts entre pairs et ayant vocation à corriger les inégalités de pouvoir entre les fondations et les organisations à but non lucratif— vous aidera à explorer les valeurs philanthropiques et à définir les vôtres.

Ils l'ont fait : [Overdeck Family Foundation](#)  
[Harris and Eliza Kempner Fund](#)  
[Rockefeller Brothers Fund](#)

---

2. **Réflexion sur la façon d'exprimer les valeurs convenues à travers les pratiques de financement et application des changements nécessaires pour y parvenir.**

Ils l'ont fait : [The California Endowment](#)  
[William and Flora Hewlett Foundation](#)

---

3. **Sollicitation des bénéficiaires à vous faire part de leurs remarques sur la façon dont vos valeurs sont perçues** : dans le cadre d'un dialogue permanent entre les donateurs et les bénéficiaires, créez des moyens permettant à ces derniers de donner leur avis sur leur expérience concernant vos valeurs et de suggérer des changements dans les processus d'octroi de subventions qui pourraient mieux les orienter.

Ils l'ont fait : [IMC Foundation](#)  
[Peter and Elizabeth Tower Foundation](#)  
[William and Flora Hewlett Foundation](#)

# Ce que disent les donateurs :

« Nous devons travailler sur nos valeurs et avons affirmé que l'équité, l'inclusion à tous les niveaux et la réactivité en faisaient partie. Nous nous sommes donc inspirés du Pledge (pendant le COVID) pour repenser le mode de financement des subventions. Nous avons débloqué toutes les subventions et simplifié les rapports. »

**Lauren Scott, directrice générale,**  
Harris and Eliza Kempner Fund

« Le respect et la reconnaissance des contributions de nos partenaires sont pour nous des valeurs essentielles. Nous travaillons au service de nos partenaires et leur accordons une place centrale, ce qui se traduit par une aide pluriannuelle au fonctionnement général. »

**Adriana Craciun, conseillère principale en développement organisationnel et renforcement des capacités,**  
Oak Foundation (Suisse)

« L'important, selon moi, est de modifier la perception que nous avons de nos 500 principaux bénéficiaires. Nous devrions les considérer comme un écosystème qui favorise le changement, et non tels une masse. »

**Robert Ross, président,**  
The California Endowment

« Nous considérons réellement nos bénéficiaires comme nos partenaires, car sans eux, nous ne pourrions pas accomplir notre mission. Nous pensons qu'ils sont experts dans leur domaine. Ils savent parfaitement identifier leurs besoins et nous indiquer la façon dont nous pouvons les aider. »

**Tracy Sawicki, directrice générale,**  
Peter and Elizabeth Tower Foundation

« Certains donateurs hésitent à accorder un financement pluriannuel lorsqu'il s'agit de quelque chose de nouveau. Mais nous faisons le contraire, car nous avons besoin de nouvelles idées, de nouvelles approches et de nouvelles stratégies. Nous devons financer les personnes qui font cela sur le terrain, chez elles, et qui ont une idée. Ces individus ne sont tout simplement pas assez financés. »

**Sarah Walczyk, directrice générale,**  
Satterberg Foundation

« Nous passons beaucoup de temps à discuter avec le conseil d'administration et les équipes car nous essayons de redéfinir ce que nous entendons par "risque", en termes d'opportunités et d'angle d'approche pour un résultat plus important. Quel est le risque de ne pas investir dans les missions des organisations ? À ce stade, nous avons une vision plus claire de notre théorie du changement, de la manière dont la démarche écosystémique s'inscrit dans nos objectifs à plus long terme pour l'amélioration de l'état de santé, la prospérité et le bien-être. »

**Hanh Cae Yu, responsable de l'apprentissage,**  
The California Endowment

« Il s'agit de bien comprendre quel est le rôle du conseil d'administration. La solution consiste à élever le conseil au niveau stratégique afin qu'il se concentre réellement sur la mission : sommes-nous collectivement en train d'accomplir notre mission de manière coordonnée ? Il ne s'agit pas d'examiner chaque subvention ou chaque bénéficiaire, et de décider que celle-ci devrait être d'une durée de deux ans et celle-là d'une durée d'un an. C'est là que nous nous perdons. »

**Stephen Heintz, président,**  
Rockefeller Brothers Fund

« Nous nous préoccupons de la justice sociale. Si une organisation a une approche qui vise à obtenir un changement systémique dans une situation d'injustice, nous la finançons sur plusieurs années. »

**Audrey Elster, directrice générale,**  
Raïth Foundation (Afrique du Sud)

« Notre éthique nous pousse à construire de bonnes organisations et pas seulement à financer de bons programmes. Cela nous a permis de continuer à assumer les coûts hors programme. »

**Vidya Shah, présidente générale,**  
EdelGive Foundation (Inde)

« Nous partons du principe que la plupart de nos relations tiendront probablement sur la durée, ou qu'elles ont au moins le potentiel pour perdurer sur le long terme. Nous préparons ainsi un cadre favorable au développement de relations de confiance, car elles sont essentielles. »

**John Taylor, président,**  
Wellspring Philanthropic Fund

« Le changement prend du temps, nous allons faire deux pas en avant, puis trois pas en arrière et un pas sur le côté. Comprendre cela vous conduira à explorer certaines pistes de réflexion sur la façon de financer, sur le type de financement, ainsi que sur le choix des périodes. Lorsque notre conseil d'administration a mis au clair notre théorie du changement, les approches fondamentales, sur lesquelles s'appuie notre travail, se sont réellement renforcées, notamment en ce qui concerne le financement à long terme, le soutien flexible, ainsi que d'autres types d'aides globales. »

**Nicky McIntyre,**  
présidente directrice générale,  
Foundation for a Just Society





« Les fondations occupent une position idéale pour apporter/ être/représenter le capital-risque social. »

**Nancy Rauch Douzinas, présidente, Rauch Foundation**

« Nous apportons davantage de soutien au niveau opérationnel et nous disposons également de tout un portefeuille d'aides au renforcement des capacités. Nous finançons des postes en communication et en collecte de fonds, par exemple. C'est une façon pour les fondations d'apporter leur soutien si elles ne sont pas tout à fait prêtes à passer à un financement sans restriction. »

**Tracy Sawicki, directrice générale, Peter and Elizabeth Tower Foundation**

« Notre conseil d'administration est très impliqué dans l'activité principale, nous devons donc respecter cela et comprendre qu'il s'agit d'un langage différent propre au monde des affaires, qui a ses propres priorités. Nous cherchons à établir des liens entre le monde de la fondation et celui de l'entreprise. Un des moyens pour y parvenir est d'appliquer les valeurs propres à notre activité principale à la fondation. Nous accordons beaucoup de responsabilités et de confiance à nos collaborateurs au sein de l'entreprise, et nous avons appliqué ce principe à la branche philanthropique. Nous avons soutenu l'organisation à but non lucratif, Room to Read, en Tanzanie car le travail sur place en était à un stade moins avancé. Nous avons choisi ce pays parce que nous avons estimé que le risque était plus élevé et que cela correspondait à nos valeurs. »

**Lisa Wiersma, directrice générale, IMC Chicago Charitable Foundation**

« En connaissant votre conseil d'administration, vous serez capable de créer du lien. Vous devez vous demander : "Comment faire pour qu'ils comprennent ?" Ils maîtrisent tous leur domaine respectif, ils veulent naturellement bien gérer les subventions. Comment puis-je alors leur faire comprendre que l'impact sera plus élevé en faisant du financement structurel et en faisant confiance aux partenaires, qui eux, sont les experts ? »

**Audrey Elster, directrice générale, Raïth Foundation (Afrique du Sud)**

## Ce que disent les bénéficiaires :

« Les donateurs devraient voir que les êtres humains sont au cœur des organisations à but non lucratif et ne pas penser uniquement aux objectifs des parties prenantes ou aux résultats. Il s'agit de personnes qui travaillent dur, qui ont besoin de planifier leur vie, de s'assurer un emploi l'année suivante, de pouvoir subvenir aux besoins de leur famille. Il leur faut tenir compte de tous les éléments liés à la justice sociale qui préoccupent probablement les donateurs. Il y a souvent un décalage car les donateurs se concentrent davantage sur le travail que sur les personnes de l'organisation qui font le travail. »

**Andrew Kassoy, président directeur général, B Lab**

« Les donateurs rencontrent nos collaborateurs et se disent prêts à les financer, cependant ils ne souhaitent pas vraiment nous aider dans les moments les plus importants, à savoir trouver et soutenir nos membres en amont d'un éventuel financement. Ils sont moins investis dans le financement du travail de changement des systèmes et c'est pourtant l'inverse qui devrait se produire. »

**Joanna Helou, cheffe du personnel, Echoing Green**

« Tous les dons à sept chiffres que nous avons reçus provenaient de personnes qui avaient une compréhension [claire] de la technologie et de ce que cela signifie en termes d'échelle. »

**Sixto Cancel, président directeur général, Think of Us**

« Si je mène une campagne sur l'environnement, par exemple, je ne la réaliserai pas en un an. Les gains environnementaux peuvent prendre cinq ans ou plus. Je demande suffisamment de temps pour pouvoir enregistrer de bons résultats. »

**Julius Mukunda, directeur général, CSBAG (Ouganda)**

# Pour commencer :

## Conseils d'administration :

discutez des valeurs et des objectifs qui orientent les octrois de subventions de votre fondation. Comment pouvez-vous structurer vos subventions de manière à incarner au mieux ces valeurs et à atteindre ces objectifs ? Lisez « [Axis of Ideology](#) » (l'Axe de l'idéologie) et discutez des approches utilisées et de leur efficacité.

---

## PDG :

si votre fondation dispose déjà d'un ensemble de valeurs fondamentales, proposez au conseil d'administration d'en discuter lors de sa prochaine réunion. Si vous n'avez pas encore d'ensemble de valeurs fondamentales, mettez en place des mesures pour les développer.

---

## Chargés de programme :

lors de la préparation de votre dossier en vue d'une approbation par le DG et le conseil d'administration, utilisez les valeurs fondamentales pour plaider en faveur d'un financement non affecté et à plus long terme.

---

## Bénéficiaires :

demandez aux donateurs quelles sont ses valeurs dès vos premiers échanges.

## Pour aller plus loin :

- « [Time to Reboot Grantmaking](#) » (Le moment est venu de repenser l'octroi de subventions), article de la Stanford Social Innovation Review rédigé par les groupes Ford et Bridgespan sur la façon dont la Ford Foundation a modifié son financement pour mieux répondre aux besoins des bénéficiaires.
- « [Resetting the Grantor-Grantee Relationship](#) » (Reconstruire la relation donateur-structure bénéficiaire), article de la Stanford Social Innovation Review sur la manière dont les changements de comportement et d'état d'esprit peuvent renforcer les relations entre donateur et bénéficiaires.
- « [Axis of Ideology: Conservative Foundations and Public Policy](#) » (Axe de l'idéologie : les fondations conservatrices et les politiques publiques), article du National Committee for Responsive Philanthropy sur les pratiques efficaces utilisées par les fondations conservatrices.

## Faits intéressants :

- Selon les donateurs, les valeurs du conseil d'administration sont le facteur le plus important dans le passage à un financement plus flexible et sans restriction. (Accelerating Equitable Grantmaking Survey, MilwayPLUS, novembre 2021, n=30).

# Accélérateur n° 2 : les remarques et initiatives des bénéficiaires

## La motivation :

Une étude confirme l'intuition des dirigeants d'organisations à but non lucratif : les donateurs considèrent les remarques et les initiatives des bénéficiaires comme étant le deuxième facteur le plus important pour modifier les pratiques d'octroi de subventions. Cependant, lors de notre enquête les dirigeants des organisations ont indiqué que les remarques de leurs donateurs ont le plus de poids. Pour les DG des donateurs, l'honnêteté des bénéficiaires sur les pratiques à adopter pour atteindre leurs objectifs donne aux équipes un argument à faire valoir auprès de leur conseil d'administration. Ils valorisent leur flexibilité dans la répartition des fonds entre les soutiens et programmes essentiels, ainsi que leur capacité à évoluer, années après année, au rythme des lois et des normes sociales, sans oublier les inégalités en matière d'éducation ou de santé. Les témoignages des bénéficiaires lors des réunions du conseil peuvent mobiliser, tout comme les stratégies pluriannuelles des bénéficiaires qui retracent les étapes de l'investissement et de l'impact.

## Actions des donateurs que les organisations à but non lucratif soutiennent :

1. **Intégration des commentaires des bénéficiaires à chaque réunion et séminaire du conseil d'administration**, que ce soit par le biais d'un [rapport sur la perception des bénéficiaires](#) ou d'autres résultats d'enquête, d'invitations aux organisations bénéficiaires comme intervenants extérieurs ou de présentations menées par les chargés de programme. Invitez un responsable d'une organisation soutenue au prochain séminaire afin qu'il échange avec le conseil d'administration et les équipes. Ils pourront ainsi discuter des pratiques de subvention qui ont un impact. Créez un espace à la fois pour une prise de conscience sur la façon dont les restrictions en matière de subventions minimisent l'impact, et pour une discussion sur d'autres approches qui permettent au donateur et au bénéficiaire de se rendre mutuellement des comptes.

Ils l'ont fait : [Satterberg Foundation](#)  
[Oak Foundation](#)

---

2. **Proposition d'aides à la planification pour permettre aux bénéficiaires de créer des plans pluriannuels**. Demandez aux bénéficiaires de vous parler de leurs plans pluriannuels et, s'ils n'en ont pas encore, aidez-les à en élaborer.

Ils l'ont fait : [Ford Foundation](#)  
[William and Flora Hewlett Foundation](#)

---

3. **Au-delà des remarques, la participation**. Investissez-vous, que ce soit pour élaborer la stratégie, créer des comités consultatifs, nommer un dirigeant d'organisation à but non lucratif au conseil d'administration, ou encore pour étudier de la subvention participative.

Ils l'ont fait : [Peter and Elizabeth Tower Foundation](#)

# Ce que disent les subventionnaires :

« Nous avons eu une révélation lors d'un événement avec les collaborateurs et les administrateurs en 2016. Vu Le a pris la parole et a cité en référence "[Analogy of baking a cake](#)" (Analogie de la préparation d'un gâteau), si vous voulez un gâteau complet, vous ne pouvez pas vous contenter de payer pour les ingrédients. Vous devez également payer pour l'électricité, les pâtisseries, et tous les autres coûts que cela implique en plus des ingrédients. Mais, ce n'est pas toujours le cas dans le financement philanthropique. Ce fut très révélateur. Avant de l'entendre, nous respections une règle : ne pas dépasser 15 % de frais généraux. Vu Le nous a fait comprendre que ce chiffre était purement arbitraire. Vous vivez peut-être dans un pays où le coût de l'électricité est élevé. »

**Medina Haeri, chargée du programme Issues Affecting Women (Programme sur les questions affectant les femmes), Oak Foundation (Suisse)**

« Lorsque vous demandez aux organisations à but non lucratif ce qu'elles sont capables de réaliser avec un financement sur huit ou dix ans, vous ne recevez pas de réponse telle que : "Nous sommes capables de fournir plus de sandwiches", mais plutôt : "Nous sommes en mesure d'influencer les politiques pour avoir accès à de la nourriture". Ainsi, nous apprenons qu'il s'agit d'un secteur où nous pouvons prendre des risques. Identifier le risque est une bonne chose pour le conseil d'administration et pour moi-même. »

**Sarah Walczyk, directrice générale, Satterberg Foundation**

« Même lorsque nous finançons des programmes spécifiques avec des exigences spécifiques, certains de nos bénéficiaires nous présentaient en plus le cadre dans lequel s'inscrivait leur action afin que nous ayons une vision d'ensemble. Ils nous ont montré qu'en prenant du recul, nous pouvions percevoir différemment notre contribution. Donc, peu importe ce que le donateur vous demande, donnez-le-lui et offrez-lui, en plus, une vision d'ensemble de ce que vous faites. »

**Audrey Elster, directrice générale, Raith Foundation (Afrique du Sud)**

« Lorsque vous partagez votre stratégie, parlez de ce qu'il faut pour la mettre en œuvre. Indiquez les coûts nécessaires à son déploiement. Je conseille aux organisations d'intégrer ces coûts dans les projets et de plaider en leur faveur. Vous devez le faire car certains d'entre nous [les chargés de programme] ne pensent pas toujours à ces choses-là. Il est également possible qu'un collaborateur, en charge d'un programme particulier, manque d'expérience dans le secteur de la société civile ou n'ait jamais travaillé dans une organisation à but non lucratif et qu'il ne sache pas ce qu'il faut faire. Je ne veux pas mettre la pression sur les partenaires subventionnés, car les financeurs devraient être plus compréhensifs, mais parfois, il suffit de demander. »

**Adriana Craciun, conseillère principale en développement organisationnel et renforcement des capacités, Oak Foundation (Suisse)**

« Lorsque les bénéficiaires sont en mesure d'exprimer leur vision du projet, même si la victoire n'est pas totalement certaine, cela attire de meilleures réponses. »

**Naghma Mulla, présidente directrice générale, EdelGive Foundation (Inde)**



# Ce que disent les bénéficiaires :

« Certains de nos principaux donateurs ont assisté aux réunions de notre conseil d'administration, ce qui s'est avéré très utile, car nous avons pu établir un vrai dialogue et expliquer les opportunités au conseil. »

**Mary Marx,**  
présidente directrice générale,  
Pace Center for Girls

« Selon moi, inviter les bénéficiaires à partager ses remarques ne doit pas consister en un quelconque outil d'agrégation de feedback, mais en un dialogue franc, en tête-à-tête, avec la possibilité de donner directement son avis sur un chargé de programme avec lequel vous travaillez, dans le but de l'aider à s'améliorer et de s'assurer que la manière dont il travaille avec les bénéficiaires est prise en compte dans son évaluation. »

**Matt Forti,** directeur général,  
One Acre Fund

« Vous pouvez utiliser votre plan stratégique pour sensibiliser les financeurs à la nécessité d'un financement pluriannuel et d'une aide au fonctionnement général. »

**Monisha Kapila,**  
co-présidente directrice générale,  
Prolnspire

« Au début de la pandémie, toutes les autres organisations de Chicago ont fermé leurs portes, parce qu'elles ne savaient pas comment s'organiser sur le terrain, ni même comment modifier leur financement ou leur langage, car elles avaient été si grandes pendant si longtemps. BSA a été capable de manœuvrer et d'organiser, et nous avons pu prouver et montrer aux donateurs que "Eh, nous avons fait le travail". Nous avons pu aider les gens différemment et dans leur propre langue. »

**LaSaia Wade,** directrice générale,  
Brave Space Alliance

« Auparavant, certains donateurs nous connaissaient grâce à notre application technologique, d'autres pour nos activités de plaidoyer et d'autres encore pour nos actions consistant à allouer des ressources pour les jeunes en famille d'accueil ou les parents de la famille. Ils ne réalisaient pas que nos programmes s'imbriquaient les uns dans les autres et certains pensaient que nous étions éparpillés. Désormais, tous les trois mois, nous réunissons tous nos donateurs et nous détaillons un programme pour prouver qu'il est lié à tout le reste. La communication avec nos donateurs est essentielle, afin qu'ils puissent voir que ce qu'ils soutenaient il y a trois ans est maintenant financé par le gouvernement ».

**Sixto Cancel,** président directeur général,  
Think of Us



# Pour commencer :

## Conseils d'administration :

examinez les sondages du « [Grantee Perception Report](#) » du CEP et envisagez d'en réaliser un.

---

## PDG :

étudiez les possibilités pour la fondation de solliciter plus systématiquement les remarques Des organisations bénéficiaires et assurez-vous qu'elles soient prises en compte.

---

## Chargés de programme :

sollicitez régulièrement les remarques de vos bénéficiaires sur la façon dont vous pouvez améliorer l'aide qui leur est apportée et rendre le processus d'octroi de subventions plus efficace, mais aussi sur le délai et la flexibilité de l'octroi de subventions pour mieux les accompagner. Proposez des échanges de feedback en personne et anonymes.

---

## Bénéficiaires :

partagez avec les donateurs votre théorie du changement et votre vision pluriannuelle, puis reliez votre stratégie à ces deux éléments en démontrant la portée du changement et le financement nécessaire pour favoriser les résultats par rapport aux produits. Si vous êtes invité à remplir un GPR, participez. Les donateurs en quête de feedback le prennent au sérieux.

## Pour aller plus loin :

- « [Advancing Equity Through Feedback](#) » (Faire progresser l'équité grâce au feedback), article du comité des ambassadeurs du fonds Fund for Shared Insight et de Leap of Reason sur l'utilisation du feedback pour faire progresser l'équité.
- « [The Power of Feedback](#) » (Le pouvoir du feedback), article, vidéo et diaporama de la Stanford Social Innovation Review sur le pouvoir du retour sur expérience dans le secteur social.
- « [How Listening to Constituents Can Lead to Systems Change](#) » (Comment écouter les participants peut amener à changer le système), article de la Stanford Social Innovation Review sur l'écoute des participants pour promouvoir le changement des systèmes.
- « [Resetting the Grantor-Grantee Relationship](#) » (Reconstruire la relation Donateur – bénéficiaire), article de la Stanford Social Innovation Review sur la manière dont les changements de comportement et d'état d'esprit peuvent renforcer les relations entre subventionnaires et Organismes bénéficiaires.

## Faits intéressants :

- Selon les donateurs, les retours sur expérience des bénéficiaires sont le deuxième facteur le plus important pour le passage à un financement flexible et pluriannuel. (Accelerating Equitable Grantmaking Survey, MilwayPLUS, novembre 2021, n=30).

## Accélérateur n° 3 : le principe d'équité des donateurs

### La motivation :

Les mouvements de contestations qui ont suivi le meurtre de George Floyd, ont incité les donateurs américains à remédier à certains biais racistes perceptibles lors de l'octroi des subventions, à lancer des fonds pour soutenir la lutte contre le racisme et à alléger les restrictions d'octroi de subventions aux organisations à but non lucratif dirigées par des Afro-Américains, des autochtones, et d'autres personnes de couleur (BIPOC). Le financement avec un prisme d'équité pour d'autres dirigeants, issus de groupes historiquement marginalisés, s'est répandu à travers le monde. Grace à des philanthropes comme MacKenzie Scott et Jack Dorsey qui ont été les premiers à accorder des subventions pluriannuelles sans condition. Scott a accordé 586 millions de dollars à des organisations de lutte contre le racisme, dont 91 % sont dirigées par des personnes de couleur. Les dirigeants afro-américains, amérindiens et les dirigeants BIPOC, ont à leur tour décrit l'augmentation de l'impact qu'un financement conséquent et sans restriction a engendré. Kris Hayashi, bénéficiaire de la subvention Scott et directeur général de l'association Transgender Law Center, basée à San Francisco, qui lutte contre la discrimination raciale et pour les droits des personnes transgenres, déclare : « La subvention nous a permis de faire tellement de choses et nous a donné une certaine stabilité. Nous avons pu prévoir les trois ou quatre prochaines années ». De nombreux subventionnaires qui s'engagent en faveur de l'équité, en viennent à considérer le financement sans restriction comme un élément essentiel de cet engagement. En effet, ce type de financement, donne aux dirigeants issus de personnes de couleur les ressources, la flexibilité et l'autonomie nécessaires, que jusque-là aucun donateur ne leur avait accordées.



## Actions des donateurs que les organisations à but non lucratif soutiennent :

1. **Collecte de données sur les récipiendaires des subventions**, afin de comprendre la diversité des dirigeants que vous financez, ainsi que le lien entre leur appartenance à une communauté et la portée attendue de leur action. Fixez également des objectifs pour que les bénéficiaires s'alignent sur votre théorie du changement.

Ils l'ont fait : [Satterberg Foundation](#)  
[Ford Foundation](#)

---

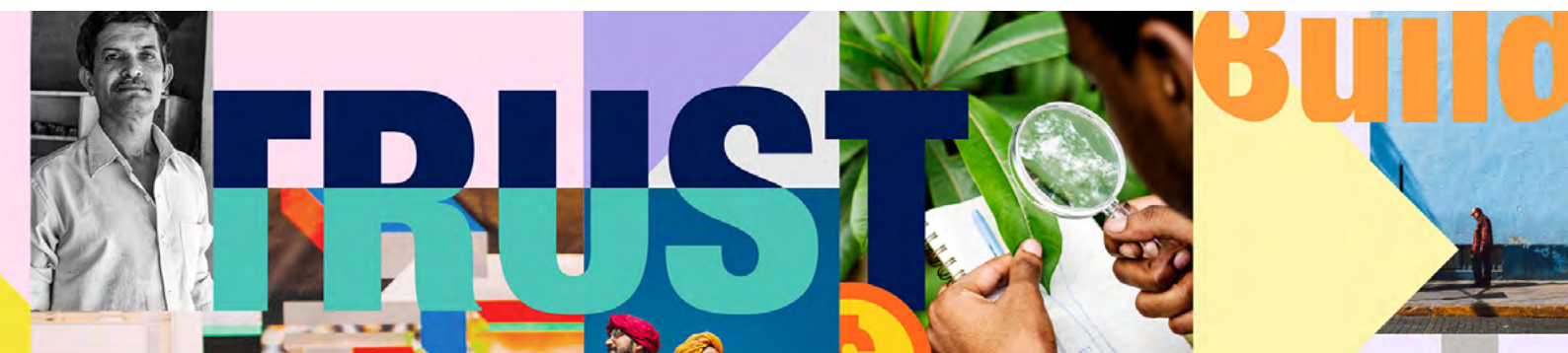
2. **Suppression du critère différentiel (parfois inconscient)** pour les dirigeants afro-américains, autochtones et issus de personnes de couleur (BIPOC). L'absence historique de financement pluriannuel et flexible pour ces dirigeants a créé un fardeau administratif qui affecte la réalisation et l'impact des programmes.

Ils l'ont fait : MacKenzie Scott et Jack Dorsey, qui ont supprimé les conditions pour l'octroi de leurs subventions [Harris and Eliza Kempner Fund](#) offre à tous la possibilité de faire des rapports par téléphone et via Zoom [Rauch Foundation](#) a passé un contrat avec [Intentional Philanthropy](#), qui a éliminé les restrictions et facilité les rapports.

---

3. **Nomination de membres du conseil d'administration et engagement des responsables de programme ayant une expérience vécue des problèmes d'équité que vous cherchez à résoudre**, afin d'identifier et d'entrer en contact avec des dirigeants d'organisations à but non lucratif d'origine ethno- raciale, de caste et de sexe différents.

Ils l'ont fait : [Oak Foundation](#)  
[Ford Foundation](#)  
[The California Endowment](#)





# Ce que disent les subventionnaires :

« À l'automne 2020, à la suite des manifestations contre le racisme aux États-Unis, nous sommes engagés à renforcer l'infrastructure d'organisation et de construction de mouvements des communautés noires et autochtones à travers le pays, à travers la création d'un fonds d'action réparatrice appelé Reparative Action Fund. Ce fonds de 50 millions de dollars, sur 10 ans, financera des organisations dirigées par des Afro-Américains et des autochtones et est destiné à être utilisé comme une action réparatrice dans le cadre de la lutte contre le racisme. »

**Sarah Walczyk, directrice générale,  
Satterberg Foundation**

« J'ai un peu peur que des choses comme la lutte contre le racisme et la philanthropie basée sur la confiance ne soient qu'une mode parmi tant d'autres, qui apparaissent puis disparaissent après deux ou trois ans, et que nous soyons actuellement confrontés à la nouvelle lubie de la philanthropie. »

**Robert Ross, président,  
The California Endowment**

« Nous avons commencé avec une équipe de consultants pour nous aider dans le domaine de l'inclusion des jeunes en situation de handicap mental. Nous avons changé la façon dont nous leur présentions nos demandes de subvention. Nous avons réalisé des vidéos. Nous avons travaillé avec des collaborateurs qui connaissaient ces jeunes et les avons engagés dans un processus qui a dépassé les attentes de tous. L'effort en valait la peine. Nous avons beaucoup appris en travaillant avec eux et nous pourrions améliorer notre processus d'octroi de subvention grâce à cette expérience. Il s'agissait d'une première étape ayant permis de faire entendre la voix des personnes détenant une expertise, ainsi qu'une expérience concrète, et de les présenter au conseil d'administration. Nous travaillons maintenant sur le processus du conseil d'administration permettant d'inclure plus de diversité au sein du conseil. En attendant, nous allons donner de l'argent à notre équipe de consultants pour qu'elle fasse des dons. »

**Tracy Sawicki, directrice générale,  
Peter and Elizabeth Tower Foundation**

« Une pratique qui fonctionne très bien est la création de partenariats entre les bénéficiaires. Nous avons réuni Erase Racism et Teachers College, chacun d'entre eux ayant bénéficié des expériences, de l'expertise et des idées de l'autre. »

**Nancy Rauch Douzinas, présidente,  
Rauch Foundation**

« Nous avons fait un énorme travail sur la redéfinition de nos valeurs pour la première fois depuis des décennies. Le conseil d'administration se soucie de l'équité et de l'impact générationnel. Nous commençons donc à parler de ce que cela signifie réellement, non seulement en termes d'octroi de subventions, mais aussi en ce qui concerne les discussions autour des opérations et la gouvernance du conseil. »

**Lauren Scott, directrice générale,  
Harris and Eliza Kempner Fund**



# Ce que disent les bénéficiaires :

« Le soutien pluriannuel et sans restriction que nous a accordé la Oak Foundation nous a permis de voir les choses sous un autre angle. Nous avons créé une réserve pour une réponse rapide, embauché les personnes dont nous avons besoin et, finalement, notre personnel de développement a pu faire son travail. »

**Tania Turner, directrice générale,**  
Fondo Semillas (Mexique)

« L'équipe BUILD de Ford a frappé à notre porte et j'ai pensé "Pourquoi moi ?" Ils m'ont dit qu'ils avaient fait du repérage et que nous correspondions à leurs attentes. La subvention BUILD (financement pluriannuel et flexible) nous a donné accès à des subventions plus modestes. »

**Julius Mukunda, directeur général,**  
Civil Society Budget Advocacy Group  
(Ouganda)

« Pour les communautés, que ce soit en raison de leur origine ethno-raciale, de leur sexe, de leur classe sociale ou de leur handicap, il est fondamental de commencer par un financement pluriannuel, car elles ont été historiquement et continuellement négligées par des flux de financement plus importants, en raison du retard que les donateurs doivent rattraper. »

**Kris Hayashi, directeur général,**  
Transgender Law Center

« Être un jeune PDG qui n'a pas encore atteint la trentaine représente un défi constant. Lorsque je suis associé à une directrice d'exploitation blanche et plus âgée, certains donateurs adoptent un comportement différent lors de réunions et de conversations. Il est même arrivé d'être mis à l'écart pendant que les donateurs discutent exclusivement avec la directrice des opérations »

**Sixto Cancel, président directeur général,**  
Think of Us

« De nombreux donateurs membres de conseils d'administration sont plus à l'aise avec une personne qui leur ressemble. Avoir un dirigeant qui a vécu le problème que le donateur essaie de résoudre est très révélateur mais cela ne suffit pas. Le donateur est plus à l'aise pour parler au collaborateur blanc, le considérant plus professionnel. C'est une question de racisme et de pouvoir. »

**Karine Apollon,**  
présidente directrice générale,  
Apollon & Partners

« La prise de conscience pour l'équité en mai 2020 a été un tournant pour nous. Si nous avons eu le soutien des partenaires financiers c'est grâce à l'opportunité d'échange de connaissances avec des donateurs qui ont pu nous accompagner, en particulier ceux avec qui nous n'avions pas collaboré avant mai 2020, car cela fait un certain temps que nous effectuons ce travail. Nous nous sommes sentis capables de diriger à ce moment-là, en exigeant un investissement sans restriction, pour faire le travail que nous savons faire et pour que les donateurs soient à nos côtés. Ce moment nous a permis de modifier la dynamique du pouvoir, c'est certain. Nous avons notamment pu minimiser les risques pour notre organisation grâce à MacKenzie Scott. Cela a changé la donne. »

**Cheryl Dorsey,**  
présidente directrice générale,  
Echoing Green

« Le soutien de base nous a permis de construire une organisation plus équitable. Il faut des ressources pour mettre en place des politiques de recrutement et d'emploi plus justes qui créent des opportunités pour des personnes qui, autrement n'en seraient pas là. C'est ce qui fait de nous une organisation plus prospère, prête à accomplir sa mission. Souvent, les personnes issues de milieux plus marginalisés n'ont pas bénéficié de ce type d'investissement, en tant que personne ou professionnel. »

**Andrew Kassoy,**  
président directeur général,  
B Lab

« Certaines grandes organisations ont empêché les donateurs d'observer le travail que nous effectuons depuis des années sur le terrain. Résultat : ils ne savaient même pas que nous étions là. Nous devons obtenir une subvention par l'intermédiaire d'une autre organisation avant de pouvoir obtenir de l'argent directement. Maintenant, nous construisons ces relations et les donateurs sont en contact avec les personnes qui travaillent sur le terrain. En fin de compte, nous avons été la première organisation transgenre à être financée par la Chicago Foundation for Women, qui se concentre sur la création d'opportunités et de ressources pour les femmes de la région de Chicago. Cette organisation souhaitait nous intégrer au conseil d'administration pour mieux identifier les petites organisations comme la nôtre et pour partager notre point de vue. »

**LaSaia Wade, directrice générale,**  
Brave Space Alliance

# Pour commencer :

## Conseils d'administration :

lisez « [Overcoming the Racial Bias in Philanthropic Funding](#) » (Surmonter les préjugés racistes dans le financement philanthropique), et discutez de la manière dont votre fondation doit faire preuve d'humilité, puis procédez à des changements. Examinez les données relatives à la diversité des dirigeants des organisations subventionnées et de l'équipe de donateurs à chaque réunion du conseil. Évaluez les pratiques de votre conseil d'administration en matière de diversité, d'équité et d'inclusion, puis engagez-vous à ce que votre fondation adopte l'équité au niveau du conseil d'administration afin de donner le ton à toute l'organisation.

---

## PDG :

évaluez les pratiques actuelles de votre fondation par rapport au « [Equitable Grantmaking Continuum](#) » (Continuum d'octroi de subventions équitables) et discutez des résultats lors d'une réunion d'équipe (article de blog avec un aperçu [ici](#)). Travaillez avec votre conseil d'administration et vos collaborateurs pour fixer des objectifs d'équité qui ont du sens pour le fonctionnement de la fondation et l'octroi de subventions. Engagez-vous à atteindre ces objectifs.

---

## Chargés de programme :

évaluez la diversité de votre portefeuille de bénéficiaires de subventions en fonction de paramètres clés : diversité et proximité des dirigeants, problèmes abordés, populations marginalisées soutenues, etc.

---

## Bénéficiaires :

refusez les financements restreints lorsque cela ne convient pas et expliquez clairement au financeur les raisons de ce refus.

## Pour aller plus loin :

- « [Grantmaking with a Racial Justice Lens: A Practical Guide](#) » (L'octroi de subventions avec un prisme de justice raciale : un guide pratique), manuel d'initiative philanthropique pour lutter contre la discrimination ethnique et aider les fondations à aligner leurs pratiques avec une vision plus juste.
- « [Equitable Grantmaking Continuum](#) » (Continuum d'octroi de subventions équitables), tableau de bord permettant aux donateurs d'évaluer leurs progrès en matière d'octroi de subventions équitables, rédigé par RVC et Vu Le ([article de blog avec aperçu ici](#)).
- « [Overcoming the Racial Bias in Philanthropic Funding](#) » (Surmonter les préjugés racistes dans le financement philanthropique), article de la Stanford Social Innovation Review /Bridgespan sur la façon dont les donateurs peuvent combattre les préjugés racistes dans leurs processus d'octroi de subventions.
- « [We Need to Change How We Think: Perspectives on Philanthropy's Underfunding of Native Communities and Causes](#) » (Nous devons changer notre façon de penser : perspectives sur le sous-financement philanthropique des communautés et des causes autochtones), rapport de recherche du First Nations Development Institute proposant des stratégies pour accroître les dons philanthropiques aux causes autochtones.
- « [Growing Inequity: Large Foundation Giving to Native American Organizations and Causes—2006–2014](#) » (Inégalité croissante : dons des grandes fondations aux organisations et causes amérindiennes, 2006-2014), rapport de recherche du First Nations Development Institute.
- « [Seeking to Soar: Foundation Funding for Asian American and Pacific Islander Communities](#) » (En quête de liberté : financement des fondations pour les communautés américaines d'origine asiatique et insulaires du Pacifique), rapport sur les Américains d'origine asiatique et les insulaires du Pacifique dans le domaine de la philanthropie (AAPIP).
- « [Collective Good: Recommendations for Philanthropy on Racial Solidarity and Asian American, Native Hawaiian, and Pacific Islander \(AANHPI\) Communities](#) » Collective Good: Recommendations for Philanthropy on Racial Solidarity and Asian American, Native Hawaiian, and Pacific Islander (AANHPI) Communities » (Bien collectif : recommandations pour la philanthropie sur la solidarité ethnique et les communautés d'Américains d'origine asiatique, d'Hawaïens natifs et d'insulaires du Pacifique (AANHPI)), rapport de l'AAPIP contenant 10 stratégies visant à soutenir et à maintenir les écosystèmes communautaires, à améliorer l'équité des données et à éliminer les préjugés concernant les personnes issues des communautés AANHPI.
- « [In the Struggle for Racial and Economic Justice, Don't Forget Rural America](#) » (Dans la lutte contre le racisme et pour l'équité économique, n'oubliez pas l'Amérique rurale), éditorial de Nonprofit Quarterly appelant à investir dans les zones rurales.
- « [Mismatched: Philanthropy's Response to the Call for Racial Justice](#) » (Déséquilibre : réponse du secteur philanthropique à l'appel pour une justice raciale), rapport de recherche de la Philanthropic Initiative for Racial Equity sur le financement pour l'équité et la justice raciale.
- « [OVERLOOKED \(Part 1\): Foundation Support for Asian American and Pacific Islander Leaders and Communities and OVERLOOKED \(Part 2\): Foundation Support for Native American Leaders and Communities](#) » (COMMUNAUTÉS NÉGLIGÉES (Partie 1) : soutien des fondations aux communautés et aux dirigeants d'Américains d'origine asiatique et d'insulaires du Pacifique) et (COMMUNAUTÉS NÉGLIGÉES (Partie 2) : soutien des fondations aux dirigeants et aux communautés amérindiennes), rapport du CEP sur les tendances des relations entre les donateurs et ces deux communautés.

- « [The 2018 Diversity Among Philanthropic Professionals Report: A Tale of Two Sectors](#) » (Rapport 2018 sur la diversité parmi les professionnels de la philanthropie : une histoire de deux secteurs), rapport des donateurs sur les enjeux LGBTQ concernant la diversité au sein des équipes philanthropiques.
- « [2018 Tracking Report: Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender and Queer Grantmaking by U.S. Foundations](#) » (Octroi de subventions aux lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres et queers par des fondations américaines), rapport des donateurs sur les enjeux LGBTQ révélant les totaux et les tendances des subventions accordées pour soutenir les questions LGTBQ.
- « [The Out in the South Initiative](#) » (Initiative Out in the South), rapport des donateurs sur les enjeux LGBTQ qui rend compte des initiatives visant à donner à la communauté LGBTQ du Sud les moyens de façonner leur vie et leur avenir.

### Faits intéressants :

- Selon les donateurs, la prise en compte de l'équité dans l'octroi des subventions est le troisième facteur le plus important pour obtenir un financement flexible et pluriannuel. (Accelerating Equitable Grantmaking Survey, MilwayPLUS, novembre 2021, n=30).



# Accélérateur n° 4 : des crises globales ou sectorielles

## La motivation :

En 2021, le Center for Effective Philanthropy (Centre pour une philanthropie efficace) a publié une [enquête](#) qui révèle que pendant la crise sanitaire, les trois quarts des fondations ont simplifié leurs rapports d'activités et plus de 60 % ont accordé plus de dons sans condition qu'avant la crise. Les deux tiers prévoient de continuer sur cette lancée. Les dirigeants d'organisations à but non lucratif œuvrant dans des domaines ayant été soumis à des pressions politiques en 2020, tels que les droits des femmes en matière de procréation, les droits de la communauté LGBTQ+ et les droits des migrants, ont eux aussi constaté une augmentation similaire des aides. « Le fait que l'État ait refusé notre programme de lutte contre le VIH/sida a fait réagir d'autres donateurs », a déclaré LaSaia Wade, directrice générale de [Brave Space Alliance](#), une association qui accompagne les personnes LGBTQ+ à Chicago. Il semble indéniable que les crises incitent les donateurs à accorder plus de fonds, avec plus de souplesse (mais pas nécessairement de manière pluriannuelle). Les dirigeants d'organisations à but non lucratif ont su saisir l'occasion pour faire connaître leurs principaux besoins de financement.

## Actions des donateurs que les organisations à but non lucratif soutiennent :

1. **Utilisation de la voix et l'expertise de la communauté par le biais des bénéficiaires afin d'appréhender les enjeux de la crise et d'orienter rapidement les dialogues sur les priorités.** Quelles sont les lacunes des services gouvernementaux ? Quelles sont les populations les plus vulnérables ? Quelles sont les stratégies les plus importantes à mettre en place ? À partir de vos réponses à ces questions, établissez votre financement.

Ils l'ont fait : [Satterberg Foundation](#)  
[Foundation for a Just Society](#)

---

2. **Opportunité de réformer l'octroi de subventions.** Instaurez des assouplissements en termes de présentation de résultats, de contraintes de financement et de détails de livrables qui ont fonctionné en temps de crise. Adoptez le principe de la simplicité et concentrez-vous sur les approches permettant d'alléger l'élaboration des rapports d'activité, par exemple des visites virtuelles par vidéo où les collaborateurs des donateurs prennent des notes, ou les rapports communs à plusieurs donateurs. Transformez les dialogues sur les réformes latentes en nouvelles normes de financement qui permettent aux bénéficiaires de renforcer leur résilience et leur durabilité.

Ils l'ont fait : [Harris and Eliza Kempner Fund](#)

---

3. **Dialogue pour repenser vos valeurs et vos objectifs.** Les crises font naître un besoin de réflexion de la part du conseil d'administration sur les valeurs et les objectifs, à mesure que les besoins sociaux et environnementaux évoluent. Profitez de l'occasion pour stimuler le débat.

Ils l'ont fait : [Overdeck Family Foundation](#)

## Ce que disent les subventionnaires :

« Le COVID a fait une différence. Mon conseil d'administration a officiellement adopté le programme de la philanthropie basée sur la confiance : répartition du pouvoir, financement sans restriction, financement pluriannuel, réduction de la paperasse et aide allant au-delà de l'aspect financier. Nous sommes désormais en train de personnaliser et d'appliquer cette approche et ces principes pour le Fonds. »

**Lauren Scott, directrice générale,**  
Harris and Eliza Kempner Fund

« La crise du COVID a été un accélérateur dans le sens où il a forcé les donateurs, pour différentes raisons, à lâcher le contrôle. Ils se sont ensuite aperçus que tout s'était bien déroulé. Ils accordaient plus de liberté à des bénéficiaires qu'ils connaissaient et souvent, la qualité du travail a été nettement améliorée. »

**Larry Kramer, présidente,**  
William and Flora Hewlett Foundation

« Avant le COVID, nous avons discuté de la possibilité de passer à une aide au fonctionnement plus générale, en travaillant avec le conseil d'administration sur la philanthropie basée sur la confiance, en partageant de nombreux articles, etc. Et le COVID nous a permis d'agir ! Après la pandémie, il y a eu une coalition d'organisations à but non lucratif qui voulaient continuer à faire pression en faveur d'une aide au fonctionnement générale. Nous nous sommes posés les questions suivantes : "Serait-il utile de vous réunir tous ensemble ? De parrainer ?" Nous avons ensuite invité des collègues donateurs à y réfléchir. »

**Tracy Sawicki, directrice générale,**  
Peter and Elizabeth Tower Foundation

« Dans notre cas, le COVID a été une sorte d'accélérateur, permettant de rendre les fonds plus flexibles, mais cela s'est avéré être un véritable périple. En tant que collaboratrice, je pense qu'il nous incombe d'être attentifs aux crises et aux opportunités et de savoir tirer profit de certaines situations. »

**Audrey Elster, directrice générale,**  
Raïth Foundation (Afrique du Sud)

« Je pense que les menaces sont souvent imprévisibles et que la seule façon d'être efficace face à des situations inattendues est de s'assurer que les bénéficiaires sont tenaces, qu'ils peuvent s'adapter et qu'ils ont les outils nécessaires pour surmonter ces obstacles. Nous dépendons de mouvements et d'écosystèmes et c'est en les renforçant que vous obtenez des résultats durables. Vous gagnerez plus en permettant au bénéficiaire de saisir les opportunités et de répondre aux menaces qu'en vous projetant et en imposant la marche à suivre pour les cinq prochaines années. »

**John Taylor, président,**  
Wellspring Philanthropic Fund

## Ce que disent les bénéficiaires :

« Je fais du tutorat intensif depuis 17 ans et le COVID a permis d'éveiller l'attention des donateurs. Nous disposons de sept essais contrôlés aléatoires de notre travail qui prouvent qu'il s'agit de l'une des interventions les plus efficaces jamais étudiées dans les écoles américaines. Notre principal objectif est de saisir cette opportunité pour modifier le modèle éducatif et intégrer un enseignement efficace dans les écoles. »

**Alan Safran, président directeur général,**  
Saga Education

« Les menaces politiques sont bien réelles et à plusieurs niveaux. Disposer d'un financement flexible vous permet d'utiliser la communication, le plaidoyer et les réseaux sociaux pour capter les voix des concitoyens avec lesquels vous travaillez de manière significative et approfondie. »

**Mary Marx, présidente directrice générale,**  
Pace Center for Girls

« J'ai été témoin de changements très importants en termes de flexibilité lorsque le COVID a frappé, aussi bien parmi les anciens donateurs que les nouveaux. »

**Matt Forti, directeur général,**  
One Acre Fund



# Pour commencer :

## Conseils d'administration :

lisez les bonnes [pratiques](#) de Trust-Based Philanthropy et évaluez vos politiques d'octroi de subventions en situation de crise en les confrontant à votre lecture. Discutez et votez des stratégies permanentes pour maintenir des allègements de restriction en temps de crise et des délais plus longs pour les subventions afin d'obtenir un plus grand impact en tout temps et de renforcer la résilience des bénéficiaires sur le long terme.

---

## PDG :

évaluez l'impact de tout programme pilote établi pendant la pandémie ayant permis de réduire les restrictions et de prolonger les délais. Élaborez, de plus, des propositions de stratégies pour conserver les approches permettant de renforcer les bénéficiaires, d'assurer une répartition du pouvoir et d'augmenter l'impact.

---

## Chargés de programme :

rassemblez des témoignages, ainsi que des données, sur la façon dont le financement sans restriction en temps de crise a fait progresser la stratégie, la mission et la force organisationnelle des bénéficiaires.

---

## Bénéficiaires :

témoignez de la nécessité d'un financement pluriannuel continu et flexible pour renforcer votre organisation en prévision de la prochaine crise et pour accroître votre résilience en conservant l'équipe, en consolidant les compétences et en développant des plans d'urgence et d'action innovants.



## Pour aller plus loin :

- « [My Organization Is a Testament to Why Unrestricted Funding Matters](#) » (Mon organisation est un témoignage de l'importance du financement sans restriction), article d'opinion de Nicholas Turner, président du Vera Institute for Justice, publié dans le Chronicle of Philanthropy.
- « [A Call to Action: Philanthropy's Commitment During COVID-19](#) » (Appel à l'action : engagement du secteur philanthropique pendant le COVID-19), engagement signé par plus de 800 fondations pour accorder des ressources flexibles et soutenir les partenaires d'organisations à but non lucratif à travers la pandémie du COVID-19.
- « [Foundations Respond to Crisis: Lasting Change?](#) » (Les fondations réagissent à la crise : un changement durable ?), rapport de recherche du Center for Effective Philanthropy sur les réponses des fondations à la crise du COVID-19.
- « [Fundors, this crisis is the time to significantly increase funding for advocacy and community organizing, not cut down on it](#) » (Donateurs, cette crise est l'occasion d'augmenter de manière significative le financement du plaidoyer et de l'organisation communautaire, et non de le réduire), publication de Vu Le sur le blog Nonprofit AF.
- « [Building a Trust-Based Philanthropy to Shift Power Back to Communities](#) » (Construire une philanthropie basée sur la confiance pour rendre le pouvoir aux communautés), article de la Stanford Social Innovation Review sur l'instauration et la démonstration d'une culture fondée sur la confiance, l'investissement dans le renforcement des capacités de leadership communautaire et l'ouverture des structures de prise de décision et de partage de l'information.

## Faits intéressants :

- Selon les donateurs, les crises sont le quatrième facteur le plus important dans le passage à un financement plus flexible. (Accelerating Equitable Grantmaking Survey, MilwayPLUS, novembre 2021, n=30).



# Accélérateur n° 5 : l'influence des pairs ou du secteur sur le groupe

## La motivation :

Au début de la pandémie, l'association Council on Foundations a créé [The Pledge](#), une initiative qui invite les donateurs à s'engager publiquement en adoptant des pratiques d'octroi de subventions qui soutiendraient les organisations à but non lucratif et réduiraient le poids des rapports pendant la crise. Plus de 800 donateurs ont signé [The Pledge](#). Le succès de cette initiative montre comment l'influence du groupe permet de responsabiliser les autres donateurs au sein d'un mouvement visant à rendre les subventions plus flexibles et viables sur le long terme. Les autres groupes d'influences incluent les collaborations, tels que [Funders for LGBTQ Issues](#) (donateurs pour les questions LGBTQ) ou [Fund for Shared Insight](#) (fonds pour le partage des connaissances), les fonds communautaires et, surtout, [l'influence individuelle des pairs](#), en particulier au niveau des présidents-directeurs généraux. Les organisations à but non lucratif que nous avons interrogées considèrent l'influence des pairs comme le levier n°1 du financement flexible et pluriannuel. Elles reconnaissent néanmoins le rôle important des mouvements et les coalitions d'organisations à but non lucratif elles-mêmes, comme Black Lives Matter, qui eux aussi influencent les flux de financement plus équitables. Les donateurs ont attribué une note beaucoup plus basse à l'influence des pairs, mais ont considéré l'influence du secteur non lucratif comme l'un des cinq principaux catalyseurs de changement pour le financement flexible et pluriannuel.

## Actions des donateurs que les organisations à but non lucratif soutiennent :

1. **Adoption publique de The Pledge et mise en place des pratiques de financement plus équitables.** Envisagez également un financement pluriannuel pour augmenter les versements sans augmenter le nombre de collaborateurs suite à une hausse des dotations.

Ils l'ont fait [Harris and Eliza Kemper Fund](#), [Rauch Foundation](#), [Oak Foundation](#), [Peter and Elizabeth Tower Foundation](#), [Rockefeller Brothers Fund](#), [William and Flora Hewlett Foundation](#), [Overdeck Family Foundation](#), [Foundation for a Just Society](#), [The California Endowment](#), [Satterberg Fund](#), [Ford Foundation](#)

---

2. **Collaboration avec des donateurs investis pour des pratiques de financement équitables et présentation des bénéficiaires à d'autres donateurs partageant les mêmes idées.** Établissez de nouvelles collaborations avec des donateurs qui partagent votre objectif et mettez en relation vos bénéficiaires et ces donateurs.

Ils l'ont fait [The California Endowment](#)  
[William and Flora Hewlett Foundation](#)

---

3. **Partage et approfondissement des recherches menées par les organisations à but non lucratif et les intermédiaires, ainsi que votre propre expérience, afin de plaider en faveur d'un financement flexible et pluriannuel.**

Ils l'ont fait [Peter and Elizabeth Tower Foundation](#)

# Ce que disent les donateurs :

« Nous essayons de trouver des fondations de taille similaire, liées aux domaines que nous finançons, qui sont en avance sur nous et nous les prenons comme exemples. Nous avons également constaté que lorsque notre fondation est plus en avance sur d'autres collègues donateurs, ces derniers nous demandent :

“Est-ce qu'un membre de notre conseil d'administration peut parler au vôtre ? ” et mon conseil d'administration se sent conforté et sent que les choses avancent. »

**Tracy Sawicki, directrice générale,**  
**Peter and Elizabeth Tower Foundation**

« Nous avons constaté qu'il était judicieux de réunir les donateurs par groupes de trois ou cinq pour discuter du montant nécessaire pour obtenir des résultats. Lorsque les problèmes de quelques-uns de nos bénéficiaires nous sont parvenus concernant des retards d'approbation de budget, nous avons organisé une réunion conjointe des donateurs et dudit bénéficiaire. Cela a transformé la façon dont la subvention était perçue par tous, car si les financeurs qui couvrent 80 % ou 90 % du budget se réunissent, la conversation porte généralement sur les objectifs et le long terme. Les décisions prises par la suite seront plus empreintes d'empathie et de confiance. »

**Naghma Mulla,**  
**présidente directrice générale,**  
**EdelGive Foundation (Inde)**

« Aux États-Unis, la philanthropie sans condition de MacKenzie Scott [...] représente un exemple clé. »

**Lisa Wiersma, directrice générale, IMC**  
**Chicago Charitable Foundation**

« L'influence des pairs ne doit pas être sous-estimée. Essayez d'abord de trouver des groupes de pairs dans lesquels vous vous sentez à l'aise, vous pourrez leur faire confiance. Cependant, il est aussi bon de sortir de sa zone de confort pour intégrer des groupes dans lesquels vous êtes moins à l'aise. C'est un défi, mais en rencontrant ces personnes vous serez amené à analyser votre comportement, questionner vos méthodes, vos biais et vos suppositions. En travaillant avec Bob Ross, président de The California Endowment, nous avons bénéficié de tous les avantages : nous étions bien entourés et ces personnes nous ont permis de sortir de notre zone de confort. »

**Stephen Heintz, président,**  
**Rockefeller Brothers Fund**

« Lorsque les donateurs rejoignent les fonds participatifs, ils acceptent un engagement et un apprentissage. Si vous comptez accorder une petite subvention d'un an, très ciblée et limitée, attendez-vous à ce que le groupe vous en dissuade, car en participant à ces fonds, les donateurs sont encouragés à financer de manière différente. Certains donateurs accordent des premières subventions très souples dans le cadre de fonds collaboratifs, parce que les restrictions ne sont tout simplement pas une option. Ils sont bien assurés. C'est le cas aussi pour ceux qui reçoivent le financement de fondations différentes, (des fonds communautaires, des fonds intermédiaires pour les femmes, etc.), généralement publiques, qui, à leur tour, sont plus proches de ceux qui ont besoin du financement et accordent des subventions flexibles. »

**Nicky McIntyre,**  
**présidente directrice générale,**  
**Foundation for a Just Society**



# Ce que disent les bénéficiaires :

« Vous pouvez utiliser une subvention de Jack Dorsey pour agir. Nous avons reçu 48 000 dollars lors du premier tour, ce qui nous a permis d'aider 30 000 enfants à travers 48 états. »

**Sixto Cancel, président directeur général, Think of Us**

« Les financements flexibles et pluriannuels les plus réussis de One Acre Fund (ONG agricole) sont souvent les initiatives de dons collectifs comme The Audacious Project (initiative de financement collaboratif), où les donateurs sont, généralement, prêts à investir sur cinq ans. Ils financent ainsi des projets tels que le changement de systèmes, la politique et la création de mouvements. »

**Matt Forti, directeur général, One Acre Fund**

« Je dirais que 20 % à 25 % de nos subventions sont versées à des fonds participatifs. C'est important car, les bénéficiaires insistent sur le fait que l'argent doit représenter avant tout un soutien flexible et à long terme. »

**Cheryl Dorsey, présidente directrice générale, Echoing Green**

« Nous avons eu des expériences positives de collaborations avec certains donateurs. D'un côté, différentes fondations ont travaillé ensemble pour fournir un véritable capital-risque, chose qu'aucune d'entre elles n'avait pu se résoudre à faire de manière individuelle ; une action efficace et réfléchie. D'un autre côté, nous avons poursuivi des opportunités de financement collaboratif, ce qui représentait une importante charge de travail préliminaire, et en particulier certaines collaborations sous forme de compétitions. Sans succès. Évidemment, les gagnants reçoivent des primes énormes, mais le travail requis, pour la plupart des organisations, est excessif, surtout si elles ne disposent pas d'aides à la planification. »

**Andrew Kassoy, président directeur général, B Lab**

« J'ai rencontré des donateurs qui pensaient initialement que l'écosystème de groupes doit s'unifier pour atteindre un objectif audacieux à long terme ; et qui se sont finalement intégrés dans ce même écosystème pour mener une réflexion stratégique avec les groupes bénéficiaires, créant ainsi une démarche qui s'apparente davantage à une relation entre pairs. Cela facilite la confiance et permet à chacun de comprendre son rôle dans le cadre d'un projet plus vaste, de parler franchement et d'être sincère sur la question du bon déroulement d'un projet et si ce n'est pas le cas, sur ce les changements à apporter. »

**Abigail Dillen, présidente, Earthjustice**

« Ce qui a fait évoluer le Transgender Law Center c'est l'obtention d'une subvention MacKenzie Scott. Elle a fourni à notre association des ressources substantielles et pluriannuelles. Nos adversaires financent en profondeur, financent à long terme et financent le risque. Ils ne se demandent pas ce qu'il en est d'une année sur l'autre. Que pouvons-nous donc apprendre de la façon dont nos adversaires financent leurs mouvements ? »

**Kris Hayashi, directeur général, Transgender Law Center**

« Lorsque les bénéficiaires se réunissent, cela fait des émules. Nous pourrions exercer un certain pouvoir en tant que bénéficiaires, je suppose, si nous avions des organisations de bénéficiaires. »

**Alan Safran, président directeur général, Saga Education**

« Il existe un réel besoin de partenariat entre les subventionnaires et les bénéficiaires pour penser de manière stratégique en tant qu'écosystème, et pour aider les bénéficiaires à organiser leurs actions, et s'aligner ainsi avec les autres pairs et partenaires. »

**Monisha Kapila, co-présidente directrice générale, ProInspire**

# Pour commencer :

## Conseils d'administration :

lisez l'engagement de [Call to Action](#) (l'Appel à l'action) du Council of Foundations pendant le COVID-19 et envisagez de le signer.

---

## PDG :

étudiez les fonds collaboratifs liés aux domaines que vous soutenez et envisagez de participer ou d'en créer un.

---

## Chargés de programme :

appelez les bénéficiaires de subventions pour une mise au point afin de partager leurs expériences sur l'impact d'un financement flexible et pluriannuel, et faites part des conclusions à votre PDG et à votre conseil d'administration. Rejoignez un réseau d'apprentissage des donateurs au sein de Grantmakers for Effective Organizations ou de Council on Foundations, qui partagent la recherche et l'expérience sur l'impact du financement flexible pluriannuel et partagez vos apprentissages avec vos pairs.

---

## Bénéficiaires :

appelez régulièrement les donateurs pour une mise au point afin d'aborder les problèmes et de partager l'impact des subventions flexibles à long terme, comme celle de MacKenzie Scott, pour inspirer d'autres donateurs. Rejoignez ou créez des réseaux d'écosystèmes pour faire progresser de manière stratégique le mouvement, dans le but de partager avec les donateurs une compréhension commune des pratiques en matière de subventions.

## Pour aller plus loin :

- « [A Call to Action: Philanthropy's Commitment During COVID-19](#), » (Appel à l'action : l'engagement philanthropique pendant la crise du COVID-19), promesse signée par plus de 800 fondations pour engager des ressources flexibles et soutenir leurs partenaires du secteur non lucratif à la suite de la pandémie du COVID-19.
- « [Listen, Learn, Lead: Grantmaker Practices That Support Nonprofit Results](#), » (Écouter, apprendre, diriger : pratiques des donateurs qui favorisent les résultats des organisations à but non lucratif), guide de Grantmakers for Effective Organizations sur les pratiques efficaces.
- « [\[Proposal forms are\] 39% similar; how can we be exponentially better?](#), » (Les formulaires de proposition se ressemblent à 39 % ; comment pouvons-nous faire mieux de manière exponentielle ?), article de blog du projet « Fix the Form » (Projet d'amélioration sur les similitudes des formulaires de proposition entre les organismes subventionnaires et les possibilités de gagner en efficacité grâce à la coordination).
- « [Funding Feedback](#), » (Financer les feedbacks), étude de cas de la Stanford Social Innovation Review sur le développement de la collaboration des donateurs du Fund for Shared Insight pour faire progresser la pratique de la collecte, de l'écoute et de l'action sur le feedback des bénéficiaires.
- « [Influencing Funder Practice](#), » (Influencer la pratique des donateurs), collection de la Ford Foundation comprenant un article sur les éléments prouvés de l'influence des donateurs sur les autres donateurs avec six études de cas.

## Data Highlights:

- Selon les donateurs, la pression exercée par le secteur à but non lucratif est le cinquième facteur le plus important pour mener à un financement plus flexible. (Accelerating Equitable Grantmaking Survey, MilwayPLUS, novembre 2021, n=30).



# Obstacle n° 1 : les politiques budgétaires

## Le défi :

Lorsque les politiques budgétaires des donateurs ne parviennent, ni à adapter le financement aux changements sociaux ou environnementaux, ni à renforcer ou habiliter les organisations bénéficiaires à travers leur projet, elles nuisent à la mission même des donateurs. Cela peut, par exemple, être dû à une politique consistant à fixer arbitrairement une limite des frais généraux dans les dépenses. Souvent, la budgétisation annuelle empêche également les engagements pluriannuels et fait craindre aux administrateurs de devoir tout laisser tomber et de se retrouver avec peu de choses à faire ou à offrir, en cas de crise. Enfin, il arrive que les donateurs interrompent un programme le temps de changer de stratégie budgétaire (ou l'octroi de subventions) sans tenir compte des cycles de financement des bénéficiaires.

## Des solutions de financement que les organisations à but non lucratif soutiennent :

1. **Segmentation du budget**, par exemple, la création d'un fonds d'urgence, indépendant du budget du programme, pour faire face à la crise, ou d'un « fonds de permanence » pour prolonger les subventions d'un an à plusieurs années sans puiser dans le budget du programme.

Ils l'ont fait : [William and Flora Hewlett Foundation](#)  
[Wellspring Philanthropic Fund](#)

---

2. **Aide au fonctionnement général pluriannuelle comme structure de subvention par défaut** et sollicitation des chargés de programme pour défendre toute autre recommandation (par exemple, une subvention de recherche d'un an ou une subvention de programme de type SGO pour financer une école au sein d'une université).

Ils l'ont fait : [Oak Foundation](#)  
[Wellspring Philanthropic Fund](#)  
[William and Flora Hewlett Foundation](#)  
[IMC Foundation](#)

---

3. **Budget pluriannuel de la fondation pour soutenir l'octroi de subventions pluriannuelles.**

Ils l'ont fait : [Rockefeller Brothers Fund](#)

# Ce que disent les donateurs :

« Nous commençons par la fin. Nous voulons que les subventions aient le moins de restrictions possible, leur existence n'est pas le signe d'un problème de confiance (auquel cas nous ne devrions pas accorder de subvention). Après la grande récession, lorsque le fonds de dotation a repris de l'ampleur, nous n'avons pas réinvesti tout l'argent dans les programmes. Au lieu de cela, nous avons créé une réserve importante de fonds non alloués, que nous conservons à hauteur d'environ 25 % de notre budget de subventions. S'il y a un effondrement, nous utiliserons cette réserve afin de pouvoir continuer à aider les bénéficiaires. La plupart du temps, nous pouvons utiliser ces fonds de manière flexible dans le cadre d'actions très variées. »

**Larry Kramer, président,**  
William and Flora Hewlett Foundation

« Notre dotation a augmenté sur le marché, et cela nous encourage à déployer nos ressources mieux et différemment. Le financement pluriannuel et flexible arrive rapidement dans les conversations. »

**Lisa Wiersma, directrice générale,**  
IMC Foundation

« Nous avons été très impressionnés par les résultats des dix années de travail de Building Healthy Communities. La décision la plus intelligente que nous avons prise est de porter la durée du financement à dix ans. »

**Robert K. Ross, président,**  
The California Endowment

« Nous orientons une partie de notre financement par le biais d'intermédiaires et ce qui est effectivement accordé par nos partenaires intermédiaires est un soutien essentiel pluriannuel. Travailler avec des partenaires intermédiaires qui ont la capacité de fournir une aide de base et pluriannuelle est un bon moyen de surmonter les éventuels obstacles budgétaires. »

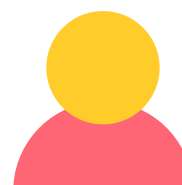
**Adriana Craciun, conseillère principale en développement organisationnel et renforcement des capacités,**  
Oak Foundation (Suisse)

« Le fait de passer à des budgets pluriannuels au niveau institutionnel représente une autre voie pour les donateurs. Avec un cycle pluriannuel, cela permet de financer les organisations à but non lucratif qui ont ce type de cycle. L'année dernière, nous avons obtenu de notre conseil d'administration qu'il adopte un budget biennale, ce qui constitue un tournant. »

**Stephen Heintz, président,**  
Rockefeller Brothers Fund

« L'aide au fonctionnement général est la subvention de référence, et nous ne pouvons l'accorder qu'à une organisation de type 501c3 ou à son équivalent. Mais je pense qu'il existe en réalité un éventail de possibilités pour que les donateurs puissent faire preuve d'une plus grande souplesse. Les subventions liées à la gestion des dépenses (Expenditure responsibility grants), dans le cadre desquelles nous finançons la plus grande partie possible des activités de l'organisation, représentent l'équivalent fonctionnel de l'aide au fonctionnement général. Juridiquement, il s'agit d'une subvention restreinte, mais elle permet de financer n'importe laquelle de vos activités exonérées. »

**John Taylor, président,**  
Wellspring Philanthropic Fund





# Ce que disent les bénéficiaires :

« Une stratégie de financement qui change souvent est susceptible d'être en forte opposition avec le type d'investissements budgétaires pluriannuels des bénéficiaires, nécessaires pour obtenir des résultats vraiment significatifs. Les donateurs peuvent vouloir couvrir les coûts d'un engagement particulier, sans se rendre compte que le succès final sur une cause donnée dépendra d'un travail beaucoup plus porté sur la durée. Ce n'est tout simplement pas une stratégie de financement qui permet de renforcer les capacités et le pouvoir nécessaires dans le temps. »

**Abigail Dillen, présidente,**  
Earthjustice

« Il y a des donateurs, qui souvent exigent qu'une organisation ait un budget minimum avant d'envisager de la financer (nous en sommes témoins car nous finançons des personnes en phase de lancement). C'est un acte d'exclusion qui met à l'écart beaucoup de petites organisations communautaires de proximité. Le problème, selon moi, ce sont ces critères arbitraires. Si vous vous en débarrassez, vous découvrirez tout un éventail de financements pour des personnes qui travaillent au sein des communautés, sur le terrain : voilà qui pourrait changer la donne. Et si les organisations communautaires ne remplissent pas cette condition budgétaire minimale, il faut ajouter une aide au fonctionnement général pour les aider à augmenter leur budget afin qu'ils puissent répondre à vos exigences. »

**Cheryl Dorsey,**  
présidente directrice générale,  
Echoing Green

« Le financement de l'ensemble de l'organisation a de grandes répercussions sur les résultats. D'après notre expérience, notamment au début, les donateurs préféreraient financer un projet en particulier plutôt que notre organisation. C'est un problème avec la mentalité philanthropique. En tant qu'investisseur, vous ne diriez jamais : "Nous allons financer cette gamme de produits que vous développez, mais nous n'allons pas investir dans votre entreprise dans son ensemble (une équipe solide, une bonne infrastructure technologique, etc.)". »

**Andrew Kassoy,**  
président directeur général,  
B Lab

« Les politiques budgétaires peuvent représenter un énorme frein, car de nombreux donateurs sont très réticents à l'idée de financer des choses qui ne sont pas des services directs ou des programmes spécifiques. Lorsque nous avons commencé avec l'un de nos donateurs pluriannuels, nous avions un modèle de service direct, mais nous n'avions pas d'infrastructure commerciale. Nous avons besoin de construire nos systèmes et nos processus. »

**Mary Marx,**  
présidente directrice générale,  
Pace Center for Girls

« Adapter notre budget aux cadres du donateur peut être chronophage, mais vous devez le faire parce que le conseil d'administration du donateur est habitué à voir les chiffres d'une certaine manière. »

**Sixto Cancel,** président directeur général,  
Think of Us

« Après avoir reçu beaucoup de financements flexibles pluriannuels, nous sommes désormais en mesure de dire au prochain donateur qui veut nous financer : "Je suis intéressé par un engagement à plus long terme". Si le donateur souhaite nous voir réussir et atteindre, non seulement nos objectifs de croissance et de scalabilité, mais aussi de résultats, voire la création d'un mouvement, il doit comprendre que nous avons besoin de talents...Et d'une garantie pluriannuelle que je paierai pour aider ceux que j'embauche à se développer et à renforcer leurs compétences mais aussi à augmenter leur rémunération au fil du temps, en fonction des résultats. J'ai donc besoin que les donateurs fassent partie de ce cycle vertueux. »

**Alan Safran,** président directeur général,  
Saga Education

# Pour commencer :

## Conseils d'administration :

réfléchissez à la segmentation de votre budget en fonds de programmes permanents et en fonds d'urgence, et/ou à la création d'un fonds spécial pour transformer les subventions de programmes permanents en subventions pluriannuelles dans le temps. Discutez du passage à un budget pluriannuel pour soutenir l'octroi de subventions pluriannuelles.

---

## PDG :

faites de cette boîte à outils le sujet de votre prochaine réunion du conseil d'administration. Discutez de ce que cela signifierait d'adopter le financement pluriannuel et flexible comme modèle de subvention par défaut. Identifiez les politiques et pratiques spécifiques que vous devriez changer.

---

## Chargés de programme :

définissez les subventions liées à la gestion des dépenses et les subventions programmatiques de manière large, afin qu'elles agissent comme une aide au fonctionnement général. Proposez un processus de renouvellement de la subvention simple et peu contraignant, comme une étape vers un financement pluriannuel.

---

## Bénéficiaires :

présentez l'ensemble des besoins de votre organisation pour répondre aux objectifs, même si la subvention est structurée comme un projet. Expliquez à votre donateur ce que « financement flexible » signifie pour vous, les façons dont il sera utilisé, afin d'éviter toute confusion. Fournissez aux Intermediaires qui vous soutiennent des données leur permettant d'argumenter auprès de leurs donateurs en faveur d'un financement à plus long terme.

## Pour aller plus loin :

- « [Pay-What-It-Takes Philanthropy](#) » (Philanthropie « Payez ce qu'il faut »), article de la Stanford Social Innovation Review/Bridgespan sur la nécessité pour les donateurs de couvrir l'intégralité des frais généraux des bénéficiaires.
- « [Funders, you want to help build organizational capacity? Then stop trying to build organizational capacity and just give Multi-Year General Operating Dollars \(MYGOD!\)](#) » (Donateurs, vous voulez aider à renforcer la capacité organisationnelle ? Alors arrêtez d'essayer de renforcer les capacités organisationnelles et donnez simplement des fonds de fonctionnement généraux pluriannuels, article de Vu Le publié sur le blog Nonprofit AF.
- « [The Nonprofit Starvation Cycle](#) » (Le cycle d'appauvrissement des organisations à but non lucratif), article de la Stanford Social Innovation Review/Bridgespan sur le cercle vicieux qui empêche les organisations à but non lucratif d'accomplir efficacement leur mission.
- « [The Looking Glass World of Nonprofit Money](#) » (De l'autre côté du miroir : le financement des organisations à but non lucratif), article du Nonprofit Finance Fund sur les irrationalités du financement des organisations à but non lucratif.
- « [Building Strong, Resilient NGOs in India: Time for New Funding Practices](#) » (Construire des ONG fortes et résilientes en Inde : le temps des nouvelles pratiques de financement), article de Bridgespan sur le sous-investissement dans les organisations à but non lucratif en Inde, et sur les pratiques de financement à adopter pour changer cette situation.

## Faits intéressants :

- Selon les donateurs et les dirigeants d'organisations à but non lucratif, les politiques budgétaires sont le principal obstacle à l'octroi de davantage de subventions pluriannuelles plus nombreuses. Les dirigeants d'organisations à but non lucratif ont également désigné les politiques budgétaires comme l'obstacle numéro un à l'octroi de subventions plus flexibles. (Accelerating Equitable Grantmaking Survey, MilwayPLUS, novembre 2021, n=30).



## Obstacle n° 2 : le parti pris du conseil pour le contrôle

### Le défi :

Certains conseils d'administration limitent la taille et la durée des subventions par souci de contrôle, évitant les engagements à long terme pour réduire les risques, en cas de fluctuation des marchés, et pour garantir le financement des besoins futurs. D'autres limitent la durée des subventions afin de garantir un contrôle annuel des progrès accomplis et une possibilité de sortie en cas d'échec des plans du bénéficiaire. Inconscients ou non, ces partis pris se reflètent dans les ordres du jour : ils se concentrent sur les finances et se contentent de suivre le succès ou l'échec des subventions individuelles. Cela ne permet pas d'utiliser les fonds philanthropiques comme capital-risque ultime pour financer les réponses aux besoins de la société. Cela nuit également à un partenariat solide avec les bénéficiaires, dont le succès est, en fin de compte, le succès de tout donateur.



## Des solutions de financement que les organisations à but non lucratif soutiennent :

1. **Des valeurs clairement définies** : explorez les valeurs positives qui, de l'avis de la plupart des administrateurs, peuvent aider toute organisation à atteindre ses objectifs. Il peut, par exemple, s'agir du fait d'être axé sur les objectifs, d'encourager l'équité et la loyauté, de récompenser le travail bien fait et d'accepter le risque et la récompense. Autant de valeurs qui permettent de renforcer et de partager le pouvoir avec les collaborateurs et les bénéficiaires du donateur. Examinez les objectifs, comme l'augmentation de l'impact, et voyez si votre approche de l'octroi de subventions y est favorable. Profitez des conversations du conseil d'administration sur les valeurs pour présenter la notion de capital-risque comme un atout.

Ils l'ont fait : [Rockefeller Brothers Fund](#)  
[Harris and Eliza Kempner Fund](#)  
[Overdeck Family Foundation](#)  
[EdelGive Foundation](#)

---

2. **La voix de la communauté au sein du conseil et inversement** : invitez des dirigeants d'organisations à but non lucratif et des figures fortes de la communauté à votre conseil d'administration pour qu'ils apportent leur point de vue sur l'autonomisation des bénéficiaires. Faites venir les organisations bénéficiaires aux réunions du conseil d'administration pour qu'ils vous fassent part des problèmes auxquels ils sont confrontés et les ressources nécessaires pour les résoudre, et rémunérez-les pour leur temps. Accompagnez ensuite votre conseil d'administration, sur le terrain, au sein de la communauté, pour qu'il se rende compte de la véritable nature du travail des organisations soutenues et du temps et des ressources que cela implique.

Ils l'ont fait : [The California Endowment](#)  
[Rockefeller Brothers Fund](#)  
[Oak Foundation](#)

---

3. **Une discussion axée sur les résultats du portefeuille plutôt que sur les subventions individuelles** : discutez avec le conseil de la façon dont les portefeuilles de programmes font progresser les domaines qui vous tiennent à cœur, et changez de perspective pour en faire un objectif d'apprentissage et de croissance plutôt que de succès ou d'échec du bénéficiaire.

Ils l'ont fait : [William and Flora Hewlett Foundation](#)

# Ce que disent les subventionnaires :

« Je pense qu'il est vraiment important d'avoir une conversion explicite avec le conseil au sujet du risque : quel est le type de risque que présente l'institution ? Quel est le rapport du conseil au risque ? Comment le risque est-il géré ? Cela fait remonter à la surface des problématiques bureaucratiques, juridiques et liées à l'objectif de notre mission. Si nous ne prenons pas de risques, qui diable le fera ? Le conseil doit comprendre cela. Lors d'une réunion du conseil d'administration, il y a quelques années, nous avons consacré la majeure partie de la journée à discuter du risque, et nous l'avons examiné dans tout ce que nous faisons, de la gestion de notre dotation à notre octroi de subventions, en passant par notre stratégie de communication et le déploiement de notre équipe dans le monde. Ce fut une discussion exhaustive qui nous a vraiment permis de nous sentir plus à l'aise avec le fait de présenter un risque assez élevé. Nous l'avons transformé en un atout, ce n'est plus quelque chose à craindre et à éviter. En outre, l'expérience accumulée lors de nos rencontres avec les communautés a modifié l'attitude du conseil d'administration à l'égard de l'octroi de subventions à plus long terme et du soutien général aux bénéficiaires avec lesquels nous avons entretenu une relation formidable. Cela a également contribué à renforcer leur relation de confiance avec l'équipe. Avec le temps, nous sommes passés d'un processus basé sur l'approbation de presque toutes les subventions par le conseil d'administration à une confiance accordée aux équipes pour presque toutes les décisions de subvention, ce qui a constitué un changement majeur dans la culture de la Fondation. »

**Stephen Heintz, président,**  
Rockefeller Brothers Fund

« Je pense vraiment que le secret d'un financement flexible et pluriannuel est de faire valoir ses arguments. Par exemple, j'encourage nos partenaires subventionnés, lors des réunions du conseil d'administration, à parler de la différence entre le financement de base et les autres financements et à expliquer leurs répercussions sur les résultats. »

**Doug Griffiths, président,**  
Oak Foundation (Suisse)

« Nous avons influencé les convictions du conseil d'administration en tant que fondation d'entreprise grâce à certaines des valeurs essentielles à notre activité principale que nous avons appliquées à la fondation. Cela inclut un réel effort pour accorder de nombreuses responsabilités dans le cadre de l'organisation horizontale qu'est la méritocratie. Nous voulons trouver de bons dirigeants d'organisations à but non lucratif, leur faire confiance et leur donner le temps et l'espace pour faire ce qu'ils font. Par exemple, nous avons développé des relations directes avec les dirigeants sur le terrain en Tanzanie en nous y rendant deux fois. Ils nous ont donné l'opportunité de rencontrer les représentants du gouvernement avec lesquels ils travaillent, ce qui a été un élément clé du programme. Grâce à cette opportunité et à la création de relations directes, nous avons pu instaurer la confiance. »

**Lisa Wiersma, directrice générale,**  
IMC Foundation

« Accélérer ce mouvement est crucial, mais il est tout aussi important, sinon plus, de l'ancrer dans une certaine durabilité. Nous devons réfléchir à ce qui rendrait ces solutions plus durables pour un conseil d'administration, de sorte qu'un nouveau PDG ne puisse pas les supprimer et prétendre que : "C'était le PDG précédent. Nous ne le faisons plus". »

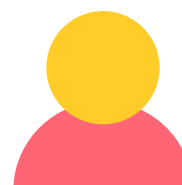
**Robert Ross, président,**  
The California Endowment

« Pour notre conseil d'administration, la question d'une plus grande proximité avec les communautés et les dirigeants que nous finançons a été cruciale pour établir la confiance, obtenir un retour d'information et accepter que le soutien flexible à long terme est vraiment essentiel. Notre conseil d'administration a entendu de grands activistes parler de cela, et il a développé une réelle confiance à partir de là. »

**Nicky McIntyre,**  
présidente directrice générale,  
Foundation for a Just Society

« Nous utilisons intentionnellement le terme "partenaire" plutôt que "bénéficiaire". Cela place cette personne au centre, et nous au service du partenaire. En tant que membres de l'équipe, nous présentons nos partenaires d'une manière qui suscite la confiance des membres du conseil. Il est utile d'amener les administrateurs voir les projets et les partenaires en train d'œuvrer. Ils doivent comprendre et voir réellement le travail réalisé sur le terrain. »

**Adriana Craciun, conseillère principale en développement organisationnel et renforcement des capacités,**  
Oak Foundation (Suisse)



# Ce que disent les bénéficiaires :

« La philanthropie devrait être l'ultime capital-risque. C'est de l'argent qui devrait être donné là où le marché a le plus échoué. Par définition, c'est là que le risque est le plus grand. Encourager les conseils d'administration ou les décideurs des fondations à considérer leur financement comme l'opportunité de combler des vides nécessite d'adopter un état d'esprit de risque. »

**Andrew Kassoy,**  
président directeur général,  
B Lab

« Certains donateurs ont un préjugé défavorable à l'égard du financement du plaidoyer et du changement de politique, mais à un moment donné, il y avait vraiment une opportunité et il fallait investir dans ce type de travail. L'un de nos principaux donateurs nous a invités à participer à la réunion de son conseil d'administration, ce qui a influencé la décision du donateur quant au financement du plaidoyer et du changement de politique. »

**Mary Marx,**  
présidente directrice générale,  
Pace Center for Girls



# Pour commencer :

## Conseils d'administration :

discutez des résultats attendus sur votre portefeuille de subventions, et des valeurs fondamentales à ses objectifs d'impact. Identifiez les points où vos valeurs et croyances peuvent être en contradiction avec vos actions menées en tant que fondation et partagez vos solutions pour les accorder.

---

## PDG :

prévoyez du temps dans les réunions du conseil d'administration pour discuter de l'impact de l'ensemble du portefeuille et de la manière dont la fondation pourrait se pencher davantage sur le soutien à long terme des questions qui vous tiennent à cœur.

---

## Chargés de programme :

identifiez les bénéficiaires de vos subventions qui seraient les plus convaincants pour votre conseil d'administration et invitez-les à venir présenter leur travail et à expliquer les avantages d'un soutien flexible et à long terme.

---

## Bénéficiaires :

dites à votre chargé de programme que vous aimeriez présenter votre travail au conseil d'administration puis préparez-vous à exposer les retombées positives de l'aide au fonctionnement général sur l'avancement de votre mission commune. Montrez-leur aussi des délais réalistes pour atteindre votre objectif de changement.

## Ressources supplémentaires :

- « [Making It Happen: A Conversation Guide](#) » (Réussir : un guide de conversation), guide pratique du Center for Effective Philanthropy pour les fondations qui cherchent à accorder pour la première fois, ou à fournir davantage de subventions pluriannuelles de soutien au fonctionnement général.
- « [Building Long-Term Partnerships with Nonprofits to Scale Impact](#) » (Établir des partenariats à long terme avec des organisations à but non lucratif pour accroître leur impact), article du Philanthropy News Digest sur les leçons tirées de relations de financement durables.

## Faits intéressants :

- Selon les dirigeants d'organisations à but non lucratif, les partis pris des conseils d'administration constituent le deuxième obstacle à l'octroi de subventions plus flexibles. (Accelerating Equitable Grantmaking Survey, MilwayPLUS, novembre 2021, n=30).



# Obstacle n° 3 : le partage inégal de pouvoir

## Le défi :

Les dynamiques de partage du pouvoir sont apparues est apparue comme un troisième obstacle au financement pluriannuel et flexible dans notre étude. Différents facteurs (niveau de richesse, situation géoéconomique, origine ethnique, caste, âge, etc.) peuvent compliquer la tâche des dirigeants d'organisations à but non lucratif souhaitant obtenir des donateurs les conditions de subvention nécessaires à l'avancée du changement social ou environnemental. Ces demandes sont d'autant plus difficiles lorsque les normes des donateurs vont à l'encontre de ce qui est le plus utile.

## Des solutions de financement que les organisations à but non lucratif soutiennent :

1. **Sollicitation systématique des feedbacks des organisations bénéficiaires.** Invitez-les à s'exprimer sur les normes de la fondation et le service des chargés de programme, et soyez à leur écoute. Demandez à vos partenaires combien d'heures sont consacrées aux rapports et aux demandes de subventions, et ce qui pourrait améliorer la communication et la transparence.

Ils l'ont fait : [Overdeck Family Foundation](#)  
[William and Flora Hewlett Foundation](#)  
[Ford Foundation](#)

---

2. **Rencontre des dirigeants d'organisations à but non lucratif et de représentants de la communauté avec votre conseil d'administration en faisant preuve d'honnêteté.** Initiez des relations de pairs avec les organisations soutenues présents dans la salle du conseil et maintenez un dialogue permanent pour toutes les interactions entre le bénéficiaire et le donateur concernant les objectifs et les défis, en partageant les difficultés et les apprentissages de la fondation.

Ils l'ont fait : [The California Endowment](#)  
[Peter and Elizabeth Tower Foundation](#)

---

3. **Humilité.** Le succès de la fondation est lié à la réussite de ses partenaires, travaillez à inculquer cette idée à l'équipe et au conseil d'administration, en mettant en avant la proximité de la communauté et ce que les partenaires soutenus apportent au donateur.

Ils l'ont fait : [IMC Foundation](#)  
[Satterberg Foundation](#)

# Ce que disent les subventionnaires :

« Lorsque vous faites confiance aux personnes les plus engagées dans les missions, aux partenaires dans lesquels vous investissez et que vous leur accordez du temps, vous obtenez de bons résultats. »

**Robert Ross, président directeur général, The California Endowment**

« Notre conseil d'administration n'est pas très diversifié et l'âge moyen est de 70 ans. Nous nous rendons compte que nous devons changer cela pour être plus accessibles aux bénéficiaires et davantage à leur écoute. Nous avons travaillé avec de jeunes consultants, âgés de 18 à 26 ans, rencontrant les mêmes difficultés que celles dont la fondation se soucie. C'est une façon de s'engager avec la communauté et de créer un vivier diversifié de futurs membres du conseil d'administration. »

**Tracy Sawicki, directrice générale, Tower Foundation**

« Même si nous aurons toujours plus de pouvoir en tant que donateur, l'aspect pluriannuel est essentiel à l'équilibre de la relation. Nous renouvelons pour cinq ans parce que nous voulons être présents et construire des relations qui vont au-delà du rôle de donateur. Nous souhaitons voir au-delà des rapports pour tisser des liens avec des êtres humains. »

**Sarah Walczyk, directrice générale, Satterberg Foundation**

« Le travail humanitaire n'est pas une science. C'est un ensemble de paramètres, dont la plupart ne sont pas de notre ressort. Nous partons donc du principe que les plans les mieux conçus peuvent être mis de côté. Nous encourageons d'abord la conversation sur ce qui ne fonctionne pas. Nous donnons également l'assurance que nous sommes sur la même longueur d'onde... et que nous unirons nos voix pour faire passer le message. »

**Naghma Mulla, présidente directrice générale, EdelGive Foundation (Inde)**

« Dans le cadre d'une nouvelle subvention que nous avons accordée, nous avons donné un montant supplémentaire pour réattribuer des subventions à des organisations dont on savait qu'elles étaient dirigées par des personnes de couleur, car elles avaient une meilleure appréhension du contexte et pouvaient apprécier qui serait le bon partenaire pour améliorer le travail. »

**Lisa Wiersma, directrice générale, IMC Foundation**

« Nous avons embauché une femme noire exceptionnelle pour être membre du conseil communautaire et cette démarche représente une étape clé. Elle a dialogué de manière vraiment ouverte avec la commission de nomination du conseil et nous a confié : "Je sais pourquoi je suis ici, alors au travail". »

**Lauren Scott, directrice générale du Harris and Eliza Kempner Fund**

« Nous voulons des membres du conseil d'administration qui soient vraiment ancrés dans le travail que nous réalisons, disons un tiers du conseil d'administration. Et pour aller plus loin, nous mettons en place un groupe de jeunes consultants au sein du conseil d'administration pour apporter des perspectives nouvelles. »

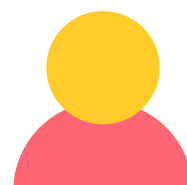
**Hanh Cae Yu, responsable de l'apprentissage, The California Endowment**

« Quand je pense à l'équilibre du pouvoir entre les donateurs et les bénéficiaires, je pense à la façon dont le secteur non lucratif a besoin de partenaires dans d'autres secteurs, dans les entreprises, les syndicats et les communautés. Les fondations communautaires sont en mesure de contribuer à la mise en place de ces partenariats, et nous devons le faire. »

**Nancy Rauch Douzinas, présidente, Rauch Foundation**

« Il existe de nombreuses façons d'essayer de gommer les inégalités de pouvoir dans la relation entre les donateurs et les bénéficiaires. En vous demandant, entre autres, comment ouvrir l'accès à d'autres financements, même ceux provenant d'autres programmes au sein des fondations. Comment donner plus de visibilité au travail de nos bénéficiaires ? Et enfin, comment faire participer les bénéficiaires à notre travail pour façonner nos programmes et nos orientations stratégiques ? »

**Nicky McIntyre, présidente directrice générale, Foundation for a Just Society**



# Ce que disent les bénéficiaires :

« Après avoir accordé une subvention pluriannuelle à un bénéficiaire, donnez-lui un siège au conseil d'administration. Versez-lui également une somme d'argent à distribuer à des organisations plus petites, la prochaine génération de l'écosystème. Cela contribue à un meilleur partage du pouvoir. »

**Alan Safran, président directeur général, Saga Education**

« Nous sommes ravis lorsqu'un nouveau donateur entre en contact avec nous et nous demande : "Comment pouvons-nous vous aider ? Nous avons confiance en vos compétences pour réaliser la mission. Nous n'allons pas vous demander comment vous le faites, ou pourquoi vous le faites, ou définir ces éléments et vous demander de faire les choses différemment". C'est ainsi que se crée une relation de confiance permettant de communiquer afin de définir des objectifs communs. Ainsi, en cas de problèmes, d'obstacles ou même si la fondation souhaite faire et que nous ne faisons pas, le dialogue reste ouvert. Commencez par poser cette simple question : "Que pouvons-nous faire pour vous aider ?" cela favorise l'instauration d'un climat de confiance. »

**Joanna Helou, cheffe du personnel, Echoing Green**

« N'oubliez pas que la National Association for the Advancement of Colored People (NAACP, organisation américaine de défense des droits civiques) avait été créée pour lutter contre les lynchages. Lorsque le Garland Fund est entré dans l'organisation, ils ont déclaré : "Nous allons vous donner de l'argent", mais à condition de se concentrer sur un programme de réforme de l'éducation. Nous ne connaissons jamais le scénario opposé : que ce serait-il passé si on avait laissé la NAACP faire ce qu'elle avait prévu ? En quoi cela aurait-il influencé l'histoire ? Le rôle du donateur devrait être d'aider les organisations à renforcer leur pouvoir, leurs capacités et leur résilience. Le principe d'équité n'est pas appliqué dans le système. Il faut restructurer le secteur en profondeur ; ce qui n'est pas facile car cela exige de travailler à tous les niveaux. Le réseau des donateurs de la justice suit cette règle en matière de transition juste : "Nous vivons cette aventure ensemble et cela doit se produire à chaque niveau et au fil du temps". Nous devons expliquer toutes les étapes de cette aventure, de la dotation à la relation avec le bénéficiaire de la subvention mais aussi celle avec les principes opérationnels. »

**Cheryl Dorsey, présidente directrice générale, Echoing Green**

« Pour inverser le rapport de force, vous devez d'abord admettre que le partenaire auquel vous vous adressez possède une expertise et une grande maîtrise du contexte et de ce qu'il fait. Si vous pensez vraiment que vous êtes un partenaire de ce bénéficiaire de subvention, vous le traiterez différemment. La conversation et le dialogue doivent se faire d'égal à égal. »

**Tania Turner, directrice générale, Fondo Semillas (Mexique)**

« Il est très utile que les donateurs nous disent en quoi consiste l'opportunité et qu'ils soient francs quant à la quantité de travail, même lorsqu'il s'agit d'une subvention pour un petit projet. Nous pouvons alors décider par nous-mêmes si cela vaut la peine d'imposer à notre équipe cette charge de travail pour établir cette relation et recevoir cette aide. Cette conversation devrait également avoir lieu plus tôt. Le processus d'octroi de la subvention s'apparenterait alors davantage à un contrôle préalable de confirmation. Cela change considérablement la dynamique car il y a un échange mutuel de valeur. »

**Andrew Kassoy, président directeur général, B Lab**



« Ce qui fait une différence, c'est lorsqu'un donateur déclare que le financement est destiné à nous aider. Nous sommes ceux qui travaillent dur. Nous nous demandons : sollicitent-ils des remarques ? Comment suppriment-ils les subventions ? Nous demandent-ils notre avis avant de nous mettre en contact avec d'autres personnes, respectent-ils notre temps par exemple ? »

**Matt Forti, directeur général,**  
One Acre Fund

« La réattribution de financements par l'intermédiaire d'organisations bien positionnées est fantastique. Mais s'il s'agit d'une nouvelle subvention à un acteur au sein d'une coalition, cela peut engendrer beaucoup de pression sur ce groupe dans le but de maintenir la confiance et la cohésion. Tous les donateurs savent à quel point il est difficile de choisir à qui verser l'agent et quel montant. Il n'est pas simple pour un acteur décisif de se retrouver dans la position de devoir faire un choix. »

**Abigail Dillen, présidente,**  
Earthjustice

« Le partage du pouvoir implique un changement dans la composition du conseil d'administration. Le conseil d'administration ne devrait pas décider des subventions, ni approuver les montants du portefeuille, ou les montants qui reviennent à chaque bénéficiaire. Le conseil d'administration devrait prendre des décisions sur la stratégie d'investissement multigénérationnel et les personnes travaillant sur le terrain devraient faire partie du conseil d'administration. »

**Monisha Kapila,**  
co-présidente directrice générale,  
ProInspire

« De nombreux organismes bénéficiaires ne pensent pas que ce que nous disons a des effets réels sur les donateurs. Ce débat sur le passage à un financement pluriannuel sans restriction que nous tenons est le même que celui que nous avions il y a 25 ans. Nous n'avons pas vu beaucoup de changements, même si nous les réclamons depuis très longtemps. »

**Kris Hayashi, directeur général,**  
Transgender Law Center

« Du point de vue du dirigeant d'organisation à but non lucratif, le fait de collaborer avec quelqu'un qui lui ressemble crée une sorte de connexion instantanée. Vous avez l'impression d'avoir un allié. Les jeunes et les personnes de couleur ont l'impression que lorsqu'ils entrent dans la salle du conseil d'administration, un mur se dresse instantanément. Mais si l'accent est mis sur la mission et le travail à accomplir, qui de mieux placé pour en discuter et partager une expérience concrète sur les solutions qui fonctionnent ? »

**Karine Apollon,**  
présidente directrice générale,  
Apollon & Partners

« Pendant la pandémie, nous avons offert une aide financière parce que c'était une solution aux problèmes de certaines personnes. Ils avaient juste besoin d'un chèque. Une personne très influente nous a appelés pour nous dire : "Vous donnez vraiment de l'argent ?". Je lui ai répondu : "Si j'étais un homme blanc plus âgé, vous ne m'appelleriez pas pour me demander si je donne vraiment de l'argent. En fait, vous me reprocheriez de ne pas en donner assez." Cela ne leur a pas plu. »

**Sixto Cancel, président directeur général,**  
Think of Us

« Les changements inattendus du côté des donateurs peuvent représenter un vrai défi pour les bénéficiaires. Si les donateurs communiquaient de manière transparente dès le début et se confiaient aux bénéficiaires si un paramètre change, cela permettrait à ces derniers d'anticiper et de se préparer. »

**Melissa Fourie, directrice générale,**  
Centre for Environmental Rights  
(Afrique du Sud)

« Le partenariat donateur - bénéficiaire consiste à partager les difficultés aussi bien que les réussites. Si nous menons une campagne et qu'elle n'aboutit pas, au lieu de nous dénigrer, expliquez-nous pourquoi nous n'y sommes pas parvenus. Mais si la campagne fonctionne, j'aimerais que vous soyez à nos côtés, parce que vous nous avez soutenus. Nous avons vécu cette aventure ensemble. »

**Julius Mukunda, directeur général,**  
CSBAG (Ouganda)

« En prenant en compte la place du pouvoir et le financement comme étant le marqueur de ce pouvoir, je considère qu'il s'agit de l'obstacle principal à notre objectif de changement sociétal positif. »

**Lisha McCormick, directrice générale,**  
Last Mile Health

# Pour commencer :

## Conseils d'administration :

envisagez de faire siéger au conseil d'administration des membres de la communauté ou d'autres parties prenantes proches. Veillez à ce que l'actualisation de la stratégie ne perturbe pas les bénéficiaires. Accordez-leur, par exemple, une aide d'un an pour les accompagner pendant la transition. Avant de planifier ou de déployer une nouvelle stratégie, demandez si cela risque de perturber les bénéficiaires.

---

## PDG :

prenez le temps chaque mois d'écouter les bénéficiaires. Réduisez les inégalités de pouvoir. Éliminez la dimension financière en sollicitant le feedback des bénéficiaires par des moyens anonymes ou facilités par d'autres. Incitez les organismes bénéficiaires à redistribuer les fonds à des groupes plus petits et/ou plus diversifiés ou à des membres de la communauté. Travaillez sur les exercices de « [Sharing](#) (Partage du pouvoir) du NCRP avec votre équipe.

---

## Chargés de programme :

montrez votre curiosité et votre soutien à l'égard de l'ensemble de l'organisation et des préoccupations d'un bénéficiaire, et pas seulement à l'égard des aspects liés à la stratégie et aux objectifs de la fondation. Écoutez vos bénéficiaires autant que vous leur parlez. (Consultez « [Seven Habits of Excellent Work with Grantees](#) » (Les sept habitudes à prendre pour un travail de qualité avec les bénéficiaires).

---

## Bénéficiaires :

demandez à l'un de vos donateurs flexibles et pluriannuels de partager son expérience avec les autres et invitez les donateurs à vous rencontrer en groupe pour discuter des objectifs à long terme (par exemple, le PDG Sixto Cancel de Think of Us le fait régulièrement). Soyez franc dès le départ sur ce qui vous aide et ce qui vous gêne.

## Pour aller plus loin :

- « [Power Moves—Ignite the Power of Your Philanthropy for Equity and Justice](#) » (Favoriser l'équité et la justice grâce à la philanthropie), boîte à outils du National Committee for Responsive Philanthropy pour aider les fondations à déterminer dans quelle mesure elles construisent et partagent le pouvoir pour un impact social maximal.
- « [Funder Practices for Transformative Partnership](#) » (Pratiques des donateurs pour un partenariat transformateur), les recommandations de Muso aux donateurs qui recherchent à entreprendre des relations et un impact transformateur.
- « [Building a Trust-Based Philanthropy to Shift Power Back to Communities](#) » (Construire une philanthropie basée sur la confiance pour rendre le pouvoir aux communautés), article de la Stanford Social Innovation Review sur l'établissement et la démonstration d'une culture de confiance, l'investissement dans le renforcement des capacités de leadership communautaire et l'ouverture des structures de prise de décision et de partage de l'information.
- « [Building Long-Term Partnerships with Nonprofits to Scale Impact](#) » (Établir des partenariats à long terme avec des organisations à but non lucratif pour accroître leur impact), article du Philanthropy News Digest sur les leçons tirées de relations de financement durables.
- « [Seven Habits of Excellent Work with Grantees](#) » (Les sept habitudes à prendre pour un travail de qualité avec les bénéficiaires), guide de la Hewlett Foundation destiné au personnel des fondations pour les aider à créer des relations solides, mutuellement respectueuses et hautement productives avec les bénéficiaires.

## Faits intéressants :

- Selon les dirigeants d'organisations à but non lucratif, les « difficultés à comprendre le terrain » des donateurs sont le troisième obstacle à l'octroi de subventions plus flexibles. (Accelerating Equitable Grantmaking Survey, MilwayPLUS, novembre 2021, n=30).



# Obstacle n°4 : les croyances en matière de responsabilité

## Le défi :

Selon les donateurs et les organisations à but non lucratif, le sujet de la responsabilité représente le quatrième obstacle au financement pluriannuel et flexible. Certains donateurs, qui s'attachent à suivre de près les subventions individuelles, optent pour des demandes en plusieurs étapes auxquelles s'ajoute une vérification préalable ainsi que des périodes de subvention plus courtes. Concernant le projet, ils évaluent la pertinence des périodes de subventions, et privilégient les rapports sur mesure présentant les détails du projet. D'autres donateurs, plus soucieux de procéder à une évaluation pratique, chercheront à structurer les subventions autour d'éléments du projet qui peuvent être quantifiés. Ces deux approches créent une lourdeur administrative, déresponsabilisent les bénéficiaires et leurs participants en tant qu'experts de leur propre expérience, et sacrifient la mesure exhaustive de l'impact global des bénéficiaires au sein d'un portefeuille à la création de données à court terme.

## Des solutions de financement que les organisations à but non lucratif soutiennent :

1. **Dialogue avec les bénéficiaires pour être au plus proche de la mission.** Certains donateurs proposent des alternatives aux rapports permettant de gagner du temps, comme les réunions téléphoniques ou les appels Zoom. Ainsi le donateur se charge d'écouter et de préparer le rapport, allégeant ainsi la charge de travail du bénéficiaire.

Ils l'ont fait : [Harris and Eliza Kempner Fund](#)

---

2. **Création d'un rapport commun.** Certains donateurs ont invité les bénéficiaires à soumettre des propositions et des rapports qu'ils avaient en réserve, et qui étaient destinés à d'autres donateurs.

Ils l'ont fait : [IMC Foundation](#)  
[EdelGive Foundation](#)

---

3. **Identification des points où les stratégies (et non les programmes) du donateur et du bénéficiaire se recoupent, et soutien au fonctionnement général.** Cela permet à la fois de libérer le financement et de permettre aux bénéficiaires de mesurer et de rendre compte de l'ensemble des interventions qui font progresser un objectif commun.

Ils l'ont fait : [The California Endowment](#)  
[Raith Foundation](#)  
[William and Flora Hewlett Foundation](#)

# Ce que disent les donateurs :

« Les rapports via Zoom ont tout changé. C'est plus facile pour le bénéficiaire, mais nous y passons plus de temps car nous prenons des notes afin d'élaborer le rapport. Cependant, nous avons aussi de vrais échanges et nous développons des liens. Nous voyons émerger des tendances nouvelles, comme des défis organisationnels et stratégiques qui n'apparaîtraient pas dans un rapport écrit traditionnel. »

**Lauren Scott, directrice générale,**  
Harris and Eliza Kempner Fund

« En fait, nous n'avons pas de formulaire pour les demandes de subvention. Nous nous renseignons sur les dirigeants d'organisations à but non lucratif. Je leur dis : "Puis-je vous rendre visite ? Parler avec vous ?" Et nous ne demandons pas de agenda de la rencontre à proprement parler. J'aime à penser qu'une conversation informelle nous permet d'être honnêtes les uns envers les autres. »

**Lisa Wiersma, directrice générale,**  
IMC Foundation

« Nous avons réussi à prouver aux membres du conseil qu'ils pouvaient faire confiance aux partenaires de subventions grâce à un système de vérification. Nous avons commencé par les petites subventions. Au lieu de demander à chaque partenaire de soumettre des rapports financiers et des pièces justificatives, nous avons effectué des vérifications aléatoires. Cette méthode est efficace et a rarement, voire jamais, révélé de dysfonctionnement. Elle nous a permis de gagner du temps, et satisfait le conseil d'administration. »

**Tracy Sawicki, directrice générale,**  
Peter and Elizabeth Tower Foundation

« Il s'agit d'inciter vos chargés de programme à faire confiance aux bénéficiaires et de les récompenser pour cela. Nous le faisons de différentes manières ; la norme/presomption d'un soutien inconditionnel et permanent est un de ces moyens. Par exemple, les chargés de programme sont censés évaluer si leurs subventions ont "accompli leur mission" ou non, mais sans expliquer aux bénéficiaires comment mesurer leur succès. Au lieu de cela, nous demandons aux bénéficiaires de nous expliquer comment ils souhaitent procéder pour évaluer la réussite de leur projet subventionné. Et si le chargé de programme individuel suit cette démarche, au niveau du programme et de la fondation, nous ne posons pas de questions sur les retombées des subventions individuelles. Nous suivons les progrès de la stratégie globale. Ainsi, le chargé de programme n'a pas à s'inquiéter de la réussite de chaque subvention, mais uniquement des progrès réalisés dans l'ensemble, ce qui lui permet d'expérimenter. »

**Larry Kramer, président,**  
William and Flora Hewlett Foundation

« Si le bénéficiaire rencontre une quelconque difficulté, nous faisons en sorte que la conversation porte sur les menaces et sur la façon de les gérer, et non sur la justification de la subvention initiale. Le but de la conversation n'étant pas de leur demander de nous convaincre de la pertinence de leur travail. »

**John Taylor, président directeur général,**  
Wellspring Philanthropic Fund

« Nous sommes passés à un financement de base pour les bénéficiaires. Notre nouvelle approche est la suivante : "Voici une somme d'argent. Vous n'avez pas besoin de nous donner les résultats définitifs du projet. Vous n'avez pas non plus besoin de nous donner le budget du projet. Nous voulons simplement savoir que vous avez mis en place une bonne stratégie et de bons systèmes de gestion (y compris la gestion financière)." C'est tout. »

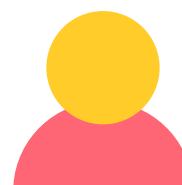
**Audrey Elster, directrice générale,**  
Raith Foundation (Afrique du Sud)

« Les résultats du suivi et de l'évaluation d'une initiative sur 10 ans, Building Healthy Communities (Créer des communautés saines), ont montré un effet positif. Lorsque nous avons demandé aux bénéficiaires ce qui les avait le plus aidés, ils nous ont répondu : une aide au fonctionnement général et un soutien pluriannuel. Si vous financez des organisations qui font du plaidoyer, de la syndicalisation et du militantisme, elles transformeront les fonds de fonctionnement général en victoires à fort effet de levier. »

**Robert Ross, président,**  
The California Endowment

« Il serait judicieux d'élargir notre méthode d'évaluation afin de ne pas se contenter d'examiner un élément sur une période spécifique en décrivant le processus de création qui a conduit à ces résultats. »

**Alli Jernow, chargé de programme,**  
Wellspring Philanthropic Fund





« La meilleure façon d'instaurer la confiance entre notre conseil d'administration et les bénéficiaires est d'emmener le conseil d'administration sur le terrain pour qu'ils puissent voir le travail et les gens en action. Nous faisons cela dans le monde entier. Cela peut être compliqué et coûteux, mais il se produit un changement radical d'attitudes et de compréhension du côté du conseil d'administration. »

**Stephen Heintz,**  
président directeur général,  
Rockefeller Brothers Fund

« Le conseil d'administration ne devrait pas seulement poser des questions liées à la responsabilité, mais aussi des questions d'apprentissage sur ce qu'il faut faire pour générer un changement. Quels sont les ressources et les acteurs nécessaires et les conditions à mettre en place ? Il doit réellement comprendre tous ces aspects. Nous avons eu quelques sessions d'apprentissage de la part du conseil d'administration sur la philanthropie basée sur la confiance. Analyser nos hypothèses fondamentales et remettre en question le statu quo nous a vraiment été bénéfique, car cela peut souvent nuire à nos partenaires au lieu de les aider. Nous nous sommes vraiment investis dans la communauté. Nous avons, entre autres, mené une série de 40 conversations avec elle. Il n'y a rien de plus important pour instaurer la confiance que d'écouter et d'écouter activement. »

**Hanh Cae Yu,**  
responsable de l'apprentissage,  
The California Endowment

« Nos vérifications se concentrent sur la capacité et les besoins humains, pas nécessairement sur le travail. Nous en apprenons davantage à la fin. Les objectifs pour chaque subvention de trois ans sont déterminés par l'organisation, donc ils rendent compte de leurs propres objectifs. »

**Stephen Heintz,** président,  
Rockefeller Brothers Fund



# Ce que disent les bénéficiaires :

« Les cadres et agendas des organisations multilatérales, des gouvernements et des agences internationales sont si restrictifs : tous exigent des données quantitatives. En bénéficiant d'un soutien général, nous pouvons partager les voix des militants lorsque cela influence les prises de décision et renforcer les organisations essentielles. »

**Tania Turner, directrice générale, Fondo Semillas (Mexique)**

« Pendant des années, tous nos plans stratégiques ont été réalisés soit par moi-même, avec un soutien bénévole ou un consultant peu coûteux, soit par le conseil d'administration. Ce n'est que depuis que nous disposons d'un financement pluriannuel que nous avons les ressources nécessaires pour créer un plan stratégique pluriannuel solide et le plan financier qui l'accompagne. »

**Monisha Kapila, co-présidente directrice général, ProInspire**

« Nous avons une relation très particulière avec nos donateurs gouvernementaux. La responsabilité consiste à partager le retour sur investissement, les mesures pour garder les filles en dehors du système, les économies réalisées, ainsi que les histoires de personnes liées à la transformation, de sorte qu'au moment de prendre des décisions législatives, les donateurs gouvernementaux puissent mettre un visage sur ce changement de politique. Avec les donateurs du secteur privé, il s'agit vraiment de faire preuve d'honnêteté vis-à-vis de nos programmes respectifs et de comprendre ce rapport de force. Ces derniers avaient, la plupart du temps, une raison de nous subventionner, pouvant être quelque peu différente, il était donc important de le prendre en compte. Par exemple, un donateur s'est concentré sur l'apprentissage socioémotionnel et sur l'approche sexospécifique, tandis qu'un autre voulait prendre un modèle qui fonctionnait et le développer efficacement. »

**Mary Marx, présidente directrice générale, Pace Center for Girls**

« Lorsqu'un donateur nous subventionne sur un an, il réduit notre portée potentielle. À présent, lorsque l'on nous propose un accord d'un an, nous répondons : "Si je peux faire un rapport général sur les résultats de l'ensemble du financement de cette initiative, y compris votre contribution, c'est encore mieux. Vous aurez une bien meilleure histoire et non un simple petit projet". Le fait de proposer un compte-rendu général attire d'autres donateurs. Mais surtout, cela convainc nos donateurs que le fait de rester plus longtemps peut même générer plus de résultats. Peut-être que quelque chose n'a pas fonctionné la première année, mais la deuxième et la troisième année, ça a marché. »

**Julius Mukunda, directeur général, CSBAG (Ouganda)**

« J'ai été surpris de constater une disparité entre les exigences de certains donateurs en matière de rapports. Selon qu'ils résident en Afrique ou en Amérique du Nord, les bénéficiaires doivent répondre à des exigences différentes. Les dirigeants privilégiés ou ayant du pouvoir se sentent plus à l'aise pour refuser des conditions contraignantes, mais les organisations qui ont été historiquement sous-financées ont moins de possibilités de faire pression sur les donateurs. Dans ce contexte, comment pouvons-nous garantir que la charge de travail liée à l'établissement de rapports est équitable pour toutes les organisations ? »

**Lisha McCormick, directrice générale, Last Mile Health**

# Pour commencer :

## Conseils d'administration :

invitez les bénéficiaires à venir partager leur travail lors des réunions du conseil d'administration, OU faites participer le conseil d'administration à leur travail d'une manière qui n'interfère pas avec sa mise en œuvre. Discutez des résultats du [Project Streamline](#) (Projet de simplification) lors de votre prochaine réunion du conseil d'administration.

---

## PDG :

modifiez les politiques afin que les bénéficiaires puissent soumettre des rapports préparés pour d'autres fondations, ou remplacez les rapports écrits par des appels téléphoniques. Adoptez un rapport commun partagé avec les autres donateurs travaillant sur des questions similaires.

---

## Chargés de programme :

travaillez avec d'autres donateurs soutenant les mêmes organisations pour convenir d'un format de rapport commun et simple OU remplacez les rapports écrits par des appels téléphoniques ou des appels Zoom. Donnez aux bénéficiaires la possibilité de raconter leur histoire à fort impact en abandonnant les formulaires. Ne leur imposez pas un nombre de mots à respecter.

---

## Bénéficiaires :

racontez une histoire plus longue lorsque vous présentez les résultats de votre projet (les objectifs plus larges, les interventions et l'impact) pour amener votre donateur à une réflexion et un soutien plus larges.

## Pour aller plus loin :

- « [Project Streamline: Drowning in Paperwork, Distracted from Purpose](#) » (Projet de simplification : se noyer dans la paperasse, s'éloigner de son objectif), rapport collaboratif sur la manière de rendre les processus d'octroi de subventions plus efficaces, tant pour les donateurs que pour les bénéficiaires.
- « [Smart Money](#) » (L'argent bien pensé), article de la Stanford Social Innovation Review rédigé par le président de la Hewlett Foundation sur la manière de combiner l'octroi de subventions sans restriction avec une philanthropie responsable et stratégique.
- « [10 things progressive funders must learn from conservative ones, or we are all screwed](#) » (10 éléments que les donateurs progressistes doivent apprendre des conservateurs, sinon on est tous fichus), article de Vu Le publié sur le blog Nonprofit AF.
- « [Building Equitable Evidence: It's Time to Look to Participants as Experts in Their Own Experience](#) » (Construire des preuves équitables : il est temps de considérer les participants comme des experts de leur domaine), article du Center for Effective Philanthropy sur la nécessité de faire des participants aux programmes, des partenaires à part entière dans l'évaluation.

## Faits intéressants :

- Selon les dirigeants d'organisations à but non lucratif, la responsabilité des bénéficiaires est le quatrième obstacle à un financement plus flexible. (Accelerating Equitable Grantmaking Survey, MilwayPLUS, novembre 2021, n=30).



# Obstacle n° 5 : les rôles et systèmes bureaucratiques

## Le défi :

Selon les donateurs et les organisations à but non lucratif, le dernier obstacle majeur au financement pluriannuel et flexible est le système des donateurs eux-mêmes. Les collaborateurs sont chargés de structurer et restreindre les subventions dans le cadre du processus de vérification préalable, tandis que les méthodes de gestion des subventions empêchent les chargés de programme de structurer les subventions sur plusieurs années et de recueillir des retours intermédiaires. En effet, nous avons constaté que les fondations plus petites, avec des équipes plus réduites, avaient tendance à accorder plus de soutien au fonctionnement général, ne serait-ce que parce qu'elles n'avaient pas d'équipes dédiées à la structuration des subventions.

## Des solutions de financement que les organisations à but non lucratif soutiennent :

1. **Définition des rôles des chargés de programme et des autres membres de l'équipe au service des bénéficiaires.** Notre enquête auprès des dirigeants d'organisations à but non lucratif et des donateurs a révélé que l'orientation vers le service (réactivité), l'inclusion (portes ouvertes/visioconférences) et l'aide au réseautage étaient les principales priorités des chargés de programme. Ils ont également indiqué que la compréhension du secteur non lucratif par les chargés de programme était plus importante que l'expertise en la matière.

Ils l'ont fait : [William and Flora Hewlett Foundation](#)  
(See: [Seven Habits of Excellent Work with Grantees](#))  
[Overdeck Foundation](#)

---

2. **Financement complémentaire facilité.** Pendant le confinement du COVID, les donateurs ont commencé à accorder automatiquement des subventions complémentaires dès qu'ils recevaient un courriel ou un appel des bénéficiaires, ce qui constitue une étape vers un financement pluriannuel.

Ils l'ont fait : [Oak Foundation](#)

---

3. **Concevoir la gestion des subventions comme une relation client.** Les donateurs qui veulent vraiment servir les bénéficiaires équipent leurs systèmes de gestion des subventions pour garder trace des échanges concernant les besoins, les objectifs et leur vision du succès.

Ils l'ont fait : [Foundation for a Just Society](#)

# Ce que disent les subventionnaires :

« La philanthropie a traité les bénéficiaires de façon terrible du point de vue du service client. Mais, une fois que vous considérez vos partenaires subventionnés comme faisant partie d'une fondation essentielle et durable pour le changement social, vous n'êtes plus dans une relation avec un seul subventionné. Vous êtes dans une relation avec un écosystème de partenaires. »

**Robert Ross, président directeur général, The California Endowment**

« Nous avons sélectionné les meilleures idées de nos pairs et avons réécrit les descriptions de poste des chargés de programme pour qu'ils soient : des gestionnaires du changement avec de l'expérience des bénéficiaires de subventions. »

**Anu Malipatil, vice-présidente, Overdeck Family Foundation**

« Depuis plusieurs années, nous demandons aux bénéficiaires potentiels de nous envoyer des propositions qu'ils ont rédigées pour quelqu'un d'autre. Cela semble fonctionner car les autres donateurs posent de très bonnes questions et on peut collecter beaucoup d'informations sans demander aux candidats de les modifier. »

**Lisa Wiersma, directrice générale, IMC Foundation**

« Mon prédécesseur venait du secteur non lucratif et a initié le financement pluriannuel. Elle m'a posé cette question : "Que préférez-vous que les organisations fassent : se concentrer sur le projet lui-même ou se concentrer sur la collecte de fonds pour soutenir le projet ?" ».

**Tracy Sawicki, directrice générale, Peter and Elizabeth Tower Foundation**

« MacKenzie Scott fait preuve d'un engagement admirable en évitant la microgestion et en investissant de manière significative. C'est une façon de dire : "Attention, je suis sérieuse quand il s'agit de donner de l'argent, et je ne vais pas attendre de construire une bureaucratie pour le faire". En réalité, nous créons plusieurs obstacles : nous avons un processus de demande, un de vérification, tout un tas d'autres processus. Nous n'avons pas fait tout ce que nous pouvions pour remettre en question notre système et déterminer comment l'adapter au type de financement que nous essayons de donner. Mais il y a une chose que nous avons mise en place pour certains bénéficiaires. Nous avons permis au chargé de programme de créer une nouvelle bourse en la présentant comme la modification d'une subvention existante. Ainsi, nous pouvons vraiment alléger les formalités administratives. »

**John Taylor, président, Wellspring Philanthropic Fund**

« Nous n'avons pas beaucoup de temps à consacrer aux approches de type formulaire avec de cases à cocher pour l'octroi de subventions. Nous avons dit au conseil d'administration : "Nous serions en mesure de faire un travail beaucoup plus substantiel, qui vous engagerait dans la mission, si nous n'avions pas à nous occuper de toute cette paperasse". L'argument était donc le suivant : "Nous pourrions mieux remplir notre rôle de donateur en lisant, dialoguant et en rencontrant plus souvent les bénéficiaires et les parties prenantes". »

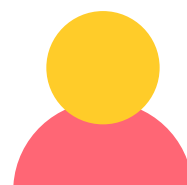
**Audrey Elster, directrice générale, Raith Foundation (Afrique du Sud)**

« Dans toutes nos collaborations, nous demandons des rapports communs, avant que l'argent ne change de mains, donc nous n'allons pas regarder nos petits morceaux d'un grand projet, mais quel est l'objectif que nous finançons. »

**Naghma Mulla, présidente directrice générale, EdelGive Foundation (Inde)**

« Les donateurs qui engagent, à tous les niveaux et dans toutes les fonctions, des collaborateurs ayant une expérience vécue dans les zones géographiques et auprès des communautés sur lesquelles nous nous concentrons, ont fait une grande différence en étant capables d'accélérer les discussions sur le financement flexible et pluriannuel. En partie, parce que cela permet un engagement authentique, les collaborateurs et les membres du conseil d'administration apportent une expérience vécue et un lien profond avec les communautés que nous finançons, ce qui permet souvent d'établir des relations de confiance avec les bénéficiaires qui sont ancrées dans l'honnêteté et dans une ouverture d'esprit. Le deuxième problème que nous rencontrons, est lié aux systèmes bureaucratiques : de nombreux groupes avec lesquels nous travaillons n'ont pas de certificat d'équivalence, ce qui fait que techniquement, nous ne pouvons pas leur apporter une aide au fonctionnement général. Offrir un soutien aux partenaires subventionnés pour obtenir une équivalence, les aider à naviguer dans ce processus et payer pour le processus, permet de contourner cet obstacle. C'est ce que nous avons essayé de mettre en place. »

**Nicky McIntyre, présidente directrice générale, Foundation for a Just Society**



# Ce que disent les bénéficiaires :

« Les fondations dans lesquelles nous avons le plus confiance sont celles dont les relations ont été construites autour d'une ouverture ou d'une clarté sur ce que chacun peut faire et sur nos rôles respectifs dans le partenariat. Dans de nombreux cas, cela se résume à des chargés de programme ayant une idée claire de ce qu'ils sont capables de faire au sein des organisations dans lesquelles ils travaillent et qui sont honnêtes avec nous à ce sujet. »

**Andrew Kassoy,**  
président directeur général,  
B Lab

« Notre subvention de MacKenzie Scott a changé la donne, car nous réfléchissons maintenant à d'autres types de programmes que nous pourrions mettre en place l'année prochaine, et à d'autres types d'investissements pour soutenir le mouvement ici, au Mexique. Nous avons eu des conversations avec d'autres donateurs également, donc cela se transforme en un levier de financement pour nous. »

**Tania Turner, directrice générale,**  
Fondo Semillas (Mexique)

« L'un des changements que nous avons apportés au processus consistait à offrir un financement de suivi à nos anciens élèves pour qu'ils puissent obtenir un autre don d'Echoing Green après la bourse. Nous ne les obligeons pas du tout à refaire leur demande. Ils disent simplement qu'ils veulent postuler à nouveau et ils peuvent réutiliser le même contenu. »

**Joanna Helou, cheffe du personnel,**  
Echoing Green

« Nous voulons une relation de confiance. Avez-vous confiance en moi pour gérer le programme et les fonds ? Ou bien allez-vous me faire signer un contrat qui comporte tellement de choses à faire et à éviter que j'ai l'impression de préparer un procès ? Puis-je acheter un verre, ou dois-je d'abord demander une autorisation, joindre des documents, afin que vous puissiez tout examiner avant de m'autoriser à acheter un verre ? »

**Julius Mukunda, directeur général,**  
CSBAG (Ouganda)

« Les fondations doivent être plus attentives aux personnes qui occupent les postes de chargés de programme. Ont-ils une expérience pertinente de la mise en œuvre ou de l'action ? »

**Matt Forti, directeur général,**  
One Acre Fund

# Pour commencer :

## Conseils d'administration :

demandez à votre PDG ce qu'il fait pour s'assurer que les chargés de programme se concentrent sur le service aux bénéficiaires et répondent à leurs besoins. Discutez des « [Seven Habits of Excellent Work with Grantees](#) » (Les sept bonnes habitudes pour un travail de qualité avec les bénéficiaires) lors de votre prochaine réunion de conseil.

---

## PDG :

veillez à ce que les descriptions de poste des chargés de programme et les processus d'évaluation soient axés sur la manière dont le chargé de programme soutient les bénéficiaires et répond à leurs besoins. Demandez à vos chargés de programme de vous proposer des idées sur la façon de simplifier le processus d'octroi de subventions. Fixez un moment pour examiner ensemble le processus et le rendre plus simple et plus efficace.

---

## Chargés de programme :

demandez à vos bénéficiaires de vous dire combien de temps leur prend chaque élément de votre processus d'octroi de subventions. Identifiez les étapes qui prennent le plus de temps et les moyens de les simplifier.

---

## Bénéficiaires :

faites savoir à vos chargés de programme quels sont les services que vous appréciez le plus. Indiquez les éléments ou les processus qui représentent une charge administrative trop lourde. Citez des exemples de donateurs avec lesquels vous avez eu une expérience moins centrée sur la bureaucratie et plus sur la confiance.

## Pour aller plus loin :

- « [Seven Habits of Excellent Work with Grantees](#) » (Les sept bonnes habitudes pour un travail de qualité avec les bénéficiaires), guide de la Hewlett Foundation destiné au personnel des fondations pour les aider à créer des relations solides, mutuellement respectueuses et hautement productives avec les bénéficiaires.
- « [Funder Practices for Transformative Partnership](#) » (Pratiques du donateur pour un partenariat transformateur), recommandations de Muso aux donateurs qui cherchent à établir des relations et un impact transformateur.

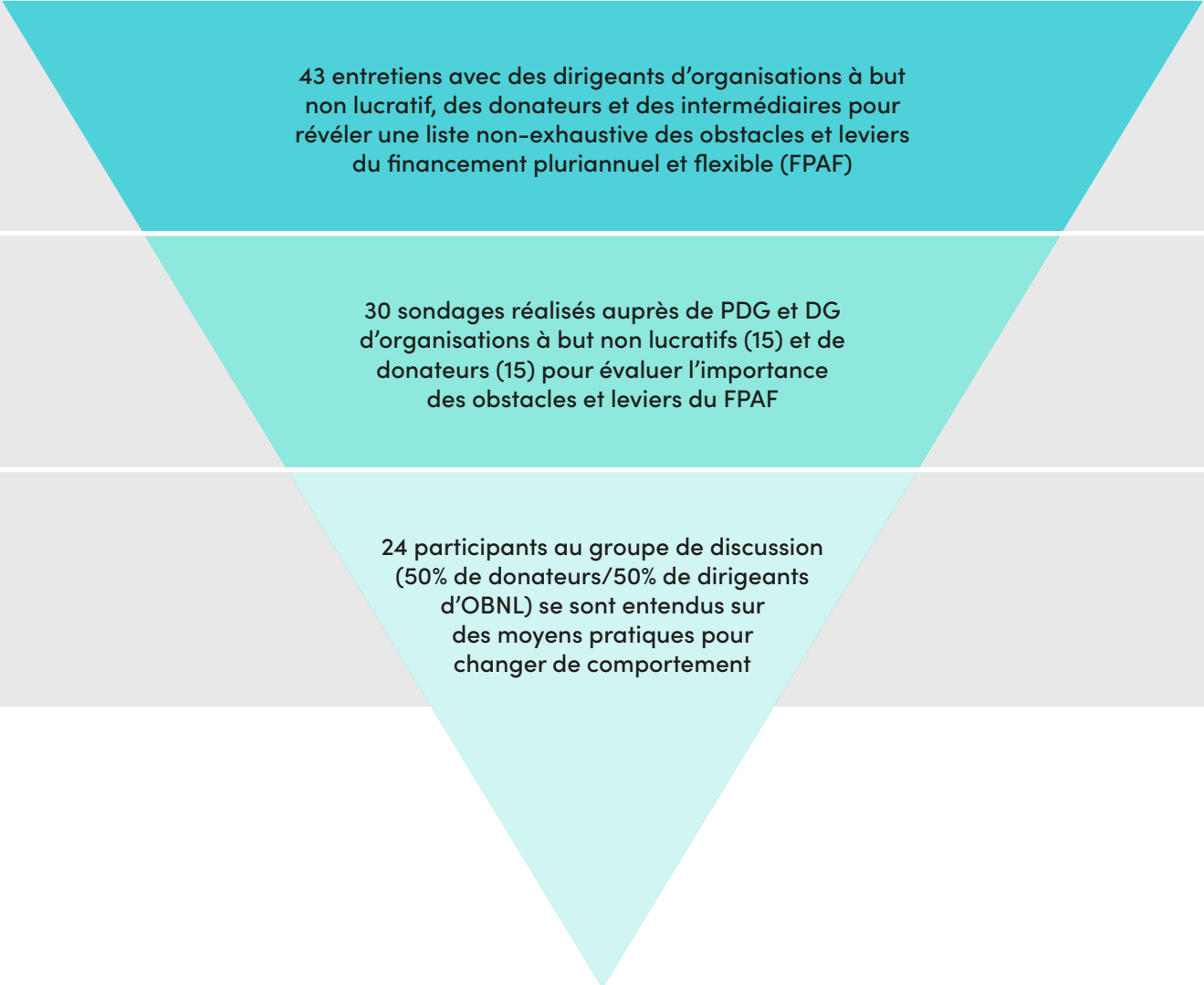
## Faits intéressants :

- Selon les dirigeants d'organisations à but non lucratif, les préoccupations des équipes des donateurs sont le cinquième obstacle à l'octroi de subventions plus flexibles. Les systèmes de gestion des subventions sont le cinquième obstacle à l'octroi de subventions pluriannuelles. (Accelerating Equitable Grantmaking Survey, MilwayPLUS, novembre 2021, n=30)



# À propos de la recherche

## Entonnoir de recherche



43 entretiens avec des dirigeants d'organisations à but non lucratif, des donateurs et des intermédiaires pour révéler une liste non-exhaustive des obstacles et leviers du financement pluriannuel et flexible (FPAF)

30 sondages réalisés auprès de PDG et DG d'organisations à but non lucratifs (15) et de donateurs (15) pour évaluer l'importance des obstacles et leviers du FPAF

24 participants au groupe de discussion (50% de donateurs/50% de dirigeants d'OBNL) se sont entendus sur des moyens pratiques pour changer de comportement

Les enquêtrices Katie Smith Milway et Amy Bates Markham de [MilwayPLUS](#) remercient les participants pour leur franchise et leurs idées, ainsi que la Fondation Ford pour son soutien.

**Consultants de projet :**

Karine Apollon,  
présidente directrice générale,  
Apollon & Partners

Kris Hayashi, directeur général,  
Transgender Law Center\*

Alli Jernow,  
chargé de programme,  
Wellspring Foundation

Lisha McCormick,  
directrice générale,  
Last Mile Health\*

**Co-commissionnaires et promoteurs :**

BUILD Team,  
Ford Foundation

Meghan Duffy,  
Grantmakers for Effective  
Organizations

MilwayPLUS consultant  
en impact social

Natalie Ross,  
Council on Foundations

Shaady Salehi,  
Trust-Based Philanthropy Project

Kim Syman,  
New Profit

Pritha Venkatachalam,  
Bridgespan Inde

**Suiveurs de tendance :**

Jeff Bradach,  
TBG/secteur indépendant

Ellie Buteau,  
Center for Effective Philanthropy

**Dirigeants d'organisations à but non lucratif (nommés par les consultants ou les co-commissionnaires) :**

Sixto Cancel,  
président directeur général,  
Think of Us\*

Abigail Dillen, présidente,  
Earthjustice

Cheryl Dorsey,  
présidente directrice générale,  
Echoing Green\* (et Joanna Helou,  
cheffe du personnel)

Matt Forti, directeur général,  
One Acre Fund, Rwanda\*

Melissa Fourie,  
directrice générale,  
Centre for Environmental Rights,  
Afrique du Sud\*

Haydee Perez Garrido,  
FUNDAR, Mexique

Monisha Kapila,  
co-présidente directrice générale,  
ProInspire \*

Andrew Kassoy,  
président directeur général,  
B Lab\*

Mary Marx,  
présidente directrice générale,  
Pace Center for Girls\*

Julius Mukunda,  
directeur général,  
CSBAG, Ouganda\*

Alan Safran,  
président directeur général,  
Saga Education\*

Tania Turner, directrice générale,  
Fondo Semillas, Mexique\*

LaSaia Wade, directrice générale,  
Brave Space Alliance\*

Teresa Younger, présidente,  
Ms. Foundation

**Dirigeants d'organismes donateurs (nommés par les consultants ou les co-commissionnaires) :**

Nancy Douzinas, présidente,  
Rauch Foundation\*

Audrie Elster, directrice générale,  
Raith Foundation, Afrique du Sud\*

Doug Griffin, président,  
Oak Foundation (représenté  
dans le groupe de discussion  
par Adriana Craciun, consultante  
senior), Suisse\*

Medina Haeri,  
chargée de programme,  
Oak Foundation, Suisse

Stephen Heintz, président,  
Rockefeller Brothers Fund\*

Bob Hughes, directeur,  
K-12 Education, Gates Foundation

Karen Johnson,  
chargée de programme,  
K-12 Education, Gates Foundation

Larry Kramer, président,  
William and Flora Hewlett  
Foundation

Anu Malipatil, vice-présidente,  
Overdeck Foundation

Nicky McIntyre,  
présidente directrice générale,  
Foundation for a Just Society\*

Naghma Mulla,  
présidente directrice générale,  
EdelGive Foundation, Inde\*

Dr. Robert Ross, président,  
The California Endowment\* (et  
Hanh Cae Yu, responsable de  
l'apprentissage)

Tracy Sawicki, directrice générale,  
Peter and Elizabeth Tower  
Foundation\*

Vidya Shah, présidente générale,  
EdelGive Foundation, Inde

John Taylor, président,  
Wellspring Philanthropic Fund\*

Lauren Scott, directrice générale,  
Harris and Eliza Kempner Fund\*

Sarah Walczyk,  
directrice générale,  
Satterberg Foundation\*

Lisa Wiersma, directrice générale,  
IMC Foundation\*

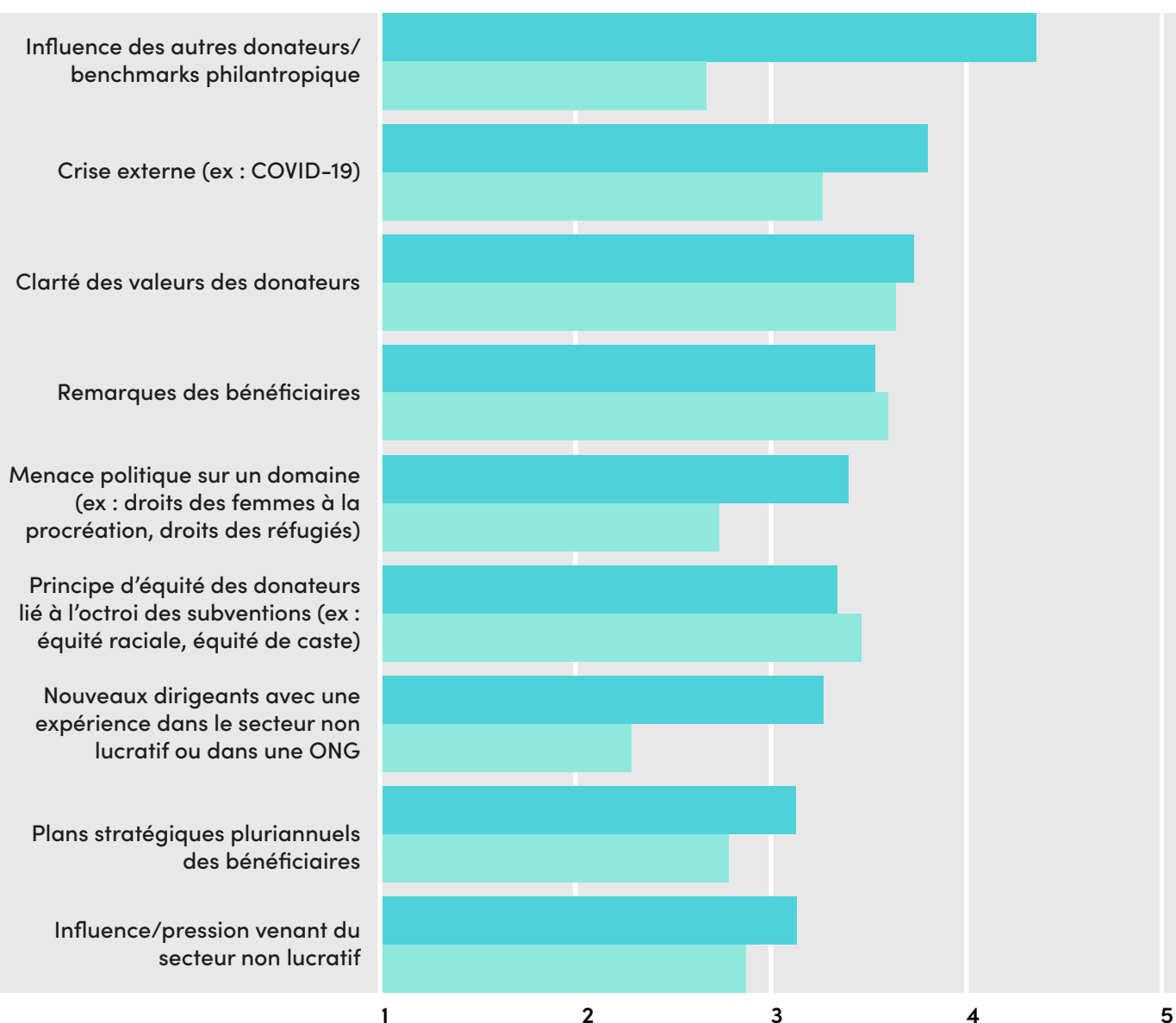
\*Participants au groupe de discussion

# À propos de l'enquête :

Entre octobre et novembre 2021, [MilwayPLUS](#) a mené des entretiens, sondages et groupes de discussion avec 30 donateurs et organisations à but non lucratif ayant pour point commun d'avoir significativement augmenté leur pourcentage de financement flexible et pluriannuel ces dix dernières années. Dans le cadre de cette enquête, 15 donateurs et 15 dirigeants d'organisations à but non lucratif ont évalué l'importance d'un ensemble de leviers et de freins. Les participants ont attribué à chacun de ces facteurs une note sur 5. [MilwayPLUS](#) a établi deux classements : un pour les accélérateurs et un autre pour les obstacles.

## Accélérateurs :

### Facteurs favorables à des subventions sans conditions

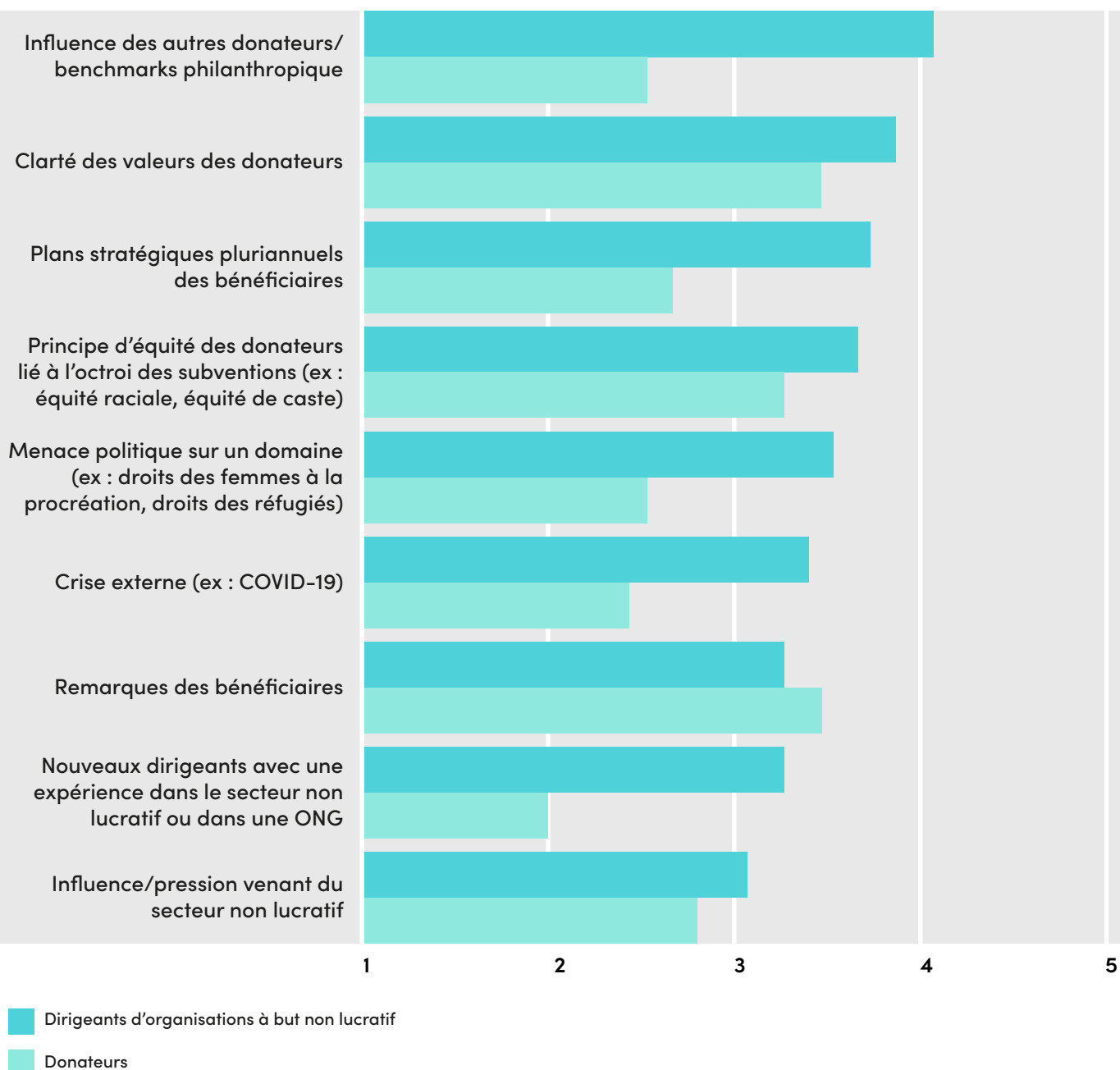


■ Dirigeants d'organisations à but non lucratif  
■ Donateurs

# À propos de l'enquête :

Accélérateurs :

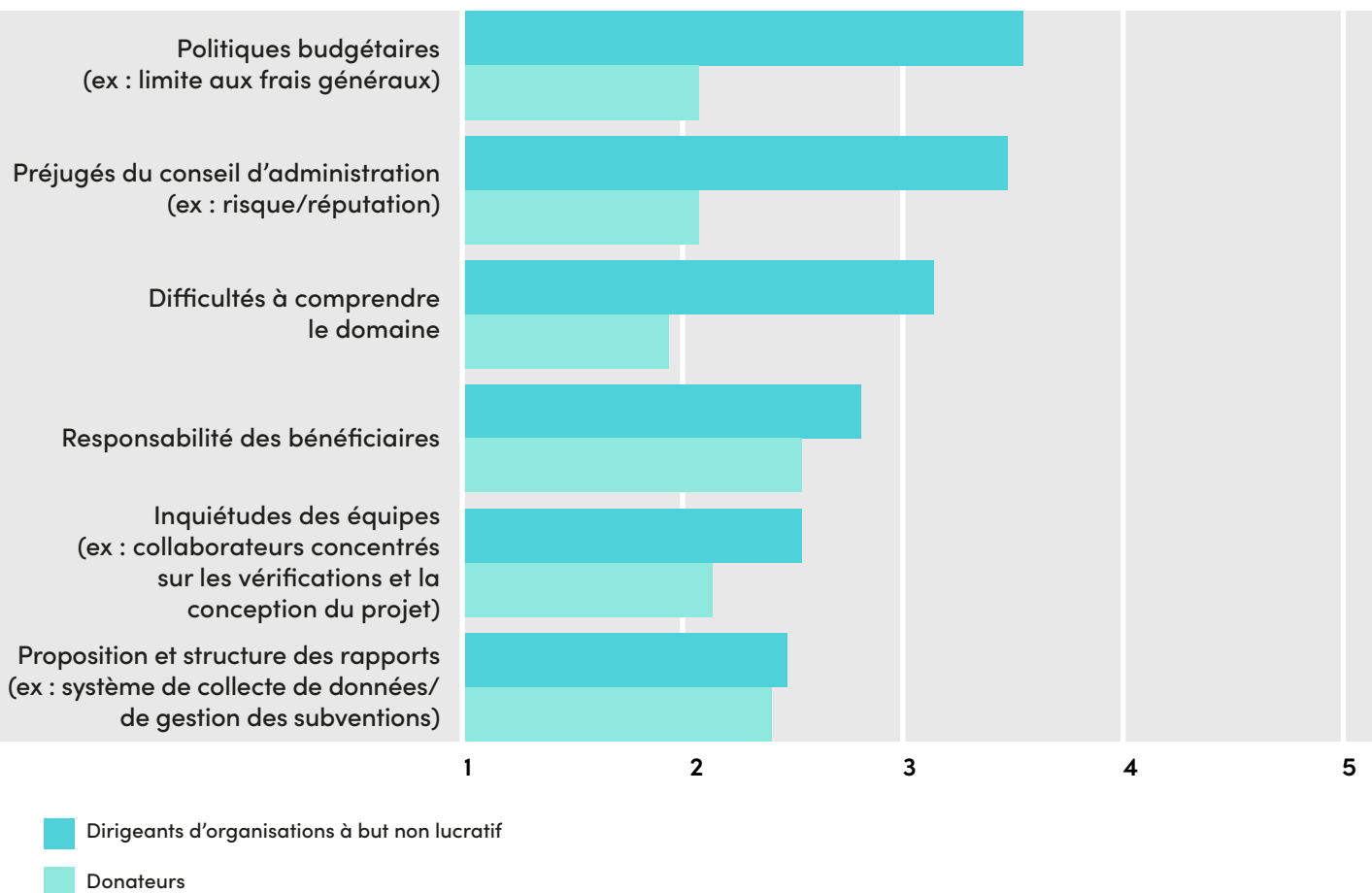
Facteurs favorables à des subventions pluriannuelles



# À propos de l'enquête :

Obstacles :

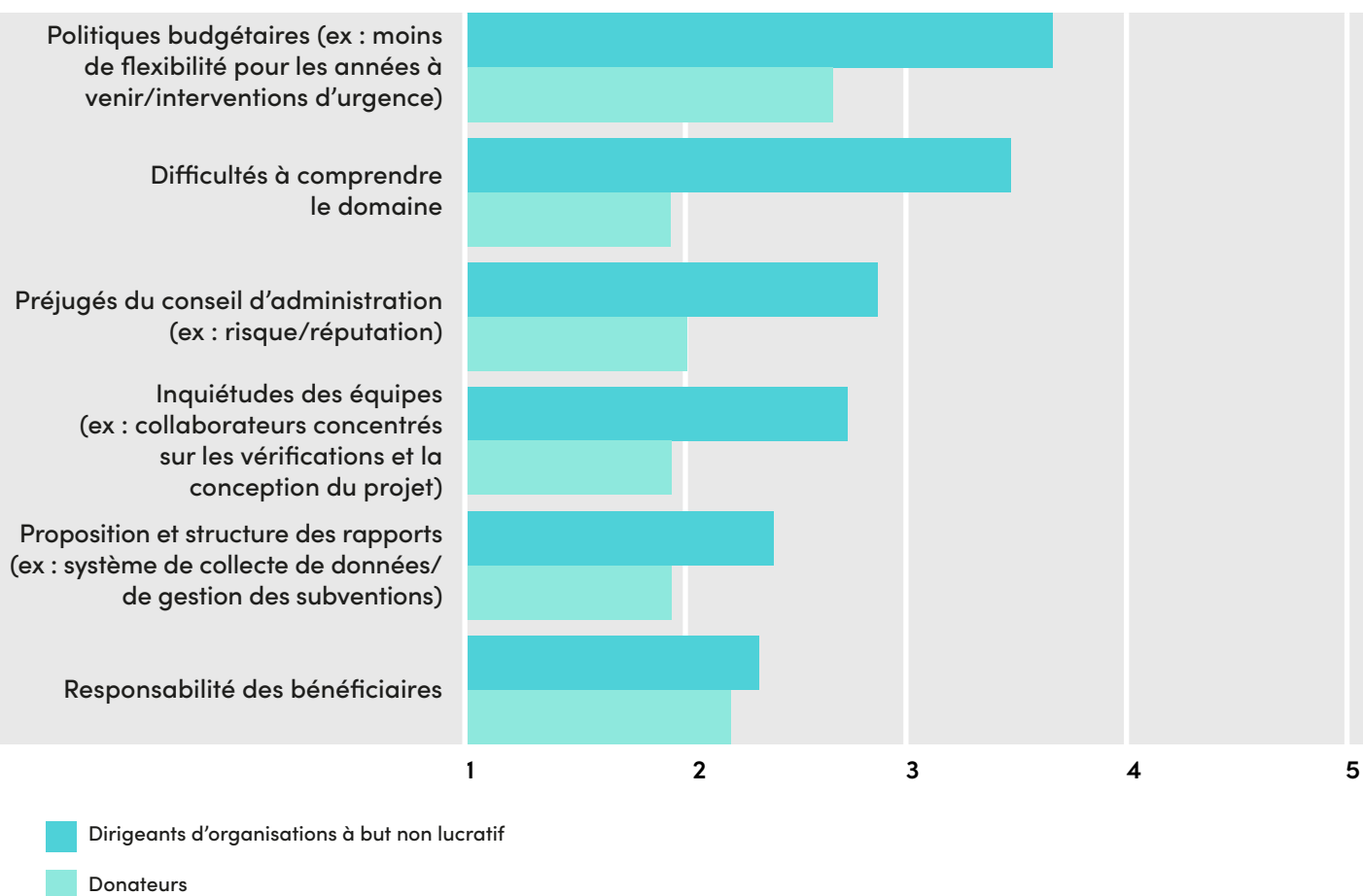
Obstacles empêchant des subventions moins restrictives



# À propos de l'enquête :

Obstacles :

## Obstacles empêchant l'octroi de subventions pluriannuelles



## Liste des sources :

| Année | Titre  | URL   |
|-------|--|---|
| 2021  | The Systems Work of Social Change: How to Harness Connection, Context, and Power to Cultivate Deep and Enduring Change, (Comment exploiter la connexion, le contexte et le pouvoir pour cultiver un changement profond et durable), by Cynthia Rayner and François Bonnici | <a href="https://global.oup.com/academic/product/the-systems-work-of-social-change-9780198857457?cc=us&amp;lang=en&amp;">https://global.oup.com/academic/product/the-systems-work-of-social-change-9780198857457?cc=us&amp;lang=en&amp;</a>   |
| 2021  | “My Organization Is a Testament to Why Unrestricted Funding Matters,” (Mon organisation est un témoignage de l’importance du financement sans restriction), Philanthropy   | <a href="https://www.philanthropy.com/article/my-organization-is-a-testament-to-why-unrestricted-funding-matters?cid2=gen_login_refresh&amp;cid=gen_sign_in">https://www.philanthropy.com/article/my-organization-is-a-testament-to-why-unrestricted-funding-matters?cid2=gen_login_refresh&amp;cid=gen_sign_in</a> |
| 2021  | “Endow Black-Led Nonprofits,” (Doter les organisations à but non lucratif dirigées par des personnes noires), Bridgespan, SSIR   | <a href="https://ssir.org/articles/entry/endow_black_led_nonprofits">https://ssir.org/articles/entry/endow_black_led_nonprofits</a>   |
| 2021  | “Building Equitable Evidence: It’s Time to Look to Participants as Experts in Their Own Experience,” (Doter les organisations à but non lucratif dirigées par des personnes noires), CEP   | <a href="https://cep.org/building-equitable-evidence/">https://cep.org/building-equitable-evidence/</a>   |
| 2021  | “Advancing Equity Through Feedback,” (Faire progresser l’équité grâce au feedback), Fund for Shared Insight and Leap of Reason Ambassadors Community   | <a href="https://www.leapambassadors.org/ambassador-insights/advancing-equity-through-feedback/">https://www.leapambassadors.org/ambassador-insights/advancing-equity-through-feedback/</a>   |
| 2021  | “How Listening to Constituents Can Lead to Systems Change,” (Comment écouter les participants peut amener à changer du système), SSIR  | <a href="https://ssir.org/articles/entry/how_listening_to_constituents_can_lead_to_systems_change#">https://ssir.org/articles/entry/how_listening_to_constituents_can_lead_to_systems_change#</a>   |
| 2021  | “Funder Practices for Transformative Partnership,” (Guide pratique du donateur pour un partenariat transformateur), Muso   | <a href="https://drive.google.com/file/d/1ITZHI-GkA3_uXoupliAApIBR6U1PCSaG/view">https://drive.google.com/file/d/1ITZHI-GkA3_uXoupliAApIBR6U1PCSaG/view</a>   |
| 2021  | “Building Long-Term Partnerships with Nonprofits to Scale Impact,” (Établir des partenariats à long terme avec des organisations à but non lucratif pour accroître leur impact), Philanthropy New York   | <a href="https://philanthropynewyork.org/news/building-long-term-partnerships-nonprofits-scale-impact-lessons-sustained-funding-relationships?u">https://philanthropynewyork.org/news/building-long-term-partnerships-nonprofits-scale-impact-lessons-sustained-funding-relationships?u</a>                         |

| Année | Titre  | URL   |
|-------|--|---|
| 2021  | “Collective Good: Recommendations for Philanthropy on Racial Solidarity and Asian American, Native Hawaiian, and Pacific Islander Communities,” (Bien collectif : recommandations pour la philanthropie sur la solidarité ethnique et les communautés d’Américains d’origine asiatique, d’Hawaïens natifs et d’insulaires du Pacifique (AANHPI), AAPIP | <a href="https://aapip.org/resources/collective-good/">https://aapip.org/resources/collective-good/</a>   |
| 2021  | “Funders: Here’s a Tool to Make Your Grantmaking More Equitable,” (Donateurs : voici un outil pour l’octroi de subventions plus équitables), Equitable Grantmaking Continuum   | <a href="https://nonprofitaf.com/2021/03/funders-heres-a-tool-to-make-your-grantmaking-more-equitable/">https://nonprofitaf.com/2021/03/funders-heres-a-tool-to-make-your-grantmaking-more-equitable/</a>   |
| 2021  | “OVERLOOKED (Part 1): Foundation Support for Asian American and Pacific Islander Leaders and Communities” (COMMUNAUTÉS NÉGLIGÉES (Partie 1) : soutien des fondations aux dirigeants et communautés d’Américains d’origine asiatique et d’insulaires du Pacifique), CEP   | <a href="https://cep.org/portfolio/overlooked-part-one/">https://cep.org/portfolio/overlooked-part-one/</a>   |
| 2021  | “OVERLOOKED (Part Two): Foundation Support for Native American Leaders and Communities” (COMMUNAUTÉS NÉGLIGÉES (Partie 2) : soutien des fondations aux dirigeants et aux communautés amérindiennes), CEP   | <a href="https://cep.org/portfolio/overlooked-part-two/">https://cep.org/portfolio/overlooked-part-two/</a>   |
| 2021  | “[Proposal forms are] 39% similar; how can we be exponentially better?” (Les formulaires de proposition se ressemblent à 39 % ; comment pouvons-nous faire mieux de manière exponentielle ?), Fix the Form Project, Candid   | <a href="https://blog.candid.org/post/were-39-percent-similar-how-can-we-be-exponentially-better/">https://blog.candid.org/post/were-39-percent-similar-how-can-we-be-exponentially-better/</a> Video <a href="https://www.youtube.com/watch?v=b0taGLLM9vk">https://www.youtube.com/watch?v=b0taGLLM9vk</a> |
| 2021  | “Building Strong, Resilient NGOs in India: Time for New Funding Practices” (Construire des ONG fortes et résilientes en Inde : le temps des nouvelles pratiques de financement), Bridgespan  | <a href="https://www.bridgespan.org/insights/library/pay-what-it-takes/funding-practices-to-build-strong-ngos-in-india">https://www.bridgespan.org/insights/library/pay-what-it-takes/funding-practices-to-build-strong-ngos-in-india</a>   |
| 2021  | “Foundation Response to Crisis: Lasting Change?” (Les fondations réagissent à la crise : un changement durable), CEP   | <a href="https://cep.org/wp-content/uploads/2021/11/CEP_Foundations-Respond-to-Crisis-Lasting_Change.pdf">https://cep.org/wp-content/uploads/2021/11/CEP_Foundations-Respond-to-Crisis-Lasting_Change.pdf</a>   |
| 2021  | “Mismatched: Philanthropy’s Response to the Call for Racial Justice” (Déséquilibre : réponse du secteur philanthropique à la lutte contre les discriminations ethniques), PRE  | <a href="https://racialequity.org/mismatched/">https://racialequity.org/mismatched/</a>   |



| Année | Titre  | URL   |
|-------|--|---|
| 2021  | “Seeking to Soar: Foundation Funding for Asian American and Pacific Islander Communities” (En quête de liberté : financement des fondations pour les communautés américaines d’origine asiatique et insulaires du Pacifique), AAPIP  | <a href="https://aapip.org/wp-content/uploads/2021/07/seeking_to_soar_foundation_funding_for_aapi_communities_1.pdf">https://aapip.org/wp-content/uploads/2021/07/seeking_to_soar_foundation_funding_for_aapi_communities_1.pdf</a>   |
| 2021  | “Resources on Equity, Diversity, and Inclusion—Where Do I Start?” (Ressources sur l’équité, la diversité et l’inclusion – Par où commencer ?), Change Philanthropy   | <a href="https://change philanthropy.org/resource-hub/">https://change philanthropy.org/resource-hub/</a>   |
| 2020  | “Funders, this crisis is the time to significantly increase funding for advocacy and community organizing, not cut down on it” (Donateurs, cette crise est l’occasion d’augmenter de manière significative le financement du plaidoyer et de l’organisation communautaire, et non de le réduire), article de blog, Vu Le, Nonprofit AF | <a href="https://nonprofitaf.com/2020/05/funders-this-crisis-is-the-time-to-significantly-increase-funding-for-advocacy-and-community-organizing-not-cut-down-on-it/">https://nonprofitaf.com/2020/05/funders-this-crisis-is-the-time-to-significantly-increase-funding-for-advocacy-and-community-organizing-not-cut-down-on-it/</a> |
| 2020  | “Building a Trust-Based Philanthropy to Shift Power Back to Communities” (Construire une philanthropie basée sur la confiance pour rendre le pouvoir aux communautés), Beeck Center, SSIR  | <a href="https://ssir.org/articles/entry/building_a_trust_based_philanthropy_to_shift_power_back_to_communities#">https://ssir.org/articles/entry/building_a_trust_based_philanthropy_to_shift_power_back_to_communities#</a>   |
| 2020  | “A Call to Action: Philanthropy’s Commitment During COVID-19” (Appel à l’action : engagement du secteur philanthropique pendant le COVID-19), Council on Foundations   | <a href="https://www.cof.org/news/call-action-philanthropys-commitment-during-covid-19">https://www.cof.org/news/call-action-philanthropys-commitment-during-covid-19</a>   |
| 2020  | “Making It Happen: A Conversation Guide” (Réussir : un guide de conversation), CEP-MY GOS  | <a href="https://cep.org/portfolio/making-it-happen-a-conversation-guide/">https://cep.org/portfolio/making-it-happen-a-conversation-guide/</a>   |
| 2020  | “Philanthropy Needs a New Playbook to Fund Systems Change” (La philanthropie a besoin d’un nouveau manuel pour financer le changement de système), Ashoka  | <a href="https://www.philanthropy.com/article/philanthropy-needs-a-new-playbook-to-fund-systems-change/">https://www.philanthropy.com/article/philanthropy-needs-a-new-playbook-to-fund-systems-change/</a>   |
| 2020  | “Seven Habits of Excellent Work with Grantees” (Les sept habitudes à prendre pour un travail de qualité avec les bénéficiaires), Hewlett   | <a href="https://hewlett.org/library/seven-habits-of-excellent-work-with-grantees-guide/">https://hewlett.org/library/seven-habits-of-excellent-work-with-grantees-guide/</a>   |
| 2020  | “Racial Equity in Philanthropy: Closing the Funding Gap” (L’équité raciale dans la philanthropie : Comblent le fossé du financement), Bridgespan   | <a href="https://www.bridgespan.org/special-collections/racial-equity-in-philanthropy">https://www.bridgespan.org/special-collections/racial-equity-in-philanthropy</a>   |

| Année | Titre   | URL   |
|-------|---|---|
| 2020  | “Grantmaking with a Racial Justice Lens” (L’octroi de subventions dans un contexte de lutte contre le racisme), PRE   | <a href="https://racialequity.org/wp-content/uploads/2020/01/GWARJL_15.pdf">https://racialequity.org/wp-content/uploads/2020/01/GWARJL_15.pdf</a>   |
| 2020  | “In the Struggle for Racial and Economic Justice, Don’t Forget Rural America” (Dans la lutte contre le racisme et pour l’équité économique, n’oubliez pas l’Amérique rurale), NPQ   | <a href="https://nonprofitquarterly.org/in-the-struggle-for-racial-and-economic-justice-dont-forget-rural-america/">https://nonprofitquarterly.org/in-the-struggle-for-racial-and-economic-justice-dont-forget-rural-america/</a>   |
| 2020  | “New Attitudes, Old Practices: The Provision of Multiyear General Operating Support” (Nouvelles démarches, vieilles pratiques : l’octroi d’une subvention de fonctionnement général pluriannuelle), CEP   | <a href="http://cep.org/wp-content/uploads/2020/11/Ford_MYGOS_FNL.pdf">http://cep.org/wp-content/uploads/2020/11/Ford_MYGOS_FNL.pdf</a>   |
| 2020  | “Making the Case: Foundation Leaders on the Importance of Multiyear General Operating Support” (Arguments à l’appui : les dirigeants de fondations partagent l’importance d’une subvention de fonctionnement général pluriannuelle), CEP  | <a href="http://cep.org/wp-content/uploads/2020/10/CEP_MYGOS_Profiles_FNL.pdf">http://cep.org/wp-content/uploads/2020/10/CEP_MYGOS_Profiles_FNL.pdf</a>   |
| 2019  | “The Power of Feedback” (Le pouvoir du feedback), article collection, SSIR  | <a href="https://ssir.org/power_of_feedback">https://ssir.org/power_of_feedback</a>   |
| 2019  | “Influencing Funder Practice” (Influencer la pratique des donateurs), Ford Foundation   | <a href="https://www.fordfoundation.org/work/learning/research-reports/influencing-funder-practice/">https://www.fordfoundation.org/work/learning/research-reports/influencing-funder-practice/</a>   |
| 2019  | “Ignite the Power of Your Philanthropy for Equity and Justice” (Favoriser l’équité et la justice grâce à la philanthropie), NCRP  | <a href="https://www.ncrp.org/initiatives/power-moves-philanthropy">https://www.ncrp.org/initiatives/power-moves-philanthropy</a>   |
| 2019  | “Funders, you want to help build organizational capacity? Then stop trying to build organizational capacity and just give Multi-Year General Operating Dollars (MYGOD!)” (Donateurs, vous voulez aider à renforcer la capacité organisationnelle ? Alors arrêtez d’essayer de renforcer les capacités organisationnelles et donnez simplement des fonds de fonctionnement généraux pluriannuels (MON DIEU !)), article de blog, Vu Le, Nonprofit AF | <a href="https://nonprofitaf.com/2019/06/funders-you-want-to-help-build-organizational-capacity-then-stop-trying-to-build-organizational-capacity-and-just-give-multi-year-general-operating-dollars-mygod/">https://nonprofitaf.com/2019/06/funders-you-want-to-help-build-organizational-capacity-then-stop-trying-to-build-organizational-capacity-and-just-give-multi-year-general-operating-dollars-mygod/</a> |
| 2018  | “10 things progressive funders must learn from conservative ones, or we are all screwed” (10 éléments que les donateurs progressistes doivent apprendre des conservateurs pour nous sauver), article de blog, Vu Le, Nonprofit AF   | <a href="https://nonprofitaf.com/2018/12/10-things-progressive-funders-must-learn-from-conservative-ones-or-we-are-all-screwed/">https://nonprofitaf.com/2018/12/10-things-progressive-funders-must-learn-from-conservative-ones-or-we-are-all-screwed/</a>   |

| Année | Titre  | URL   |
|-------|--|---|
| 2018  | “Funding Feedback” (Financer les feedbacks), Fund for Shared Insight, SSIR   | <a href="https://ssir.org/articles/entry/funding_feedback">https://ssir.org/articles/entry/funding_feedback</a>   |
| 2018  | “2018 Annual Tracking Report, Funders for LGBTQ Issues” (Rapport 2018 : Octroi de subventions aux lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres et queers), Funders for LGBTQ Issues  | <a href="https://lgbtfunders.org/research-item/2018-tracking-report">https://lgbtfunders.org/research-item/2018-tracking-report</a>   |
| 2018  | The 2018 Diversity Among Philanthropic Professionals Report, Funders for LGBTQ Issues  | <a href="https://lgbtfunders.org/research-item/2018-dapp-report/">https://lgbtfunders.org/research-item/2018-dapp-report/</a>   |
| 2018  | “We Need to Change How We Think: Perspectives on Philanthropy’s Underfunding of Native Communities and Causes” (Nous devons changer notre façon de penser : perspectives sur le sous-financement philanthropique des communautés et des causes autochtones), First Nations Development Institute | <a href="https://www.firstnations.org/publications/we-need-to-change-how-we-think-perspectives-on-philanthropys-underfunding-of-native-communities-and-causes/">https://www.firstnations.org/publications/we-need-to-change-how-we-think-perspectives-on-philanthropys-underfunding-of-native-communities-and-causes/</a>             |
| 2018  | “Executive Summary: Growing Inequity: Large Foundation Giving to Native American Organizations and Causes—2006–2014” (Inégalité croissante : dons des grandes fondations aux organisations et causes amérindiennes), First Nations Development Institute   | <a href="https://www.firstnations.org/publications/executive-summary-growing-inequity-large-foundation-giving-to-native-american-organizations-and-causes-2006-2014/">https://www.firstnations.org/publications/executive-summary-growing-inequity-large-foundation-giving-to-native-american-organizations-and-causes-2006-2014/</a> |
| 2018  | “Resetting the Grantee–Grantor Relationship” (Reconstruire la relation bénéficiaire–subventionnaire), Forti/Peery, SSIR  | <a href="https://ssir.org/articles/entry/resetting_the_grantor_grantee_relationship">https://ssir.org/articles/entry/resetting_the_grantor_grantee_relationship</a>   |
| 2017  | “Time to Reboot Grantmaking” (Le moment est venu de repenser l’octroi de subvention), Etzel/Pennington, SSIR   | <a href="https://ssir.org/articles/entry/time_to_reboot_grantmaking">https://ssir.org/articles/entry/time_to_reboot_grantmaking</a>   |
| 2016  | “Pay-What-It-Takes Philanthropy” (Philanthropie « Payez ce qu’il faut »), Queenan/Etzel/Prasad, SSIR   | <a href="https://ssir.org/articles/entry/pay_what_it_takes_philanthropy">https://ssir.org/articles/entry/pay_what_it_takes_philanthropy</a>   |
| 2015  | “The Out in the South Initiative” (Initiative Out in the South), donateurs pour les questions LGBTQ  | <a href="https://lgbtfunders.org/research-item/out-south-initiative/">https://lgbtfunders.org/research-item/out-south-initiative/</a>   |
| 2013  | “New Gatekeepers of Philanthropy” (Les nouveaux gardiens de la philanthropie), NPQ   | <a href="https://cdn2.hubspot.net/hubfs/407546/Downloads/Digital_Magazine_Issues/Summer%202013.pdf">https://cdn2.hubspot.net/hubfs/407546/Downloads/Digital_Magazine_Issues/Summer%202013.pdf</a>   |
| 2010  | “Philanthropy in a Recession” (La Philanthropie en période de recession), NPQ  | <a href="https://cdn2.hubspot.net/hubfs/407546/Downloads/Digital_Magazine_Issues/Fall%202010.pdf">https://cdn2.hubspot.net/hubfs/407546/Downloads/Digital_Magazine_Issues/Fall%202010.pdf</a>   |

| Année | Titre   | URL   |
|-------|---|---|
| 2009  | "The Nonprofit Starvation Cycle" (Le cycle de privation des organisations à but non lucratif), Gregory/Howard, SSIR   | <a href="https://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_starvation_cycle">https://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_starvation_cycle</a>   |
| 2008  | "Drowning in Paperwork, Distracted from Purpose" (Se noyer dans la paperasse et s'éloigner de son objectif), PEAK Grantmaking   | <a href="https://www.peakgrantmaking.org/resource/drowning-in-paperwork-distracted-from-purpose/">https://www.peakgrantmaking.org/resource/drowning-in-paperwork-distracted-from-purpose/</a>   |
| 2008  | "Assessing the Impact: General Operating Support" (Évaluation de l'impact : aide au fonctionnement général), GEO  | <a href="https://www.geofunders.org/resources/assessing-the-impact-general-operating-support-volume-2-684">https://www.geofunders.org/resources/assessing-the-impact-general-operating-support-volume-2-684</a>   |
| 2007  | "General Operating Support: Action Guide" (Évaluation de l'impact : Guide d'action), GEO  | <a href="https://www.geofunders.org/resources/general-operating-support-action-guide-690">https://www.geofunders.org/resources/general-operating-support-action-guide-690</a>   |
| 2006  | "Listen, Learn, Lead" (Écouter, apprendre, diriger), GEO  | <a href="https://www.geofunders.org/resources/listen-learn-lead-grantmaker-practices-that-support-nonprofit-results-742">https://www.geofunders.org/resources/listen-learn-lead-grantmaker-practices-that-support-nonprofit-results-742</a>   |
| 2005  | "The Looking-Glass World of Nonprofit Money" (De l'autre côté du miroir : le financement des organisations à but non lucratif), Miller, NFF   | <a href="https://nff.org/commentary/looking-glass-world-nonprofit-money">https://nff.org/commentary/looking-glass-world-nonprofit-money</a>   |
| 2004  | "Axis of Ideology: Conservative Foundations and Public Policy" (L'Axe de l'idéologie : Les fondations conservatrices et les politiques publiques), NCRP   | <a href="https://www.ncrp.org/publication/axis-of-ideology">https://www.ncrp.org/publication/axis-of-ideology</a>   |
| 2004  | "Lessons for Boards from the Nonprofit Overhead" (Leçons pour les conseils d'administration tirées du projet sur les frais généraux des organisations à but non lucratif), Cost Project, Urban Institute      | <a href="https://www.urban.org/sites/default/files/publication/58171/411119-Lessons-for-Boards-from-the-Nonprofit-Overhead-Cost-Project.PDF">https://www.urban.org/sites/default/files/publication/58171/411119-Lessons-for-Boards-from-the-Nonprofit-Overhead-Cost-Project.PDF</a> |
| 2003  | "Smart Money" (L'argent bien pensé), Brest, SSIR  | <a href="https://ssir.org/articles/entry/smart_money">https://ssir.org/articles/entry/smart_money</a>   |
| 1997  | "Moving a Public Policy Agenda: The Strategic Philanthropy of Conservative Foundations" (Faire avancer un programme de politique publique : La philanthropie stratégique des fondations conservatrices), NCRP | <a href="https://bjn9t2lhlni2dhd5hvym7llj-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2016/11/Moving-a-Public-Policy-Agenda.pdf">https://bjn9t2lhlni2dhd5hvym7llj-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2016/11/Moving-a-Public-Policy-Agenda.pdf</a>                           |
| 1992  | "Invisible and in Need" (Invisible et dans le besoin), AAPIP  | <a href="https://aapip.org/resources/invisible-and-in-need-philanthropic-giving-to-asian-americans-and-pacific-islanders/">https://aapip.org/resources/invisible-and-in-need-philanthropic-giving-to-asian-americans-and-pacific-islanders/</a>                                     |
| 1986  | "Indirect Costs: A Guide for Foundations and Nonprofit Organizations" (Coûts indirects : guide pour les fondations et les organisations à but non lucratif), Rand   | <a href="https://www.rand.org/pubs/reports/R3376.html">https://www.rand.org/pubs/reports/R3376.html</a>   |

# Image credits

## Images used in this report.

## With thanks to the creators.

Pansexual pride flag painted on hand

By Samantha Hurley <https://burst.shopify.com/@lightleaksin>

Sunflowers across green hills under white clouds

Photo by Ricardo Frantz on [Unsplash](#)

I'm With Her/Them – Protest photo

Photo by Gayatri Malhotra on [Unsplash](#)

Better Days Ahead on Concrete Floor

Photo by Ian Taylor on [Unsplash](#)

Man Standing Near Blue Wall

Photo by Héctor López on [Unsplash](#)

People Meeting in Room

Photo by Antenna on [Unsplash](#)

People Sitting on Chair

Photo by Sam Balye on [Unsplash](#)

Green Catus Plant Near Green Door

Photo by Sabrina Mazzeo on [Unsplash](#)

People Standing and Standing Near Trees

Photo by Duncan Shaffer on [Unsplash](#)

Man Wearing Black Cap with Love Thy Neighbour

Photo by Nina Strehl on [Unsplash](#)

Four persons holding each others waists at daytime

Photo by Vonecia Carswell on [Unsplash](#)

Grayscale Portrait of a Man in a Button-Up Shirt

By Ekam Juneja <https://www.pexels.com/@ekam-juneja-61080223/>

Two Men Under Blue Sky

By Ajay Donga <https://www.pexels.com/@ajay-donga-1113836/>

People's Hands

By Cottonbro <https://www.pexels.com/@cottonbro/>

**FUNDING FOR**  
**REAL CHANGE**

Licensed to the public subject to the Creative Commons Attribution 4.0 International license