

Transfert du pouvoir, des partenariats et du financement dans la coopération internationale

Rachel Logel Carmichael
Michael Wodzicki

Janvier 2026

Table des matières

Remerciements	3
Sigles et acronymes	4
Résumé exécutif	5
1. Contexte	7
Le paysage de la coopération internationale	7
Vers une autorité plus déléguée	8
Le contexte canadien	8
Perspectives	9
2. Comprendre le financement délégué et les partenariats innovants	9
Définir le financement délégué	9
Comprendre les partenariats innovants	10
Financement délégué – définition proposée	11
3. Méthodologie	12
Critères de sélection des modèles	12
Intégration des principes d’AÉDIJ	13
Contraintes	14
Perspectives	14
4. Les modèles	14
5. Analyse comparative	16
La confiance et le degré de délégation	17
Qui définit l’impact et quel est cet impact ?	18
Rôle du donateur-riche : innovation structurelle et financière	19
Risque et délégation	21
6. Constats et recommandations	23
Trois constats	23
Recommandations	27
Annexe 1: Les modèles	30
Fonds Égalité	30
Coalition humanitaire – Fonds Canadien pour l’Assistance Humanitaire (FCAH)	31
Fonds pour l’innovation et la transformation	32
Fonds commun pour les réponses locales (FCRL) – Soudan du Sud	33
Fondation Mulago	35
Ministères scandinaves des Affaires étrangères	36
Annexe 2: Entretiens auprès d’informateur-riche-s clés	39
Annexe 3 : Guide des entrevues	40

Remerciements

Le présent rapport a bénéficié de la générosité de nombreuses personnes qui ont mis à disposition leur temps, leur expérience et leurs perspectives dans le cadre d'entretiens et d'échanges. Nous tenons à exprimer notre gratitude à l'ensemble des informateur·rice·s clés dont les contributions ont éclairé et enrichi l'analyse.

Nous remercions Coopération Canada pour sa collaboration soutenue tout au long de cette démarche et nous reconnaissons l'accompagnement, les orientations et l'engagement manifeste de Shannon Kindornay et David Panetta. Leurs réflexions ont contribué à orienter la direction de l'étude.

Nous souhaitons également reconnaître la contribution des participant·e·s à l'atelier de validation tenu le 23 septembre 2025, dont les commentaires ont renforcé le cadrage analytique et les recommandations.

Enfin, nous exprimons notre gratitude aux participant·e·s du Forum des leaders de Coopération Canada, qui a eu lieu le 30 octobre 2025, au cours duquel des éléments du rapport préliminaire ont contribué à éclairer les discussions sur les modèles de partenariat émergents en coopération internationale. Leurs réflexions et exemples ont solidement ancré la version finale.

Toute erreur ou omission éventuelle relève de la seule responsabilité des auteur·rice·s.

Sigles et acronymes

AÉDIJ	Antiracisme, équité, diversité, inclusion et justice
FAHC	Fonds d'assistance humanitaire canadien
CAD	Comité d'aide au développement (OCDE)
PAIF	Politique d'aide internationale féministe (du Canada)
FIT	Fonds pour l'innovation et la transformation)
AMC	Affaires mondiales Canada
ITSC	Initiative de transformation des subventions et contributions (Canada)
CH	Coalition humanitaire
RCC	Réseau de coordination des conseils provinciaux et régionaux
OING	Organisation internationale non gouvernementale internationale (OING)
KEIC	Entretien avec des informateur·rice·s clés
ALA/LNA	Acteur·rice·s locaux·les et nationaux·ales
FCRL	Fonds commun pour les réponses locales – Soudan du Sud
CMCI	Conseil manitobain pour la coopération internationale
MAE	Ministères des affaires étrangères (pays scandinaves)
ONG	Organisation non-gouvernementale
NSDO	Organisation pour le Développement Durable du Nil – Soudan du Sud
OCHA	Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires
APD	Aide publique au développement
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
GAR	Gestion axée sur les résultats
ODD	Objectifs de développement durable
PMO	Petites et moyennes organisations
ONU	Organisation des Nations Unies
EUMC	Entraide universitaire mondiale du Canada

Résumé exécutif

Le secteur de la coopération internationale traverse une période de profonde transition. Les budgets d'aide mondiale diminuent, tandis que les conflits, les effets climatiques et les chocs économiques augmentent les besoins plus rapidement que ne progresse le financement. Le modèle traditionnel de l'aide publique au développement (APD) - où les ressources sont octroyées à des projets contrôlés par les bailleur-euse-s et par des mécanismes de conformité lourds - se révèle de plus en plus limité pour répondre aux défis actuels. Dans ce contexte en évolution, de nouvelles approches émergent, qui rapprochent la responsabilité, l'autorité et l'obligation de rendre des comptes aux personnes qui vivent l'impact et en sont les moteurs.

Dans ce paysage en mutation, le financement délégué ainsi que des modèles de partenariat innovants constituent deux de ces approches. Elles offrent des outils concrets pour faire progresser l'équité et la responsabilité partagée dans la coopération internationale. Le financement délégué désigne le transfert d'autorité sur les ressources vers les personnes et organisations les plus proches de l'action, au moyen de partenariats plus équitables fondés sur la confiance, la souplesse et une gouvernance partagée. Les partenariats innovants, impliquent de nouvelles formes de collaboration qui rompent avec les modèles hiérarchiques et très axés sur la conformité, privilégiant plutôt la réciprocité, le partage des risques et l'adaptabilité.

Méthodologie

Cette étude, commandée par Coopération Canada et réalisée par Nexus Cooperation Inc., a examiné six modèles existants illustrant différentes approches de financement délégué et de partenariat. L'analyse repose sur une recherche documentaire, dix entretiens avec des personnes-ressources clés, ainsi qu'un atelier de validation tenu le 23 septembre 2025.

Les six modèles analysés sont : le Fonds Égalité, le Fonds canadien pour l'assistance humanitaire, le Fonds pour l'innovation et la transformation, le Fonds commun pour les réponses locales – Soudan du Sud, la Fondation Mulago, et les accords-cadres des ministères scandinaves des Affaires étrangères accords-cadres des ministères des Affaires étrangères scandinaves.

Chaque modèle a été évalué selon quatre critères : la responsabilité déléguée, les mécanismes de financement innovants, le transfert de pouvoir et la reproductibilité, tout en intégrant les principes d'antiracisme, d'équité, de diversité, d'inclusion et de justice.

Constats

Quatre axes transversaux se dégagent des modèles, offrant des perspectives clés sur le financement délégué et les partenariats innovants.

- a. **Investir dans la confiance et la délégation** : une délégation efficace repose sur un investissement initial dans la gouvernance et dans le développement de relations, plutôt que de s'appuyer uniquement sur des mécanismes de conformité. La confiance doit être délibérément établie avant que l'autorité puisse être exercée de manière responsable.
- b. **Définir l'impact localement** : La délégation est plus pertinente lorsque l'impact est défini par les personnes concernées par le changement. L'imputabilité de cet impact, lorsqu'elle s'étend vers les communautés qui l'ont défini – contribue à renforcer l'apprentissage et la viabilité.
- c. **Repenser les rôles des donateur-riche-s** : Les donateur-riche-s peuvent apporter une valeur ajoutée en tant que rassembleur-euse-s, bâtisseur-euse-s de capacités et facilitateur-riche-s, plutôt que de se limiter au contrôle des fonds. Cette transition nécessite une adaptation des systèmes internes et de la culture organisationnelle.

- d. **Redéfinir le risque.** Le risque peut être géré par une gouvernance partagée, un suivi proportionné et des engagements progressifs. Différencier les garanties fiduciaires essentielles des exigences administratives discrétionnaires ouvre la voie à une flexibilité accrue.

Ces observations mènent à une conclusion élargie : les modèles de financement délégué ne constituent pas encore des solutions systémiques, mais ils servent de laboratoires de changement. Ils démontrent qu'il est possible de rapprocher l'autorité des actrices, acteurs et organisations locales, de créer des partenariats plus équitables et d'obtenir des résultats durables, même dans un contexte de contraction des finances publiques.

Recommandations - mesures audacieuses pour l'avenir

Les constats mettent en évidence la nécessité de changements plus profonds au sein de l'écosystème de l'aide. Les progrès dépendront de l'action conjointe des donateur-riche-s et des acteur-riche-s de la société civile.

Pour les donateur-riche-s

- **Redéfinir l'imputabilité** : vers des cadres réciproques où les communautés et partenaires évaluent aussi la performance des donateur-riche-s .
- **Réformer les instruments de financement** : remplacer les ententes de contributions rigides par des pactes ou des accords-cadres qui définissent un objectif commun, des droits décisionnels et une flexibilité encadrée par des balises claires.
- **Investir dans la préparation des partenaires** : considérer le développement des capacités organisationnelles, la conception de la gouvernance et l'accompagnement comme de véritables investissements, et non comme de simples frais administratifs.
- **Adopter l'équivalence des apports** : considérer les ressources financières comme une forme de capital parmi d'autres. La légitimité, les réseaux et l'expérience vécue ont une valeur équivalente dans l'atteinte des résultats.

Pour la société civile et les partenaires

- **Institutionnaliser une gouvernance partagée** : inclure les partenaires locales-aux comme participant-e-s à part entière dans les instances décisionnelles, avec des rôles définis et des droits de vote.
- **Mesurer les transferts de pouvoir** : suivre des indicateurs tel que le pourcentage de décisions déléguées aux actrices et acteurs locales et locaux, ainsi que leur niveau de satisfaction concernant leur pouvoir décisionnel.
- **Repenser les relations de financement** : expérimenter des modèles de co-investissement dans lesquels une partie des fonds est gérée directement par des partenaires locales-aux, selon des cadres de redevabilité co-élaborés. Tester des approches de co-investissement permettant à des partenaires locaux d'assurer directement la gestion d'une partie des fonds, dans le respect de cadres de redevabilité élaborés conjointement.
- **Redéfinir la finalité organisationnelle** : aligner stratégies, développement du leadership et indicateurs de réussite avec des rôles d'accompagnement et de gouvernance assumés dans un système plus distribué.

Ces modèles ne constituent pas encore des solutions systémiques, mais des laboratoires du changement qui démontrent qu'il est possible d'approcher l'autorité des acteur-riche-s locaux-ales, de créer des partenariats plus équitables et de produire des résultats durables malgré la contraction des finances publiques. Les modèles étudiés ici suggèrent une architecture de coopération à venir qui s'apparente moins à une hiérarchie qu'à un réseau, où valeur, autorité et redevabilité sont partagées entre les acteur-riche-s poursuivant des résultats communs. Dans leur ensemble, ils témoignent d'un système en transition — à mi-chemin entre l'APD traditionnelle et ce qui suivra — où la redistribution du pouvoir, l'évolution des partenariats et les innovations financières détermineront la prochaine phase de la coopération internationale.

1. Contexte

Le secteur de la coopération internationale traverse une période de transformation profonde. Porté par l'évolution des attentes communautaires, la transformation numérique (dont l'IA), de nouvelles priorités publiques, des changements du financement et des pressions budgétaires, ce secteur exige des perspectives et des approches nouvelles pour penser et concevoir l'avenir. Les débats de longue date sur l'efficacité de l'aide, la nécessité de transférer le pouvoir et le rôle des financements concessionnels convergent désormais avec les changements des priorités nationales des pays pourvoyeurs d'Aide publique au développement (APD). La faible croissance et les contraintes d'abordabilité affectent les allocations d'APD. De plus, les réalignements géopolitiques ainsi que les crises récurrentes et amplifiées par le climat exposent les limites du modèle traditionnel d'APD.

Bien que l'aide publique au développement (APD) constitue un point d'entrée utile pour aborder le financement délégué, ce n'est pas la seule. À plus long terme, la coopération internationale ne devrait pas se structurer autour de l'APD sous sa forme actuelle. De nombreux exemples récents montrent des organisations internationales non gouvernementales (OING) qui cherchent à redéfinir leurs rôles, en réponse aux engagements et aux réformes du secteur^{1,2} ou encore aux réductions massives d'APD aux États-Unis et en Europe.³ Les analystes y voient un changement durable, sans perspective plausible de retour aux niveaux de financement antérieurs. Comme l'indique un rapport récent sur l'avenir de l'aide.⁴



Le financement délégué, dans le cadre de la coopération internationale, désigne le transfert de l'autorité décisionnelle sur les ressources vers celles et ceux qui sont le plus proches des impacts, à travers des partenariats plus équitables qui vont au-delà des modalités traditionnelles de l'aide.

Le paysage de la coopération internationale

Les budgets consacrés à l'aide mondiale se contractent alors que les besoins augmentent. Les conflits, les chocs climatiques et les pressions économiques creusent un écart croissant entre les ressources disponibles et la demande globale. En 2024, les quatre principaux pays pourvoyeurs d'APD (États-Unis, Royaume-Uni, Allemagne et France) ont réduit leurs budgets d'aide simultanément, une première depuis près de trente ans.⁵ Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'APD a diminué de 9 % en 2024 et devrait encore reculer de 9 à 17 % en 2025.⁶ Les pays les moins avancés risquent de perdre entre 13 et 25 % d'APD bilatérale, tandis que l'Afrique subsaharienne pourrait subir une baisse encore plus forte de 16 à 28 %.⁷ Les réductions les plus marquées concerneront la santé, l'aide humanitaire et l'éducation.

Parallèlement, le nombre de personnes nécessitant une assistance humanitaire a quadruplé depuis 2015, atteignant environ 300 millions en 2024 – niveau le plus élevé jamais enregistré.⁸ Les déplacements forcés liés au climat suivent la même trajectoire : la Banque mondiale estime que jusqu'à 200 millions de personnes pourraient être contraintes

1 Christian Aid (2025). Stepping into the future: Transforming Christian Aid to shift power to partners and communities. (Entrer dans l'avenir : Transformer Christian Aid pour transférer le pouvoir aux partenaires et aux communautés) 29 avril 2025.

2 Oxfam Canada (2021). Shifting Power in our Movement. 18 mai, 2021

3 Miolene, E. (2025). After the aid cuts: What's next for INGOs? (Après les coupes dans l'aide : quelle voie pour les OING ?) Devex, 29 août.

4 Kennedy, E., Maietta, M., & Santana, M. (2025). Future of Aid 2040: Unpacking the Aid System – Laying the Groundwork for Transformation. (L'avenir de l'aide en 2040 : comprendre le système de l'aide – jeter les bases de la transformation). Inter-Agency Research and Analysis Network (IARAN) et Centre for Humanitarian Leadership (CHL).

5 Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE] (2025). Réductions de l'aide publique au développement : projections de l'OCDE pour 2025 et à court terme.

6 Ibid.

7 Ibid.

8 Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires [OCHA]. (2023). Aperçu humanitaire mondial 2024. Nations Unies, Bureau pour la coordination des affaires humanitaires.

de se déplacer à l'intérieur de leur pays d'ici 2050.⁹ Les pays en développement doivent désormais combler un déficit annuel évalué à 4 000 milliards de dollars américains afin de réaliser les Objectifs de développement durable (ODD).¹⁰

Ces changements ne sont pas temporaires. Ils révèlent une contraction structurelle du financement public international, alors même que les besoins – liés aux conflits, aux chocs climatiques et aux violations des droits de la personne – ne cessent de croître. Les dirigeantes et dirigeants du secteur reconnaissent eux-mêmes cette incertitude : en 2023, un exercice de planification de scénarios mené par Coopération Canada et le Centre de recherches pour le développement international a identifié quatre trajectoires possibles pour le système de coopération internationale à l'horizon 2030, rappelant que, même si l'étiquette « d'APD » peut évoluer, les conditions de réussite demeurent essentielles.¹¹

Vers une autorité plus déléguée

Au cours des deux dernières décennies, une série d'accords internationaux ont inscrit la délégation et l'appropriation locale parmi les principes fondamentaux d'une coopération efficace. De la Déclaration de Paris (2005) et du Programme d'action d'Accra (2008) à la Politique d'aide internationale féministe (PAIF) du Canada (2017) et au Grand Bargain (2016, réaffirmé en 2021), ces cadres engagent collectivement les donateur-riche-s à s'aligner sur les priorités des pays partenaires, à renforcer le leadership local, et à acheminer davantage de ressources directement vers les acteur-riche-s locaux-ales.

Les modèles de financement qui transfèrent l'autorité - ou délèguent la responsabilité - plus près du terrain ou s'opèrent le développement ont démontré leur capacité à offrir une plus grande efficacité, réactivité et durabilité. Les évaluations le confirment. Les Fonds de financement communs par pays, gérés par OCHA, figurent parmi les outils les plus efficaces pour soutenir une action humanitaire menée par des actrices et acteurs locaux-ales, en acheminant rapidement des ressources vers des ONG nationales et des autorités locales.¹² Le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme a institutionnalisé la délégation à travers ses mécanismes de coordination nationaux, permettant aux parties prenantes locales de définir les priorités de financement. Des évaluations indépendantes confirment que cette approche aligne les ressources sur les stratégies locales et produit des résultats mesurables : depuis 2002, les investissements du Fonds mondial ont réduit de 61 % les décès liés au VIH, à la tuberculose et au paludisme, sauvant environ 65 millions de vies.¹³

Par ailleurs, l'engagement à rapprocher l'APD des communautés locales s'est illustré lors du récent sommet sur le financement du développement à Séville, en Espagne, où l'Engagement de Séville a mis en avant l'importance de nouveaux dispositifs fondés sur la confiance, la flexibilité et la prise de décision locale. Ces exemples démontrent que la délégation est bien plus qu'un principe abstrait : elle est désormais une approche validée pour optimiser l'usage de ressources limitées.

Le contexte canadien

Au Canada, ces changements mondiaux se traduisent par des réformes internes. Affaires mondiales Canada (AMC) a mis en œuvre une Initiative de transformation pluriannuelle (2023-2026) pour renforcer la culture organisationnelle, la capacité d'élaboration des politiques et les systèmes de gestion des subventions. Un pilier clé est l'initiative de

9 Banque mondiale. (2021). Groundswell II : Agir face aux migrations climatiques internes. Washington, DC : Banque mondiale.

10 Nations Unies. (2025). Les dirigeant-e-s mondiaux-ales lancent la « Plateforme d'action de Séville » pour accélérer le financement du développement durable. Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies.

11 Coopération Canada & Centre de recherches pour le développement international. (2023). Un système de coopération internationale en transformation : Scénarios pour 2030. Ottawa. — Ce rapport présente quatre scénarios possibles sur l'évolution du système de coopération internationale d'ici 2030, élaborés à partir de consultations avec des parties prenantes canadiennes et internationales. Les scénarios ne sont pas des prédictions mais des outils pour explorer l'incertitude et identifier les conditions de réussite de la coopération.

12 Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires [OCHA]. (2024). Fonds de financement communs par pays et fonds humanitaires régionaux : Revue 2024. Nations Unies, Bureau pour la coordination des affaires humanitaires.

13 Fonds mondial. (2024). Rapport 2024 sur les résultats. Genève : Le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme.

transformation des subventions et contributions (ITSC), lancée en 2024 pour simplifier la distribution des fonds, alléger la charge administrative et rendre les procédures plus prévisibles et transparentes.¹⁴

Coopération Canada et ses membres ont joué un rôle proactif dans ce processus, en assumant la coprésidence du Groupe consultatif de la société civile sur les politiques et en siégeant au Groupe consultatif des partenaires de l'ITSC. À travers ces plateformes, le secteur a fourni des rétroactions essentielles afin que les efforts de modernisation reflètent les réalités des organisations canadiennes qui mettent en œuvre des programmes au pays et à l'étranger.¹⁵

Perspectives

La réduction des budgets d'APD et l'évolution des priorités des donateur·rice·s rendent nécessaire l'identification de modèles capables de maintenir les résultats tout en répartissant l'autorité plus équitablement. L'Engagement de Séville a mis en évidence que la coopération reposera de plus en plus sur des sources de financement variées — recettes nationales, philanthropie, fonds climatiques et mécanismes régionaux — en complément de l'aide traditionnelle.

Lors de l'atelier de validation, les personnes participantes ont relevé que le financement délégué doit être compris dans un écosystème financier plus large, et non uniquement dans le cadre de l'APD. Des principes similaires de partage de l'autorité et de responsabilités s'appliquent aux fonds publics nationaux et internationaux, y compris les mécanismes de finance sociale, les programmes d'emploi et de compétences, ou même des secteurs comme le commerce ou la défense, désormais étroitement liés aux résultats du développement. Reconnaître cet espace élargi montre que le financement délégué ne se limite pas à la réforme de l'aide, mais qu'il s'inscrit plutôt dans une transformation plus large de la gouvernance et du partage des ressources publiques.

2. Comprendre le financement délégué et les partenariats innovants

Définir le financement délégué

Aucune définition officielle du « financement délégué » n'est établie dans le cadre du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Néanmoins, divers éléments contribuant à en préciser la compréhension figurent dans plusieurs déclarations internationales adoptées au cours des vingt dernières années.

Lors de l'atelier de validation, les participant·e·s ont souligné que l'enjeu principal n'est pas de parvenir à un consensus autour d'une définition unique, mais bien de comprendre, tout d'abord, l'importance de la délégation et de l'innovation. Le financement délégué constitue, en définitive, une réponse aux inefficiences et aux inégalités des modèles actuels d'aide : il s'agit d'une tentative visant à rapprocher les ressources, l'autorité et la responsabilité de celles et ceux qui vivent les changements et en sont les moteurs. Cette logique sert de base aux définitions qui suivent.

La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (2005) met l'accent sur les principes d'appropriation et d'alignement entre les pays qui fournissent l'aide publique au développement (APD) et ceux qui la reçoivent. Cette Déclaration stipule que « les pays partenaires exercent un leadership effectif sur leurs politiques de développement » et que les donateur·rice·s doivent « aligner leurs soutien sur les stratégies de développement national, les institutions et les procédures des pays partenaires ».¹⁶ Le Programme d'action d'Accra (2008) est allé plus loin, en incitant les donateur·rice·s à recourir, par défaut, aux systèmes nationaux pour l'aide au secteur public.¹⁷ Des engagements plus

14 Consulter : **Transformer Affaires mondiales Canada**

15 Coopération Canada. (2024). Rapport annuel 2023-2024. Ottawa : Coopération Canada.

16 OCDE (2005). Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, OCDE, Paris., p.3. DOI : <https://doi.org/10.1787/9789264098084-fr>

17 OCDE (2008), Agenda d'Accra pour l'action, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264098107-fr>

récents, tels que le Grand compromis ou Grand Bargain (2016, réaffirmé en 2021), ont fixé l'objectif selon lequel 25 % des financements humanitaires doivent parvenir directement aux actrices et acteurs locaux-ales.

La Politique d'aide internationale féministe - PAIF - du Canada (2017) reconnaît que les organisations et mouvements de femmes à l'échelle locale sont les mieux placés pour identifier les obstacles et mener le changement. En s'engageant à soutenir directement les parties prenantes locales et les partenariats qui font progresser l'égalité des genres, la PAIF reflète l'ambition du Canada de rapprocher les ressources et les décisions de celles et ceux qui sont les plus touché.e.s. L'Initiative de transformation des subventions et des contributions (ITSC) d'Affaires mondiales Canada vise à mettre en œuvre des actions qui concrétisent cette ambition.

Ensemble, ces cadres témoignent d'une volonté claire de transférer l'autorité vers les pays partenaires, les acteurs et actrices locaux-ales. Toutefois, aucun ne propose de définition opérationnelle précise du financement délégué, ce qui révèle un enjeu majeur : à savoir comment passer des principes généraux à des modèles concrets permettant de concrétiser ces engagements. Le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE a d'ailleurs reconnu cette lacune : son rapport sur la coopération pour le développement 2023 souligne que le système d'aide est sous tension et nécessite d'être repensé en profondeur, plus particulièrement en ce qui concerne le partage du pouvoir et des ressources avec les actrices et acteurs locaux-ales.¹⁸

La société civile canadienne partage cette inquiétude. Le rapport de Coopération Canada intitulé Transfert du pouvoir dans la coopération internationale souligne que le changement ne peut se limiter à des réformes techniques, et appelle à un rééquilibrage des relations entre donateur-riche-s, gouvernements et société civile, tant dans le Sud global que dans le Nord.¹⁹ Cela se reflète dans les flux réels de ressources : une évaluation indépendante du Grand compromis (Grand Bargain) mené par l'ODI a révélé qu'à peine 3 % du financement humanitaire parvenait directement aux actrices et acteurs locaux-ales, bien en deçà de l'engagement de 25 %.²⁰

Comprendre les partenariats innovants

Comme pour le financement délégué, il n'existe pas de définition officielle unique pour les « partenariats innovants » dans le domaine de la politique de développement. L'OCDE conçoit l'innovation en coopération comme l'ensemble « de nouvelles politiques, des partenariats, des modèles économiques, des pratiques, des approches, des analyses comportementales et diverses méthodes de coopération pour le développement, dans tous les secteurs ». Dans cette optique, les partenariats innovants relèvent moins d'une classification formelle que d'une dynamique de travail : caractérisée par des collaborations qui dépassent les frontières traditionnelles, mobilisent de nouveaux acteurs et de nouvelles actrices ou recourent à des méthodes inédites pour produire des résultats.²¹

Dans le présent rapport, la recherche de partenariats innovants s'est attachée à identifier des situations où des collaboratrices et collaborateurs ont choisi de collaborer autrement, en créant des partenariats qui ne reposaient pas sur un « cadre traditionnel ». Les exemples retenus illustrent des principes de respect mutuel, de partage du pouvoir et de réciprocité, souvent désignés sous le terme de « partenariats équitables ». ²² Dans bien des cas, ces approches n'ont pas abouti à un financement délégué au sens strict. Elles ont toutefois permis de concevoir de nouveaux modèles de collaboration : des instances de gouvernance intégrant des actrices et acteurs locaux, des plateformes philanthropiques-gouvernementales conçues pour mobiliser des ressources, ou encore des programmes de bourses et des modèles d'accompagnement visant à préparer et à renforcer les capacités des partenaires avant l'octroi des financements. Ces exemples sont précieux, car ils illustrent la diversité des innovations relationnelles et

18 OCDE (2023). Coopération pour le développement 2023 - Rapport : Quel système d'aide pour demain ? Paris : Éditions OCDE

19 Coopération Canada (2023). Le transfert de pouvoir au sein de la coopération internationale. Ottawa : Coopération Canada.

20 Metcalfe-Hough, V., Fenton, W., Willitts-King, B., & Spencer, A. (2021). The Grand Bargain at Five Years: An Independent Review. Londres : ODI Humanitarian Policy Group.

21 OCDE (2017). Le Comité d'aide au développement de l'OCDE : Favoriser un développement efficace. Paris : Éditions OCDE.

22 Conseil International des Agences Bénévoles (ICVA). Equitable Partnerships and Localisation – 'Grab and Go' Pocket Guide (Partenariats équitables et localisation – Guide pratique « Grab and Go »). Genève : ICVA, avril 2025.

structurelles susceptibles de créer des conditions favorables à des partenariats plus équitables, indépendamment du degré de délégation atteint (voir Sections 4 et 5 pour une analyse approfondie).²³

Dans ce rapport, l'innovation dans les partenariats est donc définie comme une volonté affirmée de dépasser les relations de financement hiérarchiques pour favoriser des formes de collaboration plus équitables.

Poussé à son terme, le financement délégué rend indispensables de tels partenariats. Transférer l'autorité vers des acteurs et actrices locaux-ales suppose des dispositifs qui ne soient pas uniquement financiers, mais également relationnels : des partenariats fondés sur la confiance, le partage des risques et une gouvernance conjointe. Ainsi, les engagements internationaux sur l'efficacité de l'aide et la localisation - de Paris et Accra jusqu'au Grand compromis (Grand Bargain) et à la PAIF du Canada - établissent systématiquement un lien entre le principe de délégation et l'appel à de nouveaux modèles de partenariat. Ces deux concepts se renforcent : la délégation redéfinit où les décisions sont prises, l'innovation partenariale détermine qui y participe et comment elles sont mises en œuvre.

Financement délégué – définition proposée

Les conceptions antérieures du financement délégué et des partenariats innovants, influencées par les cadres traditionnels d'appropriation et d'alignement de l'APD, ne permettent plus de saisir pleinement les exigences actuelles et futures. Dans un contexte de contraction des budgets d'aide et d'augmentation des besoins mondiaux en matière de développement, le financement délégué - ainsi que les partenariats qu'il implique - devrait être envisagé plus largement : comme un moyen de bâtir des partenariats plus équitables, reposant sur le partage des risques, le renforcement du leadership local et l'utilisation flexible et adaptative des ressources.

Les entretiens avec des parties prenantes clés pour préparer le présent rapport ont confirmé que les définitions actuelles ne sont plus adéquates, dans un contexte de contraction systémique de l'APD et de priorités changeantes. Les parties prenantes ont souligné la nécessité d'approches qui (1) instaurent une confiance durable, (2) permettent des instruments de financement mutualisés ou flexibles, et (3) ouvrent la voie à de nouvelles formes de partenariat capables de canaliser des ressources à grande échelle.

Au cours de l'atelier de validation, les participant-e-s ont relevé que le vocabulaire utilisé pour décrire ces modèles - notamment des termes comme « financement délégué » ou « autorité déléguée » - peut constituer en soi une partie du problème. Ces termes peuvent évoquer des dynamiques hiérarchiques ou de contrôle plutôt qu'une appropriation collective. Dans le présent rapport, ils sont utilisés comme point de référence, reflétant le langage actuellement disponible dans les cadres politiques et opérationnels, tout en reconnaissant que le secteur évolue vers une terminologie plus conforme aux principes d'équité, de réciprocité et de gestion partagée. Cette évolution terminologique n'est pas uniquement sémantique ; elle constitue une étape essentielle pour transformer les dynamiques de pouvoir et de redevabilité au sein du système. Des alternatives émergentes - telles que la prise de décision partagée, le financement coconstruit ou les cadres de redevabilité mutuelle - pourraient constituer offrir des descriptions plus justes de l'évolution du secteur.

Les participant-e-s ont également noté que le terme « délégation » peut mettre certaines institutions publiques de financement mal à l'aise, celles-ci lui préférant la notion d'« appropriation ». Bien que les deux concepts se recoupent, l'appropriation renvoie souvent à la responsabilité des partenaires quant aux résultats dans un cadre fixé par les donateur-riche-s; la délégation, quant à elle, implique un transfert d'autorité, ce qui n'est pas toujours permis par la loi. Il est important de reconnaître cette distinction: avancer vers une appropriation partagée peut constituer une étape préalable nécessaire vers une véritable délégation.

23 Un parallèle peut être établi avec le Trust-Based Philanthropy Project (2020), What is Trust-Based Philanthropy? <https://www.trustbasedphilanthropy.org>. Bien que formulés dans un contexte philanthropique, les principes de financement pluriannuel, d'allègement des exigences de rapportage et d'investissement dans le renforcement des capacités des partenaires résonnent avec la recherche plus large de partenariats plus équitables en coopération internationale.

Ainsi, en tenant compte de ces éléments, le présent rapport retient la définition suivante du financement délégué :

Le financement délégué, dans le cadre de la coopération internationale, désigne le transfert de l'autorité décisionnelle sur les ressources vers celles et ceux qui sont le plus proches des impacts, à travers des partenariats plus équitables qui vont au-delà des modalités traditionnelles de l'aide.

Cette définition approfondit la conception traditionnelle du financement délégué en intégrant les principes clés suivant :

- 1. Autorités locales et appropriation** – les ressources sont alignées sur les priorités des partenaires, et les décisions sont prises par les personnes directement touchées.
- 2. Mécanismes flexibles et adaptatifs** – les modèles de financement sont conçus pour s'ajuster rapidement aux crises et à des contextes changeants.
- 3. Partenariats équitables fondés sur la confiance** – la délégation requiert des relations qui dépassent les structures hiérarchiques « donateur-riche-s-bénéficiaires » pour instaurer une gouvernance partagée.
- 4. Collaboration innovante intersectorielle** – les partenaires philanthropiques, gouvernementaux et issus de la société civile partagent les risques et les ressources, permettant des résultats plus ambitieux et durables.

Ces discussions et définitions en évolution mettent en lumière à la fois le potentiel et les ambiguïtés du financement délégué. Elles clarifient l'importance de la délégation et des partenariats innovants, mais ne montrent pas encore comment l'autorité peut être transférée concrètement, ni comment la réussite sera définie par celles et ceux qui reçoivent les fonds. Produire ces preuves est essentiel pour orienter les futures évolutions de la coopération internationale, alors que le modèle traditionnel d'APD cède la place à de nouveaux dispositifs. La présente recherche commence à identifier les conditions propices à une délégation plus susceptible de réussir - un thème développé dans la section suivante à travers différents modèles et points de vue des parties prenantes.

3. Méthodologie

Ce rapport repose sur une méthodologie qui combine recherche documentaire, entrevues ciblées et analyse comparative de certains modèles de financement délégué. L'objectif est de constituer une base de preuves solides pour analyser les pratiques actuelles en matière de financement délégué et de partenariats innovants, ainsi que d'identifier les conditions favorables à leur réussite future.

Le rapport a été validé et affiné lors d'un atelier sectoriel tenu le 23 septembre 2025, au cours duquel les participant-e-s ont examiné les conclusions préliminaires et formulé des commentaires qui ont contribué à l'analyse finale.

La recherche a débuté par une revue documentaire complète, incluant littérature académique, documents politiques du CAD-OCDE, évaluations de financements communs et rapports de donateur-riche-s bilatéraux-ales et multilatéraux-ales, afin de comprendre comment le financement délégué a été pensé et mis en œuvre.

Critères de sélection des modèles

Étant donné le grand nombre d'initiatives pouvant être classées dans la catégorie du financement délégué ou celle des partenariats innovants, des critères clairs ont été définis pour orienter l'analyse. En collaboration avec Coopération Canada, quatre critères ont servi à identifier et à évaluer les modèles de financement délégué et de partenariats innovants.

- 1. Responsabilité déléguée :** Le modèle doit viser à transférer une réelle appropriation et une responsabilité décisionnelle au partenaire. Cela inclut une flexibilité dans l'utilisation des fonds et dans la manière d'atteindre les résultats. La délégation n'implique pas une flexibilité illimitée : les fonds peuvent être affectés à des objectifs précis, mais le ou la partenaire conserve une autorité substantielle pour déterminer la manière d'atteindre les résultats, qui seront poursuivis selon des paramètres clairs et préalablement convenus.
- 2. Mécanismes financiers innovants :** Le modèle doit présenter des modes de financement uniques ou non traditionnels, allant au-delà des approches très axées sur la conformité. Cela inclut un partage équitable des ressources entre partenaires et une attention portée aux résultats dans une mesure proportionnée par rapport aux obligations d'informations financières et narratives.²⁴
- 3. Transfert de pouvoir :** Le modèle doit démontrer une volonté de placer les communautés et les parties prenantes locales au centre du processus, plutôt que la donatrice ou le donateur. Cela peut se traduire par une prise de décision partagée, des structures de gouvernance inclusives ou des mesures explicites visant à promouvoir l'équité et l'inclusion.
- 4. Reproductibilité :** Le modèle doit offrir des enseignements transférables. Même si certaines initiatives sont contextuelles, l'analyse a évalué si des éléments de conception ou de gouvernance pouvaient être reproduits par d'autres donateur·rice·s ou organisations.

Une considération supplémentaire porte sur la pertinence du modèle dans le contexte canadien, en particulier pour une association dont les membres sont aussi nombreux que diversifiés comme c'est le cas pour Coopération Canada.

A partir de ces critères, la liste initiale de 15 modèles a été réduite à six (voir section 4). Ces modèles ont été évalués en menant des entretiens avec des informateurs et informatrices clés (voir annexe A), en utilisant un guide d'entretien standard ajusté selon les besoins (voir annexe B). Dix entretiens ont été réalisés auprès de représentantes et représentants d'organisations canadiennes de la société civile, d'organisations non gouvernementales internationales, de fonds philanthropiques et de fonctionnaires - actuels ou anciens - de la fonction publique (voir annexe A). Ces échanges ont permis de recueillir des perspectives directes sur les forces et les limites des modèles de financement délégué²⁵, ainsi que des informations sur la manière dont les organisations s'adaptent aux contraintes actuelles, notamment la contraction des budgets d'APD et les priorités changeantes des bailleurs.

Enfin, une analyse comparative a été menée sur un nombre limité de modèles retenus (voir section 5). Chaque modèle a été analysé selon trois dimensions : les modalités de délégation de l'autorité décisionnelle, les partenariats qui soutiennent cette délégation et les preuves disponibles quant aux résultats. L'analyse repose sur des évaluations publiées, les informations recueillies lors des entretiens et, lorsque disponibles, des données financières et de gouvernance.

Intégration des principes d'AÉDIJ

Un volet essentiel de la méthodologie consiste à intégrer les principes d'antiracisme, d'équité, de diversité, d'inclusion et de justice. Dès la définition des critères et tout au long des entretiens, une intention claire a été de se projeter vers un futur où les organisations « du Nord » - qu'il s'agisse de donateur·rice·s ou d'ONG — ne seraient plus au centre du processus de développement.

C'est dans cette optique que le troisième critère vise à comprendre comment l'équité et les dynamiques de pouvoir sont abordées et mises en pratique dans chacun des modèles. Les entretiens ont exploré :

- la manière dont le modèle répond aux déséquilibres de pouvoir ;
- comment l'équité et l'inclusion sont intégrées dans la conception ou la mise en œuvre; et

24 Cette étude n'a pas porté sur les mécanismes d'innovation financière » tels que le financement fondé sur les résultats, le financement mixte ou les obligations à impact social. Elle visait plutôt à examiner la composante partenariale du mode de financement.

25 Lors de l'atelier de validation, les participant·e·s ont suggéré d'ajouter ou de référencer d'autres modèles portés par des ONG ou par des actrices et acteurs de la société civile du Sud, afin d'illustrer comment la délégation peut émerger de l'intérieur même du secteur, et pas uniquement à travers des initiatives gouvernementales ou philanthropiques.

- qui participe aux décisions prises durant les moments clés (conception, budget, évaluation).

Toutes les parties prenantes interrogées ont souligné que, sans une prise en compte intentionnelle de l'équité et de la justice, le financement délégué risque de reproduire les hiérarchies existantes sous de nouveaux dispositifs institutionnels.

Cette approche garantit que le rapport ne traite pas le financement délégué comme une simple innovation technique, mais l'inscrit dans les débats plus larges sur l'évolution des rapports de pouvoir en coopération internationale.

Contraintes

La méthodologie a également présenté certaines limites. Premièrement, beaucoup de modèles sont relativement récents et n'ont pas encore fait l'objet d'évaluations indépendantes, ce qui restreint la base de preuves portant sur leurs effets sur le développement. Deuxièmement, l'échantillon d'entretiens, bien que diversifié, ne saurait refléter l'ensemble des perspectives au Canada ou à l'international. Troisièmement, aucune évaluation formelle des modèles n'a été menée par les consultant·e·s durant la période d'examen ; le rapport ne peut donc pas répondre de manière quantitative à la question suivante : « Quel est l'impact de ces modèles lorsqu'ils fonctionnent différemment ? » Enfin, dans un contexte de coopération internationale en pleine mutation, de nombreux modèles de financement délégué sont eux-mêmes en transformation, rendant les conclusions nécessairement provisoires. L'avenir du système demeure incertain. Comme indiqué dans la section 1, la véritable question porte peut-être moins sur la définition future de l'APD que sur les conditions nécessaires à une coopération réussie. Les conclusions sont donc provisoires, mais offrent des indications utiles sur les conditions de réussite future.

Perspectives

La présente méthodologie a pour objectif de décrire les mécanismes existants et d'éclairer les pratiques futures. L'application de critères précis et l'intégration des principes d'AÉDIJ ont permis d'identifier les modèles les plus pertinents pour le contexte canadien et pour la transformation plus large de la coopération internationale. La section suivante présente en détail les modèles retenus, en analysant la délégation de l'autorité, les partenariats qui la soutiennent et les enseignements clés. La section 5 revient ensuite à une analyse transversale pour dégager les conditions propices à la réussite du financement délégué.

4. Les modèles

Six modèles ont été analysés comme études de cas illustrant des approches alternatives de conception et de mise en œuvre de programmes et de partenariats en coopération internationale. Des descriptions détaillées de la manière dont ces modèles répondent ou non aux critères énoncés ci-haut figurent à l'annexe 1. Une brève synthèse des modèles est proposée ci-après. Tous ont apporté des éléments d'analyse sur les évolutions des relations, des accords et des partenariats, développés dans la section 5 : Analyse comparative.

Fonds Égalité

Description du modèle :

Le Fonds Égalité est une plateforme de financement durable dédiée à l'avancement de l'égalité des genres et au soutien des femmes et des filles dans le Sud global. Lancé en 2019 dans le cadre d'un accord de 15 ans totalisant 300 millions de dollars avec le gouvernement du Canada, et appuyé par des partenaires philanthropiques, du secteur privé et issu·e·s de la société civile, le Fonds combine ressources publiques et privées pour bâtir un modèle de financement à long terme, inspiré des fonds de dotation. Pensé pour protéger les organisations de défense des droits des femmes du « cycle de sous-financement » de l'aide canadienne — où les budgets fluctuent selon les priorités politiques — il vise aussi à attirer de nouveaux financements et à proposer une approche plus durable et évolutive.

Piloté par un consortium réunissant le Fond Égalité, le 'Entraide universitaire mondiale du Canada (EUMC) et Toronto Foundation, il associe investissement dans une optique de genre, renforcement des capacités et mobilisation de fonds pour assurer un impact durable.

Coalition humanitaire – Fonds canadien pour l'assistance humanitaire (FCAH)

Description du modèle :

Le Fonds canadien d'assistance humanitaire (FCAH), est un fonds de réserve pour situation d'urgence géré par la Coalition humanitaire, qui regroupe plusieurs ONG humanitaires canadiennes. Créé en 2014, il vise à combler les manques de financement pour les crises « négligées » ou de petite échelle, surtout celles qui ne déclenchent pas d'appels internationaux majeurs. Le modèle a évolué au fil de plusieurs itérations. Jusqu'à récemment, les activations nécessitaient une approbation d'AMC au niveau des projets, même lorsque l'urgence exigeait une réponse immédiate. Un projet pilote prévu pour 2025/2026 devrait transformer cette approche : les activations seront déclenchées automatiquement par des appels coordonnés de l'ONU ou de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, dès lors que certains seuils sont atteints. Ce projet pilote constitue un test de délégation d'autorité et de validation externe, dans un contexte de financement humanitaire. La Coalition humanitaire (CH) a travaillé à réduire les délais d'activation au cours des quatre premières itérations. Le financement repose sur un modèle collaboratif : le fonds est financé à 90 % par AMC, 5 % par des agences membres, et 5 % par le Secrétariat de la Coalition humanitaire (CH).

Fonds pour l'innovation et la transformation FIT-RCC

Description du modèle :

Lancé en mai 2019, Le Fonds pour l'innovation et la transformation (FIT) vise à appuyer les petites et moyennes organisations (PMO) dans la mise à l'essai de solutions novatrices visant à promouvoir l'égalité des genres dans les pays du Sud. Le but du FIT est de créer un environnement de travail dans lequel les PMO peuvent librement expérimenter, échouer, s'adapter et essayer à nouveau leurs idées. Relevant du Réseau des conseils provinciaux et régionaux (ICN), financé par Affaires mondiales Canada et administré par le MCIC, le FIT est un programme qui a permis à des organisations de la société civile, des entreprises sociales, des établissements postsecondaires et des acteur·rice·s du secteur privé de tester de nouvelles approches favorisant l'autonomisation des femmes et des filles. Le Fond offre des subventions de 150 000 à 250 000 \$ sur 6 à 15 mois, favorise la prise de risque et l'apprentissage collectif. En 2026, il aura distribué plus de 12 millions de dollars à 60 PMO canadiennes collaborant avec des partenaires dans le Sud global.

Fond commun pour les réponses locales (FCRL) – Soudan du Sud

Description du modèle :

Lancé en 2021, Le FCRL - Soudan du Sud est une plateforme de financement humanitaire dirigée par la société civile sud-soudanaise pour transférer le pouvoir décisionnel et les ressources directement aux acteur·rice·s locaux·ales et nationaux·ales (ALN). Parti d'un noyau de 11 petites organisations, le réseau compte aujourd'hui plus de 120 ALN et 205 membres. En plaçant les ONG nationales aux commandes des réponses humanitaires, le FCRL favorise des interventions plus rapides, durables et responsables. Il contribue à lever des obstacles persistants — accès au financement, capacités limitées — tout en soutenant les objectifs du Grand compromis (Grand Bargain) en matière de leadership local et de participation communautaire et de transparence.

À la fois réseau et plateforme, le FCRL amplifie les voix des ALN et propose des mécanismes de financement accessibles. Hébergé par l'organisation Nile Sustainable Development Organization - South Sudan (Organisation pour le Développement Durable du Nil – Soudan du Sud) NSDO, qui gère les opérations, le FCRL s'est doté d'un conseil de gouvernance avec l'appui de Save the Children. Né d'une initiative locale, le fonds fonctionne de manière indépendante, le Conseil assurant la gouvernance et les décisions clés. Ce modèle constitue un exemple concret d'action humanitaire dirigée localement au Soudan du Sud

Fondation Mulago

Description du modèle :

La Fondation Mulago est une fondation familiale américaine financée par des fonds privés, qui investit dans des organisations à fort impact engagées dans la lutte contre la pauvreté. À la manière d'un fonds de capital-risque philanthropique, Mulago mise sur l'impact mesurable plutôt que sur les retours financiers et privilégie les solutions systémiques plutôt que les projets isolés. La Fondation offre principalement un financement flexible, des procédures administratives réduites et un engagement direct permettant l'innovation et la montée en puissance. Grâce à des initiatives comme la formation complémentaire Rainer Arnhold (Rainer Arnhold Fellowship), Mulago accompagne des leaders et des organisations dans un processus structuré de mise à l'échelle, visant à affiner les solutions, démontrer leur scalabilité et étendre leur impact par la réplique.

Ministère des Affaires étrangères - MAE (pays scandinaves)

Description du modèle :

Plusieurs gouvernements scandinaves - notamment de la Norvège, la Finlande et du Danemark - ont mis en place des cadres de partenariat entre leurs ministères des Affaires étrangères (MAE) et des Organisations Internationales Non gouvernementales internationales (OING). Ces cadres reposent sur la confiance, l'alignement stratégique et une collaboration durable, tout en mettant fortement l'accent sur l'efficacité du développement et la redevabilité. Ces cadres pluriannuels sont alignés sur les priorités de politique étrangère des gouvernements et la vision stratégique des ONG, et intègrent souvent des engagements internationaux majeurs tel que le Grand compromis (Grand Bargain). En place depuis des décennies, ils sont considérés comme un pilier essentiel du soutien gouvernemental à une société civile forte. Selon le pays, entre 6 et 23 organisations bénéficient d'un accord de partenariat, et cette liste évolue au fil du temps. Ces programmes de partenariat existent, pour la plupart, depuis plusieurs décennies et sont reconnus par les gouvernements comme engagement clé en faveur du renforcement de la société civile. Dans les pays scandinaves, entre 6 et 23 organisations bénéficient d'accords de partenariat, sans que ces bénéficiaires soient permanents.

Au cours de l'atelier de validation, les participant-e-s ont souligné l'importance d'inclure les cadres de partenariat scandinaves comme exemple contrasté par rapport aux modèles philanthropiques et à financement privé. Ces approches démontrent que la flexibilité et la délégation de l'autorité décisionnelle peuvent être mises en œuvre au sein même de systèmes administrant des ressources publiques. Elles constituent en outre un point de référence pertinent pour les discussions en cours au Canada concernant la responsabilité, la gestion des risques et la confiance dans les mécanismes de coopération financés par des fonds publics.

5. Analyse comparative

Des tendances récurrentes apparaissent clairement à travers les modèles analysés à la section 4. La présente section en synthétise les principaux éléments et les organise autour de quatre thèmes essentiels pour évaluer si la délégation contribue réellement à l'équité et à des résultats durables :

- 1. Confiance et degré de délégation** : jusqu'où va la délégation réelle, et comment la confiance se construit et se maintient.
- 2. Définir l'impact** : qui décide ce que constitue un impact de définir l'impact.
- 3. Rôle des donateur-riche-s** : évaluer si les donateurs et donatrices exercent principalement un rôle de contrôle des ressources ou s'ils et elles contribuent en tant que partenaires, catalyseur-riche-s et facilitateur-riche-s de l'innovation, au service d'un écosystème d'actrices et acteurs plus juste.
- 4. Risque** : examiner comment le risque est conceptualisé, qui en assume la charge et si les pratiques en place soutiennent - ou au contraire fragilisent - une délégation authentique.

Chaque thème est examiné à partir d'hypothèses initiales expliquant sa pertinence, puis analysé à la lumière des modèles étudiés et des entretiens menés, avant d'explorer les conditions favorables à sa répliation. Le transfert délibéré du pouvoir est pris en compte dans les quatre thèmes, garantissant que l'équité et l'appropriation locale demeurent des points de références centraux.

L'analyse, présentée dans cette section, sert de fondement à la section 6, laquelle s'appuie sur ces thèmes pour formuler des recommandations en matière de politiques et de pratiques.

La confiance et le degré de délégation

Hypothèses : Une délégation efficace repose sur la confiance. Cette confiance se construit par un engagement initial, des investissements relationnels à long terme et des dispositifs de gouvernance qui permettent à celles et ceux qui sont proches du terrain d'exercer l'autorité.

Comment les modèles démontrent la confiance :

- **Fonds Égalité :** La confiance est intégrée à travers une gouvernance participative. Des organisations féministes locales siègent à la table de décision aux côtés du donateur gouvernemental. Des systèmes administratifs de soutien, gérés temporairement par un tiers, assurent la crédibilité fiduciaire nécessaire sans recentraliser le pouvoir.
- **Projet pilote FCAH :** La confiance s'exprime par l'acceptation de critères d'admissibilité et d'allocation définis par une tierce partie. Cette approche a permis au FCAH de répondre plus rapidement, tout en réduisant la microgestion d'AMC sur les projets individuels.
- **Fondation Mulago :** La confiance est établie par un investissement initial substantiel. Un programme de formation complémentaire (Fellowship) d'un an permet d'assurer l'alignement avant le démarrage du financement. Il est suivi de démarches administratives allégées et de relations de long terme fondées sur un dialogue continu.
- **RCC-FIT :** La confiance est développée par le renforcement des capacités des petites PMO canadiennes et de leurs partenaires. Cet accompagnement leur permet de surmonter des barrières systémiques qui peuvent autrement être exclusifs et de participer à des mécanismes de délégation dans des conditions plus équitables pour les acteurs et actrices locaux.
- **Cadres scandinaves :** La confiance repose sur une culture et un langage de partenariat. Elle est considérée comme le principe fondateur de la relation entre les donateur-rices publics et la société civile – elle constitue un point de départ plutôt qu'un résultat progressif. La supervision est concentrée en amont par des processus de sélection rigoureux, puis équilibrée par un dialogue professionnel continu et une gestion souple des différends.
- **FCRL Soudan du Sud :** La confiance repose sur des dispositifs de gouvernance locale, soutenus par un Secrétariat assurant la conformité administrative et la redevabilité sans compromettre le leadership local. Les décisions opérationnelles relèvent des organes de gouvernance locaux, notamment l'Assemblée générale (205 membres), le Comité de pilotage et le Conseil d'administration.

Équité et transfert de pouvoir : L'enjeu principal consiste à déterminer où placer sa confiance. Dans la majorité des modèles, l'ambition est de déplacer le point d'ancrage de la confiance, en l'éloignant des intermédiaires des pays du Nord pour la placer davantage entre les mains des actrices et acteurs locaux. La Fondation Mulago et le FCRL du Soudan du Sud incarnent ce changement de manière particulièrement explicite, tandis que d'autres modèles présentent des dispositifs hybrides, dans lesquelles un appui administratif en arrière-plan, limité dans le temps (soit temporaire), demeure en place.

Indice de reproductibilité : Un investissement initial et l'utilisation d'une terminologie qui encadre les relations en termes de partenariats constituent des éléments clés pour instaurer une confiance durable propice à la délégation.

- **Investissement initial important** : Il faut du temps, des ressources financières et humaines sont nécessaires pour établir les bases de la confiance.
- **Le langage est important** : le fait de présenter les relations comme des partenariats plutôt que comme des mécanismes de conformité façonne les attentes.
- **Une gouvernance intentionnelle et équitable** : La gouvernance peut permettre la délégation, mais ne garantit pas en soi un transfert de pouvoir ; sans intention, les conseils d'administration peuvent recentraliser l'autorité ou peser plus lourdement sur les bailleur-euse-s de fonds/donateur-riche-s.
- **Attention aux exigences rampantes** : Au fil du temps, l'ajout d'annexes et d'indicateurs risque d'éroder la nature légère et flexible du modèle.

Qui définit l'impact et quel est cet impact ?

Hypothèses : Plus l'impact est défini par ceux et celles qui vivent le changement, plus les possibilités d'une véritable délégation et d'un transfert de pouvoir sont grandes. S'éloigner des cadres de performance imposés par les donateur-riche-s au profit des résultats définis par les communautés et les partenaires crée un espace pour différents types d'impact.²⁶



Il est important d'identifier les modèles qui offrent d'autres façons de mesurer les résultats, l'impact et la responsabilité - des modèles qui demeurent rigoureux mais qui diffèrent des méthodes traditionnelles du gouvernement du Canada.

Comment les modèles comprennent l'impact.

- **Projet pilote FCAH** : L'impact a été défini collectivement par les membres du FCAH, dans le cadre d'une échelle commune de réponse aux catastrophes. Ce champ d'application restreint a permis de prendre des décisions rapidement, tout en respectant des critères partagés par l'ensemble de la coalition.
- **RCC-FIT** : Les petites et moyennes organisations ont été encouragées à définir le succès en se basant sur les perspectives des communautés plutôt que sur des cadres logiques rigides. Certains programmes du CMCI ont explicitement rejeté la gestion axée sur les résultats en faveur de résultats définis par les communautés, reflétant ainsi un effort délibéré pour privilégier les voix locales.
- **Fondation Mulago** : L'impact ne se mesure pas en fonction des activités réalisées ou les dépenses encourues, mais par le potentiel d'échelle. Mulago recherche des modèles qui peuvent être reproduits par d'autres - notamment des gouvernements ou les acteur-riche-s locaux-ales - et attend des organisations qu'elles évoluent vers un changement systémique. Son programme de formation complémentaire (Fellowship) renforce ce principe en exigeant des partenaires qu'ils ou elles définissent une mission mesurable et une théorie du changement suffisamment simple pour être reproduite à un coût abordable.
- **Fonds Égalité** : C'est ici que la tension entre les exigences des partenaires de financement et les résultats définis par les partenaires de mise en œuvre est la plus évidente. L'évaluation formative du Fonds pour l'égalité en 2024 réalisée par la GAC a mis en évidence cette tension.

26 Citation tirée d'un entretien avec Louise Holt, sous-ministre adjointe (à la retraite), Affaires mondiales Canada, 9 juillet 2025.



L'absence de thèmes ou de résultats prédéfinis a constitué un point fort du programme, mais a également posé des défis pour obtenir et communiquer des résultats stratégiques de haut niveau.²⁷

Le Fonds fonctionne selon un cadre de résultats élaboré à cinq niveaux et de multiples indicateurs quantitatifs afin de satisfaire le GAC. Parallèlement, il s'efforce d'éviter d'imposer des mesures rigides aux organisations féministes, en utilisant des outils tels qu'une matrice de changement pour saisir les progrès qualitatifs. Ce double système illustre à la fois le défi et l'opportunité de concilier les attentes des donateur·rice·s avec les approches féministes en matière de suivi et d'évaluation.

Équité et transfert de pouvoir : L'enjeu ne porte pas uniquement sur la nature de l'impact mesuré, mais aussi sur qui détient l'autorité de définir ce qui constitue la « réussite ou le succès ». Mulago et FIT placent cette responsabilité entre les mains des organisations bénéficiaires et des communautés. Le Fond Égalité illustre le compromis auquel sont confrontées de nombreuses initiatives: concilier les exigences des donateur·rice·s en matière d'agrégation quantitative et les priorités des partenaires de mise en œuvre en faveur de changements qualitatifs et contextualisés. Le transfert de pouvoir s'opère lorsque les cadres de mesure se détachent d'une redevabilité ascendante envers les donateur·rice·s pour se tourner vers une redevabilité orientée vers les communautés.

Indice de reproductibilité : Des normes minimales de preuve pour les donateur·rice·s favorisant les définitions et l'appropriation au niveau local.

- **Normes de preuve allégées :** Les donateur·rice·s peuvent exiger des normes minimales de preuves sans décrire en détail les indicateurs. Cela laisse aux partenaires la latitude de définir ce qui importe dans leur contexte.
- **Outils flexibles :** De tels outils (par exemple, les matrices de changement, la MEL adaptative) peuvent faire le lien entre les approches quantitatives et qualitatives, assurer la responsabilisation tout en respectant les définitions locales de la réussite.
- **Les changements systémiques nécessitent des approches flexibles :** La reproduction des résultats du changement systémique peut s'avérer difficile si les acteur·rice·s avancent vers des futurs encore incertains. Cela peut obliger les donateur·rice·s à adopter des systèmes et des outils plus flexibles, capables de saisir des résultats émergents et des changements transformateurs à long terme, plutôt que de s'appuyer sur des indicateurs préétablis.

Rôle du donateur·rice : innovation structurelle et financière

Hypothèses : Le financement délégué permet aux donateur·rice·s de passer d'un rôle de de contrôle de la conformité à des partenariats plus authentiques. Dans cette nouvelle posture, plusieurs pistes d'évolution s'ouvrent quant au rôle des donateur·rice·s. Ceux-ci et celles-ci peuvent financer et créer les conditions propices à la confiance, à la flexibilité et à la durabilité. Une contribution complémentaire, aux effets structurants, consiste à investir dans la préparation des partenaires à assumer un leadership accru, à influencer les flux de financement et à mener des changements systémiques selon leurs propres priorités. L'investissement dans la préparation des partenaires à assumer un plus grand leadership, à influencer les flux de financement et à conduire le changement des systèmes selon leurs propres termes, constitue une contribution complémentaire dont l'impact est considérable. Cette préparation va au-delà du renforcement des capacités : il ne s'agit pas de combler des lacunes pour s'adapter à des systèmes existants, mais d'outiller les partenaires pour qu'ils ou elles puissent occuper de nouveaux rôles de pouvoir, d'autonomie et de durabilité à long terme. La préparation va au-delà du renforcement des capacités ; il ne s'agit pas de combler les lacunes pour s'adapter aux systèmes existants, mais d'équiper les partenaires pour qu'ils puissent assumer de nouveaux rôles de pouvoir, d'agence et de durabilité à long terme. D'autres pratiques à fort potentiel

²⁷ Citation tirée d'une entrevue avec Louise Holt, sous-ministre adjointe (à la retraite), Affaires mondiales Canada, 9 juillet 2025. avec Louise Holt, sous-ministre adjointe (à la retraite), Affaires mondiales Canada, 9 juillet 2025.

incluent la mise en relation de coalitions plus larges - notamment avec des partenaires non traditionnels tels que les fondations philanthropiques - et le recours à des instruments financiers adaptés aux réalités et aux ambitions des partenariats.

Comment les modèles illustrent le rôle des donateur·rice·s en transition

- **Fonds Égalité** : Le partenariat avec Affaires mondiales Canada a mis en évidence les limites des instruments de financement existants. L'obtention d'une autorisation du Conseil du Trésor exige des rapports annuels et de multiples approbations ministérielles, ce qui contraint AMC et le Fonds à créer des solutions de contournement importantes. Si cela témoigne d'une réelle détermination à faire fonctionner le modèle, cela révèle aussi comment des systèmes axés sur le risque et la conformité peuvent souvent compromettre les objectifs de transfert de pouvoir. Parallèlement, l'exemple du Fonds Égalité démontre comment les donateur·rice·s ont investi dans la « préparation » d'un futur état institutionnel, tant pour AMC que pour le Fonds. AMC a autorisé un investissement dans une phase de conception et de mise en place, incluant le renforcement des capacités internes et des coûts administratifs normalement jugés inadmissibles selon ses standards traditionnels. Ces investissements et approches visaient des résultats de changement systémique, en consolidant le Fonds Égalité. En outre, AMC en tant que facilitateur et rassembleur, mobilisant des fonds publics pour attirer des partenaires philanthropiques et internationaux, repositionnant AMC comme catalyseur plutôt que donateur unique.
- **Projet pilote FCAH** : AMC a élargi le mandat du FCAH afin d'y inclure des catastrophes de moyenne ampleur, offrant ainsi une plus grande flexibilité. Si cette évolution constitue une avancée, elle a également éloigné le FCAH de son objectif initial, à savoir pourvoir une réponse rapide aux urgences sous-financées. Ce changement illustre à la fois le potentiel et les risques associés aux ajustements pilotés par les donateurs et donatrices : l'innovation peut élargir le champ d'action, mais aussi modifier l'intention première.
- **RCC-FIT** : Le programme FIT, géré au moyen d'une entente de contribution, offre aux PMO une plus grande flexibilité que le FCAH pour s'adapter aux apprentissages et à l'évolution des contextes. Le modèle prévoit également un soutien au renforcement des capacités, aidant les petites organisations à naviguer dans les systèmes des donateur·rice·s et à intégrer l'égalité des genres. Cet accompagnement proactif montre comment les donateur·rice·s peuvent renforcer la préparation plutôt que simplement exiger la conformité.
- **Comparer FCAH au FIT** : Il s'agit de deux niveaux distincts de financement délégué, provenant du même donateur (AMC). Malgré des mandats très distincts, RCC-FIT et le FCAH sont comparables en termes de l'importance accordée à une priorité gouvernementale, à la crédibilité de l'entité hôte (CH, CMCI) et de volume des décaissements. Dans le cas de RCC-FIT, AMC semble avoir accordé au CMCI une délégation du financement et de la prise de décision pour les décisions relative à la programmation et à l'impact. À l'inverse, dans le cas du FCAH, la délégation accordée à la CH s'est construite de manière incrémentale au fil de plusieurs ajustements du mécanisme et n'atteint pas encore le même niveau que celui accordé au CMCI.
- **Fondation Mulago** : Bien qu'acteur·rice privé·e, Mulago illustre un rôle de donateur·rice centré sur la préparation des partenaires et un accompagnement de long terme. La redevabilité repose sur les résultats et l'adaptabilité plutôt que sur les justificatifs, mettant en lumière un modèle alternatif dans lequel le donateur ou la donatrice investit dans le développement des organisations - ou, dans ce cas-ci, des idées - afin de renforcer leur capacité d'action à grande échelle.
- **Cadre structures scandinaves** : Les ministères des Affaires étrangères du Danemark et d'autres pays donateurs scandinaves ont mis en place des accords-cadres structurés avec des partenaires de confiance, fondés sur une évaluation initiale de leurs capacités. Ces mécanismes offrent des horizons plus longs et une flexibilité supérieure par rapport au financement par projet. Ils se sont révélés plus efficaces pour les partenaires — qui peuvent se concentrer davantage sur l'impact que sur la conformité — mais aussi pour les donateurs et donatrices, qui peuvent se concentrer davantage sur la stratégie que sur la conformité.

Équité et transfert de pouvoir : L'enjeu central est de savoir si les rôles des donateur·rice·s renforcent ou relâchent le contrôle. Dans certains cas, les donateur·rice·s restent enfermé·e·s dans des cadres fortement axés sur la conformité, qui ralentissent l'innovation et reproduisent la dépendance. Dans d'autres, ils adoptent de nouveaux

rôles de facilitateur-riche-s, bâtisseur-euse-s de capacités, catalyseur-euse-s de changement systémique. Lorsque l'autorité est réellement déléguée, le donateur ou la donatrice accepte de renoncer à une partie du contrôle sur les résultats à court terme au profit d'un impact à plus long terme, défini localement.

Indice de répliquabilité : Le financement délégué requiert des donateur-riche-s qu'ils ou elles jouent un rôle d'habilitation - en investissant dans la préparation des partenaires, en réduisant les exigences de conformité et en mobilisant des coalitions plus larges.

- **Un changement culturel est fondamental** : il s'agit de dépasser la relation « donateur-riche -bénéficiaire » pour instaurer une culture de partenariat fondée sur le partage des risques et la résolution collective des problèmes.
- **Le pouvoir de mobilisation des donateur-riche-s est un atout majeur** : les fonds publics peuvent attirer des partenaires privés, philanthropiques et multilatéraux lorsqu'ils sont utilisés de manière stratégique.
- **L'accompagnement est déterminant** : L'appui au renforcement des capacités (comme dans les modèles du RCC-FIT et de Mulago) est reproductible et souvent décisif pour permettre aux organisations de plus petite taille de réussir dans des dispositifs de délégation.
- **Les instruments doivent être reformés** : Les outils rigides de subventions et de contributions nécessitent des réformes pour permettre une délégation réelle. En l'absence d'instruments améliorés ou nouveaux, la délégation risque d'être compromise par des mécanismes de contournement administratifs.

Risque et délégation

Hypothèses : Le risque peut être géré plus efficacement grâce à des investissements réalisés en amont, à des garde-fous clairs et à une responsabilité partagée. Dans les modèles traditionnels d'aide publique au développement (APD), le risque est principalement défini en termes financiers ou fiduciaires, ce qui se traduit par des exigences strictes de conformité, des accords de contribution rigides et une supervision centrée sur les donatrices et donateurs. Dans le cadre du financement délégué, le risque est requalifié : plutôt que d'être assumé exclusivement par le donateur ou la donatrice, il est réparti et géré à travers des choix de conception tels que les dispositifs de gouvernance, les investissements initiaux dans les capacités des partenaires et même la formulation des contrats.

Gestion du risque dans la pratique :

- **Fonds Égalité** : Cette initiative est considérée par AMC comme l'une des plus risquées de son histoire - un transfert unique de grande ampleur, un modèle de gouvernance inédit et des mécanismes de levier philanthropique. Pour en assurer la gestion, AMC a eu recours à une entente de contribution comme instrument contractuel, dotée de contrôles et contrepoids robustes. La supervision a inclus plusieurs audits, des examens spéciaux et un accompagnement intensif assuré par quatre employé-e-s dédiés d'AMC. L'entente a reconnu toutefois la nature à long terme de l'initiative, en allouant cinq ans au développement organisationnel. Le risque n'a pas été éliminé, mais redéfini : un soutien et une supervision importants en amont ont dû progressivement laisser place à davantage de flexibilité à mesure que le fonds arrivait à maturité.
- **RCC-FIT** : Le risque a été réduit grâce à un investissement substantiel, en amont, dans le renforcement des capacités des partenaires. Les organisations candidates ont bénéficié d'un appui technique en matière d'intégration du genre, de budgétisation et de cadres de suivi, ce qui leur a permis de satisfaire aux exigences de redevabilité sans dénaturer leurs propres modèles. En rééquilibrant les conditions de participation, le RCC-FIT a considéré l'appui aux capacités comme un outil de gestion du risque, et non comme une charge de conformité.
- **Fonds commun pour les réponses locales – Soudan du Sud** : La gestion du risque a été intégrée dans les mécanismes de gouvernance ; les décisions et la supervision ont été partagées avec des acteur-riche-s locaux-ales, réduisant ainsi l'exposition du donateur ou de la donatrice grâce à une distribution des responsabilités. Au lieu de centraliser la redevabilité à Ottawa ou à New York, le modèle repose sur des conseils locaux et des processus décisionnels transparents et collectifs afin de réduire les risques politiques et fiduciaires.

- **Fondation Mulago** : Mulago conçoit le risque selon une logique de capital-risque, c'est-à-dire comme la possibilité que l'investissement ne génère pas d'impact. Son conseil d'administration fait preuve d'une grande tolérance à ce type de risque, estimant que sa mission consiste à identifier et à réduire les risques des initiatives. La supervision repose sur la profondeur des relations : les participant-e-s aux formations complémentaires ou fellows bénéficient d'une année d'accompagnement rapproché avant d'intégrer le portefeuille, puis l'engagement se poursuit par des contacts fréquents, des visites de terrain et des revues annuelles des progrès. Les exigences de conformité sont minimales (« des résultats, pas des reçus »), la redevabilité étant définie en fonction de l'impact obtenu et du potentiel de mise à l'échelle, plutôt qu'en termes de gestion financière.
- **Ministère danois des Affaires étrangères** : Le modèle danois s'appuie sur le principe de tilsyn, une forme de supervision active et professionnelle combinant diligence raisonnable, jugement et engagement continu. Les relations avec les partenaires de la société civile reposent sur une confiance mutuelle, soutenue par une évaluation préalable rigoureuse et une orientation stratégique commune. La flexibilité est assurée par des accords-cadres permettant des adaptations aux paramètres larges, ainsi que par des fonds non alloués réservés aux priorités émergents. Cet équilibre favorise une confiance accrue tout en maintenant la redevabilité.

Équité et transfert de pouvoir : Repenser le risque est au cœur de l'agenda du transfert de pouvoir. Lorsque les donateur-riche-s assimilent le risque à la seule exposition financière, leur réflexe est de conserver le contrôle, limitant ainsi la délégation. À l'inverse, lorsque le risque est défini plus largement et géré en partenariat, les donateur-riche-s peuvent relâcher le contrôle opérationnel. Les modèles fondés sur la confiance montrent que le risque n'est pas intrinsèquement plus élevé lorsque l'autorité est déléguée ; il est simplement géré autrement. La véritable question n'est donc pas « à quel point la délégation est-elle risquée ? », mais plutôt « qui est autorisé à porter le risque, et selon quelles conditions ou quelles modalités ? » Lors de l'atelier de validation, les participant-e-s ont souligné qu'une délégation authentique est impossible si la responsabilité des résultats est transférée sans l'autorité décisionnelle correspondante. Les gouvernements cherchent souvent à partager ou à transférer le risque tout en conservant le contrôle, créant une tension entre redevabilité et autonomisation. Pour qu'une délégation soit crédible, pouvoir et risque doivent être transférés simultanément, via la gouvernance, la transparence et la confiance, plutôt qu'au moyen de la seule conformité.

Indice de répliquabilité : La gestion du risque peut être assurée dès la conception même des dispositifs (p. ex. par des investissements en amont, des garde-fous clairs, et une gouvernance partagée) sans revenir à un contrôle direct du/des donateur-riche-s.

- **Engagements échelonnés ou progressifs** : Des engagements par étapes (p. ex. les cinq années de développement organisationnel du Fonds Égalité) permettent de réduire les risques de démarrage tout en envoyant un signal de confiance à long terme.
- **Renforcement des capacités** : Le soutien aux capacités doit être reconnu comme un véritable outil de gestion du risque.
- **Gouvernance équitable** : Des dispositifs qui répartissent la prise de décision (p. ex. fonds communs, conseils d'administration indépendants) constituent des mécanismes reproductibles pour équilibrer redevabilité et flexibilité.
- **Risque lié à l'impact** : Les approches philanthropiques comme celle de Mulago montrent que redéfinir le risque comme la probabilité d'atteindre un impact - plutôt que la conformité contractuelle - permet une plus grande tolérance à l'innovation. Cette logique n'est pas entièrement transférable aux bailleurs publics, mais elle ouvre une voie pour redéfinir la redevabilité.
- **Changement culturel** : Les accords-cadres, tels que pratiqués par le MAE danois, démontrent qu'une supervision professionnelle combinée à des instruments flexibles peut maintenir la redevabilité sans tomber dans le micro-pilotage. Cet équilibre est reproductible si les donateurs et donatrices investissent dans des équipes adéquates et cultivent une culture de suivi fondée sur la confiance (tilsyn), plutôt que sur des exigences de rapportage centrées sur la conformité.

- **Le langage contractuel compte** : Les ententes de contribution, les instruments de subvention et les « décaissements admissibles » véhiculent chacun des présupposés implicites sur l'emplacement du risque.
- **Risque essentiel et discrétionnaire** : Les pratiques essentielles protègent l'intégrité fiduciaire, la transparence et les droits de la personne. Les pratiques discrétionnaires - telles que les préapprobations rigides ou les budgets excessivement détaillés - doivent être remises en question et peuvent être repensées pour permettre plus de flexibilité et d'appropriation (voir encadré)

Pratiques de gestion de risque essentielles et discrétionnaires.

Dans le financement délégué, la gestion du risque conditionne largement le degré d'autorité transférable. Une leçon clé en matière de répliquabilité est l'importance de distinguer les pratiques de risque essentielles des pratiques discrétionnaires.

- **Les pratiques essentielles** : sont des garanties non négociables : diligence fiduciaire, audits et rapports proportionnés, mesures de prévention des conflits d'intérêts et de la corruption, normes de protection (p. ex. égalité des genres, prévention de l'exploitation et des abus). Elles assurent la redevabilité des fonds publics et le respect des obligations internationales.
- **Les pratiques de risque discrétionnaires reflètent souvent des habitudes de bailleurs ou une inertie institutionnelle** : approbations budgétaires ligne par ligne, cadres logiques rigides, examens redondants ou catégories de coûts restrictives. Ces exigences peuvent freiner la flexibilité sans améliorer la redevabilité.

6. Constats et recommandations

Trois constats

Le paysage de la coopération internationale change rapidement, et le modèle classique d'APD laisse place à de nouvelles formes de collaboration. Comme il est indiqué à la section 1, la question n'est plus de savoir si l'APD persistera sous sa forme actuelle, mais dans quelles conditions la coopération pourra demeurer efficace et équitable. Lors de l'atelier de validation, les participant·e·s ont insisté sur le fait que le transfert de pouvoir dans le système d'aide ne doit pas être motivé par l'urgence de financer, mais par la nécessité de placer au centre les voix et les perspectives de celles et ceux qui sont plus proches de l'impact. La Section 2 a mis en évidence l'absence de définitions formelles pour le « financement délégué » et les « partenariats innovants » dans les cadres existants. Ces concepts restent flous et souvent interprétés selon des logiques centrées sur les donateurs et donatrices. Lors de l'atelier de validation, les participant·e·s ont rappelé que la question essentielle n'est pas tant de définir le financement délégué que d'en comprendre la finalité. La délégation constitue un moyen de promouvoir des résultats plus équitables, plus efficaces et plus durables, en alignant la prise de décision sur les acteurs et actrices les plus proches de l'impact. Le rapport propose ainsi des définitions opérationnelles qui placent l'équité, l'autorité locale et l'adaptabilité au cœur du dispositif. Les Sections 3 et 4 ont présenté l'étude de six modèles. L'analyse de la Section 5 a montré que le financement délégué ne favorise l'équité que lorsque le transfert d'autorité est intentionnel et que les partenariats sont plus équilibrés. La confiance, la centration sur l'impact, le rôle du bailleur et les pratiques de gestion du risque doivent être appréhendés comme des conditions interdépendantes, susceptibles de se renforcer ou de se fragiliser mutuellement.

Trois constats majeurs ressortent de l'analyse précédente et orientent les recommandations présentées ci-après.

La délégation comme espace d'expérimentation pour le changement systémique : Les modèles de financement délégué donnent un aperçu sur le potentiel de transformation, mais demeurent innovants précisément parce qu'ils ne sont pas encore largement répandus et qu'ils constituent des alternatives au statu quo.

Dans l'ensemble des cas étudiés, la délégation se manifeste par de micro-transferts de pouvoir, au niveau des processus, entre donateur-riche-s, intermédiaires et partenaires locaux-ales. Il ne s'agit pas encore d'approches systématisées. Leur importance réside dans les pratiques qu'elles mettent en lumière : de nouvelles formes de gouvernance, de redevabilité et de soutien aux partenaires, capables d'influencer la manière dont le système plus large conçoit ses modes de fonctionnement. Ces signaux de rupture avec le modèle traditionnel indiquent la possibilité de transformations systémiques plus durables. Les micro-changements observés dans ces études de cas fonctionnent comme des laboratoires, démontrant des configurations qui pourraient être étendues ou adaptées plus largement si les conditions favorables étaient réunies.

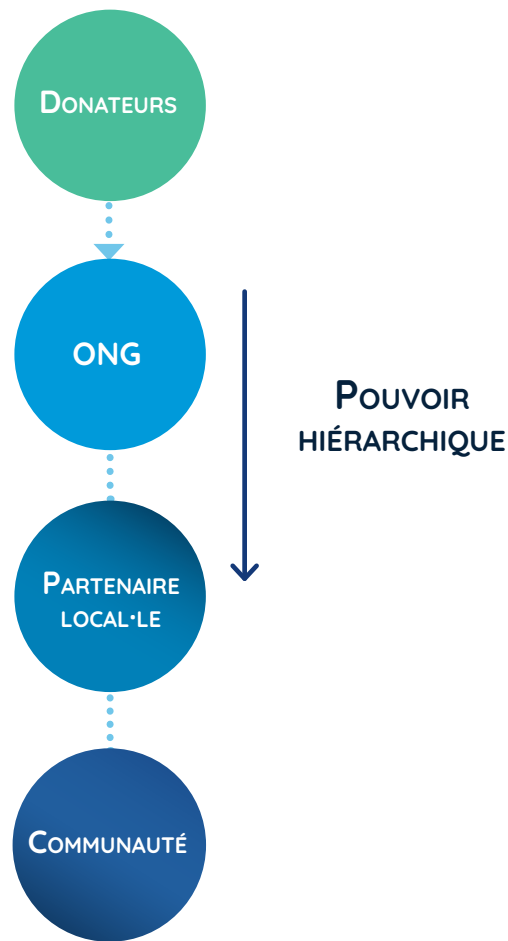
La confiance nécessite des investissements en amont : l'autorité et le financement délégués reposent sur des investissements initiaux intentionnels, dont les coûts d'opportunité doivent être reconnus, bien qu'ils demeurent peu documentés dans la recherche.

Les modèles étudiés impliquent souvent des investissements importants dans les structures de gouvernance, l'accompagnement des partenaires ou le développement organisationnel avant même le début du financement. En théorie, ces ressources auraient pu être utilisées pour fournir immédiatement des services contribuant aux objectifs de développement - construire une école, fournir des intrants agricoles ou étendre un programme de santé. Elles ont plutôt été consacrées à transformer les relations et à renforcer les capacités à long terme. La question de savoir si ces coûts initiaux génèrent, avec le temps, de meilleurs résultats de développement mérite encore d'être étudiée. Ce qui ressort clairement des modèles analysés, toutefois, est que ces investissements créent les conditions de relations plus confiantes, susceptibles de produire un impact plus durable et plus facilement extensible.

De la hiérarchie au treillis : Le financement délégué offre des indications sur les zones où un changement systémique dans l'architecture de la coopération pourrait s'opérer.

L'APD traditionnelle peut être comprise comme une chaîne de valeur linéaire : les donateurs et donatrices allouent les ressources et définissent les priorités ; les intermédiaires (tels que les ONG internationales) assurent la gestion contractuelle et l'absorption du risque ; les partenaires locaux-ales exécutent les programmes dans les paramètres définis par les donateur-riche-s ; et les communautés bénéficient des services ou sont au cœur du changement recherché.

CHAÎNE DE VALEUR



Dans cette chaîne, la valeur est largement déterminée par les points où le pouvoir est perçu comme étant le plus concentré et par les acteurs et actrices dont la redevabilité et la visibilité sont considérées comme étant prioritaires. Une part importante de l'énergie du système est dirigée vers la conformité ascendante plutôt que vers l'impact. Les rôles sont définis par une transmission séquentielle du « produit » ; ces rôles, historiquement figés, ont façonné des systèmes conçus pour les préserver.

Les modèles analysés dans ce rapport proposent une alternative. Le financement délégué et les partenariats équitables suggèrent que les rôles et les rapports de pouvoir au sein de la chaîne peuvent - et doivent - être redéfinis, plutôt que simplement réalloués. Une manière conceptuelle de l'envisager consiste à dépasser la logique de chaîne pour imaginer l'écosystème comme un treillis, où la valeur se crée à plusieurs points et où l'autorité est distribuée plutôt que centralisée. Dans ce modèle renouvelé, la hiérarchie est abandonnée : chaque entité assume un rôle défini selon les besoins et les opportunités, et non présumé. Le modèle repose entièrement sur la gérance. Chaque acteur·rice est un nœud sur un même plan, relié·e aux autres par des accords plutôt que par des transferts linéaires. Le pouvoir est lié aux enjeux, limité dans le temps et partagé, tandis que la division du travail est clairement définie et évolutive.

GRILLE DE GESTION RESPONSABLE



Ainsi, les principes qui sous-tendent ce modèle sont les suivants :

- **Non-hiérarchie** : Aucun acteur ni actrice ne se situe au-dessus des autres ; l'autorité découle de la fonction à remplir, et non de l'organisation.
- **Réciprocité** : Toutes les relations reposent sur des objectifs communs, une responsabilité partagée et une redevabilité réciproque.
- **Pluralité des rôles** : Un même acteur ou une même actrice peut endosser plusieurs rôles, sans qu'aucun n'implique une position supérieure.
- **Parité des capitaux** : Les ressources financières sont mises sur un pied d'égalité avec les autres formes de capital (par exemple les savoirs communautaires, les capacités de mise en œuvre, les réseaux et la légitimité), sans primauté.

Au-delà de sa capacité à recentrer le pouvoir sur le plan conceptuel, cette architecture importe parce qu'elle peut accroître l'impact du développement malgré des ressources limitées. En diminuant les coûts de transaction, en permettant des décisions adaptatives et en orientant les ressources vers des priorités définies par les actrices et acteurs locaux, les approches en réseau offrent la possibilité de faire plus avec moins. Les boucles de rétroaction se substituent aux rapports à sens unique, favorisant la circulation des apprentissages au sein du système. La redevabilité s'exerce ainsi à la fois envers les donateurs et donatrices et envers les communautés.

Au cours de l'atelier de validation, les participant-e-s ont insisté sur la nécessité de reconnaître les organisations de la société civile comme des agents de transformation à part entière. La transition vers le financement délégué dépendra autant de la redéfinition des rôles et des pratiques internes des ONG que des réformes apportées par les gouvernements aux instruments de financement. Les ONG canadiennes disposent de relations établies, d'une compréhension contextuelle approfondie et d'un pouvoir de mobilisation qui peuvent favoriser des partenariats plus équitables. Il est donc essentiel de reconnaître et de renforcer leur capacité à agir comme catalyseur-euse-s, co-investisseur-euse-s et défenseur-euse-s de l'action localement menée pour faire progresser la délégation et l'innovation.

La transition n'est pas achevée et demeure, dans la plupart des modèles, partielle ou expérimentale. Toutefois, la direction est de plus en plus claire : l'avenir de la coopération reposera moins sur le maintien d'une chaîne traditionnelle donateur-riche-bénéficiaire que sur la construction de systèmes où la valeur, l'autorité et la redevabilité sont partagées. Le financement délégué, mis en œuvre à travers des partenariats plus équitables, constitue l'une des voies vers ce modèle en réseau. Les recommandations qui suivent précisent les conditions, pour chaque catégorie d'actrices et d'acteurs du réseau, nécessaires pour accélérer cette transition.

Recommandations

Le présent rapport a pour but d'offrir des informations et une analyse pour soutenir le plaidoyer auprès des donateurs et donatrices, en accordant une attention particulière au gouvernement du Canada, ainsi qu'aux organisations de la société civile, notamment les ONG et les gestionnaires de fonds canadiens œuvrant à l'international. Les recommandations se concentrent donc sur ces deux groupes d'acteurs et actrices. Lors de l'atelier de validation, les participant-e-s ont insisté sur le fait que l'avancement du financement délégué requiert des changements de part et d'autre du partenariat. Les donateurs et donatrices doivent réformer leurs instruments et leur culture organisationnelle, tandis que les ONG doivent redéfinir leurs rôles, leur gouvernance et leurs mécanismes de redevabilité.

Ainsi, les deux séries de recommandations présentées ci-après sont complémentaires et doivent être considérées ensemble, dans le cadre d'une transformation commune. Elles sont organisées en deux volets : des changements structurants pouvant être engagés immédiatement, et des orientations plus ambitieuses qui signalent les transformations de fond requises pour un avenir fondé sur le financement délégué et des partenariats plus équitables.

Pour les donateurs et donatrices (gouvernements, fondations)

Changements fondamentaux à mettre en œuvre dès aujourd'hui :

- **Réformer les outils de financement** : Aller au-delà des accords de contribution rigides et des cadres logiques; tester des outils conçus sur mesure, tels que des cadres structurés ou des accords pluriannuels qui favorisent une gestion adaptative, permettent aux partenaires de définir des indicateurs pertinents et privilégient des normes de preuves minimales de preuve
- **Distinguer les risques prioritaires des risques discrétionnaires** : Maintenir les contrôles fiduciaires et les mécanismes de sauvegarde, tout en supprimant les approbations budgétaires redondantes et les audits dupliqués.
- **Favoriser la préparation des partenaires** : Aller au-delà des exigences de la conformité pour investir dans le leadership, l'autonomie et la gouvernance des partenaires, via des financements flexibles, un appui proactif et des concertations stratégiques.
- **Mobiliser le pouvoir de rassemblement** : Transformer les valeurs, les pratiques culturelles et les systèmes des donateur-riche-s afin de rassembler toutes les parties prenantes, y compris d'autres donateur-riche-s et les voix actuellement exclues de la table mondiale, et de permettre aux fonds publics de catalyser la collaboration, de partager les risques et d'amplifier la diversité des perspectives.
- **Instaurer la confiance par l'autoréflexion** : Analyser la culture des donateur-riche-s vis-à-vis des autres parties prenantes et s'engager à opérer des changements immédiats en matière de transparence (p. ex. sur les contraintes) et de réciprocité.

Orientations audacieuses pour l'avenir :

- **Équivalence ou parité** : l'apport financier des donateur-riche-s est considéré comme une contribution parmi d'autres - au même titre que la légitimité, l'expérience vécue, les données ou les capacités de mise en œuvre offerts par d'autres acteur-riche-s. Cela suppose une évolution de la culture des donateur-riche-s, privilégiant

la confiance, la redevabilité mutuelle, une tolérance accrue au risque et des modalités contractuelles plus équilibrées, telles que des contrats ou des pactes définissant un objectif commun et des droits décisionnels partagés plutôt que des obligations unilatérales imposées au bénéficiaire.

- **Démocratiser la redevabilité** : Restructurer les cadres de redevabilité de manière à faciliter des flux de rétroaction dans les deux sens, permettant aux communautés et aux partenaires un rôle d'évaluation de la performance des donateur-riche-s, au même titre que celui exercé par les donateur-riche-s sur l'exécution des programmes. Cela instaure une culture de réciprocité et renforce la légitimité des donateur-riche-s au sein de l'écosystème.
- **Élever le succès mutuel ou la réussite commune au rang d'indicateur** : Adopter des mesures de succès qui intègrent le suivi des dynamiques de pouvoir et de la qualité des relations, en complément des résultats traditionnels, tels que la proportion des fonds gérés localement, le niveau de satisfaction relatif à l'autorité décisionnelle ou l'efficacité de la collaboration.
- **Transformer l'identité et la proposition de valeur des donateur-riche-s** : A mesure que l'écosystème en treillis se transforme, les donateur-riche-s doivent repenser de manière intentionnelle la valeur qu'ils ou elles apportent au-delà du capital financier. Cela suppose de développer de nouvelles capacités en concertation ou rassemblement, gouvernance des systèmes et partenariats adaptatifs, ainsi que de se positionner en tant que co-créateur-riche-s d'écosystèmes résilients plutôt que comme gestionnaires de projets.

Pour la société civile (OING, ONG canadiennes, gestionnaires de fonds)

Changements fondamentaux à mettre en œuvre dès aujourd'hui :

- **Démontrer la performance et partager les apprentissages** : Documenter de manière systématique le fonctionnement concret du financement délégué et du transfert de la prise de décision, afin de permettre la réplification et l'adaptation des modèles qui ont réussi dans différents contextes. Utiliser ces données probantes pour renforcer la crédibilité auprès des donatrices et donateurs et démontrer que l'autorité partagée peut produire des résultats plus solides et plus efficaces.
- **Établir des protocoles de transparence** : Rendre accessibles à tous les partenaires les budgets, les critères d'allocation et les justifications des décisions. Intégrer des boucles de rétroaction réciproques où les ONG sont également évaluées par les acteurs et actrices locaux-ales, afin d'équilibrer la redevabilité dans les deux sens.
- **Redéfinir le rôle organisationnel** : Passer, de manière intentionnelle et opérationnelle, d'un rôle principalement centré sur la gestion de contrats à une fonction de facilitation, offrant assurance fiduciaire, soutien technique et solidarité pour accélérer le leadership local et les transformations systémiques.
- **Promouvoir une gouvernance partagée** : Institutionnaliser la participation des partenaires locaux-ales dans les organes décisionnels, avec les soutiens appropriés, et garantir que cette participation s'accompagne de droits de vote significatifs.
- **Institutionnaliser l'accompagnement** : Offrir un soutien ciblé au personnel, du mentorat et des opportunités d'apprentissage entre pairs pour renforcer la capacité des partenaires de plus petite taille à répondre aux exigences des donateur-riche-s et à maintenir un engagement durable.

Orientations audacieuses pour l'avenir :

- **Repenser les espaces de prise de décision** : Créer des instances de gouvernance conjointes réunissant les donateur-riche-s, ONG et partenaires locaux autour de la conception des programmes et de l'allocation budgétaire. Expérimenter des mécanismes de facilitation tournante afin de normaliser la coresponsabilité et de déconstruire les réflexes hiérarchiques.
- **Recadrer les relations de financement** : Passer d'une logique de « sous-bénéficiaire » à un modèle de co-investissement en déléguant une partie des fonds directement aux acteurs et actrices locaux-ales, selon des protocoles de redevabilité co-conçus. Ce changement de cadre signale la parité et renforce la confiance.

- **Commencer à mesurer les transferts de pouvoir** : Suivre les progrès à l'aide d'indicateurs tels que « pourcentage de décisions déléguées aux acteurs et actrices locaux-ales » ou « satisfaction des partenaires quant à leur autorité décisionnelle ». La mesure permet de transformer les principes en pratiques et fournit des preuves pour l'extension des modèles.
- **Repenser la raison d'être et le rôle organisationnel** : À mesure que l'autorité, les ressources et la prise de décision évoluent entre acteur-ric-e-s (ou gardien-ne-s de l'écosystème), une réflexion stratégique approfondie sur la mission et le rôle des ONG internationales s'impose.. Il s'agit de redéfinir les critères de réussite, de cultiver des compétences pour rassembler, pour gérer, et pour mener des transformations systémique, mais aussi d'aligner le développement du leadership sur le rôle émergent de l'organisation dans l'écosystème.

Annexe 1: Les modèles

Fonds Égalité

Quelle forme d'autorité déléguée ce modèle incarne-t-il ?

- Renforcement de la responsabilité déléguée en transférant la prise de décision aux organisations féministes grâce à un modèle de financement féministe fondé sur la confiance, la flexibilité et la redevabilité envers les mouvements féministes.
- Gouvernance décentralisée, structurée autour des partenaires plutôt que des donateurs ou donatrices.

Comment le financement délégué est-il utilisé dans ce modèle ?

- Le financement délégué, au sens strict, n'est pas appliqué dans le modèle du Fonds Égalité : le bailleur principal (Affaires mondiales Canada) conclut un contrat directement avec le Fonds Égalité et ne délègue pas d'autorité financière en aval. Néanmoins, le modèle constitue une rupture importante avec les pratiques habituelles du gouvernement canadien en matière de structuration et de gestion des ressources, en introduisant un mécanisme de financement plus flexible, axé sur le développement institutionnel, qui brouille la frontière entre contrôle traditionnel du bailleur et autonomie déléguée.
- Sur le plan budgétaire, l'approbation reçue du Conseil du Trésor a permis d'inclure des dépenses habituellement exclues des cadres d'aide classiques, notamment les coûts de démarrage, le renforcement des capacités et les frais administratifs. Cette flexibilité a été essentielle pour permettre au Fonds Égalité de se consolider en tant qu'institution durable. Le mécanisme de financement a été pensé de manière évolutive : sur une période de cinq ans, le budget a progressivement basculé d'investissements initiaux vers une gestion à long terme des ressources.

Quelle est la pratique ou le partenariat innovant au cœur de ce modèle ?

L'innovation du Fonds Égalité réside moins dans un mécanisme unique que dans la manière dont il a transformé la relation entre donateur-riche et partenaires. Le modèle a poussé AMC à modifier des pratiques de longue date de trois façons : en privilégiant les résultats plutôt que la conformité stricte et la gestion du risque ; en créant un espace permettant aux partenaires locaux de définir leurs propres priorités et impacts ; et en assumant un rôle visant à mobiliser des financements additionnels.

Cette évolution a exigé un changement systémique au sein du gouvernement. Les cadres traditionnels de redevabilité et de conformité, solidement intégrés aux systèmes de gestion financière, n'étaient pas adaptés à un modèle transférant pouvoir et leadership aux organisations de droits des femmes. La gestion de ces tensions a été complexe et a nécessité un engagement politique au plus haut niveau.

Tout aussi important, le Fonds Égalité a permis de repositionner AMC non seulement comme bailleur, mais aussi comme facilitateur et collaborateur. En tirant parti de l'engagement de 300 millions de dollars du Canada, le Fonds est devenu une plateforme capable d'attirer et d'aligner des sources de financement variées : fondations philanthropiques, bailleurs bilatéraux comme le Ministère des affaires étrangères et du Commonwealth du Royaume-Uni, ainsi que des partenaires du secteur privé et de la société civile. Ce rôle de mobilisation élargie a étendu l'influence d'AMC au-delà du financement, l'incitant à repenser son rôle comme coordonnateur et contributeur à un agenda commun.

Quelles conditions ont permis la création de ce modèle (politiques, écosystème de financement, relations) ?

Plusieurs conditions interdépendantes ont permis au modèle du Fonds Égalité de prendre racine :

- **Réévaluation stratégique du contexte** : À l'époque, il n'existait aucun mécanisme canadien de financement direct pour les organisations féministes de base, tandis que des évolutions internationales — comme l'adoption

d'une politique étrangère féministe par la Suède — ouvraient de nouvelles perspectives. Un petit legs a fourni des ressources initiales, et un conseil d'administration visionnaire, ainsi qu'une direction engagée au sein du Fonds Match (Match Fund), dotés d'une forte cohérence de mission et d'une expertise thématique, ont exploré ce qui était possible à ce moment-là.

- **Changement de politique** : Dans un contexte plus large, la Politique d'aide internationale féministe a constitué un changement majeur, générant des avancées dépassant la seule égalité des genres. Le gouvernement a commencé à mettre l'accent sur les résultats et l'impact du développement plutôt que sur l'ancienne logique de conformité aux délais et aux budgets. Cela s'inscrivait dans un effort plus vaste visant à mesurer les résultats différemment, notamment par l'introduction d'indicateurs de performance transversaux dans un cadre standardisé — un changement important dans la manière dont AMC travaillait avec ses partenaires
- **Alignement politique et pression externe** : Une volonté politique forte, des ministres jusqu'au Premier ministre, a permis de faire avancer l'initiative. Parallèlement, la pression et le plaidoyer de la société civile ont été essentiels pour garantir que cet engagement se traduise concrètement.

Coalition humanitaire – Fonds Canadien pour l'Assistance Humanitaire (FCAH)

Quelle forme d'autorité déléguée ce modèle incarne-t-il ?

- Depuis 2014, l'autorité déléguée consiste en ce que le Secrétariat de la Coalition humanitaire assure la sélection des membres et le décaissement des fonds, en recourant à divers mécanismes de sélection.
- S'appuyant sur les enseignements tirés, qui mettent en évidence la nécessité d'accroître l'efficacité des donateurs.rice.s et de renforcer la confiance dans les processus de la CH, un projet pilote de déclencheurs préautorisés a été proposé : la CH disposerait de l'autorité d'activer les interventions en réponse à des appels externes (ONU / Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge), ce qui soustrairait AMC aux décisions opérationnelles quotidiennes.

Comment le financement délégué est-il utilisé dans ce modèle ?

- FCAH 5 est financé par un accord de subvention de 20 millions de dollars sur quatre ans, versé en tranches annuelles de 5 millions de dollars. Les fonds sont octroyés sous forme d'avances annuelles, ce qui permet au Secrétariat de Coalition humanitaire de disposer d'une autonomie financière et de rendre compte a posteriori une fois les activations déclenchées.
- L'accès et l'utilisation des fonds ne nécessitent pas d'approbation préalable d'AMC, sous réserve du respect des critères d'activation définis.
- Pour les interventions de plus petite envergure (moins de 100 000 \$), AMC a accepté de réduire les exigences en matière de propositions et de rapports, la Coalition humanitaire envisageant une reddition de comptes annuelle consolidée plutôt que des livrables spécifiques à chaque projet.
- Un système de notation et de rotation, conçu par la Coalition humanitaire, détermine quelles organisations membres répondent aux appels, garantissant un accès équitable aux financements au sein de la coalition.
- Cette structure de financement soutient des réponses humanitaires rapides et met à l'essai une gouvernance financière déléguée à plusieurs niveaux.

Quelle est la pratique ou le partenariat innovant au cœur de ce modèle ?

- Un modèle hybride qui conjugue redevabilité publique et agilité des interventions menées par les organisations de la société civile.
- Le FCAH 5 est un fonds à décaissement progressif, géré par une entité intermédiaire, qui associe validation externe (via les systèmes mondiaux d'appels) et gouvernance interne (via le Secrétariat de la CH), tout en permettant une relation plus flexible avec les bailleur.euse.s, grâce à la structure pilote d'AMC.

- L'autorité déléguée repose sur des appels tiers (p. ex. appels des Nations Unies ou de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge).
- Une gouvernance partagée entre AMC, le Secrétariat de la CH et les membres, formalisée par des annexes de subvention plutôt que par des accords de contribution rigides.
- Des mécanismes d'équité intégrés pour prévenir toute captation par des membres plus grands, plus visibles ou disposant de ressources disproportionnées.

Quelles conditions ont permis la création de ce modèle (politiques, écosystème de financement, relations) ?

- Partenaire de consortium reconnue et digne de confiance : Dès 2005, la CH a amorcé une démarche informelle de collecte de fonds collective lors de réponses d'urgence, avant sa constitution officielle en 2009 avec cinq organisations fondatrices. Ainsi, dès 2014, la CH disposait déjà d'une marque établie, d'une capacité pré-validée et d'une couverture géographique connue, sur lesquelles le gouvernement du Canada a pu s'appuyer pour mettre en place un fonds à décaissement progressif.
- Mandat clair et ciblé : Le gouvernement du Canada, donateur de taille modeste dans un écosystème très vaste, cherchait à occuper un créneau spécifique avec un nouveau fonds à décaissement, et a identifié un besoin non couvert lié aux crises de petite échelle et à déclenchement rapide.
- Architecture médiatique et de mobilisation : Le gouvernement du Canada collaborait déjà avec la Coalition pour les appels publics jumelés lors de catastrophes majeures. Le FCAH vient compléter ce dispositif en couvrant les crises moins visibles, tout en mobilisant la même infrastructure de coordination.

Fonds pour l'innovation et la transformation

Quelle forme d'autorité déléguée ce modèle incarne-t-il ?

- Le modèle FIT illustre une forme d'autorité déléguée dans laquelle le Réseau des conseils (RCC) assure l'orientation stratégique, tandis que le Conseil manitobain pour la coopération internationale (CMCI) assume l'entière responsabilité de la gestion quotidienne. Ce qui distingue cette délégation est à la fois le niveau de confiance accordé à l'intermédiaire et la souplesse de l'approche de financement.
- Du point de vue des donateur-riche-s, AMC soutient une approche « d'échec rapide », accepte des niveaux de risque plus élevés et ne requiert pas l'application de la traditionnelle gestion axée sur les résultats (GAR) par les PMO. L'intermédiaire assurait la GAR pour l'ensemble du programme, permettant aux organisations d'adopter des cadres d'expérimentation alternatifs et de définir la réussite selon les priorités exprimées par les communautés.
- La structure met en avant l'importance de l'adaptation continue : le suivi et l'évaluation sont conçus moins comme un système de cibles fixes que comme un processus d'apprentissage et d'ajustement.

Comment le financement délégué est-il utilisé dans ce modèle ?

- MC a octroyé un financement important, couvrant à la fois les projets et les coûts opérationnels, au CMCI, qui assume le rôle d'hôte du fonds au nom du RCC. Cette disposition permettait à AMC de s'appuyer sur un intermédiaire de confiance, doté d'une expertise spécialisée, réduisant la charge administrative du bailleur tout en garantissant une mise en œuvre efficace et conforme. En raison du calendrier restreint du fonds et de son lancement pendant la pandémie, le personnel de FIT a été habilité à procéder à des ajustements continus des processus internes et à accompagner les PMO bénéficiaires, notamment en renforçant leurs capacités au fil des différents appels.
- Dans ce cadre, les PMO disposent d'une autonomie financière et programmatique sur les fonds alloués. Elles sont responsables de mobiliser ces ressources pour expérimenter des solutions innovantes, tout en respectant les mécanismes de redevabilité en vigueur, incluant les rapports d'avancement, les contrôles financiers et la participation aux activités de gestion des connaissances du programme FIT.

Quelle forme d'autorité déléguée ce modèle incarne-t-il ?

- L'innovation du modèle FIT réside dans sa reconception stratégique de la relation entre donateur·rice·s et organisations de petite et moyenne taille (PMO). Plutôt que de se limiter à un mécanisme de financement, FIT offre un accompagnement intensif, un renforcement des capacités et un mentorat technique, contribuant à réduire les disparités entre organisations selon leur expérience avec des cadres tels que la gestion axée sur les résultats ou l'élaboration de théories du changement. Cette approche soutient les efforts de décolonisation, en atténuant les charges administratives et les exigences de conformité qui affectent de manière disproportionnée les petites organisations. À titre d'exemple, FIT propose un appui à la rédaction des propositions, assuré par des consultant·e·s chargé·e·s d'en faire la revue et de formuler des recommandations, ce qui a pu renforcer l'équité d'accès pour les PMO. Le FIT permet également aux organisations de budgéter une expertise locale (p. ex. spécialistes locales-aux du genre, consultant·e·s MEL) pour appuyer la conception des tests et les exigences de rapportage.
- Des mécanismes de suivi allégés, plutôt que des exigences de rapportage étendues, ont permis d'établir une relation de collaboration fondée sur la confiance, où le soutien se développe de manière organique plutôt que sous l'effet d'obligations de conformité.
- Le FIT a instauré un cadre propice à l'expérimentation, en adoptant une approche « suffisante ». Plutôt que de privilégier des programmes entièrement élaborés ou de longue durée, les PMO sont encouragées à mettre en œuvre rapidement, à adapter leurs interventions et à tirer des enseignements des itérations successives. Ce modèle d'expérimentation par étapes, combiné à un accompagnement rapproché, a contribué à un écosystème solide de soutien à l'innovation.
- Le FIT sollicite également un retour d'information régulier sur ses processus et son approche, et s'efforce d'intégrer les suggestions lorsque cela est faisable et pertinent.

Quelles conditions ont permis la création de ce modèle (politiques, écosystème de financement, relations) ?

- En 2017, le gouvernement du Canada a engagé 100 millions de dollars dans l'Initiative des PMO visant à promouvoir l'égalité des genres, à la suite du plaidoyer du RCC mettant en évidence le rôle essentiel des PMO et des acteurs et actrices communautaires dans le développement mondial. Le FIT a été établi comme l'un des trois piliers de cette initiative, avec pour objectif de tester des solutions innovantes à court terme.
- La capacité organisationnelle représentait un facteur clé. Le CMCI, guidé par un conseil d'administration expérimenté et bénéficiant de plusieurs décennies d'expérience dans la gestion de financements provinciaux destinés à ses membres, a créé un comité de travail dédié au FIT et a intégré le programme à ses opérations en renforçant ses ressources humaines et matérielles. Le FIT a pu s'appuyer sur l'expertise et les ressources institutionnelles du CMCI, lui permettant de développer des systèmes propres au programme et d'assurer un soutien adapté aux PMOM. Le FIT a également mobilisé les réseaux nationaux du RCC pour atteindre des PMOM dans toutes les régions du pays.

Fonds commun pour les réponses locales (FCRL) – Soudan du Sud

Quelle forme d'autorité déléguée ce modèle incarne-t-il ?

- Le modèle du FCRL représente une forme d'autorité déléguée qui transfère la prise de décision et le contrôle des ressources directement aux ONG nationales. Sa structure de gouvernance, intégrant les organisations membres dans les processus décisionnels, renforce l'appropriation et la responsabilisation, ce qui le distingue des modèles traditionnels axés sur les bailleurs et bailleuses. La gouvernance est assurée par une Assemblée générale et un Comité directeur. En regroupant les contributions des donateur·rice·s, le FCRL permet une allocation flexible et efficiente des fonds, réduisant les chevauchements et améliorant la réactivité.
- Le modèle intègre également des mécanismes d'apprentissage entre pairs et de redevabilité mutuelle, encourageant la prise de risque collective, l'harmonisation des standards et la collaboration entre organisations locales. En plus du financement de projets, le FCRL investit dans le renforcement institutionnel et le

développement des capacités, consolidant la résilience et le leadership des ONG nationales. Cette délégation d'autorité a accru la visibilité et l'influence des ONG nationales dans les espaces de politiques et de financement, tout en favorisant une solidarité organisationnelle qui leur permet de contribuer directement à la conception des réponses humanitaires et de se soutenir en période de crise.

Comment le financement délégué est-il utilisé dans ce modèle ?

- Le modèle FCRL transfère les fonds du Secrétariat vers les organisations membres. Les partenaires de mise en œuvre gèrent directement les ressources, tandis que le Secrétariat assure la responsabilisation et la surveillance des risques. De 2021 à 2024, les fonds ont été acheminés via Aide à l'enfance; depuis 2025, le FCRL est incorporé légalement et assume la gestion financière complète, ce qui lui permet de recevoir et d'administrer les financements de manière autonome.
- Au niveau des partenaires, le FCRL utilise une approche de gestion des risques par paliers : les organisations locales sont catégorisées selon leur capacité, notamment leur préparation opérationnelle et leur rapidité d'intervention en cas d'urgence. Le financement est ensuite délégué en fonction de ces évaluations, assurant une utilisation efficace des fonds tout en équilibrant les risques. Cette structure permet au FCRL de fournir un financement flexible et localement contrôlé, tout en maintenant une supervision rigoureuse et en soutenant des organisations aux capacités diverses.

Quelle est la pratique ou le partenariat innovant au cœur de ce modèle ?

- L'innovation du modèle FCRL réside dans son approche de « localisation dans la localisation », qui place les acteurs et actrices nationaux-ales et communautaires au centre des processus décisionnels et de la réponse humanitaire. Contrairement aux modèles traditionnels, souvent élaborés à partir du niveau international, le FCRL opère par l'entremise d'organisations sud-soudanaises, en soutenant tant les groupes communautaires que les ONG nationales pour concevoir, mettre en œuvre et évaluer des projets répondant aux besoins prioritaires identifiés au niveau local. Cela inclut l'appel à propositions du FCRL, dans lequel les ONG nationales soumettent elles-mêmes des interventions, fondées sur les besoins observés sur le terrain, plutôt que de répondre à un appel restreint définissant la conception et les résultats du projet. Cette approche renforce la flexibilité, l'appropriation locale et la durabilité, les interventions étant définies par les communautés plutôt que par des bailleurs externes.
- intermédiaires. Aide à l'enfance a accompagné le FCRL dans ses premières années en tant que garant, hôte et conseiller, en fournissant une expertise technique, un soutien administratif et une crédibilité institutionnelle, tout en maintenant le leadership et la prise de décision entre les mains des organisations sud-soudanaises. Ce partenariat a permis de préserver l'autorité locale, de renforcer les capacités et de soutenir l'évolution du fonds vers une autonomie progressive. Cette approche illustre un changement à l'échelle des systèmes, en offrant une alternative dirigée localement aux intermédiaires traditionnels issus d'ONG occidentales.

Quelles conditions ont permis la création de ce modèle (politiques, écosystème de financement, relations) ?

- Changements politiques et agenda de localisation : Le FCRL s'inscrit dans le contexte de la promotion mondiale de la localisation humanitaire, notamment l'engagement du Grand compromis (Grand Bargain) visant à allouer 25 % des financements humanitaires directement aux acteurs et actrices locaux-ales et nationaux-ales. Avant la mise en place du FCRL, seulement 4 % des financements des donateurs et donatrices atteignaient les ALA/LNAL au Soudan du Sud, soulignant la nécessité d'un changement structurel. Cette lacune politique a mis en évidence le besoin de mécanismes permettant aux organisations locales de diriger et gérer les interventions humanitaires.
- Écosystème de financement et obstacles d'accès : Les organisations locales au Soudan du Sud font face à des obstacles significatifs pour accéder aux financements, notamment des exigences strictes de conformité et une capacité limitée à répondre aux standards internationaux. Le FCRL a été conçu pour répondre à ces défis en établissant une plateforme d'accès direct pour les ONG nationales, réduisant ainsi leur dépendance envers les intermédiaires internationaux.

- Relations et leadership local : Le FCRL a été lancé par une coalition d'ONG sud-soudanaises, avec l'appui du South Sudan NGO Forum et de Aide à l'enfance. Ce leadership ancré dans les communautés a permis de façonner un fonds réellement aligné sur les besoins et priorités locales.
- Renforcement des capacités et développement de la confiance : Conscient des écarts de capacités entre organisations locales, le FCRL a fait du renforcement des capacités un pilier central. En investissant dans les systèmes locaux et en construisant la confiance au sein des communautés, le FCRL renforce l'efficacité et la durabilité des interventions humanitaires.

Fondation Mulago

Quelle forme d'autorité déléguée ce modèle incarne-t-il ?

- Les pratiques de Mulago reflètent un modèle à forte confiance et faible bureaucratie, qui confère une large autonomie et un pouvoir décisionnel significatif aux bénéficiaires.
- Mulago privilégie des processus allégés. Pour réduire les charges administratives, la fondation n'accepte pas de propositions non sollicitées. Elle identifie plutôt de manière proactive des organisations potentielles via ses réseaux et ses programmes de formations complémentaires (Fellowships). Les exigences de rapportage sont limitées, centrées sur les jalons annuels et les méthodologies d'impact.
- Mulago se tient responsable de l'impact de ses financements et promeut l'idée que les donateurs et donatrices doivent assumer une responsabilité équivalente à celle des organisations soutenues. Cette approche vise à renforcer l'efficacité et l'orientation vers les résultats du secteur philanthropique.
- La fondation encourage également un effet de mobilisation des financements, en incitant les organisations à identifier qui assurera la mise en œuvre à grande échelle et qui financera cette expansion, souvent au-delà de Mulago.

Comment le financement délégué est-il utilisé dans ce modèle ?

- Un financement flexible et pluriannuel, sans restriction, reflète une véritable délégation d'autorité financière : les organisations financées sont considérées comme des partenaires stratégiques, capables d'allouer les ressources selon leurs besoins, sans approbation constante du bailleur. La Fondation estime que cette flexibilité stimule l'innovation, la croissance et l'adaptation. Les partenaires continuent de recevoir un soutien tant qu'ils démontrent des progrès clairs vers une mise à l'échelle à fort impact.
- Mulago opère comme un fonds de capital-risque philanthropique, où le retour sur investissement est l'impact social et où l'efficacité est mesurée par le coût par impact. Son approche privilégie l'impact mesurable plutôt que le profit, en offrant un capital tolérant au risque et flexible, sous forme de subventions, d'équité ou de prêts. Ce financement est combiné à un accompagnement stratégique, du renforcement de capacités et l'accès à des réseaux. Avec une logique de portefeuille, Mulago apprend d'une organisation à l'autre pour améliorer ses investissements futurs, tout en se concentrant sur des solutions innovantes, évolutives et systémiques.

Quelle est la pratique ou le partenariat innovant au cœur de ce modèle ?

- L'innovation de la Fondation Mulago tient à la manière dont elle associe un programme de formation complémentaire (Fellowship) de type accélérateur à une fondation philanthropique, en plaçant l'accompagnement relationnel au centre de son modèle. Au lieu de financer des projets, Mulago identifie des leaders entrepreneuriaux développant des solutions évolutives contre la pauvreté et les intègre au programme de formation complémentaire Rainer Arnhold (Rainer Arnhold Fellowship), première étape vers tout financement. Les boursier-ère-s bénéficient d'un financement d'amorçage et d'un accompagnement intensif : soutien en conception et stratégie, mentorat par des spécialistes, et collaboration continue sur une année. Ce processus permet à Mulago d'évaluer en profondeur la pertinence de la solution et la capacité organisationnelle du ou de la fondatrice — leadership, culture d'apprentissage, levée de fonds, gouvernance — avant d'envisager

un financement de portefeuille à long terme. Les subventions sont structurées comme des investissements dans le potentiel futur de l'organisation, plutôt que comme des paiements pour des activités, reflétant un partenariat fondé sur la confiance et l'engagement continu.

- La priorité accordée à l'impact par la Fondation Mulago constitue un élément distinctif de son modèle : elle reflète la conviction que la philanthropie doit être redevable, orientée sur les résultats et comparable aux standards d'efficacité du secteur privé. Mulago définit l'impact comme un changement concret et mesurable, directement lié à des interventions spécifiques, et le considère comme l'indicateur déterminant de la réussite. En privilégiant les organisations capables de suivre et de démontrer leurs résultats de manière rigoureuse, Mulago garantit une utilisation efficace des ressources afin de générer un impact significatif et évolutif.

Quelles conditions ont permis la création de ce modèle (politiques, écosystème de financement, relations) ?

- Mulago a développé des cadres clairs et cohérents pour définir la réussite partagée : évaluer la scalabilité à partir de l'impact, élaborer des stratégies de mise à l'échelle, et identifier les capacités organisationnelles essentielles à la durabilité à long terme.
- Le modèle repose sur la création de relations profondes et fondées sur la confiance, grâce à un investissement initial important pour bien connaître les organisations. Plutôt que de demander des propositions, l'équipe de Mulago mène ses propres recherches et prépare des mémos d'investissement, réduisant la charge administrative pour les partenaires et établissant une base solide de confiance et de compréhension mutuelle qui soutient la relation dans la durée.

Ministères scandinaves des Affaires étrangères

Quelle forme d'autorité déléguée ce modèle incarne-t-il ?

- Les accords-cadres reposent sur un financement programmatique (et non sur des projets), avec des modalités relativement flexibles. Ils permettent aux partenaires d'allouer les ressources dans le cadre d'objectifs stratégiques convenus, sans devoir solliciter une approbation préalable pour chaque dépense ou ajustement de projet.
- Certains accords adoptent une approche de supervision fondée sur le risque, accordant une plus grande autonomie déléguée aux ONG internationales bien établies et performantes, dotées de systèmes de gouvernance et de gestion fiduciaire solides. Les partenaires plus récents ou de plus petite taille peuvent faire l'objet d'un suivi plus direct ou de modalités de financement conditionnelles, le temps de démontrer leur capacité.
- L'approche contractuelle s'aligne sur une logique de confiance envers les partenaires, en se concentrant sur l'essentiel et en cherchant à réduire la charge administrative pour toutes les parties prenantes.
- Par exemple, le Danemark a mis en place un modèle de partenariat rationalisé et flexible, remplaçant les contrats classiques par une lettre d'engagement annuelle unique, soutenue par des lignes directrices publiques standardisées. Les partenaires reçoivent une seule lettre couvrant leur allocation annuelle et soumettent en retour un rapport de résultats, un rapport financier et une note d'audit par an. Ce modèle élimine les multiples accords bilatéraux et réduit fortement la charge administrative, tout en préservant la redevabilité.

Comment le financement délégué est-il utilisé dans ce modèle ?

- Les accords-cadres incluent des mécanismes permettant aux ONG d'adapter rapidement leurs activités ou leurs budgets face à des risques ou opportunités imprévus, sans nécessiter de longues approbations.
- Les fonds non affectés autorisent les organisations à conserver une part non allouée de leur budget initial, qu'elles peuvent utiliser librement en cours de période, avec une simple notification au donateur ou donatrice, sans procédure d'approbation.

- Aucun plafond strict des coûts n'est imposé (comme au Danemark), conformément au protocole Money Where it Counts (MWIC), afin de favoriser une structure de coûts plus transparente. La logique : les partenaires sont divers, et des politiques uniformes ne fonctionnent pas dans tous les contextes; le bailleur reconnaît ne pas être le mieux placé pour définir un standard unique concernant les coûts d'activités ou les niveaux de frais généraux.
- Les partenaires disposent également d'une flexibilité pour utiliser les fonds en cofinancement ou pour mobiliser d'autres donateurs institutionnels, à condition que ces démarches restent alignées sur les objectifs du partenariat.

Quelle est la pratique ou le partenariat innovant au cœur de ce modèle ?

Danemark

- L'innovation de ce modèle réside dans la manière dont il conçoit et opérationnalise la relation de financement comme un véritable partenariat, plutôt qu'un rapport hiérarchique « bailleur-euse-bénéficiaire ». Cette approche est ancrée dans la culture administrative des bailleur-euse-s, qui valorise la confiance mutuelle, un alignement stratégique partagé et une redevabilité collaborative, plutôt qu'un contrôle vertical strict. La responsabilité liée aux fonds publics demeure claire, notamment en cas d'irrégularité, mais l'approche par défaut repose sur la confiance et le partenariat, permettant une flexibilité accrue sans compromettre la redevabilité.
- Un exemple concret, au Danemark, est la redéfinition du suivi à travers le concept de tilsyn. Contrairement au système de suivi et d'évaluation traditionnel, souvent associé à la surveillance, tilsyn est compris comme une obligation de soutenir les partenaires par un engagement continu : dialogue régulier, compréhension contextuelle, résolution conjointe des problèmes. Bien que cette approche exige un investissement différent de la part du ministère, elle simplifie le travail administratif en remplaçant de multiples accords techniques par un cadre consolidé unique, libérant ainsi du temps pour un engagement plus significatif et fondé sur la confiance. Cela reflète une culture de redevabilité centrée sur le partenariat, alliant efficacité et suivi relationnel approfondi.
- Le modèle de partenariat offre une flexibilité opérationnelle et financière importante, rendue possible par un processus rigoureux de diligence raisonnable en amont, qui construit la confiance et justifie l'autonomie accordée. Les ONG peuvent ajuster leurs activités ou réallouer des fonds entre pays sur une période de cinq ans avec un minimum d'approbations.

Finlande

- Le modèle finlandais met en avant une approche fondée sur la confiance et des partenariats à long terme dans le cadre de son soutien programmatique au renforcement de la société civile. Il offre aux ONG finlandaises une flexibilité considérable pour déterminer leurs zones d'intervention et leurs modalités de mise en œuvre. Contrairement aux programmes bilatéraux de grande ampleur, ce modèle fonctionne à une échelle plus réduite et repose sur la confiance accordée au jugement des ONG quant aux domaines où l'appui finlandais peut contribuer le plus efficacement aux objectifs de la politique de développement.
- Bien qu'il soit difficile d'en mesurer précisément le rapport coût-efficacité, le modèle est considéré comme hautement efficient, car ses effets dépassent les résultats spécifiques des programmes. Le financement du ministère des affaires étrangères (MAE) soutient des outils, méthodologies et formations qui renforcent les capacités du secteur, notamment en matière d'égalité de genre. Bien que limité, ce financement est stratégiquement important et peut servir de levier pour mobiliser d'autres sources de financement.

Quelles conditions ont permis la création de ce modèle (politiques, écosystème de financement, relations) ?

- Le Danemark a opéré une transition vers un modèle centralisé et flexible de coopération au développement, qui réduit les silos et la charge administrative en consolidant plusieurs accords dans un cadre stratégique unique. Une unité centrale assure la qualité et les bonnes pratiques, tandis que d'autres départements peuvent apporter des financements sans assumer la gestion opérationnelle, facilitant ainsi des partenariats évolutifs et une

coordination renforcée. Cette approche rationalise le rapportage et les échanges avec les ONG, permettant de consacrer davantage de temps aux discussions stratégiques, à l'alignement et au partage de connaissances, plutôt qu'à une gestion axée sur la conformité.

- Au cours des deux dernières décennies, le ministère des Affaires étrangères (MAE) finlandais a progressivement développé différentes modalités de financement adaptées à la diversité des partenaires, avec pour objectif global d'adopter une approche plus stratégique de la coopération au développement. Durant cette période, le nombre d'organisations bénéficiant d'un soutien programmatique a augmenté. Cette évolution visait à renforcer l'efficacité et la cohérence de l'aide finlandaise en consolidant plusieurs mécanismes de financement et en favorisant une collaboration plus étroite avec les organisations de la société civile. Le MEA reconnaît l'importance de soutenir ces organisations en tant que partenaires clés pour promouvoir un développement durable et renforcer des sociétés civiles actives et diversifiées dans les pays partenaires. Ce paysage en transformation a jeté les bases de cadres de partenariat fondés sur la confiance mutuelle, l'impact, l'efficacité et une collaboration à long terme entre le gouvernement finlandais et la société civile.
- Les cadres de partenariat humanitaire de la société civile en Norvège ont été établis dans un environnement politique mettant l'accent sur le multilatéralisme, les droits de la personne et l'engagement de la société civile. En 2009, le ministère des Affaires étrangères a lancé des projets pilotes visant à conclure des accords de coopération pluriannuels avec des organisations humanitaires sélectionnées, afin de renforcer la coordination entre l'aide humanitaire, les interventions de transition et l'aide au développement à long terme. Cette approche témoignait d'un engagement envers des partenariats flexibles, fondés sur la confiance, et capables de s'adapter à l'évolution des besoins humanitaires.

Annexe 2: Entretiens auprès d'informateur·rice·s clés

Institution	Nom
Affaires mondiales Canada (ancien/ancienne)	Louise Holt
Fonds Égalité	Katharine Im-Jenkins
Coalition humanitaire	Bren Melles
RCC-FIT/CMCI	Janice Hamilton
Fonds commun pour les réponses locales (FCRL) – Soudan du Sud	Rombek Rombek (Président·e du Conseil) Gabriel Galuak Chol
Fondation Mulago	Kevin Starr (PDG) Sanat Daga
Accords-cadres des ministères des Affaires étrangères (MAE) scandinaves	Plan Finland <ul style="list-style-type: none"> • Annukka von Kaufmann, Director of Programs and Partnerships Ministère des affaires étrangères, Danemark <ul style="list-style-type: none"> • Jonas Lundsgaard Palmstrom, Chef de section, Département de l'action humanitaire et de la société civile

Annexe 3 : Guide des entrevues

Questionnaire auprès d'informateur·trice·s clés :

Explorer les partenariats innovants et les modèles de financement délégué dans le secteur canadien de la coopération internationale

Juin 2025

Background:

L'étude vise à identifier des modèles de partenariat et des mécanismes financiers innovants qui (1) favorisent une responsabilité déléguée des partenaires de mise en œuvre dans la prise de décision et l'exécution flexible des résultats du partenariat ; (2) reposent sur un modèle financier distinctif permettant aux organisations de se concentrer sur la qualité, l'impact et l'appropriation ; (3) privilégient des transformations systémiques des rapports de pouvoir ou l'avancement explicite et actif de l'équité (plutôt qu'une approche passive) ; (4) présentent un potentiel de réplication, en tout ou en partie, par une diversité d'organisations. Cette recherche doit contribuer au développement d'apprentissages pour les membres de Coopération Canada et soutenir des efforts de plaidoyer auprès des donateurs et donatrices, y compris des responsables du gouvernement fédéral canadien.

Questions :

Phase 1 – Pré-entretien

- Les personnes interviewées seront invitées à partager à l'avance toute documentation de référence décrivant le modèle de financement et de partenariat, y compris les impacts et les résultats obtenus.

Phase 2 – Entretiens

I. Responsabilité déléguée et exécution flexible

Objectif : Comprendre le degré d'autonomie et de pouvoir décisionnel accordé au partenaire de mise en œuvre.

1. Pouvez-vous décrire comment les responsabilités et l'autorité décisionnelle sont réparties au sein du partenariat ?
2. Quel niveau de flexibilité les organismes de mise en œuvre ont-ils pour déterminer comment atteindre les résultats convenus ?
3. Existe-t-il des mécanismes formels (p. ex. protocoles d'entente, cadres de gouvernance) visant à soutenir l'autonomie du partenaire de mise en œuvre ?
4. Comment la confiance est-elle construite et maintenue dans la relation entre les donateur·rice·s et les partenaires de mise en œuvre ?
5. De quelles manières ce modèle a-t-il réduit ou accru les charges administratives ou les exigences de rapportage pour les partenaires de mise en œuvre ?

II. Modèle financier innovant soutenant la qualité, l'impact et l'appropriation

Objectif : Examiner comment la structure financière soutient des résultats alignés sur la mission, plutôt que des activités axées sur la conformité ou dictées par les donateur·rice·s.

1. Comment les fonds sont-ils alloués et versés ? (p. ex. versement initial, basé sur des jalons, ou remboursement)
2. Le dispositif financier permet-il au partenaire de mise en œuvre de privilégier l'impact à long terme plutôt que les résultats à court terme ? Si oui, de quelle manière ?
3. Comment le risque financier est-il partagé entre donateur·rice·s et le partenaire de mise en œuvre ?
4. Quels mécanismes sont en place pour encourager l'adaptation des programmes ou les ajustements en cours de mise en œuvre ?

5. Avez-vous observé des changements dans la qualité ou l'impact des programmes attribuables au modèle financier ?

III. Transfert de pouvoir intentionnel et promotion de l'équité

Objectif : Comprendre comment l'équité et les dynamiques de pouvoir sont prises en compte et opérationnalisées.

1. Comment le modèle de partenariat aborde-t-il explicitement les déséquilibres de pouvoir (p. ex. entre le Nord et le Sud, entre donateur-riche-s et organismes de mise en œuvre) ?
2. Pouvez-vous donner des exemples de la manière dont l'équité et l'inclusion sont intégrées dans la conception ou la mise en œuvre de ce modèle ?
3. Qui participe à la prise de décision aux étapes clés (conception, budgétisation, évaluation) ?

IV. Réplicabilité et adaptabilité

Objectif: Comprendre si ce modèle peut être reproduit ou adapté par d'autres organisations ou dans d'autres contextes.

1. Quels éléments de ce modèle vous semblent vraiment essentiels ou particuliers ?
2. Quels aspects du contexte (lois, politiques, institutions) ont rendu ce modèle possible ?
3. Quelles modifications seraient nécessaires pour appliquer ce modèle dans un autre pays, une autre région ou un autre secteur ?

Questions transversales

- Quels défis ou effets inattendus avez-vous constatés avec ce modèle ?
- Si vous pouviez repartir de zéro pour concevoir ce partenariat ou ce modèle financier, qu'est-ce que vous garderiez et qu'est-ce que vous changeriez ?

Ce rapport est rendu possible en partie grâce au généreux soutien du gouvernement du Canada par l'entremise d'Affaires mondiales Canada.





Contact : Coopération Canada

123 rue Slater, Suite 800
Ottawa, Ontario, K1P 5G4
613-241-7007

Pour de plus amples informations sur Coopération Canada :
info@cooperation.ca

Numéro d'enregistrement d'organisme de bienfaisance de Coopération
Canada : #12971 6866 RR0001

Reconnaissance de la terre :

Coopération Canada reconnaît l'oppression et la colonisation historiques et continues de tous les peuples, cultures et terres autochtones dans ce que nous appelons aujourd'hui le Canada. Le territoire sur lequel se trouve le bureau de Coopération Canada est le territoire traditionnel non cédé du peuple Algonquin Anishnaabe. Nous croyons que la justice sociale au Canada et dans le monde dépend de la réconciliation avec tous les peuples autochtones, y compris les Premières nations, les Métis et les Inuits, qui sont les premiers gardiens de la terre que nous sommes reconnaissant-e-s de partager.

Tous droits réservés.

© Coopération Canada 2026

www.cooperation.ca

