

AOÛT 2024

QUELLE PHILANTHROPIE
pour
LA DÉMOCRATIE
et
LA JUSTICE SOCIALE

ANALYSE DU FONCTIONNEMENT
ET DES PRATIQUES DE FONDS
ET FONDATIONS ENGAGÉS SUR CES CAUSES

Fondation pour la Démocratie

REMARQUES INTRODUCTIVES

Analyse réalisée par Carole Sarkis, avec les contributions d'Olivier Consolo et d'Elisabeth Dau et celles des membres du Comité de pilotage pour le préfiguration de la Fondation pour la Démocratie.

La liste complète des structures étudiées est la suivante : Arising Quo, Be The Earth Foundation, Civic Power Fund, Collective Abundance et son mécanisme de financement Abundance Fund, Common Counsel Foundation, Democracy Fund et son organisation soeur Democracy Fund Voice, Democracy & Media Foundation (et entre autres son engagement au sein du Civil Movements Fund), Democracy Network, Fund for an Inclusive California, Democratic Action Fund, EEA and Norway Grants, Fondation Multitudes, Fondation Mycélium, FundAction, Funders Initiative for Civil Society, Guerrilla Foundation, Joseph Rowntree Reform Trust (JRRT), JRSST-Charitable Trust, Keseb, More Equitable Democracy, Robert Bosch Stiftung - programme démocratie, Skoll Foundation - programme effective governance, Swiss Democracy Foundation, UK Democracy Fund, Leap Collective, Sage Fund, The Norwegian Human Rights Fund, Thousand Currents.

Les contributions ont été anonymisées.

Nous remercions les structures de ce panel qui ont été interviewées, et leurs équipes, pour le temps qu'elles nous ont accordé.

En préambule, nous tenons également à préciser que ce travail n'avait pas initialement vocation à être communiqué en dehors du Comité de Pilotage. Compte-tenu de l'intérêt des informations rassemblées, et dans une volonté de mise en commun des travaux de la Fondation pour la Démocratie, nous avons travaillé à cette version publique.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

Motivations et contexte de l'analyse

Méthodologie adoptée dans le cadre de l'étude

APPRENTISSAGES

I. LES STRATÉGIES DE SOUTIEN EN FAVEUR DE LA DÉMOCRATIE

1. La place de l'objet Démocratie dans la vision programmatique des fonds et fondations
2. Les argumentaires de mobilisation des financeurs philanthropiques
3. Les objectifs stratégiques pour faire avancer la cause Démocratique
4. La sélection des partenaires soutenus

II. PÉRIMÈTRE DE L'ACTION POUR LA DÉMOCRATIE ET MODALITÉS DE GOUVERNANCE

1. L'importance de la sécurisation des activités des financeurs et des partenaires
2. Gouvernance et processus de décision

III. LE CYCLE DE FINANCEMENT PHILANTHROPIQUE (GRANTMAKING)

1. La sélection des partenaires
2. Le soutien financier alloué
3. Suivi et évaluation des partenaires, redevabilité de la Fondation

IV. AU-DELÀ DU SOUTIEN FINANCIER

1. D'autres moyens que le financement au service de la cause démocratique
2. Quelles nouvelles compétences et changements de posture pour soutenir la démocratie ?

V. COMMENT FACILITER LA MOBILISATION ET L'ENGAGEMENT PHILANTHROPIQUES EN FAVEUR DE LA DÉMOCRATIE

1. La participation à une dynamique collective
2. La diversification des mécanismes d'implication proposés au sein d'une même organisation
3. L'accompagnement des financeurs dans la gestion du risque
4. L'installation d'une dimension apprenante à l'échelle du fonds

INTRODUCTION

MOTIVATIONS ET CONTEXTE DE L'ANALYSE

Dans le cadre des travaux de préfiguration d'une Fondation pour la Démocratie¹ en France, une analyse comparative d'initiatives philanthropiques inspirantes repérées principalement à l'international a été réalisée.

L'analyse a été réalisée en deux phases, la première portant prioritairement sur les modalités organisationnelles et les pratiques philanthropiques de fonds engagés en faveur de la justice sociale au sens large (octobre 2023 - janvier 2024), la seconde opérant un recentrage thématique sur des structures actives spécifiquement sur les enjeux démocratiques (mai - juin 2024).

L'étude a porté sur les dimensions suivantes :

- un focus sur "comment" fonctionnent les initiatives, à partir d'une exploration de leurs modalités organisationnelles et de gouvernance, ainsi que de leurs pratiques relatives au cycle partenarial (sélection, financement, accompagnement et suivi des partenaires soutenus) ;
- une analyse spécifique d'interventions centrées sur l'enjeu "démocratie", avec un focus sur le "pourquoi/quoi" (raison d'être et intention, positionnement et valeurs, etc.) ainsi qu'un regard sur "comment" elles interviennent (théorie du changement, délimitation des modalités d'action dans le périmètre de l'intérêt général, argumentaires pour la mobilisation des ressources, etc.).

Ce résumé retrace les principaux enseignements issus de l'étude, et souhaite mettre en évidence la diversité des modèles retenus par les initiatives étudiées ainsi que les bonnes pratiques et/ou points d'attention repérés.

Dans la suite du document, les termes fonds et fondations sont utilisés de manière interchangeable pour qualifier les organisations étudiées, indépendamment de leur structure juridique effective.

¹Le projet de "Fondation pour la démocratie" est initié par un collectif mixte d'acteurs du secteur associatif et de la philanthropie, qui poursuit l'objectif de soutenir avec des moyens ambitieux les organisations de la société civile françaises qui protègent et réimaginent la démocratie. Deux axes sont développés :

1. Faire du soutien à la vitalité démocratique française un axe d'engagement prioritaire et transversal dans la sphère philanthropique ;
2. Permettre l'émergence d'un outil philanthropique dédié, s'inspirant de fonds de même nature dans d'autres pays, fondés sur des pratiques engageant plus de partage du pouvoir et de confiance.

MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE DANS LE CADRE DE L'ÉTUDE

Dans les deux phases sus-mentionnées de l'analyse, la méthodologie employée a été la suivante :

- repérage d'initiatives inspirantes par le Comité de pilotage de la Fondation pour la Démocratie et l'équipe de consultance, et sélection de celles à analyser ;
- analyse documentaire des organisations retenues² sur la base des documents publics (sites Internet, articles, publications diverses dont rapports annuels, etc.), à partir des items suivants :
 - genèse et émergence de l'initiative ;
 - vision programmatique, axes d'engagement et valeurs défendues ;
 - structuration juridique, gouvernance et ressources humaines ;
 - relation au "politique" dans le contexte de l'intérêt général ;
 - types de soutien, modalités de sélection des partenaires, profil des partenaires ;
 - modèle économique et origine des financements ;
 - dimension apprenante ;
 - principaux enseignements (bonnes pratiques et difficultés rencontrées).
- sélection d'un petit nombre d'organisations (que nous remercions chaleureusement pour le temps qu'elles ont bien voulu nous consacrer) pour des entretiens approfondis permettant d'éclairer des aspects spécifiques de leur fonctionnement. Dans le présent document, nous avons pris le parti d'anonymiser intégralement la restitution des apprentissages issus de l'enquête.

²Voir structures listées page 2.

I

LES STRATÉGIES DE SOUTIEN

EN FAVEUR DE LA DÉMOCRATIE

Un premier ensemble d'apprentissages concerne la manière et le cadre dans lesquels est abordé le sujet "démocratie" dans les différents fonds et fondations analysés.

I. LA PLACE DE L'OBJET DÉMOCRATIE DANS LA VISION PROGRAMMATIQUE DES FONDS ET FONDATIONS

Parmi les visions programmatiques et les axes de soutien des fonds présents dans l'étude, on observe les cas de figure suivants :



la démocratie au cœur de l'objet social

Des organisations dont l'objet social est exclusivement dédié à faire avancer la cause démocratique.



à l'échelle d'un programme

Des organisations qui financent la démocratie à l'échelle d'un programme, en particulier dans le cas de très grands fonds philanthropiques et/ou d'organisations généralistes.



une approche systémique

Des organisations qui ont une approche systémique basée sur le cadre de la transition juste (sans focus thématique pour l'allocation des financements).

Le cadre de la transition juste³ ou les alternatives systémiques similaires (de type Grande Transition, Buen Vivir, nouveau municipalisme, etc.) défendent une approche multidimensionnelle qui vise à faire avancer conjointement les enjeux sociaux, écologiques, démocratiques et culturels. À ce titre, la démocratie fait partie des thématiques éligibles au soutien sans être exclusive, ni toujours spécifiquement définie. Les types d'organisations soutenues incluent notamment des mouvements sociaux, des collectifs locaux y compris informels et souvent constitués de personnes concernées (organisations *grassroots*).

Cette approche concerne de nombreux fonds du panel analysé, dont certains listent une diversité de thématiques éligibles, telles que : innovation démocratique, éducation civique, droits humains, anti-discrimination, espace public, logement, droits civiques, sociaux et politiques, économies régénératives et alternatives, activisme numérique, médias alternatifs, arts et culture, justice climatique, environnement, droit à l'alimentation, santé publique, soin, bien-être, migration, solidarité interterritoriale, etc.

³Voir par exemple la définition qui en est faite par Justice Funders dans le cadre de la deuxième édition de "Resonance" parue en 2024, qui vise à adapter le modèle au secteur de la philanthropie.

2. LES ARGUMENTAIRES DE MOBILISATION DES FINANCEURS PHILANTHROPIQUES

Les principaux arguments développés pour soutenir la cause démocratique mettent en avant :

» La lutte contre les inégalités par une approche systémique

- Seule une transformation du système démocratique, qui ne fonctionne aujourd'hui pas efficacement, permettra aux mobilisations sociales et aux actions des organisations de la société civile de pouvoir dépasser les freins qu'elles rencontrent.
- Les inégalités politiques sont également la cause des autres inégalités, et les adresser à la racine fait partie de la solution. Par exemple, renforcer la participation des nouvelles générations et des groupes marginalisés ou précaires (des profils qui sont le plus souvent abstentionnistes et sous-représentés) est une manière d'adresser le sujet des inégalités.
- De longue date, les dysfonctionnements à l'échelle sociétale et politique se sont traduits par l'émergence de mouvements sociaux, qui constituent en ce sens un excellent marqueur des besoins sociaux les plus pressants, alors même qu'ils sont aujourd'hui très peu soutenus par la philanthropie.

» La protection de l'espace civique, physique ou en ligne

La protection de l'espace civique est essentielle pour garantir les conditions de participation de la société civile à la vie politique, économique et sociale. Elle recoupe les conditions d'information, de débat, et la préservation des droits et libertés individuelles et collectives, dont la liberté de rassemblement et d'association des personnes. L'espace civique est nécessaire pour sécuriser la démocratie, les droits humains, la justice sociale et économique, et la protection de l'environnement à l'avenir.

» La défense de la démocratie face à un courant d'autocratisation

La défense de la démocratie est un objet d'alerte qui émerge de plus en plus au sein du secteur philanthropique et pour lequel se mobilisent des organisations de la société civile. S'appuyant sur de nombreux rapports internationaux, dont le Democracy Report du V-Dem Institute, cette dynamique s'inscrit dans le cadre d'une dégradation rapide de l'environnement démocratique européen, marqué par la montée de l'extrême droite et son lien avec une tendance forte à l'autocratisation des régimes politiques, dans un contexte de polarisation et de montée des peurs (ex. : repli sur soi et rejet du soutien aux minorités dans un contexte de dérèglement climatique accru).

3. LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR FAIRE AVANCER LA CAUSE

Les objectifs stratégiques poursuivis par les initiatives observées sont regroupées sous les enjeux suivants :

- **la réforme politique et démocratique** pour s'assurer d'une participation citoyenne élevée et diversifiée aux élections, de processus électoraux justes, et garantir de manière effective la représentativité des groupes sociaux qui sont sous-représentés dans la sphère politique ;
- **la construction d'une démocratie ouverte et réactive** qui rende possible la contestation du pouvoir et la redevabilité de celui-ci, en particulier à travers le développement de la presse indépendante, de technologies plus justes et équitables, et l'organisation des mouvements sociaux comme contre-pouvoirs ;
- **le soutien à une culture démocratique inclusive, collaborative et qui encourage la participation** publique et politique ;
- **la défense et l'élargissement de l'espace civique**, en particulier via une vigilance particulière quant aux lois et politiques de lutte contre le terrorisme, une attention aux narratifs de haine en opposition aux narratifs d'espoir, l'organisation collective des personnes concernées en faveur de l'engagement et du pouvoir citoyen, en tant que contre-pouvoirs aux institutions dites démocratiques et la redevabilité du pouvoir économique et politique, à toutes les échelles ;
- **la défense et la promotion de l'Etat de droit, la justice et les droits humains**, notamment via la lutte contre l'impunité et pour l'accès à la justice, le démantèlement de toute forme de discrimination, inégalité et marginalisation, la protection des défenseurs des droits humains et du droit à défendre les droits, ou via l'accroissement de la responsabilité des acteurs économiques et des institutions plus largement ;
- **le développement d'un leadership politique inclusif et un processus décisionnel qui reflète la riche diversité de notre société**, à travers les initiatives visant à préparer les nouveaux leaders politiques à se présenter aux élections et à exercer le pouvoir pour créer des changements significatifs, les initiatives visant à agir sur la culture politique pour la rendre plus inclusive et humaine, les initiatives visant à permettre aux personnes et aux communautés de se mobiliser et de construire leur pouvoir politique.

4. LA SÉLECTION DES PARTENAIRES SOUTENUS

Une grande diversité de processus de sélection et de modalités de soutien caractérise notre échantillon d'étude concernant la structuration des partenariats orientés "démocratie".

Profil des partenaires éligibles

La plupart des fonds soutiennent exclusivement des organisations. Quelques-uns financent directement des **activistes individuels**.

Par exemple :

- des acteurs centraux à un mouvement et qui veulent développer un projet pertinent au-delà des limites de leur organisation ;
- ou pour la phase d'idéation, qui peut intervenir en amont de la création juridique d'une organisation ;
- ou encore à travers notamment des actions de soutien spécifiques à certaines cibles, y compris via la construction de programmes dédiés de type fellowship, qui proposent une combinaison de financement non restreint, de renforcement des capacités et d'opportunités de soin. Un financement à un acteur individuel est accordé sous réserve que le projet porté par un individu serve un collectif plus large.

Les types d'organisations éligibles au financement dépendent largement des montants octroyés. Ainsi certains fonds ne financent pas d'organisation dont le budget annuel dépasse 150K€ quand d'autres ne soutiennent que des structures disposant d'un budget annuel de 200K€ ou plus pour garantir leur capacité d'absorption d'un financement significatif. Une organisation de notre panel, pour ses projets d'incubation, se concentre sur des organisations qui ne s'appuient que sur des ressources humaines bénévoles et veulent passer un cap vers leur pérennisation et leur professionnalisation.

Malgré ces différences, il y a des caractéristiques communes ou remarquables des organisations éligibles :

- un prisme orienté vers les organisations grassroots, et en particulier celles initiées par, dirigées et/ou impliquant les personnes directement concernées issus de contextes marginalisés (en particulier les femmes, les personnes minorisées sur la base de leur origine, et les jeunes) ;
- une attention particulière est portée aux enjeux d'équité et de justice au sein même des organisations, aux dynamiques de participation à la décision et à l'action qui valorisent l'expérience vécue.

Certains fonds insistent, dans le cadre de leurs apprentissages, sur l'importance des petits dons, qui permettent de financer des acteurs hors du champ des fondations traditionnelles. Le soutien à de nouvelles initiatives ou à des collectifs informels est important pour permettre de les rendre éligibles ultérieurement à des financements plus classiques.

Plusieurs fonds philanthropiques rappellent l'importance et la responsabilité de la prise de risque et de trouver des moyens juridiques et opérationnels pour permettre le financement de collectifs informels.

Ce parti-pris vise à soutenir en priorité des organisations qui habituellement sont les moins bénéficiaires des financements philanthropiques.

- **Les mouvements, organisations, syndicats et coopératives défendant des alternatives systémiques et/ou qui agissent sur les barrières structurelles avec une approche collaborative** (à l'échelle européenne, ou trans-thématique).
- **Les réseaux, coalitions et partenariats.**
- **Les organisations et projets d'infrastructure**, i. e. qui développent des initiatives d'apprentissage et développement de compétences, notamment en communication, *organizing* et mobilisation ; les centres de recherche ou think tanks.
- Des prismes spécifiques pour les projets soutenus : inclusion des **jeunes**, projets portés par des **acteurs en zones rurales**, attention aux **enjeux de classe** (d'autant plus important du fait des biais liés aux processus de sélection qui favorisent les effets d'endogamie sociale).

Types d'actions soutenues

Parmi les **types d'actions soutenues**, on retrouve là encore une très grande diversité (liste non exhaustive, issue prioritairement des indications de financements pour les fonds fléchant leurs subventions, mais qui peuvent être combinés dans le cas de soutiens à des dynamiques proposant des alternatives systémiques) :

» La réforme politique, démocratique et institutionnelle

- Le renforcement des voix progressistes en faveur d'une réforme politique et démocratique (indépendamment des partis d'affiliation) dans l'optique de favoriser un consensus trans-partisan sur les enjeux prioritaires de réforme.
- Le renforcement des moyens et des compétences des personnes en charge de l'organisation des élections, et la prévention des vulnérabilités à leur échelle dans l'infrastructure électorale, afin d'éviter les risques de fraude.
- Le développement de la compréhension des menaces pesant sur la démocratie et des mesures permettant de les adresser ; le développement des capacités de prospective.
- L'audit d'indicateurs spécifiques sur la santé de la démocratie.
- La recherche et l'analyse de propositions de réformes spécifiques, et de leur impact sur certains groupes démographiques.
- La recherche et l'analyse pour soutenir l'élaboration des politiques publiques.
- Le développement des liens entre promoteurs de la démocratie et institutions académiques.

- L'innovation et le renforcement des mécanismes de participation dans les processus de décision et d'élaboration des politiques publiques, notamment pour la promotion d'un environnement favorable pour la société civile.
- Des expérimentations / préfiguration d'approches participatives plus complexes permettant une pertinence et un potentiel de transformation plus important sur le long terme.
- Le renforcement de la redevabilité et de la représentativité des institutions.

» **Le renforcement de l'information et de la mobilisation des citoyennes et des citoyens**

- L'éducation civique et politique et la formation citoyenne.
- Le développement du leadership.
- la mobilisation locale.
- La sensibilisation et le plaidoyer vers les citoyens.
- Le renforcement de l'information permettant la participation citoyenne, l'engagement, le volontariat et le militantisme.
- Le soutien à la liberté d'expression, au journalisme d'investigation et aux médias indépendants, avec un focus particulier sur le soutien aux médias détenus par les communautés de personnes racialisées négativement.
- Le plaidoyer pour la redevabilité des réseaux sociaux, des médias en ligne et autres technologies au regard de leurs impacts sur la démocratie, et le soutien aux alternatives dans ces domaines.
- La veille, le suivi et documentation, notamment concernant le respect des législations en vigueur.
- L'encouragement de la participation électorale, avec une attention particulière pour les catégories démographiques les plus éloignées.
- La sensibilisation et le renforcement des capacités relatives aux enjeux climat, l'accès à l'information, la participation aux décisions, et la justice écologique.
- Le développement de narratifs alternatifs (notamment de défense de la démocratie) et la mise en récit.

» **Le renforcement de la société civile organisée et l'ouverture de l'espace civique**

- La lutte contre les discours de haine, dont le soutien aux réseaux d'accompagnement des victimes de crimes de haine. Une attention particulière est portée par certains fonds aux récits relatifs à la migration et aux personnes réfugiées.
- La promotion des droits et activités de lutte contre les discriminations.
- Le renforcement des capacités de la société civile, dont leur durabilité, la mise en réseau et la redevabilité des ONGs.
- Le soutien direct à l'organisation collective, à l'influence et aux actions des personnes directement concernées.
- le développement des infrastructures permettant d'accompagner et permettre ces actions sur le long terme.
- le développement des leaders civiques susceptibles de mener à bien ces dynamiques.

- Le soutien aux partenariats entre la société civile et les secteurs public et privé.
- L'innovation sociale et le développement des entreprises sociales, et plus spécifiquement l'innovation démocratique.
- Le dialogue interculturel, dont le soutien à des plateformes favorisant les interactions entre la majorité et des groupes minoritaires.
- La coopération intergénérationnelle.
- Les espaces de développement des rencontres et relations au sein de l'écosystème ; soutien aux voyages apprenants, rassemblements, formations, mentorat ; le soutien aux dynamiques de soin collectives.
- Des approches réparatives.
- Le renforcement des lois de protection (ex : lanceuses et lanceurs d'alerte, lutte contre le cyberharcèlement...) ainsi que le développement des capacités juridiques, aide juridique et outils d'accès à la justice.
- Le renforcement de la solidarité, du transfert de compétences et de tactiques qui fonctionnent entre les acteurs pro-démocratie oeuvrant dans différents pays (communautés de pratiques, programmation événementielle, etc.).

Échelles géographiques d'intervention

La plupart des dynamiques étudiées concernent un périmètre géographique national, ce qui se comprend assez aisément au regard des spécificités d'organisation à l'échelle nationale du champ politique et des institutions, processus et réglementations associées.

Dans ce contexte, les **exemples et pratiques dans d'autres géographies peuvent parfois être mobilisés comme source d'inspiration et d'apprentissage pour redéfinir les stratégies** avec un focus national.

Au-delà des **fondations qui mettent en perspective leur action à l'échelle nationale avec une intervention complémentaire à l'échelle européenne ou internationale**, des exceptions existent qui choisissent résolument un autre prisme territorial.

L'**intervention régionale européenne** (transnationale, dans plusieurs pays) est ainsi parfois envisagée en réponse à des blocages d'action au niveau national.

A l'inverse, d'autres fonds ont fait le choix de **centrer leur accompagnement par des soutiens directs** à des actions ou des collectifs de terrain, **sur quelques territoires locaux très resserrés. Les caractéristiques socio-démographiques des territoires leurs permettent de toucher plus directement des cibles prioritaires** (identité industrielle forte, présence de communautés issues de l'immigration ou religieuses particulièrement discriminées, poches de pauvreté, etc.).

Enfin, d'autres acteurs visent à renforcer la collaboration internationale en faveur de la démocratie, et la **construction d'un mouvement global** d'entraide, de soutien et d'apprentissage entre des personnes engagées pour la cause démocratique, dans l'ensemble des grandes démocraties multi-ethniques, multiculturelles et multi-religieuses, considérant qu'elles font face à des tendances et des défis similaires.

PÉRIMÈTRE DE L'ACTION POUR LA DÉMOCRATIE ET MODALITÉS DE GOUVERNANCE

Un deuxième ensemble d'apprentissages concerne le périmètre de l'action pour la démocratie et la gouvernance qui structurent l'engagement en faveur de la cette cause.

I. L'IMPORTANCE DE LA SÉCURISATION DES ACTIVITÉS DES FINANCEURS ET DES PARTENAIRES

Le positionnement du fonds

Certaines fondations étudiées soutiennent des organisations qui contestent le pouvoir politique (de manière a- ou trans-partisane), tout en s'assurant que l'ensemble des actions effectivement financées par leurs subventions ne soit pas assimilé à de l'action politique. À ce titre on peut observer que des fondations philanthropiques dont l'objet social est centré sur la démocratie (et enregistrées sous un statut relativement équivalent à celui d'intérêt général dans la juridiction concernée) excluent explicitement de leurs critères d'éligibilité le soutien à des partis politiques, des campagnes électorales ou des candidates et candidats. On constate également une grande variation quant au niveau d'engagement dans les discours et les pratiques de fonds philanthropiques dans leur analyse des enjeux démocratiques : de positions très consensuelles jusqu'à des dénonciations plus engagées de la montée de l'autoritarisme étatique et de ses applications gouvernementales, et à l'affirmation d'une ouverture au financement d'acteurs peu soutenus du fait de leurs positions "progressistes" ou de leur statut parfois informel. Au-delà des différences de cadre légal entre les différents pays, ces différences de positionnement vont de pair avec un rapport variable à la prise de risque.

Analyse du volet Études et recherches

Certaines organisations financent différentes **études juridiques et des recherches** à côté d'une activité de financement direct des acteurs de la démocratie. En particulier :



pour déterminer de manière précise le périmètre d'intervention possible auprès des organisations (accompagnement et outillage pour sécuriser leurs activités) et définir le cadre de soutien possible par les financeurs philanthropiques.



pour identifier de manière plus spécifique par thématique (justice écologique, droits des minorités, revendications des jeunes, etc.), à quelles conditions les campagnes de plaidoyer peuvent être menées. Ces recherches sont menées en partenariat avec des organisations spécialisées sur les thématiques ou publics concernés.



pour faciliter la coopération entre acteurs dans le cadre de campagnes communes, en sécurisant leur participation respective à travers la signature de contrats protecteurs.

2. GOUVERNANCE ET PROCESSUS DE DÉCISION

Séparation entre l'organe d'administration et le comité d'allocation des financements

Dans la plupart des cas étudiés, les organisations conservent un organe/conseil d'administration qui endosse la responsabilité finale dans la détermination de la vision du fonds, sa stratégie et ses orientations générales, ainsi que dans l'enregistrement formel des **décisions d'allocation des fonds**. Ces décisions sont prises par un organe spécifique souvent composé d'activistes ou personnes concernées par les causes traitées dans le cadre de la mission sociale du fonds.

Cet organe spécifique, souverain en matière d'allocation des fonds, est la plupart du temps investi d'une mission d'élaboration de recommandations au CA, ou peut être directement décisionnaire sur l'amélioration du processus de sélection et de grantmaking.

La tendance est croissante à distinguer ces deux instances tout en octroyant un fort pouvoir au conseil d'allocation des fonds, y compris à travers la transformation d'organisations qui n'avaient pas initialement été structurées ainsi.

Dans un cadre tout à fait différent, celui des plus grosses organisations internationales publiques de notre panel, une délégation très forte dans le processus d'allocation des fonds est opérée à des relais locaux dans les pays bénéficiaires (sans participation des personnes directement concernées), sur la base de critères et procédures très strictes et standardisées, déterminées de manière centralisée. standardisées, déterminées de manière centralisée.

La place des financeurs dans les processus de décision

Les fonds ayant adopté une approche véritablement participative pour les décisions relatives à l'allocation des financements accordent une place variable aux financeurs, qu'ils aient ou non été à l'origine de la création de la structure et que celle-ci soit ou non dotée financièrement, avec ou sans appel à des contributions financières complémentaires.

Dans certains cas, les financeurs n'ont aucun rôle dans le processus de décision relatif à l'allocation des fonds, traduisant une volonté d'abandon total du pouvoir au profit des acteurs directement engagés pour mener les actions sur le terrain. Certains acteurs insistent sur cette nécessité pour mener à bien le **processus de décolonisation de la richesse** et de la philanthropie, qui consiste pour les financeurs à se départir de tout pouvoir dans une dynamique de restitution des financements historiquement acquis au détriment de certains groupes sociaux et dans le cadre de pratiques extractives.

D'autres ont choisi d'intégrer un.e représentant.e des mécènes au sein du conseil d'allocation des financements (donc largement minoritaire).

Pour d'autres, les financeurs sont rassemblés dans un comité consultatif où ont lieu des discussions stratégiques pour le fonds, même si en pratique sur le plan juridique cette instance est uniquement consultative.

Certaines organisations se sont fixé un objectif de pédagogie à des fins de transformation de la philanthropie, et ont institué un mécanisme de cercle de don (*giving circle*) participatif et apprenant pour les philanthropes individuels, leur permettant de décider de manière collective l'allocation des fonds collectés entre eux et auprès de leurs réseaux.

Certaines fondations distributives plus traditionnelles font co-exister en leur sein une diversité de mécanismes de financements plus ou moins participatifs, permettant le partage du pouvoir dans certaines circonstances, et la conservation de celui-ci par les financeurs fondateurs, le conseil d'administration, les financeurs rejoignant l'initiative et/ou les équipes opérationnelles dans d'autres. **Cette stratégie permet notamment d'offrir des modalités d'engagement variées à une grande diversité de partenaires financiers.**

Mécanismes participatifs : quelques points d'apprentissage particuliers

» La mise en œuvre de processus de gouvernance participatifs dans le champ de la démocratie soulève parfois des points d'attention spécifiques :

- l'identification des personnes concernées par l'action mise en œuvre, susceptibles d'être invitées à un processus participatif peut sembler complexe à définir, et plus ou moins aisée en fonction des stratégies d'intervention choisies ;
- si la participation devait s'établir au niveau des organisations intermédiaires actives dans le champ, des précautions doivent être prises à la conception de dispositifs adaptés qui prennent en compte le contexte hyper concurrentiel et parfois conflictuel.

» Les principaux retours sur leur fonctionnement des initiatives déjà en activité sont les suivants, et constituent autant de points d'attention :

- les moyens (humains / temps, barrières linguistiques, confusion autour du fonctionnement du fonds et des attentes envers les membres, etc.) ne sont pas toujours réunis pour permettre l'engagement de l'écosystème dans la dynamique participative, ce qui vient en contradiction avec les ambitions démocratiques des fonds ;
- les processus de participation à large échelle (impliquant l'ensemble de l'écosystème de l'organisation concernée) avec un mécanisme de vote peuvent conduire à des biais de sélection importants (compétition pour la popularité) ;
- on constate un point de tension entre le désir de prendre collectivement les décisions et le besoin de faire avancer la stratégie de manière efficace dans le temps ;

- en dépit d'efforts importants pour résoudre ce sujet, les dynamiques de pouvoir persistent au sein des structures internes et des processus (y compris, lorsqu'une équipe opérationnelle permanente existe, lorsque celle-ci est présente sur un temps long, et développe ainsi l'expertise et les compétences qui contribuent à accroître sa centralité dans l'organisation) ;
- il y a un intérêt à diversifier les profils du conseil d'allocation des financements pour un recours à des expertises sur des dimensions spécifiques. Au sein de certains fonds, des panels ad hoc sont constitués pour chacune des initiatives de grantmaking participatif, ce qui permet d'embarquer des expertises spécifiques (par exemple sur certains types de publics ou thématiques) ;
- le ralentissement du rythme de rotation de l'organe d'administration permet de créer et consolider une expertise en interne, et développer une vision stratégique sur le moyen terme ;
- il semble important de constituer le panel de décisions de financement en amont de la conception du dispositif de financement lui-même, afin de bénéficier de sa contribution pour le concevoir.

LE CYCLE DE FINANCEMENT PHILANTHROPIQUE (GRANTMAKING)

Un autre ensemble d'apprentissages concerne le cycle de financement.

I. LA SÉLECTION DES PARTENAIRES

Les modalités d'identification de leurs futurs partenaires mises en oeuvre par les organisations du panel sont diverses :

MODALITÉS DE SÉLECTION



**L'appel à projets
ou l'appel à initiatives, ouvert
largement et limité dans le temps**



**L'appel à candidatures
au long cours**



**Un processus de nomination d'acteurs
potentiellement éligibles par d'autres membres
de la communauté ou par les activistes chargés
de l'allocation des financements**



**La sélection proactive de partenaires
à travers des recherches,
recommandations ou visites terrain**



**L'incubation de projets
ou d'expérimentations co-conçues
par le fonds et une coalition de partenaires
qu'il participe à rassembler**

Certaines modalités ci-dessus peuvent être combinées, d'autres coexistent parfois au sein d'un même fonds dans le cadre de programmes différents.

Concernant l'**usage des appels à projets ou des appels à initiatives**, il peut être justifié comme un moyen de créer un **processus interactif et inclusif avec un large panel de groupes et mouvements**, pour contribuer à donner forme à la thématique concernée. À travers un processus de candidature très ouvert et participatif, certains fonds sont en mesure d'**ajuster leurs initiatives de financement et d'apprentissage en répondant aux besoins et opportunités émergent du terrain** (approche exploratoire cohérente avec un positionnement sur l'incubation de nouvelles manières de faire). D'autres y voient une opportunité de repérage de mouvements avec lesquels l'organisation n'est pas encore familière, et comme une stratégie d'approfondissement de sa compréhension de l'écosystème. Certaines organisations ne conservent cette modalité d'action que dans le cadre de financements sur une thématique spécifique (ex. : lutte contre l'homophobie, accès à la justice, islamophobie), afin de faciliter la communication auprès des organisations spécialisées ou des communautés concernées.

Concernant la **sélection proactive de partenaires**, il semble que ce choix réponde entre autres à une volonté de **limiter la charge de travail pour l'équipe du fonds**, de **s'appuyer sur la connaissance de l'écosystème de celle-ci et de son réseau**, et de **garantir l'alignement entre les financements octroyés et la stratégie définie par le fonds**.

Quelques points d'apprentissages particuliers

Parmi les points d'attention pris en considération par les organisations étudiées dans leur processus de sélection, on trouve notamment :

» **Le souhait de favoriser la diversité des partenaires soutenus**

- Certaines fondations établissent des statistiques sur leurs financements annuels, afin d'identifier les pays les mieux représentés, ainsi que les caractéristiques du leadership des organisations qu'elles soutiennent, ou encore les thématiques et les stratégies d'action soutenues.
- Un des freins identifiés concerne la nécessité de disposer de compétences numériques pour soumettre sa candidature, ainsi que de compétences en structuration de projet. Certains fonds développent une approche proactive de prise de contact avec des organisations grassroots peu au fait des processus de candidature auprès de fondations, et offrent un soutien pour les accompagner au cours de ce processus. D'autres offrent la possibilité que la candidature soit soumise en dehors de leur plateforme en ligne, et invitent les organisations qui nécessiteraient d'autres aménagements au processus de sélection à émettre leurs demandes.
- Un autre frein identifié par de nombreux fonds concerne la nécessité de disposer d'une bonne connaissance de l'anglais pour pouvoir candidater, notamment pour les fonds qui offrent des financements dans plusieurs pays. Si le processus de candidature n'est offert qu'en anglais, quelques organisations proposent des aménagements linguistiques, tels que, selon les cas : une traduction des appels à projet, un service d'interprétariat, la possibilité de remplir une fiche profil dans plusieurs langues.

» **La volonté de limiter la durée du processus de sélection, et l'investissement demandé aux structures candidates au cours de celui-ci.**

- Certaines organisations s'engagent sur une durée maximale entre le moment de la candidature et la réponse apportée, et plusieurs disposent de processus spécifiques et très flexibles pour l'allocation de financements de petits montants dans des contextes d'urgence (délai annoncé entre 2 semaines et 6 mois selon les mécanismes de financement et les organisations, hors urgence qui peut conduire à des délais inférieurs).

- De nombreuses organisations proposent un processus de sélection en 2 étapes minimum, avec la soumission d'une lettre d'intention permettant de répondre à un certains nombres de questions sur l'organisation (et dans certains cas, son projet à soutenir), sur la base de laquelle l'équipe ou le comité dédié à l'allocation des fonds est en capacité de vérifier l'éligibilité ainsi que la pertinence du projet par rapport aux orientations stratégiques du fonds. Les organisations invitées à un processus d'instruction plus lourd dans le cadre d'une deuxième étape bénéficient d'un taux de sélectivité relativement élevé, jusqu'à 90% selon le fonds concerné.
- L'adoption d'un "prisme de *grantmaking* équitable", centré sur la détermination de ce que les organisations de terrain ont besoin que le fonds sache d'elles pour les accompagner au mieux, plutôt qu'un développement du processus de sélection à partir des procédures internes du fonds.
- Dans certains cas, le processus est particulièrement léger (document à remplir avec des questions très simples, 3-4 pages maximum, suivi d'un entretien d'instruction avec un membre du comité d'allocation des financements, réponse partagée sous un mois).
- Plusieurs organisations invitent les candidats à développer leur candidature à partir de documents déjà existants, y compris des propositions ayant été soumises à d'autres bailleurs.
- Dans certains cas, c'est l'équipe du fonds elle-même qui rédige la fiche descriptive de l'organisation candidate, sur la base des échanges menées avec celle-ci (après passage des étapes d'éligibilité). Cette pratique de rédaction de la fiche descriptive par les équipes du fonds est perçue comme particulièrement vertueuse en ce qu'elle permet d'apprendre au fonds à connaître en profondeur les acteurs de son écosystème ; elle permet également à chaque organisation, qu'elle soit ou non retenue, de repartir avec une présentation structurée selon les attentes habituelles des financeurs, qui pourra ainsi être réutilisée par la suite dans d'autres efforts de levée de fonds.

2. LE SOUTIEN FINANCIER ALLOUÉ

Les formes de soutien proposées sont variables.

Plusieurs fondations proposent **différents niveaux de subventions, avec des modalités de sélection spécifiques pour chacune**, correspondant :

- à des **stades différents de développement des projets** ;
- à une **volonté de mieux prendre en compte les besoins**, notamment d'urgence.

Une organisation de notre panel établit après sélection de ses partenaires une évaluation locale de leur capacité de gestion et d'administration des fonds, afin de définir les modalités de soutien les plus adaptées (différentes approches possibles en fonction de la taille et des capacités de chaque interlocuteur).

- À des **natures et/ou des durées de projet différentes**, par exemple avec l'allocation d'enveloppes dédiées pour :
 - de la collaboration, des échanges et du développement des capacités ; et d'autres plus importantes pour des projets de changement systémique ;
 - des actions de contenu stratégique, d'éducation populaire, de production culturelle ou de campagnes (sur 1 à 3 ans), aux côtés d'autres partenariats structurels très importants pouvant aller jusqu'à 10 ans d'engagement. Certaines organisations offrent un panel de financements extrêmement vaste, pouvant varier de 10K à 1,5M€ par partenaire (renouvelable), selon les situations.

D'autres organisations adoptent des **logiques exploratoires** (selon les cas, en complément, ou en substitution de subventions plus "classiques") :



le défrichage de nouvelles tendances et modalités d'action encore confidentielles, dans une perspective d'apprentissage et de **détection des mécanismes pouvant constituer à terme des points de transformation majeurs dans le système considéré.**



des expérimentations collectives qui visent à dépasser la logique de programmes ou de projets, à travers l'investissement prioritairement sur la construction d'espaces sécurisés favorisant les connexions entre parties prenantes pour faire émerger des dispositifs co-conçus, impliquant du financement, mais également de la réflexion et du soin. Dans ce contexte, le soutien financier est étroitement lié à des apports en facilitation de la dynamique, et en infrastructure.



une approche "laboratoire" d'incubation de nouvelles idées, pratiques et méthodes, portées directement par les acteurs de terrain (ou co-portées avec eux) sur une thématique donnée, via l'apport de financement et de soutien technique et/ou la facilitation d'espaces en phase de développement de concept, puis d'expérimentation de projet, de lancement et au-delà.

De nombreuses organisations, du fait de leur structure de financement, sont contraintes d'allouer des financements annuels possiblement renouvelables, et tentent, dans la mesure du possible, de déployer également des financements pluriannuels, vers lesquels elles espèrent pouvoir tendre à terme de manière majoritaire. Des exceptions existent, pour qui le financement de long terme est consubstantiel avec leur ambition de transformation systémique.

La plupart des organisations étudiées expérimentent des pratiques de philanthropie basée sur la confiance, et ce quel que soit le montant de financement alloué, y compris pour des montants de financements significatifs. Dans ces circonstances, **les financements accordés ne sont pas fléchés, et parfois non soumis à une contrainte d'utilisation temporelle.** Les fondations ont confiance dans la capacité de leurs partenaires d'utiliser les fonds de la meilleure façon pour répondre aux besoins. Certaines les accompagnent si nécessaire dans leur montée en compétences en termes de redevabilité financière.

Certaines organisations disposent d'**enveloppes de financement complémentaires allouées à leurs partenaires pour des dépenses spécifiques**, telles que des financements d'urgence, des mesures de sécurité, des initiatives d'apprentissages, des frais de déplacement, ou encore le financement d'expérimentations visant à renforcer leur action.

Enfin, l'**investissement à impact est parfois mobilisé comme mécanisme de financements aligné avec la mission sociale de l'organisation**, même si certaines organisations sont revenues sur cette stratégie, considérant que c'est par le don qu'elles étaient en mesure d'avoir le plus d'impact au service de leurs partenaires.

3. MODALITÉS DE SUIVI ET REDEVABILITÉ DE LA FONDATION

La plupart des organisations étudiées tentent de limiter le poids des processus de suivi et d'évaluation pour les organisations partenaires, en développant inversement une culture de la redevabilité de l'action philanthropique.

Attentes en terme de reporting inexistantes

C'est le cas par exemple d'une organisation de notre panel, en particulier sur le volet financier, puisqu'il n'y a pas de reddition de comptes obligatoire quant à l'utilisation finale des fonds par rapport au budget prévisionnel présenté lors de la phase de candidature. Certaines organisations décident de conserver les fonds pour de l'épargne si elles ne dépensent finalement pas tout, afin de limiter les risques de déstabilisation ultérieure du projet. Sur le plan des réalisations du projet, le processus de sélection incite - sans contraindre - les organisations candidates à expliciter de quelle manière elles envisagent de partager leurs apprentissages au service de l'écosystème du fonds. Ce type de processus rend cependant difficile le maintien du contact avec certains partenaires, du fait de l'absence totale de contrôle et du caractère facultatif de l'invitation aux événements organisés par le fonds.

Dans certains cas, le seul suivi effectué concerne la collecte des documents administratifs nécessaires dans le cadre des obligations légales et fiscales.

Attentes en terme de reporting très limitées

Dans de nombreux cas, l'obligation de transmettre des documents de suivi des actions est remplacée par l'organisation de réunions de bilan à intervalles réguliers, qui permettent de partager les actualités, les apprentissages et les histoires liées aux réalisations sur le terrain. Dans certains cas, ces réunions de bilan sont organisées de manière collective afin que les apprentissages soient partagés au sein de la communauté.

Ce type de fonctionnement a également pour bénéfice de permettre aux organisations partenaires de remonter du *feedback* sur le partenariat auprès de l'équipe de la fondation, ce qui contribue à décaler le regard quant à la finalité de l'évaluation. Pour recueillir ce *feedback*, certaines organisations ont par ailleurs organisé à différents moments des remontées structurées de la part des acteurs soutenus, y compris en faisant appel à un tiers externe. D'autres invitent également les organisations candidates à remonter par email au fil de l'eau leurs retours sur le processus de sélection, ou plus largement.

De nombreuses organisations philanthropiques ont une politique de transparence quant aux subventions distribuées et aux dons reçus (condition associée à l'acceptation d'un financement) et publient la liste des partenaires et des financeurs, avec les montants correspondants (au moins pour les partenaires).

Dans le cadre d'organisations ou de projets de refinancement soutenus par une diversité de financeurs, les stratégies divergent quant à la nature du reporting qui leur est proposé :

- » Au sein des initiatives visant à transférer de manière radicale le pouvoir des financeurs vers les acteurs de terrain, les modalités de reporting mises en place auprès des financeurs du fonds ou du projet sont très légères :
 - mêmes modalités de reporting que celles habituellement en vigueur au sein du fonds de refinancement (i. e. même niveau de reporting que celui demandé aux partenaires financés) ;
 - l'un des fonds de notre panel, dans le cadre de sa relation avec l'équipe d'une fondation partenaire, un des principaux financeurs du projet, se réunit une fois par trimestre avec celle-ci, pour un temps d'échange. Afin de préparer ces rencontres, la personne en charge de la coordination de l'initiative s'appuie sur un journal de bord personnel (non partagé) qu'elle tient de manière régulière sur le fonctionnement de l'organisation, les réalisations et difficultés éventuellement rencontrées, les questionnements en cours, etc.
- » Une organisation du panel prépare un reporting centralisé (document unique) partagé aux financeurs (négocié y compris avec des bailleurs publics et internationaux) sur la base de la consolidation des auto-évaluations remplies par les partenaires sur le terrain, dans une perspective d'apprentissage pour eux.

AU-DELÀ DU SOUTIEN FINANCIER

Les fonds et fondations étudiés dans notre panel peuvent se mobiliser sur d'autres dimensions que l'apport financier, ce qui requiert parfois le développement de nouvelles compétences.

I. D'AUTRES MOYENS QUE LE FINANCEMENT AU SERVICE DE LA CAUSE DÉMOCRATIQUE

Dans le cadre des stratégies d'intervention

Dans le panel de l'étude, certaines structures considèrent leur activité de financement comme leur seule raison d'être.

D'autres organisations se fixent des missions complémentaires au grantmaking, qui sont partie intégrante de leur vision programmatique, telles que la participation à construire de nouveaux narratifs permettant de soutenir des alternatives systémiques, et surtout la transformation des pratiques philanthropiques et le transfert du pouvoir des financeurs vers les acteurs de terrain. À ce titre, elles poursuivent de manière proactive un objectif de démocratisation de l'accès aux financements et de leur gestion, et de redistribution du pouvoir et des richesses, et questionnent en profondeur le paradigme dominant au sein du secteur philanthropique concernant la place des financeurs, en mettant en évidence la nécessaire évolution de leur rôle pour l'avènement de sociétés réellement démocratiques. Au-delà des actions de financement, la réalisation de ces objectifs passe par la sensibilisation, le développement et la diffusion de nouveaux narratifs, la facilitation de l'auto-organisation de financeurs pour promouvoir une philanthropie qui organise de manière radicale la redistribution de la richesse et du pouvoir, le lancement de coalitions participatives entre financeurs et mouvements de la société civile, l'expérimentation de nouveaux modèles de financement et le partage des apprentissages, etc.

D'autres initiatives adoptent, au-delà de leur activité de grantmaking, un **axe de recherche et d'analyse, visant à développer les connaissances sur une thématique donnée et/ou à adopter une démarche prospective**. Ces démarches peuvent avoir diverses finalités, par exemple inspirer d'autres financeurs à adresser les facteurs contribuant au rétrécissement de l'espace civique, sur la base d'une meilleure compréhension des tendances participant à son évolution, peser dans le débat public (dimension plaidoyer), ou peuvent conduire les fonds commanditaires à soutenir le développement d'outils spécifiques pour mieux répondre à un enjeu. Cette démarche est particulièrement présente au sein des fonds spécialisés sur la thématique démocratie, dont plusieurs se sont dotés d'une fonction d'observatoire, à travers la mise à disposition d'outils de monitoring de certaines dimensions démocratiques sur leur territoire d'intervention.

Dans le cas de certaines organisations du panel, **d'autres missions sont considérées comme tout aussi importantes que leur activité de financement**, telles que le plaidoyer pour la cause qu'elles défendent (et pour la philanthropie orientée en ce sens), et surtout, les possibilités offertes par la dynamique participative de **construction de mouvement**, et notamment la **capacité de rassembler les acteurs principaux sur une thématique donnée pour leur offrir des espaces d'interconnaissance, de construction de la confiance entre eux et de mise en place de stratégies collectives**.

Certaines fondations se définissent comme opératrices, dont une grande partie de l'activité consiste à **organiser des événements internationaux ou bilatéraux pour adresser certains enjeux démocratiques clés**.

Enfin, **la démocratie est également comprise comme un mode d'exercice et de partage du pouvoir au sein des fondations elles-mêmes**, et informe donc les réflexions internes sur les modalités de gouvernance et d'organisation des structures analysées (voir section dédiée).

D'autres formes d'accompagnement des partenaires

Si quelques structures se consacrent quasi exclusivement à l'activité de financement, la plupart des financeurs étudiés proposent des formes d'accompagnement extra-financier aux partenaires qu'ils ont sélectionnés, parmi les dimensions suivantes :

- » **L'appui à la co-conception et au montage des projets, accompagnement au long cours par l'équipe** du fonds lors des temps réguliers d'échange sur les projets (conseil stratégique, coaching, mentorat).
- » **Le développement ou le renforcement de capacités organisationnelles**, sur la base de diagnostics des besoins réalisés par des auditeurs locaux (choisis par les acteurs de terrain eux-mêmes), exprimés par les partenaires directement ou définis dans le cadre d'une stratégie collective définie par les structures financées. Ce renforcement des capacités peut intervenir à travers : le financement de missions complémentaires sur budgets dédiés (option la plus largement mise en oeuvre) ; le recours à des experts pro bono du réseau du fonds, mentorat ; la facilitation de certaines montées en compétences directement par celui-ci.

En particulier, ce renforcement des capacités peut concerner :

- **des formations à la communication et à la mise en récit et mise à disposition d'outils audiovisuels ;**
- **les compétences financières ;**
- **l'appui au développement d'un leadership féministe ;**
- **du conseil pour la diversification des modèles économiques (si applicable).**

BONNE PRATIQUE

Un exemple de bonne pratique est la mise en place par un fonds d'un espace de conseil qui accompagne ses partenaires sur leurs principaux enjeux stratégiques et de structuration. En complément, il a initié en partenariat avec un acteur externe un dispositif non invasif de due diligence (vérifications de conformité, notamment financière) permettant aux partenaires de s'auto-saisir d'un certain nombre de contrôles, dans une perspective d'amélioration continue. L'existence de cette offre d'accompagnement permet au fonds de ne pas exclure dans ses phases de sélection des organisations qui ne répondraient pas à ses standards de contrôle, mais d'envisager plutôt de les accompagner à s'améliorer dans le temps.

- » **Des opportunités de mise en réseau et de travail en commun.** Ces opportunités incluent : la mise en réseau avec d'autres acteurs ou institutions, des sessions d'apprentissages ou de formation entre pairs, des espaces collectifs de soin et de parole (par exemple sur des thématiques de relation à l'argent, de la gestion des traumas ou d'anti-racisme), l'organisation d'événements ou de retraites. Certains fonds rémunèrent les organisations pour leurs présences à ces rendez-vous, en particuliers lorsqu'ils sont obligatoires dans les conditions d'octroi des financements.
- » **Le financement supplémentaire d'un partenaire centre de ressources dans le cadre d'une mission d'organisation collective des structures en portefeuille travaillant sur une même thématique.**
- » **La démultiplication de la visibilité des actions des partenaires à travers la communication propre de la fondation.**
- » **Le sponsoring de contenu sur des plateformes média alternatives ou sur des plateformes à très forte audience alignées avec les objectifs de la fondation, afin de partager des questionnements et apprentissages visant à inspirer des audiences plus importantes et à les engager sur ses thématiques d'intérêt.** Les médias retenus dans le cadre de ces partenariats stratégiques de mise en récit sont tout autant la presse écrite qu'audiovisuelle (radio, télé et autres formats plus récents), ainsi que la production de documentaires ou l'intervention dans des conférences type TED.
- » **Le soutien aux organisations non retenues par le fonds dans la sécurisation d'autres sources de financement, à travers la mise en lien avec d'autres financeurs pour des rendez-vous de prospection.**

2. QUELLES NOUVELLES COMPÉTENCES ET CHANGEMENTS DE POSTURE POUR SOUTENIR LA DÉMOCRATIE ?

Défendre et pratiquer des valeurs et des principes

Parmi les valeurs récurrentes défendues par les organisations spécialisées sur la thématique démocratie, et au-delà des valeurs généralisées d'**équité, de justice sociale et de solidarité**, ainsi que d'**auto-détermination et de pouvoir d'agir des populations**, on retrouve notamment :

- **le courage et la radicalité.** Certaines organisations reconnaissent le caractère particulièrement difficile des efforts de construction de pouvoir et la nécessité de les installer dans le temps long, et s'engagent contre la désinformation tout en défendant une posture de prise de risque et d'apprentissage sur la base des échecs. Ces valeurs se retrouvent par ailleurs chez de nombreuses organisations du panel du fait de leur engagement au plus près des mouvements sociaux ;
- **la redevabilité et la transparence.** Plus largement, la confiance des citoyen.ne.s constitue un des objectifs poursuivis à travers l'action philanthropique en faveur de la démocratie ;
- **un leadership attentif et qui prend soin et l'importance de la reconnaissance des avis scientifiques éclairés.**

BONNE PRATIQUE

L'adoption de cette valeur de courage et de radicalité a des implications pratiques très concrètes, puisque le champ de l'action philanthropique en démocratie n'est pas sans risques pour les acteurs impliqués, et nécessite de bien évaluer les éventuelles stratégies de protection à mettre en place (sur le plan numérique et technologique, pour sécuriser le bien-être et l'intégrité physique des équipes, etc.). En dépit de ces précautions, la très grande majorité des acteurs rencontrés dans le cadre de cette étude ont pu inciter la future Fondation pour la Démocratie en France à s'engager d'emblée pour une prise de risque réelle, responsabilité des acteurs philanthropiques qui disposent par ailleurs d'une position particulièrement privilégiée dans la société (capitaux financiers, relationnels, sociaux, réputationnels, etc.).

Construire et développer de nouvelles compétences pour le secteur

Certains fonds spécialisés ont insisté sur la nécessité, en particulier en contexte de crise aiguë telle que de nombreuses démocraties la connaissent aujourd'hui, de :

- construire les conditions individuelles et collectives permettant de prendre des décisions à partir d'une posture de calme, d'ouverture et d'espoir. Parmi les stratégies décrites par nos interlocuteurs, cela peut passer notamment par la réflexivité, l'intégration somatique des traumas et événements chaotiques dans une perspective d'action collective, et le recours à des méthodologies de conduite du changement profondément systémiques, telles que la Théorie U ;
- développer une compréhension systémique permettant de mieux appréhender, définir et soutenir les dynamiques de changement (comme par exemple à travers des processus participatifs de cartographie systémique sur différents enjeux clés, réalisés avec les parties prenantes des différents écosystèmes concernés) ;
- développer des compétences prospectives (futuring) pour penser l'action (vs. construire les stratégies à venir sur la base de ce qui a été réalisé jusqu'à présent), à travers le développement de scénarios, le déploiement d'une pensée complexe qui inclut la prise en compte des générations futures, etc.

Renforcer les programmes de formation à destination des professionnels des fondations

Ces programmes, développés par certaines organisations de notre panel, visent la transformation des pratiques philanthropiques afin notamment que les relations partenariales avec les partenaires soient plus ajustées. Il s'agit de dispositifs payants qui constituent donc une source de revenus pour les organisations qui les proposent, pour autant ces programmes d'éducation des donateurs ne visent pas nécessairement la levée de fonds en direct pour les programmes de l'organisation, mais la transformation plus globale du secteur de la philanthropie.

L'un des fonds étudiés, de son côté, a capitalisé sur la publication d'un panorama des pratiques de financement philanthropique en faveur de la justice sociale sur son territoire, en accompagnant désormais une vingtaine de financeurs dans l'évolution de leurs pratiques, sur la base des apprentissages issus du travail d'enquête. Cet accompagnement passe par :

- l'organisation de rencontres entre financeurs, permettant de créer de la confiance et de la solidarité entre eux, comme conditions pour leur engagement proactif à transformer leurs pratiques ;
- l'organisation d'un voyage apprenant dans un autre pays, pour permettre par exemple aux financeurs d'aller à la rencontre de community organisers et de leurs financeurs locaux.

Favoriser l'apprentissage collectif des donateurs dans une visée d'alignement des activités

Cela passe notamment par l'organisation des financeurs individuels dans le cadre de cercles de pairs qui peuvent poursuivre l'un et/ou l'autre des objectifs suivants (en général les deux en parallèle).

- **Ils peuvent avoir la responsabilité d'une levée de fonds complémentaire au service de l'organisation, et du développement d'une philanthropie radicale, via leurs prises de position et efforts de sensibilisation dans leurs réseaux.**
- **Ils peuvent être accompagnés dans une perspective d'apprentissage collectif et de transformation des pratiques.**

Par exemple, les cercles de dons organisés par une organisation de notre panel consistent en un programme virtuel de 6 mois qui met en lien un groupe de philanthropes décidant collectivement de l'allocation des financements qu'ils rendent disponibles autour d'enjeux thématiques définis, après :

- la rencontre avec des partenaires terrain de l'organisation ;
- une formation à la levée de fonds afin de leur permettre de mobiliser leurs réseaux ;
- le renforcement des liens entre eux.

COMMENT FACILITER LA MOBILISATION ET L'ENGAGEMENT PHILANTHROPIQUES EN FAVEUR DE LA DÉMOCRATIE

Une grande partie des organisations analysées cherchent à lever des financements auprès de sources privées complémentaires et pour des raisons diverses (non exclusives les unes des autres) :

- augmentation et/ou pérennisation des capacités d'action, y compris lorsqu'un financeur est à l'initiative de la structuration de l'organisation et contribue de manière pérenne à son financement ;
- démultiplication des capacités d'action de fondations dotées via la mobilisation de partenaires co-financeurs d'initiatives spécifiques ;
- organisations structurellement collectrices, au profil "regranter" de refinancement, dont la création vise à refinancer la société civile à travers : des processus plus flexibles que ceux en vigueur au sein des fondations ayant parfois participé à leur création, et/ou la levée de financements qui leur sont habituellement inaccessibles, notamment lorsqu'il s'agit de soutenir des mouvements émergents, de petites organisations ou des collectifs informels ;
- organisations ayant adopté dans leur vision et mission sociale un objectif de transformation des pratiques philanthropiques et de développement d'une philanthropie radicale ou progressiste, y compris à travers la mobilisation d'autres financeurs plus importants pour soutenir en direct les organisations identifiées, sans passer par le fonds intermédiaire lui-même (rôle de pipeline).

BONNE PRATIQUE

Dans certains cas, la participation des fondations dotées de moyens en propre à des fonds collectifs co-portés avec d'autres ou gérés de manière autonome par d'autres parties prenantes est une manière de renforcer la coopération avec d'autres financeurs et d'expérimenter des modalités de grantmaking différentes de celles mises en oeuvre en interne, y compris en soutenant des mécanismes de matching grants, à travers lesquels l'apport de subvention par la fondation permet de débloquer le soutien d'autres financeurs.

L'engagement des financeurs (au-delà de la participation aux instances de gouvernance et de décision, voir section dédiée) au sein des fonds collectifs se fait sous diverses formes.

1. LA PARTICIPATION À UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE

La mise en place d'un fonds intermédiaire est présentée aux financeurs notamment avec les arguments suivants :

- **démarche permettant de faciliter le financement de fonctions et dépenses essentielles à l'avènement de changements systémiques** (leviers clés), et le plus souvent particulièrement difficiles à financer dans le cadre des procédures opérationnelles habituelles des financeurs ;

En particulier, les différents types de soutien des fonds collectifs sont généralement répartis entre le financement des actions directes, le soutien à l'organisation collective et à la mobilisation, et les stratégies philanthropiques plus directement orientées sur l'influence et la transformation des conditions systémiques sous-jacentes aux modes d'intervention et de relation des différents acteurs de l'écosystème. Cet accent porté sur les conditions favorables à l'avènement d'une société démocratique robuste, ouverte, vivante (telles que le changement des récits, des structures et des processus clés, à travers par exemple l'apprentissage, l'analyse systémique, la construction de la confiance dans les relations établies, le développement d'une conscience partagée, la circulation de l'information, etc.), qui peuvent être génériques ou spécifiques à un contexte donné, est envisagé notamment par les acteurs adoptant une approche systémique comme un levier majeur de changement, et un axe d'orientation stratégique prioritaire.

- **réduction des dynamiques de concurrence** au sein de l'écosystème de défense et réinvention de la démocratie, développer des capacités à coopérer entre l'ensemble des parties prenantes ;
- **augmentation de la résilience de long-terme des efforts du secteur philanthropique en faveur de la démocratie** (à travers un outil indépendant et dédié) ;
- **partage du pouvoir avec des acteurs plus proches des enjeux au sein du système considéré et renforcement de l'intelligence collective** au service de la cause défendue ;
- **capacité du fonds à adopter une vue d'ensemble** (macro) au-delà des changements directs financés directement (position d'observatoire et de liaison).

2. LA DIVERSIFICATION DES MÉCANISMES D'IMPLICATION PROPOSÉS AU SEIN D'UNE MÊME ORGANISATION

Certaines fondations du panel, dont le fonctionnement peut en partie s'apparenter à celui d'une fondation abritée en France, proposent une diversité de mécanismes programmatiques, qui en regard offrent également un large panel d'engagements possibles pour des financeurs. Ces derniers peuvent, dans ce contexte, bénéficier suite à leur soutien à la fondation de conseils philanthropiques personnalisés pour la réalisation d'objectifs communs avec celle-ci :

- la possibilité de don en direct à la fondation, lui permettant de financer ses programmes de grantmaking en propre ;
- la possibilité de création de fonds abrités conformes aux valeurs et à la mission de la Fondation, et permettant aux financeurs de déléguer la gestion administrative et opérationnelle à celle-ci tout en conservant la capacité de flécher leurs financements ;
- la possibilité de soutien et participation à des initiatives collectives multi-acteurs initiées par la Fondation, telles que le fonds participatif ;
- la possibilité de soutenir des organisations, mouvements et collectifs qui bénéficient d'un hébergement fiscal et administratif au sein de la fondation.

3. L'ACCOMPAGNEMENT DES FINANCEURS DANS LA GESTION DU RISQUE

L'une des organisations de notre panel a souligné le temps long nécessaire pour construire la relation de confiance avec des (co-)financeurs potentiels plus traditionnels, et appréhender collectivement les risques inhérents au financement d'acteurs engagés en faveur de la démocratie (que ces risques soient perçus ou réels), et en particulier les mouvements sociaux. Parmi les bonnes pratiques suggérées, on trouve notamment :

- l'implication en amont des financeurs pour définir collectivement les lignes rouges de leur financement, y compris dans le cadre de démarche de grantmaking participatif ;
- la nécessité de leur faire prendre conscience à partir de cas d'étude concrets des risques potentiels liés à leur soutien à une démarche collective engagée en faveur de la démocratie, et la construction collective de stratégies de réduction de ces risques (principalement réputationnels, plus que juridiques) ;
- la mise en relation directe des financeurs avec les organisations susceptibles d'être soutenues par le fonds, pour favoriser l'enthousiasme pour les actions menées ;

- la décision éventuelle de positionner l'action philanthropique de manière un peu moins "radicale" que cela peut être souhaité initialement par les porteurs de l'initiative, afin d'embarquer et sécuriser la base de financeurs, et de s'engager progressivement vers le soutien à des actions plus engagées par la suite ;
- l'adoption d'une posture d'expérimentation et d'essai-erreur sur la base des apprentissages issus de l'action, qui autorise la prise de risque, l'échec, et la réorientation des actions dans le cadre d'un pilotage adaptatif.

4. L'INSTALLATION D'UNE DIMENSION APPRENANTE À L'ÉCHELLE DU FONDS

Un certain nombre de fonds étudiés dans notre panel adoptent une forte dimension apprenante, qui se caractérise sous les formes suivantes :

- de manière relativement classique, la sollicitation de tiers externes pour la mise en place d'une **revue des actions du fonds** à intervalles réguliers et le **déploiement d'un système d'évaluation à l'échelle de la fondation** ;
- la **mise en oeuvre de phases de consultation, de recueil de contributions et de recherches** ;
- l'**adoption d'un prisme réflexif permanent, et de partage régulier de ses enseignements, questionnements et réflexions**, dans le cadre des rapports annuels, d'articles de blog, de publications, et à travers la mise à disposition d'un glossaire détaillé des concepts mobilisés, de curation de ressources pertinentes à destination de l'écosystème, ou le partage approfondi des questions d'apprentissage associés à certains financements alloués ;
- l'**organisation d'évènements ouverts au-delà des partenaires**, pour partager du contenu sur des enjeux clés. Dans les enseignements partagés, de nombreuses organisations étudiées insistent sur l'importance du temps long dans la construction de stratégies philanthropiques collectives basées sur un fort alignement d'une part, et de stratégies de transformation sociale et démocratique d'autre part ;
- la **nécessité de véritablement allouer du temps pour la réflexion, la prise de recul par rapport aux actions initiées et au développement de la vision, et en particulier afin d'intégrer pleinement les feedbacks et contributions reçues en phase de design d'initiative**. Seul un investissement sérieux en ce sens pourra permettre de prendre la mesure des retours reçus et d'éviter d'orienter la construction d'une démarche ou organisation dans un sens qui ne serait pas véritablement au service de l'écosystème ;
- l'importance de prendre en compte dans les stratégies et leur déclinaison opérationnelle la temporalité longue de construction des relations (avec les acteurs locaux, avec les financeurs), et d'impact des actions menées (en dépit de l'urgence des problématiques adressées, les solutions ne seront jamais effectives à court terme). Ceci est d'autant plus nécessaire pour s'assurer que les pratiques mises en place au sein de la fondation sont équitables, justes, non extractives, et sans dommage pour l'écosystème qu'elle entend soutenir.

