





www.co-impact.org
info@co-impact.org

Pour obtenir les dernières mises à jour et annonces de Co-Impact, veuillez consulter notre site www.co-impact.org, inscrivez-vous à notre **liste de distribution électronique**, et suivez-nous sur **Twitter** et **LinkedIn**.

Cette édition révisée du manuel Co-Impact a été publiée en juin 2021.

Première de couverture

Luzmila Elba Rojas Morales vend des produits frais dans la municipalité locale de La Victoria. Elle est la présidente de l'organisation Asociación 20 de junio, qui regroupe 150 vendeurs/vendeuses de denrées périssables. L'association aide ses membres à s'engager auprès des autorités pour obtenir des permis de vente. Les membres courent le risque d'être expulsés en cas de non-paiement. L'organisation de Luzmila fait partie du Réseau national des travailleuses et travailleurs indépendants (Red Nacional de Trabajadoras y Trabajadores Autoempleados, RENATTA).

Avec l'aimable autorisation de Juan Arredondo/Getty Images/Images of Empowerment



Cette œuvre est soumise à une licence internationale Creative Commons – Paternité – Pas d'utilisation commerciale 4.0. Vous êtes libre de partager – copier et redistribuer le matériel sur n'importe quel support ou n'importe quel format ou d'adapter – remixer, transformer et construire à partir du matériel, selon les conditions suivantes : a) Droit d'utilisation – Vous devez mentionner la source, fournir un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été apportées. Vous pouvez le faire de manière raisonnable, mais pas d'une manière qui suggère que le concédant vous approuve ou approuve votre utilisation et b) Non commerciale – Vous ne pouvez pas utiliser le matériel à des fins commerciales.

Table des matières

Avant-propos et remerciements	4
-------------------------------	---

Objectif de ce manuel	5
-----------------------	---

Glossaire	6
-----------	---

SECTION UN

Qui sommes-nous?	8
------------------	---

1.1 Qu'est-ce que co-impact?	8
------------------------------	---

1.2 Notre vision, nos valeurs et nos objectifs	11
--	----

1.3 Changement des systèmes pour une approche intersectionnelle de la justice pour les femme	12
--	----

1.4 Philanthropie collaborative pour le changement des systèmes	24
---	----

SECTION DEUX

Notre processus d'octroi de subventions	33
---	----

2.1 Ce que nous finançons	33
---------------------------	----

2.2 Notre processus de sélection	36
----------------------------------	----

2.3 Notre processus de vérification	39
-------------------------------------	----

2.4 La phase de conception	40
----------------------------	----

SECTION TROIS

Notre engagement auprès des partenaires de programme	42
--	----

3.1 S'engager avec les partenaires de programme	42
---	----

3.2 Pouvoir et économie politique	44
-----------------------------------	----

3.3 Renforcement organisationnel	45
----------------------------------	----

3.4 Apprentissage, mesure et évaluation	47
---	----

3.5 Notre approche de la communication, des rapports et de la responsabilisation	52
--	----

Avant-propos et remerciements

En tant qu'organisation créée en novembre 2017, nous avons vu la nécessité de présenter clairement et publiquement notre réflexion sur la philanthropie collaborative pour le changement des systèmes.

La présente révision de notre manuel s'inscrit dans le prolongement de ce processus de délibération. Elle reflète les leçons que nous avons tirées et la manière dont nous avons évolué au cours des trois dernières années. La version initiale du manuel reflétait la conception, les priorités et la gouvernance de notre premier fonds d'octroi de subventions ; la présente version intègre également des éléments clés du deuxième fonds de Co-Impact en cours de création – le Gender Fund (nom fictif). Ces améliorations sont entre autres un accent plus marqué sur le pouvoir et l'inclusion, et en particulier sur la façon dont nous pensons à l'approche intersectionnelle de la justice pour les femmes, au leadership des femmes et au changement des systèmes. Cette version reflète également une expansion de notre processus d'octroi de subventions, de nos types de subventions et de notre soutien non financier. En outre, nous avons mis à jour les sections sur l'économie politique et notre approche de l'apprentissage, de la mesure et de l'évaluation.

En raison de ces changements, vous pourriez trouver ici des éléments qui s'écartent de notre pratique dans nos premiers cycles de financement et de notre portefeuille actuel de partenaires et d'initiatives. Au lieu de faire la distinction entre les approches passées et la pensée actuelle, la présente révision du manuel traduit notre approche actuelle et nos engagements pour l'avenir. Comme nous nous efforçons d'être une organisation adaptative et apprenante, nous nous attendons à ce que les points de vue exprimés ici continuent à évoluer en réponse à l'expérience, au retour d'information des pairs et des partenaires, et à notre apprentissage continu.

Le présent manuel représente la pensée collective et les leçons apprises par l'équipe de Co-Impact. Il a été principalement rédigé par Rakesh Rajani et Jeff Hall. Silvia Bastante de Unverhau et Pam Foster ont rédigé les sections clés relatives à la philanthropie et à la gouvernance. Notre effort global a été guidé par

Olivia Leland. Le processus de cette mise à jour a été coordonné par Doris King et Kaila Zitron. Le texte a bénéficié de nombreux retours d'information de l'équipe de Co-Impact, notamment Gurgun Balasanyan, Kappie Farrington, Abe Grindle, Geeta Rao Gupta, Anna-Marie Harling, Sara Husseini, Nasra Ismail, Varja Lipovsek, Helen Liu, Yasmin Madan et Alfonsina Penaloza.

Ce manuel reflète les contributions et les leçons utiles de nombre de nos partenaires de programme, y compris les commentaires recueillis par le Center for Effective Philanthropy. Le manuel initial a énormément bénéficié de l'engagement réfléchi, franc et encourageant de trois expert(e)s qui ont fait office de comité de révision indépendant, chacun à titre personnel : Linda Frey, Anju Malhotra et Aisha Sykes. Nous exprimons également notre gratitude à l'équipe du New Venture Fund, dont les conseils sont toujours opportuns, pratiques et utiles.

Les idées et les approches présentées dans le manuel initial se sont inspirées du travail de plusieurs leaders philanthropiques. Nous apprécions particulièrement les contributions sur la philanthropie efficace de Fay Twersky (lorsqu'elle était à la Hewlett Foundation) et de Kathy Reich (qui dirige le programme BUILD de la Ford Foundation).

Les photographies figurant dans ce document ont été aimablement partagées à partir des collections de nos partenaires de programme, de nos partenaires financiers et de la merveilleuse ressource en ligne « Images of Empowerment ». Les sources des photographies sont indiquées individuellement tout au long du document.

Enfin, nous remercions nos principaux partenaires – Richard Chandler, la Fondation ELMA, Bill et Melinda Gates, la Fondation IKEA, Rohini et Nandan Nilekani, la Fondation Rockefeller, MacKenzie Scott et Jeff Skoll – et leurs équipes, dont l'engagement pour un état d'esprit de débutant, l'écoute et l'apprentissage, la philanthropie centrée sur la communauté, la transparence et la responsabilité constituent le fondement de ce projet.

Juin 2021

Objectif de ce manuel

Co-Impact constitue une collaboration philanthropique mondiale pour le changement des systèmes équitables à grande échelle.

Nous investissons dans des initiatives à travers les régions du Sud, qui s'attaquent aux sources profondes de l'inégalité – les systèmes qui contrôlent les ressources et façonnent la vie de millions de personnes – et dans des partenariats qui pourraient proposer des moyens de déplacer les leviers du pouvoir de manière à faire progresser l'approche intersectionnelle de l'égalité entre les sexes.

Ce manuel révisé vise à définir qui nous sommes, ce que nous défendons, comment nous travaillons et comment nous nous associons aux autres. Nous espérons atteindre trois objectifs avec ce manuel. Premièrement, nous l'utilisons en interne pour nous aider à orienter et à guider notre travail, et pour nous tenir responsables de ce que nous professons. Deuxièmement, nous espérons qu'il sera utile aux bailleurs de fonds et aux autres acteurs/actrices pour expliquer comment nous nous adaptons et apportons notre contribution à des questions plus générales de l'égalité des sexes, au développement mondial et aux communautés philanthropiques. Troisièmement, nous espérons qu'il servira de guide utile aux partenaires de programme actuels et futurs.

Ce troisième objectif est particulièrement important pour nous. Très souvent, les schémas d'exclusion et d'inégalité sont perpétués par des « règles du jeu » secrètes qui favorisent un réseau de pouvoir et les élites. La philanthropie ne fait pas exception. Nous cherchons à positionner les ressources que nous gérons de manière à offrir un terrain de jeu plus équitable. Un premier pas dans cette direction consiste en la transparence dans nos méthodes de travail, comme le montre ce document. Nous espérons que cette transparence aidera à cultiver des relations plus respectueuses et plus claires avec nos partenaires de programme, de manière à les aider à atteindre une plus grande cohérence stratégique et à faire progresser leurs objectifs ambitieux liés au changement des systèmes et à l'approche intersectionnelle de la justice pour les femmes.

Des principes fondamentaux qui nous animent et de notre approche du changement des systèmes aux fondements de notre processus d'octroi de subventions, de notre modèle d'assistance, ainsi que de l'établissement de rapports et de l'apprentissage, ce manuel décrit nos convictions et les méthodes envisagées pour travailler avec nos partenaires dans l'optique d'atteindre nos objectifs communs.

Le texte qui suit est structuré autour de trois sections :

- **La première section**, intitulée « Qui sommes-nous? », décrit notre vision, nos valeurs et nos objectifs, notre approche du changement des systèmes, notre place dans la communauté philanthropique et les valeurs qui sous-tendent notre travail.
- **La deuxième section**, intitulée « Notre processus d'octroi de subventions », décrit la manière dont nous structurons nos opportunités de financement et dont nous sélectionnons nos partenaires de programme potentiels.
- **La troisième section**, intitulée « Notre engagement envers les partenaires de programme », est particulièrement importante pour nous, car nous avons la conviction que la qualité de nos relations avec nos partenaires de programme et de l'assistance que nous leur apportons est cruciale pour un impact durable. Dans cette section, nous décrivons ce que les partenaires de programme peuvent attendre de nous pour les aider à réussir dans leur travail, y compris notre approche de la planification, de l'atteinte des résultats, de la communication, de l'établissement de rapports, de l'apprentissage et de l'adaptation.

Nous adoptons un état d'esprit de débutant dans notre travail ; l'apprentissage et l'adaptation sont des valeurs fondamentales qui sous-tendent nos méthodes de travail. De nombreuses sections clés de ce manuel ont été élaborées à partir des retours d'information reçues des partenaires de programme. En outre, nous avons demandé l'avis de notre équipe et de notre conseil consultatif, ainsi que des praticien(ne)s et des chercheurs/chercheuses dans le domaine du changement social, en particulier ceux/celles des régions du Sud qui travaillent avec des groupes historiquement exclus ou qui les représentent. Au fur et à mesure de notre apprentissage, nous prévoyons de mettre à jour ce document de façon périodique et de le partager sur notre site internet.

Glossaire

Action

La capacité de prendre des décisions et d'agir en conséquence, d'influencer la manière dont les choses sont façonnées, d'avoir un pouvoir de négociation et de contrôle des ressources.

Capacités organisationnelles essentielles

Les capacités les plus importantes d'être et de faire dont une organisation a besoin pour réaliser sa mission principale. Co-Impact les classe en quatre catégories : leadership, dispositions organisationnelles, partenariats et relations avec les bailleurs de fonds. (Voir section 3.3)

Approche écosystémique

Adopter une approche de financement qui reconnaît qu'il n'existe pas d'approche unique et miracle pour changer les systèmes et résoudre les inégalités entre les sexes, et que cet objectif nécessite l'action collective de multiples acteurs/actrices divers/diverses.

Égalité des sexes

L'état dans lequel l'accès aux droits ou aux opportunités n'est pas affecté par le genre et d'autres marqueurs intersectionnels. Un monde dans lequel toutes les personnes, et en particulier celles qui ont été exclues, ont la possibilité d'exercer un pouvoir, une action et un leadership à tous les niveaux.

Résultats équitables pour les hommes et les femmes

Les résultats pour toutes les personnes à travers le spectre du genre qui sont : (i) désagrégés par sexe/genre et par d'autres marqueurs contextuels pertinents d'inégalité (si possible); (ii) dont l'atteinte soutiendrait le rééquilibrage et / ou la réalisation de l'approche intersectionnelle de la justice pour les femmes, compte tenu notamment de l'exclusion historique des femmes et des filles.

Organisations enracinées dans les régions du Sud

Organisations basées et dirigées par des personnes originaires des pays ou des régions sur lesquels porte le travail, qui détiennent le pouvoir de décision.

Approche intersectionnelle de la justice pour les femmes

Chercher à comprendre, à aborder et à surmonter les structures patriarcales et les obstacles à l'action et au pouvoir des femmes, ainsi que les moyens par lesquels ils se croisent avec la race, la caste, l'ethnie, la classe, le handicap, l'identité sexuelle et d'autres préjugés qui alimentent l'exclusion et perpétuent l'inégalité.

Le développement des systèmes de marché

Cette approche vise à améliorer la vie des pauvres en stimulant la croissance et en élargissant l'accès. Elle s'efforce d'identifier et de comprendre les causes profondes des défaillances du marché et de concevoir des solutions qui améliorent le fonctionnement de l'ensemble du marché, notamment en renforçant les fonctions de l'offre et de la demande, ainsi que le contexte favorable qui attire davantage d'acteurs/actrices du marché.

Économie politique

Comment le pouvoir est institutionnalisé, distribué et exercé dans la société et dans les systèmes clés, et comment ces dispositions peuvent permettre ou limiter le changement.

Recherche axée sur les praticien(ne)s

Recherche qui aide les praticien(ne)s à élaborer des approches, des méthodes et des outils permettant d'évaluer et d'améliorer continuellement leur pratique et de mieux atteindre leurs objectifs.

Partenaire de programme

Une entité qui a reçu un financement de Co-Impact. Nous préférons ce terme à celui de «bénéficiaire» car nous ne pensons pas qu'une organisation devrait être définie par le fait qu'elle reçoit des fonds.

Approche centrée sur le partenaire de programme

Une approche où les bailleurs de fonds considèrent les partenaires de programme comme les architectes et les leaders du changement, et où les partenaires de programme se sentent en confiance et respectés par ces derniers. Dans cette optique, le bailleur de fonds est au service du partenaire de programme (et non l'inverse). Les règles, exigences et processus d'engagement fonctionnent bien pour les partenaires de programme, sont simples et fiables, et réduisent les charges et les coûts des transactions..

Cohérence stratégique

Capacidade de focar no propósito central da organização e fazer escolhas que fortaleçam esse propósito, incluindo dizer não a atividades e financiamentos que desviam do propósito central.

Obstacles structurels.

Dynamiques critiques, telles que les normes sociales et institutionnelles, les préjugés, les politiques, renforcées au sein d'un système et qui empêchent les femmes et les autres groupes exclus d'être des moteurs de résultats équitables et d'accéder aux droits, aux ressources et aux opportunités, et d'exercer leur pouvoir et leur action.

Changement des systèmes.

Réaligner les normes, les politiques, les relations, les fonctions, les mesures incitatives et les motivations sous-jacentes vers un équilibre plus élevé, axé sur les résultats et plus inclusif, de sorte que des millions de personnes, et en particulier les couches de population historiquement défavorisées, connaissent une amélioration significative et durable de leur vie.

Organisations dirigées par des femmes.

Organisations dans lesquelles les femmes occupent la totalité ou la majorité des postes de direction et des postes au sein du conseil d'administration.

Coalitions gagnantes

Un collectif d'acteurs/actrices suffisamment puissant pour provoquer un changement et faire durer ce changement dans le temps. Une coalition efficace reflète généralement une solide analyse d'économie politique de la diversité des acteurs/actrices nécessaires au changement, y compris les détenteurs de pouvoirs formels et informels. Pour que le changement soit inclusif, une coalition gagnante devrait inclure des représentants des couches de population historiquement exclues.

SECTION UN

Qui sommes-nous?



1.1

Qu'est-ce que Co-Impact?

Co-Impact constitue une collaboration philanthropique qui fait progresser le changement des systèmes inclusif et la justice pour les femmes par l'octroi de subventions et l'influence de la philanthropie.

Les sociétés du monde entier sont organisées en systèmes. Ces normes, politiques, lois et institutions déterminent l'accès aux ressources et aux opportunités pour des millions de personnes. Les systèmes de santé, éducatifs et économiques devraient fournir des services essentiels et faire respecter les droits humains fondamentaux. Pourtant, la discrimination empêche les filles et les femmes de bénéficier de ces systèmes et de les façonner.

Notre soutien aux partenaires de programme est axé sur notre détermination à faire progresser l'éducation, à améliorer la santé et à multiplier les opportunités économiques pour les personnes vivant dans les pays du Sud à revenu faible ou moyen. Dans chacun de ces domaines, nous adoptons une approche intersectionnelle en matière de genre (voir encadré) dans nos méthodes d'analyse des problèmes, d'octroi de subventions et d'engagement envers nos partenaires. Nous avons la conviction que le changement des systèmes n'est possible que lorsque les structures discriminatoires sont consciemment remises en question, et que les femmes et les autres groupes exclus peuvent exercer pleinement leur action et leur pouvoir.

Nous aidons nos partenaires à accorder une attention particulière au pouvoir et à l'économie politique (voir section 3.2), et à participer aux accords juridiques, politiques et économiques au sein des systèmes. Les changements de lois, de politiques publiques, de mesures incitatives économiques et commerciales, de normes sociales et d'opportunités politiques occupent une place importante dans les stratégies de nos partenaires. Étant donné le rôle du secteur public dans le façonnement de ces domaines, nos partenaires travaillent en étroite collaboration avec le gouvernement pour tirer

Qu'entendons-nous par « approche intersectionnelle de la justice pour les femmes » ?

Co-Impact adopte une approche intersectionnelle en matière de genre pour le changement des systèmes. Nous sommes convaincus que le pouvoir est au cœur de tous les systèmes. Le pouvoir définit la manière dont les systèmes fonctionnent, détermine qui établit les programmes et prend les décisions, identifie les bénéficiaires du système et le mode de répartition de ces bénéfices. Dans la plupart des systèmes de santé, éducatifs et économiques, ce pouvoir est réparti de manière inéquitable au profit de quelques-uns. En particulier, les systèmes ont traditionnellement été conçus de manière à exclure les filles et les femmes de l'exercice du pouvoir au sein de ces systèmes ou de la jouissance des bénéfices y afférents. Par exemple, les systèmes de santé sont conçus de manière à diminuer les préoccupations des femmes et à leur faire porter le fardeau des soins tout en les excluant du leadership; les systèmes éducatifs créent des programmes qui perpétuent le patriarcat et ne protègent pas les filles et les femmes du harcèlement sexuel; et les systèmes économiques sont régis par des régimes fiscaux et des « règles » informelles qui étouffent l'évolution des femmes et des autres groupes exclus.

Ainsi, dans chaque système, nous cherchons à comprendre les obstacles à l'action et au pouvoir des femmes, et comment les surmonter. Nous commençons par la question du genre car la discrimination à l'égard des femmes touche toutes les sociétés. La discrimination fondée sur le genre s'entrecroise souvent avec la race, la caste, l'ethnie, la classe, le handicap, l'identité sexuelle et d'autres préjugés pour renforcer l'exclusion et perpétuer l'inégalité. Comme la question du genre, ces marqueurs tendent également à être utilisés par les détenteurs du pouvoir pour exclure des personnes de la représentation et de la prise de décision, et contribuent ainsi à des résultats inéquitables. Ainsi, un changement des systèmes véritable, durable et équitable devrait se concentrer sur la réforme des moyens d'exercice et de répartition du pouvoir, afin que les femmes, en particulier celles des groupes exclus, puissent pleinement exprimer leur voix et exercer leur action, et jouir des bénéfices du système.

parti du mandat, des réseaux, de la main-d'œuvre et des ressources nettement plus importantes que les gouvernements mettent à disposition. Certains de nos partenaires s'efforcent également d'aider à rendre les systèmes de marché plus inclusifs et plus efficaces pour tous.

Dans le cadre de cette approche contextuelle du changement des systèmes, nous reconnaissons le rôle des organisations représentant les personnes historiquement exclues, notamment les organisations de défense des droits des femmes et les mouvements féministes, pour catalyser et soutenir le changement systémique. De même, nous pensons que le leadership des femmes au niveau des ménages, de la communauté, de l'organisation et du système pourrait garantir l'intégration et la durabilité des principes d'équité et d'inclusion dans un système. Cette conviction est particulièrement avérée dans les domaines du droit et de l'économie, étant donné l'importante influence de ces domaines sur les politiques publiques et l'allocation des ressources.

Nous soutenons le changement des systèmes par une approche d'octroi de subventions centrée sur les partenaires de programme (voir section 3.1). Grâce à un processus de sélection de partenaires rigoureux, notre équipe identifie et soutient un portefeuille d'initiatives audacieuses et prometteuses, prêtes à catalyser le changement des systèmes à grande échelle, dirigé par des organisations enracinées dans les régions du Sud et dédiées à la promotion de l'approche intersectionnelle de la justice pour les femmes. Dans notre deuxième fonds en cours d'élaboration, le Gender Fund (voir l'encadré ou la section 1.3), nous prévoyons d'adopter une « approche écosystémique » plus large qui inclut le soutien aux activistes féministes, aux groupes de réflexion, aux chercheurs/chercheuses, aux bâtisseurs/bâtisseuses de mouvements et aux défenseurs/défenseuses du leadership des femmes. Cette approche est conçue pour soutenir les organisations capables de faciliter le changement des systèmes de manière à permettre aux couches de population historiquement exclues de modifier les normes et pratiques dominantes, de proposer des alternatives, de développer des innovations, de demander des comptes aux institutions et d'envisager des formes de gouvernance plus inclusives.



Avec l'aimable autorisation de Yagazie Emezi/Getty Images/Images of Empowerment

Le changement systémique à grande échelle nécessite une cohérence stratégique. L'approche d'octroi de subventions de Co-Impact implique un soutien aux partenaires de programme afin qu'ils atteignent une cohérence stratégique et renforcent leurs capacités organisationnelles essentielles (voir section 3.3). Nos subventions à long terme incluent généralement un financement pour le renforcement organisationnel, et notre équipe met en relation les partenaires avec d'autres personnes qui mettent à contribution leur expérience, leurs réseaux et des outils pratiques. De même, soucieux d'avoir un impact, nos partenaires et nous-mêmes accordons la priorité à l'apprentissage, à la mesure et à l'évaluation (voir section 3.4). Nous aidons les partenaires de programme à favoriser une culture de la curiosité, à tester des idées, à améliorer et à adapter les pratiques, et à partager les connaissances en tant que ressource ouverte mondiale.

Le changement des systèmes est une entreprise collaborative, et la collaboration est au cœur de nos activités. Nous réunissons et soutenons une communauté mondiale de bailleurs de fonds afin d'apprendre, de collaborer et de soutenir collectivement les initiatives ayant le potentiel de permettre un changement durable et à grande échelle (voir section 1.4). Nous espérons apprendre du travail d'autres personnes ayant des objectifs similaires, et nous cherchons à encourager d'autres bailleurs de fonds – par notre pratique et

nos résultats – à se joindre à l'effort. De manière plus générale, nous cherchons à promouvoir une philanthropie plus centrée sur les partenaires de programme et basée sur la confiance, qui apporte un soutien important, à long terme et flexible aux partenaires de programme afin qu'ils réalisent leurs visions d'un changement des systèmes inclusif.

Pour plus de détails sur notre approche évolutive de l'octroi de subventions, voir les sections 2 et 3 ci-dessous. Pour obtenir les dernières informations sur les critères et les appels à propositions pour ces subventions, veuillez consulter notre site internet www.co-impact.org.

Qu'est-ce qu'un partenaire de programme ?

Nous utilisons le terme «partenaire de programme» pour désigner une entité qui a reçu un financement de Co-Impact. Nous préférons ce terme à celui de «bénéficiaire» car nous ne pensons pas qu'une organisation devrait être définie par le fait qu'elle reçoit des fonds. Nos partenaires de programme collaborent avec d'autres organisations et institutions, y compris les gouvernements, afin de poursuivre un changement des systèmes juste et inclusif.

1.2

Notre vision, nos valeurs et nos objectifs

Chez Co-Impact, nous imaginons un monde où toutes les personnes peuvent mener une vie épanouie, où les systèmes sont justes et inclusifs. Nous défendons la justice pour les femmes, selon laquelle toutes les femmes ont la possibilité d'exercer le pouvoir, l'action et le leadership à tous les niveaux.

Dans toutes nos activités, nous adoptons une approche fondée sur les droits qui renforce l'action des couches de population historiquement défavorisées afin qu'elles prennent les rênes de leur propre destin. En poursuivant cette vision, nous entendons :

- **Être axés sur les résultats :** Nous nous concentrons sur un impact significatif, durable et inclusif pour des millions de personnes, en particulier les femmes et les autres personnes historiquement exclues. Nous offrons aux partenaires de programme l'espace et la flexibilité dont ils ont besoin pour obtenir des résultats significatifs.
- **Être centrés sur le partenaire de programme et la communauté :** Nous rencontrons nos partenaires de programme où ils se trouvent, et nous les aidons à exercer leur leadership, à former des coalitions gagnantes, et à devenir des organisations plus fortes et plus inclusives capables de contribuer à la construction de sociétés justes et inclusives.
- **Cultiver un esprit de débutant :** Nous remettons en question nos hypothèses et nos cadres de travail. Nous reconnaissons que le changement des systèmes n'est pas une ligne droite; nous reconnaissons l'échec et cherchons à apprendre et à nous adapter en permanence.
- **Tirer parti de l'unité dans la diversité :** Nosso trabalho é mais forte quando informado por diferentes perspectivas, especialmente de pessoas que foram historicamente excluídas de moldar a filantropia.
- **Créer des partenariats de confiance :** Nous cherchons activement à bâtir et à maintenir des relations de confiance avec et entre tous nos partenaires.

Nous invitons nos partenaires à s'engager avec nous sur la base de ces valeurs, et à nous tenir responsables de leur

faire vivre nos relations et la pratique. Co-Impact cherche à réaliser deux ensembles d'objectifs :

Notre premier objectif est de soutenir le changement des systèmes inclusif et de faire progresser la justice pour les femmes dans les régions du Sud. À cet effet, nous aidons les partenaires de programme à :

1. Transformer les systèmes de santé, éducatifs et économiques à l'effet de garantir des résultats équitables et inclusifs en termes de genre pour des millions de personnes.
2. Accroître le leadership, l'influence, le pouvoir et l'action des femmes dans ces systèmes « fondamentaux », ainsi que dans les domaines juridique et économique.
3. Remettre en question les normes discriminatoires liées au genre et défendre les récits qui font progresser l'approche intersectionnelle de l'égalité des sexes.
4. Renforcer les organisations et institutions clés pour faire progresser l'approche intersectionnelle de l'égalité des sexes.
5. Produire et diffuser un solide corpus de preuves sur la manière de soutenir efficacement ce travail.

Notre deuxième objectif est de faire progresser la « philanthropie basée sur la confiance » collaborative, pour le changement des systèmes et la justice pour les femmes. À cet effet, nous entendons :

1. Augmenter le niveau des ressources disponibles pour le changement des systèmes inclusif et la justice pour les femmes dans les régions du Sud.
2. Influencer le financement philanthropique pour qu'il soit plus significatif, plus souple, à plus long terme, et qu'il se concentre sur les organisations locales, principalement dirigées par des femmes et celles qui sont dirigées et gouvernées par des groupes sous-représentés.
3. Favoriser la philanthropie centrée sur le soutien aux partenaires de programme afin de faire avancer leurs visions du changement.

Les deux sections ci-dessous donnent plus de détails sur nos activités en vue de ces deux objectifs.

1.3

Changement des systèmes pour une approche intersectionnelle de la justice pour les femmes

Notre premier objectif est de soutenir, par le biais de subventions et d'autres soutiens non financiers, les efforts visant à obtenir des changements systémiques et des résultats inclusifs, significatifs et durables pour des millions de personnes dans les régions du Sud.

Le problème

Cet objectif répond au fait que, malgré des progrès importants réalisés au cours des dernières décennies, des centaines de millions de personnes vivent toujours dans la précarité. Trop de systèmes ne fonctionnent pas de manière optimale et ne parviennent pas à produire des résultats. Les inégalités structurelles qui profitent à une élite et la discrimination fondée sur le sexe sont omniprésentes. Les femmes et les filles sont confrontées à des discriminations profondes et à des obstacles bien ancrés, notamment des stéréotypes sexistes intériorisés et imposés de l'extérieur, un fardeau inégal des soins, le harcèlement sexuel, l'exploitation et les abus, des préjugés explicites dans les lois concernant l'emploi, la propriété des biens et la mobilité physique, et des préjugés implicites omniprésents dans les organisations et les cultures disciplinaires entières, entre autres.

Qu'est-ce que le « changement des systèmes » ?

Pour nous, le changement des systèmes signifie réaligner les normes, les politiques, les relations, les fonctions, les mesures incitatives et les motivations sous-jacentes vers un équilibre plus élevé, axé sur les résultats et plus inclusif, de sorte que des millions de personnes, et en particulier les couches de population historiquement défavorisées, connaissent une amélioration significative et durable de leur vie.

Par conséquent :

- **Les systèmes qui fournissent des services essentiels comme la santé, l'éducation et les opportunités économiques sont souvent inefficaces et source d'exclusion.** Les gouvernements dépensent des milliards de dollars et allouent les ressources d'une manière qui ne produit pas toujours de bons résultats ou ne profite pas à tous de la même manière. Les systèmes ne parviennent pas à convertir les intrants en résultats, les mesures incitatives et la responsabilité ne sont pas alignées sur les objectifs, et le personnel manque de soutien et de motivation. **Les systèmes de marché ont également tendance à produire des résultats inéquitables.** Par exemple, les populations rurales ont tendance à payer plus cher les matériaux et à avoir moins accès aux marchés et à la technologie, pourtant leurs niveaux de revenus tendent à être inférieurs à ceux des populations urbaines.
- **Les femmes et les filles sont exclues de ces systèmes, et les solutions ne sont pas conçues pour répondre à leurs besoins.** Par exemple, les systèmes de santé sont conçus de manière à diminuer les préoccupations des femmes et à leur faire porter le fardeau des soins tout en les excluant du leadership, les systèmes éducatifs élaborent des programmes qui perpétuent le patriarcat et ne protègent pas les filles et les femmes du harcèlement sexuel. **Parallèlement, les « règles du jeu » empêchent les femmes d'accéder aux postes de direction et de participer aux prises de décision.** Par exemple, les systèmes économiques et les régimes fiscaux ont tendance à ne pas valoriser le travail productif des femmes ou leur rôle reproductif, ce qui conduit les employeurs à considérer le temps consacré à ces activités comme du gaspillage, et les femmes comme moins dignes d'être promues.
- **Le financement se concentre sur les symptômes, plutôt que sur les causes profondes du problème.** Les financements philanthropiques sont souvent destinés à combler les lacunes des financements publics et à proposer des solutions de contournement, au lieu de rendre les ressources publiques plus efficaces pour servir tous les individus à grande échelle et de manière durable.

Les causes profondes de ces problèmes sont systémiques :

- **Les systèmes publics et de marché ne permettent pas de créer une société juste et inclusive.** Au cours des dernières décennies, les inégalités économiques se sont accrues. De même, les obstacles structurels et les préjugés inhérents aux systèmes empêchent les femmes et les filles d'avoir un accès équitable aux droits, aux ressources et aux opportunités, et d'exercer leur pouvoir et leur action. Ces obstacles sont exacerbés lorsque la discrimination fondée sur le sexe s'ajoute à d'autres formes de préjugés dus à la race, à la caste, à l'ethnie, à la classe sociale, au handicap et à l'identité sexuelle, entre autres facteurs.
- **Les femmes n'ont pas les mêmes droits et sont exclues des rôles de leadership.** Toutes les femmes ne bénéficient pas des droits fondamentaux à l'éducation, à la santé ou aux opportunités économiques. Les préjugés existants parmi les individus, au sein des institutions, des politiques et des pratiques sapent le leadership des femmes au niveau des ménages et aux niveaux locaux, régional et national. Par conséquent, les femmes ne sont pas toujours présentes à la table des décisions.
- **Les normes et les récits perpétuent la discrimination à l'égard des femmes et des filles.** Les normes et les récits sexistes préjudiciables réduisent les aspirations, empêchent le progrès et ont un impact négatif sur les femmes et les filles. Même si les deux problèmes susmentionnés étaient résolus, les normes discriminatoires continueraient à perpétuer l'injustice, à entraver le changement et à renforcer les comportements préjudiciables.

La réponse

Nous adoptons une approche de changement des systèmes pour aider les organisations à résoudre ces problèmes. Notre approche s'appuie sur l'expérience et les preuves, et continue d'évoluer au fur et à mesure que nous apprenons de nos partenaires et de la pratique. Nous aidons les organisations des régions du Sud à s'attaquer aux causes profondes de l'inégalité entre les sexes et à transformer les systèmes pour obtenir des résultats équitables pour des millions de personnes. Nos partenaires de programme :

- **S'attaquent au pouvoir et à l'économie politique.** Nous aidons nos partenaires à comprendre et à traiter les problèmes de fond, en particulier les

contraintes politiques et institutionnelles liées au genre, ainsi que d'autres facteurs sociocontextuels qui sous-tendent l'exclusion, l'inégalité, les faibles performances et le manque de responsabilité.

- **Se concentrent sur les principaux leviers de changement.** Les systèmes font face à de multiples défis; travailler sur toutes ces difficultés pourrait rapidement devenir complexe. Au lieu de s'attaquer à toutes les difficultés, notre approche aide les partenaires à identifier quelques leviers clés tels que les politiques, les lois, les mandats, les ressources financières du système et / ou les mesures incitatives formelles et informelles, ainsi que la responsabilité, qui pourraient améliorer le fonctionnement des parties essentielles du système et conduire à l'adoption à grande échelle ou à l'institutionnalisation d'innovations clés.
- **Créer des coalitions efficaces et puissantes pour le changement.** Nous aidons les partenaires à entreprendre des analyses du facteur de pouvoir et à bâtir des relations qui soutiennent une coalition des responsables du gouvernement (ou des marchés) et d'autres acteurs/actrices, suffisamment puissante et ciblée pour obtenir des résultats communs.
- **Approfondissent la cohérence stratégique et renforcent les capacités clés.** Le changement des systèmes nécessite des organisations fortes dotées de capacités formidables — nous investissons dans des partenaires pour qu'ils se concentrent sur leur mission principale, développent une cohérence stratégique (alignement des ressources organisationnelles sur l'objectif) et des capacités essentielles. Nous investissons à la fois pour l'obtention de résultats impressionnants et dans le renforcement de ces organisations pour qu'elles deviennent encore plus puissantes et efficaces.
- **Se concentrent sur l'apprentissage et l'adaptation pour obtenir de meilleurs résultats et contribuer à la constitution des champs de recherche.** Nous soutenons une orientation vers l'apprentissage chez nos partenaires de programme et nous nous efforçons de générer et de diffuser un ensemble de preuves rigoureuses pour servir de ressource mondiale relative aux activités qui fonctionnent à grande échelle.



Avec l'aimable autorisation de Juan Arredondo, Getty Images/ Images of Empowerment

COVID-19, le changement climatique et l'impact sexospécifique des crises

Les pandémies, le changement climatique, les conflits, les catastrophes naturelles et autres crises intensifient souvent les disparités entre les sexes. Les situations d'extrême urgence, lorsque deux crises ou plus se produisent simultanément, ont un impact sur les sociétés de manière complexe et problématique. La pandémie actuelle a exacerbé des crises en cours telles que le changement climatique ou la « pandémie fantôme » de la violence à l'égard des femmes et des filles. Les systèmes de santé, éducatifs et économiques des régions du Sud devraient s'adapter à de multiples menaces et à des circonstances qui évoluent rapidement, tout en maintenant des services essentiels pour les populations qui en ont le plus besoin.

La COVID-19 a mis à rude épreuve les systèmes de santé et éducatifs, rendant plus difficile la scolarisation des femmes et des filles, leur accès à des soins de santé et à un travail décent, tout en augmentant les soins non rémunérés. Les ressources destinées à la santé reproductive et sexuelle sont souvent détournées, situation qui sape la capacité des femmes à prendre des décisions concernant leur corps. Une forte augmentation des signalements de violence sexiste a été signalée pendant les confinements liés à la pandémie, alors que les migrants se retrouvaient dans l'incapacité de travailler et coïncés, leurs familles s'efforçant de combler le manque à gagner.

Le changement climatique entraîne une insécurité alimentaire et hydrique, des conflits civils, des conditions météorologiques extrêmes, la propagation de maladies et des migrations de masse. Les femmes sont ainsi plus exposées aux maladies, à la malnutrition, aux violences

sexuelles, à une mauvaise santé mentale et à des difficultés pendant la grossesse et l'accouchement. Les femmes et les filles, qui assument une part disproportionnée des tâches ménagères, doivent aller plus loin, attendre plus longtemps ou travailler plus dur pour se procurer de la nourriture, de l'eau et du carburant en raison de conditions climatiques extrêmes. Les moyens de défense des hommes sont différents. Par exemple, l'Organisation mondiale de la santé a noté que la sécheresse augmentait de manière disproportionnée le taux de suicide chez les agriculteurs masculins. Toutes les personnes frappées devraient participer aux mesures d'atténuation du changement climatique, mais les femmes sont souvent absentes des politiques et des décisions.

Des systèmes solides pourraient protéger les populations vulnérables des crises. Des systèmes de santé solides permettent de trier et de fournir des services de santé prioritaires. Des systèmes scolaires réactifs opèrent des changements pour maintenir l'apprentissage des élèves vulnérables. Les systèmes de protection sociale établis se développent ou signent des contrats pour effectuer des transferts d'argent à un nombre plus ou moins important de personnes. Les systèmes actuels disposent du mandat, des infrastructures, du personnel et de l'expérience nécessaires pour étendre leur portée et pérenniser leurs actions. L'intégration d'une analyse intersectionnelle et d'une conception équitable en termes d'égalité des sexes dans la réponse à la pandémie, ainsi que la promotion des femmes à des postes de direction, contribueront à garantir la priorisation de l'égalité des sexes dans les efforts de reprise et de reconstruction.

Le Foundational Fund (Fonds de base)

Notre Foundational Fund est axé sur la promotion d'un changement des systèmes inclusif dans les domaines de la santé, de l'éducation et des opportunités économiques. Nous pensons qu'en nous concentrant sur les systèmes et en travaillant directement avec les organisations, nous pouvons avoir un impact positif sur les sociétés. En tant que bailleur de fonds, nous reconnaissons qu'il existe nombre de perspectives pour le changement des systèmes et qu'il n'existe pas de théorie unique du changement. Nous comptons sur nos partenaires de programme qui partagent nos valeurs et nos objectifs pour nous aider à comprendre quels changements sont possibles et comment ils pourraient être réalisés. Néanmoins, en nous appuyant sur l'engagement des partenaires de programme, des activistes et des expert(e)s, ainsi que sur un examen des preuves, nous avons identifié plusieurs éléments clés du changement des systèmes qui produisent un impact à grande échelle. Nous apportons ces éléments pour éclairer nos discussions, même si nous sommes curieux et ouverts à l'acceptation des conceptions différentes du changement des systèmes.

Dans la plupart des cas, nos partenaires travaillent avec les gouvernements et d'autres parties prenantes pour

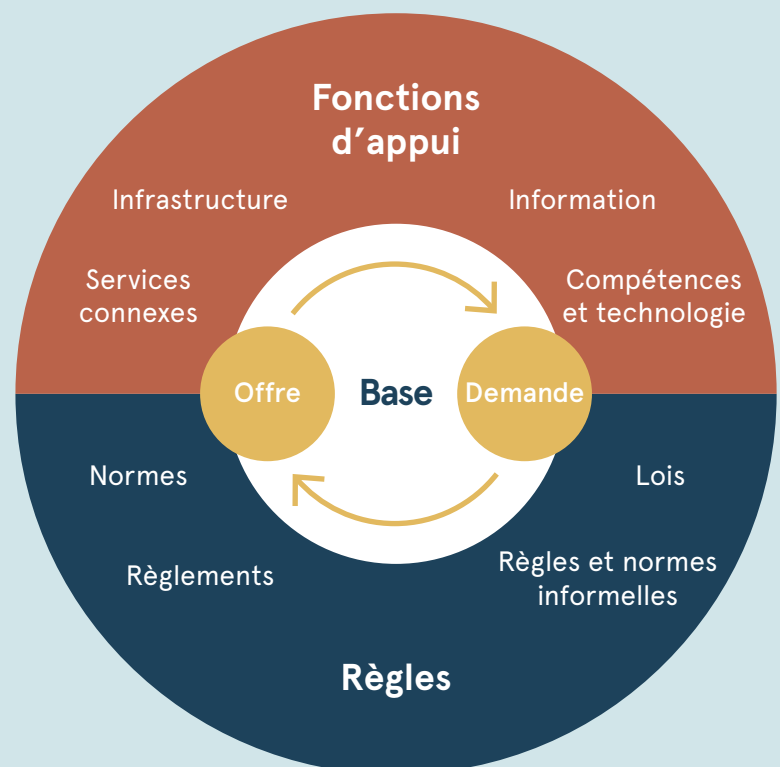
améliorer la façon dont les systèmes sont gouvernés – de sorte que les idées, l'expertise, les preuves, la politique, les ressources humaines et financières, et les relations de responsabilisation soient optimisées pour produire et maintenir des résultats. Dans certains cas, les partenaires travaillent à l'amélioration des systèmes de marché afin que les biens et les services soient échangés plus efficacement, notamment pour les femmes et les autres groupes exclus. Il est important de relever que nous faisons la distinction entre les solutions axées sur le marché (comme les entreprises sociales, le franchisage social ou les partenariats public-privé) et la réforme des systèmes de marché (voir encadré).

Chaque élément de notre réflexion évolutive est décrit plus en détail ci-dessous. Étant donné que nous restons ouverts à d'autres approches du changement des systèmes, tout ce que nous soutenons ne reflète pas tous ces éléments. En particulier, à mesure que Co-Impact évolue vers une approche écosystémique plus générale de l'octroi de subventions, nous reconnaissons que certains partenaires de programme pourraient ne contribuer qu'à un ou deux de ces éléments, et que le changement global des systèmes sera réalisé grâce à l'impact collectif de multiples acteurs/actrices.

L'approche de Co-Impact en matière de systèmes de marché

Co-Impact reconnaît l'importance de remédier aux défaillances du marché pour résoudre les problèmes sociaux. Il existe nombre de moyens de développer et de faire intervenir les marchés. Les entreprises sociales commercialisent des produits et des services qui apportent des avantages sociaux, le franchisage social permet de mettre à l'échelle des approches efficaces pour répondre aux besoins des communautés mal desservies, et les partenariats public-privé pourraient améliorer la coopération entre les gouvernements et le secteur privé de manière à tirer parti des forces de chacun. L'approche de Co-Impact met l'accent sur les moyens permettant de remédier aux défaillances du marché et de mieux servir les pauvres grâce au développement du marché. Cette approche pourrait inclure la facilitation du marché à l'effet d'attirer de nouveaux/nouvelles acteurs/actrices du marché, le renforcement des capacités et l'alignement des mesures incitatives des acteurs/actrices du marché actuels, et l'amélioration de l'environnement favorable au marché grâce à la gestion gouvernementale. Nous adoptons cette approche des systèmes de marché, plutôt que la mise à l'échelle directe d'une initiative spécifique. Nous reconnaissons que le gouvernement joue un rôle important dans le marché – en tant qu'acteur, en tant que régulateur et en tant que facilitateur.

CITATION: www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/m4pguide2015.pdf



Éléments essentiels du changement des systèmes

I. Le changement des systèmes commence par une idée transformatrice.

Nous avons la conviction que les bonnes idées méritent d'être diffusées et mises à l'échelle. Pourtant, toutes les bonnes idées ne sont pas adaptées à des efforts de changement des systèmes réussis. Pour commencer, nous recherchons des idées qui ont le potentiel de contribuer à un changement qui aura un impact sur des millions de personnes. Et nous pensons que pour atteindre ce niveau d'échelle, l'idée principale devrait :

- Répondre à un problème clairement identifié, notamment ses manifestations sexistes, dans le cadre de ses contraintes politiques et institutionnelles.
- Être formulée en termes clairs que la plupart des personnes pourraient comprendre et vous expliquer.
- Avoir des preuves crédibles de son efficacité dans des contextes similaires et réels (même si nous reconnaissons qu'une bonne idée ne peut pas simplement être copiée et collée). Ces preuves devraient nous donner une hypothèse de travail sur la manière dont une idée fera progresser des résultats plus équitables, inclusifs et améliorés dans le système ciblé.

2. Nous n'essayons pas de changer tous les aspects du système, mais nous mettons l'accent plutôt sur les leviers clés. Nous travaillons à l'institutionnalisation du changement à grande échelle plutôt qu'à une mise à l'échelle linéaire.

Lorsqu'un changement à grande échelle est visé, il est tentant de diagnostiquer et de traiter tous les problèmes d'un système. Toutefois, la difficulté de cette approche est qu'elle pourrait devenir écrasante, compliquée, d'un coût prohibitif et tout simplement trop importante pour être traitée en une seule fois. Nous savons qu'avoir cinquante priorités équivaut à n'en avoir aucune et nous pensons qu'il est possible d'obtenir davantage en se concentrant sur le plus important.

C'est la raison pour laquelle nous soutenons les efforts de changement des systèmes qui mettent l'accent sur un ou quelques aspects clés (points d'appui) du système qui sont essentiels à son fonctionnement de base et qui ont le potentiel d'influencer de manière catalytique les autres parties du système. Tout comme de l'exercice pourrait aider une personne à faire face au diabète, à l'hypertension, à l'obésité, aux maladies coronariennes, à la faiblesse musculaire et à une mauvaise santé mentale, il est possible de rechercher un levier critique similaire dans les systèmes de santé, éducatif et économique.

En plus de faire évoluer un système vers une production plus efficace de résultats, un « point d'appui » devrait s'attaquer à la discrimination fondée sur le sexe profondément ancrée et aux obstacles structurels auxquels sont confrontées les femmes et les filles, ainsi que d'autres groupes sous-représentés, communs à de nombreux systèmes de santé, éducatifs et économiques. Si les problèmes auxquels est confrontée la moitié de la population, ou la manière dont la discrimination à l'égard des femmes et des filles se compose sur la base de la race, de la caste, de l'ethnie, de la classe, du handicap, de l'identité sexuelle et d'autres facteurs ne sont pas résolus, il n'est pas possible de réaliser un changement des systèmes important et durable.

Nous sommes convaincus que pour améliorer les résultats pour des millions de personnes, il est nécessaire *de réaliser un changement durable dans un ou plusieurs aspects clés d'un système à grande échelle*, ce qui améliore le fonctionnement du système et, par conséquent, les résultats pour toutes les personnes qu'il sert. Les principales caractéristiques de cette approche sont l'appropriation par les acteurs/actrices clés responsables de la gestion et du fonctionnement d'un système, et la manière dont ces changements sont *institutionnalisés* dans les politiques, les pratiques, les normes et les cultures de fonctionnement du système. Nous distinguons ce type de « changement des systèmes » de la notion de « mise à l'échelle », une approche qui consiste généralement à piloter une initiative, puis à reproduire ou à « mettre à l'échelle » le pilote réussi de manière linéaire, sans nécessairement parvenir à des changements structurels et durables du système sous-jacent.

En adoptant une optique de changement des systèmes, une organisation déplace son attention de la croissance linéaire de son travail direct vers ce dont le système lui-même a besoin, et comment elle et les autres pourraient y contribuer.

3. Le changement des systèmes nécessite des organisations stratégiques dotées d'un grand leadership.

Les organisations fortes capables de se concentrer sur leur vision stratégiquement cohérente et de la faire progresser sont le point de départ d'un changement profond et durable. Nos partenaires de programme servent de catalyseurs pour le changement des systèmes et font montre d'un leadership résolu. Ils ont tendance à :

- Voir à travers le bruit et l'inertie pour se concentrer sur l'essentiel permettant d'atteindre des résultats inclusifs.
- Être motivés et pragmatiques ; ils savent adapter leur travail aux moyens à leur disposition.
- Appliquer une approche intersectionnelle en matière de genre dans toutes leurs activités, de l'analyse des racines du problème à la conception du programme, de la définition et de la mesure du succès à la représentation dans le leadership et la gouvernance.
- Faire preuve d'une solide expérience, d'intégrité et de valeurs éthiques fortes.
- Ils sont profondément enracinés dans les contextes locaux et entretiennent de solides relations avec les populations. Ils connaissent les personnes que l'initiative est censée servir. Ils sont à la fois crédibles et légitimes.
- Être humbles et curieux ; ils reconnaissent la complexité et l'incertitude de leur entreprise, et testent et affinent continuellement leurs hypothèses, tout en allant de l'avant, sans être paralysés par l'indécision.
- S'efforcer d'avoir un leadership diversifié et inclusif, plutôt que de s'en remettre à un(e) seul(e) leader charismatique.

4. Le changement des systèmes nécessite une « coalition gagnante » d'acteurs/actrices clés.

Aucune organisation, aussi forte soit-elle, ne peut à elle seule réaliser le type d'objectifs ambitieux de changement des systèmes que nos partenaires souhaitent. Selon nous, une idée nécessite la collaboration de tout un ensemble d'organisations, de personnes et d'institutions, en particulier le gouvernement, si la finalité est qu'elle s'impose et gagne du terrain.

Cette coalition d'acteurs/actrices ne devrait pas nécessairement inclure tout le monde – un ensemble d'acteurs/actrices soigneusement sélectionnés pourrait aider une coalition à s'adapter et à évoluer rapidement, tout en restant fidèle à l'idée principale. En outre, tous les acteurs/actrices ne devraient pas

nécessairement participer de la même manière. À notre avis, une coalition saine et efficace traduit une analyse économique politique solide de la diversité des acteurs/actrices nécessaires pour faire avancer l'idée et soutenir la réforme au milieu des dynamiques de pouvoir du monde réel. En particulier, elle devrait inclure de manière considérable des représentants de couches de population historiquement exclues.

Étant donné que les gouvernements jouent un rôle clé dans tous les systèmes publics et de marché, nos partenaires travaillent avec des réformateurs gouvernementaux qui voient l'opportunité d'un changement au sein du système, et qui sont à la recherche d'idées, de ressources et d'expertise pour faire avancer les changements clés. Ces défenseurs/défenseuses internes du gouvernement – qui pourraient être à la fois des politiciens et des fonctionnaires de haut niveau ou de niveau intermédiaire – sont essentiels pour le succès. Ils pourraient faciliter l'intégration des réformes clés dans les programmes politiques et fournir un « environnement normatif » aux autres membres du personnel pour qu'ils fassent évoluer une idée, et aider à institutionnaliser les réformes dans les modes de fonctionnement de routine des bureaucraties.

Notre approche reconnaît le rôle clé que les groupes de la société civile pourraient jouer pour catalyser et soutenir cette coalition. Par exemple, les universitaires pourraient apporter des preuves ; les bailleurs de fonds pourraient apporter les ressources indispensables ; le secteur privé pourrait aider à aligner les marchés ; les technologues pourraient aider à accélérer le changement ; les groupes religieux pourraient donner un pouvoir normatif à une idée ; et les médias et les personnalités pourraient faciliter la vulgarisation d'une idée et de ses promesses. Compte tenu des structures discriminatoires définissant de nombreux systèmes défailants, une coalition efficace comprendra souvent des organisations de défense des droits des femmes et des groupes positionnés pour faire progresser le leadership des femmes, en accordant une attention particulière aux facteurs intersectionnels qui aggravent l'exclusion. Il est prouvé que les groupes de défense des droits des femmes et les mouvements féministes ont souvent joué un rôle de catalyseur dans l'obtention de réformes au niveau politique et dans l'exigence de responsabilité dans la mise en œuvre. De même, la promotion du leadership des femmes au sein d'un système, par exemple en soutenant les associations professionnelles, pourrait à la fois ouvrir l'accès au leadership et contribuer à institutionnaliser une prise de décision plus inclusive.

Soutenir une coalition pour le changement des systèmes n'est pas une tâche facile. Nous attendons généralement d'une coalition qu'elle mette en place les éléments les plus importants avant d'obtenir le soutien de Co-Impact. Nous soutenons également nos partenaires de programme dans leurs efforts pour attirer les institutions et les organisations les plus aptes à faire évoluer le changement dans chaque contexte politique.

5. Les initiatives de changement des systèmes complexes nécessitent un apprentissage et une adaptation.

L'apprentissage et l'adaptation sont essentiels pour réussir à résoudre les problèmes de changement des systèmes complexes. Peu importe l'intelligence et la préparation d'une organisation, suivre obstinément un plan ne fonctionne pas, car le changement social est toujours complexe et se déroule rarement comme prévu.

Nous recherchons et soutenons les organisations qui sont profondément engagées dans l'apprentissage et l'adaptation. Ces organisations utilisent une variété de sources de preuves dans leur analyse des problèmes, la conception de leurs théories du changement et leurs plans d'action. De plus, elles sont prêtes à tester, affiner, retester et adapter leurs théories du changement au fil du temps. D'après notre expérience, ce type d'apprentissage dépend de l'humilité, de la curiosité et d'un état d'esprit de débutant chez les partenaires qui ont le courage de demander : « Comment saurons-nous si notre approche ne fonctionne pas ? »

Une telle orientation organisationnelle vers l'apprentissage et l'adaptation est particulièrement importante lorsqu'il s'agit de s'attaquer à la discrimination et à l'exclusion profondément ancrées dans les systèmes : les systèmes apportent souvent des changements formels pour satisfaire les demandes d'inclusion, tout en conservant une discrimination de fond. Ainsi, pour être efficaces, les organisations devraient examiner la réforme à la loupe et s'adapter pour relever ces défis de taille.

D'après notre expérience, nous constatons que cet engagement profond en faveur de l'apprentissage commence avec le/la dirigeant(e) de l'organisation et comprend un service d'apprentissage solide, mais ne s'arrête pas là. Au contraire, les mentalités, les outils et les pratiques d'apprentissage qui suscitent un retour d'information, s'appuient sur des données désagrégées par sexe, encouragent l'adaptation et imprègnent l'ensemble de l'organisation. En particulier, nous aidons nos partenaires de programme à solliciter le retour d'information des personnes censées bénéficier du système, en mettant l'accent sur les communautés historiquement sous-représentées, auxquelles on demande rarement de donner leur avis

ou de concevoir un programme. En procédant ainsi, les organisations et les systèmes pourraient mieux comprendre quels changements sont nécessaires et comment les réaliser. Étant donné cette orientation vers l'écoute, les dirigeant(e)s de ces organisations sont prêts à admettre que les choses ne fonctionnent pas et à tirer des leçons de leurs expériences. (voir section 3.4)

6. Notre approche nécessite un minimum de conditions politiques et institutionnelles favorables.

Les personnes ayant le plus besoin de soins de santé, d'éducation, d'opportunités économiques et de faire progresser l'égalité des sexes vivent souvent dans des pays dotés de systèmes politiques et institutionnels difficiles et connaissant de sérieux problèmes de gouvernance. Pour réussir, nos partenaires de programme devraient continuellement évaluer les contraintes, les opportunités et les risques posés par ces réalités institutionnelles, et élaborer des voies d'action politiquement astucieuses et flexibles. Ces voies d'action pourraient nécessiter des mesures visant à améliorer l'environnement favorable par le biais de changements institutionnels, et des contributions au renforcement de la gouvernance locale.

Cela étant, l'approche de Co-Impact ne peut pas fonctionner correctement dans tous les contextes. L'importance que nous accordons à l'engagement entre le gouvernement et les leaders de la société civile, notre engagement à apprendre en utilisant des données et des preuves, et l'importance que nous accordons à l'innovation et à l'amélioration continue exigent la présence d'un environnement civique et de gouvernance de base favorable au changement des systèmes, en particulier dans le contexte institutionnel et systémique spécifique qui est au centre de l'initiative.

Cet environnement favorable comprend les éléments fondamentaux de l'État de droit, de la gouvernance démocratique, des droits humains et de l'espace civique. Nous sommes prêts à prendre des risques importants lorsque le potentiel d'impact est élevé et si nous sommes convaincus par les stratégies d'atténuation de nos partenaires. Mais il est peu probable que nous soutenions un travail dans des milieux où le mépris de l'État de droit est généralisé, où les conflits violents sont omniprésents. Pour le Gender Fund, nous envisageons de soutenir des activités uniquement dans 12 à 15 pays qui seront répertoriés sur notre [site internet](#), et la majeure partie de notre soutien à l'échelle nationale sera destinée à un ensemble de 6 à 8 pays d'Afrique subsaharienne, d'Asie et d'Amérique latine qui reflètent ces conditions favorables.

7. Le changement des systèmes nécessite de travailler sur les idées et de faire évoluer les normes.

Nombre d'efforts de changement des systèmes se concentrent sur la réforme des politiques, des pratiques et des flux de ressources au sein d'un système. En effet, ces réformes sont souvent les succès les plus visibles du travail de changement des systèmes. Ces transformations sont certes des indicateurs cruciaux de changements importants, cependant il existe souvent des normes et des modèles mentaux sous-jacents qui pourraient soit ancrer, soit saper la durabilité de ces changements importants.

Les normes sociales et les modèles mentaux non exprimés contribuent à définir le discours sur un problème ou une question particulière. Les récits, à leur tour, contribuent à renforcer ou à affaiblir le soutien du public à un plan d'action particulier. Par exemple, aux États-Unis, les brutalités policières étaient considérées comme un problème isolé par la majorité de la population, jusqu'à ce que le mouvement Black Lives Matter montre ses racines profondes dans l'héritage raciste du pays et son effet néfaste généralisé sur les personnes noires. Dans le monde entier, le harcèlement sexuel à l'égard des femmes sur le lieu de travail, dans les établissements d'enseignement, dans les espaces publics et privés, a continué à persister, jusqu'à ce que les militantes féministes prennent la parole pour révéler ses effets pernicieux, et le recadrent en termes d'action, de dignité et d'intégrité corporelle des femmes. De même, les questions relatives à la terre, à la gestion des ressources naturelles et au climat sont recadrées en termes de droits fondamentaux et d'avenir durable. Dans tous ces cas, les récits fondamentaux sont modifiés, créant un espace pour que de nouvelles normes sociales et de nouveaux modèles mentaux orientent le discours social et élargissent l'imaginaire.

Nous pensons que ces types de changements de normes sont souvent essentiels à la réussite et à la durabilité des efforts de changement des systèmes. Avec le changement d'habitudes de pensée et de croyances profondes des individus, le changement des systèmes devient beaucoup plus possible et radical. Ces changements sont particulièrement importants en ce qui concerne les systèmes et les structures qui perpétuent la discrimination et l'exclusion des femmes et d'autres groupes. Dans ce contexte, la justice sociale et les mouvements féministes pourraient jouer un rôle particulièrement important dans la formation d'idées et la remise en question des normes bien ancrées. Ces mouvements ont tendance à se développer lorsque les femmes ont la mobilité et l'espace civique nécessaires pour s'organiser.

Le Gender Fund (Fonds pour l'égalité des sexes)

Nous sommes en train de mettre en place notre deuxième fonds — le Gender Fund (nom fictif) — qui s'appuie sur l'expérience du Foundational Fund et sur son approche du changement des systèmes. Notre réflexion évolue au fur et à mesure que nous consultons des spécialistes, des activistes et des leaders dans le domaine des droits des femmes et que nous continuons à rassembler le groupe initial de bailleurs de fonds pour soutenir ce travail. Ses objectifs sont centrés sur la promotion de l'approche intersectionnelle de l'égalité des sexes, et du leadership des femmes dans les domaines de la santé, de l'éducation et des opportunités économiques, ainsi que dans les domaines professionnels du droit et de l'économie. Le second fonds adopte une approche écosystémique plus large du changement, par rapport au Foundational Fund, et concentrera donc la plupart de ses subventions dans 6 à 8 pays des régions du Sud. Plus précisément, le Gender Fund cherche à atteindre les objectifs suivants :

- **Changement des systèmes de santé, éducatifs et d'opportunités économiques.** Ces secteurs comptent parmi les voies les plus critiques pour le progrès humain, et ils représentent une part importante des budgets nationaux, de la main-d'œuvre et des infrastructures. Nous soutenons des coalitions d'acteurs/actrices de la société civile et de gouvernements pour que ces systèmes de prestation de services soient transformateurs en matière de genre et inclusifs en vue de résultats équitables.
- **Changement institutionnel dans les domaines du droit et de l'économie.** Nous renforçons les voies permettant aux femmes d'accéder à des postes de direction dans les domaines essentiels du droit et de l'économie, étant donné leur influence sur les ressources et les politiques publiques. Nous soutenons nos partenaires pour transformer les règles du jeu au sein des institutions clés, notamment les obstacles à l'entrée, le soutien aux femmes pour qu'elles s'épanouissent et les voies du progrès.
- **Lever les obstacles structurels et les normes discriminatoires liées au genre.** Nous aidons nos partenaires à montrer en quoi consiste un système inclusif et quelles sont les exigences permettant d'établir une voie favorable au leadership des femmes. Nous soutenons la lutte contre les obstacles majeurs, tels que la violence basée sur le genre, le manque de sécurité, la restriction des droits reproductifs et le fardeau des soins et du travail non rémunérés, y compris le manque de services de qualité en matière de garde d'enfants et de développement de la petite enfance.

- **Permettre aux femmes et aux filles de s'exprimer, d'exercer leur pouvoir et d'agir dans les systèmes et les institutions.** Nous mettons l'accent sur l'égalité des sexes et sur la participation des femmes au leadership parce que c'est la chose à faire, et non pas seulement parce que cela pourrait conduire à de meilleurs résultats pour tous. Nous aidons nos partenaires à amener les femmes à exercer leur pouvoir, leur action et leur leadership à tous les niveaux – du ménage et de la communauté aux niveaux national et mondial – et à en faire la nouvelle norme.
- **Accroître la portée et l'impact des solutions fondées sur des données probantes.** Nous aidons nos partenaires à s'appuyer sur des données probantes et des expériences tirées de contextes similaires pour étendre les programmes, tout en adoptant une approche d'apprentissage permettant de recueillir des données sur les progrès réalisés, de solliciter le retour d'information des parties prenantes et de corriger le tir si nécessaire. Nous soutenons la recherche et les preuves pour l'apprentissage – afin d'aider nos partenaires de programme à améliorer continuellement leur travail et, au fil du temps, à créer et à partager largement un ensemble de preuves solides des actions réussies.

Les éléments fondamentaux de l'approche du Gender Fund sont résumés dans le diagramme ci-dessous, et les moyens spécifiques par lesquels nous abordons l'intersectionnalité dans le processus du programme sont présentés dans l'encadré ci-dessous.

Nos valeurs, notre analyse et notre approche visent à dévoiler et à traiter les déséquilibres de pouvoir et de privilèges qui existent dans chaque système. Étant donné que nos partenaires remettront en question le pouvoir et les normes établis, certains d'entre eux seront probablement confrontés à des réactions négatives. Nous ne nous y soustrairons pas et n'attendrons pas de nos partenaires qu'ils le fassent. Notre approche consistera plutôt à collaborer avec nos partenaires pour comprendre les facteurs à l'origine de ces réactions et à les aider à mieux se protéger, à en atténuer les effets et à y répondre efficacement.

Avec l'aimable autorisation de Yagazie Emezi/Getty Images/Images of Empowerment



Problèmes fondamentaux

- Les systèmes sont inéquitables, inefficaces et exclusifs.
- Les femmes et les filles sont exclues du leadership et de la prise de décisions.
- Le financement se concentre sur les symptômes, plutôt que sur les causes profondes du problème.

Causes profondes

Nous sommes convaincus que les causes profondes de ces problèmes sont systémiques :

Les obstacles structurels et les préjugés inhérents aux systèmes empêchent les femmes et les filles d'avoir un accès équitable aux droits, aux ressources et aux opportunités, et d'exercer leur pouvoir et leur action.

Les femmes sont exclues du leadership et de la prise de décisions. Les préjugés existants parmi les individus, au sein des institutions, des politiques et des pratiques sapent le leadership des femmes au niveau des ménages et aux niveaux local, régional et national.

Les normes et les récits perpétuent la discrimination et les récits sexistes préjudiciables réduisent les aspirations, empêchent le progrès et ont un impact négatif sur les femmes et les filles.



Résultats

Résultats escomptés dans les pays où nous travaillons.

Organisations

- Des organisations plus fortes enracinées dans le Sud et majoritairement dirigées par des femmes.
- Renforcement de la recherche axée sur les praticiens et de l'apprentissage.

Systèmes

- Les programmes en matière de santé, d'éducation et d'opportunités économiques sont plus justes, plus inclusifs et plus efficaces.
- Les domaines du droit et de l'économie ont amélioré les politiques et les pratiques de leadership des femmes.
- L'amélioration des normes sociales fait progresser l'égalité entre les sexes au niveau intersectoriel
- Les systèmes utilisent des données probantes et sont plus réactifs.

Les hommes

- Des résultats plus équitables en matière de santé, d'éducation et d'opportunités économiques pour 100 millions de personnes, en particulier les groupes historiquement défavorisés, dans les régions du Sud.
- Amélioration du pouvoir et de l'action des femmes et des filles.
- Nombre accru de femmes leaders ayant de l'influence et de l'autorité.

L'approche de Co-Impact en matière d'égalité des sexes et d'intersectionnalité

L'objectif de Co-Impact est de faire en sorte que les systèmes qui fournissent les services les plus fondamentaux en matière de santé, d'éducation et d'opportunités économiques produisent de meilleurs résultats pour des millions de personnes. Nous avons la conviction qu'un changement efficace des systèmes nécessite de se concentrer résolument sur les droits humains, l'égalité et l'inclusion — et devrait faire face explicitement à la discrimination et aux obstacles sur la base de l'égalité des sexes et d'autres questions sociocontextuelles telles que la race, la caste, l'ethnie, la classe, le handicap et l'identité sexuelle.

L'une des principales raisons pour lesquelles les systèmes ne fonctionnent pas pour les individus est que la discrimination et l'exclusion sont intégrées, souvent inconsciemment, dans leur conception et leur exécution. Lorsque ces formes de discrimination se cumulent, il est particulièrement difficile d'accéder aux opportunités et aux aides, et de vivre pleinement sa vie.

Chez Co-Impact, nous utilisons cette optique intersectionnelle pour identifier et comprendre comment les segments de la population sont affectés par des politiques inadéquates ou perverses, des mesures incitatives mal alignées et une allocation insuffisante des ressources. Cette approche permet de comprendre comment certains groupes, en raison de leur sexe, de leur race, de leur caste, de leur ethnie, de leur classe, de leur handicap, de leur identité sexuelle et d'autres facteurs de marginalisation liés au contexte, sont systématiquement sous-représentés dans le contrôle et la gestion des ressources publiques (et souvent privées) et exclus de l'exercice de leur droit à la parole, de la définition des priorités et des choix. En comprenant comment un système lèse certains groupes, nous pouvons identifier les moyens de le renforcer pour tous.

Nous appliquons cette démarche à l'ensemble de notre approche — dans l'analyse des problèmes, la conception des programmes, la définition des résultats, la mesure et la représentation des femmes dans le leadership et la gouvernance. Nous reconnaissons également que le soutien au renforcement des capacités organisationnelles permet de concevoir et de promouvoir efficacement des programmes transformateurs en matière de genre qui fonctionnent pour tous, en particulier pour les femmes qui sont confrontées à de multiples obstacles à leur progrès. Par conséquent, nous attendons de nos partenaires de programme, tout en les soutenant, qu'ils s'attaquent à l'intersectionnalité comme suit :

- I. **Analyse des problèmes.** Étant donné que les obstacles structurels contre les femmes et leur exclusion sont des moteurs majeurs et systémiques du sous-développement et des résultats inéquitables, nous cherchons à comprendre les moyens par lesquels la discrimination fondée sur le sexe est intégrée dans le système, et se croise avec d'autres formes de discrimination. Nous soutenons nos partenaires pour qu'ils s'attaquent aux moyens par lesquels ces éléments, qui se chevauchent, limitent les opportunités une fois mis ensemble. Dans l'analyse des problèmes, il s'agit d'approfondir la compréhension, basée sur le contexte, des manifestations spécifiques du problème, ainsi que des causes profondes de l'existence et de la persistance de ces problèmes. Il s'agit notamment de savoir qui a le droit de déterminer les programmes, de déterminer les priorités, de fixer les normes et de faire appliquer les mesures.
2. **Conception des programmes.** Par conséquent, pour assurer une réponse complète et réussie, nous attendons à ce que les causes profondes de la discrimination liée au genre et à d'autres facteurs croisés soient traitées de manière substantielle et significative dans la conception des initiatives de changement des systèmes et de leadership, notamment en abordant les questions de voix, de pouvoir, d'action, de représentation et de responsabilité.
3. **Définition des résultats.** Co-Impact cherche à améliorer simultanément trois types de résultats : au niveau des personnes, des systèmes et de l'organisation. Pour chacun de ces niveaux, nous encourageons les partenaires de programme à articuler et à déterminer des résultats cibles désagrégés par sexe, race, classe et autres catégories pertinentes pour le contexte afin de s'assurer que personne n'est laissée pour compte.
4. **Mesure.** Étant donné que les mesures déterminent les comportements en instaurant la responsabilisation et des mesures incitatives, nous soutenons nos partenaires de programme dans l'élaboration, la collecte et l'analyse des mesures de progrès relatives aux résultats et aux dynamiques de chevauchement, ainsi qu'à la représentation et au leadership, ventilés par des facteurs tels que le sexe, la race, la classe et d'autres facteurs contextuels. Nous soutenons les partenaires, pour eux-mêmes et leurs homologues institutionnels, dans l'interprétation et l'utilisation de ces données afin d'adapter et d'améliorer la conception et la pratique des programmes, et de garantir une prise de décision inclusive. L'un des éléments importants de notre engagement n'est autre que l'intégration de l'écoute et de la réponse aux retours d'information des couches de population, en particulier des groupes qui n'ont pas voix au chapitre et qui n'ont pas de pouvoir, de manière systématique, continue et significative.
5. **Leadership.** Les normes et structures patriarcales, raciales et autres discriminations empêchent les

personnes talentueuses d'accéder au leadership et à la prise de décision. Nous accordons donc une attention particulière à la représentation, au leadership et au pouvoir, ainsi qu'à la participation active et significative des femmes et d'autres groupes sous-représentés à tous les niveaux des initiatives, des partenariats et des institutions. Cette vision est particulièrement pertinente pour les équipes de haute direction et les postes de gouvernance des organisations que nous soutenons, dans le choix des expert(e)s que nous consultons, les réunions publiques que nous organisons, les recherches et les données probantes que nous partageons et dans nos méthodes de communication sur notre travail.

- 6. Renforcement organisationnel.** Nous reconnaissons que nombre d'organisations, et en particulier celles basées dans les régions du Sud et / ou dirigées par des femmes, ont été exclues de l'accès à des ressources adéquates pour investir dans les priorités organisationnelles. C'est la raison pour laquelle nos subventions pour le changement des systèmes comprennent un montant substantiel pour aider nos partenaires à renforcer les capacités essentielles et à atteindre une cohérence stratégique. Dans la plupart des cas, cette mesure englobera un soutien aux partenaires pour renforcer la diversité et l'inclusion au sein de leurs conseils d'administration et de leur direction, et pour mettre en place une approche

plus inclusive dans la conception et l'exécution des programmes.

7. Principes, processus et produits internes.

L'égalité et l'équité entre les sexes, en utilisant une approche intersectionnelle, servent de base aux valeurs, perspectives et pratiques de Co-Impact. Nous nous en servons pour guider nos processus internes de sélection, de vérification, de diligence raisonnable, d'octroi de subventions et de soutien à nos partenaires de programme. Les questions du genre et de l'inclusion sont fortement mises en avant dans nos méthodes de sélection de nos partenaires, y compris dans nos procédures d'appel d'offres ouvert. Notre processus d'examen et de sélection accorde une grande importance à la manière dont la marginalisation fondée sur le sexe, la race, la caste, l'éthnie, la classe, le handicap, l'identité sexuelle et d'autres facteurs contextuels est abordée, notamment en ce qui concerne la représentation, la voix, l'action et la prise de décision. Nous cherchons à adopter une approche intersectionnelle dans la façon dont nous mesurons et évaluons le succès. Enfin, nous cherchons également à renforcer la représentation dans notre personnel et la gouvernance, en créant un environnement inclusif et favorable dans notre organisation, et dans la façon dont nous nous engageons avec tous nos partenaires.



Avec l'autorisation de Paula Bronstein/Getty Images/Images of Empowerment

1.4

Philanthropie collaborative pour le changement des systèmes

Le deuxième objectif de Co-Impact est de faire progresser la philanthropie collaborative, basée sur la confiance, pour le changement des systèmes et la justice pour les femmes, l'une apprenant de l'autre et toutes sources d'inspiration pour les autres, et qui génère des processus d'apprentissage pour la communauté philanthropique au sens large.

Contraintes de la pratique philanthropique

Notre modèle est conçu pour surmonter trois contraintes clés de la pratique philanthropique qui affectent à la fois les bailleurs de fonds et les leaders du changement social.

La plupart des dons restent relativement modestes et fragmentés et ne correspondent pas aux exigences pour un impact à grande échelle et durable.

La nature de la plupart des subventions des bailleurs de fonds n'est pas adaptée pour un changement durable des systèmes. Même les leaders du changement social ayant fait leurs preuves ont du mal à réunir les fonds et le soutien nécessaires pour avoir un impact durable à l'échelle nationale, régionale ou mondiale, et doivent consacrer un temps et des efforts extraordinaires pour y parvenir. La plupart des subventions ont tendance à être relativement petites, de courte durée (généralement 1 à 2 ans), limitées, et ne couvrent pas les coûts nécessaires liés aux frais généraux, au suivi, à l'évaluation et à l'apprentissage, ou au développement organisationnel.

Souvent, les restrictions sur l'utilisation des subventions pourraient limiter les organisations en faveur du changement social. Par exemple, un grand nombre de petites subventions avec des fonds réservés pourrait fragmenter les objectifs et nuire à la cohérence stratégique. Cette fragmentation oblige souvent les dirigeant(e)s des organisations en faveur du changement social à consacrer beaucoup trop de temps – généralement plus de 30 % – à la recherche de fonds et au respect des exigences des bailleurs de fonds au lieu

de se concentrer sur leur travail de base et d'élaborer leurs stratégies pour les efforts de changement des systèmes. Les exigences des bailleurs de fonds en matière de rédaction des propositions, de diligence raisonnable, d'établissement de rapports et autres pourraient également s'avérer trop lourdes, ce qui prive les organisations du temps et de l'énergie nécessaires pour mener leur travail principal.

En outre, les organisations en faveur du changement social ont tendance à ne pas avoir un accès fiable aux types de soutien non financier qui pourraient accélérer de manière significative les activités de changement des systèmes. Le succès exige souvent une expertise et des capacités en matière de droit et de politique, de marketing et de collecte de fonds, de leadership et de gestion des performances, ainsi que des moyens qui promeuvent un environnement inclusif. En outre, la voix, les réseaux et le pouvoir de rassemblement des bailleurs de fonds pourraient être des atouts extraordinaires pour la cause. Pourtant, relativement peu de bailleurs de fonds offrent un financement et des liens permettant de couvrir ce type de soutien patient et holistique – et peu d'organisations en faveur du changement sont dotées des ressources nécessaires pour l'obtenir par leurs propres moyens.

Il existe des exemples d'organisations en faveur du changement social visionnaires qui sont à l'origine de changement des systèmes contemporains et historiques. Pourtant, elles sont encore relativement peu nombreuses et éloignées les unes des autres. Nous connaissons des leaders de nombreuses organisations ayant fait leurs preuves et désireux – qui d'ailleurs ont déjà commencé – d'élaborer des plans et de mettre sur pied des partenariats convaincants et profondément crédibles pour les efforts de changement des systèmes, mais nombre d'entre eux ont besoin d'un soutien flexible (et d'un encouragement sous la forme d'une opportunité de financement réaliste) pour amener leurs initiatives où ils sont prêts pour un investissement substantiel à grande échelle.

Trop souvent, les partenaires de programmes ont l'impression qu'ils devraient adapter leurs objectifs aux priorités, aux cycles de financement et aux méthodes de travail de leurs bailleurs de fonds. Cette idée pourrait confiner les partenaires de programme dans un rôle de « sous-traitant » en tant que gestionnaire de dizaines de

projets à court terme de bailleurs de fonds, plutôt que d'être les architectes et les moteurs d'un programme profond et stratégiquement cohérent où chaque composante contribue à un ensemble puissant. À notre avis, c'est l'inverse qui devrait se produire et les bailleurs de fonds devraient essayer de soutenir la structure et le rythme de leurs partenaires de programme.

Les efforts de changement des systèmes prêts à être investis sont rares ; peu de leaders du changement social ont mis en place des stratégies, des capacités et des partenariats solides pour conduire le changement des systèmes, bien que nombre d'entre eux aient la vision et la capacité de le faire.

De nombreux bailleurs de fonds souhaitent faire des investissements substantiels pour aider à résoudre les problèmes du monde. Cependant, le temps et l'expertise nécessaires pour la mise en place, le recrutement, la recherche de sources d'approvisionnement, l'exercice d'une diligence raisonnable et l'octroi de subventions montrent que même les fondations ayant des objectifs ambitieux et des actifs importants pourraient avoir du mal à trouver, approuver, structurer et soutenir les efforts visant à obtenir des résultats à grande échelle.

En outre, les bailleurs de fonds ayant des perspectives différentes en matière de stratégie, d'orientation ou de préférence géographique, pourraient entraîner les partenaires de programme dans des directions opposées, troublant ainsi la cohérence du processus. S'aligner sur une vision et une approche commune est souvent essentiel pour obtenir des résultats à grande échelle. Cependant, à quelques exceptions importantes près, une grande partie de la philanthropie reste aujourd'hui remarquablement cloisonnée et ne travaille pas en collaboration pour soutenir la cohérence stratégique entre les partenaires de programme.

Il n'existe pas assez de mécanismes efficaces permettant aux bailleurs de fonds de trouver et de soutenir des investissements à fort potentiel, et de collaborer les uns avec les autres de manière significative, en particulier au-delà des frontières.

Co-Impact nourrit un modèle de philanthropie collaborative qui cherche à mieux servir les organisations en faveur du changement social et les bailleurs de fonds en surmontant ces contraintes. Dans leur soutien à Co-Impact, nos bailleurs de fonds apportent une expertise tirée de leur expérience de soutien au changement des systèmes et cherchent à adopter une nouvelle approche.



Avec l'aimable autorisation de Jonathan Torgovnik/Getty Images/Images of Empowerment

Collaborer pour le changement des systèmes

Même si les bailleurs de fonds reconnaissent le type de financement flexible et à long terme que requiert le changement des systèmes, il est toujours difficile de mettre en œuvre une stratégie de financement du changement des systèmes en tant qu'organisation individuelle. C'est la raison pour laquelle nous savons que nombre de bailleurs de fonds réfléchissent à la manière de s'associer efficacement avec d'autres.

Mais la réalité est que la collaboration n'est pas toujours facile dans la pratique. La plupart des collaborations sont axées sur l'échange de connaissances ou un certain niveau de coordination du financement. Cependant, pour relever les défis systémiques, nous avons davantage besoin de collaborations plus audacieuses et désireuses d'aller plus loin en mettant en commun les financements. Cela signifie qu'il faut donner la priorité aux résultats des initiatives avant toute reconnaissance organisationnelle ou individuelle spécifique, et renoncer à un certain degré de contrôle, en échange d'un impact plus profond et plus durable.

La mise en commun des fonds pour les initiatives de changement des systèmes pourrait avoir un impact plus important car la vision est à long terme – bien au-delà d'une seule intervention ou d'un financement annuel. Les exemples de changements des systèmes réussis dans l'histoire ont pris des décennies à se réaliser. Et nous reconnaissons que même les subventions de cinq à six ans que nous accordons ne sont qu'une partie de l'équation. Néanmoins, en nous regroupant et en investissant de cette manière – en nous appuyant sur les expériences fructueuses, en nous concentrant sur le renforcement organisationnel, en soutenant les coalitions gagnantes et en aidant à débloquer des capitaux supplémentaires provenant d'autres bailleurs de fonds ou de ressources gouvernementales – nous sommes en mesure d'apporter une contribution plus significative au changement des systèmes à long terme. Cette approche permet également à nos partenaires d'obtenir un important effet de levier monétaire et en nature auprès des gouvernements et d'autres bailleurs de fonds.

Co-Impact constitue un exemple d'un nombre croissant de fonds collaboratifs. Cet exemple ne signifie pas que tous les bailleurs de fonds devraient mettre en commun leurs financements et se concentrer uniquement sur le changement des systèmes ; nous savons que la philanthropie pourrait jouer un rôle important dans des domaines tels que le financement de l'innovation précoce, l'organisation communautaire ou la réponse aux crises humanitaires. Nous reconnaissons également que les initiatives que nous choisissons de financer ont généralement bénéficié pendant de nombreuses

années du financement initial d'autres acteurs/actrices. L'une des principales raisons pour lesquelles nous nous concentrons sur le changement des systèmes à long terme et l'impact à grande échelle est l'insuffisance avérée de fonds disponibles pour ce type de travail, d'après les études. En mutualisant nos ressources, nous pouvons aider nos partenaires à travailler à une échelle et à un niveau de complexité proportionnels aux défis pressants du monde actuel.

Le financement collaboratif présente également plusieurs avantages supplémentaires pour les bailleurs de fonds, notamment : la possibilité d'accroître l'apprentissage, de soutenir une prise de décision réfléchie, de tirer parti de l'expertise non financière, de promouvoir l'efficacité opérationnelle et de réduire les risques.

Au-delà de l'impact accru du travail collaboratif pour le changement des systèmes, nous travaillons également avec d'autres acteurs/actrices du secteur au sens large afin d'influencer davantage la philanthropie de cette nature et de meilleures pratiques de financement en général. Un rapport publié avec Ashoka, Catalyst 2030, Echoing Green, la Fondation Schwab pour l'entrepreneuriat social et la Fondation Skoll représente l'un des premiers efforts majeurs pour parvenir à un ensemble de principes communs sur le financement du changement des systèmes, et constitue une discussion en cours. Nous utilisons également notre voix et notre influence dans le secteur au sens large pour encourager ce que nous considérons comme une meilleure philanthropie.

Contribuer à une réflexion plus large sur le rôle de la philanthropie dans la société

Au cours des dernières années, on a constaté un regain d'intérêt pour la façon dont les philanthropes utilisent leur pouvoir et leur influence d'une manière qui pourrait nuire à la prise de décision démocratique. Cette situation a donné lieu à des critiques à l'égard de la philanthropie, en particulier dans les environnements où le gouvernement se réduit et où les fonds philanthropiques remplacent ou supplantent les fonctions gouvernementales.

En outre, les événements mondiaux ont fait resurgir des questions difficiles et importantes concernant le racisme structurel, le sexisme et l'inégalité économique et sociale, ainsi que la discrimination et l'oppression fondamentales. Nous reconnaissons que ces problèmes sont systémiques et vieux de plusieurs siècles. Faire face à la réalité du racisme structurel, du sexisme, de l'inégalité économique et sociale et d'autres formes de discrimination soulève des questions essentielles sur le rôle que la philanthropie a joué, joue et devrait jouer. Nous sommes également conscients du fait que les riches ont un pouvoir et des

privilèges disproportionnés, renforcés par les systèmes politiques et socio-économiques dominants. Comme l'ont noté les critiques, l'une des contradictions au cœur de la philanthropie réside dans les accords au sein des systèmes qui permettent à quelques individus d'amasser des richesses, dans certains cas préjudiciables aux personnes et à la planète, puis de les déployer vers des causes philanthropiques.

Co-Impact et ses partenaires sont confrontés à ces défis dans le cadre de leur travail. Nous avons la conviction que la philanthropie devrait jouer un rôle actif dans le démantèlement de la discrimination structurelle sous toutes ses formes, y compris, mais sans s'y limiter, celle fondée sur le sexe, la race, la caste, l'ethnie, la classe,

le handicap, l'identité sexuelle et d'autres facteurs sociocontextuels. En tant que bailleurs de fonds, si nous ne luttons pas activement contre la discrimination, nous soutenons en fait des systèmes injustes. Nous cherchons à renforcer les gouvernements et le pacte social entre les personnes et l'État, afin de créer des sociétés caractérisées par l'égalité des droits, la justice, l'équité et des opportunités majeures permettant à tous les individus de se garantir des moyens de subsistance et d'accumuler des richesses. Nous reconnaissons et nous nous inspirons de la manière dont la philanthropie a historiquement soutenu le développement des sociétés civiles dynamiques et financé le changement des systèmes et les mouvements sociaux qui ont aidé les leaders du changement social à transformer les sociétés.

L'engagement de Co-Impact en faveur de la justice raciale

(publié le 13 juillet 2020)

Chez Co-Impact, nous sommes conscients du fait que les riches ont un pouvoir et des privilèges disproportionnés, renforcés par les systèmes politiques et socio-économiques dominants. Faire face à la réalité du racisme structurel, de l'inégalité économique et sociale et d'autres formes de discrimination soulève des questions essentielles sur le rôle que la philanthropie a joué, joue et devrait jouer.

En tant que bailleurs de fonds, si nous ne luttons pas activement contre la discrimination, nous soutenons en fait des systèmes injustes. Si nous prenons au sérieux l'équité et l'inclusion, notre approche et nos actions devraient donc être activement antiracistes. Depuis notre lancement en 2017, nous nous sommes penchés sur des questions profondément ancrées d'exclusion et d'iniquité systémiques, et nous avons travaillé pour apprendre et améliorer continuellement notre pratique. Nous devons faire davantage et nous sommes engagés à le faire. Nous savons également que les actions sont plus éloquentes que les mots.

Dans tous les aspects de nos programmes, nous appliquons un cadre intersectionnel pour lutter contre les inégalités liées à la race et aux autres formes de discrimination. Plus précisément, nous utilisons ce cadre pour examiner notre approche du changement des systèmes, y compris la façon dont nous structurons et obtenons nos subventions, évaluons les propositions, accordons les subventions, soutenons les partenaires, renforçons les organisations, mesurons le succès et partageons les leçons. Nous respecterons notre engagement à accorder 100 % de nos subventions d'ancrage au niveau national à des organisations enracinées dans les régions du Sud et au moins 50 % à des organisations dirigées par des femmes. Et nous cherchons activement à faire évoluer les Noirs, les Indigènes, les personnes de couleur et d'autres groupes historiquement défavorisés dans le leadership à tous les niveaux, en particulier dans la haute direction et la gouvernance.

De même, dans nos activités visant à influencer la philanthropie, nous chercherons à promouvoir vivement l'antiracisme et l'intégration de la question du genre, ainsi que l'octroi de subventions qui s'attaquent à la discrimination sous toutes ses formes. Nous recherchons les occasions de plaider en faveur d'une augmentation des ressources destinées aux organisations qui luttent contre la discrimination et l'inégalité systémiques, et qui sont dirigées et gouvernées par des groupes sous-représentés. Nous cherchons également à faire évoluer la représentation et la participation des leaders des régions du Sud dans les actions philanthropiques, et nous travaillons à promouvoir de meilleures pratiques de financement.

Cette approche antiraciste s'étend à la manière dont nous fonctionnons en interne, en tant qu'organisation. Faire partie de Co-Impact signifie promouvoir vivement l'égalité et s'efforcer d'être antiraciste et contre toute forme de discrimination. Dans nos pratiques de recrutement, nous nous efforçons d'augmenter la représentation des personnes des régions du Sud, des Noirs, des Indigènes et des personnes de couleur à tous les niveaux de notre personnel et de nos conseils d'administration, et de favoriser un cadre de travail où chacun est respecté, pris au sérieux et soutenu pour s'épanouir. Nous recherchons activement des moyens d'approfondir notre apprentissage et notre croissance individuels et collectifs.

Au moment où nous cherchons à appliquer ces pratiques, nous sommes conscients que certaines resteront incomplètes. Nous continuons à nous demander comment nous pouvons faire mieux et nous réexaminerons et renforcerons périodiquement nos engagements. Nous sollicitons régulièrement un retour d'information et écoutons attentivement, en interne et en externe, afin de continuer à apprendre et à nous améliorer. Ce retour d'information, et la réponse que nous y apportons, seront reflétés dans un rapport annuel que nous rendrons public.

Vivre nos valeurs

Les bailleurs de fonds devraient également analyser leurs propres comportements. Nous nous préoccupons à la fois de la manière dont les fonds sont générés et de la manière dont ils sont déployés par la philanthropie. Chez Co-Impact, notre politique d'acceptation des bailleurs de fonds dans notre communauté grandissante prend en compte la source des fonds, y compris la source originale de la richesse et les pratiques commerciales actuelles et / ou les politiques d'investissement, la réputation du bailleur de fonds et l'alignement sur les valeurs et l'approche de Co-Impact. Par le passé, nous avons fait le choix de ne pas travailler avec certains bailleurs de fonds sur la base de cette politique. Nous continuons à revoir et à affiner notre politique de manière régulière et à explorer les moyens de la renforcer davantage.

Vemos como a filantropia pode ser tanto prejudicial Nous voyons comment la philanthropie pourrait être à la fois nuisible et utile, selon sa pratique. La nature même de Co-Impact en tant que collaboration de bailleurs de fonds signifie que les bailleurs de fonds qui se joignent à nous donnent la priorité aux valeurs et aux résultats partagés plutôt qu'à leur propre reconnaissance organisationnelle ou individuelle, et renoncent à un certain degré de

contrôle. Nous sommes convaincus que nous pouvons travailler à être un modèle de meilleure pratique philanthropique en collaborant avec les bailleurs de fonds sur des initiatives de changement des systèmes où le rôle du gouvernement, des marchés et le renforcement de la gouvernance locale sont au cœur de notre approche du changement, où nous écoutons, apprenons et soutenons les organisations et les coalitions locales pour qu'elles dirigent et conduisent le travail, et où nous encourageons vivement le retour d'information – et l'action – des communautés et des couches de populations desservies.

La structure et la représentation de notre gouvernance constitue un élément essentiel de la redistribution du pouvoir. Nous renforçons notre travail pour faire progresser la représentation et la participation des femmes et des leaders des régions du Sud aux actions philanthropiques. Au fur et à mesure que nous adaptons notre modèle organisationnel pour englober plusieurs fonds, nous cherchons à ajuster notre modèle de gouvernance afin d'exiger une représentation d'au moins 50 % d'expert(e)s en la matière qui ne sont pas des bailleurs de fonds, qui proviennent des régions du Sud et qui s'identifient comme des femmes pour guider la stratégie et la prise de décision de haut niveau.



Avec l'aimable autorisation de Yagazie Emezi/Getty Images/Images of Empowerment



Avec l'aimable autorisation de Juan Arredondo/Getty Images/Images of Empowerment

Notre approche de la philanthropie collaborative adaptée au soutien pour le changement des systèmes

Nous nous efforçons de soutenir nos partenaires de manière respectueuse et adaptée aux défis du changement des systèmes.

Tout au long de notre travail, nous considérons les partenaires de programme et les gouvernements comme les leaders, les architectes et les moteurs du changement profond qu'ils recherchent. Nous jouons un rôle de soutien et non directifs auprès des partenaires de programme. Les systèmes sont complexes : le changement des systèmes exige une compréhension approfondie des contextes, des économies locales et des politiques, et cette action devrait être menée par les dirigeant(e)s et les organisations locaux. Les partenaires de programme ayant des racines locales et / ou des relations solides avec les acteurs/actrices de terrain sont les mieux placés pour obtenir – et maintenir – des résultats pour les communautés que nous cherchons finalement à servir.

La nature de nos relations avec les partenaires de programme est donc essentielle. Nous sommes conscients des incitations perverses qui entrent en jeu dans une relation asymétrique « bailleur de fonds – bénéficiaire » et nous nous engageons à travailler activement pour les contrer : rechercher le respect mutuel, bien écouter, développer une attitude ouverte, curieuse et de soutien, encourager et donner l'exemple de la franchise, solliciter un retour d'information systématique sur nos relations et utiliser ce retour pour apporter des améliorations tangibles.

En tant que bailleurs de fonds, nous cherchons à respecter six pratiques philanthropiques clés. Celles-ci s'appliquent à la fois aux bonnes pratiques de financement, en général, et au soutien du changement des systèmes, en particulier :

1. **Être flexible et axé sur les résultats.** Nous aidons les partenaires de programme à atteindre les principaux résultats et jalons programmatiques, et nous les tenons responsables de ces résultats et jalons. Au lieu d'exiger un plan et un budget détaillés, nous demandons des articulations claires des objectifs à long terme, des résultats spécifiques et des étapes périodiques, afin que les partenaires de programme puissent déployer les fonds de manière flexible vers des objectifs mutuellement convenus. Les organisations et les dirigeant(e)s avec lesquels nous travaillons ont l'expérience et les antécédents nécessaires pour apporter des changements transformateurs : nous considérons que notre rôle consiste à les aider à exercer leur leadership et à obtenir des résultats probants.
2. **Fournir un soutien complet.** Nous offrons des subventions importantes et à long terme, accompagnées d'un soutien non financier important. Nos subventions majeures comprennent un montant réservé (généralement jusqu'à 500 000 dollars américains sur 5 ans) pour le renforcement des capacités organisationnelles. Nous soutenons de manière proactive nos partenaires de programme afin qu'ils développent et mettent à jour les compétences et les capacités requises pour diriger des organisations ayant des objectifs ambitieux de changement de systèmes sur le long terme.

3. **Soutenir la cohérence stratégique.** Une bonne stratégie est au cœur des initiatives réussies de changement des systèmes. Grâce à nos processus d'octroi de subventions, notre but est de fournir aux partenaires de programme le temps et l'espace nécessaires pour clarifier leurs choix stratégiques. Nous soutenons leur capacité à prendre des décisions cohérentes, y compris à dire « non » à des idées par ailleurs bonnes et à des financements de bailleurs de fonds lorsqu'ils ne correspondent pas aux priorités stratégiques. Avec notre financement, nous soutenons leurs stratégies globales de changement des systèmes et les budgets associés plutôt que de nous limiter à des parties spécifiques de leur plan – et nous encourageons les autres bailleurs de fonds à faire de même.
4. **Valoriser le temps et les efforts des partenaires.** Pour permettre aux partenaires de programme de se concentrer sur leur travail, nous cherchons à rendre nos exigences simples, rationalisées et prévisibles. Nous cherchons à rendre nos attentes et nos processus transparents, par le biais de documents tels que le Manuel et nos appels ouverts à notes conceptuelles. Nous promovons la présentation d'un seul rapport à tous les bailleurs de fonds, selon un calendrier adapté au rythme de travail des partenaires de programme. Nous réduisons au minimum les demandes de communication et les visites inutiles et tenons compte du temps de nos partenaires de programme.
5. **Encourager l'apprentissage et l'adaptation.** Étant donné que le changement des systèmes est complexe et dynamique, et que nous ne croyons pas que la mesure est un acte que le « bénéficiaire pose pour le bailleur de fonds » ni que le succès vient de l'adhésion à un plan fixe, nous encourageons les partenaires de programme à utiliser les données pour évaluer les progrès et faire des corrections de trajectoire.
6. **Se comporter comme de véritables partenaires.** Étant donné qu'un véritable partenariat repose sur le respect et la confiance mutuels, nous mettons les programmes en place avec nos partenaires de programme. Nous écoutons avec attention et curiosité, et remettons en question lorsque c'est pertinent. Nous nous efforçons d'écouter plus que de conseiller, et nous fournissons un retour sur les aspects compris. Nous nous efforçons toujours de faire preuve d'empathie.



Avec l'aimable autorisation de Paula Bronstein/Getty Images/Images of Empowerment



Avec l'aimable autorisation de Yagazie Emezi/Getty Images/Images of Empowerment

Philanthropie basée sur la confiance

Nous partageons l'opinion du Trust-Based Philanthropy Project (Projet de philanthropie basée sur la confiance) selon laquelle, en tant que subventionneurs, nous avons la responsabilité de faire face aux moyens par lesquels notre secteur a contribué aux inégalités systémiques, à la fois par l'accumulation des richesses et les méthodes de contrôle de leur diffusion. Ce fait est ancré dans le racisme, le patriarcat et d'autres formes d'oppression, qui sont à l'origine de chaque problème social que les organisations à but non lucratif cherchent à résoudre. En tant que bailleurs de fonds, nous devons reconnaître comment ces normes ont façonné, orienté et influencé l'ensemble de notre secteur, y compris les personnes jugées dignes de confiance et celles qui ne le sont pas.

Au fond, la philanthropie basée sur la confiance consiste à redistribuer le pouvoir de manière systémique, organisationnelle et interpersonnelle. Une partie de la raison d'être de Co-Impact est de redresser les déséquilibres systémiques de pouvoir. Nous croyons que la philanthropie a le pouvoir de faire plus, et mieux. Nous utilisons les valeurs fondamentales de la philanthropie basée sur la confiance dans notre pratique quotidienne, y compris diriger avec confiance, centrer les relations, collaborer avec humilité et curiosité, redistribuer le pouvoir et travailler pour l'équité systémique. Sur le plan pratique, cela se traduit par un financement flexible pluriannuel et d'autres soutiens, des demandes et des rapports simplifiés, et un engagement à établir des relations fondées sur la transparence, la réactivité, le retour d'information et l'apprentissage mutuel.

Source: <https://trustbasedphilanthropy.org/>, consulté le 3 juin 2021



Accorder un financement pluriannuel sans restriction

Le financement pluriannuel sans restriction donne aux bénéficiaires la flexibilité d'évaluer et de déterminer où les fonds de subvention sont les plus nécessaires, et permet l'innovation, l'action urgente et la durabilité.



Faites vos devoirs

Grâce à la philanthropie basée sur la confiance, il incombe au bailleur de fonds d'apprendre à connaître les bénéficiaires potentiels, ce qui permet aux organisations à but non lucratif de gagner du temps lors des premières étapes du processus de sélection.



Simplifier les procédures et réduire la paperasserie

Les associations consacrent un temps excessif à la paperasserie imposée par les bailleurs de fonds. Les approches simplifiées libèrent le temps du personnel et ouvrent la voie à des relations plus profondes et à une responsabilité mutuelle.



Soyez transparents et réactifs

Une communication ouverte permet de bâtir des relations fondées sur la confiance et la responsabilité mutuelle. Lorsque les bailleurs de fonds donnent l'exemple de la transparence, de la conscience du pouvoir et de la vulnérabilité, ils signalent aux bénéficiaires de subventions qu'ils pourraient se déployer plus pleinement.



Solliciter et agir en fonction des retours d'information

Le travail d'une fondation sera intrinsèquement plus fructueux si elle est informée par l'expertise et l'expérience vécue des partenaires bénéficiaires.



Offrir un soutien au-delà du chèque

Un soutien non monétaire, réactif et adaptable, renforce le leadership, les capacités et la santé de l'organisation.

Notre approche de la collaboration avec les philanthropes et les fondations

Nous cherchons à accroître le financement disponible pour le changement des systèmes en offrant aux bailleurs de fonds de nouvelles méthodes de mutualisation de leurs ressources.

Co-Impact ne dispose pas d'une dotation ou de fonds propres; nos bailleurs de fonds se réunissent pour mutualiser leurs ressources dans un but commun. Parmi tous les bailleurs de fonds, nous cherchons activement à promouvoir les pratiques de philanthropie collaborative adaptées au soutien pour le changement des systèmes. Les bailleurs de fonds rejoignent la collaboration avec le désir de maximiser l'impact de leur financement, d'apprendre et de partager les uns avec les autres, et les avantages y afférents sont décrits ci-dessous. Nos principaux bailleurs de fonds sont répertoriés sur notre site internet.

Avantages du financement par/en collaboration avec Co-Impact

Grâce à Co-Impact, les philanthropes, les fondations, les entreprises et les autres bailleurs de fonds sont en mesure de maximiser l'impact de leurs dons, tout en profitant de nombreuses occasions de se réunir, de s'engager et d'apprendre ensemble.

Maximiser l'impact du financement

- **Augmenter l'efficacité opérationnelle.** Notre modèle de financement commun encourage la collaboration entre les bailleurs de fonds, une mesure susceptible d'aider à réduire ou à éliminer les coûts de transaction associés aux multiples processus de recherche, d'examen, de gestion et d'évaluation des initiatives de changement des systèmes.
- **Atténuation des risques.** En mutualisant leurs ressources avec d'autres acteurs/actrices, les bailleurs de fonds pourraient participer à des travaux plus exhaustifs et plus approfondis, et réduire les risques encourus par leur portefeuille. Cette mesure minimise également le risque de double emploi.
- **Bénéficiaire du soutien continu de Co-Impact pour le portefeuille d'initiatives.** Nous soutenons nos partenaires de programme à l'effet d'obtenir un impact durable à grande échelle, en renforçant leurs capacités, leurs relations, leurs approches et leur apprentissage.

- **Tirer profit de l'expertise financière et non-financière.** Les organisations en faveur du changement social ont besoin de différents types de soutien provenant de diverses sources. Le soutien de Co-Impact pourrait aider les partenaires de programme à attirer des fonds supplémentaires pour leurs efforts de base. Nous aidons également à rassembler et à conserver l'expertise des bailleurs de fonds et des sources indépendantes, et nous la rendons accessible à nos partenaires de programme en cas de besoin.

Se réunir, s'engager et apprendre ensemble

- **Participer aux initiatives.** Nous organisons des visites d'étude soigneusement conçues (généralement une fois par an) et nous fournissons des rapports et des mises à jour simplifiés sur les subventions, généralement deux fois par an.
- **Réunions et opportunités d'apprentissage ciblées.** Nous organisons des réunions intimes à l'intention des bailleurs de fonds afin d'élargir leurs connaissances et leur réseau autour d'événements clés dans le monde, et nous fournissons une série d'activités d'apprentissage, axées sur la maîtrise du travail des partenaires de programme et sur les critères pour être un bailleur de fonds efficace.
- **Une plateforme dédiée.** Les partenaires financiers de Co-Impact ont accès à une plateforme privée en ligne où nous partageons des messages hebdomadaires comprenant des mises à jour sur les partenaires de programme, des nouvelles du secteur, des événements et des rapports, et où nos partenaires financiers font connaître davantage leur travail.
- **Engagement supplémentaire.** Nous invitons les partenaires financiers à des événements et des opportunités d'apprentissage organisés par les partenaires du programme Co-Impact et notre réseau plus large. Les bailleurs de fonds ont également la possibilité d'inviter les partenaires de Co-Impact à leurs activités.

SECTION DEUX

Notre processus d'octroi de subventions

2.1

Ce que nous finançons

À ce jour, les subventions accordées dans le cadre de notre Foundational Fund se sont concentrées sur les grandes subventions pour le changement des systèmes accordées aux grandes organisations afin d'obtenir de meilleurs résultats à grande échelle dans les domaines de la santé, de l'éducation et des opportunités économiques. Ces subventions (désormais appelées « subventions d'ancrage ») restent la plus grande partie de notre financement. En outre, sur la base de notre expérience des trois dernières années et de consultations avec

des leaders féministes et des régions du Sud, nous prévoyons d'adopter, avec le Gender Fund, une approche écosystémique de l'octroi de subventions, reconnaissant que la résolution des inégalités systémiques entre les sexes nécessite une variété d'acteurs/actrices. Cette approche écosystémique comprend désormais trois catégories principales de subventions : les subventions nationales, les subventions mondiales/régionales et les subventions transversales de recherche et d'apprentissage axées sur la pratique.



Subventions nationales

Co-Impact reconnaît que le changement systémique à long terme se produit de diverses manières et nécessite un éventail d'organisations travaillant sur différents aspects des obstacles structurels liés au genre. Au niveau national, notre approche écosystémique vise à aider les partenaires de programme à transférer le pouvoir et l'action vers les femmes et les filles, en particulier celles qui sont historiquement désavantagées et marginalisées par les systèmes publics et de marché. Cette approche est conçue pour soutenir ce travail profond et à long

terme, réalisé par des groupes de la société civile, des groupes de réflexion et des institutions universitaires, des associations et des réseaux professionnels, des groupes de défense des droits des femmes et des mouvements féministes et alliés, entre autres. Ainsi, 100 % des subventions nationales se concentrent sur les organisations enracinées dans les régions du Sud, dont la majorité (au moins 75 %) seront des organisations dirigées par des femmes. Les subventions nationales sont susceptibles d'englober les types suivants :

Type de subvention	Objectif
Ancrage	Soutenir les initiatives de changement des systèmes qui visent à mettre en œuvre une programmation inclusive et transformatrice en matière de genre à grande échelle et à renforcer le leadership des femmes dans les secteurs fondamentaux de la santé, de l'éducation ou des opportunités économiques. Chaque subvention soutient des idées éprouvées qui seront adoptées à grande échelle pour bénéficier à au moins un million de personnes. Ces subventions sont conçues pour aider les partenaires à atteindre des résultats équitables en matière de genre en adoptant une approche basée sur les droits et en se concentrant sur le pouvoir et l'action des femmes et des filles. Chaque subvention d'ancrage est précédée d'une subvention de conception de jusqu'à 500 000 dollars américains sur une période de 8 à 12 mois, au cours de laquelle le partenaire de programme affine sa stratégie et son approche du changement des systèmes, et renforce les relations et les coalitions qui sont essentielles à la réussite. <i>Voir l'encadré sur les moyens grâce auxquels nous soutenons les partenaires de programme dans la phase de conception.</i>
Catalytique	Ces subventions soutiendront des initiatives prometteuses qui sont soit au stade de pré-ancrage (axées sur la santé, l'éducation et/ou les opportunités économiques), soit au stade de pré-domaine (axées sur les domaines du droit et/ou de l'économie). Ce type de subvention ne soutient pas les idées nouvelles et expérimentales, mais plutôt les initiatives en phase de démarrage dont l'idée est bien développée, qui ont été testées dans un contexte spécifique et bénéficieraient de l'exploration des voies d'un changement durable à grande échelle. Ce type de subvention est particulièrement important étant donné que les organisations dirigées par des femmes situées dans les régions du Sud sont souvent exclues des opportunités de financement transformatrices.
Domaine	Soutenir les initiatives de changement institutionnel transformateur visant à accroître le nombre de femmes en position de leadership dans les domaines académiques et professionnels du droit et de l'économie. Chaque subvention se concentre sur la levée des obstacles structurels et normatifs qui empêchent les femmes d'accéder au leadership.
Action clé	Destiné aux organisations/groupes/mouvements travaillant sur différents aspects essentiels au changement des systèmes et des institutions. Il pourrait s'agir, entre autres, de groupes de défense travaillant sur la réforme des politiques, de groupes de réflexion travaillant sur l'allocation des budgets ou sur les données probantes pour les politiques, de groupes de défense des droits des femmes, de mouvements féministes, d'associations professionnelles soutenant les femmes dans l'emploi formel et informel, et de fonds pour les femmes. Nous porterons une attention particulière aux organisations puissantes, communautaires et dirigées par des femmes qui s'engagent dans des mouvements et / ou dans la gouvernance au niveau local pour faire avancer le changement des systèmes.

Cette liste de types de subventions est indicative. Pour obtenir les dernières informations sur les possibilités de subventions spécifiques, veuillez consulter notre site www.co-impact.org.

Subventions mondiales/régionales

Nos subventions mondiales/régionales soutiennent les initiatives de changement institutionnel transformateur visant à accroître le nombre de femmes en position de leadership dans les domaines académiques et professionnels du droit et de l'économie. Nous nous concentrons sur la levée des obstacles structurels et normatifs qui empêchent les femmes d'accéder, en tant que leaders, aux institutions mondiales et régionales clés dans ces deux domaines critiques et d'y réussir, y compris les efforts de plaidoyer qui font progresser les valeurs féministes et les femmes dans le leadership.

Comme pour les subventions nationales, nous adoptons une approche écosystémique conçue pour soutenir ce travail approfondi et à long terme réalisé par différentes organisations telles que les associations et réseaux professionnels, les groupes de défense des droits des femmes, les mouvements féministes et alliés, les groupes de la société civile, les groupes de réflexion et les institutions universitaires, entre autres. À ce titre, nous donnerons la priorité aux organisations dirigées par des femmes, enracinées dans les régions du Sud, qui entreprennent un travail régional et mondial. La taille et les conditions des subventions varieront en fonction de l'objectif, mais seront conformes à l'approche et aux principes d'octroi de subventions de Co-Impact décrits ci-dessus. Nous prévoyons d'accorder les types de subventions suivants :

Type de subvention	Objectif
Leadership	Soutenir les organisations engagées dans un changement systémique pour faire progresser le leadership des femmes dans les domaines du droit et de l'économie. Ces subventions se concentrent sur le changement systémique et institutionnel afin de garantir que davantage de femmes leaders (en particulier celles historiquement marginalisées) puissent entrer, s'épanouir et accéder à des postes de direction dans ces deux domaines, et exprimer une voix, exercer une influence et une action accrues. Nous accordons une attention particulière aux efforts visant à lever les obstacles et à éliminer les normes liées au genre.
Plaidoyer	Réalisé pour attirer l'attention sur la sous-représentation des femmes à des postes de direction et pour encourager les organisations à s'engager dans le changement. Une partie de ces subventions sera explicitement destinée à mettre en relation les partenaires nationaux à travers les secteurs et les domaines afin de promouvoir un mouvement et une connexion plus larges en faveur de l'égalité des sexes et de contribuer au changement des normes.

Subventions de recherche et d'apprentissage axées sur la pratique

Nos subventions de recherche et d'apprentissage axées sur la pratique seront accordées à différents niveaux géographiques, y compris un sous-ensemble de subventions qui seront directement liées au travail national.

Type de subvention	Objectif
Recherche et apprentissage	<p>Nous ferons progresser trois objectifs de recherche liés entre eux.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aider les praticien(ne)s à développer des approches, des méthodes et des outils pour évaluer et améliorer continuellement leur pratique, contribuant ainsi au changement des systèmes et aux résultats au niveau des personnes. • Générer et synthétiser des informations et des données probantes qui reflètent notre approche du changement des systèmes, y compris sur la manière d'atteindre des résultats équitables en termes de genre à l'échelle des trois secteurs, d'éradiquer la discrimination fondée sur le genre et de faire progresser le leadership, la voix, l'influence et l'action des femmes. • Au fil du temps, collecter et partager un ensemble de données probantes et d'idées influentes qui apportent une contribution significative à la compréhension et à la pratique globales sur la façon de faire progresser l'égalité des sexes et le leadership des femmes.

Cette liste de types de subventions est indicative. Pour obtenir les dernières informations sur les possibilités de subventions spécifiques, veuillez consulter notre site internet.

2.2

Notre processus de sélection de partenaires

Pour la plupart de nos financements, nous organisons des appels d'offres ouverts et compétitifs environ une fois par an. Toutes les possibilités de financement sont annoncées sur notre site internet. Chaque cycle pourrait se concentrer sur une combinaison de thèmes ou de résultats liés à la santé, à l'éducation ou aux opportunités économiques et / ou à la promotion du leadership des femmes dans les domaines du droit et de l'économie. Ces thèmes sont sélectionnés par nos équipes régionales en consultation avec notre équipe, les expert(e)s des régions du Sud et du terrain, et nos structures de gouvernance.

Nous nous appuyons à la fois sur des appels d'offres ouverts et des recommandations pour les subventions écosystémiques nationales, les subventions de recherche ainsi que les subventions mondiales et régionales pour les réunions et l'assistance technique. Veuillez consulter notre [site internet](#) pour obtenir les informations les plus récentes sur les possibilités de subventions. Malheureusement, nous n'avons pas la capacité d'examiner et de répondre aux propositions non sollicitées en dehors de nos processus et fenêtres de demande désignés.

Notre approche de sélection repose sur les principes suivants :

Nous recherchons des idées puissantes

Lorsque nous évaluons des concepts, nous recherchons des idées puissantes qui ont le potentiel de contribuer de manière significative à un changement des systèmes transformateur et inclusif. Les initiatives que nous soutenons portent sur les éléments clés nécessaires au changement des systèmes (voir section 1.3, sous Éléments essentiels du changement des systèmes ci-dessus), ou sur d'autres éléments convaincants pour le changement des systèmes. Les concepts doivent être cohérents avec les thèmes ou les paramètres spécifiés dans chaque fenêtre de financement. Nous soutenons les organisations qui sont profondément enracinées dans les régions du Sud et principalement dirigées par des femmes parce que nous pensons que les organisations les plus proches du travail et représentatives des communautés qu'elles cherchent à transformer sont les mieux placées pour faire avancer un changement des systèmes profond et durable.

Équité et responsabilité

Pour être équitable envers les candidats, nous nous engageons à :

- Être clairs et cohérents sur les critères de subvention dans toutes les communications.
- Communiquer clairement sur les attentes temporelles du partenaire au cours d'une demande ou d'un cycle de subvention.
- Être motivés par un objectif commun : obtenir un impact.
- Faire preuve d'empathie et de curiosité à l'égard du travail et des défis du partenaire.
- Faire preuve de souplesse dans l'octroi des subventions pour s'adapter à la tâche à accomplir et chercher à comprendre et à soutenir le coût du travail.
- Répondre de manière opportune et courtoise à tous les partenaires actuels et potentiels du programme.
- Écouter plus que parler dans nos conversations avec les partenaires de programme.

Nous sommes ouverts et transparents

Par le biais de nos documents et de notre site internet, nous souhaitons être clairs, sur nos qualifications en vue de la sélection des subventions, et transparents sur les critères que nous utiliserons pour évaluer toutes les demandes. Notre processus vise à offrir une chance égale à toutes les organisations éligibles et, en particulier, à attirer des initiatives qui pourraient ne pas être connues de nous. Nos appels d'offres ouverts restent généralement ouverts pendant 2 à 3 mois et sont annoncés sur notre site internet. Ils font l'objet d'une large promotion et sont partagés dans plusieurs langues à travers nos réseaux et médias sociaux. Parfois, en particulier lorsque nous prévoyons d'octroyer très peu de subventions ou d'octroyer des subventions dans un but très spécifique, nous pouvons contacter un ensemble d'organisations sélectionnées pour évaluer leur intérêt au lieu de recourir à un appel d'offres ouvert. Pour

les deux types d'appels, nous décrivons les domaines thématiques pour lesquels nous sollicitons des concepts, nous exposons les qualifications de base et les conditions d'éligibilité de tous les partenaires potentiels du programme, et nous fournissons un modèle structuré avec des questions directrices pour décrire les initiatives proposées.

Nous fournissons également des informations sur notre site internet et organisons des webinaires périodiques pour aider le candidat à s'orienter vers notre pensée plus complète, y compris ce manuel, une présentation des activités que nous finançons et de celles que nous ne finançons pas, ainsi qu'une articulation de nos approches du changement des systèmes et de l'approche intersectionnelle de la justice pour les femmes. Malheureusement, en raison d'un personnel et de capacités limités, nous ne sommes pas en mesure de nous engager dans des sessions d'information ou des conversations individuelles pendant le processus de soumission des candidatures.

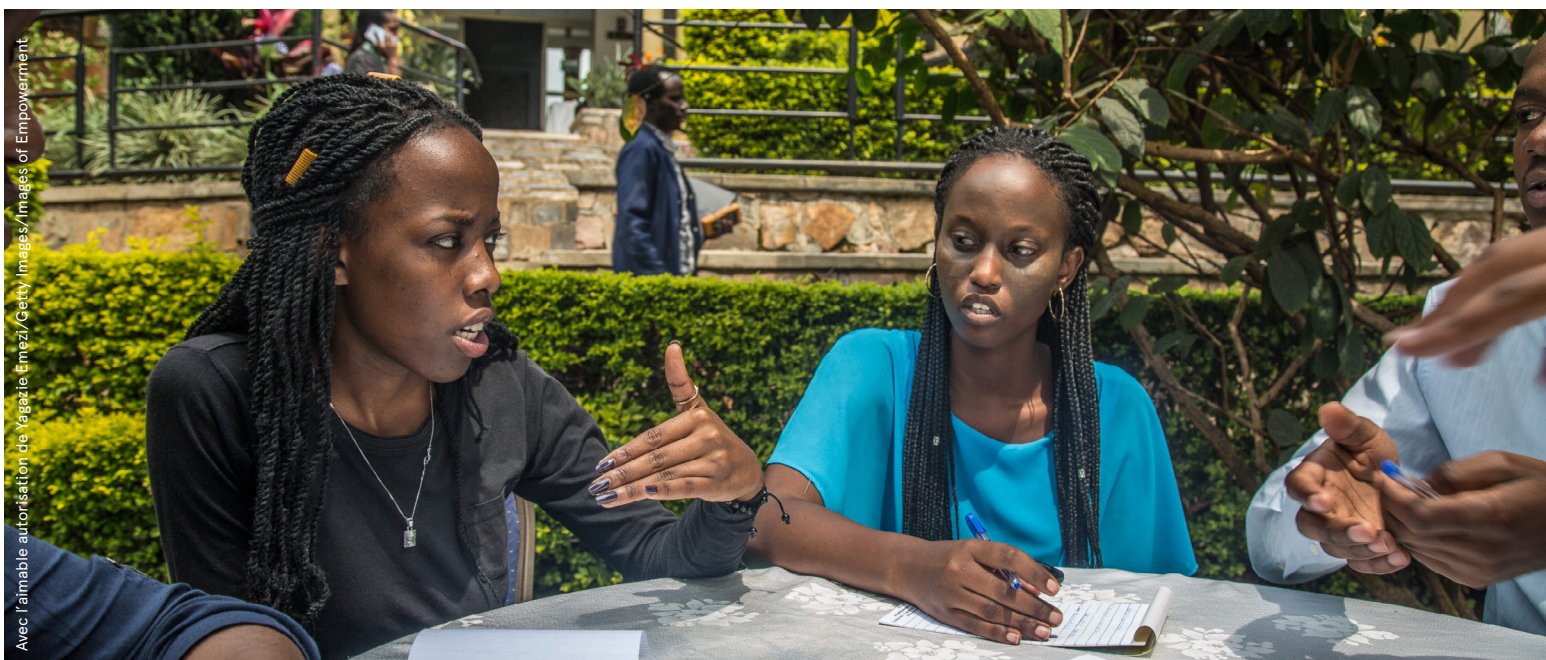
Nous cherchons à créer des processus significatifs et faciles à gérer.

Nous respectons le temps qu'il faut à une organisation pour préparer des concepts pour les bailleurs de fonds potentiels. Pour toutes nos opportunités de subventions, nous essayons d'être aussi clairs que possible sur les types d'initiatives que nous soutenons et les critères que nous utiliserons pour évaluer les demandes, afin que les organisations puissent mieux évaluer leurs chances de réussite et faire des choix éclairés quant à l'opportunité de présenter une demande. En fournissant les questions directrices et le modèle, nous cherchons à trouver

un équilibre entre le fait de demander suffisamment d'informations pour faire une évaluation juste, et le fait de ne pas demander trop d'informations pour ne pas imposer une charge excessive aux organisations intéressées, à nos examinateurs indépendants ou à nous-mêmes. À chaque étape du processus de sélection de partenaires, nous communiquons clairement avec les candidats sur le statut de leur demande. Nous cherchons continuellement à obtenir un retour d'information et utilisons ces informations pour améliorer nos processus.

Nous recherchons des conseils

Pour chaque opportunité de financement importante, nous faisons appel à nos réseaux d'expert(e)s et à d'autres bailleurs de fonds, y compris le personnel des fondations, le personnel bilatéral et multilatéral, les philanthropes et les expert(e)s en matière de santé, d'éducation, d'opportunités économiques, de droit, d'économie et de genre, afin de définir nos critères et notre processus et d'aider à identifier les partenaires de programme potentiels. Dans notre recherche d'expertise, nous nous concentrons sur les personnes originaires des régions du Sud et ayant une expérience vécue significative dans les régions du Sud et dans la promotion de l'égalité des sexes. Pour chaque cycle de financement, nous nous engageons également auprès d'expert(e)s et de praticien(ne)s ayant une connaissance approfondie des domaines thématiques de ce cycle. Dans nos discussions, nous cherchons à obtenir des conseils à la fois sur l'état des lieux dans les domaines d'intérêt et sur les organisations spécifiques qui effectuent un travail remarquable. Nous explorons également les moyens de financer conjointement ces initiatives et ces organisations.



Qualifications pour les potentielles subventions d'ancrage/de changement des systèmes

Les subventions d'ancrage constituent la plus grande partie du financement de Co-Impact pour le changement des systèmes. Sur la base des retours d'information et de l'apprentissage continu, nous avons apporté plusieurs changements à notre processus de sélection de partenaires au cours des trois cycles de financement du Foundational Fund de Co-Impact. À l'avenir, 100 % de nos subventions nationales seront accordées à des organisations enracinées dans les pays du Sud dans lesquels nous travaillons. Nous nous engageons également à accorder au moins 75 % de nos subventions à des organisations qui sont dirigées de manière substantielle par des femmes et qui s'engagent à faire progresser le leadership des femmes à tous les niveaux.

Dans notre appel d'offres ouvert 2020, nous avons recherché des initiatives qui répondaient de manière convaincante aux dix considérations énumérées ci-dessous. Bien que ces considérations continuent d'évoluer, nous nous attendons à ce qu'un grand nombre d'entre elles, si ce n'est toutes, continuent d'être des points majeurs dans l'octroi de subventions à l'avenir.

1. **Résultats.** L'initiative de changement des systèmes proposée devrait décrire les résultats spécifiques, désagrégés par sexe, à atteindre au niveau des personnes (par opposition à la mise à l'échelle ou au changement de politique uniquement). Parfois, Co-Impact précise les types de résultats qu'il appuiera.
2. **Stratégie de changement des systèmes.** L'initiative proposée devrait décrire (a) le système spécifique ciblé, (b) comment l'intervention améliorera ce système, et (c) les mesures au niveau du système que les candidats utiliseront pour suivre les améliorations du système, y compris les améliorations qui rendent le système plus équitable et inclusif. L'idée principale devrait être simple et convaincante. L'initiative devrait démontrer comment elle s'engage dans l'économie politique, construit une coalition gagnante, et utilise l'apprentissage et l'adaptation pour réaliser un changement des systèmes.
3. **Genre et intersectionnalité.** L'initiative proposée devrait avoir une approche proactive et stratégique de lutte contre la discrimination à l'égard des femmes et des filles qui les empêche de s'exprimer et de participer, de fixer des programmes et de prendre des décisions. Cet engagement doit se refléter dans l'analyse du problème, la théorie du changement, le travail programmatique, la manière dont les résultats sont définis et mesurés, ainsi que dans le leadership et la gouvernance de l'organisation.
4. **Raíces no Sul Global.** 100 % de nos subventions nationales seront accordées à des organisations enracinées dans les régions du Sud. Par «enracinement», nous entendons que l'organisation devrait être basée et dirigée par des personnes originaires des pays ou régions sur lesquels porte le travail. Le pouvoir de décision et de mise en œuvre devrait être situé dans les pays du Sud.
5. **L'échelle.** L'objectif principal de l'initiative de changement des systèmes proposée devrait être de générer des améliorations significatives, inclusives et durables pour au moins un million de personnes. Elle devrait permettre l'institutionnalisation d'un modèle éprouvé à grande échelle plutôt que la seule « mise à l'échelle ».
6. **Domaine d'intérêt.** Chaque appel d'offres ouvert pourrait se concentrer sur un domaine ou une combinaison de domaines liés à nos principaux domaines de la santé, de l'éducation et des opportunités économiques, et / ou sur les obstacles liés au genre auxquels sont confrontées les femmes et les filles pour exercer leur action, leur voix et leur influence.
7. **Pays.** L'initiative proposée devrait se concentrer sur un ou plusieurs pays du Sud qui remplissent les conditions civiques et de gouvernance minimales pour entreprendre – et maintenir – un effort significatif de changement des systèmes. À l'avenir, dans le cadre de notre approche écosystémique, nos subventions seront limitées à un plus petit nombre de pays afin de nous permettre de nous concentrer et de promouvoir les synergies entre les partenaires.
8. **Données probantes.** Comme nous cherchons à financer des approches éprouvées, l'initiative proposée devrait avoir des données probantes démontrant que l'approche/le modèle/l'idée ou les idées de base au centre de l'initiative fonctionnent et a déjà obtenu des résultats centrés sur les personnes dans un contexte similaire. Ces preuves doivent certes être pertinentes, fiables et de haute qualité, mais nous n'exigeons pas l'utilisation d'une méthodologie particulière.
9. **Échelle et budget.** L'initiative proposée, ou une initiative très similaire, devrait être déjà en cours (pas un démarrage ou un pilote initial). Ce travail devrait avoir des antécédents de création de résultats significatifs et équitables pour au moins 10 000 personnes. De même, les candidats devraient avoir une capacité significative à travailler à grande échelle. Par conséquent, nous pouvons exiger que le montant annuel soit au moins égal à un certain montant pour certaines de nos subventions les plus importantes. Dans un souci de transparence et de responsabilisation, nous demandons généralement aux organisations de présenter des états financiers audités.
10. **Organisation(s).** Co-Impact soutient des organisations qui sont profondément enracinées dans les régions du Sud, et donne la priorité aux organisations dirigées par des femmes. Les partenariats entre plusieurs organisations sont encouragés, car il est difficile pour une seule organisation de jouer tous les rôles requis pour mener à bien une initiative de changement des systèmes, mais nous sommes sceptiques quant aux « partenariats forcés » incités par les bailleurs de fonds. Nous ne soutenons pas les campagnes politiques visant à promouvoir un candidat ou un parti spécifique. Les organisations à but lucratif sont éligibles, à condition que l'objectif principal de l'effort soit d'obtenir un impact social durable pour des millions de personnes.

Les lignes directrices de notre appel d'offres ouvert 2020 sont disponibles [ici](#). La liste ci-dessus devrait être considérée comme indicative ; pour des directives spécifiques concernant les futures opportunités de subventions, veuillez consulter notre site internet www.co-impact.org.

2.3

Notre processus de vérification

Pour chaque opportunité de financement, une fois que la fenêtre de candidature est fermée, nous entamons un processus rigoureux d'évaluation ou de vérification des candidatures que nous avons reçues.

Nous utilisons généralement l'approche par étapes suivante :

- **Premièrement**, nous entreprenons un « simple examen » des demandes. Cet examen formel nous aide à identifier les initiatives répondant clairement aux qualifications de base de chaque opportunité de subvention : par exemple, elles sont complètes et fournissent toutes les informations requises, correspondent aux thèmes identifiés, sont soumises par des organisations qui répondent aux critères d'éligibilité, proposent un travail dans des pays du Sud éligibles, et répondent à tout autre critère de base qui aura été spécifié.
- **Deuxièmement**, nous procédons à une vérification « initiale » pour nous aider à identifier les idées les plus prometteuses et les plus convaincantes. Ce processus comprend un examen des candidatures par notre équipe, des conseillers nationaux/conseillères nationales et des expert(e)s indépendant(e)s issus d'organisations clés, de bailleurs de fonds pairs, de praticien(ne)s et d'activistes. Nous accordons la priorité à la diversité, à la représentation et à l'expérience vécue dans les régions du Sud, ainsi qu'aux antécédents en matière de promotion des principes féministes et la justice pour les femmes.
- **Troisièmement**, sur la base de cette vérification initiale, nous sélectionnons une liste restreinte d'organisations avec lesquelles nous nous engageons dans le cadre de notre processus de « vérification approfondie », qui est adapté à chaque type de subvention. Au cours de cette étape, nous nous entretenons avec les promoteurs d'initiatives et pouvons leur demander de fournir des documents supplémentaires qui complètent ceux déjà soumis. À la fin de cette période, en fonction de la portée de l'appel et des fonds disponibles, nous accordons des subventions à un ensemble sélectionné d'organisations.



Avec l'aimable autorisation de Juan Arredondo/Getty Images/ Images of Empowerment

Le processus décrit ci-dessus est en cours de révision au moment où nous nous apprêtons à adopter une approche écosystémique plus large axée sur les pays pour nos subventions et que nous développons notre deuxième fonds axé sur le changement des systèmes pour l'équité entre les sexes et le leadership des femmes. En 2020-2021, nous avons sollicité les retours d'information des partenaires de programme et des candidats par le biais d'une enquête indépendante et nous avons consulté des leaders féministes et des expert(e)s en genre sur la conception de nos subventions. Nous utilisons ces informations pour rendre nos processus plus accessibles, plus clairs et plus inclusifs. Au fur et à mesure que notre équipe s'étoffe avec des leaders clés se trouvant dans les pays du Sud, nous cherchons à déplacer des aspects importants de la prise de décision pour être plus proches des pays dans lesquels nous travaillons. Nous entendons également consulter des conseillers nationaux/conseillères nationales, ainsi que des praticien(ne)s et des activistes qui représentent et / ou sont proches des couches de population que nous envisageons comme bénéficiaires.

Nous publierons les mises à jour de notre processus de sélection sur notre site internet et nous nous engageons à communiquer de manière claire et transparente sur les critères, les décisions et les délais.

2.4

La phase de conception

La phase de conception a pour but d'aider chaque organisation (ou partenariat) sélectionnée à étoffer son initiative de changement des systèmes et à préparer un prospectus (proposition) convaincant qui étoffe les composantes essentielles de sa vision et de sa stratégie globales (plutôt que de décrire uniquement la partie qui pourrait être financée par Co-Impact).

Dans le cas de nos subventions majeures pour le changement des systèmes et l'accompagnement, chaque organisation responsable sélectionnée pour une subvention de conception reçoit généralement jusqu'à 500 000 dollars américains sur une période de 8 à 12 mois (à mesure que nous augmentons le nombre et le type de subventions que nous accordons, la nature de la phase de conception, la période et le montant du soutien pourraient varier).

Co-Impact reconnaît que les organisations n'ont souvent pas le temps, l'espace ou les ressources nécessaires pour s'attaquer à la complexité de la planification stratégique pour le changement des systèmes. L'objectif d'une phase de conception est de fournir l'espace, les ressources et l'expertise nécessaires à un partenaire pour créer un plan stratégique complet et cohérent conçu pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs de changement des systèmes. Les fonds pourraient être utilisés par chaque partenaire de programme de la manière qui lui semble la plus utile, et pourraient inclure le raffinement des idées et de la stratégie, la consolidation des partenariats, le renforcement d'une base de données probantes, l'amélioration des processus internes, et / ou la création d'un budget global et d'un plan de collecte de fonds pour l'initiative.

Au cours de la phase de conception, chaque partenaire de programme prépare de brèves descriptions des principales composantes de son approche du changement des systèmes, qui font ensuite partie du prospectus. Vers la fin de la phase de conception, chaque partenaire du programme prépare et soumet un prospectus consolidé en vue de l'attribution d'une subvention à long terme de 5 à 6 ans pour le changement des systèmes/d'une subvention d'ancrage. La période

de la subvention de conception et le prospectus sont destinés à être utiles aux partenaires de programme et à refléter leur pensée fondamentale globale plutôt que quelque chose de « préparé pour Co-Impact ». La réflexion et les partenariats qui émergent du processus devraient être utiles à la planification stratégique de l'organisation et conçus pour attirer des fonds d'un large éventail de bailleurs de fonds.

Tout au long de la phase de conception, nous nous engageons avec les partenaires de programme en tant que partenaires de réflexion afin de leur fournir un retour d'information utile, de les aider à développer des idées plus précises et d'affiner leur réflexion et leurs approches. Nous pourrions également les mettre en relation avec des personnes-ressources, du matériel et des idées pouvant être utiles. Par le passé, cela a impliqué : un atelier de lancement pour partager les éléments clés de la pensée relative au changement des systèmes et la justice pour les femmes, l'engagement de facilitateurs internes et / ou externes pour guider le processus stratégique, un appel toutes les 8 semaines environ avec l'équipe de Co-Impact pour discuter des idées principales et des progrès, une visite du site et une présentation de l'approche principale aux bailleurs de fonds. Les partenaires de programme signalent que le processus a été extrêmement utile mais aussi trop intense, prenant beaucoup de temps et d'énergie ; nous explorons donc des moyens d'« alléger », de simplifier et de clarifier le processus tout en maintenant sa valeur fondamentale pour les partenaires de programme.

Avec l'aimable autorisation de Yagazie Emezi/Getty Images/Images of Empowerment





Avec l'aimable autorisation de Jonathan Torgovnik/Getty Images/Images of Empowerment

Principales composantes d'un prospectus

Pour chaque subvention majeure qui commence par une phase de conception, Co-Impact demande un prospectus (proposition) qui articule les composantes essentielles de l'initiative de changement des systèmes. Nous ne fournissons pas de modèle fixe pour le prospectus, chaque partenaire de programme détermine le contenu, la forme et le style qui exprimera le mieux sa pensée et son approche. Cela dit, nous communiquons les éléments que nous recherchons dans l'évaluation de chaque prospectus, et les partenaires de programme ont apprécié ce niveau de transparence et de clarté qui élimine le besoin de deviner de leur part. Dans la description de chaque prospectus, nous recherchons une articulation claire d'un effort de cinq à six ans pour faire progresser le changement des systèmes et l'approche intersectionnelle de la justice pour les femmes. Nous sommes intéressés par la théorie du changement, l'approche ou le modèle de changement des partenaires. Nous recherchons l'analyse de l'économie politique, les relations clés et les coalitions de chaque partenaire, la manière dont ils mesurent les progrès et évaluent les résultats au niveau des personnes, des systèmes et de l'organisation, et la manière dont ils utiliseront le retour d'information et les données pour une amélioration et une adaptation continues. Nous demandons également à mieux comprendre l'organisation, ses dirigeant(e)s et son personnel, ses politiques, ses pratiques et sa culture, ainsi que sa structure de gouvernance. Dans chacun de ces domaines, nous souhaitons comprendre comment chaque initiative fera progresser le pouvoir, l'action et le leadership des femmes dans ses programmes et partenariats, ainsi qu'au sein de l'organisation. Les lignes directrices complètes du prospectus sont disponibles sur notre [site internet](#).

Dans le budget du prospectus, nous attendons suffisamment de détails pour décrire les principaux types d'activités et de personnel, les choix entre eux, et une certaine ventilation des coûts liés aux efforts de changement des systèmes, à l'apprentissage, à l'évaluation et aux frais généraux nécessaires. Cependant, si nous

nous attendons à ce que les partenaires de programme aient utilisé des calculs plus détaillés pour arriver à leur budget, nous ne nous attendons pas à ce qu'on nous présente un budget très détaillé. Lorsque nous examinons les budgets, nous nous intéressons plus aux résultats et aux produits que les fonds permettront d'obtenir qu'aux intrants que l'argent permettra d'acheter. C'est également la raison pour laquelle nous fournissons un financement flexible, en faisant confiance à nos partenaires et en leur donnant la possibilité de faire des ajustements en fonction des circonstances et si nécessaire pour atteindre plus efficacement les résultats convenus.

En général, Co-Impact finance entre 25 % et 35 % et jamais plus de 50 % du budget total d'une initiative. Ces paramètres sont conçus pour aider à assurer une relation équilibrée qui ne rend pas une organisation trop dépendante de Co-Impact. Lorsqu'un partenaire de programme a réussi à obtenir des fonds de plusieurs grands bailleurs de fonds, Co-Impact pourrait financer moins de 25 % du budget total d'une initiative. Dans les deux cas, les partenaires de programme devront trouver 50 à 75 % de leur budget global auprès d'autres bailleurs de fonds. En cas de nécessité, nous pouvons également envisager d'accorder notre soutien dans une certaine mesure afin que les initiatives puissent être lancées pendant que les partenaires du programme collectent des ressources supplémentaires.

De plus, lorsque cela est possible, les partenaires de programme pourraient souhaiter structurer l'activité et la proposition de budget de manière modulaire afin d'illustrer deux ou trois scénarios de niveau de financement. Les scénarios multiples permettent aux partenaires de poursuivre un travail significatif au cours des premières années lorsque le financement complet n'est pas assuré et de l'étendre plus rapidement au fil du temps, ou de planifier un impact moindre mais significatif même lorsque le financement complet ne se matérialise pas.

SECTION TROIS

Notre engagement auprès des partenaires de programme



3.1

S'engager avec les partenaires de programme

Nous considérons que les partenaires de programme sont au centre de notre travail. Nous les reconnaissons comme les expert(e)s possédant l'expérience, les relations et les connaissances contextuelles et techniques indispensables à la réussite.

Nous les considérons comme les architectes et les moteurs du changement que nous recherchons tous dans le monde. Dans notre engagement, nous cherchons à entretenir des relations de confiance qui aident les partenaires de programme à atteindre leurs objectifs en matière de changement des systèmes et de justice pour les femmes.

Plusieurs décennies de recherche sur la philanthropie, notre propre expérience et les retours d'information que nous avons reçus démontrent que la façon dont nous structurons notre financement et nos relations avec les partenaires de programme est essentielle à la réussite et à l'apprentissage collectif. Par conséquent, notre engagement est guidé par deux grandes priorités :

Nous aidons les partenaires de programme à atteindre une clarté et une cohésion stratégiques, même s'ils sont confrontés à nombre de contraintes.

Une stratégie claire et cohérente est au cœur des initiatives réussies de changement des systèmes. Malheureusement, les leaders du changement social sont trop souvent tirés dans une centaine de directions et incapables d'aligner l'organisation sur son objectif. Ces demandes adressées aux leaders ont tendance à être des distractions internes (vouloir faire trop de choses) et externes (collecte de fonds, établissement de rapports et réponse aux priorités des bailleurs de fonds), et détournent l'attention du travail principal. Ces distractions fragmentent les priorités et créent une divergence entre l'objectif principal de l'organisation et la façon dont elle use de son temps et de son argent. Lorsque cette divergence se produit, la capacité d'une organisation à effectuer un travail de changement profond des systèmes est affaiblie. La « cohérence stratégique » consiste alors en la capacité de se

concentrer sur l'objectif principal de l'organisation et de faire des choix qui renforcent cet objectif, y compris en disant « non » aux financements et aux activités qui le détournent de son objectif principal. Co-Impact aide les organisations à atteindre cette cohérence stratégique.

Nous avons la conviction qu'il faudrait donner aux partenaires de programme l'espace nécessaire pour prendre du recul et articuler de manière proactive leur propre vision et stratégie, et nous encourageons activement les autres bailleurs de fonds à faire de même.

Alors que les demandeurs de subventions sont souvent encouragés à adapter leurs propositions aux priorités des bailleurs de fonds, nous pensons que les partenaires de programmes devraient se concentrer sur la défense de leur propre stratégie de changement. Nous avons la conviction qu'il faudrait donner aux partenaires de programme l'espace nécessaire pour prendre du recul et articuler de manière proactive leur propre vision et stratégie, et nous encourageons activement les autres bailleurs de fonds à faire de même.

Dans nos discussions avec les leaders, nous cherchons à travailler d'une manière qui ne contribue pas à une « agitation » inutile ou qui n'allonge pas la liste des actions à entreprendre par nos partenaires. Au lieu de cela, nous cherchons à cultiver un espace calme et réfléchi qui permet aux partenaires de programme de prendre du recul et de prendre les décisions qui conduisent à une plus grande clarté et cohérence. Cela implique d'être capable de dire « non » à de nombreuses bonnes opportunités, y compris à des idées et à des financements de bailleurs de fonds (dont nous) qui ne correspondent pas aux priorités stratégiques.

Nous aidons nos partenaires de programme à renforcer leurs capacités clés

Nous aidons nos partenaires de programme à identifier et à investir continuellement dans les capacités organisationnelles essentielles qui sont nécessaires pour un changement et un succès durables dans le temps. Il n'est pas facile de diriger une organisation ayant des objectifs ambitieux de changement des systèmes et de transformation en matière de genre. Les compétences et les capacités nécessaires sont complexes et devraient être continuellement mises à jour. Face à ces défis, nous cherchons à fournir aux partenaires du programme des ressources flexibles, des conseils pertinents et des connexions avec des praticien(ne)s expert(e)s.

Dans le cadre de notre engagement, nous cherchons à être des auditeurs utiles pouvant servir de partenaires de réflexion réactifs et respectueux. Nous nous attendons également à poser des questions réfléchies, à proposer notre point de vue et à partager nos préoccupations. Nous reconnaissons toutefois que nos exigences et notre communication pèsent sur le temps limité dont disposent les dirigeant(e)s d'organisations et que nos préoccupations ne sont pas toujours celles qui devraient être prioritaires à un moment donné. Ainsi, nous nous efforçons d'être disponibles lorsque les partenaires de programme ont besoin de nous, tout en étant flexibles quant aux points à mettre à l'ordre du jour. Nous restons également conscients des moments où la meilleure ligne de conduite consiste simplement à donner de l'espace aux leaders. Les réactions que nous avons reçues montrent qu'il s'agit encore d'un travail en cours — que si notre engagement est souvent utile pour affiner le modèle de changement des systèmes, nous devons réduire l'intensité de notre engagement et nos besoins en temps.

Nous sommes des partenaires de réflexion réactifs

Tout au long de la période de subvention, nous restons en contact étroit avec les partenaires de programme à une fréquence convenue et plus souvent lorsque le partenaire de programme le juge utile. Nous adoptons une approche globale de l'organisation : nous nous intéressons à l'initiative que nous soutenons, aux priorités de l'ensemble de l'organisation et de ses partenaires de coalition, ainsi qu'à ce qui se passe au sein de l'organisation. Nous cherchons à comprendre en permanence les fondements de la pensée et des actions de nos partenaires de programme — leur raisonnement, leur analyse des risques et leurs mesures d'atténuation. Nous prêtons une attention particulière aux questions auxquelles nos partenaires sont confrontés, à la manière dont ils collectent, interprètent et utilisent les données pour améliorer la mise en œuvre, et à la manière dont ils bâtissent les relations et les coalitions clés. Ce faisant, nous cherchons à comprendre ce qui donne à nos partenaires de programme la confiance dans le fait que le gouvernement s'appropriera, conduira et institutionnalisera les changements systémiques et les soutiendra dans le temps, et comment les changements systémiques aideront à rendre la gouvernance plus inclusive, plus réactive et plus responsable dans le temps.

3.2

Pouvoir et économie politique

Au fond, la manière dont le pouvoir est institutionnalisé, distribué et exercé («économie politique») peut souvent expliquer pourquoi les choses ne fonctionnent pas, ou pourquoi elles ne fonctionnent pas pour certaines populations, et ce qu'il faut faire pour améliorer les choses.

L'un des problèmes fondamentaux est que les responsables des systèmes ne sont souvent pas représentatifs des personnes qu'ils sont censés servir, ni sensibles à leurs besoins, ni responsables devant elles. La façon dont le pouvoir est déployé pourrait inclure ou exclure les femmes et les filles ainsi que d'autres groupes historiquement sous-représentés, et la dynamique sexospécifique intersectionnelle d'un système est renforcée par les normes sociétales, la politique, l'économie, les constructions sociales et les cadres juridiques.

De par leur nature même, les systèmes de santé, éducatif et économique ainsi que les principales institutions juridiques et économiques reflètent l'économie politique de leur contexte. Le changement des systèmes exige donc une compréhension claire des modes de fonctionnement du pouvoir politique et économique au sein d'un système, ainsi que des possibilités de changement. C'est la raison pour laquelle nous pensons que les solutions techniques ou technocratiques, bien que souvent utiles et nécessaires, sont à elles seules insuffisantes pour créer un changement durable.

Le changement des systèmes nécessite une analyse approfondie de qui a le pouvoir, de qui ne l'a pas, de qui établit les programmes et de qui prend les décisions. Cette analyse inclut une appréciation de la manière dont les règles du jeu sont organisées pour privilégier certains et exclure d'autres, ainsi que les leviers de pouvoir nécessaires pour rendre un système plus efficace et inclusif. Il faudrait pour cela comprendre à la fois les mandats ou les postes occupés par certaines personnes, ainsi que les détenteurs du pouvoir informel, et les niveaux de motivation de tous les acteurs/actrices clés. Comme le pouvoir repose rarement sur un seul dirigeant ou une seule organisation, il est essentiel de créer ou de renforcer une «coalition gagnante» — travaillant au sein et en dehors du gouvernement — suffisamment puissante pour que le changement se produise et perdure dans le temps.

C'est pourquoi nous accordons une attention particulière à l'économie politique dans notre travail. Elle influence le choix des pays dans lesquels nous travaillons, les considérations clés dans nos processus de sélection de partenaires, les expert(e)s que nous consultons et la manière

dont nous évaluons les chances de réussite, la conception de notre apprentissage et de nos évaluations, et le contenu de notre engagement avec les partenaires de programme et les bailleurs de fonds.

Plus important encore, nous écoutons attentivement nos partenaires de programme afin de comprendre comment l'exercice du pouvoir dans leur contexte oriente leur analyse, la conception et la stratégie du programme, et leurs méthodes de travail. Cette mesure inclut la façon dont ils comprennent leur dynamique sociopolitique et de gouvernance, et comment le patriarcat, la misogynie et d'autres formes de discrimination sont ancrés dans les normes, les lois et les politiques institutionnelles. Le changement des systèmes est souvent difficile et n'est jamais totalement sans risque, mais une lecture attentive de l'économie politique pourrait aider à réduire les risques. Nous accordons une attention particulière à la manière dont les partenaires de programme vont relever les défis de l'économie politique ainsi que les mécanismes, cultures et pratiques qu'ils ont mis en place pour s'adapter à l'évolution des circonstances. Au niveau de l'initiative, nous demandons à avoir une meilleure idée des sources spécifiques de pouvoir qui façonnent le système qu'ils souhaitent changer, y compris la nature intersectionnelle et sexospécifique de ce pouvoir. Nous cherchons à comprendre les personnes et les institutions qui prennent les décisions, les mesures incitatives et les motivations qui sous-tendent le statu quo, et les leviers possibles pour apporter des changements.

Comme les gouvernements jouent invariablement un rôle essentiel dans le changement des systèmes, nous demandons aux partenaires de programme de nous aider à comprendre : le choix des parties qu'ils engagent aux côtés du gouvernement et les moyens utilisés à cet effet ; les moyens par lesquels la coalition gagnante implique et aide à influencer le gouvernement ; et comment cette coalition reflète les couches de population historiquement sous-représentées. Souvent, les gouvernements élaborent des plans et prennent des engagements admirables envers les groupes exclus, mais les mesures incitatives, les préjugés et les normes empêchent le système d'être inclusif dans la pratique.

Nous faisons confiance à nos partenaires de programme et comptons sur eux pour nous édifier sur les questions d'économie politique concernant leur travail. Nous complétons ces informations en faisant appel à des expert(e)s indépendants (avec une préférence pour les leaders des régions du Sud et les féministes qui vivent et travaillent dans les pays où nous exerçons notre action), à des partenaires financiers, à des chercheurs/chercheuses, à un examen des données probantes et à des lectures générales.

3.3

Renforcement organisationnel

Le changement des systèmes nécessite des organisations fortes.

Nous aidons les organisations à obtenir des résultats au niveau des personnes et des systèmes dans les domaines de la santé, de l'éducation et des opportunités économiques. Ces résultats transformateurs exigent des choix stratégiques judicieux. Faire ces choix et y donner suite nécessite des leaders incontestés et des capacités organisationnelles fortes. C'est la raison pour laquelle Co-Impact cherche à fournir aux partenaires de programme le temps et l'espace nécessaires pour clarifier leurs choix stratégiques, développer les capacités organisationnelles les plus essentielles à leur mission, et prendre des décisions cohérentes alignées sur leurs objectifs de changement des systèmes. Cette action se poursuit tout au long de notre engagement, et nous créons spécifiquement un espace pour nos partenaires qui avancent des efforts de changement des systèmes majeurs, pour élaborer et développer un plan de renforcement organisationnel et fournir des ressources pour le soutenir. Comme nous l'avons mentionné

précédemment, le manque de cohérence stratégique constitue l'un des principaux obstacles à l'efficacité organisationnelle.

La « cohérence stratégique » consiste en la capacité de se concentrer sur l'objectif principal de l'organisation et de faire des choix qui renforcent cet objectif, tout en déclinant les financements et les activités qui ne sont pas alignés sur ledit objectif.

Pour rendre la cohérence stratégique opérationnelle, nous donnons la priorité à quatre capacités clés. Alors que les capacités à renforcer par chaque organisation varient et évoluent avec le temps, il se note que la plupart des besoins relève des quatre catégories suivantes :

- **Leadership.** Premièrement, nous pensons qu'une organisation devrait faire montre d'un leadership exceptionnel. À notre avis, le leadership au sein



Avec l'aimable autorisation de Paula Bronstein/Getty Images/Images of Empowerment

d'une organisation englobe non seulement le/la dirigeant(e) (PDG/directeur exécutif/directrice exécutive/fondateur/fondatrice), mais aussi l'échelon suivant de leadership, c'est-à-dire le groupe de personnes complémentaires et diverses, et une structure de gouvernance interne favorable. Cet ensemble de dirigeant(e)s se réunit pour élaborer et mettre en œuvre la stratégie permettant d'atteindre l'objectif de l'organisation. Il est important de souligner que l'approche de l'organisation a peu de chances d'être juste et efficace si la justice pour les femmes n'y est pas de rigueur et si les personnes historiquement désavantagées ne sont pas représentées de manière adéquate au sein de sa direction.

- **Dispositions organisationnelles.** Deuxièmement, nous pensons que les dispositions organisationnelles sous-tendent le succès. Nous entendons par là la manière dont une organisation se structure et alloue ses ressources pour maximiser les résultats grâce aux intrants (tels que les personnes, les processus et les systèmes) afin d'atteindre son objectif. Une organisation performante a besoin de nombreuses capacités, notamment en matière de ressources humaines, de gestion financière, de mesure et d'évaluation, de technologie de l'information, de communication, de collecte de fonds et d'autres questions liées aux programmes et aux opérations. Étant donné que toutes ces capacités sont importantes, il est tentant pour une organisation de vouloir les aborder toutes en même temps. Mais la réalité est qu'une organisation ne dispose que d'une certaine marge de manœuvre, et une caractéristique clé du leadership est d'identifier les capacités qui nécessitent une attention prioritaire. En ce qui concerne les dispositions, notre objectif est d'aider les partenaires de programme à mettre en place leur personnel, leurs processus et leurs systèmes afin de les aligner sur leur objectif et de déterminer ce qui est prioritaire pour chacun de ces éléments.
- **Partenariats.** Troisièmement, nous aidons les organisations à entretenir des partenariats. Les partenariats fondés sur une compréhension convaincante et approfondie du contexte sont souvent nécessaires pour étendre et soutenir les efforts de changement des systèmes. Les partenariats pourraient s'étendre sur plusieurs régions géographiques et entre les acteurs/actrices du gouvernement, du secteur privé et de la société civile. À un certain niveau, plusieurs partenaires pourraient se réunir pour collaborer sur une initiative commune et la gérer conjointement. À un autre niveau, nous avons la conviction que le changement des systèmes a plus de chances de réussir lorsqu'une organisation stratégique et adaptative développe une « coalition gagnante »

pour faire avancer son initiative de transformation. Une étape essentielle de ce processus n'est autre qu'une analyse solide de l'économie politique pour cartographier le mandat, la position, le pouvoir (capacité d'influencer les résultats) et la motivation/l'engagement des acteurs/actrices clés. D'après notre expérience, une telle cartographie systématique pourrait aider à identifier les acteurs/actrices inhabituels susceptibles de changer ou d'influencer le pouvoir, et les types d'activités permettant de tisser des relations – souvent informelles – qui sont souvent essentielles au succès.

- **Relations avec les bailleurs de fonds.** Quatrièmement, nous aidons les organisations à développer des relations saines avec les bailleurs de fonds. Très souvent, les organisations sapent leur cohérence stratégique en rédigeant des propositions pour répondre aux priorités des bailleurs de fonds et en recherchant des fonds qui ne correspondent pas forcément à leurs priorités. À notre avis, la logique devrait être inversée : les organisations devraient développer une stratégie cohérente et obtenir le soutien des bailleurs de fonds. Une stratégie claire permet aux organisations de formuler à la fois leurs priorités de financement et les termes qui guideront leurs relations avec les bailleurs de fonds. Nous pensons également que les bailleurs de fonds devraient accepter un ensemble commun de rapports de la part du partenaire de programme et s'abstenir d'imposer des exigences excessives afin que le personnel du partenaire de programme puisse consacrer son temps et son énergie à son objectif principal (voir section 3.5).

Un processus délibéré/discipliné aide à faire les bons choix. Le renforcement organisationnel pourrait lui-même devenir un exercice de liste de contrôle, plutôt qu'un ensemble de choix stratégiques qui aident chaque partenaire de programme à accomplir sa mission. Les partenaires de programme sont les mieux placés pour identifier et classer par ordre de priorité les capacités les plus essentielles à la réalisation de leur mission. En même temps, les manières de voir et d'agir, les habitudes et les normes établies pourraient faire obstacle. Par conséquent, nous assistons les partenaires de programme en leur permettant de travailler avec un/une praticien(ne) indépendant du renforcement organisationnel afin d'entreprendre un processus discipliné pour identifier les capacités prioritaires, en utilisant un processus qui engage les parties prenantes internes et externes, des discussions avec l'équipe de Co-Impact, et un ensemble d'outils pour affiner les priorités et les approches.

Pour plus d'informations sur notre approche du renforcement organisationnel, téléchargez le **guide complet sur notre site internet ici**.

3.4

Apprentissage, mesure et évaluation

Parvenir à un changement des systèmes et à une approche intersectionnelle de la de justice pour les femmes est complexe — l'incertitude et les revers sont courants — et les progrès suivent rarement en ligne droite.

Nous aidons nos partenaires à formuler des hypothèses et des suppositions clés, et à vérifier si elles se confirment au fil du temps lorsqu'ils suivent les progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés.

Pour ces raisons, l'apprentissage, la mesure et l'évaluation (LME) sont essentiels à notre approche, car nous aidons les partenaires de programme à atteindre des résultats ambitieux, à améliorer continuellement leurs approches et à contribuer à la connaissance globale de ce qui fonctionne dans la mise en œuvre du changement des systèmes et de l'approche intersectionnelle de la justice pour les femmes.

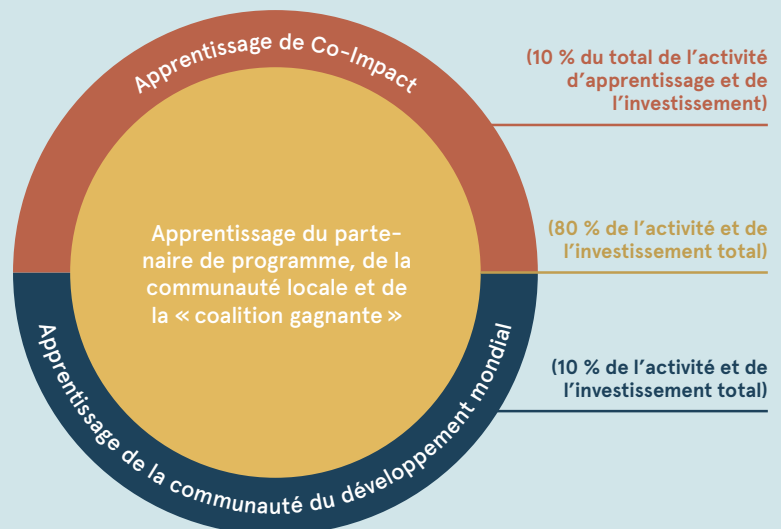
Nous cherchons à favoriser une orientation vers l'apprentissage dans toutes nos subventions, en soutenant nos partenaires de programme pour qu'ils défendent et intègrent l'apprentissage et l'adaptation au sein de leurs organisations, qu'ils tirent les leçons, et qu'ils partagent les données, les résultats des recherches pour promouvoir un apprentissage et une responsabilisation plus étendus.

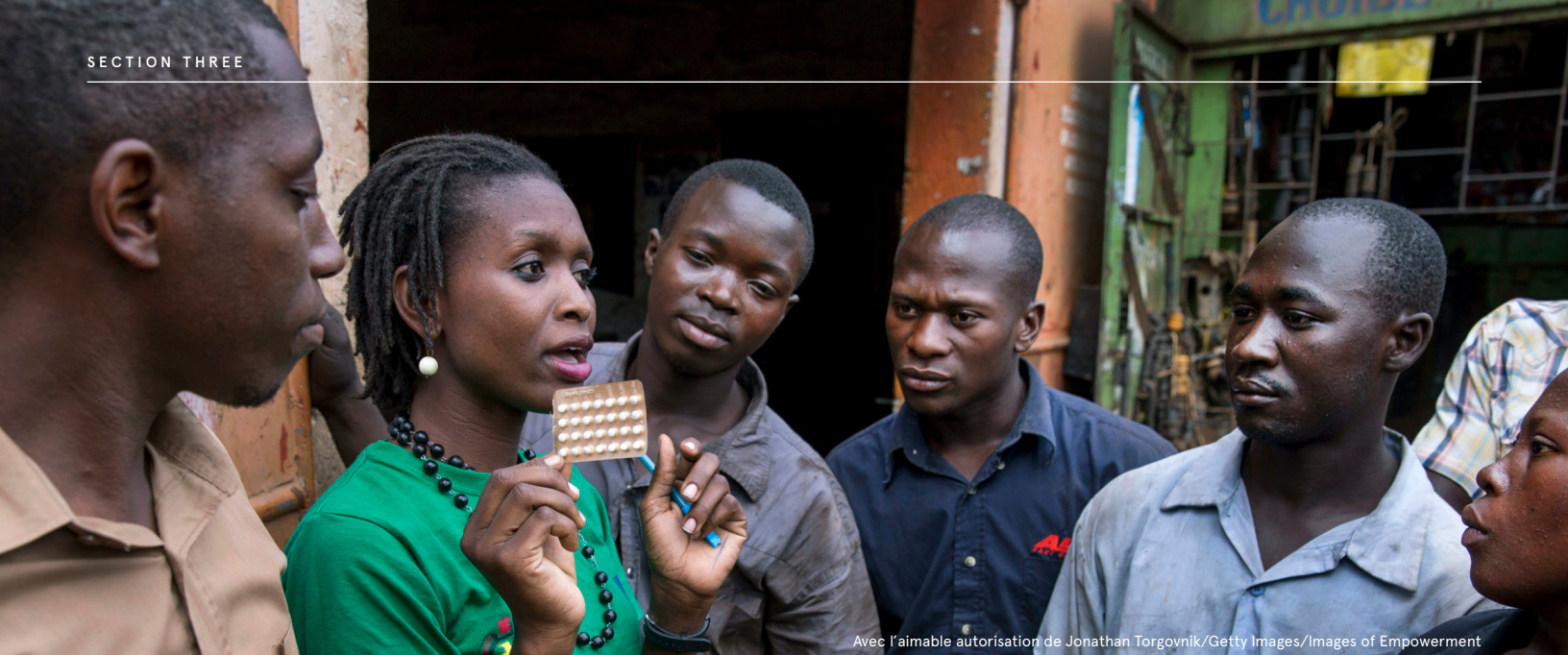
L'apprentissage est pour tout le monde, et doit bénéficier en premier lieu au partenaire de programme

Diverses parties prenantes ont intérêt à apprendre sur le changement des systèmes — y compris les partenaires de programme, Co-Impact et nos partenaires financiers, et plus généralement les communautés philanthropiques et de développement mondial. Pour nous, ces intérêts sont interconnectés ; l'utilisateur principal est le partenaire de programme et il devrait déterminer la motivation centrale de l'approche d'apprentissage (voir le diagramme).

Ainsi, nous attendons de l'équipe dirigeante du partenaire de programme qu'elle défende et façonne sa pratique d'apprentissage, et qu'elle aide le personnel à comprendre que l'itération, l'adaptation et les leçons tirées de l'échec sont essentielles pour obtenir des résultats. Le programme n'appartient pas seulement au département d'apprentissage ou de suivi-évaluation, mais constitue la posture de base d'une organisation et son approche du succès.

En pratique, nous encourageons les partenaires de programme à faire confiance à leur compréhension du contexte et de l'approche, à interroger et à documenter leurs hypothèses, et à nous faire participer au processus.





Avec l'aimable autorisation de Jonathan Torgovnik/Getty Images/Images of Empowerment

Nous sommes convaincus que la mesure devrait être au service de l'apprentissage et de l'action ; or, sans mesure significative, l'apprentissage et l'action sont entravés. Dans l'optique de nous aider à naviguer vers des approches et des conceptions de mesure optimales, pertinentes pour le partenaire et pour les difficultés à résoudre, nous nous efforçons d'être :

- motivés par l'intérêt, la curiosité et le désir du partenaire de programme d'améliorer sa pratique
- inclusifs et de soutenir les approches dirigées par les personnes généralement exclues des systèmes et de l'apprentissage
- aussi simples que possible dans notre approche, en cherchant à nous aligner sur d'autres bailleurs de fonds autant que possible.
- flexibles, curieux, adaptatifs, agnostiques en matière de méthodes
- rigoureux, honnêtes, ouverts à apprendre des erreurs
- transparents et ouverts : nous publions les conceptions, les outils, les données et les résultats
- informés et connectés avec l'expertise mondiale et régionale

Pour plus d'informations, consultez notre Guide d'apprentissage.

Apprentissage, mesure et évaluation dans la pratique

Co-Impact cherche à mettre en pratique les principes de l'apprentissage, de la mesure et de l'évaluation en alignant notre travail dans quatre domaines : le soutien à nos partenaires de programme, les contributions

au développement au sens large, les contributions à la connaissance et aux données probantes sur la philanthropie collaborative, et l'expansion de notre propre apprentissage. Nous décrivons ci-dessous les principaux éléments qui constituent la pratique dans ces quatre domaines.

I. Soutien à nos partenaires de programme

Au cœur de tout le travail de Co-Impact se trouve le soutien aux partenaires de programme qui s'engagent dans un travail difficile et profond de changement systémique, institutionnel et normatif. Certes la portée de notre soutien LME aux partenaires varie selon le type de subvention, cependant Co-Impact s'efforce d'aider ses partenaires de programme à :

- Parvenir à **une théorie du changement** crédible et cohérente, fondée sur une analyse approfondie du problème et appliquant une optique intersectionnelle pour comprendre le pouvoir et les inégalités ; développer des hypothèses connexes ou des questions d'apprentissage essentielles.
- Relier **l'analyse minutieuse des causes profondes** des dysfonctionnements systémiques à l'état futur souhaité d'un système, y compris les résultats pour les femmes et les autres groupes historiquement défavorisés.
- Élaborer **des résultats à long terme, réalisables et mesurables** à trois niveaux (organisation, système et personnes), ventilés selon une approche intersectionnelle en matière de genre.
- Développer ou renforcer des mécanismes de suivi utiles, en mettant l'accent sur l'obtention et la prise en compte **retour d'information des couches de population**, avec une attention particulière pour celles historiquement sous-représentées (voir encadré).

Voix et action : à quoi un « feedback loop » de haute qualité ?

Nous pensons que pour être efficaces, les systèmes de retour d'information devraient :

- Utiliser des approches simples mais flexibles de collecte de données désagrégées.
- Capter un grand nombre de voix d'électeurs inclusifs et recueillir des commentaires crédibles et francs.
- Identifier les points à féliciter et les points à améliorer, tout en mettant en lumière les différences d'expériences entre divers groupes, en particulier les groupes qui ont été exclus par le passé.
- Engager les décideurs de l'organisation (et les parties prenantes externes, comme les bailleurs de fonds) à tirer des enseignements du retour d'information des couches de population et à mettre en œuvre des changements sur la base des leçons apprises.
- Fermer la boucle en partageant avec les autres acteurs/actrices les leçons apprises en les écoutant, et les façons spécifiques dont une organisation répond au retour d'information.

Extrait (et adapté) de *Listen for Good*, consulté le 5 mai 2019
www.fundforsharedinsight.org/listen4good

- Élaborer un **plan d'évaluation** solide et adapté qui correspond aux objectifs stratégiques du partenaire et qui génère des preuves permettant de savoir si l'initiative produit les effets escomptés ; répondre à un ensemble ciblé de **questions d'apprentissage** qui font progresser le programme d'apprentissage du partenaire.
- Suivre et communiquer les données dans des **tableaux de bord** semestriels et annuels, composés de mesures clés convenues, y compris les résultats au niveau des personnes, du système et de l'organisation, et de jalons annuels décrivant les progrès dans le temps.
- Développer **des pratiques d'apprentissage** au sein du personnel de l'organisation afin d'utiliser les données et les preuves pour améliorer les pratiques et tirer les leçons des échecs et des succès.
- **S'engager avec les acteurs/actrices systémiques**, en particulier les institutions gouvernementales, pour développer et affiner leur propre apprentissage, notamment en ce qui concerne les données générées et la manière dont elles pourraient être utilisées pour améliorer les prestations et la responsabilisation.



Avec l'aimable autorisation de Paula Bronstein/Getty Images/Images of Empowerment

Comment envisageons-nous l'équité et la mesure ?

Notre engagement en faveur de l'approche intersectionnelle de la justice pour les femmes s'étend à l'approche LME. Nous cherchons à être guidés par un ensemble de principes complémentaires, en nous inspirant de pratiques telles que l'évaluation féministe, la recherche-action participative et l'évaluation axée sur l'utilisateur :

- Les questions prioritaires pour la mesure et l'apprentissage sont importantes, tout comme les connaissances des personnes qui devraient les poser.
- Les méthodes sont importantes : les outils par lesquels les connaissances sont générées pourraient influencer sur les inégalités existantes ou être des plateformes d'inclusion.
- Nous nous efforçons d'écouter et de faire une place aux groupes historiquement sous-représentés, non seulement dans la production de connaissances, mais aussi dans l'interprétation des résultats et des leçons.
- La connaissance constitue un outil puissant, et devrait être une ressource pertinente pour les personnes qui la créent, la détiennent et la partagent.

Nous demandons que toutes les données clés soient ventilées par sexe et autres marqueurs d'inégalité pertinents pour le contexte.

2. Comment nous aidons nos partenaires à mesurer l'impact de leur travail

Chez Co-Impact, nous investissons dans des organisations et les renforçons pour qu'elles se concentrent sur un changement des systèmes qui se traduira par des résultats améliorés et durables pour des millions de personnes. Nous soutenons donc nos partenaires dans l'élaboration et le suivi de trois types de résultats : au niveau des personnes, des systèmes et des organisations :

- **Les résultats au niveau des personnes** déterminent l'impact mesurable de l'initiative pour toutes les personnes, en matière de santé, d'éducation et d'opportunités économiques, ainsi que l'augmentation du nombre de femmes aux postes de direction à tous les niveaux dans ces secteurs et en matière de droit et d'économie en particulier. Nous attendons des partenaires qu'ils désagrègent les résultats par sexe et par d'autres marqueurs d'inégalité pertinents pour le contexte.
- **Les résultats au niveau du système** aident nos partenaires de programme à être plus explicites sur leurs attentes en termes de système amélioré, y compris la gouvernance, les politiques et les réglementations, la répartition des flux financiers et des ressources humaines, la dynamique du pouvoir, les mesures incitatives et les motivations, ainsi que les relations, les normes et les modèles mentaux. Pour chacun de ces facteurs, nous souhaitons voir comment le système évolue vers plus

d'équité et d'inclusion, et si ces changements sont institutionnalisés dans l'ensemble du système.

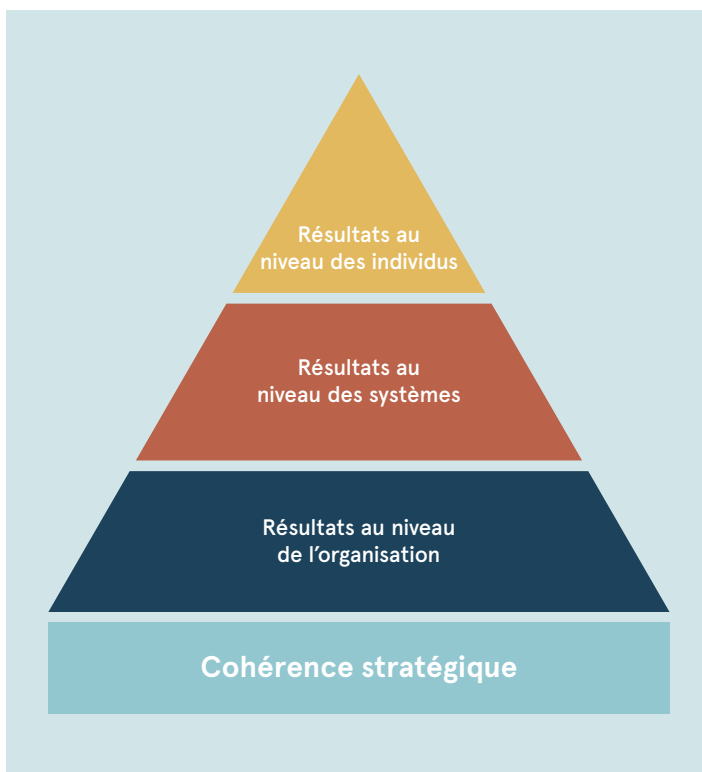
- **Les résultats au niveau de l'organisation** déterminent les capacités que l'organisation renforcera pour atteindre la cohérence stratégique. Nous aidons les partenaires de programme à identifier, prioriser et investir dans les capacités qui sont essentielles à la réalisation de leur mission par le biais d'un processus facilité de manière indépendante par un/une praticien(ne) du développement organisationnel. Les priorités varient et évoluent au fil du temps dans les quatre grands domaines suivants : 1) Leadership ; 2) Dispositions organisationnelles ; 3) Partenariats, et 4) Relations avec les bailleurs de fonds (voir section 3.3).

Nous aidons les partenaires de programme à produire des résultats spécifiques et mesurables qui s'adaptent à chaque initiative spécifique. Dans chaque cas, les mesures suivent l'objectif principal de l'initiative et reflètent les composantes de sa théorie du changement.

3. Contributions au domaine du développement au sens large

Nous sommes conscients de ce que nous représentons l'un/une des nombreux acteurs/actrices soutenant les initiatives systémiques et de développement dans le monde. Dans l'optique de contribuer à une meilleure compréhension de « ce qui fonctionne » et de « ce qui ne fonctionne pas », nous nous efforçons de :

- recueillir et synthétiser **les données probantes et les leçons** générées par la mise en œuvre effectuée par nos partenaires de programme, relatives aux changements des systèmes transformateurs en matière de genre dans les domaines de la santé, de l'éducation et des opportunités économiques, et relatives aux changements institutionnels pour faire progresser le leadership des femmes dans les domaines du droit et de l'économie.
- bâtir une relation de travail avec quelques **organismes de recherche** et des expert(e)s qui pourraient fournir une analyse globale, des idées et des réflexions sur notre modèle de promotion du changement des systèmes et d'influence de la philanthropie. Nous donnons la priorité aux organisations dirigées par des femmes et aux femmes expertes qui sont profondément enracinées dans les pays du Sud dans lesquels nous travaillons.



Comment nous apprenons

Nous encourageons les conversations franches au sein de notre équipe, ainsi qu'avec et entre les partenaires de programme. Nous mettons à jour les hypothèses et les points manquants, nous interrogeons les théories du changement et nous posons les questions suivantes : « Comment saurons-nous que nous avons réussi ? »

Nous faisons preuve d'un sage scepticisme. Nous recherchons, utilisons et nous préoccupons des données probantes de manière rigoureuse et dans le but d'améliorer nos pratiques.

Nous reconnaissons que l'échec constitue un élément clé de l'apprentissage. Dans cette optique, nous nous efforçons de créer un climat sûr entre Co-Impact et les partenaires de programme afin de discuter ouvertement des échecs et de l'apprentissage.

Nous nous efforçons de mieux connecter les communautés de praticiens et de chercheurs/universitaires de sorte que

les deux groupes puissent en bénéficier et faire progresser les connaissances et les pratiques.

Nous participons à des rassemblements stratégiques et en organisons parfois, dans l'optique non seulement de confirmer les connaissances actuelles, mais également d'élargir notre réflexion et celle des partenaires de programme.

Nous nous engageons à être des apprenants actifs et ouverts, et à contribuer à l'apprentissage de l'équipe. Nous n'avons pas peur de changer d'avis ou d'admettre que nous étions peut-être à côté de la plaque. Après des interactions clés, nous essayons de nous demander : « Qu'ai-je appris ? » et « Ai-je vu quelque chose sous un angle nouveau ? » Nous nous engageons à prendre le temps de lire et d'écrire, à communiquer ce que nous apprenons et que nous essayons de faire, à accueillir de nouvelles idées et à nous acquitter de nos responsabilités.

- promouvoir **des liens bien réfléchis et délibérés entre les praticien(ne)s et les organismes de recherche**, guidés par l'intérêt et les demandes exprimées par les partenaires de programme.
- soutenir activement nos partenaires de programme pour qu'ils **partagent les enseignements** avec leurs communautés proches et mondiales.
- faciliter et **promouvoir l'apprentissage dans l'écosystème Co-Impact**, autour des principaux thèmes, des domaines et du changement des systèmes. L'écosystème comprend les partenaires de programme, les partenaires financiers et la communauté du développement au sens large.
- demander des évaluations indépendantes de notre rôle de bailleur de fonds. Nous nous engageons à utiliser ce retour d'information pour améliorer nos pratiques.
- nous engager à utiliser les données probantes et à nous en préoccuper de manière rigoureuse et dans le but d'améliorer nos pratiques.
- Accepter que l'échec soit un élément clé de l'apprentissage.
- Évaluer comment nous contribuons au discours et à l'amélioration des pratiques dans le domaine de la philanthropie.

4. Connaître notre efficacité en tant que bailleur de fonds

Le modèle de philanthropie collaborative de Co-Impact pour le changement des systèmes et notre programme d'influence sont au cœur de notre vision du succès. Pour comprendre comment nous nous situons par rapport à cet objectif, nous nous efforçons de :

- recueillir les retours d'information de nos partenaires de programme sur nos processus et nos fonctions. conserver ces retours d'information en tant que ressource publique pour la transparence et le développement de l'apprentissage d'autres organisations philanthropiques.

En apprenant comment nous pouvons mieux soutenir le changement des systèmes, nous facilitons également l'apprentissage de nos partenaires financiers et des membres de notre communauté de financement au sens large. (voir section 1.4 pour plus d'informations)

3.5

Notre approche de la communication, des rapports et de la responsabilisation

Nous savons que certaines des questions les plus sensibles dans la relation bailleur de fonds/bénéficiaire pourraient se poser en matière d'établissement des rapports et de responsabilisation, où le déséquilibre de pouvoir inhérent entre le bailleur de fonds et le bénéficiaire pourrait être le plus apparent.

Nous essayons d'atténuer ce déséquilibre de pouvoir de trois manières :

- **Premièrement**, nous convenons avec nos partenaires des principaux résultats à atteindre au niveau des personnes, des systèmes et de l'organisation, puis nous leur accordons une grande souplesse quant à la manière dont ils s'y prendront pour les atteindre en ce qui concerne les activités spécifiques et l'utilisation du budget.
- **Deuxièmement**, nous aidons nos partenaires de programme à élaborer une stratégie et un budget complets à long terme, et nous cherchons à soutenir ce plan et à inciter d'autres bailleurs de fonds à faire de même. Dans la pratique, cela signifie que nous aidons nos partenaires à créer une stratégie, un plan, un budget et à établir un ensemble de rapports pour tous les bailleurs de fonds. Nous cherchons à simplifier et à clarifier nos exigences en matière de rapports et ne demandons pas plus que le nécessaire.
- **Troisièmement**, nous reconnaissons que notre soutien s'accompagne d'attentes quant à la manière dont tous les partenaires de programme devraient couvrir certains « éléments essentiels » que nous considérons comme cruciaux pour parvenir à un changement des systèmes (tels qu'un engagement en faveur de l'approche intersectionnelle de la justice pour les femmes et de l'inclusion, une approche axée sur les résultats, et la mise en place d'une plateforme véritable pour écouter et agir sur le retour d'information des couches de population). Nous cherchons à être clairs et transparents à ce sujet dès le départ, car nous pensons qu'être clair, c'est être gentil. Nous devons également

aux partenaires de programme de pouvoir faire la distinction entre les nécessités et ce qui serait agréable à avoir mais pas nécessaire, ainsi que le niveau de détail nécessaire et les raisons qui le sous-tendent.

Tout au long de nos rapports, nous essayons d'entretenir des canaux de communication clairs et réguliers avec les leaders de tous nos partenaires de programme. En général, nous nous entretenons avec nos partenaires entre une et trois fois par trimestre, et environ quatre fois au cours de la phase de conception. Nous cherchons également des moyens de réduire l'intensité de notre engagement et les demandes de délai des partenaires de programme, tout en cherchant à être disponibles et à maintenir un niveau de soutien profond. Dans tous ces domaines, nous demandons aux partenaires de programme de nous donner un retour d'information franc et de nous tenir responsables des engagements que nous avons pris dans le présent manuel.

Rapports semestriels et annuels

Les partenaires de programme et la recherche philanthropique nous montrent constamment que les exigences en matière de rapports sur les subventions leur prennent trop d'énergie et de temps. Nous considérons principalement les rapports sur les subventions comme un sous-ensemble du programme de développement de l'apprentissage, de mesure et d'évaluation. Les rapports devraient s'appuyer sur les informations déjà produites dans le cadre du programme d'apprentissage du partenaire de programme. Le but principal de la collecte des données est d'être utile au partenaire de programme. Un but secondaire est d'orienter la communication et l'apprentissage entre les partenaires de programme et Co-Impact concernant les développements, les progrès, les défis et les effets de l'initiative.

Chaque accord de subvention que nous signons comprend un cadre de rapport obligatoire pour les rapports descriptifs et financiers semestriels et annuels (voir le site internet pour plus de détails). Cependant, nous faisons tout notre possible pour aider les partenaires de programme à maintenir un rythme de rapports correspondant aux moments clés de réflexion

et d'apprentissage, et sur lequel tous les bailleurs de fonds pourraient s'aligner. En cas de nécessité, nous travaillons directement avec d'autres bailleurs de fonds pour harmoniser les exigences en matière de rapports, afin que les organisations puissent fournir un seul rapport à plusieurs bailleurs de fonds. Par conséquent, nous n'exigeons pas un format de rapport spécifique, mais nous avons certaines exigences en matière de contenu, sur la base de notre accord de subvention et des paramètres annuels et objectifs déterminants connexes.

Dans les rapports semestriels et annuels, nous demandons aux partenaires de programme de réfléchir à la théorie du changement du programme et aux principales questions d'apprentissage. Dans le cadre de cette réflexion, nous demandons une mise à jour de la progression vers les objectifs d'impact du programme, tels que définis dans l'accord de subvention. Les *objectifs d'impact* d'un accord de subvention servent de mesures de succès objectivement vérifiables et comprennent des mesures quantitatives du nombre de personnes servies ainsi que des mesures clés du changement des systèmes et des résultats au niveau organisationnel. Nous envisageons d'ajuster ces objectifs uniquement dans de rares cas, car ils constituent la base principale de notre soutien aux partenaires de programme, mais nous sommes ouverts à la discussion sur les voies et les actions pour y parvenir.

Chaque accord de subvention comprend également *des étapes clés* qui décrivent les résultats minimums nécessaires pour montrer que le partenaire de programme est sur la bonne voie pour produire les résultats convenus. Nous négocions ces jalons (y compris leur fréquence et leur contenu) dans le cadre du processus d'élaboration de la subvention. Ils reflètent généralement l'extrémité inférieure d'un ensemble réaliste de résultats (par exemple, le nombre d'agents de santé ou d'enseignants déployant une nouvelle approche) ou des développements organisationnels clés (par exemple, le pourcentage de directeurs/directrices d'équipes nationales recrutés et en place). La poursuite des décaissements est liée au franchissement de ces étapes. Lorsque ces étapes ne sont pas franchies, nous entamons des échanges pour en comprendre les raisons et discuter des éventuels moyens de résoudre le problème. Des changements majeurs dans le contexte ou l'approche du programme pourrait nécessiter une adaptation des voies de changement et des étapes correspondantes pour atteindre les objectifs convenus. De telles circonstances sont analysées conjointement et ajustées d'un commun accord, et pourraient parfois nécessiter un avenant au contrat.

Chaque rapport annuel devrait également inclure un rapport financier. Lorsqu'un partenaire de programme a dépensé moins de 75 % de son budget annuel prévu, nous travaillons avec les partenaires pour comprendre

les raisons de cette sous-utilisation et, en général, nous retardons ou retenons le décaissement ultérieur jusqu'à ce que nous nous rapprochions du moment où les fonds sont nécessaires.

Confiance, transparence et confidentialité

Nous pensons que les partenaires de programme qui cherchent à faire progresser le bien-être public devraient s'efforcer d'être ouverts et transparents, et publier toutes les informations clés, sous réserve d'un ensemble restreint d'exceptions où la confidentialité devrait être maintenue. En divulguant des informations sur notre travail, nous pouvons favoriser une plus grande confiance, une meilleure compréhension et une collaboration entre les partenaires, renforcer la confiance, favoriser l'apprentissage et nous ouvrir à une critique saine et à la responsabilisation. Autrement dit, nous cherchons à modeler nous-mêmes cette pratique et nous encourageons les partenaires de programme à rendre publics tous les documents fondamentaux et à publier, en format libre accès, les données et les rapports de recherche.



Cortesia de Jonathan Torgovnik/Getty Images/Images of Empowerment



Avec l'aimable autorisation de Paula Bronstein/Gaety Images/Images of Empowerment

En pratique, nous espérons que les partenaires de programme et Co-Impact publieront le prospectus (et des résumés de celui-ci) ainsi que les informations descriptives et analytiques de base en (ou des résumés analytiques de) deux rapports que les partenaires nous envoient chaque année, les états financiers annuels audités, et toute recherche, tout rapport et toute donnée (dans un format ouvert lisible par machine) produits au cours de la subvention. Pour tous ces documents, nous encourageons les partenaires de programme à s'abonner à la version la plus généreuse de la licence Creative Commons.

Cela dit, nous reconnaissons que certaines informations pourraient être de nature sensible et ne pas être utiles pour être publiées dans leur intégralité, ou pourraient entraver la franchise et l'ouverture que nous cherchons à établir dans nos relations bilatérales. Il pourrait s'agir d'informations sur des discussions avec le gouvernement et d'autres partenaires, ou d'informations susceptibles de mettre en danger le personnel ou les communautés desservies (et en particulier les groupes historiquement défavorisés), de compromettre des relations, d'être politiquement ou socialement sensibles, de contenir des renseignements privés sur les individus, ou d'inclure des informations exclusives qui ne découlent pas du statut d'organisation à but non lucratif. Nous exigeons que les partenaires de programme fassent preuve de prudence dans le partage de telles informations et communiquent sur de telles questions dans un document ou une annexe séparé(e), et les marquent comme « confidentiel » ou « divulgation/diffusion interdite ». Les partenaires de programme qui estiment que l'un ou l'autre, ou les deux rapports qu'ils soumettent chaque année à Co-Impact entrent dans cette catégorie pourraient également demander que les rapports ne soient pas partagés publiquement.

Notre perception de l'application de ces principes dans la pratique continue d'évoluer à mesure que nous apprenons des fondations et des organisations qui sont des leaders dans ce domaine. Nous sommes impatients de nous engager avec nos partenaires de programme sur la meilleure méthode d'interprétation de ces principes, dans la réalisation progressive d'une plus grande confiance, ouverture et responsabilisation.

