

Le financement mondial parvient-il aux femmes autochtones, afro-descendantes, et issues des communautés locales ?

Expériences de l'Alliance des femmes du Sud (WiGSA)



#ThePledgeWeWant



# Remerciements

Ce rapport par l'Initiative des droits et ressources (RRI) et de l'Alliance des femmes du Sud (WiGSA) présente les résultats et l'analyse de la deuxième phase de la recherche « Suivi du financement destiné aux femmes autochtones, afro-descendantes et issues des communautés locales dans les pays du Sud global. »

Responsables de la recherche : Omaira Bolaños et Lorene Moran-Valenzuela

Collecte de données, questionnaire en ligne, base de référence, projet d'analyse qualitative et quantitative : Constanza Argentieri et Natalia Debandi de [VOZES](#)

Révision des données et de l'analyse de la recherche : Omaira Bolaños et Lorene Moran-Valenzuela

Pairs évaluateurs : Deborah Delgado, Namnyak Sinandei, Sushmita Lama, Devi Anggraini, Loretta Althea Pope Kai et Bryson Odgen

Rédactrice : Nicole Harris

Conception et réalisation : Amberley Gutscher

Les organisations WiGSA suivantes ont participé au processus de recherche :

Pacte des peuples autochtones d'Asie (AIPP) ; Association des femmes afro-descendantes du nord du Cauca (ASOM) ; Association des femmes artisanes Embera (AMARIE) ; Coalition des femmes leaders pour l'environnement et le développement durable (CFLEDD) ; Coordination des femmes leaders territoriales de Mésio-Amérique (CMLTM) ; Confédération nationale des femmes autochtones de Bolivie (CNAMIB) ; Coordination nationale des communautés noires rurales quilombolas (CONAQ) ; Dynamique des groupes des peuples autochtones (DGPA) ; Fédération des utilisateurs des forêts communautaires, Népal (FECOFUN) ; Fondation pour les initiatives communautaires (FCI) ; Fundación Azúcar ; Fédération nationale des femmes autochtones (NIWF) ; Organisation nationale des femmes autochtones andines et amazoniennes du Pérou (ONAMIAP) ; Conseil pastoral des femmes (PWC) ; Association des femmes autochtones de l'archipel (PEREMPUAN AMAN) ; Réseau des femmes afro-latino-américaines, afro-caribéennes et de la diaspora (Red MADD) ; Réseau des femmes africaines pour la gestion communautaire des forêts (REFACOF) ; Entrepreneurs sociaux pour le développement durable (SESDev) ; Union des femmes autochtones de l'Amazonie brésilienne (UMIAB) ; Réseau des droits et des ressources (WRRN) ; et Femmes dans le secteur minier et extractif (WoME).

Ce rapport est dédié et rend hommage au rôle et à la contribution essentiels des femmes autochtones, afro-descendantes et issues des communautés locales dans la transformation des inégalités entre les hommes et les femmes et la préservation de la biodiversité forestière et terrestre mondiale. Il vise à rassembler les voix des femmes avec force et solidarité afin de garantir que le financement mondial de la lutte contre le changement climatique et de la conservation inclue les organisations de femmes en tant que détentrices de droits clés ayant accès à un financement direct.

# Table des matières

## 04 Résumé exécutif

## 10 Méthodologie

## 16 À propos des organisations WiGSA

- 3.1. Programmes et stratégies prioritaires au sein des organisations membres WiGSA
- 3.2. Capacités et structures organisationnelles

## 23 La situation financière des organisations en réseau

- 4.1. Principales sources de financement
- 4.2. Financement de base
- 4.3. Durée du financement
- 4.4. Activités de mobilisation des ressources les plus difficiles
- 4.5. Efficacité dans l'obtention du financement
- 4.6. Économies et réserves

## 37 Obstacles et stratégies

- 5.1. Défis externes
- 5.2. Défis internes
- 5.3. Bonnes pratiques et expériences en matière de collecte de fonds

## 49 Études de cas

- 6.1. PEREMPUAN AMAN
- 6.2. Fondation pour les initiatives communautaires
- 6.3. Réseau des femmes afro-latino-américaines, afro-caribéennes et de la diaspora

## 69 Recommandations

Photos de couverture

en haut : Des femmes leaders des communautés autochtones Ogiek, Maasai, Batwa, Aweer, Benet, Sengwer et Yaaku se réunissent au mont Elgon, au Kenya, pour l'Assemblée 2022 de l'Afrique de l'Est.

Photo par TonyWild Photography pour l'Initiative des droits et ressources, 2022.

Au centre : Les membres du WiGSA posent pour une photo au Pérou lors de l'échange bilatéral entre le Népal et le Pérou.

Photo par Lorene Moran-Valenzuela pour l'Initiative des droits et ressources, 2025.

En bas : Une femme locale coupe la végétation envahissante d'un buisson dans la forêt communautaire de Shree Bindeshwari, au Népal.

Photo par Asha Stuart pour l'Initiative des droits et ressources, 2025.

# Résumé exécutif

L'Engagement pris lors de la COP26 de la CCNUCC en 2021 en faveur du [régime foncier forestier](#) a marqué un tournant historique dans l'engagement des gouvernements et des donateurs philanthropiques à fournir un financement direct aux peuples autochtones et aux communautés locales pour leurs efforts et leur rôle dans la prévention de la déforestation et leur action en faveur du climat et de la conservation. Ce qui reste encore flou dans le scénario de financement mondial pour 2025, c'est comment et dans quelle mesure les femmes autochtones, afro-descendantes et issues des communautés locales ont directement bénéficié de cet engagement. L'absence actuelle de données ventilées par genre dans les tendances des donateurs internationaux rend difficile le suivi du financement mondial accordé aux organisations de femmes.

Les organisations de femmes ont [lancé un appel](#) : Si les objectifs de financement climatique visent à combler le déficit historique en matière de financement direct des peuples autochtones et des communautés locales, les donateurs doivent répondre au déficit de financement lié au genre et traiter concrètement les droits des femmes et des filles dont l'accès direct au financement a été sévèrement limité. Les femmes sont des actrices clés dans la lutte contre le changement climatique et la conservation de l'environnement, elles sont les gardiennes et les transmettrices des connaissances traditionnelles, elles veillent à la sécurité et à la souveraineté alimentaires, et elles ont développé une incroyable résilience face aux crises environnementales. Cependant, elles continuent d'être [sous-représentées et sous-financées](#). Garantir un financement direct aux organisations et groupes de femmes peut transformer les inégalités basées sur le genre qui ont historiquement privé les femmes de leurs droits et les ont exclues des prises de décision cruciales aux niveaux territorial, national et international.<sup>1</sup>

En prévision d'un nouvel engagement lors de la COP30 de la CCNUCC au Brésil, les gouvernements et les bailleurs de fonds doivent reconnaître de toute urgence les femmes comme des détentrices de droits essentiels dans le domaine de l'action climatique et de la conservation. Cela permettra de garantir que cet engagement inclut concrètement une perspective sensible au genre afin d'éviter que les droits des femmes ne soient laissés pour compte dans les engagements financiers.

Afin de rassembler des preuves et de contribuer à combler le manque de données sur l'état du financement mondial destiné aux femmes autochtones, afro-descendantes et issues des communautés locales, [l'Initiative des droits et ressources \(RRI\)](#),<sup>2</sup> en collaboration avec [l'Alliance](#)

- 
- 1 Les femmes autochtones et afro-descendantes luttent depuis longtemps pour la reconnaissance de leurs droits individuels et collectifs, notamment leur droit de participer pleinement et efficacement à la prise de décision. Voir [IFIP 2021](#) ; [Faire entendre la voix des femmes autochtones pour l'égalité des droits et l'autodétermination](#) ; [Défis, obstacles et stratégies pour le leadership des femmes autochtones, afro-descendantes et issues des communautés locales](#) ; et [ONU Femmes](#).
  - 2 RRI est une coalition mondiale regroupant plus de 200 organisations de défense des droits qui se consacrent à la promotion des droits fonciers et des droits sur les ressources des peuples autochtones, des peuples afro-descendants et des communautés locales, ainsi que des femmes appartenant à ces groupes. Le programme RRI Parité entre hommes et femmes encourage et facilite le développement d'analyses ascendantes fondées sur des données probantes et la création d'outils visant à soutenir le plaidoyer national et international des femmes et leur participation significative à la prise de décisions stratégiques aux niveaux national et mondial.

[des femmes du Sud](#) (WiGSA), ont entrepris une analyse du niveau et des caractéristiques du financement auquel les membres du réseau WiGSA ont pu accéder. Une [analyse préliminaire](#) lancée lors de la Convention sur la diversité biologique (CDB) COP16 en 2024 a montré que les investissements dans l'égalité entre les femmes et les hommes sont en baisse et que les femmes autochtones et afro-descendantes restent gravement sous-financées. Le rapport préliminaire a également indiqué que les stéréotypes et les préjugés à l'égard des organisations de femmes persistent dans l'architecture mondiale du financement, dans laquelle les femmes sont soumises à un examen plus minutieux et à des attentes moins élevées en matière de résultats que les organisations dirigées par des hommes.

Ce rapport présente les résultats de la deuxième phase de cette recherche collaborative : « Suivi du financement mondial destiné aux femmes : Mise en œuvre pilote, » qui vise à identifier et à analyser les obstacles structurels auxquels se heurtent les femmes autochtones, afro-descendantes et issues des communautés locales pour accéder au financement. L'étude s'appuie sur les résultats du rapport préliminaire publié en 2024, qui a recensé les données existantes sur les subventions et les mécanismes de financement destinés aux organisations de femmes locales et aux organisations de défense des droits des femmes, et a défini les possibilités d'élargir les données disponibles grâce à un processus de collecte de données ascendant impliquant des réseaux représentatifs au sein du WiGSA.

Le présent rapport utilise l'approche « [Donner un sens aux financements](#) » développée dans le cadre de l'initiative [Path to Scale](#) (P2S), qui évalue si « le financement destiné au climat, à la conservation et aux droits est acheminé de manière pertinente et appropriée vers les peuples autochtones et les communautés locales, et garantit que les engagements financiers sont menés par leurs organisations. » Dans ce cadre, nous avons analysé si les organisations bénéficiaires du WiGSA considèrent que leur financement actuel : i) répond à leurs besoins et aspirations ; ii) est flexible ; iii) est transparent ; iv) est inclusif en matière de genre ; et v) favorise la responsabilité mutuelle.

RRI a mené cette étude en collaboration avec WiGSA, car ce réseau offre un avantage comparatif pour visualiser et évaluer si et comment les financements mondiaux parviennent aux différents types d'organisations, de groupes, de réseaux et d'associations de femmes autochtones, afro-descendantes et issues de communautés locales qui œuvrent à la croisée des actions en faveur du climat et de la conservation, et des droits fonciers et des droits sur les ressources des femmes. De plus, [WiGSA](#) a été catalysée par RRI en 2022 en réponse à [l'Engagement historique de 1,7 milliard de dollars](#) et lancée lors de la COP27 de la CCNUCC en Égypte, en tant que mouvement de femmes plaidant pour l'accès au financement direct.

## Principales conclusions

- Les deux priorités et stratégies principales du réseau d'organisations WiGSA sont les droits fonciers et les droits sur les ressources des femmes, ainsi que la justice climatique et environnementale. Cependant, les femmes autochtones, afro-descendantes et issues des communautés locales se heurtent à des obstacles importants pour obtenir un financement direct qui recoupe les droits humains et fonciers des femmes et la justice environnementale et climatique.

- Les organisations de femmes doivent compter largement sur le travail bénévole pour développer leurs activités, ce qui accentue les inégalités existantes en matière de « travail non rémunéré » effectué par les femmes. De plus, il existe des différences significatives dans le niveau de travail bénévole entre les organisations de femmes afro-descendantes ou mixtes et les organisations de femmes autochtones ou mixtes, les premières dépendant beaucoup plus du travail bénévole.
- En raison de leurs moyens financiers limités, les organisations du réseau WiGSA ont de grandes difficultés à créer des postes ou à retenir du personnel dédié à la mobilisation des ressources. Le manque de personnel dédié à la collecte de fonds exerce une pression supplémentaire sur les responsables de projet, qui doivent assumer cette tâche en plus de leurs fonctions plus générales.
- Le budget annuel médian des organisations du réseau WiGSA en 2023 était d'environ 273 000 USD, et il n'a que légèrement augmenté en 2024 pour atteindre 338 000 USD.
- Il existe des différences entre le budget consacré au travail des femmes au sein des organisations mixtes (intégrant des femmes et des hommes) et celui des organisations de femmes. La part du budget consacrée aux stratégies des groupes de femmes au sein des organisations mixtes n'était que de 19 pour cent en 2023 et de 28 pour cent en 2024, ce qui reflète les disparités existantes en matière de priorisation des programmes en faveur des droits des femmes au sein des organisations mixtes.
- Les organisations de femmes afro-descendantes ou mixtes ont des budgets annuels qui, en moyenne, sont inférieurs de plus de moitié à ceux des autres organisations de femmes autochtones ou mixtes et des organisations de femmes issues des communautés locales ou mixtes. En 2023, le budget médian des organisations de femmes autochtones et issues des communautés locales ou mixtes était de 273 466 USD, contre 154 000 USD pour les organisations de femmes afro-descendantes et mixtes.
- Les données sur le « budget souhaité » des organisations membres du WiGSA (le budget proposé dont l'organisation a besoin pour fonctionner efficacement et de manière durable en fonction de son programme, de son champ d'action et de ses projections) par rapport à leur budget réel révèlent un écart moyen d'au moins 50 pour cent.
- La principale source de financement des organisations membres du WiGSA provient des ONG internationales. Il est à noter que le financement féministe et les agences des Nations unies jouent un rôle relativement mineur, et que les fonds pour les droits humains et les gouvernements nationaux ont un rôle encore plus limité en tant que sources de financement pour les organisations du réseau WiGSA.
- Un déficit alarmant de financement flexible et de base au sein du réseau WiGSA a été signalé. Cinquante-trois pour cent des organisations membres ont déclaré ne disposer d'aucun financement de base ou que celui-ci représentait moins de 10 pour cent de leur budget total, et certaines organisations déclarant n'avoir jamais reçu de financement de base ou flexible.
- Les organisations et les groupes du réseau WiGSA fonctionnent principalement grâce à des subventions à court terme. En effet, 85 pour cent des organisations membres reçoivent des subventions d'une durée maximale de deux ans, et 25 pour cent ont des accords de financement d'une durée inférieure à six mois.

- Quarante pour cent des organisations membres du WiGSA ont déclaré que le financement du renforcement institutionnel était la tâche la plus difficile en matière de collecte de fonds. Viennent ensuite le financement de la production de connaissances et de la recherche (30 pour cent) et le travail de plaidoyer (25 pour cent). Lorsque l'on combine ces défis en matière de collecte de fonds, une tendance inquiétante se dessine, selon laquelle les domaines clés du développement des organisations de femmes sont ceux qui reçoivent le moins de financement.
- Trente-huit pour cent des organisations membres du WiGSA ont déclaré ne disposer d'aucune épargne ni réserve, 67 pour cent des organisations ne peuvent fonctionner que pendant 0 à 6 mois sans financement externe, et seulement 9 pour cent des organisations peuvent fonctionner pendant plus d'un an, ce qui suggère que la plupart des organisations opèrent dans des conditions de grande précarité financière.

## Résumé des recommandations

### **Repenser les mécanismes de financement : Vers un financement flexible, institutionnel et à long terme**

La prédominance des subventions rigides et à court terme pour des projets est le principal obstacle à la durabilité et à la réactivité des organisations telles que celles qui font partie du réseau WiGSA. Pour y remédier, les membres du WiGSA recommandent :

- Mettre en place des lignes de financement dédiées aux organisations de femmes, définir des pourcentages pour les stratégies en matière de parité entre les hommes et les femmes dans leurs thèmes de financement et leurs structures d'octroi de subventions, et veiller à ce que les organisations mixtes qui reçoivent des fonds s'engagent à consacrer au moins une partie des fonds reçus au soutien des activités de leurs groupes de femmes.
- Donner la priorité au financement à moyen et long terme : Faire du financement sur trois à cinq ans la norme plutôt que l'exception. Cela permet d'assurer la stabilité nécessaire à la planification stratégique, à la fidélisation des talents et à l'établissement de relations de confiance avec les communautés.

### **Transformer la relation : Passer du contrôle à la confiance et au partenariat stratégique**

- La dynamique de pouvoir actuelle, dans laquelle le donateur contrôle et le partenaire se conforme, doit être remplacée par un véritable partenariat fondé sur la confiance, l'apprentissage mutuel et la co-création de solutions.
- Mettre en œuvre des modèles « d'appels à propositions inversés » : Au lieu que les bailleurs de fonds prédéfinissent les priorités, ce modèle invite des organisations telles que les membres du réseau WiGSA à présenter leurs propres programmes stratégiques et leurs besoins, ce qui modifie la dynamique du pouvoir et garantit que le financement répond véritablement aux priorités locales.
- Simplifier les processus de candidature et de rapport : Réduire la charge administrative en raccourcissant les formulaires, en acceptant les propositions et les rapports dans des formats plus simples et dans les langues locales, et en explorant des méthodes

alternatives telles que les rapports oraux ou les visites de terrain sous forme de conversations.

### **Intégration d'approches intersectionnelles et transformatrices en matière de genre**

L'approche actuelle de l'intégration du genre dans l'architecture de financement s'est avérée insuffisante et souvent superficielle. Il est nécessaire de s'orienter vers des investissements intentionnels et transformateurs qui s'attaquent aux causes profondes et aux obstacles structurels de l'inégalité en matière de genre.

- Être intentionnel et spécifique dans le soutien au travail sur le genre : Les bailleurs de fonds doivent éviter les propositions généralisées et concevoir plutôt des programmes assortis de mécanismes concrets garantissant que les femmes en soient les véritables bénéficiaires, en analysant en profondeur la manière dont les inégalités affectent les femmes autochtones, afro-descendantes et issues des communautés locales dans des contextes spécifiques.
- Il est nécessaire d'établir un lien entre le financement des droits humains, des droits des femmes, du climat et de la conservation : La discrimination fondée sur le genre, la race ou l'origine ethnique et l'exclusion socio-économique sont interdépendants et affectent la place des femmes autochtones, afro-descendantes et issues des communautés locales dans l'architecture du financement de la lutte contre le changement climatique et de la conservation. La réalisation des objectifs mondiaux en matière de changement climatique et de conservation doit aller de pair avec l'élimination des schémas discriminatoires à l'égard des femmes.

### **L'urgence de financer la justice raciale pour les femmes afro-descendantes**

- Les organisations de femmes afro-descendantes d'Amérique latine et des Caraïbes ont souligné le manque alarmant de financement spécifique pour les initiatives qui traitent de la justice raciale, de la discrimination et des droits des peuples afro-descendants, en particulier des femmes. Cette absence limite considérablement l'impact et la durabilité de leur travail, perpétuant ainsi les inégalités historiques et structurelles. Un changement urgent est essentiel pour rendre la justice raciale visible et la positionner comme une priorité centrale dans les programmes régionaux des bailleurs de fonds.

### **Réinventer les mesures d'impact : Passer des rapports quantitatifs à l'évaluation des changements systémiques**

- Les bailleurs de fonds devraient adapter les modèles de rapports standardisés et collaborer avec leurs partenaires afin de concevoir conjointement des systèmes qui reflètent les changements substantiels auxquels les organisations elles-mêmes accordent de l'importance.
- Concevoir conjointement des systèmes de suivi et d'évaluation en intégrant des indicateurs qualitatifs qui mesurent les transformations en matière de confiance, de participation politique, de discours dominants et de relations de pouvoir au niveau des familles et des communautés.

- Financer l'apprentissage, pas seulement les rapports : Les subventions doivent inclure des ressources spécifiques permettant aux organisations de mener leurs propres processus de réflexion, d'apprentissage et d'adaptation stratégique. Les « rapports » destinés aux donateurs doivent passer d'exercices de conformité à des espaces de dialogue stratégique sur les défis et les enseignements tirés.

### **Investir dans le renforcement de l'écosystème local**

- Le renforcement des organisations de femmes autochtones, afro-descendantes et issues des communautés locales ne peut pas dépendre uniquement de leur capacité interne à s'adapter à un système rigide. Les bailleurs de fonds doivent investir dans l'écosystème de soutien qui permet à ces organisations de prospérer.
- Créer des fonds spécifiques pour le renforcement des capacités : Ces fonds devraient être gérés par les organisations et les réseaux eux-mêmes et financer leurs priorités identifiées, telles que l'achat de logiciels de comptabilité, la formation en communication stratégique, le recrutement d'un soutien juridique pour officialiser leur statut juridique et le versement de salaires équitables au personnel administratif et chargé de la collecte de fonds.

### **Le rapport est divisé en quatre sections**

1. La première présente la méthodologie et décrit les stratégies de collecte d'informations ;
2. La deuxième section donne un aperçu descriptif des résultats généraux de l'enquête en ligne et du groupe de discussion, y compris des informations sur les caractéristiques des organisations en termes de composition, de portée, de structure, de budgets, de types de financement et de donateurs, d'obstacles et de stratégies pour accéder aux fonds, et de bonnes pratiques ;
3. La troisième section présente trois études de cas, détaillant les résultats obtenus et leur lien avec les conclusions de la deuxième section ; et
4. La dernière section propose des recommandations pratiques destinées aux donateurs et aux organisations de femmes.

## 2. Méthodologie

Cette étude a été menée entre février et mai 2025 et repose sur une approche sensible aux droits humains et au genre<sup>3</sup> afin d'analyser i) le niveau de financement mondial accordé aux organisations de femmes autochtones, afro-descendantes et issues de communautés locales, et ii) si les fonds qui leur sont alloués répondent aux critères suivants : Répondre à leurs priorités et à leurs besoins, et être gérés par leurs organisations. En utilisant [l'approche](#) développée par l'initiative P2S en 2022, cette analyse ne se concentre pas uniquement sur les montants reçus, mais examine également comment ils sont reçus, dans quelles conditions et avec quelles conséquences pour l'autonomie, la durabilité et l'efficacité des organisations. Les cinq dimensions de l'approche ont fourni les catégories permettant d'analyser les expériences des organisations WiGSA, depuis leurs structures internes jusqu'à leurs relations avec les bailleurs de fonds. Les cinq dimensions clés de cette approche sont les suivantes :

1. **Dirigées par les peuples autochtones, les peuples afro-descendants et les communautés locales** : Le financement doit donner la priorité aux initiatives menées par ces communautés, en garantissant leur autodétermination et leur consentement libre, informé et préalable (CLIP). Les donateurs doivent les impliquer dans la conception et la gouvernance des mécanismes de financement.
2. **Responsabilité mutuelle** : Les systèmes de transparence et de responsabilité doivent être bidirectionnels, exigeant non seulement que les communautés rendent des comptes aux bailleurs de fonds, mais aussi que ces derniers fassent preuve de transparence dans leurs programmes et leurs stratégies.
3. **Flexibilité et long terme** : Les fonds doivent s'adapter aux priorités déterminées par les communautés elles-mêmes, permettant ainsi de réagir rapidement aux opportunités ou aux menaces et de soutenir les processus de changement transformateur grâce à des engagements pluriannuels.
4. **Inclusion des genres** : Une approche intersectionnelle est nécessaire pour garantir la participation équitable des femmes autochtones et locales à la gouvernance territoriale, avec un financement spécifique pour leurs groupes et l'intégration d'une perspective de genre dans toutes les initiatives.
5. **Rapidité et accessibilité** : Les ressources doivent être distribuées rapidement et avec un minimum de barrières administratives, afin de permettre aux communautés d'agir rapidement face aux menaces ou aux opportunités.

RRI a mené cette recherche en collaboration avec WiGSA,<sup>4</sup> un réseau de solidarité intercontinental regroupant des organisations de femmes autochtones, afro-descendantes et issues des communautés locales d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine, dont le champ d'action et l'influence s'étendent à plus de 60 pays. Les membres du WiGSA sont unis par une

---

3 Ces approches permettent une évaluation holistique et significative de la manière dont une intervention ou un processus est guidé et peuvent aider à identifier les schémas d'exclusion, de discrimination et les lacunes dans la réalisation des droits. Voir : [HCDH, 2018](#) ; [ONU Femmes, 2017](#) ; [UNEG, 2014](#).

4 En août 2025, le WiGSA était composé de 27 organisations.

vision commune qui consiste à inspirer des changements pour remédier aux inégalités structurelles et aux injustices historiques existantes en matière de reconnaissance des droits fonciers et des droits humains des femmes, et à plaider en faveur d'un accès direct aux finances et aux financements mondiaux.

Au moment de la mise en œuvre de la recherche, le WiGSA comptait 22 organisations, dont 21 ont participé à la collecte et à l'analyse des données et des informations qualitatives (tableau 2.1). Chaque membre du WiGSA représente entre quelques centaines et plusieurs millions de groupes, d'associations ou de femmes autochtones, afro-descendantes et/ou issues de communautés locales travaillant aux niveaux régional, national ou local. Les membres régionaux du WiGSA, bien que comptés comme des membres individuels, sont des réseaux travaillant dans 6 à 30 pays. De même, les membres nationaux représentent des dizaines d'organisations ou de sections locales de femmes.

Ce rapport rassemble les opinions, les connaissances et les points de vue des organisations et groupes de femmes qui composent le WiGSA et intègre leurs expériences et leurs besoins réels en matière d'accès et d'obtention de financements.

Nous avons utilisé trois outils pour collecter des données et des informations quantitatives et qualitatives : Une enquête en ligne envoyée à toutes les organisations du réseau WiGSA, un groupe de discussion avec six organisations WiGSA et une étude approfondie de trois cas pratiques à l'aide de techniques qualitatives.

## Enquête

Le sondage en ligne comprenait 30 questions, organisées en trois sections : Caractéristiques organisationnelles ; situation financière ; et stratégies, défis et aspirations. Le questionnaire était disponible en anglais, français, népalais, indonésien, portugais et espagnol.

L'enquête a été conçue pour établir une base de référence à partir des résultats de la période 2023–2024, dans l'espoir que ce même instrument puisse être appliqué périodiquement (tous les deux ans) au sein du réseau WiGSA ou de la coalition RRI afin de suivre les progrès ou les reculs en matière de niveau et de qualité du financement mondial accordé aux organisations de femmes.

L'enquête en ligne a été réalisée à l'aide de KoboToolbox, une plateforme gratuite fréquemment utilisée dans les enquêtes humanitaires qui permet de réutiliser les questionnaires. Vingt-et-une organisations membres de WiGSA ont répondu à l'enquête en ligne.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Les membres du WiGSA pouvaient choisir de ne pas répondre à certaines questions. Dans certains cas, l'échantillon de l'enquête porte sur 19 ou 20 organisations, et non 21, en fonction de leurs réponses.

Tableau 2.1. Liste des membres de WiGSA ayant participé à l'enquête en ligne

Nom de l'organisation	Champ d'action <sup>6</sup>	Basée à
Pacte des peuples autochtones d'Asie (AIPP) — Programme pour les femmes autochtones	Régional	Thaïlande
Coalition des femmes leaders pour l'environnement (CFLEDD)	National	République démocratique du Congo
Confédération nationale des femmes autochtones de Bolivie (CNAMIB)	National	Bolivie
Coordination nationale des communautés noires rurales quilombolas (CONAQ)	National	Brésil
Coordination des femmes leaders territoriales de Mésoamérique (CMLT)	Régional	Panama
Dynamique des Groupes des Peuples Autochtones (DGPA)	République démocratique du Congo	République démocratique du Congo
Fédération des utilisateurs des forêts communautaires, Népal (FECOFUN)	National	Népal
Fondation pour les initiatives communautaires (FCI)	Sous- national/Local	Libéria
Fundación Azúcar	National	Équateur
Association des femmes afro-descendantes du nord du Cauca (ASOM)	Sous- nationale/Locale	Colombie
Association des femmes artisanes Embera (AMARIE)	Sous- national/Local	Panama
Le Réseau des femmes Africaines pour la gestion Communautaire des Forêts (REFACOF)	Régional	Cameroun
Fédération nationale des femmes autochtones (NIWF)	National	Népal
Organisation nationale des femmes autochtones andines et amazoniennes (ONAMIAP)	National	Pérou
Conseil pastoral des femmes (PWC)	Sous- nationale/Locale	Tanzanie
PEREMPUAN AMAN	Sous- national/Local	Indonésie

<sup>6</sup> La portée organisationnelle a été classée en trois catégories : Régionale (travaillant dans plusieurs pays), nationale (travaillant dans un seul pays) et infranationale/locale (travaillant dans des comtés ou provinces spécifiques au sein d'un pays).

Réseau des femmes afro-latino-américaines, afro-caribéennes et de la diaspora (Red MADD)	Régional	Panama
Entrepreneurs sociaux pour le développement durable (SESDev)	National	Libéria
Union des femmes autochtones de l'Amazonie brésilienne (UMIAB)	Sous-national/Local	Brésil
Femmes dans le secteur minier et extractif (WoME)	National	Sierra Leone
Réseau pour les droits des femmes et les ressources naturelles (WRRN)	Sous-national/Local	Népal

## Études de cas

La stratégie qualitative comprenait une analyse plus approfondie des caractéristiques organisationnelles, des perceptions, des expériences et des trajectoires de trois organisations membres du WiGSA en matière d'accès au financement. Afin de mieux comprendre la dynamique des expériences régionales uniques, des organisations situées dans différentes zones géographiques, représentant différents types d'organisations et/ou différents groupes ethniques ou communautaires, ont été sélectionnées.

**Tableau 2.2. Liste des membres du WiGSA ayant participé aux entretiens de l'étude de cas**

Nom de l'organisation	Basée à
Réseau des femmes afro-latino-américaines, afro-caribéennes et de la diaspora (Red MADD)	Panama
Fondation pour les initiatives communautaires (FCI)	Libéria
PEREMPUAN AMAN	Indonésie

Les entretiens et la visite sur le terrain avaient pour objectif d'explorer les thèmes suivants :

- Caractérisation des processus décisionnels, des mécanismes de travail, des systèmes d'évaluation et de la responsabilité
- Détails sur la structure, les processus et les décisions liés à la collecte de fonds
- Informations financières des quatre dernières années concernant le budget, les sources et les types de financement
- Examen détaillé des expériences positives et négatives en matière d'obtention de financement
- Identification des capacités et des besoins institutionnels pour accéder au financement

- Identification des stratégies et des obstacles au financement
- Identification des opportunités d'accès au financement
- Détermination de l'influence du type d'organisation et/ou les groupes ethniques représentés ont une incidence sur l'accès au financement

Pour l'analyse des entretiens, une matrice a été conçue avec quatre dimensions principales :

- Organisation et structure
- Budget
- Obstacles et stratégies
- Opportunités

Au sein de chacune de ces dimensions principales, des sous-dimensions d'analyse ont été appliquées, telles que les types de financement, les principaux donateurs, les programmes financés et les budgets souhaités, en intégrant une analyse comprenant des extraits des entretiens qui illustraient les résultats ou le sujet discuté. Une grille d'analyse conjointe<sup>7</sup> a été utilisée pour systématiser les entretiens.

## Groupe de discussion

Un groupe de discussion a suivi l'enquête en ligne : Des entretiens approfondis avec les organisations ont permis de discuter des principaux résultats de l'enquête et d'échanger des expériences, des obstacles et la signification des données qui ont émergé de l'enquête.

Tableau 2.3. Organisations WiGSA ayant participé au groupe de discussion

Nom de l'organisation	Basée à
Pacte des peuples autochtones d'Asie (AIPP) — Programme des femmes autochtones	Thaïlande
Association des femmes afro-descendantes du nord du Cauca (ASOM)	Colombie
Le Réseau des Femmes Africaines pour la Gestion Communautaire des Forêts (REFACOF)	Cameroun
Union des femmes autochtones de l'Amazonie brésilienne (UMIAB)	Brésil
Femmes dans le secteur minier et extractif (WoME)	Sierra Leone
Réseau pour les droits des femmes et les ressources naturelles (WRRN)	Népal

<sup>7</sup> Ce concept, également connu sous le nom de triangulation, est un concept central dans la recherche qualitative, où les chercheurs utilisent plusieurs méthodes, sources de données ou perspectives théoriques pour étudier le même phénomène. Il contribue à accroître la validité et la crédibilité des résultats de la recherche. Il existe une littérature abondante sur les différents types de triangulation (triangulation des données, triangulation méthodologique, etc.). Voir, par exemple, [Patton, Michael Quinn, 2015](#).

Le groupe de discussion s'est déroulé virtuellement et comprenait des organisations issues de divers secteurs et régions. Le format comprenait un deuxième sondage simple visant à examiner les résultats prévus par les participantes, une présentation des données et une discussion sur les résultats attendus par rapport aux résultats réels à l'aide de questions guidées.



Membres de la WiGSA participant à la rencontre bilatérale Pérou-Népal, du 26 au 30 mai 2025. Photo par l'ONAMIAP.

## 3. À propos des organisations WiGSA

Le WiGSA<sup>8</sup> est un réseau diversifié et solide d'organisations qui représentent des milliers de femmes autochtones, afro-descendantes et issues de communautés locales d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine. Il est composé d'organisations formelles et informelles, de collectifs, de groupes de femmes au sein d'organisations mixtes et d'associations qui incarnent les voix et les luttes des peuples autochtones, des peuples afro-descendants et des communautés locales.

Ses membres travaillent au niveau territorial sur des questions liées aux droits fonciers des femmes et à la défense des terres communautaires ; à la restauration des écosystèmes et à la protection des forêts ; aux impacts de l'exploitation minière sur les femmes et leurs communautés ; à la production agricole, à la sécurité alimentaire et à la souveraineté alimentaire ; et aux stratégies de prévention de la violence à l'égard des femmes, entre autres, ce qui confère à WiGSA une légitimité unique et une capacité cruciale à influencer les

---

8 WiGSA est un réseau intercontinental en pleine expansion qui regroupe des organisations, des groupes et des réseaux de femmes autochtones, afro-descendantes et issues de communautés locales. En août 2025, WiGSA comptait 27 membres et étendait son action à plus de 60 pays, ce qui lui confère une capacité d'influence étendue et représentative dans des contextes géographiques, culturels et politiques divers. Huit nouvelles organisations ont rejoint le réseau WiGSA au cours du premier semestre 2025, et au moment de la mise en œuvre de la recherche, de février à mai 2025, WiGSA comptait 22 organisations.

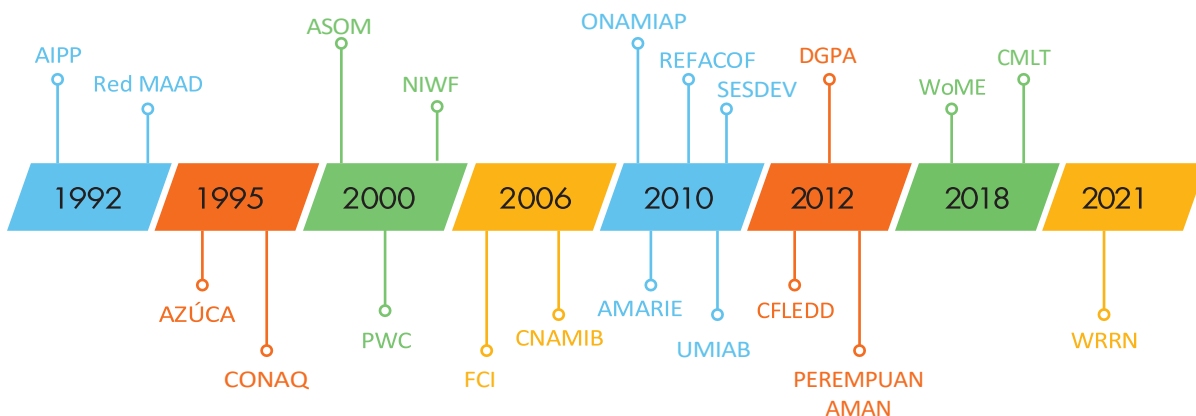


Il est important de souligner la vaste portée du réseau WiGSA, qui couvre un grand nombre de pays au niveau régional et de nombreuses communautés et localités au sein de chaque pays.

Ceci est crucial lorsqu'on analyse le champ d'action de chaque organisation par rapport à son budget, car lorsqu'on le décompose en fonction du nombre de pays, de localités et de communautés avec lesquels il travaille, son budget devient insuffisant.

Les organisations membres du WiGSA ont des histoires diverses ; beaucoup ont une longue expérience dans ce domaine, certaines ayant près de 40 ans d'expérience. Comme le montre le graphique 3.1, les membres du WiGSA AIPP, Red MAAD, Fundación Azúcar et CONAQ ont été fondés au début et au milieu des années 1990, suivis d'un processus continu de formation d'organisations de femmes à différents niveaux et dans différentes régions, avec des programmes spécifiques axés sur les droits. Le réseau WiGSA rassemble à la fois des organisations établies de longue date et des organisations récemment créées, enrichissant et élargissant ainsi les perspectives collectives au sein du réseau.

**Graphique 3.1. Chronologie des années de création des 21 organisations membres du WiGSA**



### Programmes prioritaires et stratégies au sein des organisations membres du WiGSA

Cette section présente les résultats de l'enquête en ligne concernant les priorités et stratégies des membres du WiGSA. Selon les résultats de l'enquête (tableau 3.1), les principales priorités des membres du WiGSA sont les droits fonciers et les droits à la gestion des ressources des femmes, ainsi que la justice climatique et environnementale. D'autres organisations développent des travaux spécifiques sur les droits des femmes afro-descendantes ou les droits des femmes autochtones.

Tableau 3.1. Priorités des membres du WiGSA

Thème	%
Justice climatique et environnementale	76
Droits fonciers et droits d'accès aux ressources des femmes	57
Droits des femmes autochtones	38
Gestion communautaire et féminine des ressources forestières	33
Mettre fin à la violence fondée sur le genre	29
Conservation fondée sur les droits	24
Droits des femmes afro-descendantes	19

Cependant, les organisations qui travaillent spécifiquement sur les droits des femmes afro-descendantes rencontrent d'importantes difficultés pour obtenir des financements pour leurs programmes fondamentaux et intersectionnels. Cela pourrait s'expliquer en grande partie par le fait que les priorités des bailleurs de fonds sont souvent trop génériques ou ne tiennent pas compte des spécificités des inégalités raciales ou sociales qui placent les femmes afro-descendantes dans une situation encore plus défavorisée. Par exemple, l'une des questions centrales mises en évidence était « *l'aveuglement de l'écosystème des bailleurs de fonds face au racisme structurel.* »<sup>9</sup> Cela signifie que très peu de fonds sont consacrés à la lutte contre la discrimination et à la justice raciale, ainsi qu'à leur intersection avec les droits fonciers et les actions en faveur du climat et de la conservation. En conséquence, les organisations sont contraintes de « traduire et d'adapter » en permanence leurs programmes pour les adapter aux cadres des bailleurs de fonds, ce qui peut affaiblir leur mission transformatrice.

Cela reflète les défis systémiques plus larges documentés dans [les recherches sur la philanthropie et les droits humains](#), où le financement de la justice raciale reste rare et souvent générique et ne reconnaissant pas les besoins spécifiques des groupes de femmes afro-descendantes et autochtones. Par conséquent, « *les organisations autochtones et afro-descendantes sont confrontées à des obstacles importants pour obtenir un financement adéquat, direct et flexible afin de faire avancer leurs programmes intersectionnels et transformateurs.* »

De plus, bon nombre de questions fondamentales sur lesquelles travaille le réseau WiGSA, telles que les droits fonciers, la gestion des ressources naturelles et le programme de justice climatique, sont traditionnellement interprétées comme des domaines d'action dominés par les hommes. Les entretiens et les discussions de groupe ont mis en lumière le fait que les bailleurs de fonds manifestent souvent une forte résistance à financer les organisations de femmes qui s'occupent de ces domaines ou ne reconnaissent pas du tout le rôle crucial des femmes.

<sup>9</sup> Toutes les citations figurant dans le présent rapport, y compris celle-ci, sont extraites d'entretiens menés dans le cadre d'études de cas et/ou de discussions de groupe.

« Les organisations autochtones et afro-descendantes sont confrontées à des obstacles importants pour obtenir un financement adéquat, direct et flexible afin de faire avancer leurs programmes intersectionnels et transformateurs. »

De même, les organisations WiGSA ont signalé que de nombreux bailleurs de fonds les considèrent comme manquant de capacités et de compétences pour gérer les fonds liés à ces questions.



### Capacités et structures organisationnelles

Les capacités et les structures organisationnelles individuelles au sein du réseau WiGSA présentent une grande variabilité, comme le montre le graphique 3.2. En moyenne, la plupart des organisations comptent environ 12 employés permanents, auxquels s'ajoutent par une participation importante de bénévoles, avec une moyenne de 41 bénévoles par organisation.

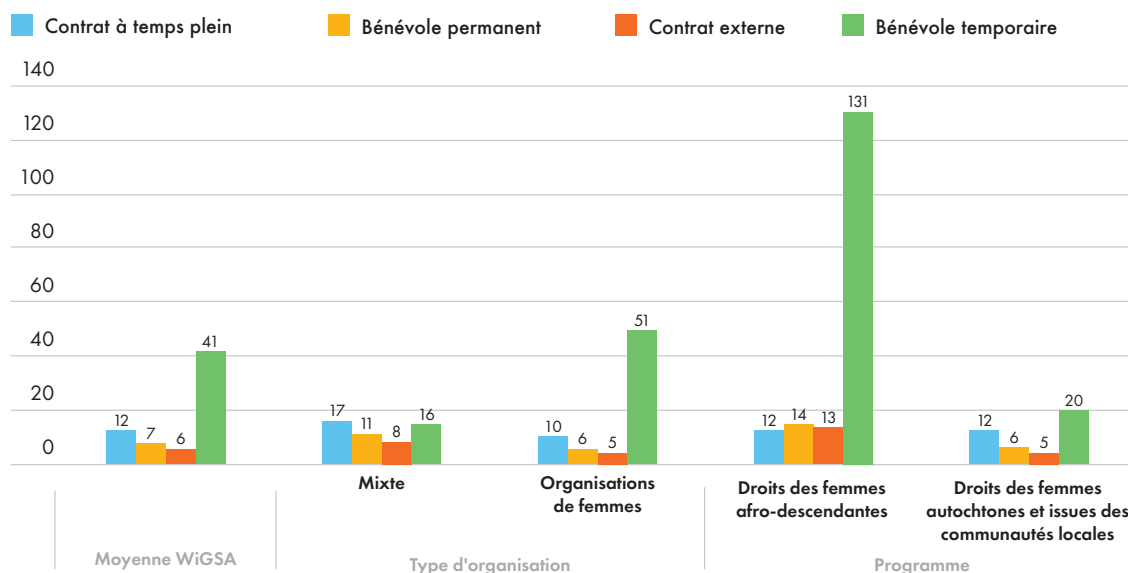
Il convient de noter que les organisations mixtes ont tendance à avoir un nombre plus élevé d'employés permanents sous contrat que les organisations de femmes, avec une moyenne de 16 contre 10 personnes, respectivement.



Ketut Ayu est responsable du groupe des agricultrices et membre de la communauté autochtone Adat Dalem Tamblingan, dans le centre-nord de Bali, en Indonésie. Le groupe plante, cultive, récolte, conditionne et vend plus de 700 kg de café chaque mois dans les magasins de Bali. Photo par Santhi Wijaya pour BRWA et l'Initiative des droits et ressources, 2023.

En outre, il existe une différence significative dans les contributions bénévoles entre les organisations et groupes de femmes afro-descendantes et les organisations et groupes de femmes autochtones, les premières dépendant d'un volume beaucoup plus important de travail bénévole.

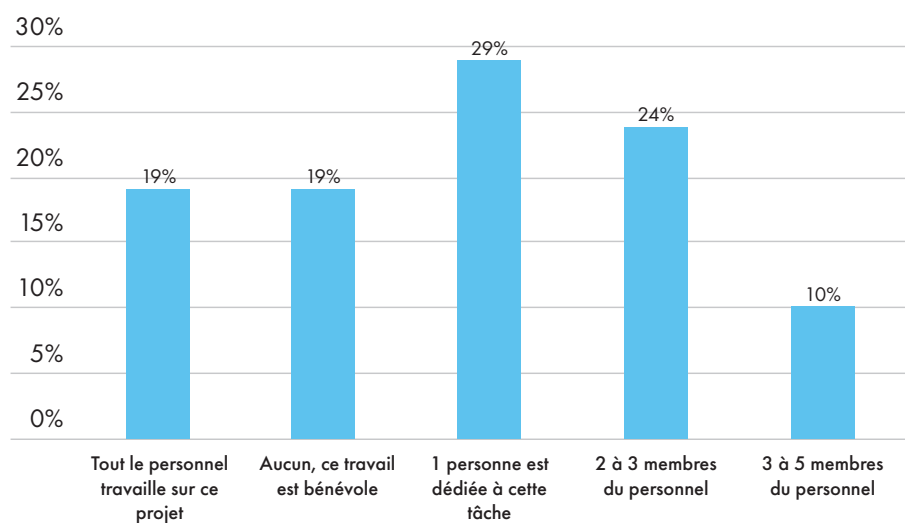
**Graphique 3.2. Structure organisationnelle du réseau WiGSA**



La quantité importante de travail bénévole dans toutes les organisations est une source majeure de préoccupation. Comme l'ont souligné les femmes de ces organisations, cela reflète les pratiques patriarcales selon lesquelles les femmes continuent d'effectuer un travail non rémunéré considéré comme domestique et de moindre importance. Cette question ressort tout au long du processus de recherche et dans les interactions avec les organisations WiGSA comme affectant la capacité des organisations à plaider en faveur de ressources plus importantes et de meilleure qualité.

Les organisations du réseau WiGSA éprouvent de sérieuses difficultés à créer des postes ou à retenir du personnel dédié à la mobilisation des ressources. Le graphique 3.3 montre que 67 pour cent de ces organisations ne comptent qu'une seule personne chargée de la collecte de fonds, voire aucune personne dédiée exclusivement à cette tâche. Dans de tels cas, la responsabilité d'obtenir des financements incombe généralement aux chefs de projet ou aux membres de l'équipe technique, qui assument cette tâche dans le cadre d'un ensemble plus large de fonctions, sans y être exclusivement et systématiquement dédiés ni avoir reçu de formation à cet effet, ce qui dépasse leurs capacités à fonctionner à la fois comme responsables de la mise en œuvre des programmes et comme collecteurs de fonds institutionnels.

**Graphique 3.3. Personnel dédié à la collecte de fonds<sup>10</sup>**



---

<sup>10</sup> En raison de l'arrondi au nombre entier le plus proche, les graphiques présentés dans ce rapport ne totalisent pas toujours 100 pour cent.

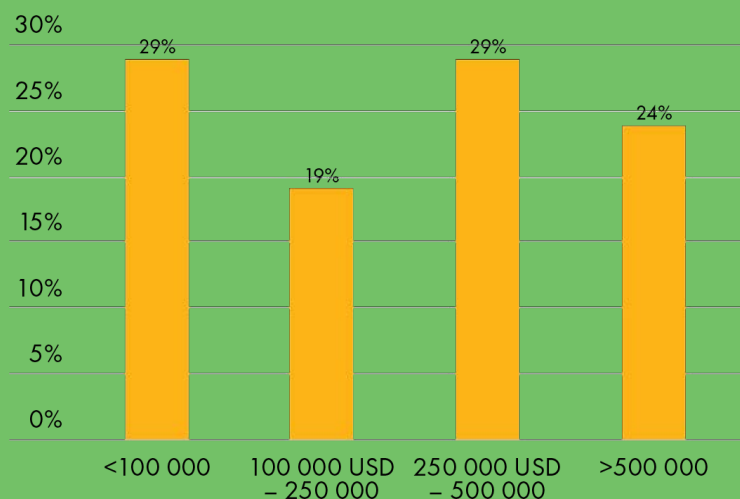


Les membres de WiGSA posent pour une photo avec des membres de la communauté locale et des dirigeants du groupe d'utilisateurs de la forêt communautaire lors de leur deuxième réunion stratégique à Katmandou, au Népal. Photo par Sandesh Chaudhary pour l'Initiative des droits et ressources, 2024.

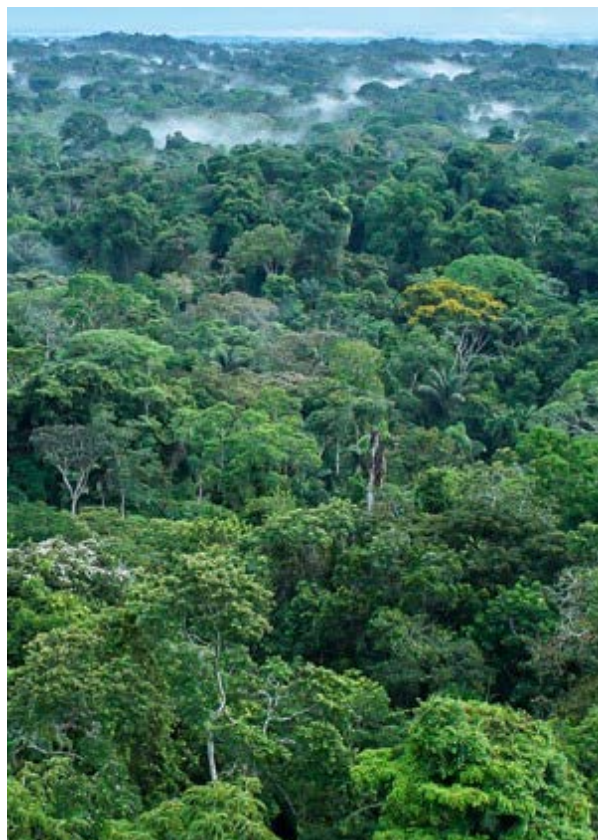
## 4. La situation financière des organisations du réseau

Cette section analyse les budgets, les types et les caractéristiques du financement et des donateurs. L'analyse se concentre sur le financement reçu en 2023 et 2024. Le graphique 4.1 présente les budgets annuels moyens des organisations du réseau WiGSA, qui varient considérablement, allant de 40 000 USD à plus d'un million USD. Il convient de noter que 30 pour cent d'entre elles disposent de moins de 100 000 USD par an.

Graphique 4.1. Pourcentage des organisations du réseau WiGSA par budget annuel (moyenne pour 2023-2024 en USD)



Si l'on considère la moyenne, la valeur annuelle pour 2023 était de 497 500 USD, mais compte tenu de la grande diversité et de la large gamme des budgets, ce chiffre ne reflète pas clairement la situation, car un budget important peut fausser l'ensemble des données. Un indicateur plus précis est la médiane, qui représente la valeur centrale qui divise l'ensemble des données en deux moitiés. Selon cette mesure, le budget annuel des organisations du réseau WiGSA en 2023 était d'environ 273 000 USD, passant à 338 000 USD en 2024, comme le montre le tableau 4.1. Cependant, cette croissance modeste pourrait ne pas suivre le rythme des défis en temps réel tels que l'inflation, l'expansion des besoins programmatiques ou l'augmentation des coûts opérationnels pour de nombreuses organisations WiGSA.



Images par un drone de la forêt amazonienne, en Équateur. Photo par Shutterstock.

**Tableau 4.1. Budget annuel total, moyenne et médiane pour 2023 et 2024 en USD**

	2023	2024
Total	\$10 447 505	\$12 530 724
Moyenne	\$497 500	\$596 701
Médiane	\$273 466	\$338 066

Le tableau 4.2 ci-dessous montre les différences budgétaires entre les organisations de femmes et les groupes de femmes au sein d'organisations mixtes pour les deux années.<sup>11</sup> Comme on peut le constater, le montant du budget, qu'il s'agisse de la moyenne ou de la médiane, est plus élevé dans les organisations de femmes que dans les groupes de femmes au sein d'organisations mixtes. En fait, dans le cas des organisations mixtes, la part du budget allouée aux groupes de femmes et à leurs projets n'était que de 19 pour cent en 2023 et de 28 pour cent en 2024. Cela suggère que, en termes nets, les organisations mixtes ont tendance à consacrer moins de ressources spécifiquement aux femmes que les organisations féminines. Ce constat pourrait être révélateur des inégalités structurelles persistantes au sein des organisations mixtes, où les droits des femmes ne font généralement pas partie des priorités politiques et bénéficient donc d'un financement insuffisant. Toutefois, ce constat doit être suivi

<sup>11</sup> Sur les 21 organisations qui ont participé à l'enquête, six sont des groupes de femmes autoproclamés au sein d'organisations mixtes (les organisations mixtes dans ce rapport sont celles qui regroupent des hommes et des femmes). Les organisations mixtes ont répondu en indiquant les montants budgétaires alloués uniquement aux groupes de femmes au sein de ces organisations.

dans le cadre d'analyses futures et dans un contexte où davantage de possibilités de financement direct sont offertes aux organisations autochtones et communautaires locales, afin de comprendre si l'accès à un financement plus direct pour les organisations mixtes a un impact positif sur l'allocation de fonds dédiés ou accrus à leur travail auprès des femmes.

**Tableau 4.2. Budget annuel moyenne et médiane pour 2023 et 2024 des groupes de femmes au sein d'organisations mixtes et des organisations de femmes en USD**

	Organisations mixtes		Organisations de femmes	
	2023	2024	2023	2024
Moyenne	\$108 880	\$174 611	\$652 948	\$765 537
Médiane	\$61 142	\$57 738	\$385 582	\$422 000

Le tableau 4.3 compare les budgets des organisations des peuples afro-descendants à ceux des autres organisations du réseau, c'est-à-dire les organisations autochtones ou communautaires locales. On constate que les organisations afro-descendants ont, en moyenne, des budgets inférieurs de plus de moitié à ceux des autres types d'organisations. En 2023, le budget médian des organisations de femmes autochtones et des communautés locales était de 273 466 USD, contre 154 000 USD pour les organisations de femmes afro-descendantes et les groupes de femmes au sein d'organisations mixtes. Ce constat a mis en évidence la tendance identifiée dans [l'analyse préliminaire de 2024](#), qui montre que les écarts de financement ne sont pas homogènes, même au sein des organisations de femmes. De plus, selon les nouveaux résultats, les organisations mixtes afro-descendants et les organisations de femmes afro-descendantes ont tendance à rencontrer des difficultés supplémentaires pour accéder au financement, ce qui indique clairement la nécessité de mieux comprendre et de traiter efficacement les divers facteurs qui affectent l'accès direct des organisations afro-descendants au financement mondial.

**Tableau 4.3. Comparaison des budgets annuels moyennes et médianes alloués aux organisations et groupes de femmes afro-descendantes ou autochtones et locales, en USD**

	2023		2024	
	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane
Femmes afro-descendantes	\$214 750	\$154 500	\$258 000	\$233 500
Femmes autochtones et issues des communautés autochtones	\$564 030	\$273 466	\$676 396	\$338 066

Les tableaux 4.2 et 4.3 montrent que les niveaux de financement des groupes de femmes au sein d'organisations mixtes et des organisations de femmes autochtones et afro-descendantes restent insuffisants, compte tenu de l'étendue de leur travail, et que ces dernières sont les plus touchées. **Les résultats révèlent également une tendance à des contraintes de financement pour les groupes de femmes (qu'elles soient autochtones, afro-descendantes ou issues de communautés locales) au sein d'organisations mixtes.**

Le tableau 4.4 présente les données moyennes et médianes sur le budget annuel des membres du WiGSA par rapport à leur budget « souhaité, » dans lequel il leur a été demandé d'indiquer le budget nécessaire au bon fonctionnement et à la pérennité de leur organisation en fonction de leur programme, de leur champ d'action et de leurs projections. **L'analyse révèle une moyenne écart d'au moins 50 pour cent entre le budget annuel réel actuel des organisations du réseau WiGSA et leur budget souhaité.** Ce résultat révèle une situation financière difficile pour les organisations et groupes de femmes, où le fait de ne pas atteindre le budget souhaité pour fonctionner correctement signifie, dans la pratique, la suppression ou la réduction des budgets alloués aux programmes, l'incapacité à retenir le personnel clé et une action limitée sur les priorités clés.

**Tableau 4.4. Budget annuel moyenne et médiane pour 2024 par rapport au budget souhaité**

	Réel 2024	Budget souhaité
Moyenne	\$596 701	\$1 764 441
Médiane	\$338 066	\$717 500



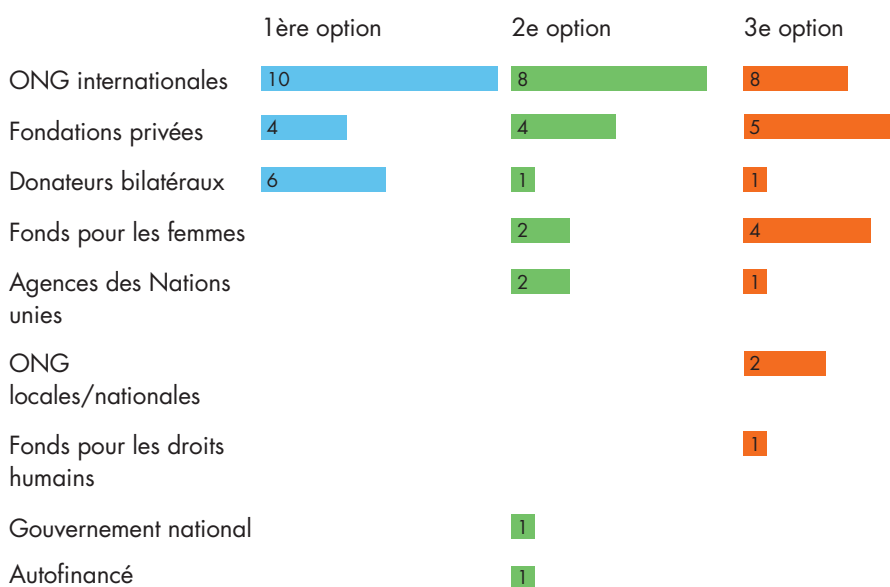
## Principales sources de financement

Le graphique 4.2 présente le classement établi par les membres du réseau WiGSA concernant leurs principales sources de financement. L'enquête en ligne leur a permis de sélectionner jusqu'à trois types principaux de donateurs dont dépendent les organisations WiGSA pour leur financement, en les classant par ordre d'importance : l'option 1 pour leur principale source de financement, l'option 2 pour leur source secondaire de financement et l'option 3 pour leur troisième source de financement. Pour les organisations du réseau WiGSA, la principale source de financement provient des ONG internationales, sélectionnées par 10 organisations comme première option et principale source de financement. Les fondations privées ou philanthropiques et les donateurs bilatéraux constituent les sources de financement secondaires, suivies par d'autres types de sources.

Il convient de noter que les financements féministes et les agences des Nations unies jouent un rôle relativement mineur, et que les fonds pour les droits humains et les gouvernements nationaux ont une présence encore plus limitée en termes de financement des organisations

membres du WiGSA. Étant donné que les priorités du réseau WiGSA (tableau 3.1) portent sur l'intersectionnalité entre les droits des femmes à la terre et aux ressources et la justice environnementale, les résultats indiquent un décalage entre les bailleurs de fonds pour les droits humains et les donateurs pour le climat et la conservation.

Graphique 4.2. Quelles ont été les principales sources de financement reçues en 2023 et 2024 ?<sup>12</sup>



## Financement de base

Un élément central d'une approche appropriée du financement consiste à évaluer dans quelle mesure les ressources financières reçues par les organisations correspondent à leurs objectifs stratégiques et à leur mission institutionnelle. Il s'agit notamment d'examiner si les fonds offrent suffisamment de flexibilité aux organisations pour mener à bien leurs initiatives, renforcer leurs capacités internes et étendre leur portée.

<sup>12</sup> L'enquête en ligne a permis de sélectionner jusqu'à trois principaux types de donateurs dont dépendent les organisations WiGSA pour leur financement, en les classant par ordre d'importance : L'option 1 pour leur principale source de financement, l'option 2 pour leur deuxième source de financement et l'option 3 pour leur troisième source de financement.

Dans cette optique, l'accès à un financement structurel ou de base, c'est-à-dire un financement qui n'est pas lié à des projets spécifiques, est essentiel pour la viabilité à long terme des organisations. L'enquête comprenait une question visant à mesurer la part du financement de base dans le budget annuel de chaque organisation.

**En analysant les données de 19 organisations<sup>13</sup> du réseau WiGSA, nous avons constaté que 53 pour cent d'entre elles déclaraient ne disposer d'aucun financement de base ou que celui-ci représentait moins de 10 pour cent de leur budget total**, comme le montre le tableau 4.5. Ces chiffres sont alarmants et soulignent l'énorme déficit de financement flexible dont souffrent les organisations du réseau. Le manque de financement de base pour les organisations et les groupes de femmes pourrait affecter leur capacité à répondre efficacement aux nouveaux défis et opportunités, à continuer d'innover dans leur défense des droits des femmes et des droits fonciers communautaires, et à maintenir des programmes à long terme visant à obtenir des impacts plus importants et des changements systémiques.

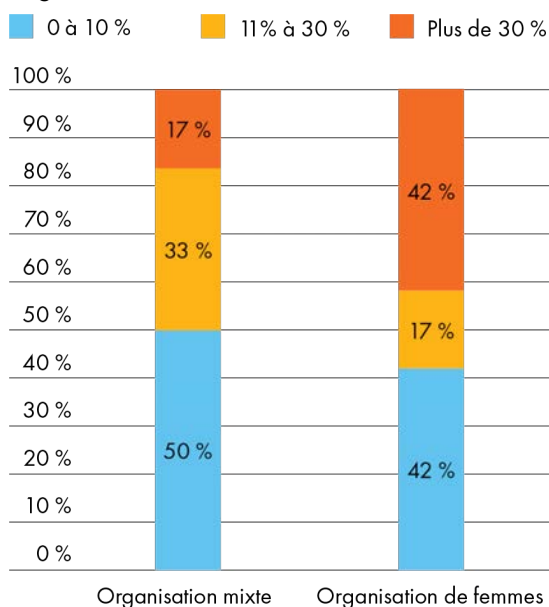
**Tableau 4.5. Proportion du financement de base parmi les organisations du WiGSA**

Financement de base, en % du budget annuel	Nombre d'organisations	%
0 à 10 %	10	53
11 à 30 %	7	37
>30 %	2	11
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Lorsque l'on compare les groupes de femmes au sein d'organisations mixtes dans le graphique 4.3, les résultats sont moins favorables pour les organisations mixtes. La moitié (50 pour cent) des organisations mixtes ont déclaré recevoir 10 pour cent ou moins de financement de base, contre 42 pour cent des organisations de femmes.

<sup>13</sup> Deux organisations ont choisi de ne pas répondre à cette question dans le cadre de l'enquête.

**Graphique 4.3. Pourcentage du financement de base pour les organisations mixtes et les organisations de femmes**



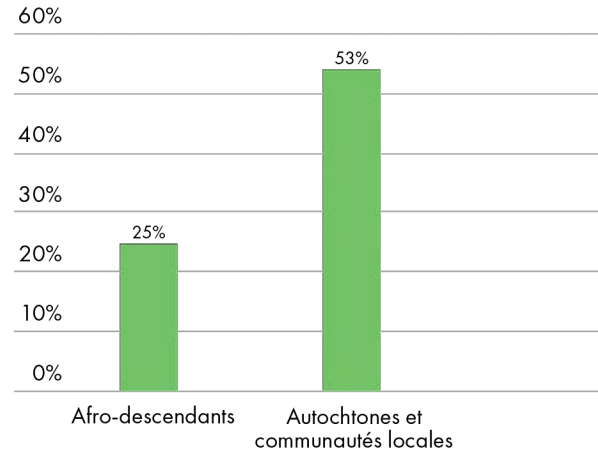
Un aspect positif à souligner est que, lorsque l'on analyse la proportion du financement de base parmi différents types d'organisations (autochtones, afro-descendants et communautés locales), il apparaît que les organisations afro-descendants ont un pourcentage relativement plus élevé de financement de base dans leur budget total.

Comme le montre le graphique 4.4, **25 pour cent des organisations afro-descendants ont déclaré que leur financement de base était nul ou inférieur à 10 pour cent, tandis que 53 pour cent des organisations autochtones et communautaires locales ont indiqué que leur financement de base était nul ou inférieur à 10 pour cent de leur budget total.**

Bien que la petite taille de l'échantillon limite notre capacité à tirer des conclusions définitives, cette analyse basée sur des pourcentages offre une approximation utile et permet de formuler des hypothèses pour de futures recherches. En ce sens, on pourrait suggérer que, bien que les organisations afro-descendants fonctionnent généralement avec des ressources plus limitées et des budgets plus modestes, elles pourraient bénéficier d'un accès relativement plus important à des financements flexibles. Cela pourrait à son tour renforcer leur capacité à se consolider sur le plan institutionnel ou à maintenir leurs activités de base malgré des contraintes financières globales.

« Le financement par projet génère une incertitude considérable et nuit à la viabilité à long terme du réseau, car la véritable viabilité ne se résume pas simplement à disposer de fonds sur un compte bancaire. Il s'agit fondamentalement d'une question de prévisibilité. »

Graphique 4.4. Pourcentage d'organisations dont le financement de base représente entre 0 et 10 pour cent du financement total, par représentation organisationnelle



Les informations recueillies lors des entretiens et des groupes de discussion soulignent ces conclusions ; par exemple, certaines organisations du réseau n'ont jamais eu accès à un financement flexible ou institutionnel (financement de base). Cette rigidité, selon leurs propres termes, « entrave la durabilité et le développement organisationnel, » empêchant tout investissement dans le personnel clé ou les équipes chargées de la collecte de fonds. D'autres organisations ont déclaré dépendre à 80 pour cent d'un financement basé sur des

projets, avec seulement 20 pour cent de financement institutionnel. Cette modalité génère « une incertitude considérable et entrave la viabilité à long terme du réseau, car la véritable viabilité ne se résume pas simplement à disposer de fonds sur un compte bancaire. Il s'agit fondamentalement d'une question de prévisibilité. »

En revanche, les expériences d'accès et d'obtention de financements institutionnels démontrent une valeur et un potentiel de transformation considérables. Les organisations qui disposent d'un certain pourcentage de financement de base soulignent que ce type de soutien est crucial, car il leur permet de couvrir leurs frais de fonctionnement, de renforcer leurs structures internes et d'investir dans des initiatives à long terme.

Cette relation de cause à effet évidente entre la disponibilité d'un financement de base et la capacité des organisations à planifier stratégiquement et à renforcer leur structure interne souligne une implication plus large pour les bailleurs de fonds : **La transition vers un**

financement institutionnel de base est essentielle pour une véritable autonomisation et un impact transformateur à long terme, au-delà de la simple mise en œuvre de projets.



## Durée du financement

Lorsqu'on analyse la durée moyenne des subventions reçues par les organisations du réseau, 85 pour cent d'entre elles ont reçu des subventions d'une durée maximale de deux ans, et 25 pour cent d'une durée d'à peine un an. Seuls 15 pour cent des accords de financement identifiés s'étendent sur plus de deux ans (voir graphique 4.5).

Cette tendance révèle une limitation structurelle : **L'accès restreint au financement à moyen et long terme est l'un des principaux obstacles au renforcement institutionnel.** La courte durée des cycles de financement oblige les organisations à consacrer une part importante de leur temps et de leurs ressources à la recherche continue de nouvelles sources de soutien. Cela affaiblit leur capacité à s'engager dans une planification stratégique à long terme, à maintenir des équipes stables et à poursuivre leur action de plaidoyer et leur engagement territorial.

En outre, la nature fragmentée et à court terme du financement décourage l'innovation organisationnelle et limite la capacité à développer des projets couronnés de succès ou à accumuler des connaissances. Du point de vue de la durabilité, l'absence de financement pluriannuel et flexible affecte de manière disproportionnée les petites organisations ou celles qui ont moins de liens institutionnels établis, ce qui aggrave les inégalités au sein des communautés autochtones, afro-descendants et locales, où les femmes travaillent sur le terrain et en première ligne des efforts collectifs pour défendre leurs droits et leurs droits fonciers communautaires.

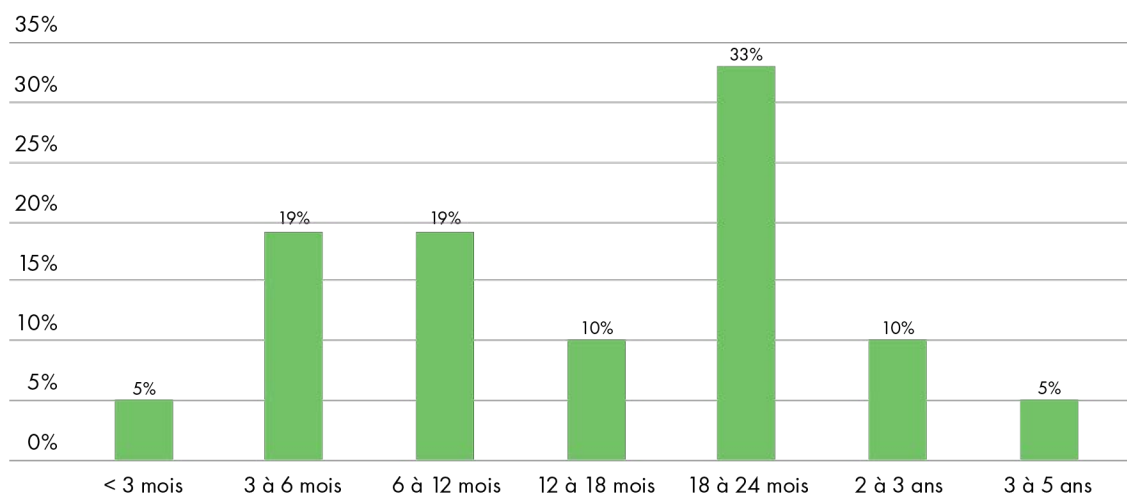


Objets artisanaux créés par la communauté autochtone Ipetí-Emberá du Panama. Photo par Tova Katzman pour l'Initiative des droits et ressources, 2023

Pour cette raison, **il est nécessaire de s'orienter vers des mécanismes de financement plus stables, plus flexibles et davantage axés sur les institutions afin de garantir des effets durables et transformateurs dans les territoires et les communautés où ces organisations et groupes de femmes opèrent.** Cela est d'autant plus important dans le contexte du changement climatique et des mesures de conservation où les stratégies de gestion durable des ressources foncières et forestières, de restauration des forêts et de conservation de la biodiversité nécessitent des efforts et des financements à plus long terme. De plus, lorsqu'il s'agit de transformer les barrières structurelles liées au genre et les pratiques socio-économiques discriminatoires à l'égard des femmes autochtones, afro-descendantes et issues

des communautés locales, les niveaux de financement des bailleurs de fonds et leurs processus d'octroi de subventions nécessitent une vision et une compréhension différentes des mêmes contraintes auxquelles sont confrontées les organisations de femmes. Il est donc souhaitable d'augmenter à la fois la durée des subventions et le niveau de financement pour les organisations de femmes qui œuvrent à l'atténuation du changement climatique et à la conservation de la biodiversité.

**Graphique 4.5. Durée moyenne du financement des organisations du réseau WiGSA**



Selon les discussions menées au sein du groupe de réflexion et lors des entretiens, la courte durée des cycles de financement oblige les organisations à consacrer une part considérable de leur temps et de leurs ressources à la recherche permanente de nouvelles sources de soutien. Certaines organisations ont déclaré connaître une grande incertitude en raison de la durée habituelle de leurs subventions, comprise entre 18 et 24 mois. Comme l'a indiqué le groupe de réflexion, « *cette dynamique crée une sorte de cercle vicieux en matière de collecte de fonds, dans lequel les organisations détournent des ressources humaines et du temps précieux de leur mission principale pour assurer la continuité de leurs activités.* » Plus largement, en privilégiant les cycles de financement courts, les bailleurs de fonds créent involontairement un système dans lequel les organisations restent en mode de survie perpétuelle, au lieu de construire des mouvements résilients et durables à long terme.



### Activités les plus difficiles en matière de mobilisation des ressources

Conformément à l'analyse précédente, l'un des principaux défis auxquels sont confrontées les organisations WiGSA est d'obtenir des financements pour renforcer leurs institutions. Selon les données présentées dans le graphique 4.6, 40 pour cent des organisations ont identifié cette

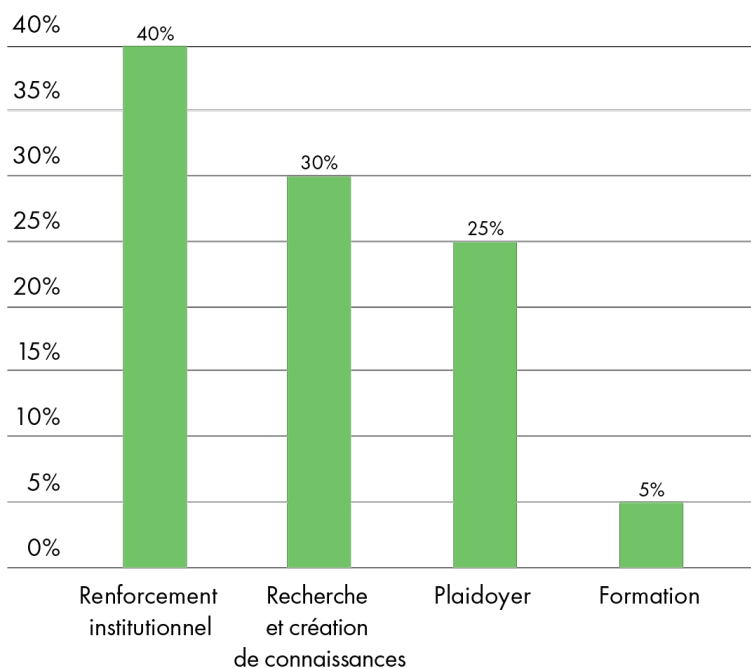
activité comme la plus difficile en termes de mobilisation de ressources. La production de connaissances et la recherche (30 pour cent) ainsi que les efforts de plaidoyer (25 pour cent) suivent de près.

Ces conclusions révèlent une tendance préoccupante : **Les activités les plus essentielles pour la durabilité à long terme et la transformation structurelle – renforcement institutionnel, production indépendante de connaissances et plaidoyer politique – sont celles qui reçoivent le moins de financement.** Dans l’ensemble, les mécanismes de financement actuels continuent de favoriser les interventions à court terme, basées sur des projets et dont les résultats sont facilement mesurables, au détriment de processus plus approfondis, à long terme et systémiques.

Cette dynamique reflète une logique extractive souvent appliquée aux organisations du Sud. Ces organisations sont constamment évaluées en fonction de leur capacité à exécuter des projets, mais sont rarement soutenues pour devenir acteurs politiques influents, producteurs de connaissances ou agents de transformation. Le manque de financement pour la recherche et le développement institutionnel limite non seulement l’impact à long terme, mais sape également l’autonomie stratégique de ces organisations, les rendant souvent dépendantes d’agendas définis en externe.

Par conséquent, repenser l’architecture du financement dans une perspective de justice organisationnelle et de justice du genre implique non seulement d’augmenter le volume des ressources disponibles, mais aussi de réévaluer fondamentalement la manière dont les fonds sont alloués, selon quels critères et au service de quels objectifs.

**Graphique 4.6. Activités pour lesquelles il est le plus difficile de mobiliser des ressources**



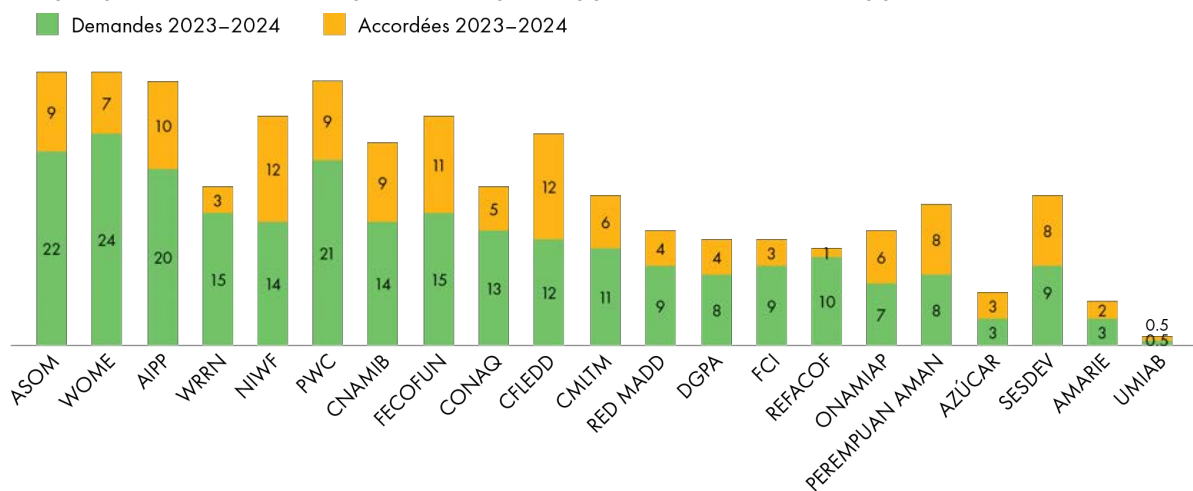


## Efficacité dans l'obtention de financements

Pour analyser l'efficacité des organisations dans l'obtention de financements, nous avons examiné le nombre de demandes de financement soumises et leur taux de réussite, comme le montre le graphique 4.7. Bien qu'il existe des disparités considérables entre les organisations, avec un nombre de demandes allant de 1 à 13 par an, les organisations WiGSA soumettent en moyenne au moins six demandes par an, avec un taux de réussite de 50 pour cent.

Compte tenu des capacités institutionnelles limitées de nombreuses organisations en termes de personnel, notamment en ce qui concerne le personnel dédié exclusivement à la collecte de fonds, nous pouvons mesurer les efforts que chaque organisation doit déployer pour poursuivre son travail de manière continue, sachant que, dans le meilleur des cas, son taux de réussite sera de moitié inférieur à ses tentatives.

**Graphique 4.7. Demandes présentées par rapport aux demandes approuvées**



## Économies et réserves

Un aspect central de l'analyse de la viabilité financière des organisations consiste à déterminer combien de temps chacune d'entre elles pourrait continuer à fonctionner avec ses économies actuelles si le financement externe venait à cesser. Au-delà d'un aperçu de la santé financière immédiate, cet indicateur met également en lumière la capacité institutionnelle et la

résilience financière accumulée, ainsi que les risques systémiques auxquels les organisations sont confrontées en raison de la volatilité du financement. Cette conclusion offre un aperçu essentiel de la manière dont l'architecture financière actuelle soutient ou compromet la viabilité à long terme des mouvements populaires.

Les données révèlent une tendance inquiétante : 38 pour cent des organisations ont déclaré ne disposer d'aucune épargne ni réserve, 67 pour cent des organisations ne peuvent fonctionner que pendant 0 à 6 mois sans financement externe, et seulement 10 pour cent des organisations pourraient fonctionner pendant plus d'un an, ce qui suggère que la plupart des organisations fonctionnent dans des conditions de grande précarité financière.

**Tableau 4.6. Nombre de mois pendant lesquels les organisations pourraient fonctionner en utilisant uniquement leurs économies et leurs réserves**

Économies opérationnelles	Nombre d'organisations	%
Nous n'avons ni économies ni réserves	8	38
0 à 3 mois	2	10
3 à 6 mois	4	19
6 à 12 mois	5	24
>12 mois	2	10

Ce constat révèle que, plutôt que de favoriser la stabilité institutionnelle et la planification à long terme, le paysage actuel du financement semble imposer une logique d'urgence constante et de fragilité financière chronique. Il est important de souligner que ce manque de réserves financières ne doit pas être interprété comme un signe de mauvaise gestion. Il reflète plutôt la dynamique plus large d'un système de financement qui reste inadéquat pour les délais, les échelles et les modèles organisationnels des organisations de femmes autochtones, afro-descendantes et locales. **La capacité limitée à constituer des réserves institutionnelles alourdit le fardeau déjà existant qui pèse sur les femmes dirigeant des organisations ou des programmes, qui doivent assumer un travail supplémentaire non rémunéré et absorber individuellement les coûts institutionnels afin d'assurer le fonctionnement continu de l'organisation ou du programme.**

Cette situation illustre les tensions entre les cycles de financement à court terme, basés sur des projets, et la nécessité d'un renforcement durable des capacités et d'une croissance institutionnelle. Si l'on attend des organisations de femmes qu'elles mènent à bien un travail transformateur en faveur des droits fonciers individuels et collectifs des femmes, de la justice environnementale, de la gouvernance territoriale, de l'atténuation du changement climatique, de la conservation et de la restauration des écosystèmes, elles doivent être soutenues par des mécanismes de financement qui leur permettent d'agir avec stabilité, autonomie et prévoyance.

En fin de compte, cette conclusion renforce l'urgence de repenser les systèmes de financement afin qu'ils correspondent aux missions, aux structures et aux rythmes des organisations qu'ils cherchent à soutenir. La réduction des risques structurels et le renforcement de la résilience financière doivent devenir des objectifs centraux dans la conception des futurs modèles de financement axés sur la justice et l'équité.



Les participantes à la table ronde partagent les résultats préliminaires de cette étude lors d'un événement parallèle organisé dans le cadre de la London Climate Action Week, le 24 juin 2025, intitulé « Le leadership des femmes dans la lutte contre le changement climatique et la conservation de la nature : Les voix de l'Alliance des femmes du Sud (WiGSA). » Photo par Lorena Moran-Valenzuela pour l'Initiative des droits et ressources, 2025.

## 5. Obstacles et stratégies

### Défis externes

Lorsqu'on analyse les principaux défis externes auxquels les organisations sont confrontées lorsqu'elles tentent de lever des fonds, le graphique 5.1 montre que le problème le plus fréquemment cité (52 pour cent) est que les processus de financement sont complexes, inaccessibles et irréalistes en termes de temps accordé pour préparer une proposition. Les femmes autochtones, afro-descendantes et issues des communautés locales font partie de collectifs au niveau territorial, et la rédaction d'une proposition nécessite des consultations et la recherche d'un consensus, ce qui demande un temps supplémentaire qui n'est généralement pas pris en compte dans les délais fixés par les bailleurs de fonds. Cela suggère un décalage important entre la manière dont les mécanismes de financement sont structurés et ce à quoi les organisations de femmes sur le terrain peuvent réellement accéder et gérer, ce qui est en contradiction directe avec les modèles de financement souhaités, qui sont flexibles, adaptés au contexte et inclusifs en matière de genre.

En outre, 38 pour cent des personnes ayant répondu à l'enquête ont également déclaré :

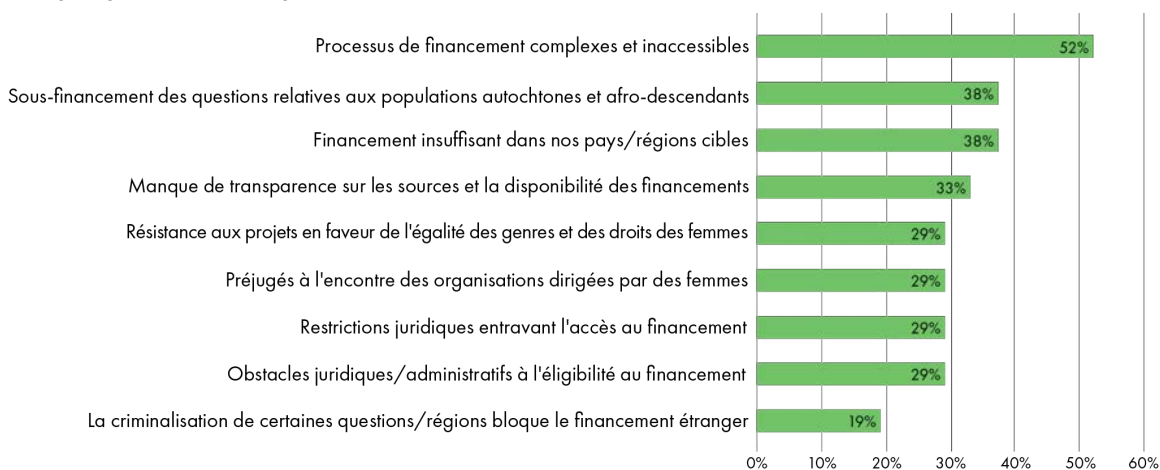
- Un manque de financement pour soutenir le travail des organisations de femmes autochtones et/ou afro-descendantes ou des groupes de femmes au sein d'organisations mixtes.
- Une rareté des fonds disponibles pour les régions, les zones géographiques, les écosystèmes ou les pays où elles opèrent.

Parmi les autres défis mentionnés, citons :

- Informations insuffisantes sur les sources de financement, un obstacle qui reflète le manque de transparence et la faiblesse de la communication au sein de l'écosystème de financement.
- Résistance au financement de projets axés sur l'égalité des genres ou les droits des femmes.
- Difficulté à être reconnue en tant qu'organisation dirigée par des femmes.
- Les obstacles juridiques au sein des pays qui compliquent l'accès aux fonds et leur obtention.
- Incapacité à satisfaire aux exigences juridiques ou administratives des donateurs.
- Travailler dans des régions ou sur des questions criminalisées par leurs gouvernements et faire face à des restrictions ou à des menaces pesant sur les financements étrangers constituent des défis particulièrement importants dans les contextes autoritaires ou lorsque l'espace civique se réduit.

En conclusion, ces données montrent que les défis liés à la collecte de fonds ne sont pas seulement financiers, mais aussi systémiques. Il existe un décalage évident entre les attentes des bailleurs de fonds et le contexte opérationnel des organisations de femmes locales et axées sur les droits. Pour soutenir véritablement ces groupes, les bailleurs de fonds doivent adapter leurs mécanismes, en simplifiant les processus, en renforçant la transparence et en supprimant les contraintes juridiques inutiles.

**Graphique 5.1. Principaux défis externes liés à l'accès au financement**



Certaines organisations ont souligné que les obstacles commencent avant même le processus de candidature, citant la complexité des plateformes en ligne, les délais de candidature insuffisants et les canaux d'information qui ne parviennent pas aux organisations locales en temps opportun. En outre, les critères d'éligibilité sont souvent exclusifs, comme l'exigence de cinq ans d'audits pour une organisation communautaire de femmes, ce qui finit par favoriser les grandes ONG internationales.

Pour les organisations de femmes afro-descendantes, le fossé le plus profond est lié à « *l'aveuglement de l'écosystème des donateurs face au racisme structurel,* » comme mentionné précédemment, qui se traduit par un manque de fonds spécifiques destinés à lutter contre la discrimination raciale et à promouvoir la

justice raciale. Selon les femmes consultées, « *ce n'est une priorité pour personne.* » Cette lacune oblige les organisations à constamment traduire et adapter leurs programmes politiques fondamentaux pour les adapter à des cadres qui n'ont pas été conçus pour les accueillir, ce qui peut diluer leur mission.

De même, certaines organisations ont fait état d'un « *manque de compréhension de la part de certains donateurs quant au type d'organisation et au travail accompli,* » qui diffère de celui des ONG traditionnelles, et à l'exigence d'indicateurs numériques qui ne reflètent pas la nature qualitative de leur travail.

En outre, les obstacles liés à l'intersectionnalité sont également cruciaux : Les femmes autochtones ou afro-descendantes sont confrontées à des préjugés sexistes au sein de leurs communautés et auprès des donateurs, qui peuvent sous-estimer leur travail en le considérant comme domestique ou en ne reconnaissant pas leur rôle dans les actions en faveur du climat et de la conservation.

De même, les participantes au groupe de discussion ont souligné le manque de confiance des donateurs et la concurrence avec les organisations dirigées par des hommes qui reçoivent des financements nettement plus importants :

*« Je demande toujours si cela est dû à un manque de confiance, car presque tout le monde reconnaît le rôle clé que ces femmes jouent. Mais ce sont précisément ces mêmes personnes qui reconnaissent ce rôle clé qui ne mobilisent pas de fonds pour les soutenir... Et je demande toujours : où est le problème ? Pourquoi observe-t-on un tel écart ?... Une organisation dirigée par des hommes peut disposer d'un financement 10 fois supérieur, voire plus, à celui d'une organisation dirigée par des femmes... Nous voulons un financement dédié aux femmes... Nous n'avons pas de fonds de démarrage pour renforcer notre organisation... Les femmes*

**« Pour les femmes afro-descendantes, les financements sont généralement beaucoup plus rares... et si nous sommes des femmes vivant dans des zones rurales, c'est encore plus vrai, car on ne nous considère pas comme ayant les capacités ou les compétences nécessaires pour gérer des fonds. Il s'agit donc d'un problème qui est également étroitement liée à la discrimination et au racisme. »**

*dans ce monde ne sont là que pour travailler bénévolement et mourir en travaillant sans rien recevoir en retour. »*

*« Cela est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit des droits des femmes et de la terre, surtout dans nos pays où les hommes sont toujours ou devraient toujours être responsables des questions foncières, et non les femmes. Cela nous place toujours dans la position la plus basse, et nous ne bénéficions pas d'un grand soutien pour faire progresser les droits des femmes. En termes de budget, je pense que nous avons vraiment besoin de budgets suffisants, car ce dont nous disposons actuellement n'est pas suffisant pour faire le travail que nous sommes censées faire et ainsi obtenir les résultats dont nous avons besoin. »*

Les organisations consultées soulignent la difficulté de défendre les droits des femmes dans des domaines traditionnellement dominés par les hommes, tels que le régime foncier, en raison d'un manque de budget et d'un soutien limité. En outre, il a été souligné que *« pour les femmes afro-descendantes, les financements sont généralement beaucoup plus rares et si nous sommes des femmes vivant dans les zones rurales, encore plus, car ils considèrent que nous n'avons pas les capacités ou les compétences nécessaires pour gérer des fonds. Il s'agit donc d'un problème étroitement lié à la discrimination et au racisme. »*

**La contradiction entre l'approche idéale en matière de financement et la réalité des mécanismes des bailleurs de fonds est évidente. La complexité systémique, le manque de compréhension du contexte et les préjugés inhérents (liés au genre et à la race) aux mécanismes des bailleurs de fonds conduisent directement à l'exclusion et à la dilution des programmes locaux. Plus largement, cela signifie que l'architecture actuelle du financement perpétue involontairement les asymétries de pouvoir et les inégalités systémiques existantes.**



## Défis internes

Lorsqu'on analyse les obstacles internes auxquels sont confrontées les organisations du réseau WiGSA dans leurs efforts pour mobiliser des ressources financières, 62 pour cent des personnes sondées ont cité le manque d'informations sur les possibilités de financement comme l'une des difficultés les plus fréquemment signalées. Cette limitation suggère non seulement une rareté des informations accessibles, mais souligne également des lacunes structurelles au sein des organisations, telles que l'incapacité à obtenir des fonds pour le personnel dédié à la mobilisation des ressources ou le manque de connexion avec les réseaux de financement pertinents.

Les barrières linguistiques, identifiées par 57 pour cent des organisations, constituent un autre obstacle considérable. Étant donné que la plupart des possibilités de financement, des lignes directrices et des procédures de candidature sont publiées en anglais ou dans d'autres langues dominantes, les organisations qui opèrent principalement dans des langues locales ou autochtones sont clairement désavantagées. Cette exclusion linguistique renforce les schémas

plus larges de marginalisation et limite la capacité de ces groupes à s’engager avec les bailleurs de fonds internationaux sur un pied d’égalité.

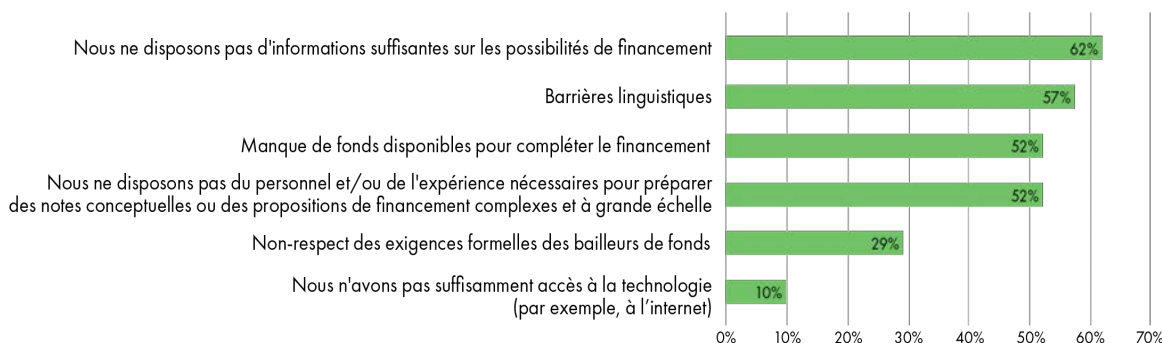
La question du cofinancement est tout aussi urgente. La moitié des organisations ont signalé leur incapacité à fournir des fonds de contrepartie, une exigence courante dans les subventions internationales qui demandent aux candidats de contribuer à une partie des coûts du projet. Pour les organisations dont le financement de base est limité ou inexistant, cette exigence devient un obstacle important à la participation, les disqualifiant de fait de nombreux appels avant même qu’elles ne commencent.

En outre, 52 pour cent des organisations ont indiqué qu’elles manquaient de personnel ou d’expérience pour préparer des propositions ou des notes conceptuelles complexes, en particulier celles requises pour les financements à grande échelle ou pluriannuels. Cela met en évidence à la fois un déficit de compétences et un défi institutionnel : **Bon nombre de ces organisations sont profondément engagées dans le travail communautaire, mais ne disposent pas des ressources ou de la formation adéquate pour répondre aux exigences techniques et formelles croissantes des systèmes de financement.**

D’autres obstacles, tels que la non-conformité aux exigences formelles des bailleurs de fonds (29 pour cent), qui peuvent inclure des audits financiers, des cadres de résultats ou des protocoles de suivi, et le manque d’accès aux technologies numériques comme l’internet (10 pour cent), ressortent également des données. Bien que ces pourcentages soient relativement faibles, ils soulignent les profondes asymétries entre les attentes des bailleurs de fonds et les réalités opérationnelles des organisations locales.

Ensemble, ces données brossent un tableau dans lequel les contraintes internes limitent considérablement la capacité des organisations à accéder au financement et à le gérer. Il ne s’agit pas seulement de contraintes administratives de la part des organisations de femmes, mais aussi du reflet d’inégalités plus larges dans l’architecture mondiale du financement, qui rendent les systèmes de financement incapables de répondre aux réalités dans lesquelles opèrent les organisations de femmes autochtones, afro-descendantes et des communautés locales. **Les conclusions appellent à investir de toute urgence dans le renforcement institutionnel à long terme, la formation technique et l’accès multilingue. Plus largement, elles soulignent l’importance de concevoir des systèmes de financement adaptés aux capacités, aux besoins et aux contextes des communautés et des mouvements qu’ils cherchent à soutenir.**

**Graphique 5.2. Principaux défis internes liés à l'accès au financement**



Conformément au graphique 5.2, 60 pour cent des organisations ont indiqué que la capacité à identifier les possibilités de financement est la compétence la plus importante, dépassant largement les domaines techniques tels que la conformité budgétaire (28 pour cent) ou le suivi et l'évaluation (12 pour cent).<sup>14</sup>

Dans de nombreuses organisations, le personnel expérimenté en matière de financement se concentre sur une seule personne, tandis que le reste du personnel et les bénévoles manquent d'expérience et de confiance pour préparer des propositions de financement.

Il a été noté que « *les gens ne peuvent pas se consacrer exclusivement à la collecte de fonds en raison du manque de rémunération, ce qui affaiblit les organisations.* » En outre, de nombreuses organisations ne disposent pas des outils de travail et de l'expertise spécifique requis par certains appels à propositions pour élaborer des propositions solides.

Les données révèlent que les lacunes en matière de capacités internes sont souvent le symptôme de difficultés de financement externe plutôt que des lacunes intrinsèques. L'absence de financement institutionnel ou flexible (comme indiqué dans la section précédente) empêche les organisations d'investir dans le recrutement de personnel dédié ou dans la formation à long terme. Cela crée une relation de cause à effet et un cercle vicieux dans lequel les organisations ne peuvent pas investir dans les capacités nécessaires pour obtenir un meilleur financement, car le système de financement ne leur fournit pas les ressources pour le faire. L'implication plus large est que les faiblesses internes résultent d'échecs systémiques externes, ce qui exige de repenser la manière dont le renforcement des capacités est abordé et financé.



Une femme observe des éléphants au loin au Kenya.  
Photo par Anthony Ochieng.

---

## Bonnes pratiques et expériences en matière de collecte de fonds

Les données suivantes (graphique 5.3), qui détaillent les meilleures pratiques en matière de collecte de fonds identifiées par les organisations membres du WiGSA en 2023 et 2024, fournissent des informations clés sur la manière dont ces groupes naviguent dans un système

---

<sup>14</sup> Ces données correspondent à la question suivante : Quelle compétence en matière de collecte de fonds votre organisation a-t-elle le plus besoin ?

de financement qui reste souvent structurellement inadapté à leur réalité. Ces pratiques reflètent non seulement des stratégies d'adaptation, mais aussi le fossé persistant entre les cadres des bailleurs de fonds et les expériences vécues par les organisations de base, en particulier celles dirigées par des femmes autochtones, afro-descendantes et issues des communautés locales.

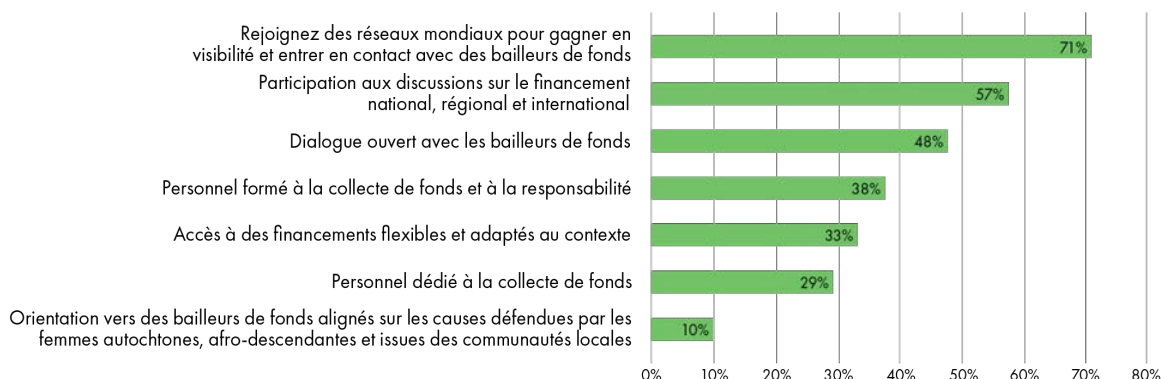
La pratique la plus répandue, signalée par 71 pour cent des organisations, est la participation à des coalitions et réseaux internationaux. Cela souligne la valeur stratégique de la visibilité transnationale pour surmonter l'exclusion des canaux de financement traditionnels. L'adhésion à ces espaces permet d'accéder à l'information et à la reconnaissance, compensant souvent le manque d'infrastructure formelle de collecte de fonds de l'organisation. La deuxième pratique la plus courante, à savoir la participation aux dialogues politiques nationaux et internationaux sur les priorités de financement, témoigne d'un effort pour influencer l'architecture de l'aide et l'allocation des fonds, positionnant les organisations de femmes non seulement comme des bénéficiaires, mais aussi comme des acteurs politiques ayant leur mot à dire dans l'élaboration des programmes.

D'autres pratiques, telles que l'engagement direct auprès des bailleurs de fonds et le renforcement des capacités internes en matière de rédaction de propositions et de systèmes de responsabilité, reflètent la nécessité pour les organisations de s'adapter à des critères externes rigides. En revanche, ces mêmes critères s'adaptent rarement au contexte organisationnel, à l'échelle ou à la vision du monde, comme indiqué précédemment. Il est à noter que seulement 29 pour cent des organisations ont déclaré disposer d'un personnel dédié à la collecte de fonds, et que seulement 10 pour cent cherchent activement à diversifier leurs sources de financement. Ces chiffres suggèrent des limites structurelles dans la professionnalisation de la mobilisation des ressources et un espace limité pour exercer leur pouvoir de décision dans le choix de partenaires financiers qui correspondent aux priorités politiques et culturelles d'une organisation.

**Collectivement, ces conclusions démontrent non seulement les défis auxquels sont confrontées les organisations WiGSA, mais aussi leur remarquable résilience et leur créativité stratégique. Bien qu'elles opèrent dans le cadre d'un système de financement qui ne correspond souvent pas à leur réalité, ces organisations renforcent leur influence, consolident leurs alliances et affirment leur leadership dans le paysage mondial du financement, tout en contribuant à faire progresser les engagements mondiaux en matière de changement climatique et de conservation.**

Grâce à des pratiques telles que la création d'alliances, l'engagement politique et le développement des capacités internes, elles s'adaptent non seulement aux cadres externes, mais les transforment également de l'intérieur. Cette transformation annonce un changement prometteur dans lequel les modalités de financement peuvent être de plus en plus éclairées par les connaissances, les priorités et les formes organisationnelles concrètes apportées par les mouvements de femmes. Plutôt que d'être façonnées par les exigences des donateurs, elles définissent les termes de leur engagement en fonction de leurs propres conditions, ouvrant la voie à des systèmes de financement plus équitables, plus inclusifs sur le plan du genre et mieux adaptés au contexte.

### Graphique 5.3. Stratégies et meilleures pratiques de collecte de fonds des organisations WiGSA



La nécessité urgente de renforcer les réseaux, d'améliorer la visibilité du travail des femmes dans des domaines tels que les ressources naturelles et la conservation de la biodiversité, ainsi que l'importance de la formation à la rédaction de propositions et à la participation à des appels à propositions conjoints sont apparues clairement lors des entretiens et des groupes de discussion.

Dans cette optique, il est très intéressant d'examiner les réflexions des organisations elles-mêmes sur la nécessité d'un changement de mentalité tant au niveau individuel qu'institutionnel pour parvenir à une véritable égalité des genres. « *Les femmes font souvent du bénévolat et acceptent de faibles financements (par exemple, entre 5 000 et 30 000 dollars, voire entre 1 000 et 10 000 dollars) faute d'alternatives. Cela ne suffit pas pour atteindre les objectifs souhaités et, contrairement aux organisations dirigées par des hommes, les organisations de femmes acceptent souvent ces faibles montants par nécessité.* »

Cette pratique consistant à accepter des fonds insuffisants et à travailler bénévolement contribue à perpétuer un cercle vicieux de sous-financement, et il est souligné que si les femmes exigeaient davantage, elles pourraient obtenir un financement plus adéquat. **La nécessité de s'engager dans le bénévolat et d'accepter une faible rémunération pour le travail des femmes reflète également les inégalités économiques mondiales persistantes entre les hommes et les femmes, qui ont placé les femmes dans une situation de travail non rémunéré.** Ce qui est préoccupant, c'est qu'avec l'impact croissant du changement climatique et de la perte de biodiversité, les efforts des femmes pour lutter contre ces impacts finissent par ne pas être reconnus. Au contraire, les femmes autochtones, afro-descendantes et issues des communautés locales continuent de subventionner des travaux essentiels au niveau territorial.

Les études de cas fournissent des exemples concrets de ces bonnes pratiques, qui impliquent systématiquement le passage de structures de financement transactionnelles et axées sur le contrôle (c'est-à-dire que les donateurs définissent l'utilisation des fonds, depuis les rapports financiers jusqu'au suivi étroit de la manière dont les dépenses sont effectuées) à des approches relationnelles, fondées sur la confiance et conçues conjointement, comme décrit ci-dessous :

- **FCI** : La relation à long terme avec l'un de ses donateurs, bien qu'initialement rigide, a évolué vers une relation de confiance qui a permis d'inclure des activités supplémentaires

cruciales non prévues dans un projet quinquennal, telles que la création d'un document simplifiant les lois sur les droits fonciers pour les femmes. Cette expérience démontre que le financement à long terme, lorsqu'il est associé à une certaine flexibilité, permet aux projets d'évoluer pour devenir plus efficaces. La collaboration avec ce donateur illustre parfaitement le concept de co-conception, le donateur ayant travaillé avec FCI dès la phase initiale pour s'assurer que les considérations liées au genre occupaient une place centrale. De plus, une visite sur le terrain a conduit le donateur à réviser sa politique interne afin d'accorder une plus grande attention aux coûts de personnel, un acte de confiance et d'adaptation qui transcende la logique contractuelle.

- **PEREMPUAN AMAN** : Les relations avec certains de ses donateurs sont des exemples emblématiques d'un financement institutionnel (de base) flexible et pluriannuel. L'accès au financement s'est fait grâce à une conversation informelle et à une relation personnelle, avec une proposition d'une page, un versement initial complet et aucun rapport narratif ou financier officiel. Les donateurs s'appuient sur un dialogue continu et sur les systèmes internes de l'organisation. Dans ce cas, ces donateurs agissent comme des alliés stratégiques qui offrent un soutien allant au-delà de l'argent, comme une aide pour naviguer dans les processus administratifs et juridiques.
- **Red MAAD** : La relation avec l'un de ses donateurs repose sur le dialogue et l'accompagnement plutôt que sur la supervision. Des réunions régulières permettent de partager les priorités et les attentes mutuelles. L'honnêteté dans la communication a été cruciale pour gérer l'annulation inattendue de son statut juridique dans le pays où son siège social était basé, en réagissant avec souplesse et en formulant des recommandations. Un facteur décisif a été le fait que la personne chargée de superviser les subventions chez le donateur était une femme d'origine africaine, dont la familiarité avec les mouvements afro-descendants a facilité le dialogue et l'intégration des perspectives de genre et de race. Des ajustements budgétaires et des transferts de solde ont été autorisés à l'issue d'un simple processus de consultation, démontrant ainsi la souplesse de la gestion.

Ces bonnes pratiques représentent un changement fondamental, passant d'une logique de contrôle et de conformité à une logique de confiance, de flexibilité et de partenariat authentique. Cela révèle une contradiction avec les modèles rigides qui prévalent et suggère que les relations de financement les plus efficaces sont celles qui reflètent la nature relationnelle et basée sur la confiance de l'organisation communautaire elle-même. **Cela implique que le changement systémique exige des bailleurs de fonds qu'ils reconsidèrent fondamentalement leurs paradigmes opérationnels, passant d'un rôle d'audit à celui d'allié stratégique.** Les tableaux 5.1 et 5.2 montrent la perception des trois organisations concernant les modèles de financement flexibles par rapport aux modèles rigides.

**Tableau 5.1. Comparaison des modèles de financement : flexibles vs rigides**

Caractéristiques du financement	Modèles flexibles et basés sur la confiance	Modèles plus rigides
Type de financement	Financement de base, flexible, pluriannuel (3 à 5 ans ou plus)	Financement de projet, restreint, annuel ou à court terme (18 à 24 mois)
Accessibilité	Basée sur les relations, les invitations et les propositions simplifiées (par exemple, une page)	Appels à candidatures ouverts, propositions longues et complexes, lourdeur administrative importante
Responsabilité	Conversationnelle, basée sur la confiance, axée sur l'apprentissage et l'acceptation des systèmes internes de l'organisation	Modèles rigides, accent mis sur les indicateurs quantitatifs et la conformité financière stricte (par exemple, les reçus)
Nature de la relation	Alliance stratégique, partenariat, apprentissage mutuel ; le donateur est un facilitateur et un partenaire	Transactionnelle, contractuelle ; le donateur est un auditeur ou un superviseur
Impact sur l'autonomie	Renforce l'autonomie, permet de définir son propre programme et de répondre aux besoins émergents	Limite l'autonomie, impose un programme externe et détourne les ressources vers la conformité administrative
Impact sur la vision	Changement systémique et qualitatif (par exemple, confiance, pouvoir décisionnel, changement de discours, transformation des relations de pouvoir)	Résultats quantitatifs et tangibles (par exemple, nombre de stagiaires, hectares cartographiés, politiques influencées)

**Tableau 5.2. Différences de financement liées aux exigences des bailleurs de fonds et aux capacités organisationnelles**

Points centraux du financement	Exigences typiques des donateurs	Réalité/capacité/besoin	Conséquences
Conception et flexibilité des propositions	Projets avec des résultats et des activités prédéfinis et rigides ; financement strictement programmatique	Besoin de flexibilité pour répondre à la dynamique émergente de la communauté (par exemple, coopératives, cas de violence fondée sur le genre) ; besoin d'un soutien holistique	Les possibilités d'impact sont perdues et la réactivité et la pertinence de l'intervention sont limitées ; l'organisation ne peut pas répondre de manière exhaustive aux besoins

Points centraux du financement	Exigences typiques des donateurs	Réalité/capacité/besoin	Conséquences
Durabilité et capacité institutionnelle	Réticence à financer les coûts de base (par exemple, renforcement institutionnel, développement des capacités, salaires non liés aux activités)	Réduction de la structure de gestion et besoin critique d'investir dans la professionnalisation de la collecte de fonds et les capacités du personnel afin de réduire la vulnérabilité	Surcharge de travail des dirigeants, risque institutionnel élevé et perpétuation d'un cycle de vulnérabilité financière ; incapacité à planifier à long terme
Admissibilité et accès	Exigences telles que plusieurs années d'audits financiers ou appels à propositions complexes sur des plateformes centralisées avec des délais courts	Capacité administrative limitée pour se conformer à des audits coûteux et difficulté à accéder aux informations en temps voulu et à naviguer dans des systèmes complexes	Exclusion systématique des appels à propositions importants ; avantage structurel pour les grandes ONG internationales
Suivi et évaluation	Rapports narratifs et financiers détaillés et complexes en anglais, avec des formats rigides	Petite équipe assumant de multiples responsabilités et nécessité de formats de rapports simplifiés adaptés aux contextes locaux (par exemple, langues locales, rapports oraux)	Détournement des ressources humaines et du temps précieux consacrés aux tâches liées à la mission au profit de la conformité administrative ; augmentation de la charge de travail et du stress organisationnel
Approche genre	Mention formelle et superficielle du genre comme élément à intégrer ou prendre en compte	Mission axée sur la transformation des relations de pouvoir entre les genres et la nécessité d'un financement ciblé pour lutter contre les préjugés et les causes structurels	Le financement ne soutient pas un programme de transformation et renforce les préjugés qui favorisent les organisations dirigées par des hommes ; écart entre le discours et les investissements réels

Les informations présentées dans cette section révèlent que les organisations du réseau WiGSA sont confrontées à des obstacles externes et internes importants pour obtenir des financements, mais qu'elles ont développé des approches stratégiques pour surmonter ces difficultés.

Malgré ces défis systémiques, les organisations WiGSA emploient diverses stratégies, la participation à des coalitions et réseaux internationaux étant la plus répandue. Elles s'engagent également dans des dialogues politiques nationaux et internationaux afin d'influencer les priorités de financement et entreprennent un renforcement interne de leurs capacités en matière de rédaction de propositions et de systèmes de responsabilité. Ces stratégies, associées à la promotion de modèles de financement flexibles et basés sur la confiance, soulignent leur résilience et leur engagement à transformer le paysage du financement afin de mieux répondre aux réalités et aux besoins des organisations de femmes locales.



En haut : Les membres de WiGSA posent pour une photo lors de leur deuxième réunion stratégique à Katmandou, au Népal. Photo par Sandesh Chaudhary pour l'Initiative des droits et ressources, 2024.

En bas : Une femme masai au Kenya sourit tout en portant une cruche d'eau sur son dos. Photo par Bartosz Hadyniak pour iStock.



Les membres du WiGSA participent à la deuxième réunion stratégique du réseau à Katmandou, au Népal.  
Photo par Sandesh Chaudhary pour l'Initiative des droits et ressources, 2024

## 6. Études de cas

Les études de cas visent à mieux comprendre les obstacles structurels auxquels les organisations sont confrontées pour accéder au financement international. Cette analyse intégrait une contextualisation des stratégies et des caractéristiques qui facilitent ou entravent l'accès aux fonds. Trois organisations ont été sélectionnées, une par région, représentant différents types d'organisations : PEREMPUAM AMAN, d'Indonésie ; Red de Mujeres Afrolatinoamericanas, Afrocaribeñas y de la Diáspora (*Réseau des femmes afro-latino-américaines, afro-caribéennes et de la diaspora*, Red MAAD) ; et la Fondation pour les initiatives communautaires (FCI) du Libéria.

Les entretiens ont permis d'obtenir des informations précieuses pour comprendre les caractéristiques, la dynamique, les besoins et les réalités actuelles de ces organisations. Leurs situations spécifiques reflètent également celles de nombreuses autres organisations.

Cette section présente en détail les thèmes émergents et les résultats obtenus à partir de chacune des études de cas.



## PEREMPUAN AMAN

PEREMPUAN AMAN est un mouvement de femmes autochtones en Indonésie qui vise à promouvoir une profonde transformation politique et sociale du territoire. Sa mission consiste à changer les discours, à sensibiliser à la politique et, fondamentalement, à modifier les relations de pouvoir entre les genres qui sous-tendent l'exclusion et la violence, tant au sein de leurs communautés que dans leurs interactions avec l'État et d'autres acteurs.

Compte tenu de cet objectif, les mécanismes de financement conventionnels constituent souvent des obstacles à l'apport du soutien que le mouvement lui-même juge important. L'architecture standard de la coopération internationale est conçue pour les ONG de services ou les groupes de défense politiques traditionnels, qui fonctionnent selon une logique axée sur les projets : linéaire, prévisible et avec des étapes quantifiables. Ces mécanismes privilégient le contrôle des risques, la normalisation et la responsabilité à travers des indicateurs numériques, tels que le nombre de politiques influencées ou d'hectares de territoire cartographiés. Cette approche n'est pas entièrement compatible avec la nature émergente, axée sur les processus et la qualité du changement social et systémique recherché par un mouvement de femmes comme PEREMPUAN AMAN. En décrivant une expérience avec un donateur qui exigeait de tels indicateurs, la personne interviewée a expliqué que cette approche était complètement déconnectée de leur travail, car les changements qu'ils promeuvent sont sociaux et culturels et ne sont pas toujours perceptibles ou démontrables par des chiffres.<sup>15</sup>

Le problème ne réside donc pas dans un prétendu manque de capacité organisationnelle ou de volonté de la part des bailleurs de fonds. Ce que révèle le cas PEREMPUAN AMAN, c'est un conflit fondamental entre deux paradigmes opérationnels. D'un côté, la logique de gestion de projet recherche des résultats prévisibles et mesurables. D'autre part, la logique de construction d'un mouvement fonctionne de manière organique et relationnelle, et ses résultats les plus significatifs – tels que la confiance, la conscience politique ou la démocratisation des relations familiales – sont souvent intangibles et émergents. Ce décalage n'est pas un simple problème de communication ou de manque de flexibilité ; il s'agit d'une incompatibilité structurelle entre l'outil de financement (la subvention de projet) et la nature de l'objectif qu'il vise à soutenir.

### **L'essence de PEREMPUAN AMAN : Identité, structure et objectif**

L'identité de PEREMPUAN AMAN est façonnée par sa lutte pour la reconnaissance et l'autonomie en tant qu'organisation de femmes autochtones. Pendant 12 ans, de 1999 à 2012, les femmes autochtones de l'Alliance des peuples autochtones de l'archipel (AMAN) se sont battues pour intégrer une perspective de genre et obtenir leur propre espace pour la prise de décision au sein du mouvement dirigé par des hommes. La création de PEREMPUAN AMAN en 2012 en tant qu'organisation autonome, avec ses propres membres, son assemblée, ses priorités et son programme, est une preuve fondamentale de son identité politique et de la nécessité pour les femmes d'avoir une voix et un pouvoir de décision.

Sa structure organisationnelle reflète sa nature de mouvement. Il ne s'agit pas d'une ONG centralisée, mais d'un réseau composé d'un petit secrétariat national de 13 personnes qui

---

<sup>15</sup> Les extraits, citations et témoignages présentés dans cette section sont tirés d'entretiens réalisés les 30 avril et 22 mai 2025.

soutient un mouvement populaire de plus de 4 600 femmes autochtones, organisées en tant que membres individuels dans 113 sections locales à travers l'Indonésie. Sa mission est de renforcer l'identité politique des femmes autochtones, leur confiance et leur capacité à se défendre et à défendre leurs droits.

La méthodologie de travail de l'organisation illustre clairement son approche qualitative et axée sur les processus. L'un de ses principaux outils est la cartographie participative. Cette méthode ne sert pas uniquement à collecter des données sur l'utilisation des terres. Son objectif premier est d'aider les femmes à mener une réflexion approfondie sur leurs rôles, leurs connaissances et leurs contributions à la communauté. Il s'agit d'un processus visant à renforcer la conscience politique et à changer le discours sur la place des femmes autochtones, en transformant ce qui était considéré comme une « destinée » ou une tâche domestique en un acte politique avec une position politique. Cette approche démontre que pour PEREMPUAN AMAN, le processus *est* le résultat.

Les principaux axes de travail de l'organisation sont les suivants :

- Documenter la réalité des femmes autochtones, en utilisant des méthodologies sensibles au genre pour montrer leur rôle dans la gestion des territoires et des ressources naturelles.
- Construire une identité politique et renforcer la confiance des femmes autochtones afin qu'elles participent à la prise de décision tant au niveau communautaire qu'au niveau gouvernemental.
- Mener des activités d'éducation et d'autonomisation, en renforçant leur autonomie grâce au renforcement des capacités et à une participation active à la vie communautaire.

### **Budget et types de financement**

PEREMPUAN AMAN a connu une croissance constante de sa capacité financière au fil des ans, selon les données recueillies dans le cadre d'enquêtes et corroborées lors d'entretiens. Cependant, il est important de noter que l'organisation est encore loin du montant idéal dont le mouvement a besoin pour mener à bien son travail de manière adéquate.

En ce qui concerne les sources et les types de financement, PEREMPUAN AMAN s'appuie sur un large éventail d'acteurs, notamment des fondations privées, des fonds pour les femmes et des ONG internationales. Deux donateurs philanthropiques sont ses principaux bailleurs de fonds.

En ce qui concerne le type de financement, l'organisation obtient ses ressources grâce à une combinaison de fonds institutionnels et de fonds liés à des projets, le financement institutionnel (financement de base) représentant 30 pour cent du budget total. Comme cela sera analysé tout au long du document et comme l'ont souligné les personnes consultées, *« ce type de financement est crucial, car il permet à l'organisation de couvrir ses frais de fonctionnement, de renforcer ses structures internes et d'investir dans des initiatives à long terme, telles que des stages pour les jeunes des sections locales. »*

Le financement de projets représente 70 pour cent du budget total. Cela indique qu'une part importante des ressources de l'organisation est liée à des résultats et à des activités spécifiques.

« Le financement institutionnel est crucial car il permet à l'organisation d'allouer les ressources là où elles sont le plus nécessaires, que ce soit pour couvrir les frais de fonctionnement du secrétariat, renforcer les capacités institutionnelles ou répondre aux besoins émergents de ses membres dans les sections locales, plutôt que d'être lié à des activités prédéfinies dans une proposition de projet. »

La durée typique des subventions reçues par PEREMPUAN AMAN est comprise entre 18 et 24 mois, ce que ses membres considèrent comme une période raisonnable pour planifier et mettre en œuvre leurs projets.

Malgré ces difficultés financières, PEREMPUAN AMAN fonctionne avec une réserve financière limitée, suffisante pour couvrir ses activités pendant trois à six mois. Cela souligne l'importance d'un financement flexible et prévisible.

Enfin, entre 2023 et 2024, l'organisation a soumis quatre demandes de financement chaque année et a obtenu l'approbation des quatre demandes au cours des deux périodes, ce qui démontre un taux de réussite élevé dans l'obtention de ressources grâce à une approche ciblée des demandes.

### **Bonnes pratiques et défis actuels**

Les personnes consultées ont raconté diverses expériences avec des donateurs internationaux, fournissant des exemples concrets du fonctionnement des relations, de la dynamique de travail, des mécanismes de responsabilité et des évaluations.

Les relations avec les fondations sont citées comme des exemples de bonnes pratiques qui ont joué un rôle fondamental dans le renforcement du mouvement. La principale caractéristique de ce soutien est qu'il s'agit d'un financement institutionnel (de base) flexible et pluriannuel (par exemple, cinq ans). Comme mentionné dans l'interview, « *Ce type de financement est crucial, car il permet à l'organisation d'allouer les ressources là où elles sont le plus nécessaires, que ce soit pour couvrir les coûts opérationnels du secrétariat, renforcer les capacités institutionnelles ou répondre aux besoins émergents de ses membres dans les sections locales, au lieu d'être lié à des activités prédéfinies dans une proposition de projet.* »

Au-delà de la flexibilité, ces relations sont basées sur la confiance et le partenariat stratégique. L'accès au financement ne s'est pas fait par le biais d'un appel à candidatures concurrentiel, mais plutôt à la suite d'une conversation informelle et d'une relation personnelle établie au fil du temps. Cette relation de grande confiance libère l'organisation d'une charge administrative énorme et lui permet de se concentrer sur sa mission.

*« La proposition demandée tenait sur une page, le versement de la subvention (1,8 milliard de roupies) a été versée intégralement et à l'avance, et, surtout, la fondation n'exige pas de rapports narratifs ou financiers formels. Elle s'appuie sur un dialogue continu et sur les propres systèmes de l'organisation, qui, dans tous les cas, procède à des audits annuels conformément au principe de responsabilité vis-à-vis des fonds publics. »*

**« Il est essentiel que les donateurs se rapprochent des communautés, comprennent leurs réalités et adaptent leurs exigences afin de soutenir véritablement ces organisations essentielles. »**

De plus, comme l'ont déclaré les deux personnes interviewées, ces donateurs agissent comme des alliés stratégiques qui offrent un soutien allant au-delà de l'argent. Par exemple, ils ont activement aidé PEREMPUAN AMAN à naviguer dans les processus administratifs et juridiques complexes pour s'enregistrer et recevoir des fonds directement des États-Unis, en tenant compte des barrières linguistiques et de la bureaucratie. Ce type de soutien *« démontre un rôle de facilitateur et de partenaire, et non pas seulement de simple bailleur de fonds. »*

D'autre part, des exemples de pratiques qui ont posé certains défis à l'organisation ont été mis en évidence tout au long des entretiens. Malgré une collaboration de près de sept ans, la relation avec un donateur a pris fin, non pas en raison d'un manque de résultats, mais à cause de problèmes administratifs. Ce donateur exigeait des rapports basés sur des indicateurs quantitatifs (nombre d'hectares revendiqués, nombre de politiques mises en œuvre), une approche qui, selon l'organisation elle-même, ne tient pas compte du changement substantiel que le mouvement cherche à obtenir en matière de relations de pouvoir entre les genres et de démocratisation au niveau familial et communautaire.

*« Ils nous ont demandé des rapports contenant des indicateurs numériques, avec beaucoup de chiffres. Nous avons essayé de leur expliquer que le changement que nous voulons promouvoir n'était pas toujours perceptible ou démontrable à l'aide de chiffres. Il s'agit de changements sociaux et culturels qui ont trait aux récits, à la place des femmes, à l'accès à l'autonomie financière, et que le type de rapports qu'ils demandaient n'avait absolument rien à voir avec le travail que nous faisons. »*

*« Nous recherchons des bailleurs de fonds qui accordent de l'importance aux changements qualitatifs dans les relations de pouvoir et à la prise de conscience politique des femmes autochtones, au-delà des simples chiffres. »*

De plus, il a été mentionné que l'expérience de recevoir des fonds intermédiaires démontre également les limites des modèles rigides. Ce mécanisme exige la soumission de plans de travail et de rapports semestriels qui limitent la flexibilité et l'adaptabilité de l'organisation. Ces pratiques, axées sur la conformité et le contrôle, imposent une logique externe qui ne correspond pas à la réalité dynamique et contextuelle du travail de PEREMPUAN AMAN.



Les membres de la communauté Ipetif-Emberá du Panama préparent le déjeuner avec les membres de WiGSA. Photo par Tova Katzman pour l'Initiative des droits et ressources, 2023.

*« Il est essentiel que les bailleurs de fonds se rapprochent des communautés, comprennent leurs réalités et adaptent leurs exigences afin de soutenir véritablement ces organisations vitales. »*

Enfin, l'expérience relatée par le personnel de l'organisation montre que l'accès au financement dépend presque exclusivement du leadership et des relations personnelles de sa présidente. L'organisation ne dispose pas d'un service officiel chargé de la collecte de fonds ; tout repose sur les épaules de l'équipe de direction, ce qui crée une forte dépendance à l'égard d'une seule personne et met en péril la pérennité du mouvement.

Cela révèle une faille systémique importante : L'écosystème de financement actuel récompense principalement les organisations non pas pour leur impact, mais pour leur capacité à naviguer dans un réseau de relations personnelles.

Ce modèle est intrinsèquement inéquitable et exerce une pression énorme sur les femmes occupant des postes de direction. Il rappelle également que le manque de

financement pour le renforcement des capacités institutionnelles visant à garantir la présence de personnel dédié à la collecte de fonds affecte directement les personnes occupant des postes de direction et augmente l'impact sur l'ensemble de l'organisation.

### **Les obstacles de l'intersectionnalité : Être une femme et être autochtone**

Tout au long des interviews, un thème récurrent est apparu : La double discrimination à laquelle est confronté PEREMPUAN AMAN en tant que mouvement de femmes autochtones.

D'une part, « en tant que femmes, nous sommes confrontées à des barrières sexistes profondément ancrées au sein de nos propres communautés. Cela inclut la nécessité de demander la permission à nos familles ou aux chefs de communauté pour participer à des activités ou voyager, ainsi que d'être exposés à des situations de jalousie et de violence lorsque nous gagnons en visibilité et en autonomie. » D'autre part, « nous sommes confrontées à des préjugés sexistes en dehors de nos communautés lorsque nous interagissons avec des donateurs. J'ai été témoin de la nécessité de la présence d'un homme pour être prise au sérieux, et de la façon dont les donateurs sous-estiment notre travail, le considérant comme domestique plutôt que comme un programme politique pertinent. »

En tant qu'autochtones, « nous sommes confrontés à l'incompréhension des donateurs à l'égard de nos systèmes de connaissances, de nos formes d'organisation communautaire et de notre vision du monde, ceux-ci s'attendant plutôt à des modèles d'ONG occidentaux qui ne correspondent pas à notre réalité. »

L'intersection de ces deux identités exacerbe les obstacles, créant une situation où ils doivent lutter pour leur légitimité sur plusieurs fronts simultanément.

Dans ce contexte, le financement est non seulement inefficace, mais peut aussi être nuisible. « Par exemple, lorsqu'un donateur, même avec de bonnes intentions mais sans connaître le contexte, nous pousse à nous concentrer sur des sujets traditionnellement masculins comme les hectares et le contrôle territorial, sans mener en parallèle un travail de sensibilisation auprès des hommes et des femmes de la communauté, cela peut entraîner une augmentation des tensions et de la résistance tant de la part des dirigeants masculine que des femmes occupant des postes de pouvoir au sein de la communauté. » Ainsi, dans la pratique, une exigence de financement peut accroître les risques pour les femmes en situation sociopolitique vulnérable au niveau communautaire (c'est-à-dire les femmes issues des classes défavorisées, les femmes qui n'occupent pas de postes de direction ou les femmes qui ne font pas partie des groupes d'élite au sein de la communauté) et compromettre le processus d'autonomisation qu'elle vise à soutenir.



## Fondation pour les initiatives communautaires

### Caractéristiques générales

La Fondation pour les initiatives communautaires (FCI) est une organisation nationale emblématique de femmes profondément enracinée dans les communautés rurales, dont la mission englobe la gouvernance forestière, les droits fonciers des femmes, la lutte contre la violence fondée sur le genre et l'autonomisation économique. Son siège social n'est pas situé à Monrovia, la capitale du Libéria, mais dans le comté rural de Mangibi, une décision stratégique qui reflète son engagement en faveur de la proximité et de la pertinence communautaire.

## Identité, objectif et structure

Dès sa création, la FCI a décidé de travailler directement avec les communautés locales, reconnaissant que les femmes ont toujours été marginalisées dans les processus décisionnels et le contrôle des ressources naturelles. L'organisation a constaté que, dans le contexte libérien, de nombreuses femmes dépendent de l'agriculture et des forêts pour leur subsistance, mais ne disposent pas de droits de propriété légaux ni d'une voix dans la gestion de ces ressources. Cette réalité a motivé un groupe de femmes leaders à former une structure organisationnelle capable de soutenir, d'autonomiser et de donner de la visibilité aux femmes rurales, en encourageant leur participation active à la vie communautaire et à la défense de leurs intérêts politiques.

Tout au long de son parcours, FCI a consolidé son programme, axé sur la défense des droits des femmes locales à la terre et aux ressources naturelles, ainsi que sur la prévention et la lutte contre la violence fondée sur le genre. L'organisation a développé des capacités institutionnelles pour mettre en œuvre des programmes de formation, de mentorat et de développement du leadership, et pour documenter et systématiser les expériences et les défis des communautés. En outre, FCI s'est engagée à créer des réseaux et des alliances communautaires, consciente que la transformation sociale nécessite un travail collectif et le renforcement des liens entre les femmes et les communautés.

Les principaux axes de travail de la FCI comprennent la formation et le mentorat des femmes et des leaders communautaires, la documentation des expériences et des enjeux locaux, et la création de réseaux et d'alliances communautaires afin de renforcer le plaidoyer collectif. L'organisation élabore également des programmes de formation en leadership entrepreneurial et en accès au crédit, et mène des initiatives visant à prévenir et à lutter contre la violence fondée sur le genre.

Le programme de FCI couvre plusieurs domaines stratégiques :

- **Gouvernance forestière et gestion durable des ressources naturelles** : FCI encourage la participation active des femmes aux processus de gestion et de prise de décision concernant les forêts et les autres ressources naturelles. Elle veille à ce que les femmes aient non seulement accès à la terre, mais aussi des droits de propriété légaux sur celle-ci, ce qui implique d'influencer les cadres réglementaires et les pratiques communautaires.
- **Droits fonciers et droits de propriété** : L'organisation promeut la reconnaissance et la protection des droits légaux des communautés locales, en particulier ceux des femmes, sur les terres et les ressources. Ce domaine est crucial dans un contexte où l'agriculture et l'exploitation forestière sont vitales pour la subsistance des familles et où les femmes sont souvent confrontées à des obstacles juridiques et culturels qui les empêchent d'exercer leur contrôle sur ces biens.
- **Lutte contre la violence fondée sur le genre** : FCI s'occupe de manière globale de la prévention et de la lutte contre la violence fondée sur le genre dans les communautés rurales. Cela comprend des activités de sensibilisation, le soutien aux victimes et la promotion d'environnements sûrs et équitables pour les femmes et les filles.
- **Renforcement des capacités et autonomisation économique** : L'organisation élabore des programmes de formation en matière de leadership entrepreneurial, de mentorat et d'accès au crédit pour les femmes rurales. Ces initiatives visent à renforcer l'autonomie économique des femmes et leur capacité à entreprendre et à diriger des projets productifs, principalement dans le secteur agricole, qui est la principale source de revenus dans les communautés où elles opèrent.

En termes de structure, FCI est passée d'un petit groupe de femmes leaders à une organisation dotée d'un conseil d'administration, d'une équipe de direction professionnelle (composée d'une directrice exécutive, d'une directrice de programme et d'une directrice financière) et d'un réseau de mobilisateurs communautaires recrutés localement.

Le conseil d'administration est à la tête de la structure. Il est chargé de la supervision stratégique, de la prise de décisions clés et de la mise en œuvre de la mission institutionnelle. Ce conseil soutient le travail de l'équipe de direction et veille à la transparence et à la responsabilité.

L'équipe de direction est composée de la directrice exécutive, de la directrice des programmes et de la directrice financière. La directrice exécutive est principalement responsable de la direction opérationnelle et stratégique de l'organisation, de sa représentation institutionnelle et de la collecte de fonds. La directrice des programmes coordonne la planification, la mise en œuvre et le suivi des projets, tandis que la directrice financière s'occupe de la gestion des ressources et des rapports financiers.

Au niveau opérationnel, FCI dispose de coordinateurs de programme et de chefs de projet qui supervisent l'exécution des activités dans divers domaines thématiques, garantissant ainsi la qualité et l'impact des interventions. Ces coordinateurs travaillent en étroite collaboration avec des mobilisateurs communautaires recrutés localement dans les communautés où les projets sont mis en œuvre. Cette stratégie permet à FCI de maintenir une présence constante sur le terrain, de renforcer l'appropriation locale des processus et d'adapter les actions aux réalités spécifiques de chaque contexte.

Pour les projets spécialisés ou ceux qui nécessitent des connaissances techniques, FCI fait appel à des consultants externes qui apportent leur expertise dans des domaines tels que la gestion forestière, le plaidoyer politique ou la lutte contre la violence fondée sur le genre.

### **Budget et types de financement**

Le modèle de financement de la FCI repose largement sur des fonds liés à des projets. En effet, 99 pour cent des fonds reçus par l'organisation proviennent du financement de projets, tandis que seulement 1 pour cent correspond à un financement flexible ou institutionnel (de base). Cette situation signifie que la quasi-totalité des fonds est liée à des projets spécifiques avec des activités et des résultats rigoureusement prédéfinis.

La FCI a déclaré que l'organisation n'avait jamais eu accès à des financements flexibles.<sup>16</sup>

Même s'il propose d'inclure des fonds pour le renforcement institutionnel ou les salaires du personnel, les donateurs le rejettent souvent, insistant sur le fait que les coûts de personnel doivent être couverts par les lignes d'activité et être limités à un faible pourcentage (par exemple, 25 pour cent) du budget total, la majorité (75 pour cent) étant allouée aux activités directes. Ce manque de flexibilité limite la capacité de FCI à soutenir adéquatement son personnel et à répondre aux besoins imprévus des communautés locales, tels que le soutien financier aux activités génératrices de revenus pour les femmes ou le suivi des cas de violence fondée sur le genre.

Les principales sources de financement de la FCI comprennent les donateurs bilatéraux, les fondations privées/philanthropiques et les ONG internationales.

---

<sup>16</sup> Les extraits, citations et témoignages de cette section sont tirés des interviews réalisées le 15 mai 2025.

## Expérience en matière de financement

Le modèle de financement de la FCI repose principalement sur l'obtention de fonds auprès de donateurs internationaux, d'alliés internationaux et d'agences de coopération qui soutiennent des projets liés à la gouvernance forestière, aux droits fonciers et à l'égalité des genres au Liberia.

« Le manque de capacités perçu dans les organisations locales ou dirigées par des femmes n'est donc pas un échec interne, mais le résultat direct de la conception du système de financement qui nous maintient dans un état de précarité institutionnelle chronique. »

Actuellement, la directrice exécutive est la personne responsable de la collecte et de la gestion des fonds. Cependant, elle est prévue pour professionnaliser ce domaine en recrutant un ou une responsable de la mobilisation des ressources qui se chargera de la collecte de fonds.

Cette décision répond à la nécessité de diversifier les sources de financement et de renforcer la viabilité institutionnelle, étant

donné que le fait de dépendre d'une seule personne pour la mobilisation des ressources peut compromettre la continuité du projet.

Cependant, l'intention de FCI de professionnaliser la collecte de fonds se heurte à la rigidité de certains modèles de financement des donateurs. Comme cela a été souligné tout au long des interviews, « *les donateurs refusent souvent de financer le renforcement institutionnel ou l'embauche de personnel de direction clé, tel qu'une équipe chargée de la collecte de fonds.* »

Cela suggère que le manque perçu de capacité de collecte de fonds de la FCI n'est pas une lacune interne en matière de planification ou de compétences, mais plutôt le résultat direct d'un système de financement qui n'est pas disposé à investir dans la capacité institutionnelle de ses partenaires locaux.

## Obstacles liés au genre

Au fil des ans, FCI a été confrontée à des défis importants, notamment en ce qui concerne le manque de compréhension des bailleurs de fonds quant à la perspective de genre et à l'importance de soutenir les initiatives menées par des femmes. Le principal obstacle identifié est que les propositions de financement ont tendance à inclure une ligne générique sur le genre, mais ne comportent pas d'analyse approfondie de la manière dont les inégalités

intersectionnelles affectent les femmes dans des contextes spécifiques, ni de mécanismes concrets pour garantir qu'elles bénéficient réellement des projets. La FCI décrit cela comme « *une exigence formelle, où les appels sont généralisés et ne comprennent souvent qu'une phrase indiquant que le genre doit être pris en compte.* »

Cette superficialité se traduit par un manque de confiance et de reconnaissance qui a des conséquences financières directes. Comme souligné, « *malgré la reconnaissance du rôle clé des femmes dans la gouvernance forestière, les bailleurs de fonds se montrent réticents à mobiliser des fonds suffisants pour notre travail.* »

Une tension inhérente est identifiée entre la mission holistique et transformatrice de FCI et la nature fragmentée et rigide du financement basé sur des projets, qui est le mode de soutien prédominant dont bénéficie l'organisation. La mission de FCI, qui englobe de multiples dimensions interdépendantes de la vie des femmes rurales, nécessite une grande flexibilité pour répondre aux besoins émergents et complexes qui découlent du travail sur le terrain. Cependant, les modèles de financement actuels cantonnent souvent l'organisation à des activités rigoureusement prédéfinies, ce qui limite sa capacité à avoir un impact global. Par exemple, comme mentionné précédemment, « *nous avons rencontré des limites dans le soutien direct aux interventions visant à améliorer les moyens de subsistance des femmes ou dans le suivi des cas de violence fondée sur le genre, simplement parce qu'il n'était pas possible d'envisager la conception initiale du projet, en raison du format rigide imposé par le donateur.* »

Par ailleurs, les personnes interviewées ont déclaré que « *les organisations dirigées par des hommes ont accès à des financements considérablement plus importants, ce qui perpétue les inégalités structurelles en matière d'accès aux ressources.* »

Cette dynamique oblige FCI à adopter des stratégies de survie qui, bien que pragmatiques, peuvent compromettre son autonomie. L'organisation doit souvent former des consortiums avec des ONG internationales ou locales dirigées par des hommes afin d'avoir plus de chances d'accéder à des financements et de se positionner comme partenaire plutôt que comme chef de file du projet.

« L'obligation pour une organisation communautaire de présenter « cinq ans d'audits » est un exemple d'exigence qui favorise systématiquement les grandes ONG internationales par rapport à nous, en tant qu'organisation locale. »

Ainsi, comme souligné précédemment, « *en acceptant un rôle mineur en tant que partenaire chargé de la composante genre, la FCI court le risque de voir son programme de transformation dilué et de perpétuer la perception selon laquelle les organisations masculines sont les gestionnaires principaux et les plus fiables des fonds importants.* » Il s'agit là d'une solution de survie qui peut consolider un problème structurel, compromettant ainsi l'objectif ultime qui consiste à renforcer le leadership autonome et pleinement financé des femmes.

### **L'importance d'un financement institutionnel et à long terme**

Le deuxième obstacle majeur identifié par l'organisation est la prédominance écrasante du financement basé sur des projets. Toutes les subventions reçues par la FCI sont liées à des projets spécifiques dont les activités et les résultats sont rigoureusement prédéfinis. L'organisation déclare explicitement : « *Nous n'avons jamais eu accès à un financement flexible ou institutionnel (de base).* »

Cette rigidité a des conséquences désastreuses pour la santé institutionnelle et l'efficacité des programmes. Premièrement, elle entrave la durabilité et le développement organisationnel. Deuxièmement, au lieu d'être considérées comme un investissement essentiel, les dépenses de personnel sont traitées comme des coûts à minimiser, avec des plafonds arbitraires (par exemple, 25 pour cent pour le personnel et 75 pour cent pour les activités) et l'obligation de justifier les salaires dans le cadre d'activités spécifiques. Cette logique empêche FCI d'investir dans sa propre structure, par exemple en recrutant une équipe chargée de la collecte de fonds.

Il en résulte un cercle vicieux de capacités et de vulnérabilité. Les bailleurs de fonds exigent des capacités administratives et fiduciaires élevées comme condition pour l'octroi de fonds, mais refusent simultanément de financer le développement de ces capacités.

« *Le manque de capacités perçu dans les organisations locales ou dirigées par des femmes comme FCI n'est donc pas un échec interne, mais le résultat direct de la conception du système de financement qui nous maintient dans un état de précarité institutionnelle chronique.* »

La rigidité du financement des projets se manifeste clairement dans l'expérience de FCI avec un projet quinquennal financé axé sur la gouvernance durable des forêts. Au cours de la mise en œuvre, le travail de FCI dans les communautés a mis en lumière des besoins critiques qui, bien que directement liés au bien-être et à l'autonomisation des femmes, n'avaient pas été pris en compte dans la conception initiale du projet.

D'une part, des opportunités se sont présentées pour renforcer l'autonomie économique des femmes grâce à des coopératives agricoles. « *Ces femmes, dont les moyens de subsistance dépendent de la terre, avaient besoin d'un capital initial pour lancer leurs initiatives. Cependant, le budget du projet ne permettait pas d'allouer des fonds à cette fin, limitant l'intervention à une formation théorique sans le soutien financier nécessaire à une application pratique.* » D'autre part, le travail de la FCI a également permis d'identifier des cas de violence fondée sur le genre qui nécessitaient une réponse et un suivi. Là encore, « *la structure de financement ne prévoyait pas de ressources pour traiter ces situations, et nous n'avons pas été en mesure d'offrir un soutien complet aux victimes.* »

Cet exemple est paradigmatique, car un projet qui est couronné de succès en soi (gouvernance forestière) peut, en même temps, être inadéquat pour un développement

holistique et centré sur les personnes. La rigidité du financement a empêché FCI de tirer parti des opportunités et de répondre aux vulnérabilités que sa propre intervention avait contribué à identifier, limitant ainsi son impact.

**« Cet acte de confiance et d'adaptation, qui transcende la logique purement contractuelle, est l'essence même d'un partenariat efficace. »**

De plus, le modèle de financement actuel génère une grande fragilité chez les partenaires locaux en privilégiant les projets à court terme et en négligeant les investissements dans les capacités institutionnelles. La

situation décrite pour FCI, où la fonction cruciale de collecte de fonds repose sur une seule directrice exécutive, est un indicateur clair du risque institutionnel. Si cette personne clé n'est plus en mesure de continuer, c'est toute l'organisation qui est menacée dans son existence même.

En ne fournissant pas de financement de base, flexible et à long terme, le système de coopération internationale crée un cycle de dépendance et de vulnérabilité qui va à l'encontre de l'objectif souhaité, à savoir favoriser l'appropriation et le leadership locaux.

### **Des exigences administratives excessives**

Le troisième obstacle mis en évidence est l'énorme charge administrative imposée par les bailleurs de fonds. Comme l'a mentionné l'équipe de direction de FCI, « *nous devons gérer de multiples fonctions opérationnelles et stratégiques, ce qui rend difficile le respect des exigences administratives et de reporting.* » Cette charge consomme du temps et des ressources précieuses qui pourraient être consacrés à la mission et constitue un obstacle à l'entrée dans le système de financement.

Les obstacles commencent avant même la candidature. La FCI signale que l'accès aux appels à propositions est un défi en soi, citant la complexité des plateformes en ligne (comme le système PADOR de l'Union européenne ou les portails partenaires des Nations unies), l'insuffisance des délais de candidature et les canaux d'information qui ne parviennent pas à temps aux organisations locales.

De plus, les critères d'éligibilité sont souvent inadéquats et exclusifs pour les organisations locales. « *L'obligation pour une organisation communautaire de présenter cinq ans d'audits est un exemple d'exigence qui favorise systématiquement les grandes ONG internationales par rapport à nous, en tant qu'organisation locale.* »

Les mécanismes de responsabilité de certains donateurs bilatéraux sont décrits comme particulièrement rigides, avec des modèles et des processus très complexes et contraignants. Cette complexité bureaucratique reflète une conception du risque axée exclusivement sur le

donateur et sa crainte que les fonds ne soient pas dépensés exactement comme prévu dans le budget.

*Cependant, « le véritable danger n'est pas que la FCI utilise les fonds de manière légèrement différente de ce qui était prévu, mais que le financement, en raison de sa propre rigidité, ne permette pas d'atteindre les résultats de développement souhaités, affaiblisse les acteurs locaux et devienne sans rapport avec le contexte qu'il vise à transformer. »*

### **Bonnes pratiques**

La FCI a également connu des relations de financement très efficaces. Ces bonnes pratiques sont fondées sur la confiance, la flexibilité et la co-conception.

La relation avec certains alliés internationaux est révélatrice. Malgré une certaine rigidité initiale, la durée du projet (cinq ans) et une relation de confiance ont permis un dialogue constructif. À mi-parcours du projet, FCI a réussi à plaider en faveur de l'inclusion d'activités supplémentaires non prévues, telles que la création d'un document simplifiant les lois sur les droits fonciers pour les femmes dans les communautés. Comme l'ont souligné les personnes interviewées, *« ce produit, défini par les besoins locaux et non par le donateur, est devenu un outil précieux pour l'ensemble du consortium. Cette expérience montre qu'un financement à long terme, associé à une ouverture à l'adaptation et à la flexibilité, permet aux projets d'évoluer pour devenir plus efficaces. »*

De plus, une collaboration avec l'un de ses donateurs illustre bien le pouvoir de la co-conception. Le donateur a travaillé avec FCI et d'autres partenaires dès la phase d'élaboration de la proposition afin de s'assurer que les considérations liées au genre sont au cœur du projet et ne constituent pas une question secondaire et générale.

*« Il a été veillé à ce que les organisations partenaires travaillent directement avec les femmes des communautés, en intégrant délibérément l'approche de genre dès le début. Cela contraste fortement avec l'approche plus courante qui consiste à ajouter la dimension de genre à un projet déjà conçu. »*

Enfin, l'expérience avec un donateur concernant les coûts de personnel est un cas paradigmatique d'une relation fondée sur l'apprentissage mutuel. À la suite d'une visite sur le terrain au Libéria, le personnel du donateur a directement compris les défis auxquels l'équipe de FCI était confrontée, notamment les risques personnels pris pour atteindre les communautés isolées. En conséquence, le donateur a révisé sa politique interne et a informé FCI qu'il pouvait désormais accorder davantage d'attention aux coûts de personnel afin de motiver et de fidéliser son personnel.

*« Cet acte de confiance et d'adaptation, qui transcende la logique purement contractuelle, est l'essence même d'un partenariat efficace. »*



## Réseau des femmes afro-latino-américaines, afro-caribéennes et de la diaspora

### Identité, objectif et programme

Le Réseau des femmes afro-latino-américaines, afro-caribéennes et de la diaspora (Red MAAD) est un mouvement social. Son objectif principal, résumé dans sa théorie du changement 2021, est de promouvoir un leadership fort, capable de lutter contre le patriarcat, le racisme, toutes les formes de discrimination, les violences multiples et la vulnérabilité des femmes afro-descendantes. Le réseau MAAD est un réseau transnational qui articule les voix de 283 organisations de base et de 567 membres individuels dans 10 pays d'Amérique latine et des Caraïbes.

La majorité des organisations membres sont des organisations de femmes noires, représentant 69,6 pour cent du total, bien qu'il existe également certaines organisations mixtes composées de femmes et d'hommes afro-descendants. Il convient de noter l'ancienneté de bon nombre de ces organisations, plus de 60 pour cent d'entre elles existant depuis plus de 10 ans, certaines même depuis les années 1980. La plupart sont légalement constituées et disposent de comptes bancaires. Le grand nombre d'organisations et de membres individuels, ainsi que la trajectoire et le caractère officiel de nombreuses organisations de base, témoigne d'un ancrage communautaire profond et d'une vaste expérience accumulée dans le mouvement des peuples afro-descendants.

Le réseau se consacre à rendre visible la réalité de la discrimination et des violations des droits humains subies par les femmes afro-descendantes dans les sphères socio-économiques, politiques et culturelles, par le biais d'actions allant du plaidoyer politique à la formation et au soutien. Red MAAD cherche à influencer les organismes gouvernementaux et intergouvernementaux afin qu'ils formulent et mettent en œuvre des politiques publiques qui reconnaissent et respectent les identités ethniques, raciales et de genre. Elle lutte également pour le respect des conventions et accords internationaux qui affirment les droits des femmes afro-caribéennes, afro-latino-américaines et de la diaspora.



En haut : Une femme afro-descendante rend visite à la communauté Ipetí-Emberá dans la maloka principale du territoire collectif d'Alto Bayano, au Panama. Photo par Tova Katzman pour l'Initiative des droits et ressources, 2023.

En bas : Des femmes se réunissent pour préparer le repas à l'extérieur de Tebat Pulau, Sumatra, Indonésie. Photo par Jacob Maentz pour l'Initiative des droits et ressources, 2022.

Parmi ses principaux objectifs figure la lutte contre la violence fondée sur le genre et la violence raciale, y compris les disparitions et les féminicides. Comme le soulignent les membres du réseau, il a réussi à changer la perception de la violence grâce à une perspective interculturelle et intersectionnelle englobant la violence policière, la violence contre les défenseurs des droits humains, et en développant des protocoles de soins et des pratiques d'autogestion de la santé.

Une personne interviewée a fait remarquer : *« C'est le sujet qui leur permet le plus facilement d'obtenir des financements. La capacité de Red MAAD à obtenir plus facilement des fonds pour les questions liées à la violence est une adaptation stratégique que nous faisons aux priorités des donateurs. »*<sup>17</sup>

À son tour, la lutte contre le racisme structurel et quotidien est un pilier central du programme de Red MAAD. Cependant, comme le souligne la coordinatrice, *« il n'existe pas de fonds spécifiques destinés à lutter contre la discrimination raciale et à promouvoir la justice raciale. Le principal obstacle au financement est l'invisibilité absolue du racisme structurel, que les bailleurs de fonds ne perçoivent pas. »*

Le réseau aborde également les questions de pauvreté, d'exclusion sociale et d'inégalité d'accès aux droits dans les territoires. Malgré l'importance de ces sujets, *« il est très difficile d'obtenir un financement régulier pour les questions environnementales et territoriales, ce qui se traduit par des initiatives très dispersées. »*

Red MAAD promeut la présence et le leadership des femmes afro-descendantes dans les espaces décisionnels. Cela inclut une participation opportune à la prise de décision au sein du réseau lui-même, qui fonctionne selon des processus hautement collectifs. Il met également l'accent sur la formation politique pour le plaidoyer dans les forums internationaux.

Ses principales activités comprennent la formation et le renforcement des capacités par le biais de son [école afro-féministe Almarí Coriolan](#), d'ateliers et d'événements. Le réseau MAAD mène également des actions de plaidoyer et d'observation, notamment par le biais de son [Observatoire des femmes afro-descendantes](#) qui surveille les cas de violence et de racisme, ainsi que des actions de plaidoyer politique dans les forums nationaux et internationaux. En outre, il apporte un soutien et un accompagnement sur le terrain, notamment par le biais de programmes de lutte contre la violence et de renforcement des organisations locales grâce à la mobilisation de ressources. En complément, le réseau développe des campagnes numériques pour favoriser l'action collective et la contestation narrative, et met en œuvre des pratiques d'autogestion de la santé pour ses membres, reconnaissant l'importance du bien-être dans le militantisme.

### **Structure organisationnelle**

Red MAAD fonctionne selon une structure de gouvernance établie dans ses statuts, dirigée par un comité de coordination. Ce comité est actuellement composé de neuf personnes : deux coordinateurs pour les pays andins, deux pour l'isthme centraméricain, un pour les Caraïbes, un pour le Cône Sud, un pour la diaspora et deux pour le Brésil. Les membres du comité se réunissent une fois par mois et ont pour fonction de diriger l'organisation, de mettre en œuvre le plan stratégique, de fournir des orientations politiques et de prendre des décisions.

---

<sup>17</sup> Les extraits, citations et témoignages présentés dans cette section sont tirés des interviews réalisées le 7 et 8 mai 2025.

Les décisions importantes du réseau sont prises en assemblée, ce qui reflète, comme l'ont souligné toutes les personnes interviewées, un mode de fonctionnement « *très horizontal, très collectif et hautement démocratisé.* » Au sein de l'assemblée, toutes les organisations ont une voix et un droit de vote égaux, bien que pour les élections, une voix par pays soit attribuée à chaque niveau de représentation afin d'assurer l'équilibre entre les pays ayant un nombre différent d'organisations membres.

Cette structure lui confère une légitimité et un ancrage territorial inestimables, même si, comme l'ont souligné les personnes interviewées, « *elle se heurte parfois à la culture des bailleurs de fonds, qui attendent souvent des interlocuteurs dotés de hiérarchies claires et de processus décisionnels agiles et centralisés.* »

Le réseau traverse actuellement une période particulière en ce qui concerne sa structure juridique, administrative et fiscale. En 2024, son statut juridique au Nicaragua a été révoqué, un événement décrit comme un acte de persécution politique, soulignant un risque inhérent au travail de défense des droits humains dans la région,<sup>18</sup> qui a contraint l'organisation à déménager et à opérer actuellement sous l'égide fiscale d'une organisation membre au Panama.

Dans ce contexte de grande instabilité et d'incertitude, Red MAAD a rapidement trouvé des solutions créatives, notamment en déménageant à Panama City, en louant un bureau dans le quartier financier et en formant une nouvelle équipe administrative. La décision de louer un bureau meublé dans un immeuble du quartier financier de la ville est une mesure de précaution, car ils ne peuvent pas se risquer à investir dans l'achat et l'équipement de leur propre bureau, car « *nous ne savons pas quand le financement sera coupé et nous devons faire nos valises et retourner travailler chacun chez soi.* »

Bien que le statut juridique du réseau ait été transféré du Nicaragua au Panama, Red MAAD conserve toujours du personnel au Nicaragua.

Comme on peut le constater, la structure de l'emploi au sein de Red MAAD est mixte, combinant bénévolat et personnel contractuel. Le travail des membres du comité de coordination, qui dirige l'organisation, est bénévole et non rémunéré. Bon nombre de ces militants ont d'autres emplois rémunérés et ne consacrent qu'une partie de leur temps à l'activisme.

### **Budget et types de financement**

Les données montrent une dépendance importante à l'égard du financement par projet, qui représente 80 pour cent des revenus de l'organisation, tandis que le financement institutionnel ne représente que 20 pour cent. La durée typique des subventions varie de 18 à 24 mois.

À cet égard, comme l'ont montré et confirmé les entretiens, « *le réseau manque pratiquement de fonds de soutien institutionnels et dépend exclusivement du financement par projet. Ce mode de financement, d'une durée moyenne de deux ans, génère une incertitude considérable et entrave la viabilité à long terme du réseau.* »

Ainsi, une stabilité financière apparente à court terme coexiste au sein du réseau avec un sentiment généralisé d'incertitude à moyen et long terme.

---

<sup>18</sup> Extrait d'une interview réalisée le 7 mai 2025.

*« La véritable viabilité ne se résume pas à disposer de fonds sur un compte bancaire. Il s'agit fondamentalement d'une question de prévisibilité. La capacité à planifier de manière stratégique, à investir dans le développement des capacités à long terme, à retenir les talents et à prendre des risques calculés dépend de la certitude que l'organisation continuera d'exister et disposera de ressources au-delà du cycle de 18 ou 24 mois d'un projet. »*

D'autre part, il est important de comprendre la situation financière des organisations qui composent le réseau. La faiblesse institutionnelle de nombre d'entre elles révèle l'énorme fossé qui existe entre les réalités sur le terrain et les attentes des bailleurs de fonds internationaux. Les données d'une enquête interne menée par Red MAAD sont révélatrices : 61,9 pour cent des organisations sont principalement autofinancées ; 64 pour cent ont géré un budget total inférieur à 5 000 USD au cours des deux dernières années ; et 37 pour cent n'ont pas de siège social et opèrent depuis le domicile de leurs membres.

### **Expériences en matière de financement**

Le réseau MAAD obtient principalement des financements grâce à ses contacts personnels et à sa participation à des appels à projets partagés par d'autres organisations et réseaux. La coordinatrice générale est la principale responsable de la collecte de fonds, et son travail dépend en grande partie de ses relations personnelles.

La forte dépendance de Red MAAD à l'égard des relations personnelles et du réseau de contacts de sa coordinatrice pour la collecte de fonds, plutôt qu'à des mécanismes institutionnalisés et diversifiés, soulève un signal d'alarme car, bien qu'efficace actuellement, cette méthode n'est ni évolutive ni durable et génère un degré élevé d'instabilité et d'incertitude : *« Je consacre la majeure partie de mon temps à la recherche de fonds plutôt qu'à l'administration des projets. »* Dans le même ordre d'idées, elle identifie comme une faiblesse majeure la difficulté pour les organisations de « vendre leur projet » dans les cinq minutes d'attention que leur accorde un donateur, c'est pourquoi elle insiste sur l'importance de les aider à développer leur capacité à exprimer clairement *« qui elles sont, ce qu'elles font, ce qu'elles veulent faire et ce qu'elles demandent. »*

### **Le manque de financement pour le programme de justice raciale**

Tout au long de la conversation, il est apparu très clairement que le décalage le plus profond et le plus déterminant entre le financement international et l'objectif de Red MAAD ne réside pas dans des questions de capacité administrative ou de structure de gouvernance. Au contraire, le fossé central est lié à ce que le réseau lui-même définit comme *« l'aveuglement de l'écosystème des donateurs face au racisme structurel, du moins en Amérique latine. »*

Les témoignages des dirigeants du réseau sont éloquentes. Le sponsor fiscal affirme que *« 100 pour cent des obstacles sont liés au racisme et à la discrimination dont sont victimes les peuples afro-descendants. Le problème n'est pas tant d'être une femme, mais d'être une femme noire. Ce point de vue est corroboré par d'autres membres de l'organisation qui identifient le manque de financement pour la justice raciale comme le « principal déficit du système. »*

Le problème se manifeste par une invisibilité totale du racisme structurel de la part des bailleurs de fonds. La plupart de ces acteurs n'ont pas intégré le racisme comme thème analytique transversal dans leurs stratégies de financement. En conséquence, il n'existe aucune ligne de financement

spécifiquement dédiée à la justice raciale, et « *ce n'est une priorité pour personne.* » Le financement qui existe, en plus d'être rare, est « *très éloigné des contextes, des réalités, des territoires et de ce qu'implique le racisme transversal dans la vie des femmes afro-descendantes.* »



Une femme afro-descendante travaille dans un champ, en Colombie. Photo par Darwin Torres pour Proceso de Comunicades Negras (PCN), 2023.

L'objectif explicite de Red MAAD est de lutter pour la justice raciale et de genre et de démanteler les systèmes d'oppression interconnectés. Cependant, l'objectif implicite des financements disponibles est, au mieux, la promotion d'une égalité des genres générique et souvent déracialisée. Ce décalage oblige le réseau à fournir des efforts considérables et à se livrer à un travail constant de traduction et d'adaptation, son programme politique central devant s'inscrire dans des cadres qui n'ont pas été conçus pour l'accueillir. Ainsi, la plupart des fonds auxquels Red MAAD parvient à accéder sont classés sous l'étiquette générique de l'égalité des genres. Si ce thème est central pour le réseau, le caractère général du cadre oblige l'organisation à traduire constamment son programme.

Des thèmes aussi spécifiques et cruciaux que la violence contre les femmes noires, les droits sexuels et reproductifs dans une perspective afro-féministe ou la lutte contre le racisme dans les

systèmes judiciaires doivent être adaptés et intégrés dans les objectifs plus larges et souvent décontextualisés des bailleurs de fonds. Dans la pratique, aucun fonds n'a été créé dans le but explicite de traiter l'intersection entre race et genre comme thème central.

### **L'importance du financement institutionnel et à long terme**

Le financement du réseau est presque concentré exclusivement sur des fonds liés à des projets, dont la durée est remarquablement courte, soit deux ans en moyenne. Cela signifie que le réseau manque de fonds institutionnels ou flexibles qui lui permettraient de couvrir ses coûts opérationnels, ses salaires, ses infrastructures et le renforcement de ses capacités en fonction de ses propres priorités stratégiques.

Red MAAD finance sa structure centrale en harmonisant les petits pourcentages de coûts indirects autorisés dans différents projets.

Comme le montre l'expérience de l'équipe, les salaires du personnel clé proviennent de différents donateurs. Un donateur couvre deux personnes, un autre finance un autre groupe de personnel, et un autre finance une partie des coûts salariaux d'autres membres du personnel.

Cette fragmentation génère non seulement une charge administrative énorme pour l'équipe comptable, mais elle institutionnalise également une précarité qui a un impact négatif sur la capacité de planification à long terme et les salaires du personnel.

### Exigences administratives et barrières linguistiques

L'équipe comptable du réseau a noté que « *la charge administrative varie considérablement d'un donateur à l'autre.* » Par exemple, l'expérience de Red MAAD avec un donateur philanthropique est décrite comme « *agile et simple, avec des processus de responsabilité conviviaux.* »

En revanche, travailler avec des systèmes tels que ceux des Nations unies est décrit comme une « *charge plus fastidieuse.* » Une comptable a confirmé que les processus avec les donateurs actuels sont gérables, mais admet que son équipe est relativement novice en matière de gestion centralisée depuis le Panama et n'a pas encore été confrontée aux cycles de reporting plus complexes de tous les projets en cours.

À cela s'ajoute la barrière de la langue. Comme l'explique un comptable, « *une partie importante de la documentation, y compris les formats des rapports comptables, est fournie en anglais, ce qui oblige le réseau à faire un effort supplémentaire et à allouer des ressources à la traduction.* »

### Bonnes pratiques

La relation entre Red MAAD et son donateur philanthropique de longue date a été identifiée comme une expérience positive reposant sur trois piliers fondamentaux :

1. **La valeur du dialogue et de la confiance** : L'interaction avec ce donateur n'est pas perçue comme une relation de supervision et de contrôle, mais comme une relation de dialogue et d'accompagnement. Des réunions régulières sont organisées pour suivre les progrès et permettre à la fondation de partager ses priorités, donnant ainsi au réseau une vue d'ensemble claire des attentes mutuelles. Cette communication honnête et transparente a été le facteur clé qui a permis aux deux parties de traverser la crise complexe liée à l'annulation du statut juridique au Nicaragua. Red MAAD a informé de manière proactive ses donateurs du risque, et au lieu de se retirer, ceux-ci ont réagi avec souplesse et ont proposé des recommandations pour trouver une solution, comme le recours à un sponsor fiscal.
2. **L'importance de la représentation** : Les dirigeants du réseau ont explicitement souligné le facteur décisif que représentait la présence d'une personne d'origine africaine parmi le personnel du donateur. Dans ce cas précis, Red MADD a eu la chance de pouvoir interagir avec une femme afro-descendante. Sa connaissance des processus organisationnels des mouvements afro-descendants et sa compréhension de l'intersection entre le genre et la race ont grandement facilité le dialogue. Cela a permis de garantir que la conception du projet soit véritablement inclusive et sensible au contexte.
3. **Flexibilité dans la gestion** : Bien que le financement accordé par le donateur ait été destiné à un projet spécifique, sa gestion a fait preuve d'une flexibilité remarquable. Le réseau était autorisé à procéder à des ajustements budgétaires et à reporter les soldes non dépensés d'une année à l'autre grâce à un processus simple de consultation et de confirmation. Cette pratique, qui peut sembler mineure, est le signe d'une relation basée sur la confiance et axée sur l'obtention de résultats, plutôt que sur une conformité bureaucratique rigide.



Les participantes dansent lors du dîner d'ouverture du tout premier Forum des femmes autochtones et des communautés locales à Brazzaville, en République du Congo. Photo par Victoire Douniama pour l'Initiative des droits et ressources, 2023.

## 7. Recommandations

### Conclusion

Les données et analyses présentées montrent que, même si les femmes autochtones, afro-descendantes et issues des communautés locales sont de plus en plus reconnues et visibles en tant qu'actrices clés dans la lutte contre le changement climatique et la conservation, des obstacles structurels profonds persistent. Ces obstacles sont particulièrement présents dans l'accès et la gestion des financements. Le déficit important en matière de financement flexible et à long terme, associé à la rigidité des mécanismes traditionnels de dons, limite la viabilité organisationnelle et l'autonomie de ces femmes et de leurs mouvements. Cette situation perpétue un cycle dans lequel les femmes sont non seulement confrontées à des difficultés pour accéder aux ressources, mais ont également du mal pour renforcer leurs capacités internes et transformer les rapports de force. Cela démontre que le manque d'investissements adéquats dans le financement n'est pas seulement un déficit économique, mais aussi un obstacle à la justice de genre et raciale dans le secteur environnemental.

Malgré ces obstacles systémiques, les organisations de l'Alliance des femmes du Sud (WiGSA) ont fait preuve d'une capacité remarquable en matière de gestion et de résilience, que le prochain Engagement devrait mettre en avant et renforcer. Le rapport montre que ces organisations, largement représentées dans plus de 60 pays, fonctionnent avec des structures organisationnelles solides et des programmes diversifiés allant des droits fonciers à la lutte contre la violence fondée sur le genre. Leur capacité à forger des alliances stratégiques et à développer des stratégies innovantes de mobilisation des ressources, même avec des budgets limités et un personnel dédié à la collecte de fonds réduit, témoigne de leur force et de leur leadership. Les études de cas démontrent que lorsqu'elles bénéficient d'un financement institutionnel et flexible, ces organisations atteignent non seulement leurs objectifs, mais peuvent également s'adapter aux besoins émergents des communautés et répondre de manière plus globale aux crises. Par conséquent, **le nouvel Engagement doit adopter une approche qui célèbre et renforce ces capacités en s'engageant à investir directement dans le renforcement institutionnel des organisations dirigées par des femmes et en faisant confiance à leur expertise pour mobiliser des fonds de manière autonome et stratégique.**

En outre, les données soulignent l'urgence de reconfigurer les systèmes de financement afin de répondre véritablement aux priorités et aux programmes fondés sur les droits des femmes autochtones, afro-descendantes et issues des communautés locales. Cela implique de passer d'une logique de contrôle à une logique de confiance, avec des mécanismes de financement flexibles, à long terme et co-conçus qui reconnaissent les organisations de femmes comme des partenaires stratégiques et non comme de simples exécutantes de projets prédéfinis. Dans ce contexte, **l'Engagement représente une occasion cruciale de révolutionner la manière dont les fonds sont alloués et gérés afin qu'ils répondent aux priorités et aux méthodes des femmes sur le terrain. La reconnaissance et le renforcement de leurs capacités de gestion des ressources, associés à une approche de financement fondée sur la confiance, la flexibilité et la durabilité, permettront de garantir que les données et les expériences pertinentes ne restent pas bloquées dans des rapports bureaucratiques.** Au contraire, elles renforceront les mouvements locaux avec un impact réel et durable. L'augmentation du financement dans une perspective communautaire et fondée sur les droits permet non seulement de combler les écarts historiques, mais aussi de favoriser l'autonomie politique et la résilience des femmes en tant que leaders dans l'action climatique et la conservation.

Pour parvenir à une véritable égalité entre les genres dans le financement mondial, les bailleurs de fonds doivent changer les pratiques qui perpétuent un cercle vicieux de sous-financement des organisations de femmes. Cela oblige en fin de compte les femmes à faire du bénévolat et reproduit l'idée que les femmes sont soumises à un travail non rémunéré. Cela nuit aux efforts déployés par les femmes pour lutter contre les effets du changement climatique et la perte de biodiversité.

## Recommandations

Les expériences et les défis rencontrés par les organisations de femmes autochtones, afro-descendantes et issues des communautés locales dans les pays du Sud soulignent la nécessité urgente d'un changement systémique dans les pratiques de financement international. Les recommandations stratégiques et pratiques suivantes, destinées aux bailleurs de fonds, aux décideurs politiques et aux organisations, visent à favoriser un impact plus profond et plus

durable en alignant le financement sur les réalités et les objectifs des mouvements de femmes autochtones, afro-descendantes et issues des communautés locales.

### **Repenser les mécanismes de financement : Vers un financement flexible, institutionnel et à long terme**

La prédominance des subventions rigides et à court terme pour des projets est le principal obstacle à la durabilité et à la réactivité d'organisations telles que celles qui font partie du WiGSA. Pour y remédier, les membres du WiGSA recommandent :

- **Établir des lignes de financement dédiées aux organisations de femmes et définir des pourcentages pour les stratégies de genre dans les thèmes de financement et les structures d'octroi de subventions** : Cela contribuera à combler le déficit de financement direct des organisations de femmes opérant sur le terrain et à garantir que les organisations mixtes qui reçoivent des fonds s'engagent à consacrer une partie des fonds reçus au soutien des activités de leurs groupes de femmes.
- **Créer des fonds dédiés au renforcement institutionnel** : Créer des lignes de financement spécifiques qui ne soient pas liées aux résultats des programmes, mais au renforcement de l'organisation elle-même. Cela devrait couvrir les coûts opérationnels essentiels (salaires, loyers, services), le développement des capacités (comme la professionnalisation de la collecte de fonds ou l'amélioration des systèmes financiers) et l'investissement dans le bien-être du personnel.
- **Donner la priorité au financement à moyen et long terme** : Faire du financement sur trois à cinq ans la norme plutôt que l'exception. Comme le montrent les expériences de certaines des organisations consultées, cela apporte la stabilité nécessaire à la planification stratégique, à la fidélisation des talents et à l'établissement de relations de confiance avec les communautés.
- **Utiliser et développer les fonds communs** : Ces mécanismes, qui rassemblent les contributions de plusieurs donateurs, permettent de distribuer les ressources de manière plus agile et à moindre coût pour les partenaires locaux, ce qui permet aux donateurs de partager les risques et de réduire les charges administratives individuelles.

### **Transformer la relation : Passer du contrôle à la confiance et au partenariat stratégique**

La dynamique de pouvoir actuelle, dans laquelle le donateur contrôle et le partenaire se conforme, doit être remplacée par un véritable partenariat fondé sur la confiance, l'apprentissage mutuel et la co-création de solutions.

- **Simplifier les processus de candidature et de rapport** : Réduire la charge bureaucratique en raccourcissant les formulaires, en acceptant les propositions et les rapports dans des formats plus simples et dans les langues locales, et en explorant des méthodes alternatives telles que les rapports oraux ou les visites de terrain sous forme de conversations. Les expériences présentées par les organisations avec des propositions d'une seule page et une responsabilité sous forme de conversations sont des modèles à développer.

- **Mettre en œuvre des modèles « d'appels à propositions inversés »** : Au lieu que les bailleurs de fonds prédéfinissent les priorités, ce modèle invite les organisations, telles que les membres du WiGSA, à présenter leurs programmes stratégiques et leurs besoins, ce qui modifie la dynamique du pouvoir et garantit que le financement répond véritablement aux priorités locales.
- **Investir dans la capacité des donateurs à écouter et à s'adapter** : Le personnel des donateurs doit disposer du temps, des ressources et des incitations nécessaires pour comprendre en profondeur le contexte dans lequel il travaille. Cela implique de financer des visites régulières sur le terrain (comme celles décrites dans les études de cas), de mettre en place des mécanismes de retour d'information anonymes auprès des partenaires et de former le personnel à l'analyse contextuelle et à l'écoute active.
- **Améliorer la visibilité et le réseautage** : Accroître la visibilité du travail des femmes dans les communautés, en particulier dans des domaines tels que les ressources naturelles, la conservation de la biodiversité et l'atténuation du changement climatique. Cela est essentiel pour attirer davantage de ressources et devrait faire partie des alliances de collaboration entre les bailleurs de fonds et les organisations.
- **Maintenir des conversations ouvertes et directes avec les bailleurs de fonds** : Participer à des événements et à des forums afin de sensibiliser aux problèmes et aux besoins des organisations sans craindre d'être pénalisé et exclu des possibilités de financement.

### **Intégration d'approches intersectionnelles et transformatrices en matière de genre**

L'approche actuelle en matière d'intégration de la dimension de genre est insuffisante et souvent superficielle. Il est nécessaire de s'orienter vers des investissements intentionnels et transformatrices qui s'attaquent aux causes profondes et aux obstacles structurels des inégalités entre hommes et femmes. Il est important de reconnaître que les femmes autochtones, afro-descendantes et issues de communautés locales subissent ailleurs l'exclusion et la discrimination en raison de leur identité ethnique, de leur origine, de leur niveau d'éducation, de leur statut socio-économique, etc.

- **Co-concevoir des projets avec des organisations de femmes dès le départ** : La pratique consistant pour les bailleurs de fonds à veiller à ce que les considérations de genre soient au cœur de la phase d'élaboration des propositions doit devenir la norme. Impliquer les organisations de femmes dès la conception de l'idée garantit que la théorie du changement et les activités sont véritablement transformatrices et alignées avec leurs priorités.
- **Soutenir de manière intentionnelle et spécifique le travail sur le genre** : Les bailleurs de fonds doivent éviter les propositions généralisées et concevoir plutôt des programmes dotés de mécanismes concrets pour garantir que les femmes en soient les véritables bénéficiaires, en analysant en profondeur comment les inégalités affectent les femmes autochtones, afro-descendantes et issues des communautés locales dans des contextes spécifiques.
- **Mettre en place un financement direct pour les organisations de femmes** : Les donateurs doivent s'engager à allouer un pourcentage spécifique de leurs fonds directement à des organisations dirigées par des femmes, en particulier celles qui traitent

de l'intersectionnalité du genre et de la race. Cela contribue à corriger l'inégalité structurelle dans l'accès aux ressources, les organisations dirigées par des hommes recevant souvent des montants considérablement plus élevés.

- **Plaider en faveur d'un changement de mentalité** : Valoriser le travail des femmes et leur fournir un financement adéquat, en reconnaissant qu'elles font souvent du bénévolat et acceptent de faibles rémunérations faute d'alternatives, et en reconnaissant qu'elles peuvent travailler sur des sujets traditionnellement masculins tels que l'accès à la terre et aux ressources. Les bailleurs de fonds doivent élargir leur perception des capacités des femmes et la portée de leur travail. Cela implique de reconnaître et de financer activement l'engagement des femmes dans des domaines traditionnellement dominés par les hommes, tels que les droits fonciers. Ce faisant, les bailleurs de fonds peuvent remettre en question les préjugés existants et autonomiser les femmes dans divers secteurs.
- **Établir un lien entre le financement pour les droits humains, les droits des femmes, du climat et de la conservation** : La discrimination fondée sur le genre et la race ainsi que l'exclusion socio-économique sont étroitement liées et affectent la place des femmes autochtones, afro-descendantes et issues des communautés locales dans l'architecture du financement de la lutte contre le changement climatique et de la conservation. La réalisation des objectifs mondiaux en matière de changement climatique et de conservation doit aller de pair avec l'élimination des schémas discriminatoires à l'égard des femmes. Les bailleurs de fonds qui soutiennent les droits humains, les droits des femmes et les actions en faveur du climat et de la conservation devraient s'unir pour s'attaquer aux facteurs intersectionnels qui affectent l'accès des femmes au financement.

### **L'urgence de financer la justice raciale pour les femmes afro-descendantes**

Les organisations de femmes afro-descendantes d'Amérique latine et des Caraïbes ont souligné le manque alarmant de financement spécifique pour les initiatives qui traitent de la justice raciale, de la discrimination et des droits des peuples afro-descendants, en particulier des femmes afro-descendantes. Cette absence limite considérablement l'impact et la pérennité de leur travail, perpétuant ainsi les inégalités historiques et structurelles. Un changement urgent est essentiel pour rendre la justice raciale visible et la positionner comme une priorité centrale dans les programmes des bailleurs de fonds de la région.

- **Reconnaître la justice raciale comme une priorité explicite et surmonter « l'aveuglement » de l'écosystème des bailleurs de fonds** : La justice raciale doit être reconnue et financée comme une priorité explicite, et non comme une question accessoire ou transversale.
- **Co-concevoir des projets avec les organisations de femmes afro-descendantes dès le début** : Il est fondamental que les bailleurs de fonds intègrent les organisations de femmes afro-descendantes dès la phase de conception des projets. Cela garantit que les propositions répondent aux réalités, aux priorités et aux connaissances des communautés.

### **Réinventer la mesure de l'impact : Passer des rapports quantitatifs à l'évaluation des changements systémiques**

Les bailleurs de fonds doivent adapter les modèles de rapports standardisés et travailler avec leurs partenaires pour co-concevoir des systèmes qui reflètent les changements substantiels auxquels les organisations elles-mêmes accordent de l'importance.

- **Co-concevoir des systèmes de suivi et d'évaluation** : Cela implique d'intégrer des indicateurs qualitatifs qui mesurent les transformations en matière de confiance, de participation politique, de discours dominants et de relations de pouvoir au niveau des familles et des communautés.
- **Adopter de nouvelles méthodologies** : Utiliser et financer des méthodologies d'évaluation plus adaptées à la saisie de résultats complexes, non linéaires et émergents, telles que la cartographie des résultats ou la narration des changements les plus significatifs.
- **Financer l'apprentissage, pas seulement les rapports** : Les subventions doivent inclure des ressources spécifiques permettant aux organisations de mener leurs propres processus de réflexion, d'apprentissage et d'adaptation stratégique. Les « rapports » destinés aux donateurs doivent passer d'exercices de conformité à des espaces de dialogue stratégique sur les défis et les enseignements tirés.

### **Investissement nécessaire dans le renforcement de l'écosystème local**

Le renforcement des organisations de femmes autochtones, afro-descendantes et issues des communautés locales ne peut dépendre uniquement de leur capacité interne à s'adapter à un système rigide. Les bailleurs de fonds doivent investir dans l'écosystème de soutien qui permet à ces organisations de prospérer.

- **Créer des fonds spécifiques pour le renforcement des capacités** : Ces fonds devraient être gérés par les organisations et les réseaux eux-mêmes, afin de financer leurs priorités identifiées, telles que l'achat de logiciels de comptabilité, la formation en communication stratégique, l'assistance juridique pour la formalisation du statut juridique et le versement de salaires équitables au personnel administratif et chargé de la collecte de fonds.
- **S'attaquer aux obstacles à l'accès** : Modifier les exigences d'exclusion telles que la demande de fonds de contrepartie ou d'audits préalables pour les organisations de femmes fonctionnant avec des ressources minimales. Faciliter l'accès à l'information sur les possibilités de financement, surmonter les barrières linguistiques et remédier à l'asymétrie de l'information.
- **Renforcer les réseaux et les coalitions internationaux** : Faciliter la participation des femmes aux réseaux et coalitions internationaux est utile pour obtenir des informations, participer à des campagnes en faveur des droits des femmes et accéder à des possibilités de discussion aux niveaux national, régional et mondial.

