



Mettre plus de ressources entre les mains des populations locales : Modèles de financement pour la localisation

Un rapport d'apprentissage conjoint de Terre des hommes, PeaceNexus, Somaha Foundation, et Fundraising Training Ltd

Novembre 2025

somaha foundation



Table des matières

Glossaire.....	2
1. Introduction : Pourquoi le financement de la localisation est-il important ?.....	3
2. À propos de l'étude	3
3. L'évolution du paysage financier	4
4. Trois modèles de financement interconnectés.....	5
Modèle 1 - Augmenter le revenu net non affecté.....	5
Modèle 2 - Influencer les politiques des financeurs.....	5
Modèle 3 - Renforcement institutionnel des ANL.....	6
5. Principaux enseignements et leçons	7
6. Le chemin à parcourir	8

Glossaire

Localisation (définition de Tdh) : Processus de reconnaissance, de respect et de renforcement du leadership des autorités locales et des capacités de la société civile locale dans l'action humanitaire et de développement, afin de mieux répondre aux besoins des populations et de préparer les acteurs nationaux aux futures réponses humanitaires.

Acteurs locaux et nationaux : Acteurs locaux et nationaux basés dans les pays où les programmes d'aide au développement sont mis en œuvre (ONG nationales ou locales, organisations communautaires, agences gouvernementales nationales, universités, etc.)

Financement Indirect: financement qui n'est pas affecté à des projets ou activités spécifiques par les donateurs (flexible).

Conformité : règles, réglementations et procédures que les organisations doivent suivre pour répondre aux exigences des donateurs et garantir la responsabilité dans l'utilisation des fonds

ONGI : ONG internationales

Développement Organisationnel (DO ou OD) : processus de renforcement des capacités, des systèmes et des compétences d'une organisation afin d'améliorer son efficacité, sa durabilité et son impact

Due Diligence : Processus d'évaluation de la légitimité, de la capacité et des risques associés à un partenaire potentiel (p. ex., une ALN) avant de s'engager dans une relation financière ou opérationnelle.

Impressum - version : Novembre 2025

Auteurs de l'article :

- Bill Bruty (Directeur exécutif), James Huitson (Consultant), Abena Lauber (Consultant), Phyllis Engefu Ombonyo, (Consultant) - Fundraising Training Ltd

Édition et adaptation à la version externe :

- Martin Gallard, Conseiller en partenariat et localisation - Terre des hommes Lausanne

Conseillers et contributeurs :

- Sabine Fellmann, Responsable de la gestion des partenariats - Fondation Somaha
- Carole Frampton de Tscherner, Responsable du développement organisationnel - PeaceNexus

1. Introduction : Pourquoi le financement de la localisation est-il important

Le secteur de l'aide mondiale se trouve à un tournant. Alors que les engagements en faveur de la localisation se sont multipliés depuis le Grand Bargain¹ et la Charter4Change², la réalité de la manière dont les financements atteignent les acteurs locaux et nationaux (ANL) reste inégale. Même si la rhétorique internationale soutient le transfert de pouvoir et de ressources, les budgets globaux du développement et de l'aide humanitaire sont en baisse, et le financement direct des acteurs locaux reste modeste.

Dans ce contexte, Terre des Hommes (Tdh) s'est lancée dans un voyage d'apprentissage afin d'identifier des modèles pratiques et évolutifs de financement de la localisation - c'est-à-dire comment mettre plus d'argent dans les mains des acteurs locaux, de manière à renforcer à la fois leur efficacité et leur durabilité.

Ce travail a été commandé par Terre des Hommes, soutenu par la Fondation Somaha, guidé par PeaceNexus (une fondation suisse spécialisée dans le développement organisationnel) et mis en œuvre par Fundraising Training Ltd. Ensemble, les partenaires ont étudié les interactions entre flux de financement, structures intermédiaires (telles que Tdh) et les capacités des ANL, ainsi que la manière dont elles peuvent être remodelées pour rendre la localisation plus réelle.

2. À propos de l'étude

Ce rapport est une version abrégée d'un rapport détaillé commandé par la Fondation Somaha, Tdh et PeaceNexus à Fundraising Training Ltd et publié en septembre 2025. La recherche a été menée entre février et août 2025. Elle a impliqué:

- Des entretiens approfondis avec des cadres de Tdh, des donateurs et des organisations homologues telles que Trocaire, HelpAge International, SOS Children's Villages, Family for Every Child et World Vision.
- Des groupes de discussion avec 27 partenaires locaux de Tdh dans 10 pays.
- Analyse comparative et bibliographique des systèmes de financement de l'aide humanitaire, du développement et de la philanthropie, y compris un examen approfondi des ressources et des solutions de NEAR³.

¹ <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain>

² <https://charter4change.org/>

³ NEAR (<https://www.near.ngo>) est un mouvement d'organisations de la société civile (OSC) locales et nationales du Sud, enracinées dans nos communautés et partageant un objectif commun : un système d'aide juste, équitable et digne. NEAR est basé à Nairobi, au Kenya.

Aucune recherche existante ne répond directement à la question « à quoi ressemble un modèle de financement de la localisation ? ». Cette étude innove donc en proposant des options pratiques qui vont au-delà de Terre des Hommes et peuvent informer le secteur dans son ensemble.

La question centrale a été résumée comme suit : **"Comment plus de ressources peuvent-elles atteindre les acteurs locaux et nationaux d'une manière qui bénéficie à la fois aux ANL et à Tdh, et qui s'aligne avec la stratégie de localisation de Tdh ?"**

Avec plus de 390 partenaires de Terre des hommes dans le monde - y compris des organisations de la société civile, des institutions académiques, des entreprises privées et des agences gouvernementales - Tdh a cherché à clarifier où elle est responsable de la durabilité du financement de ses partenaires, et où cette responsabilité incombe à d'autres. Ce cadrage a permis à l'équipe de concevoir des approches sur mesure pour renforcer les acteurs locaux et remodeler les voies de financement.

3. L'évolution du paysage financier

Le contexte financier mondial de l'aide a changé radicalement. Les budgets consacrés à l'aide humanitaire et au développement ont diminué en raison de la réduction des engagements des principaux donateurs tels que l'US-AID, la Direction suisse du développement (DDC), le FCDO (Foreign, Commonwealth and Development Office) du Royaume-Uni et d'autres encore. Alors que le *volume* de financement a diminué, la *proportion* qui parvient aux acteurs locaux augmente (très) lentement, grâce aux mécanismes de financement commun et à l'amélioration des rapports.

Le programme de localisation est toutefois confronté à des vents contraires :

- La préférence des donateurs pour des subventions importantes et moins nombreuses limite l'accès des petites ANL à ces financements.
- Les exigences strictes en matière de conformité et d'audit excluent souvent les acteurs locaux.
- Les cycles de financement courts et la tendance au renouvellement maintiennent les ONGI au rang de principaux bénéficiaires.

Dans le même temps, des cadres de collaboration tels que le *Grand Bargain*, *#ShiftThePower*⁴ et le projet *RINGO*⁵ ouvrent des voies de réforme. Ces efforts confirment que les progrès dépendent de trois groupes interdépendants :

1. **Les bailleurs de fonds** - qui déterminent les règles et l'ampleur des flux de financement (bailleurs institutionnels tels que la DDC, ECHO, FCDO ou autres ; agences des Nations unies ; fondations privées ; donateurs privés, etc).
2. **Les intermédiaires (ONGI)** - qui permettent, bloquent ou modifient l'accès des ANL (comme Tdh).

⁴ <https://startnetwork.org/past-programmes/funds/disasters-and-emergencies-preparedness-programme/shifting-power>

⁵ <https://rightscolab.org/ringo/>

3. **Les acteurs locaux et nationaux (ANL)** - dont la capacité et l'agence déterminent si le financement peut être absorbé et maintenu.

Une véritable localisation nécessite des changements dans ces trois domaines.

4. Trois modèles de financement interconnectés

L'analyse comparative et les contributions des parties prenantes ont permis d'identifier trois modèles de financement complémentaires. Il ne s'agit pas d'alternatives, mais de voies interconnectées menant au même objectif : augmenter le volume et l'autonomie du financement des ANL.

Modèle 1 - Augmenter le revenu net non affecté

Le Financement Indirect est l'outil le plus flexible que les ONGI peuvent utiliser pour soutenir la localisation. Il permet à des organisations comme Tdh de cofinancer des initiatives locales, d'investir dans le renforcement des capacités et de tester de nouvelles approches sans contrainte de la part des donateurs. La recherche a montré que les sources les plus fiables de revenus non affectés sont : *1/ Les dons individuels de masse, 2/ Les legs, et 3/ Le recouvrement des coûts indirects (RCI).*

Pour Tdh, les opportunités les plus immédiates résident dans **l'approfondissement des investissements en Suisse** et dans d'autres marchés de collecte de fonds bien établis. Renforcer les revenus non affectés peut, paradoxalement, être l'un des moyens les plus efficaces de soutenir la localisation, à condition que ces fonds soient utilisés intentionnellement pour renforcer les capacités et l'autonomie des ANL.

Les marchés émergents dans lesquels Tdh est présente (comme la Grèce, la Roumanie ou l'Albanie) offrent un potentiel à long terme mais nécessitent un investissement initial important. Il est conseillé d'adopter une approche ciblée, en donnant la priorité à l'expansion sur un marché éprouvé plutôt que de disperser les ressources.

Implications clés :

- Augmenter les **revenus non affectés** dans les marchés de donateurs établis (Suisse, UE, Royaume-Uni).
- Réserver une partie pour le **renforcement direct de la ALN** - fournir un financement non affecté ou un **fonds de développement organisationnel** exclusivement dédié à des partenaires ALN de Tdh soigneusement sélectionnés. Utiliser ce fonds pour réduire la dépendance à l'égard du financement par projet et pour piloter des initiatives locales de collecte de fonds.

Modèle 2 - Influencer les politiques des financeurs

Le changement de comportement des bailleurs de fonds est essentiel au changement systémique. Les ONGI comme Tdh peuvent jouer un rôle de catalyseur en influençant les politiques et les pratiques qui déterminent si les fonds parviennent équitablement aux partenaires locaux. La recherche a montré que le **plaidoyer collaboratif** est significativement plus efficace que le lobbying bilatéral. Rejoindre et contribuer

à des plateformes telles que le **Grand Bargain**, **Charter4Change**, et les mouvements **#ShiftThePower** permet aux organisations d'amplifier leur voix et de démontrer une responsabilité partagée.

Les bailleurs de fonds peuvent être encouragés à :

- Introduire des lignes budgétaires dédiées au renforcement des capacités et au développement organisationnel dans les subventions.
- Soutenir les **mécanismes de financement commun (pooled funding)** dirigés ou co-gouvernés par des acteurs locaux. Plusieurs études⁶ ont montré la rentabilité et l'impact humanitaire de tels mécanismes (Ukraine, Syrie).
- Adopter des **cadres de partage des risques** et des exigences de conformité harmonisées (telles que la mutualisation de la diligence raisonnable entre les ONGI).

La forte crédibilité de Tdh auprès de la Direction du Développement et de la Coopération (DDC) la place en bonne position pour s'engager au niveau national et international sur cet agenda.

Implications clés :

- Rejoindre et contribuer aux **forums de localisation collective**. Plaider pour des mécanismes de donateurs qui financent directement les capacités et la résilience locales. Le message doit être adapté à chaque groupe de donateurs.
- Partager les preuves de l'**optimisation des ressources et de la responsabilité des partenariats locaux** et du financement direct des ANL. Améliorer l'utilisation des mécanismes de diligence raisonnable en collaboration avec d'autres ONGI.

Modèle 3 - Renforcement institutionnel des ANL

La localisation durable dépend de la capacité des ANL à collecter et à gérer leurs propres ressources. Terre des hommes a fait des progrès significatifs grâce à son réseau de **26 points focaux de localisation dans les pays (un par pays d'intervention)** et à [Locallink Hub](#), sa plateforme de renforcement des capacités en ligne. L'approche de Tdh se distingue par sa sensibilité au contexte et son ancrage dans les réalités du terrain, combinant soutien technique et plaidoyer pour l'amélioration des relations avec les gouvernements. Les ANL reconnaissent largement que Tdh est un partenaire qui "investit en nous, pas seulement dans des projets."

La consultance a constaté que le modèle de renforcement des capacités de Tdh est efficace mais qu'il pourrait être amélioré de plusieurs manières :

- Développer un **curriculum global** basé sur l'expérience des acteurs Sud, et pas seulement adapté aux cadres des ONGI. Ce curriculum doit être **contextualisé** (soit au niveau régional, soit par pays) et introduire des **formations au leadership et à la collecte de fonds** adaptées aux directeurs exécutifs des partenaires locaux.

⁶ Passing the Buck : Case Study of a Pooled Fund in the Middle East, The Share Trust, février 2024 et Passing the Buck : the Economics of Localizing Aid in Ukraine, The Share Trust juillet 2024 - <https://thesharetrust.org/research-learning>

- Coordonner les efforts avec d'autres ONGI et agences de l'ONU afin de réduire les duplications. Au niveau suisse, Tdh doit s'efforcer d'**établir de meilleures collaborations avec les ONGI** qui pourraient compléter son approche de développement des capacités.
- Partenariat avec des **fondations** (Oak, Ford, Segal, Laudes, etc.) engagées dans le renforcement de la société civile afin de maintenir cet investissement au-delà du cycle de financement de Somaha.

Principales implications :

- Assurer un **financement multi-sources** pour le réseau de points focaux de localisation de Tdh, à travers des flux de financement différenciés. Ce financement doit être dédié à la conception de **pratiques de développement des capacités contextualisées** pour les partenaires ALN "champions" de Tdh.
- Etablir **de nouvelles relations avec des fondations mondiales et des ONGI** qui s'engagent à améliorer les pratiques avec les ALN.

5. Principaux enseignements et leçons

1. La collaboration est la pierre angulaire.

Les progrès en matière de localisation dépendent d'une action collective - entre les ONGI, les donateurs et les ANL - et non d'efforts isolés. L'approche de Tdh doit être globale, s'appuyant sur son solide réseau de partenaires et de points focaux Localisation, Tdh doit concevoir une approche durable en collaboration avec le reste du secteur (plaidoyer commun auprès du bailleur institutionnel, approche collaborative du Développement des Capacités et de la Due Diligence avec d'autres acteurs ONGI, interventions soutenues auprès des "champions ALNs").

2. Trouver un équilibre entre rapidité et durabilité.

La collecte de fonds non affectés (unearmarked) fournit des ressources immédiates ; le renforcement des capacités des ANL garantit l'indépendance à long terme. Tdh doit identifier des fonds non affectés à transférer à des ANL soigneusement sélectionnées et de confiance, afin de développer leur développement organisationnel. Cela permettra au partenaire de Tdh d'assurer leur pérennité.

3. Définir les rôles et les responsabilités.

Les ONGI doivent clarifier quand elles sont responsables de la durabilité de leurs partenaires et quand elles doivent se retirer. Cette approche doit être contextualisée et adaptée aux pays spécifiques dans lesquels Tdh estime qu'une transition de pouvoir est possible. La prise de décision doit laisser de plus en plus de place aux ANL dans les partenariats de Tdh.

4. Transférer le pouvoir, pas seulement l'argent.

Les flux financiers seuls ne sont pas synonymes de localisation. Donner aux ANL le pouvoir de diriger, de décider et de mobiliser des ressources change le système. Tdh doit s'assurer qu'un espace est accordé aux ANL dans la prise de décision et dans les forums internationaux.

6. Le chemin à parcourir

Sur la base de ce processus d'apprentissage commun, Terre des Hommes et ses partenaires donneront la priorité aux actions suivantes :

- Développer la génération de revenus sans restriction dans les marchés matures (pays sélectionnés dans lesquels Tdh estime qu'une telle transition est possible) et allouer une part définie au renforcement des partenaires.
- Assurer le financement du réseau des points focaux de localisation et de l'expertise au sein de Tdh au-delà de la phase de financement de Somaha.
- Collaborer avec d'autres ONGI et donateurs pour harmoniser le soutien au renforcement des capacités, les pratiques de due diligence et s'engager activement dans un plaidoyer collectif auprès des bailleurs de fonds. Cela se fera notamment par le biais d'un Manifeste qui sera partagé par un réseau d'ONG suisses avec la DDC⁷ en décembre 2025 pour améliorer les nouvelles pratiques menées localement avec les partenaires locaux.
- Piloter des initiatives locales de collecte de fonds avec des ALN sélectionnées sur des marchés prometteurs.
- Piloter la nationalisation de la délégation de Terre des hommes en Grèce, par le biais d'un programme de transfert progressif comprenant le développement d'un conseil d'administration local et de techniques de collecte de fonds.
- Documenter et partager l'apprentissage à travers la communauté mondiale de localisation.

Terre des hommes définira des indicateurs pour mesurer les progrès de ces actions dans une "Feuille de route du transfert intermédiaire" d'ici le début de l'année 2026. Ces engagements façonneront la stratégie de localisation de Tdh d'ici 2028, dans le cadre de sa réflexion globale "Fit For the Future" sur les nouveaux objectifs des secteurs de l'humanitaire et du développement pour les ONG internationales suisses.

Cette étude renforce le fait qu'une localisation efficace n'est pas une initiative unique, mais un processus continu et adaptatif qui nécessite un engagement partagé, de la transparence et de la confiance.

Remerciements

La recherche a été réalisée par Fundraising Training Ltd (Bill Bruty, Phyllis Engefu Ombonyo, James Huitson et Abena Lauber) pour Terre des Hommes, avec le financement de la Fondation Somaha et le soutien consultatif de PeaceNexus. Les auteurs remercient l'ensemble du personnel de Terre des Hommes, les points focaux de localisation et les organisations partenaires qui ont contribué à ce processus d'apprentissage par leurs idées et leurs expériences.

⁷ Direction du développement et de la coopération (DDC)

Chaque enfant dans le
monde
a droit à une enfance.
C'est aussi simple que cela.



Siège | Hauptsitz | Sede | Headquarters
Route des Plaines-du-Loup 55, CH-1018 Lausanne
T + 41 58 611 06 66, info@tdh.org www.tdh.org, CH41
0900 0000 1001 1504 8

 www.tdh.org
 www.facebook.com/www.tdh.org
 www.instagram.com/tdh_org
 www.linkedin.com/company/tdh-org



Terre des hommes
Helping children worldwide.