

# SOUTENIR LES VISIONNAIRES AFRICAINS



Plan stratégique 2024-2026





# RÉSUMÉ

## RÉSUMÉ

CONTEXTE

THÉORIE DU CHANGEMENT

VISION 2030 : LE PLAN

DURABILITÉ ET RESSOURCES

PERSPECTIVES D'AVENIR

L'objectif de la Segal Family Foundation est de créer, en Afrique subsaharienne, le réseau de développement le plus influent, composé de visionnaires proches à sa tête afin qu'ils soient les moteurs du changement sur le continent. Nous pensons que le développement mené sur le plan local est plus durable, plus efficace et plus juste. Concrètement, cela signifie que nous allons atteindre plusieurs objectifs essentiels sur les trois prochaines années :

### Orienter des ressources vers les visionnaires africains

- Fournir 47,5 millions \$ sous forme de subventions illimitées et de soutien au partenariat actif à un portefeuille de 250 à 300 organisations exemplaires à travers l'Afrique
- Mobiliser 120 millions \$ supplémentaires auprès d'autres bailleurs de fonds à allouer à ces mêmes partenaires
- Dépasser la barre des 167,5 millions \$, qui est le montant total de la valeur reversée aux partenaires (subventions + PA + financements mobilisés) pour un retour sur investissement multiplié par trois <sup>1</sup>

### Bâtir la communauté de la Segal Family Foundation en Afrique subsaharienne

- Créer un Luminary Circle robuste composé de plus d'une centaine de membres actifs, duquel ceux appartenant au Cercle et à la Fondation tirent considérablement profit
- Soutenir la création de coalitions de partenaires sectorielles ou géographiques afin que des groupes de visionnaires puissent parler et agir collectivement avec plus de pouvoir

### Créer un mouvement de philanthropes équitables à travers le monde

- Développer les services de conseil philanthropique de la Segal Family Foundation pour répondre aux besoins des bailleurs de fonds du monde entier, notamment des bailleurs de fonds concernés par le travail de nos fondations sœurs, Focus for Health et Focus Central America
- Créer une base de preuves pour appuyer notre modèle et notre philosophie et les diffuser par le biais de plateformes à forte plus-value

### Soutenir la durabilité à long terme de la Segal Family Foundation

- Budgétiser et exécuter notre travail avec soin afin de préserver nos ressources, tout en levant des fonds extérieurs pour appuyer notre travail

<sup>1</sup> Retour sur investissement de 3 basé sur un budget total de 56,25 millions \$ sur trois ans.



## CONTEXTE

RÉSUMÉ

**CONTEXTE**

THÉORIE DU CHANGEMENT  
VISION 2030 : LE PLAN  
DURABILITÉ ET RESSOURCES  
PERSPECTIVES D'AVENIR

# La SFF fait les choses différemment

Depuis la création de la Segal Family Foundation (SFF), le désir de Barry de se *battre pour les plus petits* a inspiré une culture organisationnelle qui promeut les bonnes idées et les talents de qualité au détriment de systèmes bureaucratiques rigides. Notre engagement à servir nos partenaires et à éviter les erreurs habituelles du *statu quo* nous a conduits à entreprendre un long parcours que la plupart des bailleurs de fonds n'ont jamais fait : localiser une grande partie de notre processus d'octroi de subventions au niveau du *hub* et ancrer notre stratégie dans l'expertise contextuelle de notre personnel dans le pays. Notre portefeuille de bénéficiaires est désormais géré à 87 % au niveau local, notre équipe chargée des subventions est entièrement située dans les pays qu'elle dessert, notre conseil consultatif s'est élargi pour inclure deux autres partenaires africains, et nous sommes désormais le deuxième bailleur de fonds le plus généreux en Afrique subsaharienne<sup>2</sup>. Alors que de nombreuses fondations familiales ont commencé avec

de grandes ambitions de faire les choses différemment, la SFF quant à elle passe véritablement à l'action. Nous mettons l'Afrique en avant. Nous mettons en avant les dirigeants africains. Nous voulons que l'ingéniosité africaine obtienne le soutien financier qu'elle mérite, et nous voulons montrer la voie à d'autres fondations.

## INNOVATION ET INFLUENCE

La SFF a été fondée sur l'idée selon laquelle nos ressources pourraient apporter quelque chose de nouveau au secteur philanthropique, en accordant notamment des subventions à un niveau de confiance élevé et sans tracas. Au fur et à mesure que nous en découvrons davantage sur les déficits continus en matière de financement mondial, et sur les défis auxquels les visionnaires locaux étaient confrontés, nous avons accepté le défi d'expérimenter de nouveaux programmes pour aider à éliminer les obstacles qui

entravent la réussite de nos partenaires.

En 2013 au Burundi, notre équipe a émis l'hypothèse selon laquelle réunir des cohortes de dirigeants locaux pour un soutien professionnel, ainsi que la création d'une communauté, aiderait à créer un solide réseau de donateurs et d'acteurs unis pour une cause commune. Jusqu'en 2023, après une décennie passée à affiner la programmation de nos incubateurs, un solide réseau de programmes de pairs prend enfin racine dans les pays où nous opérons, nous permettant de partager la charge et de nous concentrer sur la prochaine vague d'innovation.

En 2017, une analyse des données relatives à la croissance de nos partenaires a révélé que nos partenaires dirigés depuis l'étranger levaient rapidement plus de fonds que leurs homologues dirigés par des pays africains. Cela nous a conduit à la conception et au lancement de l'African Visionary Fellowship. Ce programme phare apporte un soutien personnalisé aux dirigeants africains, ainsi qu'une plate-forme

<sup>2</sup> (COF p.72).



RÉSUMÉ

**CONTEXTE**

THÉORIE DU CHANGEMENT  
VISION 2030 : LE PLAN  
DURABILITÉ ET RESSOURCES  
PERSPECTIVES D'AVENIR

## CONTEXTE

pour la valorisation des partenaires les plus prometteurs de notre portefeuille. Quelques années plus tard, nous sommes allés encore plus loin en créant un fonds destiné à apporter un soutien philanthropique supplémentaire à ces organisations exemplaires. Nous espérons que ces efforts contribueraient à redresser les inégalités de financement observées dans notre portefeuille. Nous ne pouvions pas prévoir que nous travaillerions, quelques années après, en étroite collaboration avec des bailleurs de fonds partageant les mêmes idées, de la Dovetail Foundation à l'Issroff Family Foundation, et qui ont adopté bon nombre des mêmes principes et pratiques. De plus, l'African Visionary Fund, né au sein de la SFF, mais qui s'est concrétisé en tant qu'entité indépendante, fournit désormais des ressources supplémentaires aux organisations sur le continent.

Au cours des quinze dernières années, chacune de nos expériences nous a rendus plus forts, plus expérimentés et plus audacieux. Au fil du temps, la SFF s'est fait connaître comme un innovateur perfectionniste, doté d'une réputation fiable qu'elle veut maintenir et, idéalement, développer. Parmi les organisations homologues, la SFF est particulièrement bien placée pour créer des liens catalyseurs entre les donateurs et les acteurs.

### LA COMMUNAUTÉ PRIME SUR LA CONCURRENCE

Lorsque Barry s'est rendu pour la première fois en Afrique, il a constaté que de nombreux dirigeants visionnaires faisaient le même travail. Il a émis l'hypothèse qu'en rassemblant des personnes partageant les mêmes idées, la SFF pourrait créer une communauté plus grande que l'ensemble de ses parties. En fin de compte, le changement survient plus rapidement lorsque nous participons tous, et l'approche de la SFF axée sur les personnes est l'une des principales caractéristiques qui nous distinguent de nos homologues.

Nous restons déterminés à créer cette communauté d'homologues qui apportera, sous toutes les formes, le meilleur soutien à nos partenaires. Les dirigeants africains ont toutes les idées audacieuses et les grandes visions essentielles pour la transformation de la société civile ; ce dont ils ont besoin, c'est d'un appui financier équitable et d'un coup de projecteur pour réussir. Les bailleurs de fonds du monde comprennent que les dons locaux sont plus éthiques, et ils apprennent que ceux-ci sont plus efficaces. Ce dont ils ont besoin, c'est du savoir-faire pratique pour trouver et financer des dirigeants locaux visionnaires. Comblant cet écart contribue à la réussite de la SFF.

Nous mettons l'Afrique en avant. Nous mettons en avant les dirigeants africains.

Nous voulons que l'ingéniosité africaine obtienne le soutien financier qu'elle mérite, et nous voulons montrer la voie à d'autres fondations.



RÉSUMÉ

**CONTEXTE**

THÉORIE DU CHANGEMENT  
VISION 2030 : LE PLAN  
DURABILITÉ ET RESSOURCES  
PERSPECTIVES D'AVENIR

## CONTEXTE

# Le contexte de travail de la SFF

### **ANALYSE DU PAYSAGE**

L'Afrique a connu une croissance économique rapide au cours des deux dernières décennies grâce à une population jeune et nombreuse, à une paix relative, à l'amélioration de la gouvernance, à la démocratisation et à un environnement commercial favorable. Cette croissance se traduit par une urbanisation accrue, le développement des infrastructures, la hausse des revenus et la hausse des dépenses de consommation sous l'impulsion de l'émergence de la classe moyenne. L'Afrique devrait continuer sur la trajectoire d'une croissance économique solide à long terme, à mesure que les effets de la pandémie de COVID et les chocs des cours mondiaux des matières premières se dissiperont.

Il est également vrai que les bénéfices de cette croissance sont inégalement répartis. Hormis certaines poches de prospérité, des millions d'Africains sont confrontés à une pauvreté croissante et à des inégalités croissantes de revenus et de richesses. Selon

la [CEA](#), la pandémie de COVID a plongé 62 millions d'Africains non pauvres dans la pauvreté, et la moitié de la population du continent vit en dessous du seuil de pauvreté. Le développement et la démocratie ne parviennent pas à fournir des services essentiels et des dispositifs de protection sociale aux plus vulnérables, alors que les économies ont du mal à créer des emplois adéquats pour le nombre croissant de jeunes qui accèdent au marché du travail chaque année. Dans certains pays, nous assistons à un retour à des dirigeants autoritaires, qui utilisent la rhétorique du développement comme couverture pour réprimer la société civile, récupérer les libertés démocratiques et réprimer les voix marginalisées et dissidentes.

La technologie a été un point central dans la transformation sociale, l'innovation et les investissements sur le continent. La révolution de la téléphonie mobile, qui a transformé les services financiers et l'inclusion financière pour des millions de personnes, en est le parfait

exemple. L'atout de la jeunesse africaine est qu'elle dispose d'un énorme potentiel pour tirer profit de ce boom technologique et révolutionner d'autres secteurs propices à la transformation numérique. Un autre facteur lié à la mondialisation est l'influence croissante d'acteurs informels et non étatiques, tels que les groupes extrémistes, qui façonnent de nouvelles dynamiques géopolitiques et alimentent des conflits de longue date en Afrique.

Par ailleurs, les pays africains ont clairement exprimé le désir d'être considérés comme des partenaires commerciaux mondiaux égaux, plutôt que comme des bénéficiaires de l'aide au développement. Cela se reflète directement dans la croissance des entrepreneurs sociaux qui proposent de nouvelles solutions innovantes pour relever des défis de développement bien ancrés. Les discussions mondiales sur la dynamique du pouvoir dans le secteur de l'aide ont également conduit à une forte pression en faveur de la mise au niveau



## CONTEXTE

local du secteur de l'aide. Cela entraînera des changements dans les centres de décision du secteur de l'aide au cours des prochaines années, et pourrait affecter davantage de ressources aux acteurs locaux de la société civile en Afrique.

Comme d'autres régions des pays du Sud, l'Afrique est déjà en première ligne de la crise climatique. Selon le [Centre mondial pour la mobilité climatique](#), les catastrophes liées au climat ont touché plus de 337 millions de personnes en Afrique au cours des deux dernières décennies, mettant à rude épreuve les capacités déjà éprouvées des gouvernements africains à atteindre et à soutenir les personnes touchées par les services sociaux, en particulier dans les situations d'urgence. Nous devons donner la priorité aux stratégies de développement visant à réduire la vulnérabilité des foyers et des communautés et à améliorer leur propension à faire face à la détérioration des conditions climatiques et à adapter leurs moyens de subsistance.

### NOTRE RÉPONSE

La SFF va rester attentive et réactive face aux tendances qui façonnent la vie à travers le continent. Nous allons appuyer des modèles éprouvés et miser également sur les innovateurs qui défendent de nouvelles approches audacieuses reflétant l'esprit entrepreneurial de l'Afrique. Comme toujours, le maintien d'une équipe locale forte et bien connectée est essentiel à notre capacité à évoluer dans des contextes nuancés et évolutifs. À l'avenir, nos subventions se concentreront sur la promotion des six résultats suivants, qui reflètent les réalités, les défis, les espoirs et les opportunités les plus importants pour l'Afrique et ses habitants, et s'inscrivent dans nos objectifs sectoriels que sont la santé, l'éducation et les moyens de subsistance.

**De meilleurs résultats pour les enfants et les familles** : Nous continuerons à renforcer les ménages et à fournir aux enfants les soins attentifs, la protection, le jeu, l'apprentissage précoce et l'alimentation dont ils ont besoin pour développer des bases solides. Cela implique également de soutenir les enfants

### RÉSUMÉ

#### CONTEXTE

THÉORIE DU CHANGEMENT  
VISION 2030 : LE PLAN  
DURABILITÉ ET RESSOURCES  
PERSPECTIVES D'AVENIR

qui ont vécu des expériences difficiles, par exemple les orphelins, les enfants placés dans le système de protection, ceux qui ont abandonné l'école, les enfants sans abri et ceux qui ont vécu des expériences traumatisantes pour qu'ils se rétablissent et vivent leur plein potentiel.

#### **Un emploi digne et des opportunités**

**économiques** : Nous soutiendrons les initiatives visant à combler les écarts entre l'offre et la demande sur le marché du travail dans nos pays cibles.

Nous investirons dans des programmes qui favorisent les compétences pour les jeunes pour avoir un emploi digne et les moyens de subsistance dans les secteurs existants et sur les marchés émergents.

#### **Enseignement et résultats d'apprentissage de**

**qualité** : Nous soutiendrons les efforts visant à améliorer l'accès aux opportunités éducatives pour les apprenants issus de communautés marginalisées et de milieux défavorisés. Nous soutiendrons également les innovateurs qui travaillent avec les systèmes scolaires à l'effet



## CONTEXTE

d'améliorer la qualité de l'apprentissage et d'aider les élèves à acquérir des compétences indispensables au XXI<sup>e</sup> siècle, telles que l'alphabétisation numérique, les compétences générales et le *leadership* pour réussir dans la vie professionnelle et personnelle.

**Accès à la santé et équité** : Nous continuerons d'améliorer l'accès aux soins de santé de qualité pour tous. Nous aiderons les prestataires de soins de santé à combler les déficits critiques dans les zones mal desservies. Nous soutiendrons également les innovateurs qui s'attaquent au large éventail de problèmes connexes qui ont une incidence directe sur les résultats en matière de santé. Il existe notamment un réel besoin d'investissement pour faire face à la charge croissante des maladies non transmissibles en Afrique, notamment les cancers, la santé mentale, le diabète et l'hypertension.

**Développement piloté par les communautés** : Nous continuerons d'investir dans des organisations de développement

communautaire qui s'étendent à grande échelle pour répondre aux différents besoins des communautés de manière holistique. Nous continuerons également à soutenir les modèles d'autonomisation économique pilotés par les communautés, qui aident ces mêmes communautés à améliorer leur productivité économique, à accéder au financement, à créer de la richesse et à sortir leurs familles de la pauvreté.

**Des avenir inclusifs** : Ce domaine transversal permettra à la SFF de maintenir l'inclusion au premier plan de ses programmes en veillant à ce que les populations marginalisées et minoritaires à travers l'Afrique, telles que les communautés rurales et autochtones mal desservies, les femmes et les filles, les personnes handicapées et les minorités sexuelles et de genre, soient prises en compte dans nos subventions et bénéficient d'un accès équitable aux opportunités socioéconomiques, à la dignité et à l'autonomie.

## RÉSUMÉ

### CONTEXTE

THÉORIE DU CHANGEMENT  
VISION 2030 : LE PLAN  
DURABILITÉ ET RESSOURCES  
PERSPECTIVES D'AVENIR

Nous constituerons surtout un portefeuille conscient des enjeux climatiques, en intégrant des solutions à la crise climatique dans tous nos secteurs d'activité. Nous pourrons, par exemple, sensibiliser les jeunes générations au changement climatique et à ses impacts, en aidant nos partenaires à adopter des approches axées sur la population, la santé et l'environnement (PSE) alliant développement social et efforts de conservation/restauration de la nature ; en soutenant les entreprises sociales intelligentes face au climat et les moyens de subsistance verts, et en aidant les groupes et les communautés vulnérables à renforcer leur résilience, à adapter leurs moyens de subsistance et à faire face aux catastrophes naturelles. En interne, nous continuerons à réfléchir à notre empreinte carbone et aux mesures que nous pouvons prendre pour contribuer à l'effort mondial visant à réduire les émissions de carbone.



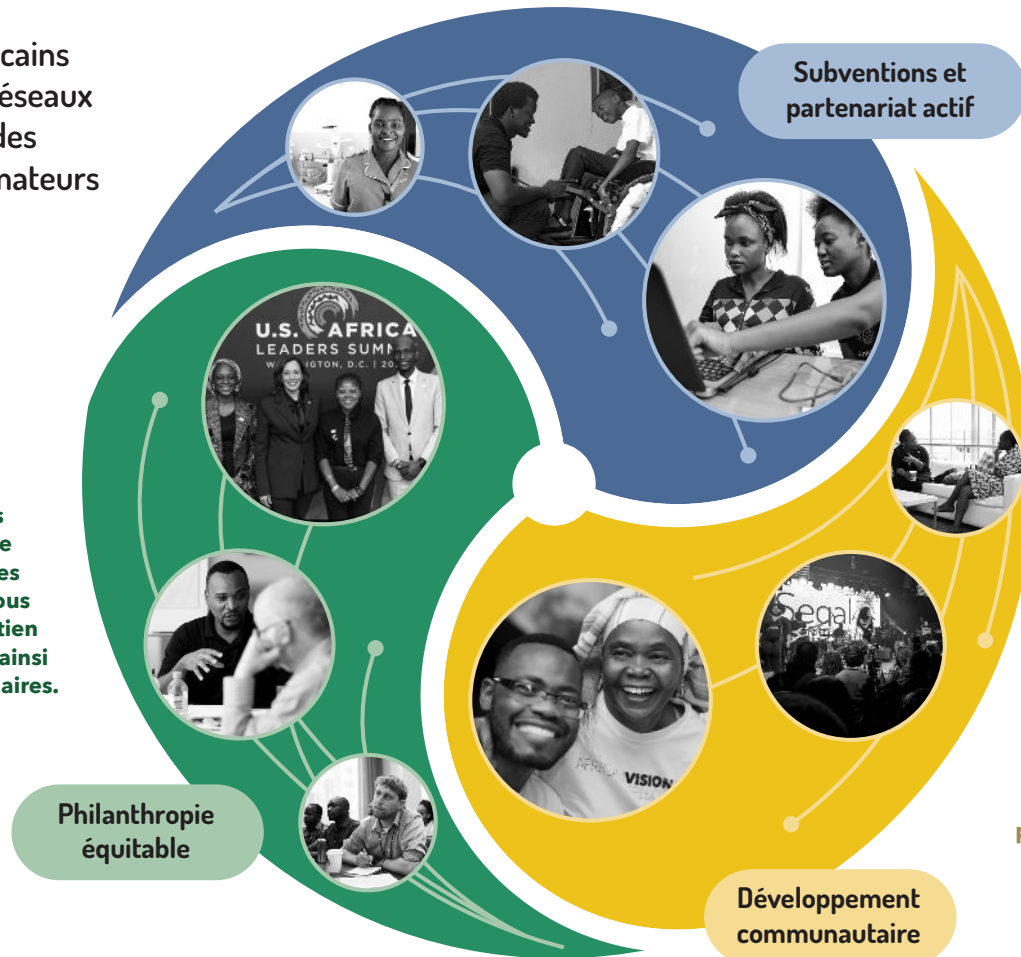
RÉSUMÉ  
CONTEXTE  
**THÉORIE DU CHANGEMENT**  
VISION 2030 : LE PLAN  
DURABILITÉ ET RESSOURCES  
PERSPECTIVES D'AVENIR

# THÉORIE DU CHANGEMENT

Les acteurs du changement africains disposent des ressources et des réseaux nécessaires pour provoquer des changements positifs et transformateurs pour leurs communautés.

3

En partageant les connaissances issues de notre travail avec d'autres bailleurs de fonds et en produisant conjointement des connaissances avec des partenaires, nous créons des preuves et proposons un soutien pour des solutions locales et inclusives ainsi que des pratiques axées sur les bénéficiaires.



1

Nous identifions, investissons et soutenons de manière créative les dirigeants et organisations locaux visionnaires qui s'attaquent aux défis et aux opportunités de développement en Afrique, et aidons les donateurs progressistes à faire de même.

2

Nous relierons nos partenaires à un réseau dynamique d'organisations homologues et de bailleurs de fonds partageant les mêmes idées dans le but de partager des connaissances, des expériences et des ressources pour produire un plus grand impact.



RÉSUMÉ

CONTEXTE

**THÉORIE DU CHANGEMENT**

VISION 2030 : LE PLAN

DURABILITÉ ET RESSOURCES

PERSPECTIVES D'AVENIR

# THÉORIE DU CHANGEMENT



## Subventions et partenariat actif

Nous identifions, investissons et soutenons de manière créative les dirigeants et organisations locaux visionnaires qui s'attaquent aux défis et aux opportunités de développement en Afrique, et aidons les donateurs progressistes à faire de même.

### IDENTIFIER

Nous identifions des visionnaires africains en phase de démarrage et des organisations audacieuses dotées d'un énorme potentiel pour transformer la société.

### INVESTIR

Nous finançons les dirigeants et les organisations locales qui travaillent aux côtés de leurs communautés, et nos subventions sont guidées par des approches équitables et centrées sur les bénéficiaires, notamment des subventions sans restriction.

### ACCOMPAGNER

Nous apprenons aux côtés de nos partenaires bénéficiaires et bailleurs de fonds, en créant conjointement des outils et des ressources pour soutenir l'adaptation, la croissance et l'échange de connaissances.

### ACCOMPAGNER

Nous accompagnons et soutenons les partenaires bénéficiaires, en prenant le temps de comprendre la vision, le modèle, le contexte et les défis de chacun, afin de pouvoir apporter un soutien ciblé à leurs objectifs de développement organisationnel et d'impact communautaire.

### ACCOMPAGNER

Nous accompagnons les partenaires financiers, en prenant le temps de comprendre leurs objectifs et leurs besoins en matière de subventions, afin de fournir des services de conseil et des informations sur mesure.

### AMPLIFIER

Nous amplifions le travail de nos partenaires pour les aider à accéder à des idées, au financement et à de nouveaux réseaux, par le biais des médias en ligne et sociaux.



RÉSUMÉ  
CONTEXTE  
**THÉORIE DU CHANGEMENT**  
VISION 2030 : LE PLAN  
DURABILITÉ ET RESSOURCES  
PERSPECTIVES D'AVENIR

# THÉORIE DU CHANGEMENT



## Développement communautaire

Nous relient nos partenaires à un réseau dynamique d'organisations homologues et de bailleurs de fonds partageant les mêmes idées, dans le but de partager des connaissances, des expériences et des ressources pour produire un plus grand impact.

### RÉUNIR

Nous créons un espace et une opportunité pour les rêveurs, les entrepreneurs et les bailleurs de fonds de collaborer, de créer conjointement, de fêter et d'inspirer.

### METTRE EN CONTACT

Nous exploitons nos réseaux de confiance, notre expertise locale et des connaissances de nos partenaires pour soutenir des relations, des partenariats et des collaborations efficaces.



RÉSUMÉ  
CONTEXTE  
**THÉORIE DU CHANGEMENT**  
VISION 2030 : LE PLAN  
DURABILITÉ ET RESSOURCES  
PERSPECTIVES D'AVENIR

# THÉORIE DU CHANGEMENT



## Philanthropie équitable

En partageant les connaissances issues de notre travail avec d'autres bailleurs de fonds et en produisant conjointement des connaissances avec des partenaires, nous créons des preuves et proposons un soutien pour des solutions locales et inclusives, ainsi que des pratiques axées sur les bénéficiaires.

### INFORMER

Nous partageons les connaissances issues de notre travail avec plus de 400 partenaires bénéficiaires, ainsi que de l'expertise de nos équipes d'octroi de subvention et de nos conseillers locaux.

### INFLUENCER

Nous promovons des pratiques, un apprentissage et des preuves fondés sur la confiance et axés sur les bénéficiaires, aux côtés de bailleurs de fonds progressistes et de coalitions de bailleurs de fonds à l'échelle mondiale.



# VISION 2030 : LE PLAN

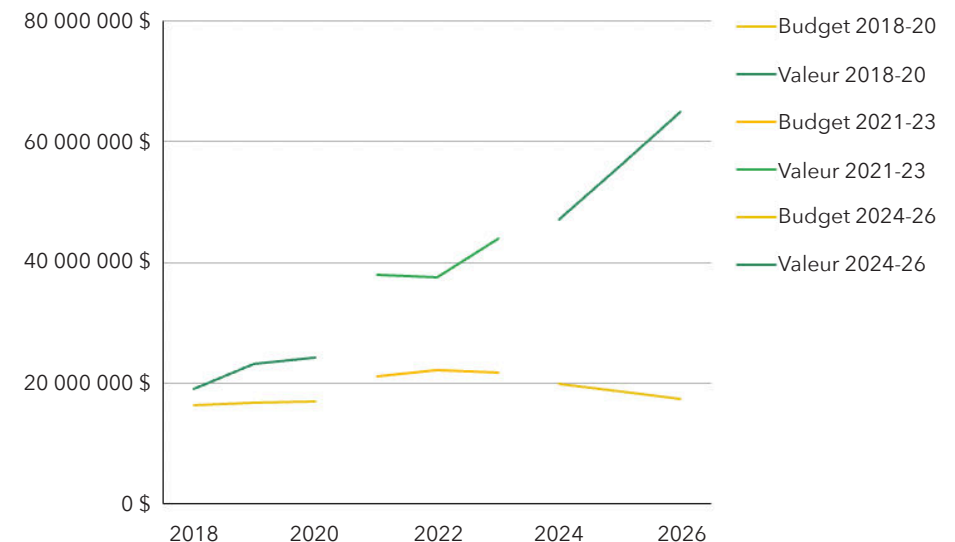
## Pilier 1 : Diriger des ressources vers les visionnaires

### APERÇU

Le financement est un moteur pour nos partenaires, et l'octroi de subventions sera toujours notre principale activité et nos plus grandes richesses. Nos propres ressources ne sont cependant pas suffisantes pour répondre aux besoins de nos partenaires. Nous nous efforçons donc d'influencer et de canaliser les ressources des autres. Entre 2024 et 2026, nous allons :

- Fournir 47,5 millions \$ sous forme de subventions illimitées et de soutien au partenariat actif à un portefeuille de 225 à 350 organisations exemplaires à travers l'Afrique.
- Mobiliser 120 millions \$ supplémentaires auprès d'autres bailleurs de fonds à allouer à ces mêmes partenaires.
- **Dépasser la barre des 167,5 millions \$ qui est, le montant total de la valeur reversée aux partenaires (subventions + PA + financements mobilisés) pour un retour sur investissement multiplié par 3.**
- Intégrer plus pleinement les entreprises sociales et les investisseurs ayant un impact à notre communauté grâce à notre nouvelle facilité d'emprunt. Elle est administrée par [Shona](#), partenaire de longue date de la SFF, fonctionne à un faible coût pour la SFF et sera largement autonome au fur et à mesure de sa croissance.

### Budget contre Valeur au fil du temps





RÉSUMÉ  
CONTEXTE  
THÉORIE DU CHANGEMENT  
**VISION 2030 : LE PLAN**  
DURABILITÉ ET RESSOURCES  
PERSPECTIVES D'AVENIR

## VISION 2030 : LE PLAN

### IMPACT

Nous voulons mesurer la croissance organisationnelle et l'impact social de nos partenaires.

- La croissance des revenus des partenaires au fil du temps
- Le progrès du partenaire par rapport aux étapes de développement décrites dans le Parcours du partenaire
- La croissance de l'impact social telle que définie par les partenaires et codée et agrégée par la SFF
- La participation à des formations et à l'utilisation des ressources de renforcement des capacités

Entre 2024 et 2026, la valeur totale reversée aux partenaires dépassera la barre des **167,5 millions \$** et un retour sur un investissement multiplié par **trois**.

### PROFIL VISIONNAIRE

#### Comment la Segal Family Foundation sélectionne de nouveaux partenaires ?

L'activité principale de la SFF est l'octroi de subventions à des organisations sortant de l'ordinaire : nos partenaires visionnaires. Nous sélectionnons de nouveaux partenaires en fonction de leur faculté à améliorer durablement le bien-être des communautés en Afrique subsaharienne. En outre, nous recherchons des organisations qui peuvent contribuer à la croissance de notre réseau en servant de modèle ou de ressource pour nos partenaires.

#### Critères d'admissibilité de base

Les critères suivants, qui nous ont bien servis au cours des cinq dernières années, sont utilisés pour identifier les potentiels partenaires à examiner. (Veuillez remarquer que tous les critères ne sont pas contraignants.)

- **PROXIMITÉ AVEC LES PROBLÈMES ET LES PERSONNES DESSERVIES** : œuvre au niveau local. Elle est dirigée par des membres de cette communauté ou par des personnes ayant un lien profond avec les problèmes sur lesquels travaille l'organisation. Nous ne soutenons pas les bureaux locaux ni les filiales d'organisations nationales et internationales.
- **AVANTAGE SOCIAL** : leur travail améliore la qualité de vie et l'accès des individus et des familles aux opportunités, et contribue au bien-être et à la prospérité des communautés.



RÉSUMÉ  
CONTEXTE  
THÉORIE DU CHANGEMENT  
**VISION 2030 : LE PLAN**  
DURABILITÉ ET RESSOURCES  
PERSPECTIVES D'AVENIR

## VISION 2030 : LE PLAN

- **AXÉE SUR LA COMMUNAUTÉ OU LE CLIENT** : L'organisation doit servir directement sa communauté ou ses clients et obtenir une implication, une contribution et un soutien considérables de la part de sa communauté et de ses clients dans les programmes. Les stratégies de l'organisation doivent impliquer sa communauté ou ses clients dans son propre développement, plutôt que d'en être des bénéficiaires passifs.
- **PHASE DE DÉMARRAGE** : L'organisation doit être une petite organisation qui n'en est qu'à ses débuts et qui n'a pas reçu le soutien de nombreux bailleurs de fonds nationaux ou internationaux. La grande majorité des nouveaux partenaires sont considérés comme des organisations en phase de découverte ou d'accélération, selon notre Parcours de partenariat, et disposent de budgets inférieurs à 500 000 dollars.
- **GESTION EFFICACE ET FACULTÉ À METTRE EN ŒUVRE DES PROGRAMMES** : Elle doit avoir au moins deux ans d'activité, du personnel rémunéré et une capacité avérée à gérer et à exécuter des programmes. (Ce critère n'est pas « indispensable » si nous connaissons suffisamment l'organisation pour avoir confiance en sa capacité d'exécution). La gouvernance, les opérations, la gestion fonctionnelle et les systèmes de contrôle de l'organisation, aussi basiques soient-ils, doivent démontrer un engagement en faveur d'un *leadership* éthique et d'une bonne gestion. Nous ne finançons pas la création de nouvelles organisations.

- **STATUT JURIDIQUE** : elle doit être légalement enregistrée dans le pays d'activité en tant qu'organisation dont le but est de promouvoir l'impact social, le bénéfice public ou le bien-être social.

### Directives de sélection

Outre les critères ci-dessus, nous utilisons les directives suivantes pour sélectionner des organisations locales véritablement visionnaires :

- **VISION CLAIRE** : l'organisation a une compréhension éclairée et approfondie des causes profondes du défi qu'elle cherche à relever dans sa communauté et de la manière de le relever. La clarté et l'orientation de la vision peuvent varier en fonction du stade de maturité de l'organisation. Cependant, il doit y avoir une certaine cohérence dans les questions que l'organisation aborde au fil du temps.
- **LEADERSHIP ET GOUVERNANCE VISIONNAIRES** : l'organisation est guidée par un *leadership* passionné, dynamique et engagé, qui peut inspirer l'équipe et faire évoluer les ressources et la base de soutien de l'organisation. Elle ne cesse de renforcer le *leadership* et les mécanismes de responsabilisation au sein de sa propre circonscription.
- **UN ACCENT MIS SUR LES PERSONNES MAL DESSERVIES** : l'organisation atteint les communautés et les clients défavorisés, en particulier ceux qui sont marginalisés auprès des services et de l'assistance ou sont difficiles d'accès.



RÉSUMÉ  
CONTEXTE  
THÉORIE DU CHANGEMENT  
**VISION 2030 : LE PLAN**  
DURABILITÉ ET RESSOURCES  
PERSPECTIVES D'AVENIR

## VISION 2030 : LE PLAN

- **EFFICACITÉ** : l'organisation peut démontrer que son travail a le potentiel d'améliorer la vie des circonscriptions qu'elle dessert.
- **RÉPUTATION** : L'organisation se considère comme faisant partie d'un mouvement plus vaste en faveur du changement et œuvre à la création de communautés et de partenariats pour renforcer son pouvoir et son influence. Elle est reconnue et approuvée par ses homologues, ses partenaires et les communautés qu'elle dessert.
- **AUDACE** : l'organisation a l'ambition d'accroître son impact. Elle cherche continuellement des moyens d'élargir sa portée et ses partenariats, d'améliorer davantage ses produits et services et/ou de créer des modèles et des méthodes de programmation qui peuvent être adaptés pour relever des défis similaires dans d'autres communautés.
- **UNE ORGANISATION APPRENANTE** : l'organisation s'engage à recueillir des données et des informations pour améliorer la qualité, l'efficacité et l'efficacité des programmes et des services. Elle veut savoir si les objectifs souhaités sont atteints et est prête à changer de cap lorsque les choses ne fonctionnent pas. Elle est également ouverte à l'échange de connaissances et de ressources avec d'autres partenaires de la communauté de la SFF, ainsi qu'avec les personnes qu'elle dessert.

- **POTENTIEL DE STABILITÉ** : L'organisation est en mesure d'identifier des sources supplémentaires pour appuyer ses travaux. Elle s'engage à constituer une équipe compétente, un comité de direction et une gouvernance qui assureront la continuité de la vision, des programmes et des opérations de l'organisation face à des changements majeurs.
- **ADAPTATION STRATÉGIQUE** : la SFF concentre la majeure partie de son soutien sur des organisations œuvrant dans les secteurs de l'enseignement, de la santé et des moyens de subsistance. Au sein de ces grandes catégories, il existe une grande diversité contextuelle dans nos *hubs*. L'orientation sectorielle et la situation géographique de l'organisation doivent correspondre aux objectifs déclarés de la stratégie d'un *hub* particulier.

### Cas spéciaux

Nous examinerons les organisations qui ne correspondent pas à notre objectif sectoriel principal si elles s'engagent résolument à améliorer le bien-être des communautés en Afrique subsaharienne. Ces cas particuliers ne devraient pas représenter plus de 10 % de nos nouveaux partenaires chaque année.



RÉSUMÉ  
 CONTEXTE  
 THÉORIE DU CHANGEMENT  
**VISION 2030 : LE PLAN**  
 DURABILITÉ ET RESSOURCES  
 PERSPECTIVES D'AVENIR

# VISION 2030 : LE PLAN

## Segal Family Foundation PARCOURS PARTENAIRE



### POURQUOI CECI EST IMPORTANT

Nous sommes une petite fondation audacieuse qui partage la conviction qu'une philanthropie plus ouverte et plus responsable est la meilleure des philanthropies. Nous voulons être transparents, non seulement sur ce que nous soutenons et sur les personnes que nous soutenons, mais aussi sur la manière dont nous le faisons, renforçant ainsi notre crédibilité et notre position parmi nos pairs. Une communication claire sur ce que nous attendons de nos partenaires subventionnés, et sur ce qu'ils peuvent attendre de nous au cours de leur parcours de financement avec la Segal Family Foundation, approfondit la confiance, la responsabilité mutuelle et contribue à renforcer les relations avec les organisations que nous soutenons et les communautés qu'elles desservent.

### VISUALISATION DU PARCOURS PARTENAIRE DE SEGAL

En général, la Segal Family Foundation cherche à établir des partenariats à long terme avec des organisations visionnaires en Afrique subsaharienne. Notre équipe utilise nos [critères visionnaires](#) pour identifier de nouveaux partenaires, et nous utilisons notre modèle de partenariat actif pour les soutenir pendant qu'ils sont dans notre portefeuille. Notre objectif au cours de ce parcours est de voir nos partenaires bénéficiaires de subventions devenir des organisations plus fortes et plus saines, d'accroître leur impact social et d'être en mesure de poursuivre leurs efforts longtemps après la fin du soutien de Segal. Pour être clair, le parcours partenaire est un ensemble illustratif de descriptions et d'étapes, et non une voie rectiligne à suivre par les partenaires individuels.

Dans le cadre de ce partenariat, une organisation peut bénéficier d'un soutien financier de Segal pendant une durée maximale de huit ans. Cela dépend de leur stade de maturité (phase de croissance) lorsqu'elles rejoignent le portefeuille, et de leur croissance d'une année à l'autre, contrôlée par notre processus de contrôle préalable. Par la suite, les anciens partenaires très efficaces de la Segal Family Foundation sont invités à rejoindre notre [Luminary Circle](#) (Cercle des lumières), initiative qui reconnaît et félicite les anciens partenaires de Segal dont le travail acharné et l'engagement ont permis de mener à bien la mission de la Segal Family Foundation, et de renforcer notre communauté au fil des ans. Les partenaires peuvent rester dans le Luminary Circle pendant plusieurs années s'ils continuent à démontrer leur engagement envers notre communauté.

Le parcours partenaire comprend quatre phases, dont les objectifs sont détaillés dans le tableau suivant :

PHASE DE CROISSANCE	PHASE DE DÉCOUVERTE	PHASE D'ACCÉLÉRATION	PARTENAIRE MATURE	LUMINAIRE
ANNÉES RESTANTES DE FINANCEMENT	5 à 8 ans restants	2 à 4 ans restants	0 à 1 an restant	Pas de financement à ce stade
ANNÉES AVEC LA SFF* (si le partenaire a rejoint la Phase de découverte)	Année 1 à 3 du financement	Année 4 à 6 du financement	Année 7 à 8 du financement	À partir de la neuvième année (sans financement)



RÉSUMÉ  
 CONTEXTE  
 THÉORIE DU CHANGEMENT  
**VISION 2030 : LE PLAN**  
 DURABILITÉ ET RESSOURCES  
 PERSPECTIVES D'AVENIR

# VISION 2030 : LE PLAN

PHASE DE CROISSANCE	PHASE DE DÉCOUVERTE	PHASE D'ACCÉLÉRATION	PARTENAIRE MATURE	LUMINAIRE
<b>TAILLE DU BUDGET</b>	0 \$ - 200 000 \$	200 000 \$ - 500 000 \$	500 000 \$ - 1 000 000 \$	plus de 1 000 000 \$
<b>À QUOI RESSEMBLE L'ORGANISATION ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En phase de démarrage, dirigé par un fondateur passionné</li> <li>- Quelques membres du personnel et des bénévoles jouant des rôles multiples</li> <li>- Un excellent travail avec des résultats positifs. Engagement à faire plus pour leur(s) communauté(s)</li> <li>- D'autres types de <i>leadership</i> commencent à émerger dans l'organisation au-delà du fondateur</li> <li>- Systèmes internes naissants. Quelques-uns peuvent être mis en place pour des raisons de conformité ou pour répondre aux exigences des bailleurs de fonds.</li> <li>- Ils disposent d'un budget relativement modeste et de peu de bailleurs de fonds institutionnels, à l'exception de la Segal Family Foundation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Progrès dans l'amélioration des systèmes internes, la définition plus claire des rôles et la spécialisation</li> <li>- Se développer et prendre en charge de nouveaux projets et programmes</li> <li>- Consolidation et innovation dans les programmes</li> <li>- Expérimentation avec de nouveaux financeurs et partenaires</li> <li>- Vision, pouvoir et autorité partagés entre les fondateurs, l'équipe du personnel et la structure de gouvernance (par exemple, le conseil d'administration).</li> <li>- Aspirer à un plus grand impact au-delà de sa communauté immédiate, peut-être à un changement au niveau des systèmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Leadership</i> et systèmes établis dans l'organisation</li> <li>- Commencer à avoir une plus grande influence et être recherché en tant que partenaire ou faiseur d'opinion par les principales parties prenantes</li> <li>- Avoir réussi à étendre ou à élargir leur modèle</li> <li>- Gérer les changements et les transitions internes : anciennes et nouvelles voix au sein de l'équipe et du conseil d'administration</li> <li>- Les principaux acteurs établis existent depuis longtemps. Certains partent à la retraite et s'en vont, ce qui nécessite une nouvelle direction.</li> <li>- Relations établies avec les principaux bailleurs de fonds et organisations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir reçu un soutien financier de Segal pendant huit ans, ce qui déclenche une sortie progressive et l'obtention d'un diplôme, et/ou</li> <li>- Ils ont atteint un budget annuel de plus de 2 millions de dollars, et/ou</li> <li>- Le financement Segal cesse d'être un catalyseur de la croissance ou de l'impact de l'organisation.</li> <li>- Sont suffisamment financés par d'autres donateurs pour leur permettre de continuer à expérimenter et à relever des défis importants.</li> </ul>
<b>OBJECTIFS DE L'ÉQUIPE DE LA SFF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprendre à connaître le dirigeant, la vision de l'organisation et son modèle de programme</li> <li>- Définition des attentes</li> <li>- Comprendre la santé de l'organisation, ses forces internes et ses lacunes en matière de potentialités</li> <li>- Évaluer son potentiel de croissance et d'impact</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendre ce que signifie la croissance pour le partenaire et sa voie vers la croissance et à l'échelle</li> <li>- Aider les partenaires à établir une base de données pour démontrer leur impact</li> <li>- Soutenir l'organisation pour mieux documenter et communiquer son travail à d'autres bailleurs de fonds et parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durabilité</li> <li>- Gestion du changement</li> <li>- Exploitation/orientation de l'engagement des donateurs</li> <li>- Transfert aux bailleurs de fonds axés sur l'échelle</li> <li>- Leur permettre d'établir une base de données probantes et de communiquer leur impact</li> <li>- Exploiter l'expertise des partenaires au profit de l'ensemble de la communauté de la Segal Family Foundation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement léger</li> <li>- Transfert aux bailleurs de fonds à grande échelle</li> <li>- Exploiter l'expertise au profit de l'ensemble de la communauté de la Segal Family Foundation</li> </ul>



RÉSUMÉ  
 CONTEXTE  
 THÉORIE DU CHANGEMENT  
**VISION 2030 : LE PLAN**  
 DURABILITÉ ET RESSOURCES  
 PERSPECTIVES D'AVENIR

# VISION 2030 : LE PLAN

PHASE DE CROISSANCE	PHASE DE DÉCOUVERTE	PHASE D'ACCÉLÉRATION	PARTENAIRE MATURE	LUMINAIRE
<b>OBJECTIFS DES PARTENAIRES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientation vers la philosophie et la communauté de la Segal Family Foundation</li> <li>- Démontrer son aptitude à apprendre et à développer son impact social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Croissance organisationnelle et accélération de l'impact</li> <li>- Tirer parti du soutien financier et technique grâce à la communauté de partenaires et de donateurs amis de Segal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clarté du modèle et de la finalité</li> <li>- Durabilité</li> <li>- Tirer parti du soutien financier et technique grâce à la communauté de partenaires et de donateurs amis de la Segal Family Foundation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tirer parti du soutien financier de la communauté de partenaires et de donateurs amis de la Segal Family Foundation</li> <li>- Bénéficier d'une communauté d'homologues à un stade similaire</li> </ul>
<b>RELATION AVEC SEGAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subvention de démarrage (de l'ordre de 10 000 \$ à 30 000 \$). En principe, nous ne dépassons pas 30 % de leur budget.</li> <li>- Réunion d'orientation des nouveaux partenaires</li> <li>- Heures de bureau et contacts multiples avec le responsable/associé de programme</li> <li>- Crédits de ressources ouvertes</li> <li>- Évaluation des capacités organisationnelles (OCAT) et bilan de santé financier</li> <li>- Les préparer à leur première AGA</li> <li>- Les aider à renforcer leurs systèmes internes : Protection, responsabilité des bénéficiaires, finances, opérations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation de l'engagement annuel des partenaires les plus efficaces (pas plus de 75 000 \$ par an)</li> <li>- Le partenaire peut bénéficier d'engagements pluriannuels en matière de subventions</li> <li>- Soutien à l'évaluation d'impact</li> <li>- Inscription possible à l'African Visionary Fellowship (programme combinant un accompagnement individuel en <i>leadership</i>, une assistance technique organisationnelle ciblée au sein d'une cohorte sélectionnée de partenaires de Segal, et une promotion accrue par l'équipe Equitable Giving de Segal)</li> <li>- Évaluation des capacités organisationnelles et bilans de santé</li> <li>- Participer pleinement à notre AGA et aux événements liés à l'AVF (s'ils y sont admissibles)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminution de l'engagement annuel en vue de la préparation de la sortie progressive de la rampe et du passage au Luminary Circle</li> <li>- Contrôle succinct</li> <li>- Les mettre en relation avec des partenaires plus jeunes pour permettre un mentorat et un soutien</li> <li>- Partager leurs connaissances et leur expérience lors de notre AGA et d'autres événements de la Segal Family Foundation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promotion par l'équipe Equitable Giving de Segal</li> <li>- Les mettre en relation avec des partenaires plus jeunes pour permettre un mentorat et un soutien</li> <li>- Invitation à l'AGA et à d'autres événements de la Segal Family Foundation</li> </ul>



RÉSUMÉ  
 CONTEXTE  
 THÉORIE DU CHANGEMENT  
**VISION 2030 : LE PLAN**  
 DURABILITÉ ET RESSOURCES  
 PERSPECTIVES D'AVENIR

# VISION 2030 : LE PLAN

PHASE DE CROISSANCE	PHASE DE DÉCOUVERTE	PHASE D'ACCÉLÉRATION	PARTENAIRE MATURE	LUMINAIRE
<p><b>CE QUE NOUS OBSERVONS D'UNE ANNÉE À L'AUTRE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efficacité : aptitude à atteindre les objectifs fixés</li> <li>- <i>Leadership</i> : engagement manifeste à construire une organisation à long terme</li> <li>- Esprit de croissance : désir manifeste d'apprendre, d'améliorer la santé de l'organisation et d'accroître son impact.</li> <li>- Systèmes de gestion financière : responsabilité financière et amélioration des systèmes de gestion financière</li> <li>- Protection : l'organisation a mis en place des politiques et des mesures appropriées pour protéger le personnel, les enfants et les adultes vulnérables participant à ses programmes contre les abus et les préjudices.</li> <li>- Développement de la communauté : intérêt manifeste pour la participation à la communauté Segal, par exemple, lorsqu'elle développe ses partenariats avec des organisations de pairs et utilise les ressources PA de Segal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie de croissance : développement/ affinement d'une stratégie claire pour une croissance responsable et significative</li> <li>- Croissance du programme : expansion/ approfondissement des services et/ou des programmes</li> <li>- Impact et mesure : affinement/ perfectionnement des systèmes de suivi et d'évaluation</li> <li>- Collecte de fonds : augmentation des partenariats de financement et mise en œuvre/affinement d'une stratégie de collecte de fonds</li> <li>- Communications et marketing : renforcement des communications et du marketing, et amélioration de la visibilité</li> <li>- Gouvernance : l'organisation dispose de systèmes de gouvernance solides, démontrés par un conseil d'administration efficace et des politiques et procédures nécessaires pour aider le conseil d'administration à assumer ses responsabilités fiduciaires et de gouvernance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Santé organisationnelle : stabilité démontrée des opérations, des équipes et de la direction.</li> <li>- Apprentissage : aptitude à être dynamique et à trouver des moyens de rester pertinent, et d'avoir un impact au fur et à mesure que l'organisation évolue</li> <li>- Renforcement communautaire : contribution démontrée à la communauté de la Segal Family Foundation et mentorat de partenaires plus jeunes</li> <li>- Collecte de fonds : diversification du financement et réduction de la dépendance à l'égard de la Segal Family Foundation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crédibilité : La Segal Family Foundation a confiance en son efficacité et en la pertinence de son travail.</li> <li>- Renforcement communautaire : contribution démontrée à la communauté de la Segal Family Foundation et mentorat de partenaires plus jeunes</li> <li>- Collecte de fonds : diversification du financement et réduction de la dépendance à l'égard de la Segal Family Foundation</li> </ul>



## VISION 2030 : LE PLAN

### QUEL EST LE PROFIL TYPE D'UN NOUVEAU PARTENAIRE ?

Notre équipe sélectionne de nouveaux partenaires sur la base de nos critères visionnaires et des stratégies de *hub*.

- Environ 20 à 35 % de nos nouveaux partenaires rejoignent le portefeuille lors de la Phase de découverte. Ces partenaires auront une prévision de parcours d'environ huit ans.
- Environ 60 à 70 % de nos nouveaux partenaires rejoignent le portefeuille lors de la Phase d'accélération. Ces partenaires auront une prévision de parcours d'environ cinq ans.
- Environ 5 à 10 % de nos nouveaux partenaires rejoignent le portefeuille au stade de la maturité. Il s'agira de cas particuliers, identifiés comme des partenariats stratégiques ou des opportunités spéciales. Ces partenaires auront une prévision de parcours d'environ deux ans.

### QUEL EST LE PROCESSUS DE RECLASSEMENT ?

Une fois qu'un partenaire rejoint le portefeuille, les chargés de programme utiliseront notre processus annuel de contrôle préalable pour examiner les résultats d'une année à l'autre de l'organisation et pour éclairer les décisions de renouvellement des subventions à accorder à cette organisation partenaire. Le parcours partenaire comporte trois étapes importantes qui détermineront la durée du partenariat et le calendrier de reclassement :

- **Partenaires en phase de découverte** : La durée maximale du partenariat avec des partenaires entrant dans la Phase de découverte est de huit ans. Après une première période de financement de trois ans, les partenaires peu efficaces qui ne réussissent pas dans leur parcours seront prématurément retirés du portefeuille. Ces partenaires ne seront pas admissibles au Luminary Circle.

- **Partenaires en phase d'accélération** : La durée moyenne du partenariat avec des partenaires entrant dans la Phase d'accélération est de cinq ans. Les partenaires qui en sont à leur troisième année de financement dans le cadre de la Phase d'accélération et qui ont fait preuve d'un manque de résultats seront examinés en vue d'un retrait anticipé. Certains partenaires sélectionnés seront admissibles au Luminary Circle.
- **Partenaires en phase de maturité** : Les partenaires qui ont continué à faire preuve d'un haut niveau de résultats, comme indiqué dans le parcours partenaire type, et/ou qui ont reçu un financement pendant huit ans, seront admissibles à notre Luminary Circle.

### QUE SE PASSE-T-IL APRÈS LE RECLASSEMENT ?

- Le partenaire-bénéficiaire rejoint notre Luminary Circle où il est censé contribuer activement et rendre service à notre communauté par le biais d'un mentorat et d'un soutien aux partenaires plus jeunes de la Segal Family Foundation.
- Le partenaire-bénéficiaire continue d'être invité à l'assemblée annuelle
- Il continue de participer à des ateliers et à des événements de mise en réseau dans le pays
- Nous continuons à nous porter garants de son travail, à le recommander à d'autres amis bailleurs de fonds, à rédiger des lettres de recommandation, etc.

### QUELLES SONT LES CIRCONSTANCES QUI POURRAIENT CONDUIRE À UNE FIN PRÉMATURÉE DU PARCOURS ?

Le principal facteur déterminant la durée du financement d'un partenaire est le degré de maturité à l'entrée. Dans le cadre du parcours partenaire type, certaines circonstances exceptionnelles peuvent déclencher une sortie accélérée.

- Fraude financière : Nous ne faisons plus confiance à l'intégrité financière de l'organisation.
- L'organisation se comporte de manière à violer les valeurs éthiques et le Code de conduite de la Segal Family Foundation.
- Des résultats médiocres par rapport aux objectifs fixés et aucun progrès d'une année à l'autre.
- L'organisation cause du tort aux bénéficiaires et ne montre aucun engagement à tirer les leçons de ses erreurs.
- Les priorités de la Segal Family Foundation ou du partenaire changent de manière significative, de sorte que nous ne sommes plus en phase.
- L'organisation a atteint un budget annuel de plus de 2 millions de dollars et/ou le financement de la Segal Family Foundation cesse d'être un catalyseur de la croissance ou de l'impact de l'organisation.



RÉSUMÉ  
CONTEXTE  
THÉORIE DU CHANGEMENT  
**VISION 2030 : LE PLAN**  
DURABILITÉ ET RESSOURCES  
PERSPECTIVES D'AVENIR

# VISION 2030 : LE PLAN

## MODÈLE DE HUB

### Affiner notre modèle

Actuellement, chacun des cinq pôles de la SFF compte entre 70 et 90 partenaires dans son portefeuille, auxquels sont alloués entre 2,2 et 4 millions \$ sous forme de subventions chaque année, complétés par environ 100 à 200 000 \$ dans le cadre de programmes de partenariat actif. L'idée est que chaque partenaire de la SFF dispose de ce dont il a besoin pour faire évoluer son capital de roulement (fonds de roulement, capacités, relations et communauté) en fonction de son stade de maturité et de son contexte spécifique.

Notre objectif principal est de préserver la promesse des partenaires de la SFF en matière de relations avec des partenaires de haut niveau et de grande valeur, et de veiller à ce que les partenaires soient équipés pour s'épanouir à la fin de leur parcours avec nous. À cette fin, notre prochaine version du modèle de *hub* conservera probablement une grande partie du contenu de notre modèle actuel, avec des modifications spécifiques pour tenir compte de l'évolution de la SFF au cours des dernières années.

### Repérage de partenaires

Les nouveaux partenaires sont issus d'un système éprouvé de références réseau, rendu possible par notre vaste réseau de connexions communautaires au sein de nos pays d'opération. Historiquement, les sources de référence les plus courantes sont les suivantes :

- les partenaires actuels ;
- les membres du comité consultatif du *hub* ;
- les incubateurs pour homologues ;
- les bailleurs de fonds similaires.

La deuxième voie pour trouver des partenaires a été nos propres incubateurs à impact social. Environ 13 % de nos nouveaux partenaires en 2021-2022 étaient des anciens de SII. Le repérage de partenaires par le biais du SII est particulièrement utile dans les pays peu exposés aux bailleurs de fonds et dont l'écosystème est faible pour soutenir les visionnaires locaux. Heureusement, bon nombre de nos écosystèmes de *hubs* se sont développés au cours des années qui ont suivi le lancement de nos SII. Nous n'avons actuellement aucune cohorte SII en activité, mais nous continuerons à utiliser cette approche de manière stratégique lorsque nous pénétrons de nouvelles zones géographiques ou répondrons à l'évolution des pays dans lesquels nous opérons actuellement.

Nous prévoyons de continuer à repérer de nouveaux partenaires par le biais de ces deux voies (recommandations externes et SII) à l'avenir.

### Maturité des nouveaux partenaires

Afin de maintenir une rotation durable du portefeuille, nous intégrerons des partenaires dans le portefeuille à des échéances plus diverses qu'au cours des trois dernières années. Dans le cadre de notre Parcours du partenaire, les nouveaux partenaires suivront les tendances suivantes :

- environ 20 à 35 % de nos nouveaux partenaires rejoignent le portefeuille lors de la Phase de découverte. Ces partenaires auront une prévision de parcours d'environ huit ans ;



## VISION 2030 : LE PLAN

- environ 60 à 70 % de nos nouveaux partenaires rejoignent le portefeuille lors de la Phase d'accélération. Ces partenaires auront une prévision de parcours d'environ cinq ans ;
- environ 5 à 10 % de nos nouveaux partenaires rejoignent le portefeuille au Stade de la maturité. Il s'agira de cas particuliers identifiés comme des partenariats stratégiques ou des opportunités spéciales. Ces partenaires auront une prévision de parcours d'environ deux ans.

### Dotation en personnel

Au cours des quatre dernières années, nous avons considérablement élargi notre portefeuille, passant de 231 partenaires en 2019 à 385 en 2022 (soit une augmentation de 67 %). Dans le même temps, notre équipe des programmes est à la traîne par rapport à la croissance de son portefeuille, avec une croissance de seulement 11 % depuis 2019. La croissance accélérée du portefeuille au cours des dernières années a entraîné un traitement légèrement moins attentif pour les nouveaux partenaires, comme en témoigne le rapport sur la perception des bénéficiaires de 2023<sup>3</sup>. Reflétant cette tendance, le conseil d'administration et le personnel se sont dits préoccupés par le fait que le nombre actuel de partenaires par agent chargé de programme dépasse notre capacité à fournir le niveau de soutien pratique souhaité.

Actuellement, nous comptons en moyenne 43 partenaires par agent chargé de programme<sup>4</sup>. Les commentaires de l'équipe des programmes indiquent qu'un ratio plus sain serait d'environ 25 à 30 partenaires par agent chargé de programme, avec une variabilité en fonction des circonstances particulières de chaque centre, de la composition du

personnel et des objectifs stratégiques. Le fait de suivre ce ratio en tant qu'« indicateur clé de performance » alimentera notre désir d'entretenir des relations privilégiées avec nos partenaires. Cela réduit également la pression sur le volume du personnel.

Au niveau des pays, nous disposons d'une approche bien établie et rodée de dotation en personnel du *hub* dans lequel deux agents chargés de programme du *hub* ou plus travaillent ensemble pour gérer leur portefeuille, concevoir et exécuter des partenariats actifs et surveiller toutes les missions de conseil. Le fait d'avoir deux agents chargés de programme à temps plein par pôle assure une continuité utile des soins aux partenaires lorsque l'un des coéquipiers n'est pas disponible, permet une répartition plus équitable des tâches en fonction de la force et de l'intérêt, et assure la stabilité en cas de départ.

Le ralentissement de l'acquisition de nouveaux partenaires permettra aux agents de programme de consacrer plus de temps à fournir des services de partenariat actif à notre portefeuille actuel, tout en consacrant moins de temps au repérage de nouveaux partenaires. De cette manière, nous pouvons continuer à fournir à tous nos partenaires le type de support attentionné et personnalisé associé à SII et AVF tout au long de leur parcours.

### Taille du portefeuille

En supposant que le mandat de nos partenaires en tant que bénéficiaires de la SFF soit de cinq à six ans en moyenne, nous aurons besoin de cohortes d'environ 25 nouveaux partenaires chaque année pour maintenir des

<sup>3</sup> RPG 2023, p. 39.

<sup>4</sup> Pour information, notre rapport sur la perception des bénéficiaires de 2018 a révélé que le portefeuille moyen d'agents de programme parmi nos homologues est de 33 pour 1.



RÉSUMÉ  
CONTEXTE  
THÉORIE DU CHANGEMENT  
**VISION 2030 : LE PLAN**  
DURABILITÉ ET RESSOURCES  
PERSPECTIVES D'AVENIR

## VISION 2030 : LE PLAN

portefeuilles de *hubs* d'environ 50 à 60 organisations par *hub*. Cela tient compte de l'attrition due à de mauvais résultats et au reclassement anticipé.

### Partenariat actif

Le partenariat actif (PA) de la SFF englobe l'ensemble du soutien non financier que nous offrons aux partenaires. Ce soutien provient de l'ensemble de l'équipe de la SFF et comprend l'African Visionary Fellowship, des heures de bureau en présentiel avec les responsables de programme, un soutien à la protection, des crédits en ressources ouvertes, un financement et des contacts pour travailler avec des experts du secteur, des relations avec des donateurs et diverses promotions. Plus de dix ans d'expérience nous ont permis de définir un cadre général pour les besoins en partenariat actif des partenaires à différents stades de croissance. Le retour d'information obtenu des rapports annuels et de notre [Rapport sur la perception des bénéficiaires](#) indiquent que le partenariat actif est constamment apprécié et bien accueilli<sup>5</sup>. Nos trois prochaines années de soutien au Partenariat actif viseront à répondre aux priorités définies par nos partenaires et à faire en sorte qu'ils soient correctement préparés à s'émanciper de leur partenariat avec la SFF en s'appuyant sur les ressources financières et la capacité organisationnelle pour prospérer. Les partenaires retenus quitteront le portefeuille de la SFF après avoir atteint un budget de 1 à 2 millions \$, et ayant évolué de plusieurs façons essentielles :

- **Leadership** : d'un visionnaire soutenu par un personnel bénévole ou non formé à un groupe de faiseurs d'opinion professionnels soutenus par des services composés d'un personnel spécialisé

- Proposition d'impact : d'une notion floue du changement recherché (ils ont peut-être une théorie du changement brute, mais ils ne l'appellent probablement pas ainsi) à une organisation disposant d'une base de preuves solide démontrant sa valeur
- Base de revenus : de la dépendance à l'égard d'un bailleur de fonds institutionnel unique et de donateurs individuels à une base de revenus diversifiée et stable, étayée par une stratégie claire, une équipe de développement solide, et un pipeline sain

### Stratégie de financement

Les agents de programme seront chargés d'intégrer des partenaires au portefeuille et de les former dans un délai moyen de cinq à six ans. Les relations qu'ils développent avec les bénéficiaires reposent sur des années de confiance lentement élaborée. Étant donné qu'ils travaillent en étroite collaboration avec les partenaires, ils montreront la voie en expérimentant de nouvelles stratégies de financement, tout en respectant les limites du parcours partenaire, des budgets des subventions des *hubs* et du soutien global moyen sur la durée de vie que la plupart des partenaires reçoivent<sup>7</sup>. En général, cela peut impliquer de placer certains partenaires sur des calendriers de financement accélérés, en partant de l'hypothèse qu'une importante injection de fonds au début du parcours du partenaire peut,

<sup>5</sup> Des partenaires déclarent que l'amélioration des partenariats avec les pairs, l'amélioration du *leadership*, ainsi que l'amélioration de la faculté de lever des fonds sont parmi les changements les plus importants apportés à leurs organisations à la suite de leur collaboration avec la SFF. Le désir d'obtenir un soutien supplémentaire en termes de levée de fonds a été cité comme le besoin le plus courant. RPG, page 5.

<sup>6</sup> Environ 200 000 à 350 000 \$ en 5 à 8 ans de parcours



RÉSUMÉ  
CONTEXTE  
THÉORIE DU CHANGEMENT  
**VISION 2030 : LE PLAN**  
DURABILITÉ ET RESSOURCES  
PERSPECTIVES D'AVENIR

## VISION 2030 : LE PLAN

dans certains cas, avoir un effet plus catalyseur que plusieurs années de subventions plus modestes. Cette expérience sera réalisée au cas par cas en fonction des besoins du partenaire et de son potentiel de croissance rapide. L'expérimentation de cette approche offrira aux responsables de programme un plus large éventail d'outils pour former les partenaires dans un état qui leur semble juste et conforme à la promesse au nom de la SFF.

Une fois qu'un partenaire ne reçoit plus de subvention, il remplira très probablement les critères d'admission pour rejoindre le [Luminary Circle](#). Cette désignation témoigne d'une excellence prouvée, et nous allons faire connaître cette désignation au cours des prochaines années. En termes de proposition de valeur, le Luminary Circle est assez simple : les membres proposent du mentorat et des contacts aux jeunes partenaires de la SFF. En retour, l'équipe des dons équitables de la SFF continue de promouvoir son travail, le cas échéant, avec nos amis bailleurs de fonds.

## Pilier 2 : Créer une communauté

### APERÇU

Nous voulons créer une communauté inclusive d'acteurs travaillant en collaboration pour résoudre les grands et épineux défis du développement en Afrique. L'inclusion signifie réunir non seulement les organisations auxquelles nous donnons de l'argent, mais également des bailleurs de fonds partageant les mêmes idées, des gouvernements avant-gardistes, des militants et des artistes, des universitaires et des experts. Nous avons clairement constaté l'impact des synergies entre les individus,

les organisations et les groupes lorsqu'ils s'engagent dans des espaces sûrs, festifs et inspirants.

### IMPACT

Nous rechercherons des résultats en termes de qualité, de quantité et de valeur des liens de réseau résultant de l'appartenance à la communauté de la SFF.

- Incidence des collaborations entre partenaires individuels
- À la fois ceux qui sont directement mis en œuvre par la SFF et ceux qui sont pilotés par des partenaires
- Concentrez-vous sur les relations entre mentor et apprenant entre les membres du Luminary Circle et les partenaires en phase de démarrage
- Incidence des groupes de partenaires travaillant ensemble, notamment :
  - réseaux de soutien par les pairs tels que le Kenya Leadership Network ;
  - des coalitions partenaires à la recherche de fonds, comme l'African Coalition for Social Impact in Uganda ou la Cyclone Freddy Tili Limodzi Coalition au Malawi
  - Des communautés de pratique sectorielles, comme nos groupes partenaires en matière de bien-être et de santé mentale

### ACTIVITÉS

#### Construire le Luminary Circle

Le Luminary Circle reconnaît et félicite les anciens partenaires de Segal, dont le travail acharné et l'engagement ont guidé la mission de la SFF et renforcé notre communauté au fil des ans. Cette initiative est conçue



RÉSUMÉ  
CONTEXTE  
THÉORIE DU CHANGEMENT  
**VISION 2030 : LE PLAN**  
DURABILITÉ ET RESSOURCES  
PERSPECTIVES D'AVENIR

## VISION 2030 : LE PLAN

pour aider nos anciens à renvoyer l'ascenseur, à passer le relais et à rester connectés à la mission de la SFF. Cela stimulera également l'apprentissage et la collaboration entre homologues de manière à amplifier l'impact de nos anciens au-delà de la Segal Family Foundation. Nous continuerons à affiner le Circle en fonction de certains paramètres de base :

- Faible barrière à l'entrée. Tout partenaire de la SFF en règle à la fin de sa relation de subvention peut devenir membre. Si nous apportons notre propre soutien financier à une organisation depuis environ huit ans, il va de soi que nous voudrions continuer à la soutenir et à l'impliquer dans notre communauté.
- Soutien non financier. Les membres du Luminary Circle ne reçoivent plus de subventions de la SFF, mais nous pensons que d'autres formes de valeur découleront de la participation.
- Il suffit de donner et de recevoir. Les membres proposeront du mentorat et des liens aux jeunes partenaires de la SFF. À leur tour, ils doivent s'attendre à continuer à être mis en valeur par la SFF auprès de ses homologues bailleurs de fonds et à participer à nos efforts de renforcement de la communauté (AGA, rassemblements au niveau des pays, bulletins d'information, etc.).

### Soutenir les coalitions de partenaires

Nous créerons, financerons et soutiendrons conjointement de toute autre manière des groupes de partenaires afin de former des coalitions dans le double but de collecter des fonds et d'apprendre. L'un des défis auxquels sont confrontées les organisations dirigées au niveau local est que la plupart sont trop petites pour correspondre aux paramètres

d'octroi de subventions de nombreux bailleurs de fonds. Une solution possible à ce problème consiste à former des groupes d'organisations locales qui créent collectivement un impact comparable à celui des grandes entités dirigées par des expatriés. Ces groupes peuvent être créés pour répondre au besoin d'un moment ou d'une campagne donnée (par exemple, intervention en cas de catastrophe ou réforme législative) ou avoir des ambitions à plus long terme (par exemple, des groupes d'affinité sectorielle). Nous souhaitons soutenir toutes les constructions qui présentent les caractéristiques suivantes :

- Direction par un partenaire. Nous savons par expérience que lorsque la SFF joue un rôle moteur au-delà des collaborations entre partenaires de toutes sortes, elle s'avère généralement infructueuse. Si nos partenaires conçoivent et exécutent, notre intention n'est pas de les aider.
- Crédibilité. Les coalitions doivent faire preuve de transparence quant à leurs intentions, à leur structure et à leurs processus de prise de décisions.
- Cohérence. Les coalitions ont besoin de raisons claires pour exister, qu'il s'agisse d'affinités sectorielles très spécifiques ou de relever un défi spécifique.
- Orientation vers l'action. Les coalitions doivent disposer de véritables mécanismes pour le changement.



RÉSUMÉ  
CONTEXTE  
THÉORIE DU CHANGEMENT  
**VISION 2030 : LE PLAN**  
DURABILITÉ ET RESSOURCES  
PERSPECTIVES D'AVENIR

## VISION 2030 : LE PLAN

### Pilier 3 : Philanthropie équitable

Nous affinons notre engagement envers nos donateurs et investisseurs d'impact afin de fournir davantage de ressources à nos bénéficiaires et à nos entités émettrices par le biais de différents canaux. Cela se traduit principalement sous la forme d'une équipe de dons équitables plus importante, chargée de plusieurs objectifs :

- augmenter considérablement notre financement mobilisé ;
- expérimenter la levée de fonds extérieurs ;
- aider nos partenaires à améliorer leurs propres aptitudes à lever des fonds ;
- développer nos services de conseil philanthropique.

#### IMPACT

En termes de mesure de notre impact, nous rechercherons les résultats obtenus par les bailleurs de fonds homologues qui financent des visionnaires locaux et adoptent des pratiques fondées sur la confiance et centrées sur les bénéficiaires (en d'autres termes, des changements dans les connaissances, les attitudes et les pratiques des bailleurs de fonds).

- Augmenter en pourcentage le financement du développement international destiné aux organisations locales de l'Afrique subsaharienne<sup>7</sup>
- Financement mobilisé pour nos partenaires, en mettant l'accent sur :
  - la répartition équitable dans l'ensemble de notre portefeuille ;
  - le caractère illimité par opposition au caractère restreint ;
  - le financement de suivi.

- Autres changements dans les pratiques ou caractéristiques spécifiques des bailleurs de fonds :
  - pourcentage de financement non restreint<sup>8</sup> ;
  - pourcentage de financement pluriannuel ;
  - pourcentage dont le personnel est basé en Afrique.

**91** Taux de recommandation net  
*2023 Grantee Perception Report*

#### Activités

Le tableau suivant décrit certaines des voies que nous utiliserons pour transférer des ressources vers nos partenaires :

<sup>7</sup> Pour information, « Au cours de la période 2016-2019, environ 13 % des subventions globales des fondations américaines ont financé des organisations dont le siège social est situé dans les pays où les travaux financés auront lieu, soit une légère hausse par rapport à environ 12 % au cours de la période 2011-2015 ». (COF, page 55)

<sup>8</sup> Pour information, « les fondations américaines ont alloué 14 % de leurs subventions destinées à l'échelle mondiale à un soutien général ou illimité au cours de la période 2016-2019 ». (COF, page 51)



RÉSUMÉ  
 CONTEXTE  
 THÉORIE DU CHANGEMENT  
**VISION 2030 : LE PLAN**  
 DURABILITÉ ET RESSOURCES  
 PERSPECTIVES D'AVENIR

# VISION 2030 : LE PLAN

SCÉNARIO	PUBLIC (EXEMPLE)	AVANTAGES/INCONVÉNIENTS	NIVEAU D'EFFORT DE LA SFF	POTENTIEL
1. Renforcer le financement mobilisé en établissant des liens directs avec les bailleurs de fonds	<ol style="list-style-type: none"> <li>Organisations novices au financement international</li> <li>Gros capitaux</li> <li>Bailleurs de fonds très importants qui ne veulent pas faire de petits chèques</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ La SFF peut contrôler les récipiendaires des subventions</li> <li>- Nous ne pouvons donc pas les planifier et encore moins les budgétiser</li> </ul>	Moyen Recommandations proactives, partage du contrôle préalable, liens organisés	Cinq à dix fois les subventions propres de la SFF
2. Établir de nouvelles voies : coalitions de partenaires ou financement commun	Les fondations intéressées par un secteur, un thème ou une réponse humanitaire (par exemple, la coalition Cyclone Freddy au Malawi, 150 000 \$ de Vitol/20 000 \$ de la SFF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Nous pouvons le planifier et établir un budget pour cela</li> <li>- Cela exige que nous ayons des clauses spécifiques concernant l'argent que nous allons prélever et celui que nous allons allouer</li> </ul>	Élevé Faire des rapports aux bailleurs de fonds, établir la conformité et la déclaration à l'égard de la mesure d'impacts au gouvernement, administration	Financement substantiel (lire : des dizaines de millions) pour a) alléger la pression sur le <i>corpus</i> et b) permettre à la SFF de se développer géographiquement
3. Aider les partenaires à lever leurs propres fonds	Tous les partenaires disposant de ressources ou d'interventions spécifiques disponibles à des moments spécifiques de leur parcours	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Forme ultime de durabilité</li> <li>- La levée de fonds dépend davantage des liens/de l'accès que de la formation</li> </ul>	Moyen Nous le faisons déjà de manière intensive par le biais des PA et des AVF de <i>hub</i> .	À l'infini. Les partenaires peuvent utiliser les nouvelles connaissances et les meilleures pratiques pour toujours.
4. Le plaidoyer des donateurs par le biais des services de conseil philanthropique	Tous les bailleurs de fonds (sans se limiter aux bailleurs africains, sans se limiter aux philanthropes du secteur privé) ; médias	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Nous avons une expérience unique très demandée</li> <li>- Espace très fréquenté. De nombreuses organisations y travaillent activement</li> </ul>	Moyen Nous pouvons expérimenter différentes tactiques, par exemple, Donor Salon, <a href="http://segalphilanthropies.org">segalphilanthropies.org</a> , etc.	Cent subventions de la SFF destinées à des organisations locales à travers le monde, notamment des partenaires de la SFF, de la FCA et de la FFH



RÉSUMÉ  
CONTEXTE  
THÉORIE DU CHANGEMENT  
VISION 2030 : LE PLAN  
**DURABILITÉ ET RESSOURCES**  
PERSPECTIVES D'AVENIR

## DURABILITÉ ET RESSOURCES

Pour que la SFF atteigne les objectifs décrits ci-dessus, nous devons nous assurer que l'organisation même soit forte et que nous disposions des ressources adéquates. La force de la SFF repose depuis toujours sur ses collaborateurs. Au cours des trois prochaines années, nous veillerons à la création continue d'une équipe exemplaire, composée de membres du personnel et du conseil d'administration, afin d'élaborer des stratégies et de mettre en œuvre la vision.

### PLAN DE DOTATION

La SFF aura besoin d'environ 56,25 millions \$ pour exécuter sa stratégie au cours de la période triennale 2024-2026. Plus de 80 % des fonds seront consacrés à des subventions accordées directement aux partenaires et à des activités de partenariat actif, qui engendrent une valeur directe pour les partenaires.

Dans le pire des cas, 100 % de ce financement proviendra du *corpus* de la SFF. Toutefois, nous espérons lever environ 5 millions \$ de fonds à l'extérieur afin d'augmenter ou de réduire le prélèvement dans les caisses de la SFF, dans le but de renforcer la viabilité financière de la fondation afin de lui permettre de fonctionner à long terme.

### PLAN DE SUIVI, D'ÉVALUATION ET D'APPRENTISSAGE

La SFF s'engage à faire en sorte que la prochaine phase de croissance et d'impact de la fondation soit propulsée par des données, des connaissances et des pratiques d'apprentissage intentionnel qui favoriseront l'amélioration continue et l'innovation dans tous les domaines de notre travail. Pour ce faire, nous allons adopter une approche à deux volets :

1. la collecte et l'analyse continues de données à partir de sources telles que les rapports annuels que nos partenaires nous soumettent et les informations contenues dans nos chaînes Slack et nos fichiers Salesforce ;
2. des évaluations externes périodiques menées par des tiers, telles que nos rapports sur la perception des bénéficiaires et les évaluations des incubateurs à impact social et de l'African Visionary Fellowship.

#### Indicateurs clés de performance

**Subventions et partenariat actif :** Nous voulons mesurer la croissance organisationnelle et l'impact social de nos partenaires.

- La croissance des revenus des partenaires au fil du temps
- Le progrès du partenaire par rapport aux étapes de développement décrites dans le Parcours du partenaire
- La croissance de l'impact social telle que définie par les partenaires et codée et agrégée par la SFF
- La participation à des formations et à l'utilisation des ressources de renforcement des capacités



## DURABILITÉ ET RESSOURCES

**Créer une communauté** : Nous rechercherons des résultats en termes de qualité, de quantité et de valeur des liens de réseau résultant de l'appartenance à la communauté de la SFF.

- Incidence des collaborations entre partenaires individuels (à la fois celles directement mises en œuvre par la SFF et celles dirigées par des partenaires)
- Incidence de groupes de partenaires travaillant ensemble, notamment des réseaux de soutien par les homologues tels que le Kenya Leadership Network, des coalitions officielles de recherche de fonds comme l'African Coalition for Social Impact in Uganda, et des communautés de pratique sectorielles telles que nos groupes de partenaires pour le bien-être et la santé mentale

**Philanthropie équitable** : Nous rechercherons les résultats obtenus par les bailleurs de fonds homologues qui financent des visionnaires locaux et adoptent des pratiques fondées sur la confiance et centrées sur les bénéficiaires (en d'autres termes, des changements dans les connaissances, les attitudes et les pratiques des bailleurs de fonds).

- Augmenter en pourcentage le financement du développement international destiné aux organisations locales de l'Afrique subsaharienne<sup>9</sup>
- Financement mobilisé pour nos partenaires, en mettant l'accent sur :
  - la répartition équitable dans l'ensemble de notre portefeuille ;
  - le caractère illimité par opposition au caractère restreint ;
  - le financement de suivi.

- Autres changements dans les pratiques ou caractéristiques spécifiques des bailleurs de fonds :
  - pourcentage de financement non restreint<sup>10</sup>
  - pourcentage de financement pluriannuel ;
  - pourcentage dont le personnel est basé en Afrique.

### PLAN PERSONNEL

Il existe un large consensus au sein de l'équipe et parmi nos pairs selon lequel la SFF a une culture unique qui produit des résultats innovants et de premier plan sur le terrain. Nous sommes conscients de l'importance d'investir dans un environnement qui stimule nos employés et les lie les uns aux autres, à notre communauté au sens large et à notre mission. Nous continuerons à consacrer du temps et de l'énergie à la création d'une équipe et d'une culture d'entreprise, qui alimenteront le succès futur de la SFF.

<sup>9</sup> Pour information, « Au cours de la période 2016-2019, environ 13 % des subventions globales des fondations américaines ont financé des organisations dont le siège social est situé dans les pays où les travaux financés auront lieu, soit une légère hausse par rapport à environ 12 % au cours de la période 2011-2015 ». (COF, page 55)

<sup>10</sup> Pour information, « les fondations américaines ont alloué 14 % de leurs subventions destinées à l'échelle mondiale à un soutien général ou illimité au cours de la période 2016-2019 ». (COF, page 51)



RÉSUMÉ  
CONTEXTE  
THÉORIE DU CHANGEMENT  
VISION 2030 : LE PLAN  
**DURABILITÉ ET RESSOURCES**  
PERSPECTIVES D'AVENIR

# DURABILITÉ ET RESSOURCES

## UNE CULTURE D'EXCELLENCE

### TALENT

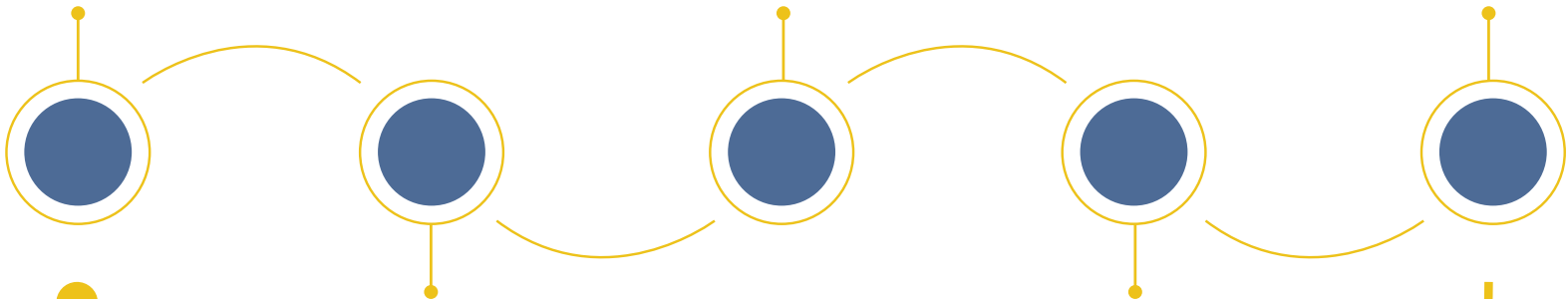
Nous embauchons des talents supérieurs à la moyenne en mettant l'accent sur les penseurs indépendants. Nous bâtissons une culture riche en incitatifs qui vise l'excellence et la fidélisation.

### CONNEXION

L'établissement de relations étroites nous permet de résoudre des problèmes, d'harmoniser nos priorités et de prendre des engagements durables qui alimentent notre investissement dans la SFF.

### INNOVATION

Nous sommes des explorateurs : nous débloquons de nouveaux endroits, de nouvelles façons de penser et de faire.



### LEADERSHIP

Des coéquipiers talentueux renforcent la prochaine génération de dirigeants de la SFF et des organisations homologues de la SFF, et attirent plus de nouveaux talents !

### EXPERTISE CONTEXTUELLE

En nous appuyant sur la connaissance contextuelle des pays où nous opérons et sur les spécialités techniques de notre équipe, nous gardons une longueur d'avance sur les ONG ayant des processus lents et lourds.

### FLEXIBILITÉ

Une équipe très talentueuse et alignée sur ses valeurs peut agir rapidement en s'appuyant sur une structure minimale. Nous sommes en avance sur nos homologues parce que nous sommes conçus pour la vitesse.



## PERSPECTIVES D'AVENIR

Changer de fond en comble les approches que les bailleurs de fonds occidentaux utilisent dans leur philanthropie axée sur l'Afrique est l'œuvre de décennies, et non de plusieurs années. La SFF même existe depuis près de deux décennies, et ce n'est que récemment que nous gagnons du terrain en tant qu'acteur influent dans le domaine de la philanthropie. Nous savons ce dont nos partenaires bénéficiaires ont besoin pour réussir, car ils nous l'ont dit et parce que nous avons été témoins de récits de croissance et d'impact remarquables. Nous savons ce qu'il faut faire pour créer une organisation résiliente et dynamique capable de répondre à ces besoins. Il nous suffit de mobiliser les ressources adéquates (les nôtres et celles des autres) et de continuer à attirer des talents exemplaires pour les exécuter. Nous espérons terminer notre prochaine phase en fêtant de nouveaux sommets de progrès.

RÉSUMÉ  
CONTEXTE  
THÉORIE DU CHANGEMENT  
VISION 2030 : LE PLAN  
DURABILITÉ ET RESSOURCES  
PERSPECTIVES D'AVENIR

## ANNEXES

### Bibliographie

- [The State of Global Giving by US Foundations, 2022 Edition](#), Council on Foundations
- [2023 Grantee Perception Report](#)

Dernière mise à jour : février 2024