

SÉRIE DE LEADERSHIP

# Comment La Philanthropie Communautaire bascule t-elle le pouvoir

Comment les donateurs  
peuvent contribuer  
à la réalisation de cela

PAR JENNY HODGSON ET ANNA POND

#ShiftThePower

EN PARTENARIAT AVEC:





Écrit par Jenny Hodgson et Anna Pond  
Edité par Jen Bokoff, Candid  
Conçu par Betty Saronson, Candid  
Illustré par Gerhard Cruywagen

Ce document a été commissionné par la *Global Alliance for Community Philanthropy* (GACP) et le *Global Fund for Community Foundations* (GFCF). Les résultats et conclusions qui y figurent sont ceux des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les positions ou les politiques des membres individuels de la GACP ou des organisations citées.

Une mention spéciale à tous les membres de la GACP pour leurs conseils et leurs exemples, en particulier Chris Cardona, David Jacobstein et Hope Lyons, ainsi que Wendy Richardson du *Global Fund for Community Foundations*, qui ont revu de nombreuses ébauches et nous ont encouragés tout au long du processus de rédaction. Et un grand merci à Marinka Wijngaard, Anke van Dam, Wanja Muguongo et Katharine Pearson Criss, ainsi que de nombreuses autres personnes citées dans le document, qui ont partagé leurs politiques, pratiques et recherches dans le domaine.

## REMERCIEMENTS

Gabriela Boyer, représentante de la Fondation inter-américaine (*Inter-American Foundation*); Chris Cardona, chargé de programme de la philanthropie, *Ford Foundation*; Katharine Pearson Criss, consultante indépendante, ancienne représentante de l'Afrique de l'Est à la *Ford Foundation*; Nick Deychakiwsky, chargé de programme, la Société civile à la *Charles Stewart Mott Foundation*; David Jacobstein, spécialiste de la démocratie, équipe de programmes intersectoriels DCHA / DRG, Agence des États-Unis pour le Développement International; Marcy Kelley, directrice générale, Gestion des subventions et d'actifs, *Inter-American Foundation*; Barry Knight, consultant, *Global Fund for Community Foundations*; Hope Lyons, directrice de la gestion des programmes, *Rockefeller Brothers Fund*; Wanja Muguongo, directrice exécutive, *UHA-EASHRI - the East African Sexual Health and Rights Initiative*; Matt Reeves, responsable mondial, la Société Civile, *Aga Khan Foundation*; Wendy Richardson, directrice des opérations et des communications, *Global Fund for Community Foundations*; Megan McGlynn Scanlon, chargée de programme principale, société civile, *Aga Khan Foundation*; Anke van Dam, conseillère en politique stratégique, Département du développement social, Groupe de travail sur les droits de la femme et l'égalité des sexes, Ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas; Marinka Wijngaard, chargée de politique, Département du développement social, Groupe de travail sur les droits de la femme et l'égalité des sexes, Ministère des affaires étrangères des Pays-Bas; Maryanne Yerkes, conseillère principale auprès de la société civile et de la jeunesse, Centre d'excellence sur la démocratie, les droits de l'homme et la gouvernance, Agence américaine pour le développement international. Et nous remercions les nombreuses autres personnes qui ont contribué à la création de ce document.

Ce document fait partie de la série *GrantCraft* Leadership. Les ressources de cette série ne sont pas destinées à donner des instructions ni à prescrire des solutions; ils sont plutôt destinés à susciter des idées, à créer des discussions et à suggérer des possibilités.

Pour accéder à ce document et à d'autres ressources, veuillez visiter [grantcraft.org](http://grantcraft.org). Vous pouvez extraire, copier ou citer un extrait de ce document avec attribution à *GrantCraft* et inclusion du droit d'auteur.

Pour plus d'informations, envoyer un mail à *GrantCraft* sur [info@grantcraft.org](mailto:info@grantcraft.org).

## COMMANDÉE PAR:



## EN HONNEUR AUX MEMBRES DE GACP:



©2019 Candid

Ce travail est mis à disposition selon les termes du Creative Commons Licence Attribution-Non Commercial 4.0 Unported

[doi.org/cm46](https://doi.org/cm46)

# Table des matières

- 5** Philanthropie communautaire: contexte pour partager et déléguer le pouvoir
- 7** Philanthropie communautaire, un concept: Historique et définitions
- 18** Quelques indications générales pour les donateurs
- 26** Les subventions pour accroître la philanthropie communautaire et basculer le pouvoir
- 37** Aligner les valeurs et pratiques de la philanthropie communautaire au sein de votre institution de financement
- 41** Construire le secteur de philanthropie communautaire
- 46** Conclusion

# À propos du document

## QUI SONT LES AUTEURS?



Jenny Hodgson est la directrice exécutive du GFCF. Avant de rejoindre le GFCF en janvier 2007, elle a travaillé pendant dix ans dans le développement de la philanthropie locale dans l'ex-Union soviétique, en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud-est. De 1998 à 2000, elle a été codirectrice du bureau de représentation de la *Charities Aid Foundation* (CAF) à Moscou. Pendant son séjour à Nairobi, au Kenya, elle a travaillé comme consultante pour la CAF, le bureau de la Fondation Ford pour l'Afrique de l'Est et *Allavida*. De 2004 à 2006, elle a travaillé comme consultante auprès de l'Initiative internationale pour le renforcement de la philanthropie (IISP), du *European Foundation Center*, du Centre national de Singapour pour le volontariat et la philanthropie, du *Barrow Cadbury Trust* et de *WINGS*. Elle est l'une des fondatrices du Prix commémoratif *Olga Alexeeva* pour la philanthropie des marchés émergents.



Anna Pond fournit des services de conseil en gestion pour aider les fondations privées, les établissements d'enseignement supérieur et les organisations à but non lucratif à devenir plus efficaces. Consultante indépendante depuis plus de 15 ans, elle a travaillé sur divers projets, allant de la conception et à la finalisation des portefeuilles de subventions pour la facilitation des processus de planification stratégique et d'évaluation organisationnelle à l'échelle de l'institution. Parmi les clients récents, figurent la Fondation Robert Sterling Clark, la Fondation Cricket Island, le Fonds mondial pour les fondations communautaires, la Fondation Ford, le *California Endowment*, la *Foundation Center* et le *Queens College*. Anna travaille dans différents domaines et a publié de nombreux ouvrages allant du leadership multiculturel des femmes au renforcement des capacités, y compris le *Supporting Grantee Capacity: Strengthening Effectiveness Together*, en 2015, un guide *GrantCraft* pour les donateurs. Ancienne chargée de programme à *The California Endowment*, Anna a débuté sa carrière dans le développement du leadership à but non lucratif et les droits des immigrés.

## À QUOI SERT CE DOCUMENT?

Alors que des slogans tels que «think globally, act locally» (Réfléchir globalement, agir localement) existent depuis des décennies, il y a tellement de fois encore que la décision sur la philanthropie et l'aide au développement se passe entre les intervenants extérieurs. Même les bailleurs de fonds qui tiennent véritablement à défendre le leadership et les initiatives locaux ont souvent du mal à renoncer au pouvoir. Ce document vise à aborder cette lutte avec des exemples concrets. Il a été commissionné par la *Global Alliance for Community Philanthropy* (l'Alliance mondiale pour la philanthropie communautaire) et le *Global Fund for Community Foundations* (Fonds mondial pour les fondations communautaires).

La GACP est une collaboration impliquant plusieurs donateurs et s'engageant dans une série d'activités de recherche et d'apprentissage communes qui vise à faire progresser la philanthropie communautaire et à inciter les acteurs internationaux du développement à mieux comprendre, soutenir et promouvoir le rôle de la philanthropie communautaire dans la réalisation de résultats de développement plus durable. Fondamentalement, il s'agit d'un groupe de donateurs désireux de voir comment soutenir les stratégies qui renforcent l'appropriation locale, investir dans des solutions qui auront des impacts à long terme, et s'appuyer sur les atouts et les ressources qui existent déjà (ou au moins faire de tout ce qui est en leur pouvoir pour ne pas les réduire). Le GFCF œuvre dans le monde entier pour promouvoir et soutenir les institutions philanthropiques communautaires à travers le monde en fournissant de petites subventions, un soutien technique et des espaces d'apprentissage et de partage (et sert également de secrétariat de la GACP). Et depuis sa création en 2006, il a mis en place un réseau de quelque 180 organisations philanthropiques communautaires dans 60 pays.

## COMMENT UTILISER CETTE RESSOURCE?

Le document présente l'idée de philanthropie communautaire et d'autres concepts associés qui peuvent aider les bailleurs de fonds à discuter et appliquer délibérément ce que nous appelons une «community philanthropy approach» (approche philanthropique communautaire) ou une «lentille» à leur travail. Les exemples pratiques et les conseils qui y sont, montrent de différentes manières dont d'autres bailleurs de fonds ont partagé et basculé le pouvoir sans pour autant perdre leurs intérêts institutionnels et exigences stratégiques. Les donateurs qui sont dirigés et qui s'intéressent à produire des résultats durables pilotés par et pour les personnes, trouveront cela particulièrement utile.

## OÙ ALLER POUR EN SAVOIR PLUS?

Les lecteurs intéressés à en savoir plus sur la philanthropie communautaire peuvent consulter le site Web du GFCF ([globalfundcommunityfoundations.org](http://globalfundcommunityfoundations.org)), contacter [info@globalfundcf.org](mailto:info@globalfundcf.org), suivre la GACP sur Twitter [#ShiftThePower](https://twitter.com/ShiftThePower), s'inscrire aux bulletins mensuels et lire les blogs du GFCF. GrantCraft, un service de Candid, offre des ressources pour aider les bailleurs de fonds à être plus stratégiques dans leur travail et a publié ce document dans le cadre de sa série de leadership pour encourager les discussions sur ce point. Explorez les ressources de GrantCraft sur [grantcraft.org](http://grantcraft.org) et sur Twitter en nous suivant sur [@grantcraft](https://twitter.com/grantcraft). Vous pouvez accéder aux autres services et outils proposés par la Candid sur [candid.org](http://candid.org).

# Philanthropie communautaire: contexte pour partager et basculer le pouvoir

C'est un dilemme persistant pour les donateurs: comment pouvons-nous déployer des ressources de manière à ce que les personnes que nous sommes censés servir soient en charge de leur propre destin, tout en assurant une surveillance et une comptabilité complètes quand il s'agit de la façon dont nos fonds sont dépensés et des résultats qu'ils produisent?

De nos jours, les communautés du monde entier se trouvent de plus en plus soumises à des pressions nouvelles et alarmantes, ce qui rend de plus en plus imminent la question de savoir comment renforcer la résilience locale. En effet, c'est au niveau des communautés que certains des problèmes mondiaux les plus urgents comme le changement climatique, les inégalités et la migration, sont plus fortement ressentis. À cela s'ajoute de longues crises économiques, une réapparition de la politique populiste, l'intolérance envers les groupes minoritaires et marginalisés et un affaiblissement des liens sociaux qui unissaient les gens avant, ce qui pose un problème. Nous pourrions parler du centre-ville de Baltimore, de Nairobi ou du Florianopolis; du Nebraska rural, de la Sibérie ou du KwaZulu-Natal: certes des contextes différents, mais de plus en plus similaires.

“LA FAÇON LA PLUS RADICALE D'APPORTER UN CHANGEMENT SIGNIFICATIF, C'EST DE DONNER UN POUVOIR ECONOMIQUE, SOCIAL ET CULTUREL À CEUX QUI N'EN ONT PAS.”

Peter et Jennifer Buffett, NoVo Foundation<sup>1</sup>

Dans ce contexte, que doit faire un donateur? Quel rôle le financement, qu'il soit philanthropique ou public, peut-il jouer pour soutenir les efforts visant à surmonter la fragmentation, à rétablir la confiance du public et à encourager les communautés diverses, inclusives et dynamiques? Et y a-t-il des aspects de nos pratiques que nous pouvons modifier ou effacer afin de faciliter de tels efforts?

C'est dans ce contexte que la philanthropie communautaire, en tant qu'une forme et une force pour le développement conduit localement, qui renforce la capacité et la voix de la

communauté, qui établit la confiance et, surtout, qui exploite et renforce les ressources locales, est d'une pertinence particulière.

Ce document s'adresse aux donateurs qui recherchent des moyens de s'assurer que nos interventions produisent des résultats durables qui sont pris en charge et dirigés par les personnes à qui elles sont censées profiter. Il offre des conseils pratiques et des exemples basés sur les expériences de différents donateurs, ainsi que des idées sur la manière dont nous, les donateurs, pouvons faire davantage pour partager et déléguer (basculer) le pouvoir, tout en respectant nos propres exigences de contrôle et de responsabilité institutionnelles.

Nous avons abordé ce document par le biais de deux sections principales. Tout d'abord, nous présentons l'idée de philanthropie communautaire et d'autres concepts associés. Deuxièmement, nous montrons comment les différents donateurs ont utilisé ce que nous appelons une «approche philanthropique communautaire» ou une «lentille» en tant que stratégie délibérée pour se détourner du pouvoir même et se concentrer plutôt sur la dynamique, les relations et les ressources au niveau de la communauté. Vous verrez que nous avons inclus des donateurs qui sont eux-mêmes très divers et dont les stratégies sont également très différentes, dans le but de montrer comment cette approche peut fonctionner dans différents contextes. Vous trouverez également des questions

## MESURE D'ACTION

Regardez votre dernière liste de subventions. Identifiez celles où vous avez financées le déploiement de ressources qui a permis aux populations locales de prendre en charge leur propre destin.

à discuter à la fin de chaque section. Réfléchissez-y librement et utilisez-les ensuite pour discuter avec d'autres membres du personnel de votre institution et au sein de réseaux de pairs. Nous ne présentons pas de miracle. En fait, il est important de noter que même si des fondations communautaires existent depuis plus d'un siècle en Amérique du Nord et que le développement basé sur les actifs communautaires fait partie du langage du développement depuis les années 1960, l'émergence de la philanthropie communautaire en tant que phénomène mondial est beaucoup plus récente.<sup>2</sup> Son identité et les données probantes qui la sous-tendent évoluent encore. C'est cette émergence plus récente qui est au centre de cet article. Les exemples que nous avons inclus proviennent de contextes variés, mais ils ont souvent été façonnés par des préoccupations similaires, telles que les lacunes des pratiques de financement traditionnelles ou les inquiétudes autour du sentiment d'aliénation et de désillusion au sein des communautés. Peut-être plus important encore, l'ensemble des organisations décrites évolue avec la conviction que sans ressources locales, leadership local et accord local, aucun effort externe visant à apporter un changement ne «tiendra».

Les donateurs abordent la conversation sur la philanthropie communautaire sous différents angles. Pour certains, le développement de la philanthropie communautaire est une fin en soi, une stratégie essentielle pour promouvoir un développement local et renforcer la participation civique. Pour d'autres, la philanthropie communautaire est attrayante en tant que stratégie permettant de réaliser leurs objectifs institutionnels plus larges, qu'il s'agisse de migration, de l'environnement, de la jeunesse ou de toute une série de problèmes différents. De plus, bien que la philanthropie communautaire (et en particulier la fondation communautaire) ait été reconnue dans le secteur philanthropique, elle n'a attiré

l'attention d'un public plus large que récemment- en particulier les donateurs et d'autres acteurs de l'espace international du développement, qui s'y intéressent comme une stratégie potentielle pour renforcer les résultats du développement. Ce document est lui-même, le produit de cette conversation plus récente et élargie entre un vaste groupe d'acteurs dans les espaces de philanthropie et du développement. En conséquence, et dans l'objectif de reconnaître cette diversité de perspectives, nous utilisons le langage et le concept de la philanthropie et du développement international dans le document.

## A PROPOS DES EXEMPLES

Nous avons tiré des exemples d'un éventail de donateurs et d'expériences, y compris chacun des membres de l'Alliance mondiale pour la philanthropie communautaire (Global Alliance for Community Philanthropy), un groupe diversifié d'organisations de financement privées, publiques et hybrides qui explorent ensemble la philanthropie communautaire. Vous verrez que dans certains cas, le langage de la philanthropie communautaire est intentionnellement utilisé; dans d'autres, alors que nous avons mis l'accent sur les valeurs et les attributs de la philanthropie communautaire, un langage et des cadres différents sont utilisés, ce qui souligne des problèmes particuliers tels que le pouvoir, la voix, l'action et l'efficacité. Veuillez partager vos propres exemples sur GrantCraft via un blog; email [info@grantcraft.org](mailto:info@grantcraft.org) pour les prochaines étapes.

## QUESTIONS À DISCUTER

- Dans quels contextes travaillez-vous? Qu'est-ce qui est source de cette résilience locale dans ces endroits?
- Comment est-ce que vos interventions financières produisent des résultats durables que possèdent et dirigent les populations locales? Les organisations avec lesquelles vous travaillez habituellement disposent-elles de ressources locales et sont-elles dirigées localement? Comment assurent-elles les accords locaux afin que les profits puissent durer?
- Dans votre contexte d'organisation, est-ce que le concept de philanthropie communautaire a un sens? Comme moyen ou une fin? Où le voyez-vous actuellement? Dans vos valeurs, votre stratégie ou votre interaction avec les bénéficiaires?



# Philanthropie communautaire en tant que concept: contexte et justification

Dans cet article, nous définissons la philanthropie communautaire comme une forme et une force pour renforcer les atouts, les capacités et la confiance au niveau local— en définitive, comme un moyen de rapprocher le pouvoir local afin que les populations locales aient un plus grand contrôle sur leur propre destin.

Bien que les conversations sur l'autonomisation, l'appropriation, et la durabilité abondent dans la philanthropie comme dans le développement international, nous dirions que ce qui est différent est l'accent mis sur la mise en commun et l'organisation de divers actifs communautaires de manière à transformer les «bénéficiaires» traditionnels en «Co-investisseurs» dans leur propre processus de développement.

Avant de continuer avec des exemples, explorons les fondements de cette approche.

## PHILANTHROPIE COMMUNAUTAIRE: QUELLE EST L'HYPOTHÈSE FONDAMENTALE?

Il y a une logique puissante et simple qui sous-tend l'idée de base de la philanthropie communautaire, qui s'articule plus ou moins comme suit :

- La philanthropie communautaire repose sur le principe que toutes les communautés ont leurs propres atouts (argent, compétences, connaissances, réseaux, etc.). Quand ceux-ci sont combinés, ils créent un pouvoir et une voix communautaire.
- En apportant leurs propres ressources, les gens commencent à se sentir comme des Co- investisseurs impliqués dans leur propre développement.
- Quand les gens sentent qu'ils ont quelque chose en jeu, ils se soucient plus des résultats, et les preuves montrent qu'ils s'investissent davantage pour agir de manière à avancer et protéger leurs intérêts collectifs.
- Lorsque des contributions locales sont mises sur la table, une dynamique de pouvoir différente et plus plate se crée lorsqu'on traite avec des donateurs externes, ce qui remet en question la dynamique traditionnelle donateur-bénéficiaire.



- Quand les ressources locales sont mobilisées, plus de nouvelles formes horizontales de responsabilité basées sur la confiance et la transparence émergent.

Donc, pour récapituler: Déverrouiller l'agence de la population locale, leurs organisations, et leurs atouts est non seulement la bonne chose à faire parce qu'ils devraient toujours être ceux dans le siège du conducteur—mais c'est aussi la chose efficace à faire. Que vous soyez un donateur travaillant sur le changement climatique, la pauvreté, les droits des femmes, ou l'inégalité, des études ont montré qu'un fort écosystème local pour la philanthropie communautaire (dans laquelle les atouts locaux sont mobilisés et les acteurs forts et diversifiés de la communauté sont engagés avec des niveaux élevés de confiance et de capital social) renforcera à la fois les résultats et l'appropriation à tous les niveaux.<sup>3,4</sup>

## UN MOT SUR LES DONATEURS: QUI EST LE «DONATEUR» DANS LA PHILANTHROPIE COMMUNAUTAIRE?

Lorsque la plupart d'entre nous pensons au mot «donateur», particulièrement dans un contexte international, nous avons tendance à penser aux institutions—aux fondations, aux agences d'aide bilatérale, etc. La philanthropie offre une caractérisation du mot plus vaste et nuancée, qui met l'accent sur un mélange intentionnel de ressources provenant de trois types de «donateurs». Ce sont les donateurs externes, la philanthropie communautaire et les personnes dans la communauté.

“**LA PHILANTHROPIE COMMUNAUTAIRE EST BASÉE SUR LE PRINCIPE QUE TOUTES LES COMMUNAUTÉS ONT LEURS PROPRES ATOUS (ARGENT, COMPÉTENCES, CONNAISSANCES, RÉSEAUX, ETC.). QUAND CEUX-CI SONT COMBINÉS, ILS CRÉENT UN POUVOIR ET UNE VOIX COMMUNAUTAIRES.**”

**Le donateur externe.** C'est la cible principale de ce document et, sauf indication contraire, le mot «donateur» se réfère à cette première catégorie. Ici, on parle de fondations, de donateurs bilatéraux et autres organismes de développement, des agences basées à l'extérieur ou en partie dans la communauté ou un contexte dans lequel ils financent de nombreux donateurs,<sup>5</sup> même s'ils sont intéressés à soutenir des initiatives au niveau très local, il se peut tout simplement qu'il soit pas pratique, rentable ou judicieux de faire beaucoup de petites subventions (et nous parlons de petites subventions de 200 à 1500 dollars, plutôt que 10.000 à 25000 dollars).

## PLUS QUE DES INTERMÉDIAIRES

Travaillant avec des intermédiaires de financement—c'est-à-dire., des organisations qui sont en mesure de donner et de gérer de plus petites subventions au nom d'un donateur pour aider ce dernier à accomplir ses objectifs de subventions—c'est une pratique de philanthropie établie pour un nombre plus large de donateurs. Si vous vous demandez si les OPCs (Organisations de Philanthropie Communautaire) réattribuent essentiellement les intermédiaires par quelconque autre nom, détrompez-vous. En effet, pour les donateurs externes cherchant des moyens de mettre leurs argents foncièrement et efficacement dans les communautés, ces organisations possèdent des attributs particuliers qui ajoutent de la valeur.

D'abord, ils font des subventions parce qu'ils le veulent, non pas parce que cela leur est demandé par un autre, comme c'est souvent le cas avec les intermédiaires qui sont contraints à le faire. En effet, pour les OPCs, la subvention est une stratégie délibérée visant à déléguer le pouvoir et les ressources aux organisations locales afin qu'elles puissent faire les choses elles-mêmes (au lieu de laisser les autres le faire à leur place). En atteignant et en renforçant les groupes locaux comme ils les trouvent, les OPCs jouent un rôle important à la fois dans la construction des «premières lignes» de la société civile et les relations et les réseaux qui le soutiennent.

Ensuite, et même plus important, les OPCs mettent un grand accent sur le rôle des ressources locales comme une façon essentielle de faire croître l'appropriation locale et éviter la dépendance excessive sur le financement externe. La subvention est une façon extrêmement efficace pour encourager la donation locale parce qu'elle démontre clairement les flux des plus petits financements aux groupes spécifiques pour faire des choses concrètes : elle change la notion de développement—qui peut parfois paraître comme une affaire de multi-millions de dollars à distance dirigée par de grandes institutions sans identité—en quelque chose de tangible à laquelle les gens peuvent prendre part. Cette orientation locale des OPCs est souvent construite sur leur propre base de financement, ce qui peut créer un grand mélange, des subventions internationales avec des ressources locales variées venant d'individus riches, des entreprises, et la classe moyenne, aussi bien de plus d'intervenants et de sections.

# QUI EST LE "DONATEUR" ?



Leur "problème", c'est les coûts fixes de leur subvention, ce qui signifie qu'il y a une taille minimale de la subvention en dessous duquel, l'octroi de subventions devient impraticable et coûteux. Travaillant souvent à distance, ces donateurs ont besoin de partenaires avec la capacité de gérer efficacement leurs fonds et remplir les rapports institutionnels nécessaires, les exigences de mesure et de responsabilité. Donc au moment où leurs objectifs et leurs valeurs peuvent décrire un engagement fort de partager le pouvoir et de soutenir du bas vers le haut, des méthodes de travail dirigées par la communauté, ils peuvent être contrariés par leurs propres structures et contraintes organisationnelles, qui peuvent les forcer à travailler de manière plus descendante (par exemple, de grandes subventions avec des extraits et des résultats fixes.

**“ DÉVERROUILLER L'AGENCE DES PERSONNES LOCALES, LEURS ORGANISATIONS ET LEURS ATOUTS, N'EST PAS SEULEMENT LA BONNE CHOSE À FAIRE—PARCE QU'ILS DEVRAIENT TOUJOURS ÊTRE CEUX DANS SIÈGE DU CONDUCTEUR- MAIS C'EST AUSSI LA CHOSE EFFICIENTE À FAIRE”**

**L'organisation de philanthropie communautaire (OPCs), aussi connu sous le nom «d'organisme de financement local».**

Qu'ils se dénomment fondations communautaires, fonds pour les femmes, bailleurs de fonds locaux, fondations de développement communautaire, fonds environnementaux ou fondations publiques nationales, ces organisations constituent le secteur émergent de la philanthropie communautaire. Alors que, comme précédemment souligné—leurs origines spécifiques peuvent différer, elles ont souvent été façonnées par des facteurs similaires, ce qui inclut à la fois, les critiques de la nature descendante du système d'aide au développement et le potentiel pour le développement de nouvelles façons de

travail et d'organisation qui débloquent les ressources locales, restreignent le militantisme civique et remettent en question les structures existantes et le pouvoir. En ce sens, les OPCs— et là, nous parlons en grande partie de ceux des pays du sud (global south) et les pays d'Europe centrale et orientale— peuvent être compris à la fois comme innovateurs institutionnels et perturbateurs dans leurs contextes locaux de la société civile, en ce qu'ils ne sont ni prestataires de services, ni organisations d'exécution encore moins des conduits de financement tout simplement.

Par exemple, Tewa, le Fonds des femmes népalaises (The Nepal Women's Fund), invite régulièrement les organisations communautaires de base qui reçoivent leurs subventions et les femmes à titre individuel derrière elles, à rembourser le fonds. Cette offre, qui est entièrement volontaire, est une stratégie délibérée pour l'aplatissement du pouvoir, en remettant en question la norme—et les rapports de pouvoir qui régissent les relations typiques donateurs-bénéficiaires.

En Russie, des fondations communautaires (dont plus d'une soixantaine ont émergées au cours des vingt dernières années) ont joué un rôle critique dans le processus de construction de la communauté postsoviétique, particulièrement dans les régions rurales et éloignées du pays. Ils offrent une structure institutionnelle unique qui rassemble la société civile, les entreprises et les secteurs gouvernementaux à travailler collectivement pour le bien de la communauté.

## MESURE D'ACTION

*Demandez à un de vos bénéficiaires: comment est-ce que les atouts, les capacités et la confiance sont créés dans votre communauté? Qu'est-ce que je peux faire en tant que donateur pour soutenir leur développement? Regardez ce qu'ils diront.*

## COMMENT LES DONATEURS PEUVENT PROMOUVOIR LA PHILANTHROPIE COMMUNAUTAIRE

Nous avons subdivisé le reste de ce document en quatre(04) sections proposant des conseils pratiques. Ils sont :

- Des conseils généraux pour les donateurs
- Utiliser des subventions pour accroître la philanthropie communautaire et basculer le pouvoir
- Aligner les valeurs et mise en pratique de la philanthropie communautaire dans votre institution de financement
- Construire le champ de la philanthropie communautaire

Pour chacun d'eux, vous trouverez des anecdotes suivis de questions à discuter, des mesures d'action, et des liens pour plus de ressources et d'informations. Nous avons inclus ici des conseils aussi bien des exemples tirés de ceux qui s'activent et supportent la philanthropie communautaire dans le monde, et nous les partageons afin de soulever une chaîne de pratique astucieuses. Nous avons appris de notre expérience qu'il n'y a pas une seule et unique façon de penser et d'œuvrer pour la philanthropie communautaire : le contexte et les circonstances locales rendent unique chacune de ces situations. Cependant, vous noterez certains fils de discussion communs qui se rencontrent, y compris comment penser au pouvoir de manière différente.

Au Brésil, l'impulsion initiale derrière le CASA Socio- Fonds pour l'environnement devait augmenter le flux de financement aux activistes écologistes travaillant à la base. Cependant, plus récemment, il a porté son attention sur comment l'existence (souvent «invisible») de stratégies de mobilisation des ressources locales auprès de ses partenaires locaux, peuvent être valorisés, élevés et servir comme la base d'un développement conduit localement.<sup>6</sup>

**Les gens dans la communauté.** En philanthropie communautaire, tout un chacun peut être un donateur. Nous ne sommes pas juste en train de parler du super riche, mais plutôt d'un changement de mentalité qui célèbre le fait de donner comme un acte d'empathie, de dissidence et de participation, et en tant qu'expression de confiance. Dans le contexte de financement pour le développement de la

communauté et de changement social, les contributions individuelles des «gens ordinaires», car ils se soucient ou croient en une cause ou un lieu, peuvent changer la donne. Les individus constituent le cœur et l'âme de la *Valmiera Région Community Foundation* en Lettonie, par exemple, la plupart des donateurs sont des résidents locaux, «des personnes ordinaires» qui donnent entre 20 et 100 euros. Les donations par les gens du public, est également un nouveau concept au Vietnam; néanmoins, dans la ville méridionale de Ho Chi Minh, deux tiers des donateurs individuels du Centre LIN pour le développement communautaire sont Vietnamiens, dont la plupart des contributions constitue des fonds de subvention pour une communauté participative.

## QUI EST LA "COMMUNAUTÉ" DANS LA PHILANTHROPIE COMMUNAUTAIRE?

Le mot «communauté» souffre peut-être du fait d'être trop utilisé en philanthropie et en développement, alors prenons un moment pour décortiquer ce que nous entendons par communauté dans cet article. La «communauté» est le plus souvent définie par la géographie, mais elle peut également être définie par l'identité, les intérêts et les valeurs communes, en particulier, avec maintenant, la prolifération de groupes de médias sociaux qui permettent aux gens de se rassembler et de se mobiliser de façon électronique. Les communautés peuvent être désordonnées et complexes et loin de tout idéal romantique; en réalité, elles ne sont ni statiques ni harmonieuses ni homogènes, mais plutôt des espaces où différents points de vues se déroulent et où différents intérêts et ordres du jour se rivalisent pour le pouvoir et les ressources. La communauté peut être aussi un réseau de connexions entre les gens, et un changement de l'individuel au collectif. Il a une double fonction de "coller" ensemble les gens par un sens partagé d'appartenance et fournissant un «moteur» pouvant permettre le collectif d'exprimer la voix et l'action par rapport aux autres. En d'autres termes, les communautés créent des espaces pour que les gens puissent s'associer et s'organiser, articuler et revendiquer leurs droits.



Lié à la «communauté», est le mot «local». Dans la philanthropie communautaire, nous parlons beaucoup du pouvoir et de l'importance du local, ou interne, et l'idée que les communautés possèdent des atouts, des ressources, des connaissances et des relations qui ne sont pas toujours visibles à l'externe mais, quand attelés et déployés, peuvent être transformationnels.

## QUELLES SONT LES CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES D'UNE APPROCHE PHILANTHROPIQUE COMMUNAUTAIRE ?

Les contributions locales et l'appréciation des atouts de la communauté interne sont des composantes importantes, mais en tant que développement pratique qui favorise les processus axés sur la communauté, il y'a d'autres caractéristiques importantes à noter.

Grâce à ses activités de subventions et d'acquisition de connaissances, *le Global Fund for Community Foundation* (Fonds mondial pour les fondations communautaires) a cherché à explorer la valeur distincte de la philanthropie communautaire—et en particulier des OPCs—dans la transformation de la dynamique des processus de développement local. Plus récemment, le GFCF a uni ses forces dans cette tâche avec un collaboratif d'apprentissage de donateurs, *le Global Alliance for Community Philanthropy* (l'Alliance mondiale pour la Philanthropie communautaire). En utilisant des données collectées via des subventions octroyées par le GFCF aux OPCs du monde entier, le GFCF a dénoté des volumes, des flux et des types de ressources mobilisés dans des contextes très différents. Mais nous

avons aussi cherché à regarder au-delà de l'argent, au rôle plus important de cet ensemble distinct de subventions—à la base, d'organisations philanthropiques. Selon l'analyse des données recueillies sur 20 indicateurs du GFCF qui mesurent le capital social,<sup>7</sup> malgré des différences dans d'autres domaines de leur travail, les OPCs identifient généralement trois piliers fondamentaux de leur travail: la création d'actifs, le renforcement des capacités et la capacité d'agir de la communauté et l'instauration de la confiance.<sup>8,9</sup>

Ces trois éléments forment des réseaux complexes non linéaires de boucles de rétroaction: la création d'atouts mobilise différents types de capital (financier, social, de réputation) dans une communauté particulière, qui peut à son tour être utilisé pour tirer parti de ressources externes qui peuvent également être investies dans la communauté. Lorsque les groupes locaux obtiennent des contributions locales et d'autres types de soutien de la communauté interne, la taille ou l'échelle des actifs mobilisés importe moins que le multiplicateur ou l'effet au niveau du système que le cumul de ces multiples petites interactions crée sur la construction de la confiance et la modélisation de nouveaux comportements. La confiance accrue, crée plus de possibilités pour construire différentes formes de capital et faire progresser le développement inclusif mené par la communauté et l'autodétermination collective. Quand les ressources internes commencent à être comprises comme ayant une importance égale ou supérieure à celles externes, le pouvoir sur l'attribution de ressources et la prise de décision du développement détenue depuis longtemps par les donateurs et d'autres personnes en dehors des communautés commencent alors à se rapprocher de la base.

### QUESTIONS A DISCUTER

- Le concept de philanthropie communautaire est-il familier pour vous et votre organisation? Même si c'est nouveau, quels éléments résonnent conceptuellement ?
- Quel est le lien avec l'approche d'octroi de subventions de votre organisation ? Par exemple, qu'est-ce-que les atouts, les capacités et la confiance signifient dans votre contexte? De quelle manière les construisez-vous intentionnellement en tant qu'institution donatrice?
- Réfléchissez aux hypothèses selon lesquelles la population devrait occuper le siège conducteur. Est-ce une notion familière? Est-ce compatible? Si non pourquoi?
- Comment l'introduction d'une «lentille» de philanthropie communautaire dans votre travail pourrait-elle renforcer vos programmes? Par exemple, cela vous rapprocherait-il des communautés que vous soutenez, vous donnerait-il plus de confiance aux décisions prises, vous assurerait-il une plus grande adhésion locale?
- Comment une dynamique de pouvoir plus plate pourrait-elle contribuer à l'efficacité de votre financement? Pour une plus grande responsabilité de bénéficiaires? Par exemple, comment pourrait-elle créer un environnement propice à l'augmentation des financements, notamment de nouveaux acteurs?



# Quelques Indications Générales Pour Les Donateurs

Nous avons déjà dit que pour certains donateurs, la philanthropie communautaire a un intérêt en soi en termes de valeurs fondamentales et de croyances sur les processus de développement social (bottom-up, axé sur les personnes, basé sur les atouts, etc.). Pour d'autres, cependant, la philanthropie communautaire peut être davantage une tactique ou une stratégie pour atteindre des objectifs institutionnels spécifiques. Pour un troisième groupe, il fera les deux.<sup>10</sup>

Voici quelques indications générales qui peuvent vous aider à aller dans la direction de la philanthropie communautaire, que nous décortiquons ci-dessous.

- Utilisez le pouvoir de manière responsable.
- Examinez dans quelle mesure, les atouts, les capacités et la confiance sont-ils en train d'être construits (ou non) dans les espaces et les lieux où vous financez.
- Ne faites pas cavalier seul; considérer la vision à long terme et votre contribution à l'écosystème plus vaste.
- Repenser quelle capacité doit être renforcée.
- Valoriser la mobilisation des actifs locaux.
- Utiliser le financement pour aider à créer de nouveaux espaces et plateformes pour l'action collective.
- Envisagez d'introduire différents types de métriques.

## UTILISER LE POUVOIR DE FAÇON RESPONSABLE

Pensez tout au moins à la façon dont vous mettez en pratique les valeurs de la philanthropie communautaire et placez les personnes en chef de file dans vos interactions avec les bénéficiaires. Est-ce que la manière dont vous communiquez et interagissez, transmet une appréciation des différents types d'atouts (réseaux, expertise, connaissances) qu'ils apportent sur la table? Est-ce qu'il démontre un engagement à partager le pouvoir? Dites-vous que vous croyez au renforcement du contrôle local et de la création de voix communautaire et la capacité d'action, toutefois vous n'êtes pas à l'aise à laisser certaines décisions aux partenaires de financement? En tant que donateurs, nous pourrions tous envisager des moyens de développer notre propre prise de conscience afin de ne pas reproduire les approches descendantes (top-down) lorsque c'est

## UTILISER CHECK-LIST DES INTERVENTIONS EFFICACES DE LA GACP

Cette check-list a été développée sous forme de document de discussion pour une session durant le Sommet mondial sur la philanthropie communautaire, tenu à Johannesburg en décembre 2016.

- Rencontrer les gens là où ils sont.
- Être prêt à écouter, écouter, et écouter.
- Ne pas laisser le parfait prendre le dessus sur le bon.
- Commencer lentement.
- Se souvenir de «rien pour moi sans moi.»
- Être flexible avec les exigences de subvention-et les attentes.
- Favoriser la compétence locale : si nous ne l'avons pas, comment pouvons-nous la trouver?
- Construire avec, pas pour.
- Être prudent sur l'accroissement de la visibilité—est-ce utile ou nuisible ?
- Créer des espaces, des réseaux et des connexions pour appuyer le travail sur le terrain.
- Créer la confiance et les rapports en se rendant compte que ça prend du temps.
- Être prêt à *#ShiftThePower* (Basculer Le Pouvoir).

## PHILANTHROPIE COMMUNAUTAIRE : LES QUESTIONS QUE LES DONATEURS POURRAIENT POSER...

**LA CONFIANCE:** Existe-t-il des liens et une confiance solide entre les personnes et les organisations dans la communauté, ou est-ce que les niveaux de confiance sont faibles? Les gens font-ils confiance aux organisations qui sont susceptibles de les aider et les organisations font-elles confiance aux gens qu'elles essaient d'aider? Y a-t-il des problèmes de confiance généraux lorsqu'il s'agit des institutions en général, par exemple, existent-ils des circonstances sociopolitiques qui ont défait la foi que les institutions agissent de manière éthique? Y a-t-il des groupes particuliers entre lesquels les niveaux de confiance sont particulièrement bas? Il-y-a-t-il une cohésion sociale au sein de la communauté ou est-ce une communauté dispersée, déconnectée?

**ATOUPS:** Existe-t-il une culture du don et de la solidarité- que ce soit formelle ou informelle? Y a-t-il une opportunité d'agrandir ou d'en encourager une? Les organismes qui recherchent de subventions en général comptent-ils que sur des donateurs extérieurs, ou essaient-ils de construire une base de soutien? Quel rôle les petits dons, les contributions en nature ou les contributions bénévoles jouent-ils? S'il y a une culture du don local, l'est-elle que parmi les élites les plus riches, ou est-ce que les personnes «ordinaires» donnent-ils aussi? Est-ce que l'une de ces questions a été documentée ou recherchée?

**CAPACITÉS:** En termes de communauté dans son ensemble, les gens pensent-ils que le pouvoir et le leadership sont accessibles à eux, ont-ils la capacité d'action, ou se sentent-ils impuissants et invisibles? Quels types d'organismes communautaires sont-ils? Sont-ils équipés pour faire leur travail, ou manquent-ils de capacités basiques? Le financement externe ne profite-t-il qu'à une poignée d'organisations ou est-il distribué de manière relativement égale? Le *Comic Relief* qui a laissé le compte Twitter de son organisation pour la journée à quatre personnes, toutes atteintes de démence- représentant une partie du groupe des 50 personnes atteintes de démence qu'ils financent à travers le Royaume-Unis.

les approches ascendante (bottom-up) que nous, et souvent, nos institutions, disons rechercher. Nous pouvons faire preuve de créativité en montrant des moyens de partager le pouvoir. Envisagez d'emprunter auprès du donateur britannique, *Comic Relief*, qui a laissé le compte Twitter de l'organisation pour la journée à quatre personnes, toutes atteintes de démence - représentant une partie des 50 groupes de support pour les personnes atteintes de démence qu'ils financent à travers le Royaume-Unis.<sup>11</sup>

### CONSIDERER DANS QUELLE MESURE LES ATOUPS, LES CAPACITÉS ET LA CONFIANCE SONT CONSTRUITS (OU NON) DANS LES ESPACES ET LIEUX OU VOUS FINANCEZ

Peut-être que vous commencez à travailler avec une nouvelle circonscription ou une communauté, ou peut-être un programme à long terme et ceci ne produisant pas encore les résultats escomptés. Dans ces circonstances, demandez-vous pourquoi c'est ainsi: et si vous appliquiez (ou avez appliqué) les principes de la philanthropie communautaire, quelle différence spécifique cela aurait-il fait? Poser des questions de base sur la

philanthropie communautaire en l'occurrence, les atouts locaux, les capacités et la confiance peuvent aider à faire remonter de précieuses informations dans l'environnement ou le contexte dans lequel vous travaillez. Cela peut alors influencer votre choix de travail et peut assurer une plus grande efficacité à la suite de vos interventions.

### NE FAITES PAS CAVALIER SEUL

Considérez la vision à long terme et votre contribution au plus grand écosystème. Il est important de se rappeler que le succès et les résultats durables dépendent de multiples acteurs et facteurs opérant dans un contexte plus large ou un «écosystème». Faire le point sur les acteurs, les rôles respectifs qu'ils jouent dans la conduite du changement au niveau communautaire, dans quelle mesure sont-ils connectés et collaborent-ils l'un avec l'autre. Quelle est, par exemple, la capacité d'adaptation de vos bénéficiaires—et leurs réseaux? En d'autres termes, comment pourraient-ils être en mesure de répondre à un soudain choc externe, qu'il s'agisse d'abandon d'un donateur clé ou de la modification de stratégies ou, globalement comme cela se fait de plus en plus, l'introduction de nouvelles restrictions gouvernementales sur le financement de subventions internationales?

Avec son initiative Solutions locales et son programme *localworks*, l'Agence américaine pour le développement international (USAID), par exemple, a cherché à trouver des moyens de travail qui mettent l'accent sur une plus grande





appropriation locale et de puissants systèmes locaux. Selon les dires d'un représentant de l'USAID: «Dans le programme *localworks*, nous nous concentrons sur la manière dont nous pouvons inciter les agences à intégrer les principes de la philanthropie communautaire et en soutenant l'autonomie locale. Nous ne pourrions pas poursuivre la philanthropie communautaire dans chaque aspect de ce que fait l'agence. Mais nous pouvons prendre les idées et les lier au travail traditionnel<sup>12</sup>». Le programme *localworks*<sup>13</sup> «cherche à investir dans la créativité et la débrouillardise des communautés locales, leur permettant de conduire leur propre développement». Il souligne non seulement le rôle des compétences et des ressources locales (y comprise la philanthropie domestique), mais aussi l'importance d'une vision systémique. «Les problèmes et les opportunités existent dans un contexte», déclare le site *localworks*. «Une lentille systémique aide à identifier les individus et les entités concernés, la manière dont ils interagissent et la dynamique qui influence et régit le système».

À première vue, la philanthropie communautaire peut sembler être un ajustement difficile pour une agence telle que l'USAID, qui est généralement destinée à décaisser de grandes subventions, avec des systèmes de reddition des comptes au Congrès et au public des États-Unis. Cependant, adopter une approche éco-systémique devient une fenêtre sur ce travail et un moyen d'aider à relever les défis au sein des communautés. Une étude sur la résilience des bailleurs de fonds du *Global Greengrants Fund* décrit les stratégies de divers donateurs travaillant dans différents environnements restrictifs, ce qui inclut le rôle critique du renforcement des systèmes locaux, notamment sous la forme des réseaux distribués pouvant se réorganiser face à un choc soudain (comme l'arrêt d'un acteur majeur ou le blocage des fonds essentiels). Un donateur dans l'étude décrit l'utilisation d'ateliers de renforcement des capacités pour bénéficiaires, non seulement comme un moyen de partager des informations, mais aussi pour assurer le renforcement critique du réseau.<sup>14</sup>

Que ce soit dans le cadre d'une campagne visant à accroître l'appropriation locale et la voix ou comme une stratégie pour renforcer la société civile, la résilience de la société dans des environnements restrictifs ou hostiles, l'adoption d'une optique systémique peut aider les donateurs à aller au-delà d'une approche «subvention par subvention» pour soutenir les systèmes locaux, les réseaux et les relations qu'ils entretiennent.

## REPENSER QUELLE CAPACITÉ DOIT ÊTRE RENFORCÉE.

La philanthropie communautaire consiste à renforcer les capacités ou capacité d'action au niveau communautaire. De nombreux donateurs fournissent une assistance technique et un appui au renforcement de capacités pour leurs partenaires, mais nous ne savons toujours pas quel type de capacité nous parlons. S'agit-il d'introduire des outils et des techniques qui assurent le succès de la remise et de la rédaction des rapports de la subvention? Ou s'agit-il de renforcer les institutions au-delà de la subvention? Et aider à planifier un avenir post-subvention? Ou pour aller plus loin encore, s'agit-il de renforcer les institutions et les capacités locales—et les relations et les systèmes qui les sous-tendent comme moyen de renforcer une communauté?

Qui fournit le renforcement des capacités pose également problème. Aussi souvent, les bailleurs de fonds font appel à des «experts» extérieurs qui manquent de connaissances locales ou dont l'expertise est égale ou dépassée par les bénéficiaires, qui peuvent avoir beaucoup d'expérience de renforcement de capacités. Des choix comme ceux-ci font non seulement que les bénéficiaires se sentent sous-évalués, mais ils sapent aussi l'apprentissage d'opportunités parce que les bénéficiaires voient alors plus leur participation, quelle que soit la formation offerte, comme plus un exercice obligatoire, faisant plaisir à un bailleur de fonds, plutôt que comme quelque chose d'important. Lorsque les donateurs commencent à considérer leurs partenaires comme des actifs et source de connaissances et d'expertise, il pourrait ne plus chercher plus loin quand il s'agit d'identifier les formateurs et les fournisseurs de ressources. Pour les donateurs tels que le *Global Fund for Community Foundations*, cela signifie soutenir des échanges d'apprentissage entre pairs parmi les cohortes de pionniers qui développent de nouvelles pratiques et de pensées. De même, au lieu de venir à la table avec un paquet prédéfini d'outils de renforcement de capacités, des donateurs tels que la *Segal Family Foundation*,<sup>15</sup> la *Fondation interaméricaine (IAF)*<sup>16</sup> et la *Ford Foundation*<sup>17</sup> ont investi dans des échanges ou réseaux où les participant-leaders façonnent le dialogue.

Rassembler les partenaires bénéficiaires pour un apprentissage et un échange entre pairs- et être prêt à ne pas façonner et déterminer un programme d'apprentissage—peut démontrer la croyance de votre institution aux principes fondamentaux de la philanthropie communautaire: que les grands progrès de la communauté et son propre développement se matérialisent lorsque les praticiens et les leaders d'opinion sur le terrain ont l'espace et les ressources pour les développer ensemble. L'utilisation de cadres facilitant tels que les espaces ouverts<sup>18</sup> ou l'apprentissage émergent,<sup>19</sup> qui permettent un programme d'apprentissage et des connaissances à émerger à travers la convocation elle-même, peut aussi aider à aplatir la dynamique du pouvoir et laisser la conversation suivre l'énergie et les intérêts dans une pièce plutôt qu'un ordre du jour prédéfini.

## VALORISER LA MOBILISATION DES ACTIFS LOCAUX.

Il peut être difficile de trouver des sources de financement locales, car la collecte de fonds locale est autant une question de constitution de groupes d'intérêt pour une cause qu'une question d'argent. Cependant, le fait de ne pas trouver de sources de financement locales alimente l'idée que certaines questions - en particulier les plus délicates comme les droits de l'homme - devront toujours être financées de l'extérieur. Même si les montants initiaux d'argent collectés localement sont modestes, appréciez les en termes non seulement de leur valeur financière, la confiance—et souvent le changement de mentalité—qu'ils représentent. Les contributions locales à une cause ne peuvent être assimilées à une subvention; nous devrions les considérer différemment et les évaluer différemment.

Considérer le travail de la Fondation interaméricaine (IAF), une institution de financement créée par le Congrès américain, qui soutient populations pauvres organisées d'Amérique latine et des Caraïbes en Amérique latine et les Caraïbes, elle le fait en cultivant et en soutenant le développement d'une société civile populaire robuste. "Le soutien de la fondation n'est pas une aide traditionnelle" déclare Kelley de l'IAF. «Les communautés pauvres et marginalisées sont appelées à créer et à diriger leurs propres organisations, concevoir leurs propres solutions et mobiliser des ressources. " Les groupes engagent des ressources correspondantes et un plan pour une éventuelle durabilité. En mettant des ressources dans le projet, les bénéficiaires s'engagent à relever les défis locaux et les solutions. Au cours des cinq dernières années, les nouveaux partenaires de subventions ont versé en moyenne 1,33 USD pour chaque 1 \$ investi par IAF.<sup>20,21</sup>

## UTILISEZ LE FINANCEMENT POUR AIDER À CRÉER DE NOUVEAUX ESPACES ET PLATEFORMES POUR UNE ACTION COLLECTIVE

Même les donateurs confrontés à des restrictions institutionnelles internes de par la manière dont ils travaillent, peuvent créer des liens et une capacité qui mobilisent différentes formes d'actifs locaux et veiller à ce que la voix de la communauté se fait entendre, même envers ceux qui sont réticents à l'écouter.

Alors que la mission de l'USAID en Bosnie-Herzégovine examinait son héritage lors de la planification du projet en 2012, par exemple, des promoteurs de Banja Luka ont décidé de transformer un parc communautaire en complexe touristique. Les membres de la communauté et les organisations de la société civile étaient fermement opposées à l'idée, mais ils n'étaient pas suffisamment organisés pour présenter une réponse unifiée. «C'était un moment décisif pour la mission», déclare David Jacobstein à l'USAID. «Cela s'est cristallisé en quelque chose que le personnel de la mission avait observé. Les partenaires locaux de l'USAID devaient être davantage interconnectés en coulisses pour soutenir les futures actions durables sur le terrain.»

Cette prise de conscience a entraîné un changement de cap dans le financement: formaliser les structures qui pourraient construire une interconnexion. Pour le personnel de l'USAID, cela signifiait être créatif dans le cadre de ses contraintes en tant qu'institution bilatérale. L'USAID a utilisé un processus concurrentiel pour désigner une organisation primaire en tant que responsable de la convocation des groupes de parties prenantes et identifier les priorités de la communauté auxquelles les organisations de la société civile participantes se demanderaient des comptes. «L'idée était d'instaurer la confiance et de créer des connexions humaines et institutionnelles, qui survivraient au financement de l'USAID, ainsi comme le rappel des organisations de la société civile qu'ils se doivent de rendre compte à la communauté et non pas au bailleur de fonds, en particulier puisque le bailleur de fonds planifiait sa sortie», déclare David. En fin de compte, l'USAID a cherché à recentrer la concurrence entre organisations de la société civile et les inciter à exercer un leadership collectif pour le compte de la communauté. Ce changement a également contribué à une plus grande coordination et un succès des campagnes d'action locale. Un exemple vivant: un long mois d'action menée à la base par environ 3.000 volontaires exigeant que les politiciens de cette région, déchirés par des divisions ethniques, préservent le patrimoine de la région en rouvrant le

Musée national de Sarajevo après trois ans de fermeture.<sup>22</sup> «La réouverture du Musée est un excellent exemple de ce que peuvent être accompli lorsque les personnes à la base s'engagent de façon coordonnée, même dans les endroits où les liens de la société civile ont été grandement mis à rude épreuve», déclare David.

## ENVISAGEZ D'INTRODUIRE DIFFÉRENTS TYPES DE MÉTRIQUES

Notre conseil ici se résume comme suit: «Ce que nous mesurons, affecte ce que nous faisons, et si nos mesures sont imparfaites, les décisions peuvent être faussées<sup>23</sup>».

Nous avons déjà suggéré à quelques communautés des types de questions sur la philanthropie communautaire dont vos actuels ou potentiels partenaires de subvention peuvent en déceler des idées précieuses, révéler les atouts cachés et marquer les dynamiques internes sous-jacentes de la communauté. Il peut également être intéressant de réfléchir sur les métriques et les mesures que vous utilisez dans votre propre organisation. Dans quelle mesure traitent-ils les «causes et effets»: les dénouements et résultats linéaires, ou la responsabilité et le contrôle? Quelle est leur efficacité pour aider à comprendre la complexité, le processus et les petits progrès de changement? Lorsque le GFCF a commencé à fournir un léger soutien sous forme de petites subventions aux OPCs dans le monde en 2006, une grande partie des données qu'il collectait, semblait encore aller jusqu'au bout des chiffres. Le résultat était beaucoup d'informations sur par exemple, la taille des budgets et du personnel, combien de subventions de CPOs à travers le monde se faisaient-ils (quelle taille, à quelle fréquence) et combien de sous avait été collecté et par qui. Les données quantitatives brossaient le portrait d'un groupe d'organisations souvent très petites, mobilisant de très petites ressources locales et accordant de très petites subventions dans toutes sortes de domaines. Et pourtant l'information narrative saisie dans les demandes

### MESURE D'ACTION

*Pendant une prochaine visite de bénéficiaire, amenez la « lentille » du pouvoir à votre interaction. Ainsi, durant votre interaction, observez la dynamique. Est-ce que les représentants des bénéficiaires prennent et agissent comme s'ils le feraient avec quelqu'un qu'il voit comme leur semblable. Par la suite, dressez une liste des éléments qui prouvent que vous ou le bénéficiaire de la subvention avez exercé votre pouvoir de façon équitable, ou non. Pensez à comment cela pourrait influencer les futures interactions avec ce bénéficiaire ainsi qu'avec les autres.*

de subvention et les rapports ont raconté une histoire différente: des phrases comme «la création d'un sentiment d'espoir», «encourager les personnes à participer dans la vie civique», «renforcer le sens de la communauté», ou «changer les mentalités» est venu à maintes reprises, au regard du contexte du pays. Donc, le GFCF a introduit un nouvel ensemble de mesures qui donnaient un sens ou une histoire à ce qui semblait vraiment se passer au niveau communautaire. Les partenaires du GFCF sont maintenant constamment demandés à noter leurs organisations et les activités de subventions sur une échelle de 20 indicateurs de capital social<sup>24</sup> qui examinent trois grands domaines: leur rôle dans la communauté où qu'ils servent (quelle que soit leur définition), leur rôle au niveau national ou régional et leur rôle au niveau mondial.

En introduisant ces indicateurs, le GFCF a commencé à avoir une compréhension beaucoup plus claire du sous-jacent et des stratégies et priorités très délibérées de ses partenaires OPCs, tels que la création d'actifs communautaires ou l'augmentation de la confiance publique, des informations qui pourraient autrement se situer entre les fissures. Mais, plus important encore, il a permis une conversation avec et entre les OPCs au sujet de leur véritable—et pourtant souvent caché—rôle de bâtisseur de communautés, en tant qu'ensemble distinct d'organisations pensant et travaillant assez différemment de la norme.

## QUESTIONS A DISCUTER

- Que pourriez-vous faire différemment pour mieux renforcer les atouts, les capacités et la confiance basés sur la communauté?
- Laquelle des approches décrites ci-dessus pourrait fonctionner le mieux dans votre organisation? Par exemple: comment aidez-vous votre institution à envisager à long terme le changement au niveau de la communauté? Que faudrait-il pour s'orienter vers la perspective des écosystèmes?
- Pensez-vous que les indicateurs et les dénouements utilisés par votre organisation aident-ils à raconter toute l'histoire derrière les subventions que vous faites? Y a-t-il d'autres moyens que vous pourriez utiliser pour le faire?



# Utiliser Les Subventions Pour Développer La Philanthropie Communautaire Et Basculer Le Pouvoir

En fin de compte, une subvention n'est que de l'argent, n'est-ce pas? Et différents donateurs auront différents types de subventions (taille, durée, restrictions) à leur disposition. Cette section ne va pas parler de normalisation ou de développement de systèmes d'octroi de subventions partagés.

En effet, certains des exemples que nous avons inclus peuvent ressembler aux types de subventions que votre organisation fait déjà. Au lieu de cela, cette section considère des objectifs ou buts plus larges, au-delà du virement lui-même, qui entoure une subvention. L'idée est l'introduction d'« une approche de philanthropie communautaire », qui combine les outils de l'octroi de subventions avec un engagement à développer l'action locale et le pouvoir de changement, peut apporter des avantages qui renforceront vos objectifs programmatiques dans leur ensemble.

Voici différentes manières que les donateurs ont utilisé des subventions pour promouvoir la philanthropie communautaire et / ou basculer le pouvoir.

- Créer des incitations pour le don et la participation locales via la remise des subventions-challenge.
- Cultiver des partenariats de partage de pouvoir
- «Libérez» vos partenaires à travers des subventions de soutien général
- Soutenir l'octroi participatif de subventions et la confiance dans le processus de prise de décisions
- Investir dans des systèmes qui favorisent de nouveaux genres de fonds communautaires et de mobilisation
- Faciliter la co-crédation de changements organisationnels, puis se distancer.

## CRÉER DES MOTIVATIONS POUR LA SUBVENTION LOCALE ET PARTICIPER VIA DES SUBVENTIONS-CHALLENGE

Utiliser les fonds de subvention externes de manière à inciter et reconnaître la valeur des ressources et des contributions locales, est un moyen simple et efficace de développer la

philanthropie communautaire. La «Preuve de contribution communautaire» peut être une question standard dans le processus d'applicabilité de la subvention, mais sans le vrai cadre de soutien ou la vision qui le sous-tend, il peut souvent se terminer comme un exercice symbolique et boiteux.

**« LA PREUVE DE CONTRIBUTION COMMUNAUTAIRE PEUT ÊTRE UNE QUESTION STANDARD DANS LE PROCESSUS D'APPLICABILITÉ DE LA SUBVENTION, MAIS SANS LE VRAI CADRE DE SOUTIEN OU LA VISION QUI LE SOUS-TEND, IL PEUT SOUVENT SE TERMINER COMME UN EXERCICE SYMBOLIQUE ET BOITEUX ».**

Quand la Fondation interaméricaine et la Fondation Charles Stewart Mott ont collaboré avec des bailleurs de fonds Mexicains dans la création d'un fonds de soutien-challenge à douze fondations communautaires au Mexique, la construction de larges mécanismes de financement au public fut une dimension centrale du programme. Chaque fondation a investi conjointement 350 000 \$ sur une période de cinq ans. Le défi aux fondations communautaires était d'élever un montant de 750 000 dollars supplémentaires provenant du Mexique. «C'était un investissement collaboratif à long terme», déclare Gabriela Boyer à l'IAF. «Notre objectif final était d'augmenter la capacité et les atouts des organisations agissant au nom de la communauté, mais aussi d'impliquer la communauté dans le processus. »

La question de la gestion et du partage du pouvoir au niveau local était quelque chose à laquelle les deux donateurs ont prêté une attention particulière. «C'était parfois difficile de travailler avec ces fondations communautaires où la communauté n'était pas vraiment dans le siège conducteur », déclare Nick Deychakiwsky de la Fondation Charles Stewart Mott. «Dans certains cas, les dirigeants des fondations communautaires

font partie de "l'élite". "La stratégie de mobilisation de fonds à la fois des plus riches de la communauté et les groupes communautaires de base, était efficace pour favoriser le sentiment d'une réalisation collective dans l'ensemble de la communauté et de reconnaître l'importance des petites contributions autant que des plus grandes. Il a également contribué à renforcer les fondations communautaires. En est aussi résulté, le renforcement des fondations communautaires quand il s'agit d'une responsabilisation à la baisse ou face à la communauté. Par exemple: «Nous avons eu étroitement un travail de fondation communautaire avec un projet de radio communautaire, en tirant parti de cette plate-forme de sensibilisation sur les problèmes de la communauté comme la violence communautaire», dit Gabriela. "À son tour, ce projet de radio communautaire a utilisé les ondes pour recueillir des ressources venant des résidents locaux."

## **CULTIVER DES PARTENARIATS DE FINANCEMENT AVEC UN PARTAGE DU POUVOIR**

Les organisations qui ont la capacité d'attribuer des subventions, peuvent apporter une grande valeur pour les plus grands donateurs qui cherchent à atteindre les acteurs locaux, en particulier lorsque ces donateurs sont eux-mêmes situés au sein du même mouvement ou du secteur dans lequel le donateur veut financer.

Quand le ministère des affaires étrangères aux Pays-Bas voulait mobiliser l'activisme pour les droits des femmes dans les pays du sud, il a délibérément choisi de s'associer à quatre fonds<sup>25</sup> régionaux pour les femmes afin de mettre en place l'initiative *Leading from the South* (Lead du Sud-LFS), un programme de 40 millions d'euros (49,2 millions de dollars). L'idée sous-jacente : faciliter les flux de financement vers les organisations du Sud, y compris les plus petites, et offrir d'autres formes d'appui autres que financier et de réseau, qui respectent les exigences rigoureuses des organismes donateurs bilatéraux et qui surtout, touchent des organisations profondément engagées dans le mouvement des femmes et dans le développement des femmes et l'égalité des genres dans les pays du Sud.

Dès le début, le ministère avait une idée précise de ce qu'il voulait accomplir et les types de partenaires qu'il cherchait pour travailler avec eux, et la sélection des quatre partenaires LFS, était un choix hautement stratégique. Dans l'avancée du développement du programme, les fonds pour les femmes ont joué un rôle déterminant dans le cadre du développement de la politique du LFS, fixant leurs propres objectifs et stratégies, y compris un programme d'apprentissage partagé et des

systèmes de monitoring collaboratif. Ce partage du processus de pouvoir reste au cœur de la mise en œuvre du programme. «Nous sommes en conversation constante, mais nous leur laissons beaucoup de décisions», déclare Marinka Wijngaard au Ministère des affaires étrangères des Pays-Bas. Cela inclut la sélection finale des bénéficiaires du LFS au niveau local, national et régional, en utilisant contrôle des procédures que chacun d'entre eux a mis en place.

Cela ne signifie pas que les procédures de reddition de comptes ne sont pas en place. Une fois par an, les quatre organisations fournissent un rapport financier, partagent leurs résultats et réfléchissent à ce qui a été accompli et comment cela favorise la théorie du changement exposée dans un cadre politique plus large. En outre, les fonds pour les femmes et le ministère ont une réunion face-à-face une fois par an et tous les fonds, décrivent un plan annuel. Cependant, le LFS fait partie d'un effort plus vaste du ministère néerlandais pour travailler avec des organisations partenaires de manière équitable. «Nous acceptons le fait que nous pouvons être en accord et en désaccord», déclare Anke Van Dam, qui travaille aux côtés de Marinka au ministère néerlandais. «Mais nous voyons cette manière de travailler comme étant respectueuse de l'expertise que des organisations comme que celles-ci apportent à la table, ainsi qu'un moyen de garantir le partenariat et l'appropriation par les femmes des fonds. "Des exemples, tel que les notes du ministère néerlandais, la manière dont les donateurs externes pourraient travailler avec des partenaires solides, crédibles, d'une manière plus locale, d'organismes de financement de base en tant que véritables partenaires de financement.

## **"LIBERER" VOS PARTENAIRES A TRAVERS DES SUBVENTIONS DE SOUTIEN GENERAL**

Par définition, les subventions d'appui général transfèrent le pouvoir aux partenaires locaux, les libérant des contraintes des projets fixes et leur permettant d'exercer leur propre jugement quant à la façon dont les fonds doivent être utilisés. En outre, il peut également être très efficace pour fournir l'espace nécessaire dans lequel le leadership local peut aussi se développer, tournant le regard du donateur d'une organisation vers les priorités et préoccupations de la communauté qu'ils servent et, ce faisant, créer la confiance du public et mobiliser les atouts et les énergies locaux.

Le financement à l'appui général a depuis longtemps été une importante stratégie dans l'approche de financement de Rockefeller Brothers pour soutenir la philanthropie communautaire. « La fourniture d'un soutien général donne aux bénéficiaires, la flexibilité dont ils ont besoin, fait preuve de

confiance dans la relation et facilite les choses. Le donateur tout comme le bénéficiaire, puisque vous n'avez pas à approuver des modifications à l'objectif du financement à chaque fois qu'un bénéficiaire fait face à un défi local qu'il doit relever», déclare Hope Lyons à la fondation. «Cela permet nos engagements avec les bénéficiaires d'être d'un plus profond, à un niveau plus substantif, et pour nous de répondre comme voulu, aux domaines de préoccupations qu'ils peuvent avoir.»

« **ÇA PEUT PRENDRE DU TEMPS POUR PASSER D'UN POINT OÙ LES CONNAISSANCES ET LES PERSPECTIVES D'UNE COMMUNAUTÉ PARTICULIÈRE DEVIENNENT VALORISANTES COMME UNE SOURCE DE SAGESSE QUI INFORME DES PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION** ».

Le financement flexible sous forme de soutien général de la part du financement de Rockefeller Brothers a permis à des bénéficiaires tels que le *Forum for Civic Initiatives* (Forum des initiatives civiques «FIQ» en abrégé) à s'attaquer aux questions profondes d'intérêt communautaire et à la promotion de l'engagement citoyen, ainsi qu'à augmenter la capacité interne et l'efficacité opérationnelle. Créé par un groupe de jeunes activistes communautaires en 2001 à la suite de la Guerre du Kosovo, le FIQ est une fondation de financement qui a beaucoup travaillé sur la promotion de la citoyenneté, la démocratie pratique, et le développement durable dans ce qui est souvent un environnement post-conflit imprévisible au Kosovo.

Le Kosovo a célébré une décennie d'indépendance le 17 février 2018. Pendant ce temps, le FIQ a misé sur des programmes de financement pour encourager l'activisme citoyen et l'engagement communautaire, et a utilisé sa position pour amplifier les questions de préoccupations locales au niveau national et international. «Le soutien financier général de Rockefeller Brothers a fortement contribué au renforcement des fondations communautaires comme le mécanisme exigeant la transparence, rapprochant les citoyens des décideurs, servant de plaque tournante pour les nouvelles idées, les nouvelles approches et méthodologies alimentant les politiques nationales», déclare Dajana Berisha, directrice générale du FIQ.

## **SUPPORTEZ LES SUBVENTIONS PARTICIPATIVES ET CONFIANCE DANS LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION**

La subvention participative offre un moyen de transfert de pouvoir sur les décisions de financement des personnes au sein d'une communauté à cible particulière. Bien qu'elle n'ait pas de définition formelle, pour les objectifs de ce document et inspirer

une compréhension plus universelle, nous la définissons ici comme une subvention qui cède le pouvoir de décision sur les décisions de financement aux communautés qu'une fondation souhaite servir.

UHAI EASHRI – L'initiative pour la santé et les droits en matière de sexualité en Afrique de l'Est est le premier et le plus large fonds d'activistes autochtones en Afrique soutenant les droits humains des travailleurs du sexe et les minorités sexuelles et de genre, avec un solide personnel et un conseil basé dans la communauté. «Comme les travailleuses du sexe et les homosexuels, nous-mêmes, d'Afrique de l'Est, nous, à UHAI, appartenons au mouvement», dit Wanja Muguongo, directrice exécutive d'UHAI. «Notre part est de ressourcer les activistes sur le terrain dans les sept Pays Est-africains dans lesquels nous finançons».

Fondé en tant que financeur participatif, l'UHAI a été créé en réponse à une déconnexion perçue entre activistes travaillant à la base et comment ils étaient financés. Auparavant, les décisions de financement étaient généralement prises par les organisations de financement situées en dehors de la région et qui souvent créèrent des effets collatéraux négatifs. «Le financement pour les communautés gaies consistaient essentiellement en un soutien d'urgence, et cela n'a pas vraiment aidé à résoudre des problèmes plus profonds pour les personnes qui sont en grande partie considérées comme des criminels dans leur pays», dit Wanja. «Pire, cela a souvent alimenté la concurrence parmi les activistes qui a contribué à la fragmentation des efforts. C'est quand les révolutionnaires sur le terrain pensaient qu'il ne serait-il pas mieux que les activistes soient dans la prise de décisions ?». Ainsi, en 2007, l'idée d'UHAI fut née.

L'approche participative d'octroi de subventions d'UHAI implique aujourd'hui un comité de pairs composé exclusivement de treize Travailleurs du sexe et des activistes homosexuels d'Afrique de l'Est. Une fois par an, l'UHAI lance un appel d'offre général. Alors que c'est le travail du personnel est d'éliminer tout ce qui est inéligible, ce sont des groupes de membres du comité qui examinent la proposition et décident de qui sera financé. Comme le secrétariat, le personnel d'UHAI fournit des conseils et des informations complémentaires et, compte tenu de la diversité des langues au sein de la communauté, veille également à ce que les matériels de propositions soient traduits et que les interprètes soient disponibles pour soutenir l'évaluation par les pairs quand ils se réunissent. Le comité décisionnel de financement est toutefois définitif. «Notre personnel ne modifie jamais ce que le comité approuve », déclare Wanja: «Et notre conseil ratifie juste leurs décisions».

Alors que l'intérêt pour les subventions participatives continue de grandir, il y a maintenant une réelle opportunité pour qu'elles soient établies comme pratique courante. Cependant, il y a aussi un risque que ce qui le distingue et le rend si puissant soit dilué par les donateurs qui sont tout sauf flexible. «Il y a un risque que la participation devienne un mot à la mode», déclare Wanja. «Toutes les institutions de financement ne sont pas conçues pour être agiles comme nous le sommes. Mais les groupes que nous finançons ont tendance à être naissants et petits, évoluant dans un environnement changeant, avec des ennemis et des problèmes qui se transforment tous les jours, alors ce qui rend l'UHA et nos subventions participatives efficaces, c'est notre flexibilité.»

**“ LES COMMUNAUTÉS PEUVENT ÊTRE DÉSORDONNÉES ET COMPLEXES ET LOIN DE TOUT IDÉAL ROMANTIQUE ; EN RÉALITÉ, ELLES NE SONT NI STATIQUES, NI HARMONIEUSES, NI HOMOGENES MAIS PLUTÔT DES ESPACES OU DIFFÉRENTS POINT DE VUE SE DÉROULENT ».**

La subvention participative peut être très laborieuse et il faut des donateurs prêts et capables d'embrasser la complexité et le risque et d'abandonner leur propre pouvoir en tant que décideurs, et qui apprécient la valeur du processus comme une fin en soi. Ceci est particulièrement vrai lorsque les décideurs de la subvention participative eux-mêmes représentent des communautés marginalisées ou exclues et qui pourraient se sentir déjà impuissantes, méfiantes, ou mal entendues dans leurs interactions avec les bailleurs de fonds. Ça peut prendre du temps pour se mouvoir d'un point où la connaissance et les perspectives initiées d'une communauté particulière deviennent valorisantes comme une source de sagesse qui informe des processus de prise de décision. «Cette réalité est aggravée par la perception que le personnel de la fondation lui-même peut avoir», dit Chris Cardona à la Fondation Ford. «Nous sommes souvent embauchés pour le contenu de notre expertise et les arrangements qui transfèrent le pouvoir loin de nous et positionnent les autres comme les vrais experts, cela peut, consciemment ou non, être perçu comme étant menaçant. Il est important d'examiner ce parti pris implicite et penser à comment les meilleures décisions peuvent être prises, en mélangeant—et en centrant—l'expertise locale à côté de perspectives extérieures.<sup>26</sup>»

## VOUS VOULEZ EN APPRENDRE PLUS SUR LA SUBVENTION PARTICIPATIVE?

La subvention participative est une façon d'aborder les déséquilibres de pouvoir qui surviennent souvent dans les pratiques conventionnelles de financement. A la place des donneurs externes et des groupes d'experts décidant qui doit être financé, cette responsabilité est orientée vers les membres de la circonscription, qui eux-mêmes sont des experts dans leurs propres communautés, apportant des connaissances profondes, des expériences personnelles et des idées précieuses pour le processus. La subvention participative bouleverse non seulement la notion de «bénéficiaire passif», mais elle encourage une culture de responsabilité d'égal à égal pour les décisions de financement prises.<sup>27,28</sup>

Grantcraft a un guide compréhensif sur ce sujet prévu pour l'été 2018; connectez-vous à travers le site web pour recevoir les mises à jour.

## INVESTIR DANS DES SYSTÈMES QUI FAVORISENT DE NOUVEAUX GENRES DE FONDS COMMUNAUTAIRES ET DE MOBILISATION

Dans de nombreux marchés émergents et des pays en voie de développement, l'infrastructure pour financer—en particulier pour les types de financement participatif—est encore relativement peu développée. Cependant, la combinaison de l'innovation dans le transfert d'argent (comme le système M-Pesa basé sur le téléphone portable au Kenya) et l'émergence des communautés en ligne rendues possible par les médias sociaux, signifie qu'il y a maintenant plus que jamais plus d'opportunités à mobiliser à l'échelle, les personnes et les ressources. Les investissements des donateurs dans la création de systèmes d'architecture effectifs pour le financement, est un moyen d'assurer des feedbacks durables, en augmentant à la fois le flux de fonds vers la société civile et de nouvelles formes de responsabilité, plus plates et immédiates entre la société civile et le grand public.

## C'EST QUOI LES CERCLES DE DONATEURS ?

Les cercles de donateurs sont une autre façon d'encourager le don comme une forme de participation et d'action collective. Ils fournissent des espaces de rassemblement des gens, le regroupement de capitaux et contribuent à une cause commune. Bien qu'ils ont « émergé » dernièrement de manière relative comme une expression particulière de philanthropie communautaire organisée, l'essence des cercles de donateurs revient sur la tradition sociale et culturelle d'altruisme, de réciprocité et de solidarité qui ont toujours existé, d'une façon ou d'une autre - dans les communautés à travers le monde.

Aux États-Unis, les cercles de donateurs ont eu une résonance particulière dans les communautés afro-américaines comme une façon à la fois de reconnaître les systèmes historiques d'aide mutuelle et le soutien dans cette communauté (souvent exprimé comme « des voisins aidant des voisins ») et de recadrer la philanthropie comme une proposition plus accessible et plus démocratique qui peut conduire à un changement social.<sup>29</sup> Plus récemment, et avec l'aide du réseau de financement au Royaume-Uni et la fondation CHARLES STEWART MOTT, ils ont été également adoptés par les OPCs en Europe centrale et orientale et en Afrique du Sud comme une partie de la nouvelle fabrique pour les financements organisés et l'engagement citoyen.

«La philanthropie est souvent associée à des gens riches donnant de l'argent, mais nous savons que cela va au-delà», nous dit Nick Deychakiwsky à la fondation Mott. «Les cercles de donateurs...rassemblent les gens à considérer collectivement sur quoi contribuer, combien, pourquoi est-ce important, et cela est très pesant.» faisant écho de ce sentiment, une toute première fois dans un cercle de donateurs tenu pour la Diaspora Roumaine à Bruxelles (et qui elle-même, a réussi à lancer un OPC en Palestine) a remarqué : les cercles de donateurs sont la philanthropie du futur ! Ce n'est pas des notables distribuant de gros chèques, mais des citoyens moyens se regroupant pour des solutions.<sup>30</sup>

Les cercles de donateurs offrent non seulement un moyen de démystifier la philanthropie en la rendant plus accessible au grand public, mais puisque l'espace pour la société civile se rétrécit dans beaucoup de pays, ils peuvent aussi être utiles pour jouer un rôle stratégique pour fournir une aide cruciale aux organisations travaillant sur des questions qui «dérangent». Dans le contexte de la Hongrie, par exemple, un fondateur d'un OPC a noté que les cercles de donateurs sont potentiellement de plus en plus importants parce que, les collectes de fonds dans les événements donnent la possibilité à ce que de telles questions soient abordées et que de telles organisations puissent travailler. Et en assistant à un événement, c'est normalement s'engager sur des questions et des organisations locales, mais cela peut en réalité vous donner beaucoup plus : la conscience que vous êtes un membre d'une communauté mondiale de donateurs qui pensent et œuvrent localement.<sup>31,32</sup>

Quand la Fondation Aga Khan, en partenariat avec l'USAID, a mis au point l'initiative Yetu au Kenya, elle s'est proposée de renforcer la voix de la communauté et son rôle dans le renforcement des capacités de soutien aux organisations communautaires locales. Yetu («le nôtre» en kiswahili) aide les organisations de la société civile à être capable de mener des campagnes communautaires et de partager leurs histoires avec un public plus large au Kenya. Parmi les outils et approches, il existe une plate-forme en ligne (yetu.org) via laquelle, les Kenyans peuvent soutenir les organisations locales de la société civile par le financement participatif. «Nous travaillons en étroite collaboration avec les organisations kényanes pour savoir pourquoi les Kenyans donnent, ainsi que les types de programmes et d'appels auxquels ils répondent ou pas», dit Megan McGlynn Scanlon à l'Aga Khan Fondation. «Techniquement, l'intérêt est localement sur le renforcement

des capacités et des atouts, mais notre succès repose sur notre capacité à former des relations de confiance, pour aller dans ce voyage de découverte avec ces organisations, pour aboutir au cœur des préoccupations des Kenyans.» À la fin de 2017, les organisations locales de la société civile participant au Yetu avaient collectivement collecté près de 600.000 dollars américains en argent et en nature, d'entreprises kényanes et de gouvernement local. Pour la plupart d'entre eux, c'était leur première expérience locale de collecte de fonds.

## FACILITER LA CO-CRÉATION DE CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS, PUIS SE DISTANCER.

Parfois, la façon judicieuse d'aider les circonscriptions locales à établir leur propre voix de financement, la capacité d'action

et les priorités est pour les donateurs, de s'associer à la création de nouveaux programmes dirigés localement et d'organisations financées.

Dans les années 1990, un groupe de Kenyans se sont réunis pour inventer un nouveau type d'organisation qui mettrait les communautés en charge de leur propre développement.

L'impulsion initiale derrière la *Kenyan Community Development Foundation* (Foundation de Développement Communautaire du Kenya -KCDF) était d'explorer un développement communautaire au Kenya, nouveau et plus durable.<sup>33</sup>

« **L'INVESTISSEMENT DES DONNEURS DANS LA CRÉATION DE SYSTÈMES D'ARCHITECTURE EFFECTIFS POUR LE FINANCEMENT, EST LE MOYEN D'ASSURER DES FEEDBACKS DURABLE** ».

À l'époque, et malgré des flux considérables d'aide internationale au développement dans le pays, plus de la moitié de la population vivait encore sous le seuil de pauvreté. L'idée d'une fondation publique a évolué comme un moyen d'accumuler les ressources financières permanentes pour le bénéfice à long terme des communautés kenyanes.

Dès le début, les fondateurs de la Fondation et ses donateurs s'étaient convenus que tout ce qui se créait aurait besoin de fonctionner de façon autonome, indépendante et à long-terme, développer une base de données locale des contributions Kenyanes serait une priorité aussi. Cela n'allait pas juste être un autre projet qui existerait aussi longtemps que les donateurs restent intéressés et impliqués.

Cela ne voulait pas dire que les donateurs n'étaient pas profondément engagés au départ dans une certaine mesure. Dès le début, la Fondation Ford fournit des possibilités d'apprentissage et de visites de découvertes y compris

## LA PHILANTHROPIE COMMUNAUTAIRE ET LA JUSTICE SOCIALE : UNE MANIÈRE SILENCIEUSE DE BASCULER LE POUVOIR ?

En tant que donateurs, nous travaillons sur différentes questions, certaines parmi elles sont plus controversées et plus dures à résoudre que d'autres, parfois suscitant des hostilités directes et des oppositions entre les autorités, des publics plus larges et même le courant dominant des organisations de la société civile. Du même moment, qu'il s'agisse des attitudes envers les Dalits en Inde, du groupe LGBTQI en Uganda ou des réfugiés en Italie, nous savons qu'il est extrêmement difficile pour les acteurs externes, à eux seuls, de provoquer un changement de système à long terme notamment en termes de changement des normes et des habitudes communautaires. En clair, parfois, le fait même de souligner ces questions peut finir par empirer les choses pour ces groupes vulnérables, en attirant des attentions non désirées.

Tout au long des années 2016 et 2017, le GFCF a invité les partenaires des OPCs dans le monde à participer à un programme qui se focalise sur des questions qui divisent ou impopulaire au sein de leurs communautés. L'esprit était que, beaucoup d'OPCs, en travaillant sur une collecte de fonds bien exécutée pour des questions plus soft et ayant l'intérêt du grand public, trouvent des moyens (souvent subtiles) d'aborder les questions de divisions et d'injustice au sein de leurs communautés. Elles utilisaient aussi leur réputation acquise en tant qu'organisation qui était perçue comme représentant de grands avantages pour la communauté, pour se rapprocher et s'engager avec les populations marginalisées, exclues et divisées, avec une intention énorme d'avoir la majeure partie de la communauté avec elle. Un exemple: au Brésil, l'Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICom) s'est embarqué dans plusieurs activités ayant trait aux problèmes des sans-abri dans la ville, lequel, une bonne partie de la communauté avait tendance à ignorer ou réagir de façon opposée, travaillant avec un groupe de «chargés de recherche» pour mener des enquêtes, déterminer les causes fondamentales du phénomène des « sans domicile fixe » dans la ville, et prendre part du processus pour éradiquer ce phénomène. Bien que le point central du projet était les sans-abri en question, un second objectif plus stratégique du projet était de surmonter la stigmatisation très répandue et la méfiance que les «sans domicile fixe» provoquent chez la majeure partie de la communauté en les y engageant et ainsi, humaniser-le problème.

des conseils de spécialistes et la participation à divers apprentissages entre pairs sur la philanthropie communautaire et le développement communautaire tant au niveau des Etats-Unis qu'en Afrique. Le Bureau de Nairobi de la Fondation Aga Khan, pendant ce temps, fournit un espace de travail et servait d'agent fiscal pour cette nouvelle institution. En tant que «partenaires incubant», la représentante de la Fondation Ford à l'époque Katharine Pearson Criss (ancienne directrice d'une fondation communautaire américaine elle-même) et Mirza Jahani, alors PDG de la Fondation Aga Khan avaient siégé au bureau initial du KCDF. Cependant, le rôle des donateurs était toujours limité dans le temps, avec la rotation des deux mandataires au conseil lorsque le KCDF a reçu son statut juridique et son enregistrement du gouvernement du Kenya. «Chaque fois que vous aidez à créer une nouvelle institution, vous devez penser au comment ou combien vous vous impliquez dans le processus de développement» dit Katharine. «Parfois, s'éloigner trop tôt peut être irresponsable si les circonstances ne permettent pas à une organisation de prendre racine. Mais avec le KCDF, nous avons toujours été clairs avec l'objectif de notre stratégie à long-terme: transférer des connaissances et du savoir-faire parce que ce n'était pas à nous de le diriger».

## MESURE D'ACTION

*«Prenez une des façons de financement mentionnée—comme créer des motivations pour le financement local—et explorez avec vos collègues de votre institution ce que vous pourriez l'utiliser pour renforcer la philanthropie communautaire.»*

20 ans plus tard ; le KFDC possède des actifs évalués à Kshs. 800 millions (7.92 millions USD) et il a encouragé la pratique de la création d'actifs parmi ses partenaire en aidant les communautés à créer leurs propres fonds locaux comme moyen de prendre en main leur avenir.<sup>34</sup> Pour les bailleurs de fonds, soutenir ces types de processus peuvent prendre du temps et nécessite un équilibre entre les comportements «pas de touche» et «participation active». Peut-être plus important encore, « une fois que vous donnez, laissez l'argent partir», dit Katharine. «Ce qui est créé, ni le processus par lequel il se développe, ne sera jamais parfait aux yeux de tout le monde. La seule chose que vous pouvez contrôler, c'est la manière dont vous vous engagez. »

N'ABANDONNEZ PAS LE POUVOIR... PARTAGEZ-LE PLUTÔT!



## QUESTIONS A DISCUTER

- Si et quand vous financez la création de nouvelles institutions communautaires, comment vous engagez-vous dans le processus de développement? Qu'est-ce qui vous aide à déterminer le bon équilibre entre la pratique?
- Que faudrait-il pour que votre institution soutienne des pratiques participatives d'octroi de subventions, telles que la création de cercles ou les OPCs locaux, à adopter cette approche? Comment pourriez-vous gérer les préoccupations, potentiellement de votre direction, à propos du risque lié à la délégation de pouvoir pour prendre des décisions en matière d'octroi de subventions aux membres de la communauté?
- Dans quelles circonstances votre organisation accorde-t-elle les pratiques de la subvention participative? Est-ce que la considération du cadre de la philanthropie communautaire des atouts, des capacités et de la confiance vous fait penser différemment à propos de ces critères?



# Aligner Les Valeurs Et Pratiques De La Philanthropie Communautaire Au Sein De Votre Institution De Financement

C'est parfois bon pour nous, donateurs, de tenir compte de nos pratiques internes et de réfléchir à la façon dont nous travaillons avec nos partenaires bénéficiaires et à la mesure dans laquelle ils transfèrent le pouvoir, créent de véritables partenariats et étayent nos valeurs institutionnelles.

Voici quelques idées sur la façon de le faire:

- Parler de la philanthropie communautaire au sein de votre organisation, à quoi elle ressemble, si certains de vos partenaires pourraient déjà en train de le faire, et pourquoi cela compte?
- Examiner les processus de *due diligence* (contrôle) pour qu'ils soient consistants avec une approche philanthropique communautaire.
- Intégrer une approche de la philanthropie communautaire ou une approche participative au sein de votre stratégie organisationnelle.

## PARLER DE LA PHILANTHROPIE COMMUNAUTAIRE AU SEIN DE VOTRE ORGANISATION, À QUOI ELLE RESSEMBLE, SI CERTAINS DE VOS PARTENAIRES POURRAIENT DÉJÀ EN TRAIN DE LE FAIRE, ET POURQUOI CELA COMPTE?

Il est difficile d'introduire un objectif de philanthropie communautaire si vous n'articulez pas un cadre ou une approche spécifique qui fonctionne dans votre organisation. C'est encore plus difficile si vous n'en parlez pas du tout. «Pour nous, les approches qui ont mis l'accent sur l'appropriation par la communauté, l'autosuffisance et la durabilité ont été au cœur de notre travail pendant des décennies, bien avant que nous ayons commencé à les appeler philanthropie communautaire», déclare Megan McGlynn Scanlon à la Fondation Aga Khan. «Pour nous aider à identifier ce que nous entendons vraiment par le terme et les genres d'approches que nous avons utilisées et qui marchent, nous avons fait une réflexion profonde. "À cette fin, la fondation a récemment élaboré un document interne sur la philanthropie communautaire—ce que cela signifie pour eux et

comment cela s'intègre dans sa théorie du changement— et a organisé des webinaires internes dans différents dans leurs bureaux des différents pays pour discuter du concept et le connecter à différentes parties du travail de la fondation.

Le but ultime: comprendre comment répandre le mot philanthropie communautaire en interne au sein de votre organisation, tant au niveau du personnel qu'au niveau du conseil, pour créer une plus grande adhésion et la consistance dans l'approche. Il se peut bien que vous n'ayez pas vraiment accordé toute l'attention à ce partenaire-bénéficiaire qui a mentionné ses efforts de collecte de fonds locaux ou la façon dont ils conduisent la prise de décisions avec les communautés locales. Il peut y avoir toutes sortes d'exemples de pratiques et de stratégies visant à faire évoluer le pouvoir et la croissance des ressources locales déjà en jeu au sein de votre réseau de bénéficiaires! Créez des espaces pour en parler, afin que les nouveaux venus dans la conversation puissent être orientés au concept et à sa valeur. Ensuite, si possible, soyez transparents sur votre approche avec ceux externes de votre organisme de financement. Par exemple, créez une page sur votre site Web qui décrit comment vous avez intégré la philanthropie communautaire dans vos subventions. Ou partagez avec des collègues d'autres fondations, les ressources que vous avez développées pour catalyser la discussion interne afin qu'ils puissent les utiliser pour entamer des conversations au sein de leurs institutions.

## EXAMINER LES PROCESSUS DE DUE DILIGENCE POUR QU'ILS SOIENT CONSISTANT AVEC UNE APPROCHE DE PHILANTHROPIE COMMUNAUTAIRE :

Les donateurs peuvent parler d'agence locale et d'avoir des organisations locales qui sont responsables et transparentes

afin de créer la confiance entre les populations locales pour financer. Pourtant, quand ils considèrent leur propre due diligence, il peut souvent être autre chose que ça. Prenez le temps de différencier entre ce dont votre organisation de financement a vraiment besoin pour exécuter les financements et être disposé à changer lorsqu'un élément du processus ou de la documentation demandée ne fonctionne pas vraiment. Cela ne signifie pas des normes moins élevées ou des critères peu clairs pour financer. Au contraire, avoir une plus grande intentionnalité autour de votre processus de *due diligence* non seulement démontre un meilleur partage du pouvoir avec les partenaires de subventions, mais il favorise également le type de transparence et la responsabilité requise pour attirer—et durabiliser—le financement local.

« QUAND LES RESSOURCES INTERNES COMMENCENT À ÊTRE COMPRISES COMME AYANT UNE IMPORTANCE ÉGALE OU SUPÉRIEURE A CELLES EXTERNES, LE POUVOIR SUR L'ATTRIBUTION DES RESSOURCES ET LE DÉVELOPPEMENT DE LA PRISE DE DECISIONS LONGTEMPS DETENU PAR LES DONATEURS ET AUTRES EN DEHORS DES COMMUNAUTÉS COMMENCE ALORS À SE RAPPROCHER PLUS PROCHE DE LA BASE ».

Le Fonds de Rockefeller Brothers, par exemple, à examiné son processus d'octroi de subventions en 2008 et fait en conséquence quelques changements majeurs. «Nous avons l'habitude de demander beaucoup d'informations», déclare Hope Lyons. «Nous avons depuis réduit ce que nous demandons afin que tout ait un but, et que nos processus de *due diligence* intègrent notre engagement à un processus responsable une confiance en nos bénéficiaires tout en respectant le temps et le rôle de ces derniers dans la réalisation de leur travail». Lors de la revue, le personnel de la fondation a constaté comment minimiser ce qui pourrait être des aspects onéreux pour son processus de candidature et de rapport, en particulier pour les bénéficiaires en dehors des États-Unis. «Nous accordons des subventions dans un contexte mondial et nous estimons que c'est notre rôle en tant que bailleur de fonds de le faire aussi simple que possible pour que nos bénéficiaires internationaux répondent à des exigences telles que la responsabilité des dépenses qui sont mandatées par l'«*Internal Revenue Service*» américain déclare Hope.

La fondation a depuis lors créé une page Web où les bénéficiaires peuvent facilement accéder aux informations dont ils ont besoin pour gérer leurs subventions, y comprises

les quatre questions des bénéficiaires à aborder dans leurs rapports narratifs. Sur la page Web, la fondation encourage les bénéficiaires à mettre leur contact sur leur programme pour obtenir des conseils, établir une tonalité «porte ouverte» avec les bénéficiaires. Les questions elles-mêmes représentent des indications générales qui permettent aux bénéficiaires de raconter leurs propres histoires: sur leurs progrès par rapport aux objectifs et aux buts des subventions; de savoir si les fonds de subvention ont été dépensés en tant qu'anticipé; puis à propos de ce qu'ils ont vu comme impact et la valeur du projet, ainsi que les enseignements tirés au cours du chemin. Des modèles financiers sont fournis pour les rapports financiers (bien qu'ils ne soient pas obligatoires si le bénéficiaire a un autre format qu'ils préféreraient utiliser), ainsi que des conseils sur la manière de demander un virement électronique des fonds de la subvention, donner aux bénéficiaires des instructions claires sur les informations que la fondation nécessite.

Dans l'ensemble, le fait d'être transparent et clair et de réduire au minimum les rapports remontants et sortants inutiles peut envoyer un message important au sujet de qui devrait rendre des comptes à qui. Lorsque les donateurs extérieurs pensent un peu moins à la manière dont les bénéficiaires devraient être responsables envers eux et envisager comment aider les bénéficiaires à devenir responsables envers leurs représentants locaux (donateurs comme bénéficiaires), cela représente un changement de pouvoir significatif en soi.

## INTEGRER UNE PHILANTHROPIE COMMUNAUTAIRE OU UNE APPROCHE PARTICIPATIVE DANS VOTRE STRATEGIE ORGANISATIONNELLE

Une autre façon d'aligner vos valeurs et votre pratique au tour de la philanthropie communautaire est le câblage de votre approche générale.

Le nouveau cadre stratégique 2015-2021 de la *Big Lottery Fund* est seulement de deux pages. «C'est plus une déclaration d'intention qu'un ensemble détaillé de directions, un point de départ pour les choix de l'avenir», déclare Dawn Austwick, directrice générale de la *Big Lottery Fund* britannique. «Nous pouvons le résumer encore plus, "Les gens sont au devant de la scène". De là, tout le reste émane: nous voulons commencer avec ce que les gens apportent à la table, pas avec ce qu'ils n'ont pas; et de la conviction que les personnes et les communautés sont les mieux placées pour résoudre leurs problèmes, profiter des opportunités et relever des défis. Notre travail consiste à les aider à faire tel<sup>35</sup>».

## MESURE D'ACTION

Choisissez une idée sur la façon dont votre institution pourrait mieux aligner les valeurs liées à la philanthropie communautaire à sa pratique et de abordez-la à une réunion du personnel.

À la suite du tremblement de terre massif au Népal en 2015, la *Big Lottery Fund* a décidé de mettre son «les personnes en premier» en pratique, engageant deux millions d'euros (2,77 millions dollars américains) pour aider les communautés touchées au Népal et, en outre, prendre la décision délibérée de concevoir un processus qui implique que les organisations communautaires de base plus petit et moins connu, pourraient plus facilement candidater pour le financement. Parce qu'il accorde des subventions à des ONG britanniques, le personnel de la *Big Lottery Fund* a cherché des organisations qui ont démontré des relations profondes et à long terme avec les partenaires locaux au Népal. En terme de processus de subventions, cela signifiait alléger le processus utilisés dans

le passé, qui était peut-être plus bureaucratiques. Au lieu, le personnel du fonds ont travaillé plus étroitement avec les organisations présélectionnées pour élaborer des propositions, rejeter ou grandement réduire les règles, les matrices, les critères et les délais, qui avaient parfois entravé le financement. Et au lieu de fixer des résultats et des objectifs spécifiques, certains des conseils autour des principes et la vision de «les gens au devant de la scène» suffisaient pour que les projets s'alignent avec des aspirations.<sup>36</sup> «C'était plus une conversation, où les points de vue des organisations locales ont été vraiment pris en compte», déclare Jiban Karki, directeur exécutif de *Phase Nepal* du processus de candidature de la *Big Lottery Fund*. Ce respect du local et la nécessité de faire preuve de souplesse pour les besoins de changement, s'étendirent aux subventions elles-mêmes. «Nous avons eu une saison de mousson particulièrement mauvaise cette année et avons dû limiter tous les mouvements du personnel », explique Jiban. «Cette volonté impacte sur le projet, mais la flexibilité sous-tend que nous avons le temps de nous en remettre pour assurer l'impact<sup>37</sup>».

## QUESTIONS A DISCUTER

- Comment les valeurs liées à la philanthropie communautaire dans la pratique sont-elles alignées dans votre institution de financement?
- Où se situe le plus fort de l'alignement? Le plus faible? Pourquoi donc?
- Que faudrait-il et qu'est-ce qui aiderait pour lancer une discussion sur la philanthropie communautaire de façon interne? Comment pourriez-vous mieux aborder le sujet afin que vos collègues en perçoivent la valeur - pour votre institution et en tant que pratique intelligente globale?
- Existe-t-il des moyens spécifiques d'intégrer les valeurs de philanthropie communautaire dans votre stratégie organisationnelle? Comment et où?



# Construire Le Domaine De La Philanthropie Communautaire

En lisant ce document, vous pouvez penser que nous sommes en train de dire que les donateurs doivent renoncer au pouvoir. S'il vous plaît non. Partagez et déléguez-le plutôt.

Éloignez-vous du «pouvoir sur» les pratiques et les habitudes avec les bénéficiaires et allez vers les approches de «pouvoir avec» qui transforment la façon dont les donateurs des communautés extérieures, les engagent de l'intérieur. Assumez votre pouvoir de donateur: vous apportez de l'argent sur la table et ce, pour le meilleur ou pour le pire et cela veut dire que les gens portent attention à ce que vous faites et ce que vous dites. Utilisez votre voix de financeur pour encourager de nouvelles et des différentes méthodes de travail dans lesquelles les fonds de subvention sont utilisés de manière à débloquer les ressources locales. Faites partie de cette nouvelle histoire. Utilisez votre influence pour faire de la philanthropie communautaire, la nouvelle norme et aider à construire ce domaine émergent.

Voici quelques façons:

- Taguer vos publications sur les réseaux sociaux avec le hashtag *#ShiftThePower* (basculer le pouvoir).
- Créer des espaces pour parler ouvertement de la philanthropie communautaire et du pouvoir avec vos pairs.
- Investir dans le renforcement de la base de données probantes
- Travailler en partenariat pour déléguer le pouvoir.

## SUIVRE LES DISCUSSIONS SUR LE CONCEPT *#SHIFTTHEPOWER* ET VOIR OÙ ÇA PEUT VOUS MENER ?

*#ShiftThePower* était le cri de ralliement du Sommet mondial de 2016 sur la philanthropie communautaire, trending (populaire) au Canada, au Kenya et en Afrique du Sud et atteignant environ 37,5 millions d'utilisateurs. Depuis lors, le GFCF a continué d'utiliser le hashtag comme moyen de maintenir et de développer à la fois la conversation et la circonscription derrière elle. *#ShiftThePower* a également été repris dans d'autres parties de la philanthropie communautaire, la philanthropie et l'espace de développement par ceux qui cherchent à la fois à réformer et à transformer les systèmes et les pratiques actuelles, une indication de l'intérêt de faire du développement différemment à divers et plusieurs niveaux.

## CREER DES ESPACES POUR PARLER DE PHILANTHROPIE COMMUNAUTAIRE ET VOUS RENFORCER AVEC VOS PAIRS

Si votre institution appartient à une association de financement, ou vous avez la possibilité d'organiser une session de conférence, réfléchissez à la manière dont vous pouvez présenter la philanthropie communautaire -en tant que concept et en tant que pratique - à d'autres bailleurs de fonds. Parfois, ces espaces réservés aux bailleurs de fonds peuvent fournir exactement le bon type d'environnement dans lequel l'on pose des questions difficiles (vous connaissez celles à propos du pouvoir, de la responsabilité et du risque) et à partager et à célébrer les expériences réussies ! Et soyez créatifs sur la façon dont vous faites cela! Par exemple, un groupe de financeurs au Sommet mondial de 2016 sur la philanthropie communautaire a mis au point une session intitulée «Interventions efficaces», dans laquelle il a dramatisé les bonnes et les mauvaises pratiques de partage du pouvoir avec les partenaires de subvention locaux et ensuite passé du temps à réfléchir sur ce qui se passait réellement. De même, soyez prêts avec votre cadre atouts-capacités-confiance, ou vos exemples de métriques étendues qui mesurent les nombres ainsi que les moins tangibles, les dénouements plus nuancés, lorsque la première main monte et quelqu'un dit «Oui, nous le faisons» (quand vous êtes à peu près sûrs qu'ils ne le sont pas) ou demande «Mais comment savoir s'il faut faire confiance à une organisation? "ou" Comment surveiller et évaluer la philanthropie communautaire?

## INVESTIR DANS LE RENFORCEMENT DE LA BASE DE DONNEES PROBANTES

La littérature universitaire sur la philanthropie communautaire- et en particulier sur la philanthropie communautaire en tant que disrupteur et dispositif de changement de puissance-est encore faible sur le terrain, ce qui n'est peut-être pas surprenant compte tenu de sa nouveauté relative en tant que champ global organisé. Si elle veut être prise au sérieux, cela doit changer. Cela commence lentement à se produire - les études de cas et

## QUEL GENRE DE SESSION POUVEZ-VOUS DIRIGER ?

Certains bailleurs de fonds se sont rencontrés au Sommet mondial sur la Philanthropie Communautaire et ont conceptualisé une session où ils ont présenté des scénarios sur la philanthropie communautaire et ont ensuite demandé aux participants de donner leurs points de vues.

Voici un extrait :

ACTEUR A : interprétant le rôle de Mme Eva Lutionary, présidente du conseil d'administration de la Fondation Lutionary Family basée sur le territoire de Zog.

ACTEUR B : interprétant le rôle de M. Tim Iddity, chargé de programme à la Fondation Lutionary Family

A : au fait, ce que je pense, Tim, est que nous devons mettre en place un nouveau fonds, qui peut aider au développement de la philanthropie communautaire à travers Zog. Nous devons juste appréhender comment y procéder.

B : Comme point de départ, je pense qu'il serait judicieux de cartographier l'écosystème actuel, cerner ce qui se passe à travers des consultations locales, et ensuite faire de mini-subsventions aux organisations communautaires existantes.

A : C'est une option. Mais pour accélérer les choses, qu'en dirais-tu si on demandait à M. Sac—c'est quoi son prénom, oh oui, d'Argent- de se joindre à nous et diriger les fonds ? Il paraît qu'il sait beaucoup de choses sur ce qui se passe à Zog ces temps-ci.

B : Quand est-il de notre réseau de volontaires qui travaillent à travers le Zog ? Et si on les utilisait pour encourager l'engagement local autour de ce nouveau fonds ?

A : Pouah, cela me paraît être beaucoup de travail. Tim, tu m'as encore épuisé, et si on prenait une pause et on peut y réfléchir autour d'un martini ?

Une Fondation veut mettre en place un nouveau fond pour appuyer le développement de la philanthropie communautaire dans leurs régions. Quelle est la meilleure façon d'y procéder? [Différents choix et options prendre à compte avaient été proposés aux participants.]

N'hésitez pas à reprendre cette scène et à la développer pendant une session que vous dirigez comme une façon de pousser les gens à penser et à parler de la philanthropie communautaire dans les conférences partout dans le monde.

les rapports de recherche des praticiens et des sympathisants abondent et sont souvent fondés sur des ensembles de données scrupuleusement recueillis et une vaste expérience sur le terrain. En tant que bailleur de fonds, ne posez pas que des questions mais aussi investissez-vous dans des moyens d'en chercher et d'y répondre. Ce faisant, vous contribuerez à renforcer les fondements intellectuels du champ de même que la pratique.

## TRAVAILLER EN PARTENARIATS POUR #SHIFTPower (DÉLÉGUEZ LE POUVOIR)

Le pouvoir n'est pas juste bien entendu une question de qui a l'argent. En effet, le pouvoir peut se manifester de nombreuses manières différentes et ne doit pas toujours être source de division, en particulier lorsque les actifs et ressources non financiers sont reconnus et estimés. La GACP elle-même est un partenariat de divers acteurs, avec différents outils et ressources à leur disposition, rassemblés par un intérêt commun non seulement dans l'avancement de la philanthropie communautaire au sein de leurs propres institutions, mais également en influençant d'autres acteurs de la philanthropie et du développement à faire de même.

Comme les membres de la GACP l'ont eux-mêmes remarqué, les partenariats peuvent aider à construire le champ des acteurs, mais aussi à tenir la valeur intrinsèque pour les engagés. C'est un puissant exercice de «contrôle de l'ego», explique par exemple, Hope Lyons, dans un récent article de réflexion de la GACP sur les partenariats.<sup>38</sup> «Un partenariat d'état d'esprit apporte une véritable curiosité avec la capacité et la volonté d'explorer diverses perspectives et expériences. Il établit l'équité et le respect... et sème le courage de faire la différence sur des questions importantes par rapport à celles qui sont impliquées.

En fin de compte, trouver des partenaires qui ont l'ambition de penser et de travailler différemment, voir la philanthropie communautaire comme un potentiel déclencheur de changement et qui sont prêts à considérer toute autre réalité à cet objectif.

### MESURE D'ACTION

*Faites une liste top 5 de collègues financeurs dans différentes institutions pour commencer à discuter de la philanthropie communautaire (Vous pouvez avancer ce document pour les aider à s'orienter). Puis programmez des réunions.*



## QUESTIONS A DISCUTER

- Comment pouvez-vous utiliser votre position et votre influence en tant que donateur pour engager et amener d'autres personnes à participer à la conversation? Par exemple, comment pourriez-vous animer une session ou soutenir la rédaction d'un rapport évalué par des pairs sur la philanthropie communautaire pour faire passer le message?
- Quels sont les outils et les ressources dont vous et votre institution disposez pour construire le champ de la philanthropie communautaire ? Par exemple, comment pourriez-vous connecter la pratique des communications de votre institution ou la votre avec la philanthropie communautaire liée aux conversations des médias sociaux.
- De quelle autre manière votre institution et vous-même pouvez aider à développer ce domaine?

## 10 CONSEILS AUX DONATEURS BILATERAUX POUR INCORPORER LES PRINCIPES DE LA PHILANTHROPIE COMMUNAUTAIRE

Les organisations bilatérales et multilatérales opèrent dans un ensemble unique de contraintes et d'avantages quand il est question de cultiver le développement local et le partage de pouvoir. Nous avons demandé aux membres bilatéraux de la GACP les conseils qu'ils ont pour les institutions similaires essayant de gérer leurs situations en renforçant leurs approches de la philanthropie communautaire. Ci-dessous, ce qu'ils ont partagé:

### DANS LA CREATION DE SUBVENTIONS

- 1 Créez un espace pour le contrôle communautaire sur comment les bénéficiaires reçoivent des fonds.
- 2 Demandez aux partenaires de subvention dès le début de prévoir comment ils vont utiliser et sortir de la relation du financement (orienter l'investissement vers ce qui a été construit à travers cette relation, non pas ce qui a été acquis par les grands donateurs seulement)
- 3 Développez une compréhension réciproque avec les partenaires de subvention de l'écosystème (ses atouts collectifs, sa capacité diffuse, le degré de confiance entre les acteurs) et comment vos efforts en travaillant avec eux vont changer cette donne.
- 4 Quand vous le pouvez (et peut être plus d'une fois), éclaircissez les limites de la relation de financement (spécialement des fins anticipées), pour que les partenaires de financement ne se sentent pas mener en bateau.
- 5 Faites une déclaration des valeurs des donateurs-dans des appels à projets et des prix -qui reflètent les principes de la philanthropie communautaire et leur lien avec les missions de votre institution.

### DANS LA CONCEPTION DE PROJET ET LA LANGUE UTILISEE

- 6 Passez du temps à allier les bénéficiaires de subventions avec les entreprises locales et d'autres organisations de la société civile-particulièrement celles abordant les problématiques dans une même communauté (pas nécessairement sur les mêmes sujets).
- 7 Incitez des perspectives et une diversité non biaisée par le financement-mettez en place des bureaux de conseil des partenaires de la communauté qui ne sont pas touchés par le flux du financement pour fournir des opinions.
- 8 Réservez quelques supports supplémentaires pour être proactifs aux découvertes des bénéficiaires concernant ce dont la communauté a besoin.
- 9 Situez régulièrement les impacts attendus des efforts au-delà de la portée de la subvention et les baser sur ce qui est bénéfique à la communauté.
- 10 Soutenez les objectifs de programme locaux des bénéficiaires dans les impacts communautaires réalisables avec les fonds octroyés.

# Conclusion

Comme mentionné au début, ce document a été écrit pour des bailleurs de fonds. Sa cible, ce sont ces personnes dont le travail quotidien consiste à scanner des environnements complexes (souvent de loin)—considérant des facteurs et des environnements multiples et variés, et en passant au crible à travers des montagnes d'informations sur les subventions—et qui doivent ensuite porter des jugements (fusion de l'immédiat avec le plus réfléchi) quant à ce qui est financé (pourquoi, comment, pour combien de temps, et à quelles conditions).

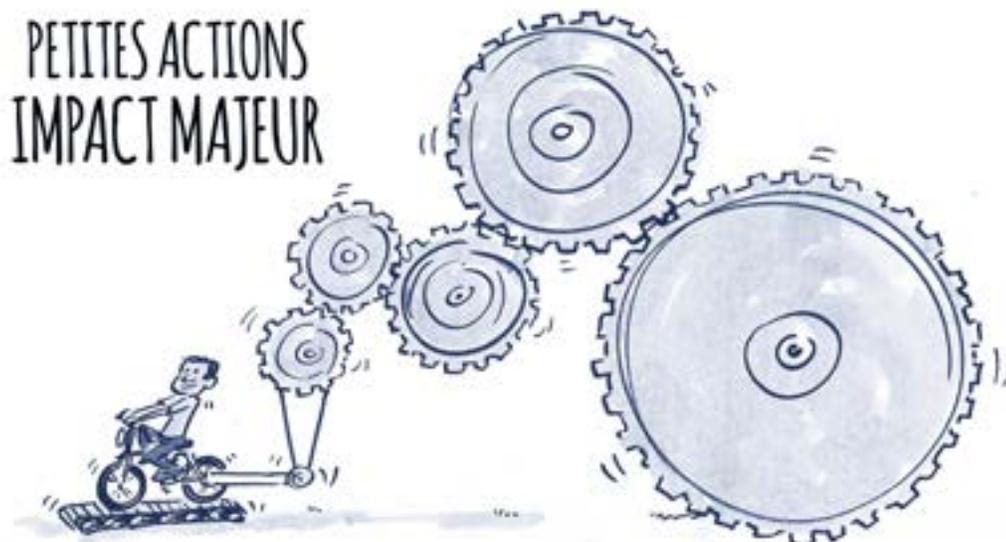
Oh, et puis qui doit aussi être prêt à rendre compte et expliquer les choix, les décisions et les recommandations à leurs collègues, leurs pairs, leur conseil d'administration et même le grand public. Donc, ce document s'est beaucoup concentré sur le "comment" du financement (outils, tactiques, méthodes de travail) tout en encourageant les lecteurs à examiner s'il y a des éléments de leur pratique courante qui pourraient bénéficier d'une plus vaste perspective, qui s'étend au-delà de ce qui peut parfois être très mis en avant—même étroit?—des prismes institutionnels ou des impératifs. En ce sens, les prismes de la philanthropie communautaire offrent aux bailleurs de fonds un moyen de le faire comme étant une extension—ou une couche supplémentaire—de leur pratique existante: que ce soit en cherchant des atouts potentiels et des ressources qui peuvent apporter de la valeur et de l'authenticité aux programmes, en envisageant des systèmes plus vastes en utilisant des subventions individuelles ou en se tournant vers un changement social permanent, durable et vers des systèmes et des structures qui peuvent veiller à ce que le changement se produise et soit maintenu.

« UN ARBRE PUISSANT DOIT TOUJOURS  
POUSSER PAR LES RACINES ET NON PAS PAR  
LES GRAINES ».

*Proverbe africain*

Enfin, la bonne nouvelle pour les bailleurs de fonds est que la philanthropie communautaire offre un moyen de se soucier moins de choses comme la transparence, la responsabilité, la durabilité, l'appropriation et la supervision. Cela implique non seulement de nouveaux types de contrôles et d'équilibres internes qui émergent lorsque les partenaires locaux commencent à financer, ou lorsque des décisions de financement sont prises à la base, mais il suppose aussi un constant et progressif changement gravitationnel de la dépendance vis-à-vis de acteurs externes et leurs ressources, vers les communautés et les leurs.

Un mélange de systèmes... Un relâchement des rênes... Un basculement du pouvoir.



# Le top 20 de notre liste de lecture sur la philanthropie communautaire

1. [A Different Kind of Funder? Why and How Funders Support Community Philanthropy](#) (Un genre différent de bailleurs de fonds? Pourquoi et comment les bailleurs de fonds soutiennent la philanthropie communautaire?)
2. [A Different Kind of Wealth: Mapping A Baseline of African Community Foundations](#) (Un genre différent de richesse: cartographie de référence des fondations communautaires africaines)
3. [Building Community Philanthropy in Vietnam: Understanding the Experiences and Expectations of Donors to the LIN Centre for Community Development](#) (Développer la philanthropie communautaire au Vietnam: comprendre l'expérience et les attentes des donateurs au Centre LIN pour le développement communautaire)
4. [Charity is Good But Justice is Better—Keynote Address from Ambassador James Joseph to the Global Summit on Community Philanthropy](#) (La charité est une bonne chose, mais la justice a plus de valeur—Discours liminaire de l'Ambassadeur James Joseph au Sommet mondial sur la philanthropie communautaire)
5. [Community Foundations—The Mott Foundation Experience](#) (Les fondations communautaires—L'expérience de la Fondation Mott)
6. [Community Philanthropy: A Brave New Model for Development Funding?](#) (La philanthropie communautaire: un modèle nouveau et courageux pour le financement du développement?)
7. [Community Philanthropy: A Way Forward for Human Rights?](#) (La philanthropie communautaire: une avancée pour les droits humains?)
8. [Community Philanthropy, The Context, Concepts and Challenges—A Literature Review](#) (La philanthropie communautaire, le contexte, les concepts et les défis—Une analyse documentaire)
9. [Durable Development—Time to Do Things Differently](#) (La développement durable—Il est temps d'agir différemment)
10. [How One Woman Is Challenging the Status Quo in International Aid](#) (Comment une femme défie le statu quo en matière d'aide internationale)
11. [It's Time for Human Rights Organisations to Harness the Power of Local Giving—and for Funders to Support Them to Do So](#) (Il est temps pour les organisations de promotion des droits humains d'exploiter le pouvoir des donations locales—et pour les bailleurs de fonds de les soutenir dans ce sens)
12. [More than the Poor Cousin—The Emergence of Community Foundations as a New Development Paradigm](#) (Plus que le parent pauvre—L'émergence des fondations communautaires comme un nouveau paradigme de développement)
13. [Oxfam Scandal Must Force Aid Sector to Finally Address Its Own Power](#) (Le scandale d'Oxfam doit contraindre le secteur de l'aide à se confronter finalement à son propre pouvoir)
14. [#ShiftThePower: The Rise of Community Philanthropy](#) (#ShiftThePower (Basculer le pouvoir): l'essor de la philanthropie communautaire)
15. [The Case for Community Philanthropy](#) (Les arguments en faveur de la philanthropie communautaire)
16. [The Little Development Engine That Could](#) (Le petit moteur de développement qui pourrait)
17. [The New Generation of Community Foundations](#) (La nouvelle génération de fondations communautaires)
18. [The Value of Community Philanthropy](#) (La valeur de la philanthropie communautaire)
19. [When Scarcity Drives Innovation, People Become a Community Foundation's Biggest Asset: A View From Brazil](#) (Quand la pénurie stimule l'innovation, les individus deviennent le plus gros atout des fondations communautaires: une perspective du Brésil)
20. [When Size Matters: The Phenomenon of Community Foundations in Small Towns and Rural Areas of Russia](#) (Quand la taille a son importance: le phénomène des fondations communautaires dans les petites villes et zones rurales de Russie)

# Notes

1. Buffett, P. and J. (mai 2016). The Buffett Family: Philanthropy Must Shift Power to Others (La famille Buffett: La philanthropie doit déléguer le pouvoir aux autres). Time Magazine. Disponible sur: [time.com/4317855/mothers-day-buffett-giving](http://time.com/4317855/mothers-day-buffett-giving)
2. Le Sommet mondial sur la philanthropie communautaire s'est tenu à Johannesburg, en Afrique du Sud, en décembre 2016. Il a rassemblé 400 délégations de 62 pays dans le monde. Une édition spéciale de The Foundation Review (2017 "Full Issue," Vol. 9: Issue 4, Article 1) au sujet de la "Global Community Philanthropy" (Philanthropie communautaire mondiale) a ensuite été publiée en septembre 2017. Le sommet comme la publication sont des exemples de la poursuite de l'émergence mondiale de ce domaine.
3. Hodgson, J., and Knight, B. (29 novembre 2016). #ShiftThePower: The Rise of Community Philanthropy (#ShiftThePower (Basculer le pouvoir): l'essor de la philanthropie communautaire). Alliance Magazine. Disponible sur: [alliancemagazine.org/feature/shiftthepower-rise-community-philanthropy](http://alliancemagazine.org/feature/shiftthepower-rise-community-philanthropy)
4. Burns et Worsley (2015) ont identifié trois éléments clés nécessaires pour déclencher et soutenir un changement systémique. Il s'agit de la participation, l'apprentissage afin d'identifier quel changement est nécessaire et ce qu'il serait possible de réaliser, et l'établissement de relations et de réseaux pour diffuser les idées et inspirer l'action. La présence de ces trois éléments génère des interventions adéquates qui intensifient le sentiment d'appropriation des parties prenantes et la durabilité des résultats. Voir Burns, D., & Worsley, S. (2015). Navigating Complexity in International Development. (Gestion de la complexité en développement international) Rugby, U.K.: Practical Action Publishing.
5. L'Alliance mondiale pour la philanthropie communautaire (GACP) est un exemple de la diversité des donateurs qui existent actuellement : La Fondation Charles Stewart Mott, le Fonds Rockefeller Brothers (des Frères Rockefeller) et la Fondation Ford, qui sont des fondations privées; l'USAID et la Fondation Interaméricaine sont des agences de financement bilatéral du gouvernement des Etats-Unis ; la Fondation Aga Khan est une fondation opérationnelle; et le Fonds mondial pour les fondations communautaires est une fondation publique. Pour plus d'information sur le GACP, voir: [globalfundcommunityfoundations.org/about-the-gacp](http://globalfundcommunityfoundations.org/about-the-gacp)
6. Community philanthropy? I Didn't Know I was Doing It! CASA Talks #ShiftThePower with Grassroots Partners in Brazil (Philanthropie communautaire? Je ne savais pas que je la pratiquais! CASA parle de #ShiftThePower (Basculer le pouvoir) avec des partenaires locaux au Brésil). (30 janvier 2018). Disponible sur: [globalfundcommunityfoundations.org/latest-news/2018/1/30/community-philanthropy-i-didnt-know-i-was-doing-it-casa-talk.html](http://globalfundcommunityfoundations.org/latest-news/2018/1/30/community-philanthropy-i-didnt-know-i-was-doing-it-casa-talk.html)
7. Le capital social se définit comme "ces ressources inhérentes aux relations sociales qui facilitent l'action collective. Les ressources du capital social comprennent la confiance, les normes et les réseaux d'associations représentant tout groupe se réunissant de manière consistante pour un objectif commun. Une norme d'une culture forte en capital social est la réciprocité, qui encourage la négociation, le compromis et la politique pluraliste. Une autre norme est la croyance dans l'égalité des citoyens, qui encourage la formation de groupes transversaux." Pour plus d'information sur les concepts clés, les termes et les références, aller sur la page web de G. David Garson sur la théorie du capital social, disponible sur: [sites.hks.harvard.edu/saguaro/web%20docs/GarsonSK06syllabus.htm](http://sites.hks.harvard.edu/saguaro/web%20docs/GarsonSK06syllabus.htm)
8. Knight, B. and Hodgson, J. (1 juin 2010). More Than the Poor Cousin? The Emergence of Community Foundations as a New Development Paradigm (Plus que le parent pauvre? L'émergence des fondations communautaires comme un nouveau paradigme de développement). Issue Lab, Foundation Center. Disponible sur: [issuelab.org/resource/more-than-the-poor-cousin-the-emergence-of-community-foundations-as-a-new-development-paradigm.html](http://issuelab.org/resource/more-than-the-poor-cousin-the-emergence-of-community-foundations-as-a-new-development-paradigm.html)
9. The Case For Community Philanthropy: How the Practice Builds Local Assets, Capacity, and Trust—and Why It Matters (Les arguments en faveur de la philanthropie communautaire: comment la pratique développe les atouts, les capacités et la confiance au niveau local—et pourquoi est-ce important). Publication conjointe de la Fondation Aga Khan aux États-Unis, de la Fondation Charles Stewart Mott, du Fonds mondial pour les fondations communautaires et de Fonds des Frères Rockefeller. Disponible sur: [issuelab.org/resource/the-case-for-community-philanthropy-how-the-practice-builds-local-assets-capacity-and-trust-and-why-it-matters.html](http://issuelab.org/resource/the-case-for-community-philanthropy-how-the-practice-builds-local-assets-capacity-and-trust-and-why-it-matters.html)
10. Wilkinson Maposa, S. (janvier 2017). A Different Kind of Funder? Why and How Funders Support Community Philanthropy (Un genre différent de bailleurs de fonds? Pourquoi et comment les bailleurs de fonds soutiennent la philanthropie communautaire?). Global Fund for Community Foundations and Johnson Center at Grand Valley State University, pp. 4–5.
11. Voices of Dementia Take Over Twitter at Comic Relief (Les voix de la démence s'emparent de Twitter à Comic Relief). (26 février 2015). Disponible sur: [comicrelief.com/news/voices-dementia-take-over-twitter-comic-relief](http://comicrelief.com/news/voices-dementia-take-over-twitter-comic-relief)
12. Wilkinson Maposa, S. (janvier 2017). A Different Kind of Funder? Why and How Funders Support Community Philanthropy (Un genre différent de bailleurs de fonds? Pourquoi et comment les bailleurs de fonds soutiennent la philanthropie communautaire?). Global Fund for Community Foundations and Johnson Center at Grand Valley State University, p. 10.
13. Plus d'informations sur le programme localworks disponible sur: [gov/partnership-opportunities/ngo/localworks](http://gov/partnership-opportunities/ngo/localworks)
14. Allan, C., and Dupree, S. (août 2017). Resilient Funders (Bailleurs de fonds résilients). Global Greengrants.
15. Plus d'informations au sujet des pratiques d'apprentissage entre pairs et de développement communautaire de la Fondation Segal Family sont disponibles sur: [segalfamilyfoundation.org](http://segalfamilyfoundation.org)
16. Plus d'informations au sujet des efforts fournis par la Fondation Inter-Américaine pour renforcer l'apprentissage d'égal à égal et les réseaux d'action sont disponibles dans son plan stratégique, consultable sur: [iaf.gov/about-the-iaf/reporting-and-accountability/strategic-plan-3840](http://iaf.gov/about-the-iaf/reporting-and-accountability/strategic-plan-3840)
17. La présentation d'un cas dans lequel la Fondation Ford fournit un espace d'apprentissage entre pairs est disponible sur: [scalingwhatworks.org/events/strategic-co-funding/program/session-a-case-studies/pooled-funding/215-the-challenge-fund-for-journalism](http://scalingwhatworks.org/events/strategic-co-funding/program/session-a-case-studies/pooled-funding/215-the-challenge-fund-for-journalism)
18. Doing an Open Space: A Two Page Primer (Faire un espace ouvert: une introduction de deux pages). Disponible sur: [openspaceworld.org/files/tmfiles/2pageos.htm](http://openspaceworld.org/files/tmfiles/2pageos.htm)
19. Plus d'informations au sujet de l'apprentissage émergent disponibles sur: [signetconsulting.com/concepts/emergent\\_learning.php](http://signetconsulting.com/concepts/emergent_learning.php)
20. Plus d'informations sur la pratique de l'IAF disponible sur: [iaf.gov/about-the-iaf/at-a-glance-3798](http://iaf.gov/about-the-iaf/at-a-glance-3798)
21. Le projet ESPWA à Haiti est un exemple de cas dans lequel l'IAF a aidé à faciliter la mobilisation d'actifs locaux. Plus d'informations sur le projet ESPWA disponibles sur: [espwa-haiti.org/project/launching-the-haiti-community-foundation](http://espwa-haiti.org/project/launching-the-haiti-community-foundation)
22. Plus d'informations au sujet des actions locales mises en place pour sauver le Musée National à Sarajevo sont disponibles sur: [facebook.com/JasamMuzej-952858684780362](http://facebook.com/JasamMuzej-952858684780362)
23. Stiglitz, J., Sen, A., and Fitoussi, J. P. Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress (Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social). Disponible sur: [ec.europa.eu/eurostat/documents/118025/118123/Fitoussi+Commission+report](http://ec.europa.eu/eurostat/documents/118025/118123/Fitoussi+Commission+report)

24. Knight, B., and Hodgson, J. (1 juin 2010). More Than the Poor Cousin? The Emergence of Community Foundations as a New Development Paradigm (Plus que le parent pauvre? L'émergence des fondations communautaires comme un nouveau paradigme de développement), p. 7.
25. Les quatre fonds régionaux du Sud pour les femmes incluent le Fonds Africain pour le Développement de la Femme, le Fonds des Femmes du Sud (Amérique Latine et Caraïbes), Le Fonds des femmes de l'Asie du Sud (Asie) et le Fonds AYNi—Fonds des Femmes Autochtones AYNi.
26. Gibson, C., & Cardona, C. (5 février 2018). Opinion: Giving Outsiders More Power Can Help Grant Makers Solve Problems (Opinion: donner plus de pouvoir aux exclus peut aider les bailleurs de fonds à résoudre les problèmes). Chronicle of Philanthropy. Disponible sur: [philanthropy.com/article/Opinion-Foundations-Can-Solve/242438](http://philanthropy.com/article/Opinion-Foundations-Can-Solve/242438)
27. Plus d'informations sur l'octroi participatif de subventions seront publiées sur GrantCraft dans les prochains mois. Inscrivez-vous pour recevoir les actualités à: [grantcraft.org/user/registration](http://grantcraft.org/user/registration)
28. Plus d'informations sur l'octroi participatif de subventions dans d'autres régions, comme celui réalisé par le Fonds Semillas en Amérique Latine, sont disponibles sur: [openglobalrights.org/participatory-grantmaking-helps-to-shift-power-relations-in-mexico](http://openglobalrights.org/participatory-grantmaking-helps-to-shift-power-relations-in-mexico)
29. Plus d'informations sur les cercles de donateurs au sein des communautés afro-américaines aux États-Unis sont disponibles sur le site web du Community Investment Network, disponibles à l'adresse suivante: [thecommunityinvestment.org](http://thecommunityinvestment.org)
30. 2,000 Kilometres From Home, Romanian Expats Build Giving Community in Belgium (À 2.000 kilomètres de la maison, les expatriés Roumains créent une communauté de don en Belgique). (13 décembre 2017). Disponible sur: [globalfundcommunityfoundations.org/latest-news/2017/12/13/2000-kilometres-from-home-romanian-expats-build-giving-commu.html](http://globalfundcommunityfoundations.org/latest-news/2017/12/13/2000-kilometres-from-home-romanian-expats-build-giving-commu.html)
31. Plus d'informations sur les cercles de donateurs aux États-Unis peuvent être trouvées dans: Bearman, J., Carboni, J., Eikenberry, A., and Franklin, J. (14 novembre 2017). The Landscape of Giving Circles/Collective Giving Groups in the U.S. (Le paysage des cercles de donateurs/groupes de dons collectifs aux États-Unis). Collective Giving Research Group. Disponible sur: [scholarworks.iupui.edu/handle/1805/14527](http://scholarworks.iupui.edu/handle/1805/14527)
32. Plus d'informations sur les cercles de donateurs internationaux sont disponibles sur le site web de The Funding Network, à l'adresse suivante: [thefundingnetwork.org.uk](http://thefundingnetwork.org.uk)
33. Our History (Notre histoire). Site web de la Fondation de Développement Communautaire du Kenya. Disponible sur: [kcdf.or.ke/index.php/about-us/our-history](http://kcdf.or.ke/index.php/about-us/our-history)
34. Fact Sheet 2014–15. Site web de la Fondation de Développement Communautaire du Kenya. Disponible sur: [kcdf.or.ke/index.php/about-us/fact-sheet#asset-development](http://kcdf.or.ke/index.php/about-us/fact-sheet#asset-development)
35. Austwick, D. (24 mars 2015). Putting People in the Lead (Mettre les individus aux commandes). Article de blog, Big Lottery Fund. Disponible sur: [bigblog.org.uk/2015/03/24/people-in-the-lead](http://bigblog.org.uk/2015/03/24/people-in-the-lead)
36. Manion, C. Southern Civil Society in the Lead: Putting Local People in the Lead (La société civile des pays du Sud au devant de la scène : mettre les populations locales aux commandes). Bond, p. 3. Disponible sur: [bond.org.uk/sites/default/files/6\\_southern\\_civil\\_society\\_in\\_the\\_lead.pdf](http://bond.org.uk/sites/default/files/6_southern_civil_society_in_the_lead.pdf)
37. Ibid, p.5. Les citations résumées ici proviennent d'une étude de cas sur le Népal.
38. Hundal, S., and Tennyson, R. (décembre 2016). Shifting the Power: How can Working in Partnership Help? (Déléguer le pouvoir : comment travailler en partenariat peut aider ?). Partnership Brokers Association. Disponible sur: [globalfundcommunityfoundations.org/information/shifting-the-power-how-can-working-in-partnership-help.html](http://globalfundcommunityfoundations.org/information/shifting-the-power-how-can-working-in-partnership-help.html)

## À PROPOS DE CANDID

Foundation Center et GuideStar ont réuni leurs forces en 2019 pour se transformer en Candid, une organisation sans but lucratif. Chaque année, des millions d'organisations sans but lucratif investissent des milliards de dollars dans le monde entier. Candid met en lumière d'où vient cet argent, où il va et et quel est son importance. À travers l'investigation, la collaboration et la formation, Candid connecte les personnes désireuses de changer le monde avec les ressources nécessaires pour réaliser ce changement. Les outils de données de Candid sur les organisations sans but lucratif, les fondations et les subventions sont les plus complètes du monde. Plus d'information sur [candid.org](http://candid.org).

