

Travailler avec des intermédiaires Projets de subvention à l'international avec des organisations partenaires

A Closer Look

Les organismes subventionneurs nous demandent souvent des renseignements qui puissent venir en supplément de nos guides. Pour répondre à cette demande, nous avons lancé une série publiée uniquement en ligne, **A Closer Look** (« De plus près »). Dans chaque numéro, nous nous adressons à des spécialistes des subventions pour connaître leurs réponses, et celles de leurs fondations, aux défis posés par un problème spécifique.

Ce numéro de **A Closer Look** est écrit par Yumi Sera. Il est la suite du guide GrantCraft *International Grant Making: Funding with a Global View*. Ce guide s'intéresse aux dons à l'international. Il comporte une section sur comment financer au travers d'organisations intermédiaires, d'utiles définitions sur les types d'intermédiaires qu'il existe, et d'autres renseignements. Les deux publications sont disponibles sur notre site www.grantcraft.org.

©2007 GrantCraft

Pour de nombreuses fondations ou donateurs, la réponse à la question « Comment financer des projets internationaux ? » est simple : passez par une organisation intermédiaire. Comme suite du guide GrantCraft *International Grant Making: Funding with a Global View*, nous avons demandé à une poignée d'experts du financement de nous expliquer comment la relation entre le donateur et l'intermédiaire fonctionne réellement, ainsi que les avantages et les compromis inhérents dans tout travail avec un intermédiaire à l'étranger.

■ **Rob Buchanan, directeur des programmes internationaux de Council on Foundations.** Le Programme International de Council facilite des projets de subventions à l'étranger efficaces et réfléchis pour ses membres, le public et le gouvernement américain. Pour le Council, la philanthropie fait partie intégrante de la société civile.

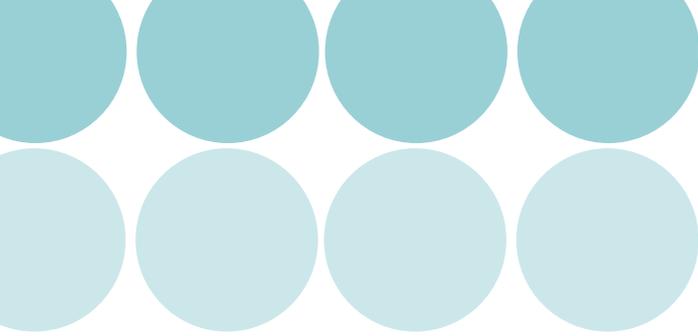
■ **Sarah Hobson, directrice exécutive de la Fondation New Field.** La Fondation New Field aide les femmes et leurs familles à surmonter la pauvreté, la violence et l'injustice au sein de leurs communautés. La Fondation se concentre actuellement sur l'Afrique sub-saharienne.

■ **Natalia Kanem, présidente, et Elan Garonzik, vice président en charge des programmes, à ELMA Philanthropies Services (U.S.), Inc.** La fondation cherche à améliorer l'avenir des enfants et des jeunes d'Afrique, ainsi que des familles et des communautés qui en ont la responsabilité, en développant les capacités des Africains à lutter contre la pauvreté, améliorer l'éducation et promouvoir la santé

■ **Alan Okada, responsable administratif de la Fondation Citi.** En association avec un réseau mondial de collègues et d'organisations Citi à but non-lucratif, la fondation apporte son soutien à des projets dans plusieurs domaines : éducation financière, construction communautaire, esprit d'entreprise. En 2006, la Fondation Citi a soutenu des projets dans 86 pays ou territoires.

■ **Ken Wilson, directeur exécutif, et Wolde Tadesse, responsable projet pour la Vallée du Rift, au Fonds Christensen, avec Girma Zenebe, directeur de Culture and Arts Society of Ethiopia, un bénéficiaire et intermédiaire du Fonds Christensen.** Le Fonds Christensen concentre ses subventions dans des projets établissant un pont entre des environnements naturels et des cultures humaines dans cinq régions prioritaires dans le monde.

■ **Chet Tchozewski, directeur exécutif de Global Greengrants Fund.** Global Greengrants est à la fois une organisation publique de bienfaisance et une organisation intermédiaire soutenue par des fondations et des donateurs privés. Sa mission est d'offrir des subventions modestes à des groupes de militants écologistes partout dans le monde. Depuis 1993, l'organisation a attribué plus de 3 000 subventions dans 120 pays.



« Un intermédiaire peut vous aider si vous voulez verser une subvention qui ne rentre pas dans le cadre habituel de vos activités, ou qui concerne un pays avec lequel vous n’avez pas l’habitude de travailler. »

QU’EST-CE QU’UNE ORGANISATION INTERMÉDIAIRE ?

Il n’y a pas de définition universelle au terme « organisation intermédiaire » dans le monde de la philanthropie en direction de l’étranger. Certains subventionneurs préfèrent parler de « partenaire financeur » ou, tout simplement, de « partenaire », pour insister sur la nature essentiellement collaborative de ce partenariat.

Dans ce dossier, qui s’adresse surtout aux financeurs américains, nous définirons « intermédiaire » comme suit : une organisation (pas un individu) qui offre son expertise à des fondations et à d’autres donateurs, en particulier au moyen de resubventionnement de fonds à des organismes et des projets à l’extérieur des États-Unis. L’expertise d’un intermédiaire peut concerner la réglementation américaine ou les règlements officiels dans d’autres pays ; elle peut se traduire par une connaissance approfondie d’un domaine ou d’une région du monde ; elle peut servir de soutien institutionnel ou apporter tout autre type de soutien aux organisations bénéficiaires.

D’après Rob Buchanan, la relation entre un financeur et un intermédiaire peut prendre plusieurs formes : « Un intermédiaire peut être un conseiller, un administrateur, ou subventionner en votre nom. Certains intermédiaires sont aussi capables d’élaborer des programmes ou des réseaux, et pas simplement de traiter des dossiers de subventions. Souvent, des intermédiaires efficaces ont leurs propres objectifs et stratégies, et votre subvention rentre dans le cadre de leur stratégie globale. D’autres intermédiaires existent simplement pour aider votre subvention à toucher les personnes visées ; dans ce cas, ils n’ont pas de stratégie propre, si ce n’est qu’ils travaillent de manière professionnelle, en respectant les lois. »

Pour en savoir plus

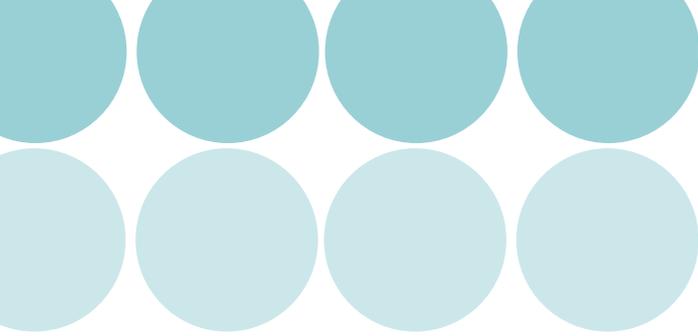
Foundation Center (www.foundationcenter.org). *Toward More Effective Use of Intermediaries*, Peter L. Szanton. Ce rapport fait partie d’une collection de la fondation *Practice Matters: The Improving Philanthropy Project*.

Grantmakers Without Borders (www.gwob.net). Ww/oB propose sur son site une section très fournie avec des conseils pour des financeurs, notamment des informations sur comment travailler avec des intermédiaires et un dossier gratuit : *International Grantmaking Resource Packet*.

The Philanthropic Initiative (www.tpi.org). *Diaspora Philanthropy: New Roles and Emerging Models*, Paula Johnson. Les conclusions de ce projet de recherche, qui fait partie du projet *Strengthening Global Philanthropy Initiative*, comporte un aperçu sur la philanthropie des diasporas, des études de cas, et une liste d’organisations qui soutiennent des projets en direction des diasporas.

United States International Grantmaking (www.usig.org). Un projet du *Council of Foundations*, en partenariat avec *International Center for Not-for-Profit Law*, USIG propose de nombreuses ressources, notamment sur la nouvelle réglementation américaine sur les subventions vers l’étranger, ainsi qu’une publication de 2007, *Principles of Accountability for International Philanthropy*. Le site the USIG contient également une importante liste d’organisations « intermédiaires/partenaires », classées par domaine géographique ou par type de mission.

Quant au lieu d'implantation des organisations intermédiaires, M. Buchanan ajoute : « Le terme "intermédiaire" peut s'appliquer tant aux organisations caritatives basés aux États-Unis et chargées de gérer des subventions vers l'étranger, qu'aux organisations ailleurs dans le monde qui facilitent le re-subventionnement aux organisations et aux communautés locales. » Certains financeurs travaillent avec ces deux types d'intermédiaires. D'après Sarah Hobson : « La plupart de nos subventions vont à deux types d'organisations intermédiaires de qualité ». Elle ajoute : « Il y a des organisations basées aux États-Unis qui versent des subventions à des groupes dynamiques en Afrique, mais il y a aussi d'importantes organisations dirigées par des Africains et basées en Afrique qui versent des subventions à des groupes de femmes rurales avec lesquels ces organisations entretiennent des liens très forts. »



Q: QUEL EST L'INTÉRÊT DE TRAVAILLER AVEC DES ORGANISATIONS INTERMÉDIAIRES ?

ROB BUCHANAN: Il y a plusieurs bonnes raisons pour s'intéresser à ces organisations. Tout d'abord, vous obtenez plus d'informations sur les demandeurs de

COMMENT TRAVAILLENT LES INTERMÉDIAIRES

Chet Tchozewski décrit le fonds Global Greengrants

Notre approche est née du mouvement écologiste lui-même. Des militants du mouvement écologiste international, dont moi, se sont aperçus du besoin de créer un mécanisme de financement qui puisse faire plusieurs choses que l'on ne voyait pas il y a une quinzaine années. L'une était de permettre aux donateurs écologistes américains de verser des dons, déductibles d'impôts, qui pouvaient parvenir à des groupes écologistes à l'extérieur des États-Unis, notamment dans des pays en voie de développement. Un deuxième objectif était d'y parvenir en trouvant un moyen rentable de verser des subventions de moins de 5 000 USD, sans augmenter les délais, ou multiplier les procédures administratives et les frais de virement bancaire. Enfin, il était important d'atteindre ces objectifs avec une sorte de « valeur ajoutée » qui serait le fruit des connaissances de terrain des militants écologistes et des leaders des mouvements sociaux.

Toutes ces idées ont abouti à la création du Fonds Global Greengrants. Notre approche nous donne une avance par rapport aux autres dans ce domaine, mais uniquement dans ce domaine. Nous nous concentrons uniquement sur la gestion de subventions modestes et rentables en nous basant sur un réseau mondial de conseillers locaux bénévoles. Nous attribuons près de 700 subventions chaque année, dont le montant moyen est de 3 900 USD, avec des frais fixes d'environ 1 900 USD. Bien que cela puisse sembler peu glorieux (les frais s'élèvent à près de la moitié de la subvention elle-même), cela représente pourtant une nette amélioration par rapport à ce qu'il est possible de faire avec des subventions réduites vers l'étranger dans le domaine de l'environnement ou même, semble-t-il, dans d'autres domaines.

Notre modèle tire parti de notre connaissance des fondations privées et des principaux donateurs individuels aux États-Unis et, dans une moindre mesure, en Europe. Nous comprenons le besoin des individus d'obtenir des réductions d'impôt. Nous savons également que tout le monde souhaite que l'argent versé soit dépensé de manière efficace. Nous atteignons cet objectif grâce à un important effort de contrôle des dépenses, en effectuant le maximum du travail bénévolement. Notre principal atout est sans doute notre capacité à nous appuyer sur un réseau social préexistant de militants écologistes, qui comprennent que nous leur demandons de décider comment utiliser l'argent que nous recueillons pour leur région, leur pays ou leur cause, sans imposer trop de conditions. Nous tirons également des enseignements des expériences d'autres intermédiaires internationaux, que ce soit dans notre domaine ou dans des mouvements sociaux comparables, comme le mouvement des femmes, celui des droits humains, des travailleurs ou du mouvement pour la paix.

subventions et leur stratégie, grâce à l'expérience, aux connaissances et aux réseaux de votre intermédiaire. Ceci est particulièrement utile lorsque vous connaissez mal le pays où vous souhaitez travailler, ou lorsque vous hésitez sur la manière de structurer votre subvention. Les intermédiaires peuvent servir localement de relais, et vous tenir informés de ce qu'il se passe localement, et de l'émergence de nouvelles organisations.

Obtenir des conseils sur la réglementation des impôts américains (IRS) est également très utile, surtout lorsque vous êtes une fondation privée sans personnel spécialisé dans ce domaine, ou une entreprise dont un service gère un programme de subventions avec des effectifs réduits. Même lorsque vous travaillez pour une fondation plus importante, un intermédiaire peut vous aider à gérer une subvention qui ne rentre pas dans votre programme habituel, ou qui concerne un pays où vous n'avez pas l'habitude de travailler, puisqu'un intermédiaire peut bien connaître les lois en vigueur localement. Les intermédiaires peuvent aussi offrir un soutien administratif. Pour une petite fondation ou une entreprise qui n'a pas les moyens ou le temps de gérer correctement les nombreux documents et rapports requis pour toute subvention vers l'étranger, un intermédiaire peut être un bon partenaire. De nombreuses fondations se rendent compte qu'il est souvent moins coûteux de travailler avec une organisation intermédiaire que d'essayer de tout gérer soi-même.

SARAH HOBSON: Financer un intermédiaire qui s'intéresse à ce que vous faites peut être d'un grand secours lorsque vous commencez à gérer des subventions à l'étranger. L'intermédiaire peut vous fournir des contacts et un accès qui vous permettent de construire des partenariats et des projets de subventions directs, si c'est là ce que vous souhaitez. Sinon, l'intermédiaire est tout simplement un bon moyen d'améliorer vos connaissances. Un intermédiaire vous permet de faire parvenir des fonds à des initiatives et des groupes auxquels vous n'auriez pas eu accès autrement. Vous pouvez également profiter des compétences culturelles de l'intermédiaire, ce qui vous permet de proposer des financements utiles, appropriés, sensibles aux particularités des populations locales.

Nous nous intéressons surtout à faire parvenir directement des financements aux organisations dirigées par des Africains, pour soutenir et renforcer leurs capacités, ainsi que celles des groupes avec qui ces intermédiaires travaillent. Nous souhaitons aider plus particulièrement les femmes rurales en Afrique de l'Ouest. C'est pourquoi nous finançons plusieurs organisations que l'on pourrait appeler des organisations paysannes. Ainsi, l'une d'elle compte 3 000 membres, divisés en près de 33 groupes paysans. Nous versons une subvention conséquente à l'organisation principale, et celle-ci reverse des subventions communautaires à chaque groupe paysan. L'organisation propose également un soutien technique aux groupes pour les aider à gérer leur subvention, à noter leurs dépenses, and à réussir à mettre en œuvre les activités ainsi subventionnées. Avec ce type d'approche, nous espérons contribuer à renforcer les capacités à plusieurs niveaux, d'une manière interconnectée, réduisant alors la paperasse au profit de relations.

ALAN OKADA: Lorsque nous avons commencé, nous avons besoin d'aller assez vite. Nous avons eu recours à deux techniques : nous avons travaillé avec plusieurs fonds à vocation arrêtée par le donateur au sein d'organismes de bienfaisance, comme United Way International ou encore Charities Aid Foundation America, mais aussi avec des organisations internationales affiliées ou avec des implantations dans plusieurs pays, comme Habitat for Humanity ou Junior Achievement International. Pour aller vite, cette méthode nous a permis de lancer nos activités en peu de temps, sans accroître nos effectifs ou le nombre de nos avocats. Cette technique nous permet également de verser des subventions dans de nombreux pays.

ELAN GARONZIK: Les organisations intermédiaires nous permettent d'aller plus loin, à moyens constants, par rapport à ce que nous aurions été capables de faire seuls. Ceci est surtout le cas lorsque l'intermédiaire attribue des petites subventions, entre 5 et 10 000 USD, à des groupes de militants de base, ce qui est plus difficile à gérer pour des institutions plus importantes. Nous œuvrons pour les enfants handicapés, et nous utilisons un effet de levier avec d'autres ressources pour créer un fonds de resubventionnement géré par le fonds pour l'enfance Nelson Mandela Children's Fund. Travailler avec cet organisme Sud-Africain, dont l'expertise et le sérieux sont reconnus, rend possible ce type d'effet de levier.

« Les organisations intermédiaires nous permettent d'aller plus loin, à moyens constants, par rapport à ce que nous aurions été capables de faire seuls. »

« Lorsque vous travaillez avec un intermédiaire, vous mettez une autre organisation entre vous et l'organisation bénéficiaire. »

Q: QUELLES SONT LES COMPROMIS ASSOCIÉS AU TRAVAIL AVEC DES INTERMÉDIAIRES ?

ROB BUCHANAN: Travailler avec un intermédiaire a ses avantages, mais ce choix impose certains sacrifices. Tout d'abord, vous perdez le contrôle de vos ressources. Si vous êtes une fondation américaine et versez une subvention à une organisation caritative intermédiaire, vous avez versé une subvention à cette organisation. Normalement, vous avez un accord, généralement rédigé, avec cette organisation, stipulant la manière dont vous aimeriez que votre subvention soit utilisée. L'accord se base sur des conversations préliminaires sur ce que cela signifie, sur le type d'options et de choix que l'organisation propose à la fondation donatrice. Mais d'un point de vue technique et légal, une fois que vous versez une subvention à cette organisation, les fonds lui appartiennent.

Ceci nous amène à parler de la deuxième chose qui constitue pour beaucoup un désavantage de travailler avec des intermédiaires : vous n'avez plus de lien direct avec le bénéficiaire de votre subvention, du moins pas comme cela aurait été le cas si votre organisation avait versé la subvention directement. Lorsque vous travaillez avec un intermédiaire, vous mettez une autre organisation entre vous et l'organisation bénéficiaire. Pour certaines fondations, cela ne pose aucun problème. D'autres, en revanche, souhaitent avoir une relation directe, étroite et de longue durée avec les organisations subventionnées, se rendant sur place pour voir comment les fonds sont utilisés, participant à des activités partagées d'enseignement, ou contribuant plus activement au travail de l'organisation. Une fondation pourrait vouloir aider le récipiendaire sur plusieurs années et renforcer ses capacités, par exemple.

Un autre désavantage potentiel est que le financeur peut croire qu'il n'est pas nécessaire de se soucier de la lutte contre le terrorisme, en croyant que c'est le travail de l'intermédiaire. Ce type de situation peut créer un sentiment illusoire de sécurité. Il n'est pas dit que vous seriez exonéré de toute responsabilité, dans le pire des cas où vos fonds auraient servi à financer une organisation terroriste au moyen de l'organisation intermédiaire. Il faut se dire que vous êtes toujours légalement responsable, même si vos fonds sont redistribués par la suite.

ALAN OKADA: Lorsque vous travaillez avec un intermédiaire, il est parfois difficile de faire reconnaître votre soutien. Nous avons établi un fonds de la Fondation Citi dans chaque organisation intermédiaire que nous soutenons, mais les subventions transitent par ces organisations. Le récipiendaire peut parfois ne s'apercevoir que du soutien de United Way ou la Fondation Charities Aid, en omettant le lien avec la Fondation Citi.

NATALIA KANEM: Lorsque ce ne sont pas les meilleures organisations, les intermédiaires peuvent servir de barrière. Ils sont responsables vis-à-vis des donateurs ou des personnes qui les soutiennent, mais ils ne sont pas nécessairement responsables vis-à-vis des bénéficiaires finaux. Ceci dit, des intermédiaires de qualité sont souvent très bien informés des conditions locales et peuvent être d'une aide précieuse pour les organisations locales. Un bon intermédiaire connaît

les conditions locales et comprend la culture et les problèmes politiques locaux bien mieux qu'un gros donateur. Déléguer à l'intermédiaire le travail de terrain pour renforcer les capacités signifie qu'il est plus souvent sur place, plutôt qu'en train de gérer les choses de loin.

ELAN GARONZIK: Un désavantage est que vous pouvez vous éloigner de votre objectif sur le terrain. En tant que responsable programme, vous connaissez les problèmes de l'institution intermédiaire, mais pas les bénéficiaires, et vous risquez de vous concentrer là-dessus plutôt que de vous soucier à améliorer la qualité des services offerts ou tout autre but que vous vous êtes fixé.

CHET TCHOZEWSKI: Un des dangers de travailler avec des intermédiaires est qu'à chaque fois que vous ajoutez un intermédiaire, vous risquez d'augmenter vos frais. Cela risque aussi de créer un goulet d'étranglement, ce qui peut augmenter les frais et diminuer la réactivité. Les intermédiaires essaient de remédier à ces problèmes en s'efforçant de rester souples, peu bureaucratiques ou onéreux, mais les risques demeurent.

Q: COMMENT CHOISIR UNE ORGANISATION INTERMÉDIAIRE ?

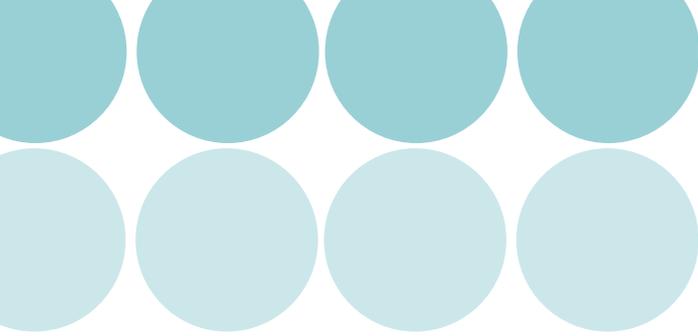
ROB BUCHANAN: Le choix de l'intermédiaire est important. Il faut que correspondent bien ce que vous cherchez et ce que l'intermédiaire est en mesure de vous offrir. Chaque intermédiaire ne s'intéresse pas aux mêmes choses ou n'offre pas les mêmes services. Chaque organisation intermédiaire peut proposer toute une gamme de services, en allant de la capacité à choisir la bonne ONG sur le terrain, en passant par la surveillance ou le contrôle, jusqu'à la gestion des documents nécessaires à la constitution d'un dossier ou la gestion de la subvention elle-même. Ces organisations peuvent également effectuer des virements de fonds, faire le suivi d'une subvention, ou s'assurer que les rapports sont communiqués en temps utile. Si une fondation veut se charger d'une ou plusieurs de ces tâches, elle peut s'accorder avec l'organisation intermédiaire. En général, tout ceci peut faire l'objet d'aménagements.

Tout dépend également d'où vient l'organisation intermédiaire. Si, par exemple, vous souhaitez financer l'éducation des filles en Afghanistan, mais que vous connaissez mal les ONG dans ce pays, vous pouvez passer par Give to Asia qui peut ensuite vous dire : « Eh bien, voici ce que nous vous proposons pour l'éducation des filles en Afghanistan, et voici l'organisation que nous vous recommandons. »

Il y a, en dernier lieu, le cas des financeurs qui connaissent déjà l'organisation qu'ils souhaitent soutenir. Ils ont identifié une organisation et effectué les recherches qui les ont convaincu du projet. Peut-être s'agit-il d'une petite fondation familiale, gérée par les administrateurs de fonds, sans personnel spécifique. La fondation n'a pas le temps ou l'expertise pour effectuer toutes les vérifications nécessaires pour attribuer une subvention directement à l'organisation choisie. Ou encore, le financeur est une fondation d'entreprise avec très peu de personnel, souhaitant verser de nombreuses subventions dans de nombreux pays dans le monde. Là aussi, les employés n'ont pas le temps de faire toute la paperasse

« Dans nos discussions avec l'intermédiaire, nous affirmons d'emblée notre désir de participer au dialogue. »

Comment choisir une organisation intermédiaire ? Utilisez notre matrice à la fin de ce dossier.



LES INTERMÉDIAIRES : UN MOYEN D'ACCÉDER AUX COMMUNAUTÉS

Une conversation avec Wolde Tadesse, du Christensen Fund, et Girma Zenebe, de Culture and Arts Society of Ethiopia

Le Fonds Christensen, une fondation familiale basée en Californie, consacre ses subvention au « maintien, sur le long terme, de la riche diversité du monde, tant d'un point de vue biologique que culturel. » Sa mission découle de l'idée que « cette diversité est le fruit de processus historiques multi-séculaires, de l'évolution, d'œuvres de création humaines, d'adaptation et de connaissances. » La Fondation se concentre sur cinq régions géographiques : le Sud Ouest (le sud-ouest des États-Unis et le nord-ouest du Mexique) ; l'Asie Centrale et la Turquie ; la Vallée du Rift en Afrique (plus particulièrement le sud-ouest de l'Éthiopie et le nord du Kenya) ; le nord de l'Australie ; la Mélanésie.

La mission de la fondation critique implicitement l'approche « commerciale » des relations entre financeurs, intermédiaires et bénéficiaires. D'après Wolde Tadesse, le responsable programme, pour la Fondation : « Les communautés indigènes ont su gérer, des siècles durant, des crises sociales, des animaux et des champs. En tant que financeurs, nous devons reconnaître et tirer parti de cela. Si nous voulons que les gens fassent les choses comme nous, un grand nombre de communautés resteront hors de notre portée. »

Il ajoute : « Les organisations intermédiaires ont un rôle à jouer. Elles sont un moyen d'accéder aux communautés ». Dans la Vallée du Rift en Afrique, la Fondation travaille en étroite collaboration avec Culture and Arts Society of Ethiopia (CASE), un intermédiaire qui propose des ressources aux associations rurales communautaires en Éthiopie.

Girma Zenebe, directeur de CASE, explique comment un intermédiaire peut servir de « moyen d'accès » entre un donateur venant de loin et un bénéficiaire local :

« Notre travail avec le Fonds Christensen repose sur deux points d'accord. Tout d'abord, nous sommes tous deux persuadés que les communautés locales ont les moyens et les connaissances nécessaires pour gérer leurs affaires courantes mieux que des personnes extérieures. Ce qui leur fait "défaut" (le terme n'est sans doute pas le bon) est leur incapacité à lire, écrire ou compter. Nous sommes persuadés que ce ne sont pas des raisons suffisantes pour refuser l'aide de financeurs aux peuples indigènes. Deuxièmement, nous sommes tous deux conscients que l'on ne peut se passer des règles officielles et des exigences techniques propres à la gestion des subventions. C'est pour quoi il nous faut passer par une organisation intermédiaire pour travailler avec des communautés locales, du moins pour le moment.

CASE et le Fonds Christensen partagent le désir de simplifier les procédures administratives pour les communautés locales. C'est pourquoi :

- Nous avons développé notre propre format simplifié de demande de subvention, basé sur la fiche du Fonds Christensen, dans la langue de la population locale, ainsi qu'un accord de subvention simplifié entre CASE et les associations communautaires. Nous acceptons également des "présentations de projet par oral", que nous reproduisons ensuite par écrit.
- Nous confions le projet au personnel CASE connaissant la langue et la culture locale, afin qu'il puisse travailler avec les associations. Ils sont spécialisés dans l'aide aux communautés pour la mise en œuvre des projets.
- Nous offrons régulièrement une formation aux membres des associations pour renforcer leurs capacités dans la planification et la mise en œuvre des activités du projet, dans la gestion financière, le reporting et la rédaction de rapports. Nous organisons des ateliers qui améliorent les rapports et la coopération entre les représentants locaux de l'État et les associations communautaires.
- Nous accompagnons les associations à effectuer diverses tâches, comme de renouveler des documents officiels, effectuer un audit, ou envoyer des rapports aux autorités locales. »

et d'administrer toutes les subventions, en se chargeant du suivi, des rapports, et ainsi de suite. Dans les deux cas, le financeur peut verser une subvention à une organisation intermédiaire qui, pour une commission, s'occupe de tout pour lui.

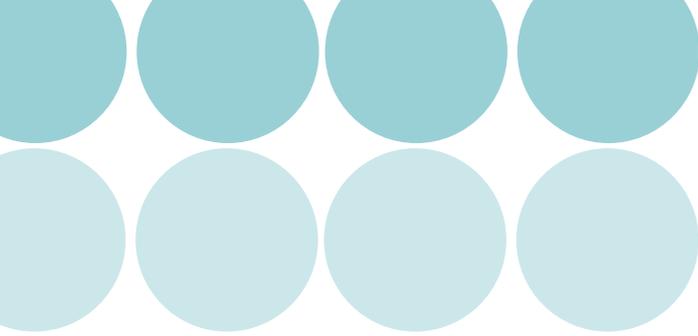
SARAH HOBSON: Lorsque nous considérons un intermédiaire, nous nous intéressons d'abord à sa mission, sa vision et son programme, avant de nous pencher également sur leur capacité à offrir des subventions et un soutien technique ou des formations aux groupes subventionnés. Leur capacité dans ce domaine varie avec chaque organisation, c'est pourquoi nous souhaitons également les aider à renforcer leurs propres capacités, pour que cela profite également aux groupes. Nous demandons également aux intermédiaires de démontrer l'existence de liens réels de longue durée avec les groupes qu'ils subventionnent, et de montrer leur réactivité et flexibilité dans leur manière de travailler avec ces groupes. Il faut que leur priorité soit de renforcer des groupes. Dans nos discussions avec l'intermédiaire, nous affirmons d'emblée notre désir de participer au dialogue sur comment les femmes rurales et leurs familles arrivent à changer les choses, et expliquons que nous aimons, à l'occasion, avoir un contact direct avec les groupements de femmes qui reçoivent des subventions communautaires au travers de l'intermédiaire. Il n'y a pas de solution simple, c'est pourquoi nous souhaitons être au courant de manière à pouvoir modifier notre programme de subventions. Nous ne souhaitons pas être trop envahissants, et nous ne sommes pas là pour tout surveiller.

ALAN OKADA: Tout le monde prend une décision en fonction d'un risque. Quel risque vous semble acceptable ? Nous savons tous que nous ne pouvons pas nous permettre d'être montrés du doigt sur la première page du *Wall Street Journal*. En tant que fondation d'entreprise avec un programme de subventions à l'étranger en constante évolution, nous vérifions si l'intermédiaire connaît son domaine, s'il travaille avec d'autres donateurs, s'il a suffisamment de moyens et de représentants sur le terrain.

NATALIA KANEM: Nous cherchons quelqu'un qui connaît bien les problèmes locaux. Lorsque ELMA avait choisi les enfants et les jeunes handicapés comme un de ses domaines d'intervention, nous avons cherché un bon intermédiaire, quelqu'un qui avait d'importants liens avec les différentes communautés que nous soutenons dans le sud de l'Afrique. L'aide aux handicapés n'est pas une cause très médiatique, mais cela fait partie intégrante du travail du Fonds pour les enfants de Nelson Mandela (Nelson Mandela Children's Fund). Pour ce fonds, comme pour nous, c'est pourtant un enjeu fondamental. Ce fonds s'intéresse également à d'autres causes, comme l'éducation et les soins pour le VIH, le soutien aux enfants, l'acquisition de compétences. Pour nous, verser une subvention à ce Fonds est une manière d'étendre nos activités d'une façon particulièrement efficace. Une partie du travail du Fonds passe par le resubventionnement, l'autre dépend de ses activités propres.

ELAN GARONZIK: Il est important de bien comprendre comment fonctionne un intermédiaire. Nous avons passé beaucoup de temps dans les bureaux de la Fondation Stephen Lewis, et nous avons souvent rencontré leurs cadres pour bien comprendre

“We look for someone who knows the local side of the problem.”



ÉLABORER UNE STRAGÉGIE POUR TRAVAILLER AVEC DES INTERMÉDIAIRES

Conversation avec Sarah Hobson, Fondation New Field

Lorsque nous avons commencé à travailler en 2004, nous avons délibérément choisi de passer les deux premières années à attribuer des subventions sans trop nous spécialiser, pour expérimenter, période pendant laquelle nous cherchions à définir notre mission, nos valeurs et notre stratégie. Très tôt, notre conseil d'administration a pris une décision importante : allouer des ressources pour que le personnel effectue des recherches sur le domaine qui allait sans doute être le nôtre, à savoir comment aider les femmes et leurs familles à surmonter la pauvreté, la violence et l'injustice en Afrique sub-saharienne.

Pendant les deux premières années, nous avons cherché des organisations partenaires qui travaillaient déjà dans les mêmes régions, de manière à profiter de leur expérience. Nous avons ainsi versé des subventions au Fonds Mondial pour les Femmes, à la Fondation Firelight, au Fonds de Développement pour la Femme Africaine (African Women's Development Fund) et à World Education. Une partie de notre accord avec ces organismes était qu'ils partageraient avec nous leurs informations et qu'ils nous aideraient à apprendre comment gérer un programme de subventions qui soit bien pensé.

Notre décision de nous consacrer au soutien d'organisations de femmes rurales en Afrique sub-saharienne découle de cela. Le deuxième problème important était de voir comment s'y prendre. De nombreuses ONG nationales ou internationales n'arrivent pas à venir en aide aux femmes rurales ; c'est-à-dire qu'il est très rare qu'une organisation réussisse effectivement à mettre de l'argent dans les mains de femmes rurales et qu'elles puissent le gérer elles-mêmes. Pourtant, les femmes rurales dans de nombreuses régions d'Afrique sont très bien organisées et elles sont réunies en associations rurales ou dans des coopératives agricoles. Nous nous sommes aperçus que ces groupes ou associations ont des capacités, mais qu'ils manquaient d'expérience dans la gestion de fonds venant de l'extérieur.

Nous ne voulions pas verser directement des subventions à la plupart des groupements de femmes agricoles, parce que la plupart de ces groupes sont de taille réduite et nous sommes vraiment trop loin. Il nous semblait plus utile de financer des organisations intermédiaires, dans une province, une région ou un pays, avec de vrais liens avec les associations de femmes rurales, afin que ces organisations puissent, à leur tour, verser des subventions communautaires.

Certaines des organisations que nous finançons n'ont pas beaucoup d'expérience dans la gestion de subventions. Nous leur fournissons alors des informations, comme des critères de sélection, des formulaires de demande de subvention, des contrats type, les principes de base pour rédiger les rapports d'activité, que ces organisations peuvent adapter aux bénéficiaires de leurs subventions. Nous leur fournissons également des informations concernant les exigences du Trésor américain, pour qu'ils comprennent pourquoi nous leur posons tant de questions, et pourquoi nous avons besoin de certains renseignements concernant les statuts des organisations. Nous avons une représentante locale qui est une consultante dans le domaine qui nous intéresse. Elle est régulièrement en contact avec les groupes. Ainsi, elle peut leur fournir les informations nécessaires et vérifier que tout va bien. Les groupes peuvent, de leur côté, s'adresser à elle.

comment ils leurs ressources étaient mises à profit sur le terrain. Si j'avais à donner un conseil à quiconque s'intéresse à un intermédiaire, ce serait de bien se renseigner sur comment et où travaille l'organisation, ce qu'elle fait pour se développer sur le terrain, si elle a un personnel ou des consultants « authentiques » sur place (le mot n'est peut-être pas bien choisi), surtout lorsque le travail se fait à distance.

Q: COMMENT DÉVELOPPER ET GARDER DE BONNES RELATIONS AVEC UNE ORGANISATION INTERMÉDIAIRE ?

NATALIA KANEM: Si vous pouvez vous déplacer, allez sur place pour voir ce que fait l'organisation. Si votre budget ne vous permet pas un tel déplacement, il faudra construire une relation d'étroite confiance avec des gens sur place qui représentent les personnes que vous voulez aider. Il est de votre responsabilité, malgré tout, de recueillir des informations de témoins directs. Nous nous réservons toujours le droit de nous rendre sur place et de rencontrer le groupe ayant obtenu une subvention via un intermédiaire. Nous effectuons les visites avant la fin de la subvention, nous parlons avec les réfugiés, pour voir comment les choses se passent, ce qu'ils ont apprécié, pour connaître leur expérience. Il ne s'agit pas d'un vote de confiance sur la subvention elle-même, sinon une manière de voir de ses propres yeux ce que la subvention a pu accomplir.

ALAN OKADA: Globalement, notre mission consiste à proposer des subventions dans tous les pays où Citicorp est implanté. Nous pouvons identifier des projets potentiels dans ces pays et gérer la procédure d'examen des dossiers. Nous effectuons tout cela en partenariat avec notre personnel chargé des affaires publiques dans chacun des plus de 100 pays. Tout notre personnel sur place nous signale des projets éligibles, et le dialogue est constant sur la meilleure façon d'identifier et de soutenir les ONG dans chaque pays.

KEN WILSON: Si les fondations sont trop exigeantes, les intermédiaires peuvent se rendre compte qu'ils doivent se concentrer davantage sur les besoins des financeurs, plutôt que sur ceux des communautés. Ainsi, si l'intermédiaire ne rentre pas dans le cadre des organisations de bienfaisance définies par l'article 501(c)3 du Code des Impôts américain, il risque de devoir répondre à des coûteuses exigences en matière de rapports. En tant que fondation, nous avons appris à respecter les défis et le rôle de CASE [l'intermédiaire présenté dans ce dossier]. De la même façon, nous avons dû reconnaître le fait que, comme CASE cherche à renforcer les capacités des bénéficiaires de manière significative, ses frais généraux sont importants, pour lui assurer une marge de manœuvre.

Nos relations avec CASE restent bonnes parce que nous avons créé des liens non seulement entre les cadres et le personnel responsable des programmes, mais aussi avec le personnel administratif chargé des subventions. Tous ont visité CASE sur le terrain. Nos échanges sont francs et amicaux. Une partie de ces échanges se fait avec les bénéficiaires des subventions CASE au sein des communautés.

CASE a aussi créé un partenariat stratégique avec la fondation dans d'autres domaines culturels, notamment avec la publication et des recherches sur des sujets variés comme des dictionnaires des langues locales, des ouvrages sur les principales plantes aromatiques, sur la poésie contemporaine ou les connaissances vétérinaires traditionnelles.

Matrice : ce qu'il faut chercher avant de choisir un intermédiaire

Utilisez cette matrice pour vérifier ce que l'intermédiaire peut faire, et les classer par ordre de priorité. Ce modèle peut vous aider à savoir ce qu'il faut vérifier de l'intermédiaire, comme son approche, expérience, expertise ou compétences. Il est possible que vous puissiez vous-même vous charger de certaines des fonctions énumérées ci-dessous.

FONCTION OU EXPERTISE	DESCRIPTION	UNE DE NOS PRIORITÉS ?
VERSEMENT DE SUBVENTIONS	Procédure claire et efficace pour reverser nos subventions à d'autres entités, y compris le travail administratif, les rapports d'activité et les contrôles.	
EXPERTISE JURIDIQUE	Capacité à conseiller sur des questions juridiques, y compris la réglementation américaine en matière d'impôts.	
DÉDUCTIBILITÉ	Les dons sont déductibles des impôts.	
GESTION ET LEADERSHIP	Une gestion des fonds efficace et responsable, garantie par des contrôles financiers, une structure administrative, et des ressources suffisantes et durables.	
PARTENAIRES INTELLIGENTS	Capacité à nous aider à mieux comprendre la réalité sur le terrain pour développer de nouvelles stratégies afin de faire face aux problèmes qui nous intéressent.	
RENFORCEMENT DE CAPACITÉS	Capacité à fournir une assistance ou une aide technique pour subvenir aux besoins des bénéficiaires, des communautés et des domaines d'activité.	
PARTAGE DES CONNAISSANCES ET DE L'APPRENTISSAGE	Engagement et capacité à partager des informations avec les financeurs, les bénéficiaires, le public et tout autre personne ou entité concernée. Systèmes pour évaluer et compiler les résultats des bénéficiaires et les leçons tirées de ces projets.	
CONNAISSANCES OU EXPERTISE SPÉCIFIQUES	Expertise contextuelle, culturelle et/ou linguistique sur un domaine ou une région particuliers, voire présence sur le terrain. Connaissance des lois régissant le travail des ONG ou les dons provenant de l'étranger dans le pays où la subvention sera versée. Connaissance du climat politique et des grands dossiers.	
ACCÈS LOCAL ET RÉSEAUX	Relations avec les communautés locales, et liens avec une communauté élargie de personnes et d'institutions. Capacité à faire fi des différences de race, d'origine, de religion, de classe, etc.	
INFLUENCE	Capacité à faire jouer des fonds, des ressources et des liens avec d'autres programmes et institutions pour réussir à accomplir les objectifs.	