



# **Perspectives Nouvelles en matière de prise en charge du développement par les collectivités locales**

Recommandations aux bailleurs de fonds

**Jenny Hodgson, Barry Knight et  
Susan Wilkinson-Maposa**

## Avertissement

Cette étude a été organisée à l'initiative de la Comic Relief en 2017 à l'effet de dresser un bilan critique de ce qui se fait de mieux en matière de développement communautaire et ainsi de peser sur les travaux de renforcement des collectivités locales. Ledit rapport a subi plusieurs révisions et cette version présente les principales conclusions.

Les conclusions et les opinions qui y figurent sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les points de vue ou les politiques de la Comic Relief ou des organisations et personnes citées.

Nous remercions tout particulièrement les membres de Comic Relief pour leurs contributions tout au long de la préparation de ce document, ainsi que les personnes interrogées qui nous ont fait part de leurs précieuses suggestions et de leur expérience.

## Remerciements

La Comic Relief et les auteurs du présent document souhaitent exprimer toute leur gratitude aux personnes suivantes pour leurs contributions et pour avoir pris le temps de partager leurs expériences, notamment:

Gord Cunningham de la Coady International Institute  
Rose Longhurst de la Edge Fund  
Neena S Jain de emBOLDen Alliances  
John Hecklinger de la Global Giving  
Chung-Wha Hong de Grassroots International  
John Coonrod de Hunger Project  
Kristin Giantris de la Non-Profit Finance Fund  
Dedo N Baranshamaje de la Segal Family Foundation  
Bijal Brahmhatt de la Mahila Housing SEWA Trust  
Skye Dobson de la Slum Dwellers International;  
Chloe Tomlinson de la Spark MicroGrants  
Gannon Gillespie de la Tostan  
Rita Thapa (fondatrice) de la Tewa – Nepal Women's Fund.

## Liste des sigles

<b>ABCD</b>	Asset-based community development <i>Développement communautaire basé sur les actifs</i>
<b>CAF</b>	Charities Aid Foundation
<b>CDAC</b>	Communicating with Disaster Affected Communities Network <i>Réseau de communication avec les collectivités locales touchées par le désastre</i>
<b>CDD</b>	Community-driven development <i>Développement décentralisé et participatif</i>
<b>CLD</b>	Community-led development <i>Prise en charge du développement par les collectivités locales</i>
<b>GACP</b>	Global Alliance for Community Philanthropy <i>Alliance Mondiale pour la Philanthropie Communautaire</i>
<b>GFCF</b>	Global Fund for Community Foundations <i>Fonds Mondial pour les Fondations Communautaires</i>
<b>IKS</b>	Indigenous Knowledge Systems <i>Systèmes de Connaissances Autochtones</i>
<b>INGOs</b>	International Non-Governmental Organizations <i>Organisations non gouvernementales internationales</i>
<b>ODA</b>	Official Development Aid <i>Aide Publique au Développement</i>
<b>RCTs</b>	Randomized Control Trials <i>Essais cliniques aléatoires</i>
<b>SCHR</b>	Steering Committee for Humanitarian Response <i>Comité de pilotage pour l'intervention humanitaire</i>
<b>USAID</b>	United States Agency for International Development <i>Agence Américaine pour le Développement International</i>

## Une initiative de la Comic Relief



## Sommaire

Résumé Analytique	4
Principales conclusions	5
<b>1 Introduction</b>	<b>11</b>
1.1 Contexte – l'évolution du contexte de l'aide au développement	11
1.2 Introduction d'un cadre de référence et d'un langage en matière de philanthropie communautaire	13
<b>2 Méthodologie de la recherche</b>	<b>14</b>
2.1 Revue de la littérature existante	14
2.2 Entretiens qualitatifs avec des personnes-ressources	14
<b>3 Conclusions – Évolution du secteur du développement et des bailleurs de fonds</b>	<b>15</b>
3.1 Définition des notions de prise en charge par les collectivités locales et de communauté	15
3.2 Mobilisation des collectivités locales – et points de départ de l'intervention pour les bailleurs de fonds	22
3.3 Arguments militant en faveur de la prise en charge par les collectivités locales	23
3.4 Problèmes liés à la société civile et solutions de prise en charge par les collectivités locales	25
3.5 Nouvelles opportunités militant en faveur d'un recours plus accru à des démarches tenant de la prise en charge par les collectivités locales	29
3.6 Harmonisation des priorités entre les bailleurs de fonds, la société civile et les collectivités locales	30
3.7 Nouvelles orientations pratiques des démarches tenant de la prise en charge par les collectivités locales, et les bailleurs de fonds	32
<b>4 Recommandations pour les bailleurs de fonds</b>	<b>38</b>
4.1 Décentralisation des pouvoirs d'octroi et de transfert des subventions	38
4.2 Recommandations	39
Annexe 1: Liste des personnes-ressources	41
Annexe 2: Bibliographie	42
Annexe 3: Glossaire des termes	46

## Résumé Analytique

Le présent rapport récapitule les principales conclusions d'une vaste manœuvre de cadrage entreprise par le *Global Fund for Community Foundations* (Fonds mondial pour les fondations communautaires – GFCE) visant à comprendre le paysage actuel des stratégies et approches qui responsabilisent la population et les institutions locales en vue de leur propre développement.

Le rapport repose sur l'idée que non seulement les bailleurs de fonds et les autres organisations d'«aide massive» se préoccupent de plus en plus des problèmes liés aux ressources, à l'efficacité et à la légitimité de la société civile à long terme, mais que l'on note de plus en plus d'indices d'une réflexion nouvelle, de nouvelles pratiques et d'un nouveau leadership d'opinion en appui à la vision d'un système ou de mécanismes nouveaux, plus ancrés localement mais d'envergure internationale, pour un développement pris en charge par la communauté. Bien que des efforts soient faits pour rattacher différents aspects de la pratique et de la théorie dans ce nouveau cadre que nous appelons la «Prise en charge 2.0 par les collectivités locales» (un système qui met l'accent sur la prise en considération et la mobilisation des atouts locaux ainsi que sur des liens de confiance et une appropriation par les populations locales), il reste encore beaucoup à faire à cet égard. Toutefois, tant que les normes en vigueur dans le système d'aide existant continuent de mettre l'accent sur des résultats concrets et des indicateurs tangibles comme preuve de succès plutôt que sur des résultats plus qualitatifs (tels que le renforcement de la confiance, de la dignité, etc.) ou sur une perspective écosystémique, il y a peu d'incitations pour que les comportements – ou la conception de projets de développement financés par des fonds extérieurs – changent. Le rapport se termine par des recommandations concrètes aux bailleurs de fonds souhaitant soutenir les approches relevant de la prise en charge par la communauté, qui permettent au pouvoir de se rapprocher des populations et sur le rôle qu'elles peuvent jouer, qu'il s'agisse d'activités subventionnées ou non.

L'étude est basée sur deux sources principales. L'une est une revue de la littérature existante et l'autre une série d'entretiens avec des personnes-ressources et des praticiens des pays en développement. Le travail a nécessité de nombreuses discussions avec les membres du personnel de la Comic Relief, qui ont procédé au réexamen d'un certain nombre de versions du rapport. Cela inclue notamment un atelier sur les résultats les plus récents. Ainsi les conclusions sont l'aboutissement d'un processus itératif avec la participation d'un grand nombre de personnes à ce rapport final. De plus amples informations sur la méthodologie sont fournies à la section 2 du rapport. Les conclusions sont présentées sous six rubriques principales ci-dessous, tandis que la section 3 fournit plus de détails.

## Principaux Résultats

### La valeur et le pouvoir des organisations dirigées par la communauté

Toute une panoplie de termes sont utilisés concernant la définition de «communauté», mais en fin de compte, l'essentiel c'est l'accent mis sur la communauté comme:

**Acteur:** un agent de changement – c'est-à-dire qui prend des décisions et qui fait bouger les choses – et pas seulement un bénéficiaire de l'aide.

**Ressource:** une source de connaissances, d'expérience et d'actifs à mobiliser et à exploiter, plutôt qu'une lacune ou un déficit à combler.

**Réseau:** une ressource pour la résolution collective de problèmes par le biais d'efforts, d'une prise de décision et d'une action partagée, plutôt qu'un ensemble d'entités isolées les unes des autres et fonctionnant seules.

**Immense Force:** une puissance avec laquelle il faut compter et que l'on doit prendre au sérieux, traiter d'égal à égal, plutôt que de lancer des paroles en l'air.

Au cœur de l'idée de communauté, il est question de créer des liens entre les gens. L'approche communautaire a pour objectif fondamental d'investir dans les personnes, leurs liens sociaux et psychologiques («capital d'attachement»), les mécanismes institutionnels leur permettant de s'organiser de manière plus systématique («capital relais») et leur aptitude à mobiliser, susciter et défendre leurs droits auprès des autres («capital instrumental»).

Les organisations communautaires existent pour occuper l'espace de négociation entre les populations et le monde extérieur, et bon nombre des plus performantes le font avec une intervention extérieure minimale, ce qui suggère que l'un des principaux objectifs du soutien externe pourrait être de contribuer à la mise sur pied «d'atouts, d'aptitudes et de la confiance»<sup>1</sup>(qui sont les caractéristiques fondamentales du cadre de référence en matière de philanthropie communautaire) que les collectivités locales possèdent déjà et cherchent à renforcer.

### Un engagement communautaire réussi vise à établir des relations et des réseaux

De plus en plus, le discours sur la communauté se tourne vers la théorie des systèmes pour comprendre la mobilisation au sein des collectivités locales, entre les collectivités locales et au-delà.<sup>1</sup> Il s'agit d'une approche «réseau» ou «écologique» qui place les relations au cœur du développement. Les réseaux avec plusieurs acteurs sont plus difficiles à gérer mais plus durables. Ils sont capables de réagir, de s'adapter et de se regrouper lorsqu'une partie du système est bloquée. L'approche systémique gagne

<sup>1</sup> Dupree, S. et Allan, C. (Août 2017) *Resilient funders*, Global Greengrants <http://www.globalfundcommunityfoundations.org/information-bank/GGF%20Resilient%20Funders%20Framework%202017-07-261.pdf>

rapidement du terrain et il est important que les bailleurs de fonds en soient conscients et travaillent avec d'autres pour enrichir cette approche. Une optique systémique contribue également à détourner l'attention de deux préoccupations traditionnelles des bailleurs de fonds: l'une autour de la notion d'échelle (qui tend à mettre l'accent sur le succès sous la forme d'une croissance linéaire et financière) et l'autre en ce qui concerne la capacité interne – tant des bailleurs de fonds que des organisations de la société civile – ce qui a souvent pour effet que les bailleurs de fonds préfèrent octroyer moins de subventions, mais des montants plus élevés. Cela aboutit souvent à une dynamique de «gagnants» et de «perdants» au niveau local. Au lieu de cela, la théorie des systèmes se concentre davantage sur l'essor de multiples «centres d'influence» aux niveaux local et régional, qui peuvent se connecter de manières différentes aux collectivités locales, aux pairs, ainsi qu'aux acteurs internationaux.

### **Les approches basées sur les actifs renforcent le pouvoir de la communauté**

L'expérience montre qu'une démarche de développement basée sur les actifs et prise en charge par les citoyens peut faire progresser le capital social, en développant les aptitudes des membres des collectivités locales à acquérir trois types de pouvoirs: «Le pouvoir de» (mettre sur pied de nouvelles formes d'activités et d'y participer); «le Pouvoir en matière de» (promotion des relations et capitalisation des opportunités en collaborant avec les autres); et le «pouvoir à titre personnel» (de commencer à prendre conscience de ses aptitudes et de sa valeur intrinsèque). Le langage des atouts modifie la façon dont les gens se perçoivent et ouvre la voie au travail d'équipe – d'abord sur des problèmes et des tâches susceptibles d'être organisés entre soi – pour ensuite prendre des initiatives nécessitant le soutien de tiers tels que des ONG, les pouvoirs publics et le secteur privé.

### **Des outils d'évaluation créatifs et flexibles sont nécessaires pour constituer la base de données probantes des démarches relevant de la prise en charge par la communauté.**

Les données factuelles sur l'efficacité sont assez peu répandues, en particulier lorsqu'il s'agit d'établir le lien de causalité entre des investissements bien déterminés de programme et les résultats concrets à l'aide de méthodologies d'évaluation conventionnelles. La référence en la matière que constituent les essais cliniques aléatoires (RCT) est presque impossible à appliquer dans le cas de la prise en charge du développement par la communauté – en partie parce qu'il y a tellement de variables à contrôler, que les résultats peuvent être viciés par des facteurs cachés. Les exemples provenant du nombre limité de RCT sont mitigés. Bien que les preuves scientifiques puissent être difficiles à obtenir, toutefois, il existe des études de cas et des histoires très intéressantes qui illustrent un changement concret. Les outils d'évaluation tels que l'enquête d'appréciation et la collecte de résultats<sup>2</sup> constituent également des instruments plus nuancés de mesure, d'analyse et d'interprétation des résultats.

2 Voir <https://appreciativeinquiry.champlain.edu/learn/appreciative-inquiry-introduction/> et [http://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/outcome\\_harvesting](http://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/outcome_harvesting)

## Les approches et les priorités de financement actuelles sont susceptibles de faire obstacle aux démarches relevant de la prise en charge par la communauté

La société civile locale est extrêmement désavantagée par rapport à l'environnement actuel en matière de financement. La conception structurelle des programmes des bailleurs de fonds est parfois de nature néfaste à la société civile (cycles à court terme, priorités changeantes, modélisation statistique linéaire, etc.) et tend à favoriser les grandes organisations. Les ressources financières souvent contournent les organisations locales, au profit de la concentration sur «la résolution» des problèmes des populations locales, sans leur implication, ce qui ne peut qu'accentuer leur marginalisation. La multiplication des restrictions imposées par les gouvernements à la société civile dans de nombreux pays – ainsi que la législation anti-terroriste dans de nombreux pays donateurs – ont des effets mitigés, d'une part en raison des perturbations sur les flux de financement, mais d'autre part, par la mise en évidence de l'importance des ressources locales et de la société civile. Il ressort des différentes études que six facteurs caractéristiques des bailleurs de fonds constituent des obstacles pour la société civile et pour une démarche relevant de la prise en charge par les collectivités locales, notamment: «une mentalité hégémonique de la part des bailleurs de fonds», «des exigences irrationnelles», «le cloisonnement», «une perspective déficitaire», «le travail avec les habitués» et «une faible propension à la prise de risques».

**Tableau 1: Six aspects du comportement des bailleurs de fonds qui entravent les solutions de prise en charge par les collectivités locales et la manière d'y remédier**

Difficultés	Solutions proposées
Mentalité «hégémonique»	Passer de: <ul style="list-style-type: none"><li>■ «Nous sommes omniscients» à «les collectivités locales savent ce qui est le mieux pour elles»;</li><li>■ Se précipiter pour «donner des choses», à s'arrêter pour «écouter et comprendre»;</li><li>■ Une volonté d'«être le premier» et de «hisser le drapeau», à faire une pause pour comprendre, puis capitaliser sur ce qui existe au sein des collectivités locales</li></ul>

<p>Demandes et attentes déraisonnables des partenaires locaux (notamment en demandant à ceux qui disposent de moins de temps et de ressources de contribuer davantage)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Octroi des subventions dans le cadre d'autres types de soutien institutionnel (qu'ils soient offerts par d'autres ou fournis directement) (à court terme);</li> <li>■ Investissement dans le microcosme ou les mécanismes de développement communautaire; notamment dans les réseaux et les institutions locales (tels que les pourvoyeurs de subventions/fondations) qui peuvent gérer et distribuer les ressources à un niveau approprié aux groupes locaux (à moyen et long terme);</li> <li>■ Insuffler une optique de justice sociale (c'est-à-dire de lutte contre les causes profondes) dans les approches des programmes (à long terme)</li> </ul>
<p>État d'esprit de cloisonnement («verticalité»)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apprécier à sa juste valeur la prise en charge du développement par les collectivités locales dans le contexte d'un microcosme, ce qui implique (et doit impliquer) la complexité et l'interaction de multiples acteurs, dont l'État et d'autres secteurs, chacun ayant des rôles, des contraintes, des incitations et des méthodes de travail différentes.</li> </ul>
<p>Cadre de référence basé sur «l'auto-détermination»/la perspective de déficit qui suppose que les collectivités locales manquent d'idées, de ressources et de capacités pour agir</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Passer de l'idée de «responsabiliser les collectivités locales» à «investir dans les collectivités locales».</li> </ul>
<p>«Cliques» bailleurs de fonds/ INGOs: c'est-à-dire financer les «habités» tout en négligeant les petites organisations</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aborder les problématiques plus vastes du financement dans les pays du Sud.</li> </ul>
<p>Risque: les bailleurs de fonds font ce qui est prudent et «acceptable», face aux pressions politiques, aux exigences des adhérents et aux systèmes bureaucratiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Investissement dans le renforcement des capacités des dirigeants et élaboration de stratégies visant à réduire les risques, ainsi que pour trouver des marges de manœuvre: faire les choses différemment.</li> <li>■ Explication du fait qu'il est sûr, rentable et efficace de financer directement les organisations communautaires.</li> </ul>



## **Les possibilités et les mécanismes de financement alternatifs se multiplient et remettent en cause les modèles classiques de l'aide**

Le paysage du financement change et s'élargit. Il inclut à la fois de nouveaux acteurs et de nouveaux mécanismes pour donner et canaliser des fonds. Parmi ces nouveaux développements, la croissance des transferts directs en espèces et le financement des foules ont un rôle particulier à jouer pour remettre en question le statu quo. Les transferts directs d'argent liquide par le biais de différentes plateformes remettent en question l'idée que les organisations qui ont la capacité de distribuer des ressources à de plus petits groupes ont un rôle particulier à jouer dans l'amélioration du bien-être des communautés et, en fait, peuvent forcer ces organisations à devenir plus efficaces pour faire valoir leur valeur ajoutée, plutôt que simplement leur rôle transactionnel. Les transferts monétaires de la diaspora qui envoient de l'argent d'un ménage à l'autre constituent un énorme transfert d'actifs financiers entre les expéditeurs et les destinataires. Selon la Banque mondiale, 250 migrants/diaspora<sup>3</sup> envoient plus d'un demi-billion<sup>4</sup> de fonds et touchent 4,5 milliards de personnes (plus d'un milliard) dans leur pays d'origine.<sup>5</sup> Par comparaison, moins de 2% de l'aide britannique est fournie en espèces<sup>6</sup>, bien que cela puisse changer avec le temps. Ces transferts personnels par le biais de dons individuels de la diaspora auraient un impact encore plus important, mais des obstacles persistent pour réduire le coût de l'envoi d'argent au pays. Le coût moyen du transfert se situe entre 5–10%. L'objectif global fixé par la Banque mondiale est de ramener le coût à 3% d'ici 2030. Comic Relief soutient cette initiative en finançant la Fondation africaine pour le développement (AFFORD). En plus des transferts en espèces, la diaspora transfère aussi des compétences et des connaissances, s'engage fortement dans le bénévolat et dispose de réseaux solides pour des partenariats commerciaux de bout en bout dans les marchés émergents.

## **Les démarches tenant de la prise en charge par les collectivités locales sont susceptibles de rééquilibrer le pouvoir et d'harmoniser les priorités des bailleurs de fonds, de la société civile et des collectivités locales**

Une démarche tenant de la prise en charge par les collectivités locales cadre avec les priorités de la société civile dans les pays en développement car elle déplace le pouvoir des détenteurs de celui-ci, entre les mains de personnes dont la vie doit changer. Ce rapport fournit de nombreux exemples, ainsi que des moyens par lesquels les bailleurs de fonds peuvent contribuer à de tels efforts (voir pp.32–33 pour les recommandations complètes).

Nos trois principales recommandations aux bailleurs de fonds sont les suivantes:

### **1 Changez la donne en matière de prise en charge du développement par les collectivités locales:** Justifiez en la pertinence en procédant au test d'hypothèse

<sup>3</sup> [http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/popfacts/PopFacts\\_2017-5.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/popfacts/PopFacts_2017-5.pdf)

<sup>4</sup> <https://economictimes.indiatimes.com/nri/forex-and-remittance/india-to-retain-top-position-in-remittances-with-80-billion-world-bank/articleshow/66998062.cms>

<sup>5</sup> <https://www.weforum.org/agenda/2018/06/migrants-remittance-global-economic-force/>

<sup>6</sup> <http://www.alliancemagazine.org/blog/not-just-question-trust-can-philanthropists-get-better-resultsless/>

de la théorie du changement qui sous-tend le nouveau paradigme axé sur la notion de prise en charge par les collectivités locales;

**2 Ajoutez de la valeur par le biais du capital non financier:** le capital intellectuel (les connaissances institutionnelles) et le capital de réputation (influence) sont des atouts importants que les bailleurs de fonds peuvent mobiliser au-delà de leur financement.

**3 Apprenez activement, collaborez et coopérez avec des pairs et des partenaires:** mettez en place des collectivités locales-témoins et des modalités ainsi que des plateformes d'appui pour des partenaires et des pairs pourvoyeurs de subventions, grâce à un rôle actif en termes de coordination, de rencontres, de catalyseur et d'apprentissage.

---

# 1 Introduction

## 1.1 Contexte – l'évolution du contexte de l'aide au développement

Au cours des dix dernières années, les acteurs du secteur du développement ont véritablement déployé de nombreux efforts à l'effet de stimuler la citoyenneté active, le renforcement des capacités des collectivités locales et le développement décentralisé et participatif. En somme l'on cessait de traiter les populations en tant que «bénéficiaires» ou «consommateurs» passifs de services de développement pour les considérer comme des producteurs actifs de stratégies de subsistance, et comme des acteurs nécessaires et crédibles dans la prise de décision en matière de développement. Cette orientation est manifeste dans différents milieux, notamment parmi les bailleurs de fonds bilatéraux et les organisations non gouvernementales internationales (INGO). Le Grand Compromis, proposé pour la première fois par le Panel de haut niveau sur le financement de l'action humanitaire organisé par l'ancien Secrétaire général des Nations Unies, qui engage les bailleurs de fonds et les organisations d'aide humanitaires à fournir 25% du financement humanitaire mondial aux intervenants locaux et nationaux d'ici 2020, et la «Révolution de la participation», qui sont apparus comme résultat principal du Sommet mondial sur l'action humanitaire de 2016, ainsi que l'agenda plus large de la localisation, représentent un nouvel engagement de la part des bailleurs de fonds à transférer davantage de ressources vers le monde en développement (ces initiatives représentent actuellement 0,3% de l'aide humanitaire<sup>7</sup> et entre 3 et 5% de l'aide au développement<sup>8</sup>).

Dans le même temps, des échanges parallèles ont permis de se concentrer sur la manière de réexaminer la conception du développement en tant que processus permettant aux personnes de transformer leurs actifs (même s'ils sont peu nombreux) en agences (quelque soient les difficultés liées à l'environnement externe). On a ainsi pu procéder à une analyse détaillée à l'effet de s'assurer que l'assistance externe destinée à garantir les services de base, les droits et les niveaux de sécurité ne sape pas par inadvertance l'énergie et l'initiative des mécanismes au niveau des collectivités locales et de voir comment les différentes collectivités locales peuvent s'organiser pour mobiliser les investissements externes (plutôt que l'assistance) à leurs conditions, de telle sorte que ce développement soit impulsé par les collectivités locales plutôt que par les bailleurs de fonds.<sup>9</sup>

Ces discussions se déroulent dans le contexte plus large d'un contexte mondial en pleine mutation, en ce qui concerne les conditions de financement de la société civile. Parmi celles-ci on peut citer:

- Des réductions et des modifications des flux d'aide au développement, souvent associées à un alignement plus étroit sur les intérêts géopolitiques et économiques

7 <http://devinit.org/post/global-humanitarian-assistance-2017/#> Voir diapositive 6

8 <https://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2015/nov/09/five-reasons-donors-give-for-not-funding-local-ngos-directly>

9 See <https://www.africanindy.com/opinion/durable-development--time-to-do-things-differently-10110842>

des pays donateurs, ce qui suscite de nombreuses questions existentielles quant à la pertinence de l'aide traditionnelle dans son cadre actuel;<sup>10</sup>

- L'apparition de nouveaux acteurs dans le secteur de l'aide au développement (tels que l'agence turque des relations internationales et de coopération – TIKKA, la SlovakAid et le russe Rossotrudnichestvo) qui apportent des perspectives géopolitiques et philosophiques différentes et des styles différents en matière de mise en œuvre;<sup>11</sup>
- La philanthropie privée – et en particulier la richesse associée à des dirigeants d'entreprises individuelles – en tant qu'acteur nouveau et de plus en plus important (tant dans le cadre de «bailleurs de fonds» traditionnels que sur les marchés en plein essor et dans le contexte des pays en développement tels que la Russie<sup>12</sup>, la Chine<sup>13</sup> et l'Inde<sup>14</sup>, par exemple);
- L'apparition de secteurs philanthropiques organisés dans les pays du Sud – qui comprend des personnalités fortunées, des classes moyennes et des acteurs communautaires – faisant des ressources locales une possibilité (et une nécessité);<sup>15</sup>
- La recrudescence des restrictions et de la stigmatisation des membres de la société civile, du fait de la mise à l'index des organisations locales comme des «agents de l'étranger» ou des organisations criminelles, constitue une évolution majeure sur le plan international qui limite ou entrave sérieusement les financements extérieurs.<sup>16</sup>

Tout ceci a des répercussions sur l'environnement de l'aide, et remet également en question les rôles traditionnels des bailleurs de fonds, ainsi que certaines des hypothèses qui sous-tendent les méthodes de travail utilisées par le passé. En grande partie, la littérature grise analysée ici fait référence à différentes caractéristiques du nouveau paysage du développement, telles que le rôle des ressources locales (et la création d'actifs locaux) et les types de capacités que doivent posséder les organisations de la société civile du monde en développement afin d'être efficaces et légitimes aux yeux des populations sur le plan national et à l'extérieur. Inévitablement, ces changements dans l'environnement externe commenceront à se refléter plus explicitement et plus fréquemment dans les programmes de recherche et d'enseignement des institutions universitaires à l'avenir.

10 Voir <http://www.oecd.org/dac/development-aid-rises-again-in-2016-but-flows-to-poorest-countries-dip.htm> and <https://www.devex.com/news/after-cida-ausaid-australia-integrates-aid-into-foreign-affairs-81826>

11 <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/events-presentations/1724.pdf>

12 <http://english.fondpotanin.ru>

13 <http://philanthropies.org/china/>

14 <http://philanthropies.org/india/> and <http://azimpremjifoundation.org>

15 [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/02/global\\_20170228\\_global-middle-class.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/02/global_20170228_global-middle-class.pdf)

16 Voir <https://www.opendemocracy.net/openglobalrights/shannon-n-green/adapt-or-perish-new-normal-for-civil-society> et bon nombre d'articles sur le thème du rétrécissement de l'espace et du rôle de ressources locales.

## 1.2 Introduction d'un cadre de référence et d'un jargon propre en matière de philanthropie communautaire

Au cours des dix dernières années, le Global Fund for Community Foundations (GFCF) a activement participé à des échanges et à des programmes visant à promouvoir davantage de démarches ascendantes de développement pilotées par les individus, en créant un réseau de partenaires dans le monde entier en quête de la modélisation d'un type de développement différent, mettant l'accent sur l'autonomie locale et sur les atouts locaux. Pourvoyeur de subventions, le GFCF concentre ses efforts (sous forme d'appui financier et technique, de création de réseaux et de base de données factuelles grâce à une collecte de données rigoureuse) sur une partie particulière de ce nouvel écosystème de développement piloté par les individus, à savoir, le domaine en pleine croissance de la philanthropie communautaire organisée. Le cadre de référence de la philanthropie communautaire, qui repose sur trois piliers fondamentaux: les atouts, les capacités et la confiance, est présenté dans le présent rapport comme une perspective particulière dans laquelle on peut envisager la prise en charge du développement par les populations – en particulier, la manière dont le développement des ressources locales, notamment les dons locaux – peut transformer les processus de développement local, renforcer l'appropriation locale et amplifier l'expression des aspirations locales.<sup>17</sup>

Le GFCF apporte à la fois une perspective de «réforme» du système existant d'aide au développement (là où des lacunes existent, où la pratique et les institutions peuvent être adaptées et développées, etc.) et une perspective de «refonte» vers un nouveau paradigme de développement qui bascule le pouvoir vers les populations locales. Le travail du GFCF avec un large éventail d'organisations de bailleurs de fonds privés et publics visant à explorer le rôle qu'ils peuvent jouer pour appuyer ces efforts est particulièrement pertinent. La question clé ici est de savoir comment les bailleurs de fonds externes peuvent transférer le pouvoir et la responsabilité à des personnes souvent marginalisées, tout en: assurant un contrôle approprié du travail; élaborant des mécanismes de retour d'information à l'effet d'évaluer les résultats et diffuser les apprentissages; et veillant à ce que des mécanismes solides de mise en jeu de la responsabilité et de transparence soient en place.

<sup>17</sup> Le cadre de référence en matière de philanthropie communautaire en termes «d'Actifs, de capacités et de la confiance» est issu des données recueillies par le FMFC au terme de sept années de subventions aux organisations philanthropiques communautaires – notamment à un large éventail de fondations communautaires, de fonds pour les femmes, de fonds environnementaux et de fondations publiques, tout ceci à l'effet de développer une culture de philanthropie et de participation au niveau local et d'utiliser les subventions comme outil de développement. Les données ont été collectées précisément autour des indicateurs de capital social (d'attachement, de relais et instrumental).

---

## 2 Méthodologie de la recherche

L'étude est basée sur deux sources principales. La première est une revue de la littérature existante et les autres leçons tirées d'entretiens avec des personnes-ressources. Le travail a impliqué de nombreuses discussions avec le personnel de la Comic Relief, notamment un atelier sur les résultats actuels. Par conséquent les conclusions sont issues d'un processus itératif auquel de nombreuses personnes ont contribué pour aboutir à ce rapport final.

### 2.1 Revue de la littérature existante

La revue de la littérature existante comprenait un large éventail de ressources, dont la plupart étaient accessibles en ligne. En particulier, l'accent a été mis sur les différentes publications plus récentes dites «grises» (c'est-à-dire non évaluées par les pairs) et axées sur les praticiens. Afin que le rapport reste centré sur l'état actuel des discussions (les changements dans le paysage du développement au sens large, et les évolutions en cours au niveau des bailleurs de fonds), la bibliographie qui a été organisée par sujet indique certaines des références à des points de vue et à des aspects plus précis de la littérature existante.

### 2.2 Entretiens qualitatif avec des personnes-ressources

Des idées, des perspectives, des pratiques et des leçons sur l'agencement du cadre naturel du développement et de son financement ont été glanées auprès de 13 personnes ayant participé aux entretiens avec des personnes-ressources menés entre mars et mai 2017. Concrètement, parmi les organisations consultées on peut citer des INGOs, des fondations, des organisations non gouvernementales, des associations locales, des fonds et des bailleurs de fonds, un centre pratique communautaire et un centre universitaire. L'annexe 1 contient une liste complète des personnes interrogées. Elles représentent un large éventail de points de vue, notamment ruraux, urbains, tenant de différentes expériences régionales en Afrique, en Asie et en Amérique latine, ainsi que ceux de secteurs tels que la santé, la santé sexuelle et reproductive, la jeunesse productive, l'éducation, les crises humanitaires, l'auto-détermination des femmes, les services de logement et d'infrastructures, la génération de revenus, les moyens de subsistance et la philanthropie communautaire.

---

## 3 Conclusions – Évolution du secteur du développement et des bailleurs de fonds

### 3.1 Définition de la prise en charge par les collectivités locales et de la communauté

#### *Prise en charge du développement par les collectivités locales*

Terme associé à ce qui pourrait être désigné de manière générale comme une démarche de «développement impulsé par les populations» (tel que «basé sur les actifs», «impulsé localement», «impulsé par la communauté», «développement à visage humain», «développement partant de la base», etc.), toutes expressions utilisées de manière interchangeable.

Cependant, il est important de reconnaître l'association de cadres et de terminologies précises avec des institutions particulières, en plein essor à certains moments et façonnés par des contextes politiques et économiques plus vastes, ainsi que des hypothèses sous-jacentes. Celles-ci se répartissent en deux grandes catégories, qui sont interreliées mais distinctes: l'une est apparue dans le discours dominant ou prédominant sur le développement qui remonte aux années soixante.<sup>18</sup> Il met fortement l'accent sur la participation, une approche du développement basée sur les droits ou favorable aux pauvres dans laquelle les variables clés sont la capacité de l'Etat et des citoyens à faire valoir leurs droits. Dans ce cadre, l'aide publique au développement est considérée comme un instrument essentiel du changement (ou de la réforme), mais les ressources locales non étatiques sont peu mentionnées et le rôle du secteur privé est également considéré avec un certain scepticisme ou une certaine appréhension.

La seconde est apparue plus récemment dans le cadre d'une critique externe exerçant de l'influence sur un nouveau discours en faveur d'un développement impulsé localement à un moment où l'environnement autour de l'aide au développement a radicalement changé, avec une réduction des flux de financement de l'aide publique au développement (APD) et l'apparition de nouveaux acteurs non traditionnels parmi les bailleurs de fonds. Ce discours est issu d'expériences et de travaux différents – souvent en dehors du discours général sur le développement – et reste donc dans une certaine mesure assez parcellaire. Prenant la forme à la fois d'une perspective de «réforme» et d'une «refonte radicale» du système existant (nouveaux types de pratiques et nouveaux types d'institutions), le nouveau discours se caractérise également par un accent particulier mis sur les rôles centraux de l'agence, de la confiance et les atouts locaux (et de leur interaction) pour «basculer le pouvoir» vers le terrain. Ces qualités confèrent à la population locale la propriété et le contrôle de ses ressources.

18 Pour les besoins de cet article, nous nous concentrons principalement sur des discussions sur le «leadership communautaire» ayant eu cours entre les années 1990 et aujourd'hui. Bien que cela ne soit pas couvert en détail ici, il est également important de jeter un coup d'œil rétrospectif, aux origines antérieures de la prise en charge du développement par les collectivités locales en Inde et en Amérique latine, telles qu'énoncées par Gandhi et Pablo Freire (Pédagogie de l'opprimé (1972) et Schumacher (1973)

## ***La place des démarches basées sur la prise en charge par les collectivités locales dans le discours général sur le développement***

Le terme Développement décentralisé et participatif (CDD) a été forgé par la Banque mondiale dans les années 90 comme une stratégie unique en son genre en matière d'aide, mettant l'accent sur le contrôle exercé par les collectivités locales sur la planification et l'affectation des ressources, en particulier en ce qui concerne les autorités locales. Cela s'inscrivait dans le cadre d'un changement plus général dans la compréhension de la participation des «bénéficiaires» aux projets, aux définitions plus politiques et fondées sur les droits de la participation des citoyens, qui sont les «décideurs» de leur propre développement.

«L'objectif explicite est d'inverser le sens des relations de pouvoir existantes de manière à créer une autorité et une voix pour les pauvres, tout en permettant aux pauvres d'avoir plus de contrôle sur l'aide au développement. Cela doit aboutir à une affectation des fonds de développement d'une manière répondant mieux aux besoins des pauvres, ciblant mieux les programmes de lutte contre la pauvreté, renforçant la réactivité du gouvernement à l'effet d'améliorer la fourniture des biens et services publics, de mieux préserver les avoirs des collectivités locales, et d'assurer une meilleure information et davantage d'implication de la part des citoyens, rendus ainsi capables d'entreprendre des activités de développement à leur initiative». <sup>19</sup>

A la base le terme CDD impliquait essentiellement l'utilisation par les collectivités locales (communautés) de leur capital social pour s'organiser et participer aux processus de développement (bien que Mansuri et Rao soulignent que tous ces termes – en italique ici – sont sujets à interprétation). Plus récemment, une version plus évoluée de cette démarche, la prise en charge du développement par les collectivités locales (CLD), a été forgé par Inspiring Communities,<sup>20</sup> une ONG néo-zélandaise, et adoptée par un réseau d'ONG<sup>21</sup> proposant une méthodologie explicite en vue du renforcement des capacités des collectivités locales, non seulement de mettre en œuvre des projets, mais dans une perspective plus large, au niveau du système.

À l'instar du CDD, le développement communautaire fondé sur les actifs (ABCD), est apparu dans les années 90 comme un ensemble de pratiques originales relevant du paradigme prédominant de l'aide. Énoncé par Kretzmann et McKnight de la Northwestern University, l'ABCD souligne l'importance des atouts locaux pour garantir

19 Mansuri et Rao, 2003.

20 Le terme CLD se conçoit comme une démarche de planification et de développement reposant sur cinq principes: une vision locale partagée motive l'action et le changement, l'utilisation des points forts et des atouts en place, la collaboration entre les individus, les groupes et les secteurs, la mise en place d'un leadership local diversifié et collaboratif et l'adaptation de l'apprentissage en vue de la planification. See <http://inspiringcommunities.org.nz/resources/about-cld/principles/>.

21 <https://communityleddev.org>



des résultats de développement efficaces (compétences, associations, institutions locales, en particulier).<sup>22</sup>

Il est important de noter que tous ces éléments constituent un cadre important pour le débat plus récent sur la prise en charge par les collectivités locales. L'accent mis sur la philanthropie locale dans le contexte d'un microcosme plus complexe d'acteurs est un phénomène plus récent et largement absent de ce qui précède. En effet, des chercheurs ont affirmé que l'ABCD faisait partie du projet néolibéral qui perpétue des relations de pouvoir inégales et est incompatible avec une approche du développement fondée sur la justice sociale ou les droits. Il convient de noter que ce principe est également valable en ce qui concerne le rôle de la philanthropie locale, qui de manière générale, ne figure toujours pas dans la formulation et le cadre de référence du développement (du moins, elle ne constitue pas un outil de développement communautaire, mais il convient de noter que la philanthropie locale est devenue une partie de plus en plus importante des stratégies de collecte de fonds pour de nombreuses ONG internationales).

### ***Prise en charge 2.0 par les collectivités locales: le débat relancé***

Plus récemment, de nouvelles publications ont commencé à apparaître hors du champ du système d'ODA et des facultés d'études sur le développement, parmi un éventail plus large d'activistes, de chercheurs et de praticiens de la société civile, qui remettent en cause le système d'aide traditionnel autour des thématiques de pouvoir et de contrôle et des approches descendantes et pyramidales. Ils considèrent plus important le rôle des actifs financiers locaux et du co-investissement communautaire, à la fois en termes de renforcement de l'impact des programmes de développement et en tant que partie intégrante du substrat d'un nouveau système de changement social plus décentralisé. Bien qu'une grande partie de cette nouvelle littérature puisse être considérée comme «grise» (c'est-à-dire non encore soumise à l'examen critique des pairs), elle ouvre un vaste chantier en termes de perspectives et d'opportunités nouvelles pour la recherche. Notamment:

**1 «Le pouvoir à la périphérie»:** Publications récentes, *Time to Listen: À l'écoute des populations destinataires de l'aide*<sup>23</sup> et *Risques calculés: Quand de modiques subventions contribuent à la résolution des problèmes les plus épineux dans le monde*<sup>24</sup>, Analyse de l'importance du pouvoir «à la périphérie», qui remet en cause les conventions des approches fastidieuses basées sur des projets et contrôlées par les bailleurs de fonds qui concentrent les capacités au centre au lieu de les décentraliser. Le premier porte sur les connaissances et les idées des gens – par le biais de consultations de plus de 6 000 personnes – sur leurs expériences des programmes de développement et sur la manière de les rendre plus efficaces et plus réactifs, tandis que le second présente les perspectives d'un large éventail de bailleurs de fonds et de praticiens sur: le rôle des investissements sous forme de petites subventions qui

22 <https://resources.depaul.edu/abcd-institute/Pages/default.aspx>

23 <http://cdacollaborative.org/wordpress/wp-content/uploads/2016/01/Time-to-Listen-Hearing-People-on-the-Receiving-End-of-International-Aid.pdf>

24 <http://www.developmentbookshelf.com/doi/book/10.3362/9781780449302>

permettent de capitaliser sur le capital humain et social existant au niveau local par des investissements ciblés.

- 2 Pratiques d'apprentissage horizontales:** Celles-ci sont l'objet d'une promotion active, par des acteurs tels que la Community Development Resource Association (CDRA) en Afrique du Sud, qui ont pris le devant de la scène avec la remise au goût du jour et la prise en considération des systèmes de connaissances indigènes (IKS), en particulier dans les pays postcoloniaux d'Afrique, d'Asie et d'Amérique du Sud. et, dans une moindre mesure, chez les peuples autochtones d'Amérique du Nord.<sup>25</sup>
- 3 Mécanismes financiers, mise en commun de fonds, développement d'actifs, perspectives ascendante et descendante de mise en jeu de la responsabilité:** Une toute nouvelle attention est maintenant accordée à la compréhension de la manière dont les mécanismes financiers – les processus institutionnels et les systèmes de financement qui les sous-tendent – peuvent être rendus plus efficaces lorsqu'il s'agit de soutenir les collectivités locales et leurs priorités. Au cœur de certaines de ces réflexions nouvelles, qui émergent de différentes sources, notamment des expériences liées à la transhumance des habitants de taudis/ logements précaires<sup>26</sup> et du domaine croissant de la philanthropie communautaire (voir ci-dessous), se trouve la manière dont des modèles financiers moins orthodoxes (panachage de ressources locales et externes) peuvent non seulement attribuer la même importance à une mise en jeu accrue de la responsabilité, et même la renforcer dans une perspective descendante, mais également permettre aux collectivités locales disposant de leurs propres actifs de mieux négocier et de faire valoir leurs droits auprès d'autres parties prenantes<sup>27</sup>
- 4** Une autre évolution intéressante dans le domaine des mécanismes financiers tient au contexte de «perturbation» et à l'instabilité des cadres d'interventions de nombreuses organisations de la société civile. Ici, le concept plus linéaire de «viabilité» a été remplacé par les notions «d'adaptabilité» ou de «durabilité», et par l'aptitude dans l'ensemble, des organisations à s'adapter à des situations ou à des chocs imprévisibles, à la fois en termes d'environnement externe et de capacité à faire face aux besoins soudains ou changeants des collectivités locales au centre de leurs préoccupations.<sup>28</sup>
- 5 Philanthropie communautaire:** Il convient également de noter l'apparition à partir d'un faisceau d'indices, de l'essor sans précédent du phénomène de la philanthropie communautaire à l'échelle planétaire. Cette évolution a une incidence directe sur le plan académique (avec, par exemple, la création récente de deux chaires universitaires en philanthropie communautaire aux États-Unis et une nouvelle chaire en philanthropie africaine en Afrique du Sud), ainsi que par le biais d'un corpus croissant de travaux de recherches (– réexaminés par les pairs<sup>29</sup> et attestés

25 Voir CDRA [http://www.cdra.org.za/uploads/1/1/1/6/111664/horizontal\\_learning\\_lit\\_survey\\_jo\\_stielau2007.doc](http://www.cdra.org.za/uploads/1/1/1/6/111664/horizontal_learning_lit_survey_jo_stielau2007.doc)

26 <http://pubs.iied.org/10181IIED/>

27 <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09614524.2016.1191437>

28 See the work of the Non-Profit Finance Fund <http://www.nonprofitfinancefund.org>

29 <http://www.igi-global.com/chapter/subnational-governance-and-development/172914>

par les faits<sup>30</sup>). Cette littérature situe la philanthropie communautaire à la fois dans le contexte des cultures existantes et des traditions de don et d'auto-assistance fondées sur la confiance,<sup>31</sup> et dans le cadre de débats plus élargis sur l'efficacité de l'aide (en particulier, grâce à l'application de paramètres et d'indicateurs qui s'alignent sur les trois piliers interdépendants de la philanthropie communautaire: atouts, capacités et confiance).<sup>32 33</sup>

**6 Idées nouvelles sur la pauvreté:** Anirudh Krishna, une autorité en matière de pauvreté et de développement en Inde, accorde une attention particulière au rôle du capital social et à la mesure dans laquelle il est souvent préférable aux ressources financières venues de l'extérieur. Plus près de nous, des études récentes sur la pauvreté au Royaume-Uni ont souligné l'importance des solutions communautaires. La stratégie globale élaborée par la Joseph Rowntree Foundation<sup>34</sup> souligne que les organisations communautaires ont un rôle important à jouer. Des études plus récentes menées par la Webb Memorial Trust<sup>35</sup> suggèrent que, si les collectivités locales ne sont pas pleinement impliquées dans la recherche de solutions, le problème de la pauvreté ne sera jamais résolu. L'étude aboutit à la conclusion suivante: «Ce dont nous avons besoin, ce n'est pas d'un ensemble de politiques transactionnelles de transfert de ressources, mais du développement de relations transformationnelles permettant le transfert du pouvoir».

**7 Idées nouvelles sur les «capacités» et le rôle de l'aide au développement:**

Le «Programme d'apprentissage portant sur le renforcement des capacités» financé par l'USAID<sup>36</sup>, et fondé sur les engagements énoncés dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (de 2005), dans le Programme d'action d'Accra (de 2008) et dans l'Accord de partenariat de Busan (de 2011), est une source inépuisable et de grande valeur de réflexions et de jugements critiques menés au sein des grandes organisations de bailleurs de fonds sur l'appropriation locale, les capacités locales et le rôle des acteurs externes. Les conclusions du programme d'apprentissage, qui constituent une riche source de données et d'études soigneusement préparées, suggèrent que, même si l'aide au développement a été globalement délaissée, elle «consiste à fournir de ressources financières, des biens et des services au profit de la connaissance, d'institutions, de systèmes et de liaisons» (qu'il qualifie de Capacité 1.0), la majeure partie de ce que font les bailleurs de fonds et les INGOs «continuent de se retrouver au stade antérieur». La pensée systémique, la cartographie des réseaux sociaux ou des systèmes et les boucles de rétroaction (dont l'expression des aspirations des populations [Constituent Voice]), etc., contribuent toutes à améliorer les pratiques de développement existantes, tout en servant de pierre angulaire

30 <http://www.globalfundcommunityfoundations.org/information/building-community-philanthropy-in-vietnam-understanding-the.html>

31 [http://clpv.sanford.duke.edu/documents/Poor\\_philanthropist\\_screen.pdf](http://clpv.sanford.duke.edu/documents/Poor_philanthropist_screen.pdf)

32 <http://www.globalfundcommunityfoundations.org/information/the-case-for-community-philanthropy-how-the-practice-builds.html>

33 <http://www.globalfundcommunityfoundations.org/latest-news/2014/12/3/a-snapshot-of-the-global-community-philanthropy-field-new-gf.html>

34 <https://www.jrf.org.uk/report/we-can-solve-poverty-uk>

35 <https://policypress.co.uk/rethinking-poverty>

36 <https://www.developmentiscapacity.org/about-us>

à un système d'exploitation entièrement nouveau, ancré et façonné localement (Capacité 2.0).

### ***Communauté (collectivité locale)***

Bien que *Communauté* soit le plus souvent définie par la géographie, la communauté peut également être définie par l'identité, les intérêts et les valeurs partagées (maintenant plus que jamais grâce à Internet). Les communautés – en particulier celles de lieu – ne sont ni statiques, ni harmonieuses ni homogènes; au lieu de cela, ce sont des lieux complexes, où différentes opinions se manifestent et où différents intérêts et programmes peuvent se disputer le pouvoir et les ressources. Elles peuvent également être soumises à l'emprise des élites<sup>37</sup> et à la «tyrannie» des intérêts de la majorité, où les voix des groupes minoritaires et marginalisés peuvent être ignorées ou exclues, à moins que des contrôles et des mécanismes bien déterminés ne soient mis en place.

La communauté peut aussi être comprise comme une construction dynamique, qui met l'accent sur la connexion aux autres et sur le passage de l'individuel au collectif. Selon l'une des personnes interrogées, la communauté peut être perçue comme «... un groupe de personnes travaillant ensemble dans un but commun qui tient compte de leur entourage, leur procurant des avantages, ainsi qu'à la communauté au sens large». En ce sens, la communauté peut être perçue comme ayant une double fonction: «regrouper» les gens au moyen d'un sentiment d'appartenance partagé et constituer un «moteur» permettant au collectif d'exprimer sa voix et ses actions vis-à-vis des autres. Ces deux objectifs peuvent également être caractérisés par les concepts de capital social de liaison et de pontage, qui sont au cœur de la plupart des approches communautaires et des démarches de prise en charge par la communauté. Bien qu'il s'agisse de processus différents, ils fonctionnent main dans la main, le premier constituant un préalable pour le second. L'expérience montre également que les interventions de développement externes sont invariablement plus efficaces lorsqu'elles se produisent dans des endroits où les collectivités locales ont des liens et des réseaux internes solides.<sup>38</sup> Du point de vue de la programmation, il serait donc important de considérer les investissements dans les deux dimensions du renforcement communautaire, avec des interventions qui investissent dans la communauté à la fois comme lieu d'association (prenant en compte des groupes potentiellement marginalisés) et comme lieu d'organisation à l'effet d'énoncer et de revendiquer des droits.

Les concepts de capital social, de participation et d'auto-détermination sont généralement reconnus comme des aspects importants de la communauté, au sens de moteur du changement social. Deux concepts supplémentaires sont également proposés: l'un est la notion de «développement durable»,<sup>39</sup> c'est-à-dire la mise sur pied de

37 Post, David. 2008 Kshs. *CDD et emprise des élites: recentrer le débat*. Collection sur La Mise en Pratiques du Développement Social ; vol. 3 Washington, D.C.: Banque Mondiale. <http://documents.worldbank.org/curated/en/397181468137726436/CDD-and-elite-capture-reframing-the-conversation>

38 Voir <https://cup.columbia.edu/book/active-social-capital/9780231125710> Anirudh Krishna, *Active Social Capital – Tracing the Roots of Development and Democracy*, 2002.

39 Voir Mawiyoo, J. *Développement durable: Il est temps de faire les choses différemment*, *African Independent*, 3 juillet 2017, <https://www.africanindy.com/opinion/durable-development--time-to-do-things-differently-10110842>

processus, de pratiques et d'institutions locales fortement ancrées dans les collectivités locales et propres à celles-ci, et qui sont susceptibles de s'adapter avec le temps aux circonstances changeantes, et l'autre celui de «transfert de pouvoir»,<sup>40</sup> qui concerne à la fois la dynamique nord-sud autour des flux de ressources, les systèmes de mise en jeu de la responsabilité, ainsi que la nécessité d'éviter la mise en place de «sentinelles» du sud, ou des centres de pouvoir locaux trop centralisés.<sup>41</sup> Dans le cadre de cette nouvelle vision, la définition de la communauté – c'est-à-dire le fait qu'elle soit liée à la géographie ou à l'intérêt – importe peu. Ce qui est plus important est l'accent mis sur la communauté comme:

**Acteur:** agent de changement – c. à. d qui prend des décisions et qui fait bouger les choses – et pas seulement un bénéficiaire de l'aide.<sup>42</sup>

**Ressource:** une source de connaissances, d'expérience et d'atouts à mobiliser et à exploiter, plutôt qu'une lacune ou un déficit à combler.

**Réseau:** une ressource pour la résolution collective de problèmes par le biais d'efforts partagés – prise de décision et action – plutôt que par des entités isolées coupées les unes des autres et opérant seules.

**Force gigantesque:** une influence avec laquelle il faut compter et à prendre au sérieux, traiter d'égal à égal, plutôt que de faire semblant.

Cependant, l'important c'est l'idée que:

- La communauté concerne les liens entre les personnes, ce qui implique que la prise en charge par la communauté consiste à *investir dans les gens*, dans leurs liens sociaux et psychologiques (le «capital d'attachement»), dans les mécanismes institutionnels qui leur permettent de s'organiser de manière plus systématique («capital de relais»). ”) et leur capacité à tisser des liens et à faire valoir leurs droits auprès des autres («capital instrumental»).
- Les organisations communautaires sont en place pour occuper l'espace de négociation entre les individus et le monde extérieur, et bon nombre des plus performantes le font avec une intervention extérieure minimale, ce qui suggère que l'un des principaux objectifs du soutien externe pourrait être de contribuer à la mise en place des «atouts, des capacités et de la confiance». ”(Le cadre de référence de la philanthropie communautaire) dont disposent les collectivités locales qu'elles cherchent à développer. L'idée de «bonne vie» est au cœur de la façon dont nous donnons un sens à notre vie. Ce en quoi nous croyons, la manière dont nous agissons et les institutions que nous mettons en place contribuent à faire de nous ce que nous

40 Le transfert du pouvoir était le thème du Sommet mondial sur la philanthropie communautaire, qui s'est tenu à Johannesburg (en Afrique du Sud) en décembre, a réuni 400 acteurs de la société civile et des activistes de plus de 60 pays, issus du monde de la philanthropie communautaire ainsi que d'autres acteurs de la société civile et du monde de la finance. See [www.cpsummit.ngo](http://www.cpsummit.ngo)

41 Voir Hodgson, J. & Knight, B., #*Transfert de pouvoir: l'essor de la philanthropie communautaire*, décembre 2017, magazine *Alliance* <http://www.alliancemagazine.org/feature/shiftthepower-rise-community-philanthropy/>

42 [www.coady.stfx.ca/tinroom/assets/file/ABCD\\_Interpretive\\_Summary.pdf](http://www.coady.stfx.ca/tinroom/assets/file/ABCD_Interpretive_Summary.pdf)

sommes. Le source d'inspiration essentielle ici est un essai de Berger et Neuhaus, qui ont examiné l'importance des «structures de médiation» telles que la famille, l'église, le lieu de travail et le quartier pour permettre aux personnes de mener une vie florissante et de construire une société en bonne santé.<sup>43</sup>

### **3.2 Mobilisation communautaire – et points de départ de l'intervention pour les bailleurs de fonds**

De plus en plus, le débat sur les collectivités locales s'oriente vers la théorie des systèmes pour une explication de la mobilisation au sein des collectivités locales, entre celles-ci et au-delà. Une approche en réseau place *les relations et les systèmes résilients* capables de réagir, de s'adapter et de se regrouper lorsque des parties du système sont sous pression, au cœur du développement.<sup>44</sup> Il est important que les bailleurs de fonds se connaissent et collaborent avec d'autres pour développer cette approche. Les liens avec une multiplicité d'acteurs de différents types sont essentiels pour développer une infrastructure sociale forte. Bien que les réseaux avec une multiplicité de liens de différents types puissent être moins efficaces et plus difficiles à gérer, ils sont beaucoup moins vulnérables aux perturbations que les relations plus classiques «en étoile» (telles que les bailleurs de fonds et les bénéficiaires, ou entre les ONG et les organisations de soutien ou d'appui) et plus efficaces dans la génération et la diffusion de l'apprentissage et des idées de manière plus organique et multidirectionnelle.

À un niveau plus local, différentes formes et expressions de la société civile existent dans toutes les sociétés. Elles ne se ressemblent pas toutes et peuvent aussi avoir leur nature propre ou leurs traits distinctifs. Elles n'opèrent généralement pas de manière isolée mais ont des liens avec d'autres – et constituent ainsi un microcosme ou un système d'associations communautaires, d'actions et d'agences. L'expérience montre que, trop souvent, les bailleurs de fonds soutiennent et s'associent aux «habités», c'est-à-dire à des organisations de la société civile plus importantes, bien établies et enregistrées, qui ont déjà travaillé avec d'autres bailleurs de fonds et possèdent donc leur propre «label de qualité» ou légitimité. La cartographie des réseaux sociaux, qui explore (et cherche à développer) les connexions et les relations au niveau local est un moyen efficace pour: établir une meilleure compréhension de l'environnement local; cerner différents partenaires, alliances et plates-formes potentiels; et mesurer le niveau de renforcement général des systèmes/réseaux au niveau local.

43 Berger, P.L. et Neuhaus, R.J. (1977) Responsabiliser les gens: *Le rôle des structures de médiation dans les politiques publiques* (Vol 1), Washington: American Enterprise Institute

44 Dupree, S. & Allan, C. (Août 2017) *Bailleurs de fonds résilients*, Global Greengrants

## **Les différentes «facettes» des acteurs dans le contexte de la prise en charge par les collectivités locales**

- Des structures formelles avec un statut juridique, des comptes bancaires et des organes de gouvernance, ou établies mais non enregistrées, et fonctionnant selon des procédures et des politiques largement comprises mais informelles qui sont largement acceptées et valorisées;
- Des structures permanentes (durables et anciennes) ou à courte durée de vie, apparaissant en réaction à une situation particulière ou en vue de la résolution d'un problème avant de se dissoudre;
- La capacité à mobiliser leurs membres, leurs adhérents, les autorités et les autres acteurs sur le terrain, à l'effet de défendre leurs intérêts et avantages ou plus simplement à ressouder l'esprit d'adhésion et le sens d'appartenance, en utilisant ce qu'ils ont en interne et sans lien avec les autres et leurs ressources;
- Une réflexion à court ou à long terme répondant aux besoins immédiats ou à long terme;
- Une concentration sur la survie (pour éviter que les choses n'empirent) ou sur le mouvement – changement et progression systémiques;
- L'accent mis sur l'auto-assistance ou la revendication des droits, des services et la mise en jeu de la responsabilité de l'État à leur égard; et,
- Regard introspectif sur leur propre communauté proche ou à l'extérieur à l'effet de servir et de soutenir les collectivités locales qui les intéressent – les organisations de la diaspora en sont un exemple pour les organisations basées sur l'identité.

### **3.3 Arguments en faveur de la prise en charge par les collectivités locales**

Les expériences d'initiatives prises en charge par les collectivités locales ont souvent été difficiles à trouver ou, du moins, ont tendance à prendre du retard par rapport au rythme de mise en œuvre de tels projets (Mansuri & Rao, 2003). L'absence d'études approfondies et systématiques pourrait, en partie, indiquer que la prise en charge par les collectivités locales du redressement et du développement – en raison de leur nature transformatrice à long terme – sont difficiles à évaluer. De plus, le travail de changement sur le plan communautaire ne convient pas aux études scientifiques et à l'utilisation de «groupes de contrôle». Il existe cependant des études de cas proposant des enseignements et des réflexions à partir d'initiatives ou de projets isolés, ainsi que des articles rédigés en réponse à des critiques formulées à l'encontre d'un cas. Cependant, à l'heure actuelle, ils s'inscrivent dans une hypothèse plus large concernant un changement social effectif. Ce qui manque – et constitue une lacune potentielle qui pourrait être comblée – est un effort concerté visant à «pallier cette insuffisance» en examinant des projets et des expériences organisationnelles, en vue d'une analyse globale et d'une évaluation sectorielle des tendances et évolutions, des forces et des faiblesses, du potentiel et des perspectives.



Les publications sur le développement décentralisé et participatif (CDD, tel que défini par la Banque mondiale) est la plus riche en termes d'expériences: elle révèle que l'efficacité est mitigée. Des évaluations rigoureuses de 17 programmes du Fonds social de la Banque mondiale et de CDD ont révélé un impact positif du CDD sur le ciblage des ménages, l'amélioration du niveau de vie et du bien-être des ménages, l'amélioration de l'accès aux services de base et de leur utilisation, mais des signes mitigés et parcellaires d'impact sur la gouvernance et le capital social ou de conflits mineurs (Wong, 2012). D'autres analyses de programmes concrets de la Banque mondiale donnent des résultats similaires (Mansur et Rao, 2013). L'une des conclusions tirées est que le CDD tend à résoudre le problème du bien-être au niveau local de manière plus cohérente que les problèmes liés à la gouvernance, à la paix ou à la cohésion sociale (Bennett S et D'Onofrio, 2015).

Les données sur L'Éthiopie, les Philippines et l'Afrique du Sud (Mathie, 2017) suggèrent qu'une approche de développement reposant sur l'actif et la prise en charge par le citoyen peut faire progresser le capital social, en étoffant l'aptitude des membres des collectivités locales à disposer de trois types de pouvoir: «Le pouvoir de» – mise sur pied de nouvelles formes d'activités et y participer; «le pouvoir en matière de» – promotion des relations et des opportunités en collaborant avec les autres (en créant des liens et étant acteur) et, enfin, «le pouvoir à titre personnel» – de commencer à prendre conscience de ses aptitudes et de sa valeur intrinsèques. Le discours sur les atouts modifie la façon dont les gens se perçoivent et ouvre la voie au travail en groupe – en commençant par les choses susceptibles d'être organisées en interne – puis en prenant des initiatives nécessitant le soutien d'autres entités, telles que des ONG, l'État, le secteur privé.

L'avènement de la philanthropie communautaire – qui se caractérise par un ensemble d'institutions et un ensemble de pratiques visant à transférer le pouvoir à des collectivités locales et à en accroître le pouvoir – s'est largement produite en dehors du discours classique sur le développement et les bailleurs de fonds. La nature des études menées soit directement par la GFCE, soit par ses partenaires, révèle cependant que, même si on aspire à ce que ce travail soit transformateur et pertinent pour d'autres parties dans le domaine du développement, la philanthropie communautaire s'est engagée dans un programme d'apprentissage solide, en se concentrant principalement sur ce qu'il fait différemment et la manière dont elle le fait.

Parmi les différentes publications, un rapport basé sur des consultations de parties prenantes dans trois régions du monde (avec l'appui de la Fondation Charles Stewart Mott et de la Fondation Aga Khan), présente six arguments en faveur de la philanthropie communautaire et de sa valeur, formulant ainsi l'hypothèse suivante à tester et à perfectionner:

- Si les populations se perçoivent comme co-investisseurs dans leur propre développement, elles se soucient davantage des résultats.
- Si les populations contribuent avec leurs propres atouts, la dynamique du pouvoir est plus équitable.



- La philanthropie communautaire repose sur les instincts, normes et conventions naturels déjà présents au sein des différentes collectivités locales.
- La philanthropie communautaire peut constituer une «voie d'accès» aux collectivités locales pour les bailleurs de fonds plus importants et externes.
- Si les institutions philanthropiques communautaires se comportent en dépositaires de la confiance et des biens sous différentes formes, elles peuvent alors stimuler le développement de manière plus efficace et durable.
- Enfin, la philanthropie communautaire n'invente rien, en ce sens qu'elle s'inspire d'une impulsion naturelle existant dans toutes les collectivités locales. Les décisions prises en matière d'investissement et d'activités sont donc celles avec lesquelles les collectivités locales doivent vivre (c'est-à-dire qu'on abandonne l'approche type du développement comme projet). (AMPC, 2014)

En l'absence d'études approfondies et de nombreuses études de cas sur la philanthropie communautaire, ce que la littérature révèle dans ses textes descriptifs, explicatifs et réflexifs, généralement éclairé par des enquêtes et des consultations auprès de différents acteurs locaux et externes sur le terrain, est un discours en plein essor sur la «prise en charge du développement par les populations». Il s'agit d'un exemple parmi tant d'autres, les autres étant signalés ci-dessous dans la discussion sur les canaux de financement des différentes collectivités locales. Cependant, c'est une illustration emblématique montrant ce qui pourrait constituer un renouveau – une renaissance – et un intérêt pour les<sup>45</sup> conceptions «ascendantes» qui partent des populations et des atouts locaux.

### 3.4 Problèmes liés à la société civile et solutions de prise en charge par les collectivités locales

La littérature existante fait état des discussions récentes et fructueuses entre des acteurs de la société civile du nord et du sud, des bailleurs de fonds et des destinataires de l'aide internationale (tels que les débats sur la nécessité de «Repenser le financement de la société civile» menées par Civicus et aboutissant à une réunion de militants et de bailleurs de fonds à la Rustlers Valley, Afrique du Sud, en février 2017, dont les résultats sont répercutés dans le nouveau plan stratégique de l'organisation).<sup>46</sup> Cette littérature met en évidence trois perturbateurs majeurs pour la société civile du Sud. Il s'agit de:

**Un déséquilibre de pouvoir:** avec le système d'ODA: Les décisionnaires concernant les subventions décident et travaillent à leur manière, en rompant et modifiant des stratégies, et perturbant ainsi les flux de financement. En partie, ce débat évoque également le déplacement des sites de différentes INGOs (en déplaçant les sièges

<sup>45</sup> L'«approche ascendante» est un paradigme développé pour décrire le développement agricole et rural à la fin des années 1970 et au début des années 1980. Cette approche, connue sous le nom d'approche «agriculteur d'abord», ou développement «partant de la base», a considérablement influencé la façon dont le développement rural est pratiqué, même à ce jour. Cette approche place la participation et l'auto-détermination au cœur du développement rural. Voir Chambers, Robert. 1997 *Kshs. Whose Reality Counts: Putting the First Last*. London: Earthscan

<sup>46</sup> <http://www.civicus.org/index.php/strategic-plan-2017>

sociaux dans les pays du Sud et en enregistrant des bureaux locaux), ainsi que certaines des répercussions sur la concurrence et le déplacement des acteurs locaux qui en ont résulté.

**Un paradigme classique de développement** basé sur le fait de satisfaire les besoins avec des ressources externes: avec des sommes importantes et à un rythme effréné, sans aucune prise en compte des actifs et des agences situés dans les pays du Sud, marginalisant et rabaissant ainsi la société civile du Sud et suscitant la dépendance et un affaiblissement accru.

### **Restrictions croissantes à l'encontre des activités de la société civile**

**(«rétrécissement de l'espace»):** Il devient plus difficile de financer la société civile dans de nombreux pays, mais également où des organisations ont bénéficié d'un soutien externe et n'ont pas encore établi une adhésion solide (et un ensemble de bailleurs de fonds) pour leur travail, celles-ci sont exposées à un contrôle de l'Etat.

Cet ensemble d'influences au niveau macro est complétée par un ensemble d'autres contraintes, plus opérationnelles, au niveau organisationnel. Il s'agit:

**De problèmes de ressources:** en particulier lorsqu'il s'agit d'identifier les ressources susceptibles de faire passer une organisation d'une logique de projet à une logique de mission;

**De l'extrême faiblesse des relations sud-sud:** Le caractère limité des liens horizontaux ou du réseautage limite le potentiel d'auto-détermination et de constitution de circonscriptions (comme en témoignent, par exemple, les analyses de réseaux sociaux effectuées récemment par le GFCE avec le soutien de Root Change);

**Un sentiment répandu d'impuissance et de frustration, à savoir que l'expression des aspirations locales continue d'être négligée et que les organisations locales sont tenues à l'écart:** c'était un thème récurrent au Sommet mondial sur la philanthropie communautaire.

Plus précisément, il s'agissait du comportement des bailleurs de fonds et des turbulences que des changements soudains de priorités et de centres d'intérêt peuvent provoquer

### **L'impuissance: ce que c'est et ce qu'il faut la surmonter?**

- La pauvreté matérielle peut créer une pauvreté de l'esprit et de l'imagination, d'où la nécessité d'un processus permettant d'aider les gens à retrouver le pouvoir – c'est un facteur essentiel pour amener les gens à participer et à investir.
- La privation de pouvoir alimente le laisser-aller, *d'où l'importance*, de la mise en place des systèmes qui donnent la parole aux gens (qui renforcent cette capacité) et leur permettent de participer aux processus de prise de décision.

- L'octroi de dons est un moyen de transfert et de partage du pouvoir, en particulier lorsqu'il inclut la mobilisation de ressources locales (la constitution d'actifs, qui permet aux gens de participer à la prise de décision en toute équité et de négocier le pouvoir en tant que co-investisseur dans le processus, comblant ainsi le fossé entre donateurs et bénéficiaires. Les organisations philanthropiques communautaires et les fondations telles que Tewa, la Nepal Women's Fund et la Red Umbrella Fund le savent bien. Les premiers invitent leurs partenaires financiers à faire un don à l'organisation en tant que stratégie délibérée pour aplatir le pouvoir, alors que ces derniers mettent en œuvre un processus participatif d'octroi de subventions. De même, la Community Development Foundation Western Cape, en Afrique du Sud, demande aux bénéficiaires de son programme jeunesse de donner de leur temps au programme et de faire un don à une YouthBank, favorisant ainsi un sentiment de solidarité et d'inclusion plutôt que de renforcer le fossé entre bailleurs de fonds et bénéficiaires.
- La dichotomie donateur / destinataire peut consolider le pouvoir, d'où la nécessité de systèmes d'octroi de subventions qui aplanissent la relation verticale et mettent en avant le caractère mixte ou hybride comme solution – où chacun est donneur et receveur. Il s'agit d'une relation familière au sein de nombreuses collectivités locales qui s'entraident, sur la base de la réciprocité et de l'assistance mutuelle.

On a beaucoup écrit sur le sujet des «perturbations» – sous la forme de facteurs externes puissants (catastrophes naturelles, changement climatique, pauvreté), de facteurs internes (problèmes de personnel et de financement, etc.) et de nouveaux espaces que la société civile doit actuellement occuper. Un récent rapport sur les perturbations intitulé «Transcender les perturbations dans un monde incertain» (IIED 2015), qui se concentrait spécifiquement sur les expériences des ONG du Sud, identifiait en particulier deux perturbateurs clés: l'un, l'environnement de financement, l'autre l'espace restreint pour la société civile des pays du Sud. En même temps, le rapport a conclu que l'environnement perturbateur actuel a nécessité et alimenté une nouvelle réflexion en termes de modèles économiques et d'idées sur les trajectoires de développement autonomes aux plans national et régional.

Les personnes-ressources interrogées dans le cadre de ce rapport ont identifié six pratiques de bailleur de fonds (voir le tableau 1 ci-dessous) comme facteurs entravant la prise en charge du développement par les collectivités locales, ainsi que des recommandations sur la manière de les surmonter. Ci-après les six facteurs:

- 1 une mentalité «hégémonique» de la part des bailleurs de fonds
- 2 des exigences irrationnelles le cloisonnement envers les partenaires
- 3 le cloisonnement
- 4 une perspective déficitaire
- 5 le travail avec des «suspects habituels»
- 6 une faible propension à la prise de risques

**Tableau 1: Six aspects du comportement des bailleurs de fonds qui entravent les solutions de prise en charge par les collectivités locales et la manière d’y remédier**

Difficultés	Solutions proposées
Mentalité «hégémonique»	<p>Passer de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ «Nous sommes omniscients» à «les collectivités locales savent ce qui est le mieux pour elles»;</li> <li>■ Se précipiter pour «donner des choses», à s’arrêter pour «écouter et comprendre»;</li> <li>■ Une volonté d’«être le premier» et de «hisser le drapeau», à faire une pause pour comprendre, puis capitaliser sur ce qui existe au sein des collectivités locales</li> </ul>
Demandes et attentes déraisonnables des partenaires locaux (notamment en demandant à ceux qui disposent de moins de temps et de ressources de contribuer davantage)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Octroi des subventions dans le cadre d’autres types de soutien institutionnel (qu’ils soient offerts par d’autres ou fournis directement) (à court terme);</li> <li>■ Investissement dans le microcosme ou les mécanismes de développement communautaire; notamment dans les réseaux et les institutions locales (tels que les pourvoyeurs de subventions/ fondations) qui peuvent gérer et distribuer les ressources à un niveau approprié aux groupes locaux (à moyen et long terme);</li> <li>■ Insuffler une optique de justice sociale (c’est-à-dire de lutte contre les causes profondes) dans les approches des programmes (à long terme)</li> </ul>
État d’esprit de cloisonnement («verticalité»)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apprécier à sa juste valeur la prise en charge du développement par les collectivités locales dans le contexte d’un microcosme, ce qui implique (et doit impliquer) la complexité et l’interaction de multiples acteurs, dont l’État et d’autres secteurs, chacun ayant des rôles, des contraintes, des incitations et des méthodes de travail différentes.</li> </ul>
Cadre de référence basé sur «l’auto-détermination»/la perspective de déficit qui suppose que les collectivités locales manquent d’idées, de ressources et de capacités pour agir	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Passer de l’idée de «responsabiliser les collectivités locales» à «investir dans les collectivités locales».</li> </ul>
«Cliques» bailleurs de fonds/INGOs: c’est-à-dire financer les «habités» tout en négligeant les petites organisations	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aborder les problématiques plus vastes du financement dans les pays du Sud.</li> </ul>
Risque: les bailleurs de fonds font ce qui est prudent et «acceptable», face aux pressions politiques, aux exigences des adhérents et aux systèmes bureaucratiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Investissement dans le renforcement des capacités des dirigeants et élaboration de stratégies visant à réduire les risques, ainsi que pour trouver des marges de manœuvre: faire les choses différemment.</li> <li>■ Explication du fait qu’il est sûr, rentable et efficace de financer directement les organisations communautaires.</li> </ul>

Parmi les autres facteurs entravant le leadership local dans la prise en charge du développement par les collectivités locales, citons les suivants:

- Les politiciens envoient souvent aux collectivités locales le message qu'elles ne peuvent pas «le faire elles-mêmes», alors que les autorités locales veulent souvent que les populations dépendent d'eux et leur soient redevables;
- Les ONGs établies et les autorités locales se considèrent comme les moteurs du développement;
- Le domaine des sciences sociales est fondé sur les «problèmes», ce qui rend difficile l'analyse de situations fondées sur les actifs, et d'extrapoler à partir de là;
- La stigmatisation par les médias de certaines collectivités locales peut entraîner un sentiment refoulé de privation et de manque.

### **3.5 Nouvelles opportunités facilitant la prise en charge par les collectivités locales**

Les personnes-ressources nous poussent observer qu'au-delà des acteurs plus traditionnels de l'aide publique au développement et de la philanthropie, l'environnement du financement était en expansion, avec à la fois de nouveaux acteurs et de nouveaux mécanismes permettant d'effectuer des dons ou de canaliser les fonds.

Dans le cadre de cette nouvelle donne, la hausse du volume des transferts directs en espèces et du financement participatif jouent un rôle particulier dans la remise en cause du statu quo. Les transferts directs en espèces via différentes plates-formes remettent en question l'idée selon laquelle les organisations capables de distribuer des ressources à de plus petits groupes ont un rôle particulier à jouer dans l'amélioration du bien-être des collectivités locales et peuvent même forcer ces organisations à devenir plus efficaces en mettant en avant leur valeur ajoutée, plutôt que simplement leur rôle opérationnel.<sup>47</sup>

Bien que les dons directs aux individus puissent être efficaces dans certaines situations et pour certaines causes, les personnes-ressources ont exprimé la crainte que de tels transferts ne tendent pas à cibler des causes profondes plus complexes (telles que la violence domestique) ou à promouvoir le type d'action collective nécessaire au changement systémique. Les modèles de financement participatif (tels que GlobalGiving) amènent chaque donateur à choisir parmi les projets proposés par les organisations locales, et publiés sur une seule et même plateforme. Les deux approches peuvent certainement contribuer à créer un sentiment de communauté et de solidarité parmi les donateurs qu'elles rassemblent. Elles s'opposent également au modèle d'aide traditionnelle, en partant du point de vue d'un besoin ou d'une idée concrète et en mobilisant des ressources à cette fin, plutôt qu'en supposant que les ressources disponibles doivent être distribuées par le biais d'un mécanisme quelconque. Cependant, la présentation du développement comme une agrégation de projets minuscules, bien qu'elle soit efficace comme moyen de le «présenter» à un public plus large, risque de

<sup>47</sup> <http://adesoafrika.org/newsroom/keeping-somalias-lifeline-open/>

minimiser l'importance des institutions locales ayant des racines profondes et une vision à long terme des collectivités locales au centre de leurs préoccupations.

### **3.6 Harmonisation des priorités entre les bailleurs de fonds, la société civile et les collectivités locales**

#### *La notion d'échelle*

Les différentes publications confirment que l'échelle est l'une des catégories d'indicateurs élaborées par la Banque mondiale dans le cadre de son travail sur le CDD, et plusieurs organisations de personnes-ressources ont également intégré l'échelle dans la conception de leurs modèles (voir l'encadré 1 ci-dessous). Cependant, les personnes-ressources ont également présenté quatre principaux problèmes associés aux notions conventionnelles d'échelle dans le contexte de la prise en charge du développement par les collectivités locales. Il s'agit de:

- 1** Disparités dans la capacité à évoluer;
- 2** L'échelle comme déni du local;
- 3** La redéfinition de l'échelle comme la capacité de faire plus;
- 4** La redéfinition de l'échelle par les collectivités locales elles-mêmes.

Examinons à présent chacun d'eux dans le détail:

**La capacité à évoluer:** La validité de l'échelle n'est pas immuable. Une personne-ressources a suggéré que «c'est dangereux de tout miser sur l'échelle» Vingt ans d'expérience l'ont convaincu que les hommes sont plus aptes que les femmes et les autres groupes défavorisés à changer d'échelle. La conclusion est que le fait de donner la prime à l'échelle est susceptible de favoriser certains groupes et exclure ceux qui sont déjà marginalisés.

#### **L'échelle comme un déni de la prise en charge par les collectivités locales:**

La préoccupation de nombreux bailleurs de fonds qui considèrent l'échelle comme une «réplication» peut signifier que des solutions concrètes ou sur mesure sont négligées ou mises de côté. En un mot, l'hypothèse selon laquelle tout peut être généralisé peut à la fois exclure les «solutions d'excellence» et compromettre le principe de base de la prise en charge par les collectivités locales. Une personne-ressources a déclaré que, dans la quête de l'échelle: «On peut se retrouver dans une situation difficile en faisant des gagnants et des perdants, creusant ainsi davantage le fossé entre les collectivités locales, plutôt que de le réduire, et laissant certaines organisations à l'écart.» Un autre a suggéré qu'une solution alternative et, peut-être plus appropriée, de mesure des résultats et de l'impact pour les solutions relevant de la prise en charge par la communauté pourrait être «une approche finale», consistant à mettre l'accent sur ce que la collectivité locale elle-même a décidé de faire, avant de procéder à l'évaluation en conséquence.

**La capacité de faire plus:** Une personne-ressources a proposé un «recadrage de la notion d'échelle», qui le reformule comme «une communauté et des partenaires capables de faire plus et d'obtenir de meilleurs résultats» Un autre a suggéré de mettre l'accent sur les réalisations et les résultats du secteur avec des repères de transition le long d'une courbe, indiquant des progrès dans la direction où la collectivité locale souhaite aller.

**Échelle telle que définie par la collectivité locale:** Les bailleurs de fonds doivent demander aux membres de la communauté ce que signifie l'échelle pour eux, puis investir en conséquence. Une personne-ressources a posé la question suivante: «Nous avons nos propres idées sur ce qu'est l'échelle, mais à quoi ressemblent la croissance, l'envergure et l'impact du point de vue de la communauté locale?»

L'analyse des différentes études donne à penser que la question de l'échelle est un domaine qui mérite une plus grande clarification dans les milieux du développement. La question est moins de savoir si les collectivités locales doivent prendre des initiatives à grande échelle, mais quand celles-ci sont introduites à travers des investissements importants, elles doivent aider à façonner les processus et les résultats afin que ce qui est préparé corresponde aux besoins et aux ambitions locales. Les efforts inspirés de l'approche descendante en matière d'investissements dans les collectivités locales échouent presque toujours, à moins que la population locale pilote le programme.<sup>48</sup>

### ***Quels types d'éléments d'appréciation?***

Les différentes publications révèlent que les expériences en matière de prise en charge du développement par les collectivités locales laissent apparaître de grandes disparités en termes de qualité et de diffusion. Les personnes-ressources étaient d'accord sur les lacunes identifiées dans la base de connaissances que les bailleurs de fonds pourraient aider à combler. Ils ont également formulé un certain nombre de recommandations concrètes:

#### **Une remise en question du type d'élément d'appréciation de l'objectif**

**poursuivi:** Encourager et être ouvert aux nouvelles mesures et indicateurs pour «la prise en charge par les collectivités locales».

**L'initiation/ l'exécution d'études plus dynamiques:** En particulier, susciter des cadres d'apprentissage et d'évaluation plus nuancés qui, par exemple, répartissent les données probantes en différentes catégories, telles que le type d'approche, la modalité de financement, le modèle, la définition de la communauté et le mécanisme de mise en jeu de la responsabilité utilisé.

**Plaidoyer pour un impact collectif:** Les bailleurs de fonds doivent collaborer davantage sur la recherche d'impacts communs en matière de démarches tributaires de la prise en charge par les collectivités locales, notamment aller au-delà de la

48 Knight, B. (2017) *Idées nouvelles sur la pauvreté: qu'est-ce qui fait une bonne société?* Bristol: Policy Press, pages 96 à 101

mission dévolue à une organisation particulière, un projet autonome ou à la résolution d'un problème concret.

### **3.7 Nouvelles orientations pratiques des démarches tenant de la prise en charge par les collectivités locales, et les bailleurs de fonds**

Les différentes publications suggèrent que le financement local devient de plus en plus un impératif dans les pays du Sud, stratégie à la fois pour contrer les flux de financement externes changeants et réduits provenant de sources traditionnelles, mais également pour renforcer la durabilité et l'appropriation à plus long terme au niveau local. Les notions de ressources «horizontales» (locales) et «verticales» (externes) gagnent en popularité, ce qui implique que la mobilisation de ces deux types de ressources – et leur interaction – peuvent jouer un rôle essentiel afin d'assurer la durabilité et l'appropriation locale de efforts de développement. Il existe également un corpus croissant de données sur les schémas, les évolutions et les montants de dons parmi les super-riches, la classe moyenne ainsi que les collectivités locales, par le biais d'enquêtes nationales, d'indices, etc. À l'heure actuelle, une grande partie de ces études sont menées par les banques privées (qui prodiguent des conseils en matière de philanthropie parmi leurs services) et les réseaux et organisations philanthropiques (associations de fondations, centres philanthropiques, fondations nationales, etc.).

L'essor de nouvelles plates-formes et mécanismes témoigne de ce changement et il existe de plus en plus d'éléments probants à leur sujet dans les contextes nord et sud. Ce sont entre autres:

- Les plateformes de dons pour les particuliers (qui tirent parti des avancées technologiques et des dons en ligne);
- Un intérêt croissant pour la recherche et les données d'enquête sur les dons de particuliers – pourquoi et comment les particuliers de la classe moyenne et des personnes à revenu net élevé effectuent des dons;
- La croissance des fondations privées et familiales et des réseaux qui les soutiennent dans les marchés émergents et les pays en développement (les forums mondiaux sur la philanthropie tenus en Russie et en Chine ces dernières années parlent de ce secteur en croissance).

Bien que de nombreuses organisations de développement s'intéressent de plus en plus à la philanthropie locale (telle que la Yetu Initiative au Kenya, cofinancée par l'USAID) et les départements de collecte de fonds des INGOs cherchant à constituer un groupe de donateurs locaux dans les pays du sud, il s'avère nécessaire de combler certaines lacunes en ce qui concerne le rôle de la philanthropie locale dans le développement. Ce sont entre autres:

- La séparation des fonctions distinctes de «collecte de fonds» d'une part et de «mise en œuvre de projet» de l'autre, et la perception du développement de la philanthropie



locale comme une stratégie pour la constitution d'adhérents locaux (pour des causes telles que les droits humains, la protection de l'environnement, etc.), la défense des droits et le renforcement des capacités des collectivités locales. La Change the Game Academy<sup>49</sup>, par exemple, et la Kenya Community Development Foundation, sont l'illustration parfaites de la manière dont la mobilisation d'actifs locaux peut renforcer la capacité des collectivités locales à faire valoir leurs droits auprès de l'État, par exemple.

- Un sentiment parmi les organisations de la société civile travaillant sur des sujets sensibles ou controversés qu'on ne peut pas compter sur les ressources locales en raison d'attitudes négatives vis-à-vis de ce type de travail;
- La «philanthropie» et le «don» ne sont généralement pas considérés comme faisant partie d'un programme «d'ONG» ou d'instituts d'études sur le développement «fondé sur les droits» (perception que la philanthropie est un symptôme d'inégalité structurelle plutôt qu'un acte de participation civique).

Cependant, malgré ces difficultés, il existe de nombreux exemples d'organisations, de mécanismes et de pratiques différents utilisés pour canaliser les ressources vers les collectivités locales et en leur sein les:

**Subventions participatives<sup>50</sup>:** Différents modèles de décentralisation du processus décisionnel concernant l'octroi de subventions aux mandants et aux membres des collectivités locales (voir Association Dalia, Red Umbrella Fund, UHAI-EASHRI);

**Plateformes de crowdfunding:** GlobalGiving, par exemple, combine des opportunités de collecte de fonds et de renforcement des capacités pour les ONG avec un mécanisme permettant d'encourager les dons personnels de manière active (notamment le choix du destinataire, ainsi que des flux d'informations et des mises à jour réguliers);

**Cercles de donateurs:** Domaine de plus en plus important de dons collectifs, qui a particulièrement attiré les collectivités locales afro-américaines aux États-Unis<sup>51</sup> et, plus récemment, en Europe centrale et orientale, à la fois en tant que mécanismes autonomes ou liés à des projets d'organisations de philanthropie communautaires;

**YouthBank<sup>52</sup>:** Réseau mondial de subventions en direction des jeunes (programmes et organisations), met de l'argent entre les mains des jeunes qui décident de la façon dont il sera dépensé;

**Dons personnels pour de petites subventions en tant que pouvoir de défense des droits:** Lors de la création de la Tewa, le fonds des femmes népalaises<sup>53</sup>, était

49 Wiggers, R. (2016) *Action for Children: a model for stimulating local fundraising in low and middleincome countries*, Development in Practice Vol. 26 , Iss. 5, 2016 <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09614524.2016.1191437>

50 <http://scholarworks.gvsu.edu/tfr/vol7/iss3/8/>

51 <http://www.thecommunityinvestment.org>

52 <http://www.youthbankinternational.org>

53 <http://www.tewa.org.np>

déjà en place depuis 20 ans, l'un des principes fondateurs étant que seuls les fonds collectés localement seraient utilisés pour l'octroi de subventions (les ressources externes couvraient les frais généraux et les autres coûts du programme); Avec les dons de 3 000 Népalais, cette stratégie visait délibérément à bâtir un modèle de développement de type différent, détenu par des intérêts locaux;

**Carte communautaire:** En Roumanie, la Fondation communautaire Odorheiu Secuiesc<sup>54</sup> a mis en place une carte communautaire (du type «carte de fidélité» qui peut être utilisée dans bon nombre d'entreprises locales, les revenus étant versé dans un fonds communautaire

**Éco-tourisme:** Des touristes se rendent au Costa Rica pour découvrir sa riche biodiversité et sa beauté naturelle. Le fonds communautaire de Monteverde<sup>55</sup> donne aux visiteurs de la région ainsi qu'aux entreprises locales un moyen de contribuer à la préservation de l'environnement local en faisant un don au fonds;

**Ressources naturelles et création d'actifs:** La Newmont Ahafo Development Foundation au Ghana a été créée en vertu d'un accord passé entre une société d'extraction d'or et des collectivités locales afin de canaliser une partie des bénéfices vers un des avantages à long terme pour la communauté (avec le soutien de la Société financière internationale);<sup>56</sup>

**Appropriation des atouts par la collectivité locale:** Un pub<sup>57</sup> acheté par la communauté locale pour le sauver de la faillite a récemment été nommé le meilleur du Royaume-Uni; l'une des nombreuses coopératives ou entreprises communautaires soutenues par la Plunkett Foundation et le Big Lottery Fund et visant à renforcer les actifs de la communauté;

**Copropriété communautaire:** La Kenyan Tea Development Agency est la copropriété de 550 000 petits producteurs de thé et de 66 usines de transformation du thé, ce qui leur permet de recevoir plus de 75% du prix de revient du thé; les agriculteurs de l'autre côté de la frontière dans des structures commerciales plus classiques gagnent 25%. Cette étude montre que la valeur peut être partagée de différentes manières.

Des études de cas ont démontré que les atouts de la collectivité locale et les contributions locales sont au cœur d'un large éventail d'organisations, de plates-formes et de mécanismes, dont beaucoup font leur apparition de manière organique, d'autres de manière virale. Cependant, les différentes publications révèlent que, dans le modèle de développement classique, les actifs de la communauté sont captés en vertu de l'idée de «contribution communautaire». Un clin d'œil à la participation et à la propriété, qui font partie d'un mécanisme institutionnel. Une exigence d'ordre général de la rédaction d'une proposition. L'expérience tend à montrer à présent un changement de mentalité.

54 <https://szka.org/community-card-instrument-and-network-for-development-of-active-citizenship/?lang=en>

55 <http://cpsummit.ngo/monteverde-community-fund/>

56 <http://www.nadef.org/pages/>

57 <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2017/mar/03/cheers-pub-saved-by-its-customers-rated-best-in-the-uk>

La contribution de la collectivité locale et la diversité des outils de collecte de fonds impliquant des membres de la communauté sont placées dans un cadre plus large de renforcement des capacités de la collectivité locale, de l'auto-détermination et de transfert du pouvoir.<sup>58</sup> Malgré le scepticisme à l'égard des approches fondées sur les actifs et de la redistribution du pouvoir, la base de connaissances s'est considérablement enrichie et nuancée ces dernières années et indique que les approches fondées sur les actifs peuvent inverser l'impuissance intériorisée et renforcer les capacités en vue de l'action communautaire.<sup>59</sup> De même, lorsque les ressources locales sont mobilisées par les membres de la collectivité locale, il n'est pas nécessaire qu'elles aient un effet de substitution, ce qui permet à l'État de prendre les choses en main: en effet, la mobilisation des fonds communautaires ne contribue pas seulement à renforcer la voix collective dans le cas d'une collaboration avec d'autres parties prenantes (notamment l'État). Cela renforce également l'esprit du co-investissement et de l'appropriation dans la manière dont les ressources publiques sont allouées.

### ***Autres initiatives sous la direction des donateurs dans le domaine de la prise en charge par les collectivités locales***

La présente procède à l'analyse des nouvelles stratégies et opportunités mises en place par les donateurs à l'effet d'encourager davantage de processus de développement décentralisés avec la participation des acteurs locaux. Bien que les stratégies et les points de départ concrets puissent varier – ils subissent inévitablement l'influence de capacités et de contraintes institutionnelles différentes. Le consensus tient à une reconnaissance de l'importance du changement fondamental de comportement et au test des hypothèses. Cela ne concerne pas seulement la conception de chacun des programmes, mais prévaut également au sein des institutions donatrices elles-mêmes. Dans chacun de ces domaines, il va de soi que l'accent est mis sur la question de savoir comment les acteurs externes peuvent apporter les types de soutien appropriés pour encourager, plutôt que déplacer ou perturber des approches ascendantes: en un mot, comment, un financement externe et d'autres formes de soutien peuvent-ils, catalyser, inspirer, prendre acte et tirer parti de ce qui existe déjà. Les initiatives d'intérêt récentes sous l'impulsion des donateurs sont notamment les suivantes:

- 1 La Localworks de l'USAID**<sup>60</sup> «qui cherche à investir dans la créativité et l'ingéniosité des collectivités locales, leur permettant ainsi de conduire leur propre développement». Les pays pilotes initiaux sont le Malawi, le Vietnam, le Maroc, la Serbie, la Macédoine, la Bosnie-Herzégovine et les Philippines.

*Termes et concepts clés:* approche écosystémique, accent mis sur les ressources locales, renforcement des réseaux locaux, renforcement du capital social, centres d'influence éloignés des missions de l'USAID

58 <http://oxfamblogs.org/fp2p/a-successful-project-to-wean-southern-civil-society-organizations-off-aid/>

59 <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1464993416674302?journalCode=pdja>

60 <https://www.usaid.gov/partnership-opportunities/ngo/localworks>

*Stratégies/outils principaux*: trois à cinq pays pilotes par an, investissements sur cinq ans (ou plus), fonds discrétionnaires, accent mis sur les essais et la créativité.

*Valeurs*: les acteurs locaux donnent l'impulsion du programme, l'approche se veut «globale», l'écoute, la patience, l'optique de systèmes, l'apprentissage et le partage sont de rigueur.

## **2 La vision des «populations aux commandes»<sup>61</sup> de la Big Lottery Fund**

consiste à «mettre l'accent sur les compétences, les atouts et l'énergie que les gens peuvent exploiter et sur le potentiel de leurs idées». Les programmes internationaux se concentreront sur l'Ouganda et la Tanzanie.

*Termes et concepts clés*: «Les populations aux commandes», les habitants des collectivités locales sont les mieux placés pour bâtir, renouveler et développer les compétences des individus dans le sens de leur permettre de prendre la direction des opérations, pour mobiliser de nouveaux acteurs, accéder à tous, renforcer la capacité d'adaptation de la société civile pour faire face aux perturbations, aux approches basées sur les actifs.

*Stratégies/outils de base*: modèle de financement mixte (approches stratégiques et ouvertes, axées sur la demande, nouveaux instruments de financement), idées de financement sans propositions, approches participatives, réseaux de partenaires.

*Valeurs*: «Confiance, et non-mainmise», processus simples, direction partagée, approches diversifiées.

**3 Le «Grand compromis» du Sommet humanitaire mondial** a permis de réunir 30 bailleurs de fonds et fournisseurs d'aide en vue de s'accorder sur l'amélioration de l'efficacité de l'aide en général et en particulier, d'augmenter le pourcentage des fonds destinés à la société civile du Sud. Il s'agit d'un réseau plus souple qui comprend différentes organisations et réseaux centrés sur des problèmes spécifiques (SCHR, réseau CDAC, Forum sur les TIC dans l'action Humanitaire, etc.).

*Termes et concepts clés*: «Révolution de la participation», diminution des fonds d'affectation spéciale, boucles de rétroaction et d'action, normes humanitaires fondamentales, «authenticité».<sup>62</sup>

*Stratégies/outils de base*: divers, notamment les normes humanitaires de base, permettant aux organisations du Sud de bénéficier de l'aide.

*Valeurs*: placer les personnes affectées au centre du processus de décision, de participation et de mise en jeu de la responsabilité vis-à-vis des personnes affectées.

**4 Global alliance for Community Philanthropy – L'Alliance mondiale pour la philanthropie communautaire (GACP)** est une collaboration de six bailleurs de fonds (privés et bilatéraux – dont la Fondation Aga Khan, la Fondation Charles Stewart

61 <https://www.biglotteryfund.org.uk/about-big/strategic-framework/our-vision>

62 <http://www.cdacnetwork.org/tools-and-resources/i/20170522015033-cdpka>

Mott, la Fondation Ford, la Fondation interaméricaine, le Fonds Rockefeller Brothers et l'USAID) qui vise à développer la pratique de la philanthropie communautaire et inciter les acteurs internationaux du développement à mieux comprendre, soutenir et promouvoir le rôle de la philanthropie communautaire dans la durabilité et le dynamisme de la société civile et dans la réalisation de résultats de développement plus durables. Chaque membre s'est engagé à hauteur de 50 000 dollars par an pendant cinq ans. Cela a commencé en 2014 pour certains partenaires, bien que d'autres se soient joints plus tard. Un programme de recherche et d'apprentissage mettant l'accent sur certaines questions fondamentales (par exemple, comment les donateurs peuvent-ils soutenir ce type de travail sur le plan pratique?) ainsi que sur des domaines et régions présentant un intérêt particulier (telles que l'aide humanitaire, les droits de l'homme, le rétrécissement de l'espace, etc.). Objectif d'apprentissage croissant au sein des institutions membres de l'Alliance et d'implication / influence des autres donateurs.

*Termes et concepts clés:* philanthropie communautaire, cadre de référence basé sur «les actifs, les capacités et la confiance», #Basculer le pouvoir, nouveaux paramètres et indicateurs.

*Stratégies/outils principaux:* apprentissage au sein des différentes institutions donatrices, constitution de groupes d'adhérents internes pour la philanthropie communautaire au sein des organisations partenaires de la GACP, programme de recherche, convocation de différents acteurs (praticiens, bailleurs de fonds, etc.), mise à profit du capital de réputation pour peser sur les comportements.

*Valeurs:* collaboration, apprendre du terrain, inclusion des voix de philanthropie communautaire, communauté de pratique, «esprit d'exploration».

**5 Leading from the South (LFS)** est un fonds créé par le gouvernement néerlandais pour promouvoir les droits des femmes, l'égalité homme-femme et le renforcement des capacités de la société civile, en aidant les organisations et les réseaux de femmes à peser sur les politiques des États, des dirigeants, des collectivités locales et d'autres acteurs (à l'instar du financement par le biais des réseaux mondiaux de fonds pour les femmes).

*Termes et concepts clés:* égalité homme-femme et auto-détermination des femmes et des filles, fonds des femmes du Sud, renforcement des capacités de mouvements (réseaux locaux, régionaux et mondiaux), dotation en ressources des organisations de femmes.

*Stratégies/outils principaux:* octroi de subventions décentralisées par le biais des fonds des femmes du Sud, avec la mission de les doter de capacités et de partenaires partageant les valeurs similaires.

*Valeurs:* décentralisation du pouvoir, Mise sur pied d'un programme local, rôle de pourvoyeurs de subvention du Sud.

---

## 4 Recommandations pour les bailleurs de fonds

### 4.1 Décentralisation des pouvoirs d'octroi et de transfert des subventions

Compte tenu des préoccupations persistantes concernant la modicité du financement (environ 1%) revenant directement aux organisations du Sud, l'octroi de subventions aux partenaires qui ont la capacité d'orienter l'allocation des ressources au plus profond des collectivités locales peut jouer un rôle important dans le cadre d'une réponse plus large à l'échelle du système pour résoudre ce problème de déséquilibre.

Cependant, d'une manière générale la stratégie consistant à octroyer des subventions décentralisées par les donateurs a souvent tendance à être perçue à la lumière du système opérationnel en place pour l'aide au développement et peut donc sembler coûteuse et nécessiter une administration fastidieuse. Dans le cas d'espèce, l'octroi de subventions à une organisation locale et par son intermédiaire déplace simplement le dispositif en place sur le plan géographique et rajoute même une autre «couche verticale» entre les bailleurs de fonds et les collectivités locales. Il se pose ici un problème de terminologie: le terme «intermédiaire» implique quelque chose de mercantile – une bureaucratie froide, un «gratte-papiers» efficace, plutôt que tout ce qui est plus porteur de changements. Le plus récent néologisme, «fondermédiaire», bien qu'il implique au moins un rôle plus précis des acteurs du sud dans l'acheminement des ressources vers les collectivités locales, reste néanmoins minimaliste, au regard du rôle plus important, de développement ou de «valeur ajoutée» dans la mise en œuvre effective (essentiellement exogène) des ressources des bailleurs de fonds.

Pour les bailleurs de fonds qui apprécient à leur juste valeur *le capital social et la confiance en tant qu'éléments nécessaires à l'efficacité des collectivités locales, les organismes et la connaissance des individus et de leurs institutions et l'importance des atouts locaux dans la consolidation de l'appropriation des processus de développement*, l'établissement de partenariats appropriés avec les acteurs du Sud prend alors toute son importance, lesdits partenariats étant vecteurs de valeurs ajoutées sous toutes autres formes, aux ressources financières des bailleurs de fonds. Les partenaires locaux qui ont la capacité d'octroi de subventions ainsi que la capacité d'exploiter et de gérer différents types de ressources, en vue de parvenir à allier le capital financier et le capital social local et externe, de soutenir les organismes et initiatives communautaires par le biais de petites subventions (plutôt que d'augmenter leurs effectifs dans l'intention d'être en mesure de mettre en œuvre plus de programmes «pour» les populations) et d'adopter des systèmes de prise de décision plus décentralisés tout en faisant preuve d'une bonne gouvernance, peuvent jouer un rôle important en contribuant à l'obtention de résultats sous l'impulsion des collectivités locales.

## 4.2 Recommandations

Un ensemble de recommandations globales à l'intention des bailleurs de fonds sont proposées ainsi qu'il suit:

- Lancer un débat en interne sur la signification de la prise en charge par la communauté locale au sein de l'organisation;
- S'interroger sur les moyens par lesquels les bailleurs de fonds peuvent tirer parti de leur expérience et leur réputation et jouer le rôle de leader d'opinion et de praticien chevronné dans le domaine de la «prise en charge par la communauté» en tant que catalyseur et organisateur de débats contradictoires, de production de données d'expériences et de mises à l'essai sur le terrain par le biais de partenariats stratégiques;
- Ajouter de la valeur par le biais du capital non financier en mobilisant le capital intellectuel, moral et de réputation et en cherchant d'une manière générale à exercer une influence sur les pratiques des bailleurs de fonds
- Apprendre activement, collaborer et coopérer avec des pairs et des partenaires: mettre en place des collectivités locales-témoins et des modalités ainsi que des plateformes d'appui pour des partenaires et des pairs pourvoyeurs de subventions, grâce à un rôle actif en termes de coordination, d'organisation, d'appui et d'apprentissage.
- Investir dans le renforcement et l'approfondissement de la base de connaissances en vue d'un discours sur la «prise en charge communautaire 2.0»: encourager l'apprentissage, rassembler des données sur différents types de bénéficiaires, établir une taxonomie, etc. (Cela peut devenir une ligne budgétaire supplémentaire dans toutes les subventions pour participer aux cercles d'apprentissage et raconter des histoires de réalisations, de déceptions et de leçons);
- Adopter un cadre de référence flexible en ce qui concerne la définition de la communauté: laissez-la ressortir des contributions des uns et des autres, plutôt que d'être prédéterminée dès le départ (et laissez la possibilité à plusieurs «types» de collectivités locales d'interagir les unes avec les autres dans la poursuite d'un objectif particulier.);
- Investir consciemment dans des stratégies qui renforcent le capital d'attachement en tant que condition nécessaire préalable au renforcement du capital de relais et du capital instrumental (organisme communautaire);
- Placer le développement des actifs communautaires / la philanthropie communautaire au cœur de la programmation: promouvoir un esprit caritatif au niveau local, utiliser un financement de contrepartie, intervenir en appui en faveur d'une nouvelle réflexion autour des types de mécanismes institutionnels, etc.
- Essayer différentes démarches pour expérimenter ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien; transcender la peur du risque d'échec tant que l'apprentissage par l'expérience fait partie de la relation dans le cadre de la subvention;

- Adopter une optique systémique: cela peut s'appliquer à la fois à la cartographie et à l'approche pilote de programme / subvention, qui peut inclure des acteurs grands et petits, des acteurs classiques et des acteurs moins traditionnels, dans un cadre de référence unique et en relation avec certaines hypothèses et questions clés.
- Mettre en place des espaces sécurisés, animé par des intervenants de l'extérieur, pour des débats honnêtes sur le nouveau microcosme de cocréation d'un nouvel écosystème de prise en charge du développement par les collectivités locales;
- Susciter sans différenciation l'intérêt aussi bien des grandes organisations que celui des plus petites dans le cadre de l'annonce d'un nouveau programme en s'efforçant de rédiger des notes de concept courtes (en nombre limité de pages et de mots) (ou avec juste quelques «idées»), et non des propositions et des format complexes (avec juste quelques idées)
- Intégrer un volet de développement des ressources locales dans tous les programmes;
- Mettre en place un «laboratoire d'apprentissage»: essai, échec rapide et auto-correction pour intégrer la théorie et la pratique et renforcer les capacités des individus et sur le terrain, tout en créant des liens et de nouvelles façons de travailler ensemble pour apporter des innovations, susciter des échanges et réveiller des idées. L'utilisez pour un apprentissage organisationnel et aussi pour le renforcement des capacités sur le terrain. Produire du capital intellectuel, du capital de réputation et du capital social.



## Annexe 1

### Liste des personnalités-ressources

**Gord Cunningham**, directeur adjoint à la Coady International Institute, Université St. Francis Xavier University au Canada (Éthiopie, Afrique du Sud, Philippines) – Acteur principal (en matière de formation et de recherche) sur le développement basé sur les actifs et pris en charge par les citoyens

**Rose Longhurst**, membre animatrice à la Edge Fund, (Royaume-Uni) – Fonds de subvention participatif du Royaume-Uni à l'appui des questions de justice sociale, économique et environnementale

**Neena S Jain**, directrice exécutive à la embOLDen Alliances (Népal, Brésil, Inde, Afrique, États-Unis) – une approche de partenariat à but non lucratif basée aux États-Unis visant à renforcer la résilience des collectivités locales

**John Hecklinger**, Responsable en chef de réseau à la Global Giving (Global) – Plateforme de financement participatif, agrégateur de données et de financements d'ONG, «démocratiser les dons»

**Chung-Wha Hong**, Directeur exécutif à la Grassroots International (International, Brésil, Haïti, Moyen-Orient, Méso-Amérique, Afrique de l'Ouest) Subventions et actions de soutien à la base menées par les mouvements sociaux mondiaux

**John Coonrod**, Vice-président exécutif à la the Hunger Project (Afrique, Bangladesh, Inde, Mexique, Pérou) – Coordonnateur du Mouvement international pour la prise en charge du développement par les collectivités locales, réseau mondial (avec une forte participation américaine) visant à renforcer la prise en charge du développement par la communauté

**Kristin Giantris**, Directrice générale des services de conseil à la Non-Profit Finance Fund (États-Unis) – Organisation américaine fournissant des prêts et des conseils financiers aux organisations à but non lucratif afin de renforcer leur capacité d'adaptation/résilience

**Dedo N Baranshamaje**, Directeur des programmes spéciaux à la Segal Family Foundation (pour l'Afrique) – (Afrique) – Fondation privée familiale américaine axée sur la prise en charge du développement par la communauté grâce à des partenariats solides

**Bijal Brahmhatt**, Directeur de la Mahila Housing SEWA Trust (en Inde) – Membre du réseau SEWA (Association des femmes indépendantes) travaillant sur le droit à l'hébergement et au logement

**Skye Dobson**, Directrice adjointe au Secrétariat (International) de la Slum Dwellers International (SDI) – Mouvement social International de défense des droits des citoyens pauvres

**Chloe Tomlinson**, Directrice de la stratégie à la Spark MicroGrants (pour l'Afrique orientale/centrale) – Pourvoyeur de subventions/Specialiste du Renforcement de capacités en faveur des populations, principalement en Afrique de l'Est, basé aux États-Unis

**Gannon Gillespie**, Responsable administratif à la Tostan (pour l'Afrique de l'Ouest) – ONG de développement communautaire basée au Sénégal utilisant l'approche de Renforcement des capacités des collectivités locales adoptée dans 6 pays africains

**Rita Thapa**, Fondatrice de la Tewa – Fonds des femmes népalaises, à la TEWA, (du Népal) – Organisme philanthropique communautaire, octroi de subventions aux populations, promotion de la philanthropie au Népal, promotion de la participation et des droits des femmes

## Annexe 2

# Bibliographie

La bibliographie a été organisée par sujet (et le numéro de page correspondant dans le rapport est indiqué)

### ABCD – Développement communautaire basé sur les actifs

McKnight, J. (1996) *La société insouciante: La communauté et ses imitations*, notions de base

Mathie A., et Cunningham G., édition (2008) *De clients à citoyens: Les collectivités locales pesant sur l'évolution de leur propre développement* Intermediate Technology Publications.

Mathie, A., Cameron, J. & Gibson, K. (2017) *Développement fondé sur les actifs et Pris en charge par les citoyens: Mise en œuvre d'une vision nouvelle dans l'analyse des opportunités et des enjeux*, *Progress in Development Studies Vol 17, a diffracted power lens to analyze the possibilities and challenges*, Progress in Development Studies Numéro 1, p. 54 à 66 <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1464993416674302>

Peters B. (2013) *Mise en œuvre d'une démarche de développement décentralisé et participatif fondée sur les actifs en Éthiopie, 2003–2011, Rapport final d'évaluation interne*, Coady International Institute <http://www.coady.stfx.ca/tinroom/assets/file/ABCDEthiopiaFinalEvaluation.pdf>

### Renforcement des Capacités:

Le programme d'apprentissage: Les experts du programme d'apprentissage ont visité neuf pays de mai 2012 à août 2013 et, dans des contextes très informels, ont interrogé des centaines d'organisations locales, allant d'organisations naissantes de la société civile à des groupes communautaires informels en passant par des ONG locales matures, des prestataires de services de renforcement des capacités et des consultants. Des techniques d'entretiens non directifs ont été utilisées pour encourager les personnes à parler en toute franchise de leurs problèmes, de leur environnement et de leurs relations actuelles, passées et souhaitées avec les bailleurs de fonds. Le projet de 18 mois a été financé par la USAID Global Development Lab et exécuté par la FHI 360 en partenariat avec la MSI. See <https://www.developmentiscapacity.org>

**Rapport principal soumis à l'USAID:** Les conclusions générales du projet de recherche du programme d'apprentissage ont tendance à aller à contre-courant de l'évolution dans le secteur de l'aide au développement. Ce rapport final se termine par une multitude de recommandations sous différentes rubriques, allant des changements nécessaires dans la culture générale de l'agence aux procédures de développement des ressources humaines.

<https://www.developmentiscapacity.org/file/209/download?token=G3vRWEoA>

**Résumé Analytique:** Le secteur des organisations locales (et même le secteur du développement dans l'ensemble) évolue plus rapidement que jamais et, dans une large mesure, de nombreux bailleurs de fonds et ONGI ne se sont pas arrimés à ces changements aussi complètement qu'ils le voudraient. <https://www.developmentiscapacity.org/file/210/download?token=iKwB-P-t>

Voir également des outils tels que l'analyse des aspirations des adhérents et des systèmes locaux:

Bonbright, D., Campbell, D. & Nguyen, L. (2009) *Les aspirations potentielles des adhérents pour le 21e siècle: Possibilités de réforme du secteur des services sociaux pour aux États-Unis*, Alliance for Children & Families, United Neighborhood Centers of America, and Keystone Accountability [https://keystoneaccountability.org/wp-content/uploads/files/Constituency-Report-final-27APRIL2009\\_0.pdf](https://keystoneaccountability.org/wp-content/uploads/files/Constituency-Report-final-27APRIL2009_0.pdf)

USAID (2014) *Systèmes locaux: cadre de référence pour le soutien au développement durable* <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/LocalSystemsFramework.pdf>

Root Change (local systems mapping) [http://www.rootchange.org/our\\_approach/network\\_strengthening.shtml](http://www.rootchange.org/our_approach/network_strengthening.shtml)

### Le contexte mouvant de l'aide au développement

Dawes, M. & Hodgson, J. (2017) *Authenticité et révolution de la participation: Participation et mobilisation communautaire; la difficulté de la rendre authentique et la nécessité d'une analyse détaillée: l'essor inexorable de la philanthropie communautaire*, <http://www.cdacnetwork.org/tools-and-resources/i/20170522015033-cdpka>

*L'aide au développement augmente à nouveau en 2016 mais les flux en direction des pays les plus pauvres diminuent* (11 avril 2017), OCDE <http://www.oecd.org/dac/development-aid-rises-again-in-2016-but-flows-to-poorest-countries-dip.htm>

Rapport mondial sur l'aide humanitaire 2017, Initiatives de développement, voir <http://devinit.org/post/global-humanitarian-assistance-2017/>

Green, S. (4th January 2016), *S'adapter ou disparaître: la nouvelle norme pour la société civile*, Open Global Rights, <https://www.opendemocracy.net/openglobalrights/shannon-n-green/adapt-or-perish-new-normal-for-civil-society>

Kharas, H. (2017) *L'expansion sans précédent de la classe moyenne dans le monde: état des lieux*, Brookings: Document de travail sur l'économie mondiale et le développement, [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/02/global\\_20170228\\_global-middle-class.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/02/global_20170228_global-middle-class.pdf)

Mariyasin, D. (2015) Comment les agences de développement évoluent-elles actuellement? *Le cas de l'Europe de l'Est et de l'Asie centrale*, ODI, <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/events-presentations/1724.pdf>

Santamaria, C., (18 Septembre 2013) *Après l'ACDI, l'AusAID: L'Australie «intègre» l'aide aux affaires étrangères*, Devex, <https://www.devex.com/news/after-cida-ausaid-australia-integrates-aid-into-foreign-affairs-81826>

Skiskandarajah, D. *Cinq raisons invoquées par les bailleurs de fonds pour ne pas financer directement les ONG locales*, Guardian: Réseau Mondial des professionnels du développement <https://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2015/nov/09/five-reasons-donors-give-for-not-funding-local-ngos-directly>

## Communauté

Berger, P.L. et Neuhaus, R.J. (1977) Responsabiliser les gens: *Le rôle des structures de médiation dans les politiques publiques* (Vol 1), Washington: American Enterprise Institute

## Philanthropie communautaire et fondations communautaires (références diverses)

Avrorina, L. & Khodorova, Y. (2017) *Quand la taille compte: le phénomène des fondations communautaires dans les petites villes et les zones rurales de Russie*, CAF Russia <https://www.cafonline.org/about-us/publications/2017-publications/when-size-matters-caf-russia-community-foundations-report>

Atlas des fondations communautaires, [www.communityfoundationatlas.org](http://www.communityfoundationatlas.org)

Doan, D., (2017) *Bâtir une philanthropie communautaire au Vietnam: Comprendre les expériences et les attentes des bailleurs de fonds du Centre LIN en matière de développement communautaire*, GFCF and Lin Center, <http://www.globalfundcommunityfoundations.org/information/building-community-philanthropy-in-vietnam-understanding-the.html>

Fifield, M., Hodgson, J., Pelosi, N. (2017) Une ressource inexploitée? *Gestion autonome des actifs des industries extractives et gestion autonome des actifs des collectivités locales* (GFCF) <http://www.globalfundcommunityfoundations.org/information/an-untapped-resource-the-extractives-industry-and-community.html>

Alliance Mondiale pour la Philanthropie Communautaire (2014) Argumentaire en faveur de la philanthropie communautaire: comment la pratique permet-elle la mise sur pied des atouts, des capacités et de la confiance [http://efc.issuelab.org/resource/the\\_case\\_for\\_community\\_philanthropy\\_how\\_the\\_practice\\_builds\\_local\\_assets\\_capacity\\_and\\_trust\\_and\\_why\\_it\\_matters](http://efc.issuelab.org/resource/the_case_for_community_philanthropy_how_the_practice_builds_local_assets_capacity_and_trust_and_why_it_matters)

Hodgson, J. et Knight, B. (2012) Une autre forme de richesse: *Cartographie des données de base des fondations communautaires africaines*, FMFC <http://www.globalfundcommunityfoundations.org/>

[information/a-different-kind-of-wealth-mapping-a-baseline-of-african-com.html](http://www.globalfundcommunityfoundations.org/information/a-different-kind-of-wealth-mapping-a-baseline-of-african-com.html)

Hodgson, J. et Knight, B., #*Transfert de pouvoir: l'essor de la philanthropie communautaire*, décembre 2017, magazine Alliance <http://www.alliancemagazine.org/feature/shiftthepower-rise-community-philanthropy/>

Hodgson, J., Knight, B. & Mathie, A. (2012) *La nouvelle génération de fondations communautaires*, GFCF & Coady International Institute <http://www.globalfundcommunityfoundations.org/information/the-new-generation-of-community-foundations.html>

Hodgson, J. et Knight, B. (2010) Plus que le pauvre cousin? *L'essor des fondations communautaires en tant que nouveau paradigme de développement*, FMFC <http://www.globalfundcommunityfoundations.org/information/more-than-the-poor-cousin-the-emergence-of-community-foundat.html>

Hundal, S. & Tennyson, R. (2016) Transfert de pouvoir: *En quoi le travail en partenariat peut-il aider?* Partnership Brokers Association, [www.partnershipbrokers.org/w/wp-content/uploads/2016/.../Shifting-the-Power\\_Paper.pdf](http://www.partnershipbrokers.org/w/wp-content/uploads/2016/.../Shifting-the-Power_Paper.pdf)

Mahomed, H. et Peters, B. (2011) *L'histoire secrète du puits: étude de cas sur les réussites du développement communautaire*, Coady International Institute & GFCF [http://www.issuelab.org/resource/the\\_story\\_behind\\_the\\_well\\_a\\_case\\_study\\_of\\_successful\\_community\\_development\\_in\\_makutano\\_kenya](http://www.issuelab.org/resource/the_story_behind_the_well_a_case_study_of_successful_community_development_in_makutano_kenya)

Malombe, J. (2000) *Fondations de développement communautaire: Partenariats naissants*, Banque mondiale <http://documents.worldbank.org/curated/en/122551468315565805/Community-development-foundations-emerging-partnerships>

## Philanthropie communautaire / collecte de fonds locale et revendication de droits (p. 19)

Green, D. (10 août 2016) *Un projet réussi de sevrage des organisations de la société civile du Sud de l'aide*, From Poverty to Power blog <http://oxfamblogs.org/fp2p/a-successful-project-to-wean-southern-civil-society-organizations-off-aid/>

Hodgson, J., Knight, B. et McKinley, P. (2017), Gouvernance infra-nationale et développement: *Une perspective nouvelle* de Schoburgh, E. et Ryan, R. *Manuel de référence en matière d'études sur la gouvernance et le développement infra-nationaux*, IGI Global <http://www.igi-global.com/chapter/subnational-governance-and-development/172914>

Wiggers, R. (2016) *Action pour les enfants: Modèle de stimulation de la collecte de fonds locale dans les pays à revenu faible et intermédiaire*, Development in Practice Vol. 26, Iss. 5, 2016 <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09614524.2016.1191437>

### Développement décentralisé et participatif – versions précédentes (p. 9)

Chambers, R. (1983) Développement rural: Faire du dernier le premier. Harlow: Prentice Hall

Freire, P. (1972) *Pédagogie sur les opprimés*.

Schumacher, E.F. (1973) *Small Is Beautiful: Une étude de l'économie mettant les populations au centre de tout*

### Le développement décentralisé et participatif et la Banque mondiale (p. 12 et 14)

Mansuri, G. & Vijayendra Rao (2003) *Évaluation du développement communautaire et de la prise en charge du développement par les collectivités locales: Analyse critique des données de l'expérience* <http://siteresources.worldbank.org/INTECAREGTOPCOMDRIDEV/Resources/DECstudy.pdf>

Post, D. 2008. *CDD et emprise des élites: recentrer le débat*. Collection sur La Mise en Pratiques du Développement Social ; vol. 3 Washington, D.C.: Banque Mondiale. <http://documents.worldbank.org/curated/en/397181468137726436/CDD-and-elite-capture-reframing-the-conversation>

### Outils d'évaluation (p. 3)

Wilson Grau, R. Britt, H. (2012)

*Récolte des résultats*, MENA Office, Ford Foundation. Récupéré de [http://www.managingforimpact.org/sites/default/files/resource/outome\\_harvesting\\_brief\\_final\\_2012-05-2-1.pdf](http://www.managingforimpact.org/sites/default/files/resource/outome_harvesting_brief_final_2012-05-2-1.pdf)

Cooperrider, D. & Whitney, D. (2005) *Enquête appréciative: Une véritable révolution en matière de changement*, Berrett-Koehler Publishers

### Les perturbations et le climat des financements (p. 11)

Buckley, L. et Ward, H. (2015) Faire face aux perturbations dans un monde incertain: Éclairages de dirigeants d'ONG du Sud, IIED <http://pubs.ied.org/pdfs/11505IIED.pdf>

Centre international de la société civile (2013), Surfer sur la vague... plutôt que d'être balayé par elle: Proposition à l'intention des conseils d'administration et des PDG sur la manière d'opérer un changement radical sur leurs organisations, [https://icscentre.org/downloads/RidingTheWave\\_web\\_spreads.pdf](https://icscentre.org/downloads/RidingTheWave_web_spreads.pdf)

*Des bailleurs de fonds résilients*, Scott Dupree, Chris Allan, August 2017, Global Greengrants

### Pratiques d'apprentissage horizontales, systèmes de connaissances indigènes (p. 11)

Barefoot Guide Writer's Collaborative, Guide *Barefoot No 4: Analyse approfondie de la charge de travail nécessaire pour le changement social* <http://www.barefootguide.org/barefoot-guide-4-english.html>

Stielau, J. (2007) *Apprentissage horizontal: Contexte, pratique et possibilités*, CDRA, [http://www.cdra.org.za/uploads/1/1/1/6/111664/horizontal\\_learning\\_lit\\_survey\\_jo\\_stielau2007.doc](http://www.cdra.org.za/uploads/1/1/1/6/111664/horizontal_learning_lit_survey_jo_stielau2007.doc)

Wilkonson Maposa, S., Fowler, A., Oliver-Evans, C. & Mulenga, C., *Le philanthrope pauvre: Comment et pourquoi les pauvres s'entraident* UCT Graduate School of Business, [http://clpv.sanford.duke.edu/documents/Poor\\_philanthropist\\_screen.pdf](http://clpv.sanford.duke.edu/documents/Poor_philanthropist_screen.pdf)

### Idées nouvelles sur la pauvreté (p. 11)

Knight, B. (2017) *Rethinking Poverty – Repenser la pauvreté – Qu'est-ce qui fait une bonne société?* Policy Press

Krishna, A. (2002) *Capital social actif: Retracer les racines du développement et de la démocratie*, Columbia University Press

Krishna, A. (2010) *la fin d'une maladie: Pourquoi les gens deviennent pauvres et comment ils échappent à la pauvreté* Oxford

Krishna, A. (2017) *L'échelle brisée: Le paradoxe et le potentiel d'une population d'un milliard de personnes en Inde*, Penguin Random House

Joseph Rowntree Foundation, *Nous sommes capables d'éradiquer la pauvreté au Royaume-Uni: une stratégie pour les gouvernements, les collectivités locales et les citoyens* (6 septembre 2016) <https://www.jrf.org.uk/report/we-can-solve-poverty-uk>

### Participation et pouvoir (p. 9)

Cornwall, A. and Gaventa, J. (2001) 'Comblent le fossé: Citoyenneté, participation et mise en jeu de la responsabilité', Notes no 40 de la PLA: 32–5

Gaventa, J. (2002) *Introduction: Analyse détaillée de la citoyenneté, la participation et la mise en jeu de la responsabilité*, IDS Bulletin 33.2 <https://www.ids.ac.uk/files/dmfile/gaventa332.pdf>

Gaventa, J., (2006), *Trouver des espaces pour le changement: Analyse du pouvoir* [https://www.powercube.net/wp-content/uploads/2009/12/finding\\_spaces\\_for\\_change.pdf](https://www.powercube.net/wp-content/uploads/2009/12/finding_spaces_for_change.pdf)

### Le pouvoir «à la périphérie» (P. 10)

Le temps de l'écoute: *Écouté des populations destinataires de l'aide*, CDA, <http://cdacollaborative.org/wordpress/wp-content/uploads/2016/01/Time-to-Listen-Hearing-People-on-the-Receiving-End-of-International-Aid.pdf>

Cothran, T. & Lentfer, J., rédacteurs en chef, (2017) *Smart Risks: Comment de petites subventions aident-elles à résoudre certains des problèmes les plus épineux au monde?* Practical Action <http://cdacollaborative.org/wordpress/wp-content/uploads/2016/01/Time-to-Listen-Hearing-People-on-the-Receiving-End-of-International-Aid.pdf>

### Capital social (p. 12)

Franklin, J. (ed), (2004) Politique, confiance et réseaux: *Le capital social dans une perspective critique*, Families & Social Capital ESRC Research Group, [https://www.lsbu.ac.uk/\\_data/assets/pdf\\_file/0003/9372/politics-trust-social-capital-families-research-working-paper.pdf](https://www.lsbu.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0003/9372/politics-trust-social-capital-families-research-working-paper.pdf)

Grootaert, C. (1998) Capital social: *Le lien manquant?* Banque Mondiale, <http://siteresources.worldbank.org/INTSOCIALCAPITAL/Resources/Social-Capital-Initiative-Working-Paper-Series/SCI-WPS-03.pdf>

Putnam, R. (2000) *Bowling Alone: L'effondrement et la renaissance des collectivités locales américaines*, New York, Simon & Schuster.



## Annexe 3

# Glossaire des termes

### **Appreciative inquiry (Enquête**

**valorisante)** Processus favorisant un changement effectif dans les systèmes humains, par exemple les organisations, les groupes et les collectivités locales. Son présupposé est que chaque système humain a quelque chose qui fonctionne correctement. L'enquête valorisante commence par la mise en évidence de ce substrat positif et vise à s'en tenir à celui-ci, de manière à faire monter le niveau d'énergie, à améliorer la vision et à inspirer les dispositions à prendre en faveur du changement.

**Approche basée sur les actifs** application du développement communautaire basé sur les actifs, en mettant l'accent sur les ressources qui existent déjà dans une communauté (sans nécessairement mettre l'accent sur les actifs financiers).

**Développement communautaire fondé sur les actifs** terme introduit par John McKnight et Jody Kretzman en 1993 dans leur livre «Building Communities from the Inside Out: Modalités en vue de la recherche et de la mobilisation des atouts d'une communauté» qui souligne l'existence et l'importance des atouts locaux pour garantir des résultats de développement efficaces (en particulier les compétences, les associations et les institutions locales).

**«Aide massive»** désigne les mécanismes en place d'aide au développement dont les origines remontent à l'après-Seconde Guerre mondiale, notamment les bailleurs de fonds les plus importants et les plus influents et les organisations multilatérales non gouvernementales (ONGI) bilatérales et multilatérales les plus influentes.

**Approche «ascendante»** un paradigme développé pour décrire le développement agricole et rural à la fin des années 1970 et au début des années 1980. Cette approche, connue sous le nom d'approche «agriculteur d'abord», ou développement «partant de la base», a considérablement influencé la façon dont le développement rural est pratiqué, même à ce jour. Cette approche place la participation et l'auto-détermination au cœur du développement rural.

**Buen vivir (Bien vivre)** une philosophie politique qui a ses origines dans le passé autochtone de collectivités locales d'Amérique latine (en particulier en Équateur et en Bolivie) et qui a inspiré un mouvement social qui s'oppose au paradigme de développement actuel du capitalisme, de la croissance économique et de l'individualisme. Traduit littéralement par «bien vivre» ou «vivre mieux», buen vivir est une approche du développement qui met la communauté et l'harmonie au cœur de ses préoccupations.

**Capacité 2.0** élaboré par l'USAID et ses partenaires, c'est une compréhension actualisée

de la manière de renforcer efficacement les organisations, qui met l'accent sur les capacités d'adaptation, la mise en réseau et les partenariats stratégiques, la propriété partagée, l'apprentissage par l'expérimentation et le retour d'expérience, et le développement des capacités au niveau des systèmes organisationnels.

**Communauté** le plus souvent définie par la géographie, la communauté peut également être définie par l'identité, les intérêts et les valeurs partagées (plus possible que jamais grâce à Internet). Les communautés – en particulier celles de lieu – ne sont ni statiques, ni harmonieuses ni homogènes; au lieu de cela, ce sont des lieux complexes, où différentes opinions se manifestent et où différents intérêts et programmes peuvent se disputer le pouvoir et les ressources. La communauté peut aussi être comprise comme une construction dynamique, qui met l'accent sur la connexion aux autres et sur le passage de l'individuel au collectif.

### **Développement décentralisé et**

**participatif** terme inventé par la Banque mondiale dans les années 90 comme stratégie distincte pour fournir une aide mettant l'accent sur le contrôle exercé par les collectivités locales sur la planification et l'affectation des ressources, en particulier en ce qui concerne l'autorité locale. Cela s'inscrivait dans le cadre d'un changement plus général dans la compréhension de la participation des «bénéficiaires» aux projets, aux définitions plus politiques et fondées sur les droits de la participation des citoyens qui sont les «décideurs» de leur propre développement.

### **Prise en charge du développement par la**

**communauté** cadre de référence en matière de développement qui met fortement l'accent sur la participation, une approche du développement basée sur les droits ou favorable aux pauvres dans laquelle les variables clés sont la capacité de l'État et des citoyens à faire valoir leurs droits.

### **Prise en charge 2.0 par les collectivités**

**locales** terme introduit dans le présent rapport présentant la plus récente déclinaison de la prise en charge du développement par la communauté, qui met un accent particulier sur le rôle des actifs locaux (en particulier, mais non exclusivement, financiers) dans le renforcement de l'appropriation et de l'assentiment au niveau local, dans le cadre des processus de développement. Auparavant, la philanthropie et les dons locaux n'étaient pas à l'ordre du jour, mais les récits récemment répandus autour de la prise en charge du développement par les collectivités locales mettent un accent particulier sur les rôles centraux de l'agence, de la confiance et des atouts locaux (et l'interaction entre eux) pour «approcher le pouvoir» des populations. Ces qualités confèrent à la population locale la propriété et le contrôle de ses ressources. Dans le même temps, un certain nombre de bailleurs de fonds commencent à

tenir compte du rôle de la philanthropie locale en tant qu'élément essentiel du développement ancré sur la population locale.

**Philanthropie communautaire** une approche de développement qui met l'accent sur la création d'atouts, de capacités et de confiance au niveau local. Le financement externe peut compléter les efforts locaux. Selon l'Atlas des fondations communautaires, il existe plus de 1 800 organisations philanthropiques communautaires dans le monde.

**Expression des aspirations des populations** méthodologie de gestion et de mesure de la performance élaborée par la Keystone Accountability pour permettre aux organisations de lutte contre des problèmes sociaux d'améliorer leurs résultats en renforçant leurs relations avec les populations. À l'instar de la mesure de la satisfaction de la clientèle, Constituent Voice considère la mesure comme un aspect d'une intervention qui permet d'obtenir non seulement des chiffres, mais contribue directement aux résultats en augmentant la participation des bénéficiaires visés.

**Développement durable** Mise sur pied des processus, des pratiques et des institutions propres aux populations locales fortement ancrées dans leurs collectivités locales et susceptibles de s'adapter avec le temps aux changements de situations. Le cadre de référence du développement durable a été mis au point dans le cadre d'un processus de consultation avec les bailleurs de fond et les partenaires du Fond Mondial pour les Fondations Communautaires (CGFCF) en 2016, qui visait à répondre à la question «La philanthropie communautaire pour quoi»? L'article pertinent stipule que «le développement durable consiste à transférer le pouvoir et les ressources aux collectivités locales, car les populations locales doivent maîtriser leur propre destin. Les populations locales savent ce qu'elles veulent et ce dont elles ont le plus besoin, et des organisations locales dignes de confiance et enracinées apportent des informations et des connexions profondes, ainsi que des réponses face à des enjeux à long terme, vis à vis des collectivités locales dans leur domaine d'intervention. Les ressources doivent être utilisées pour impliquer les populations locales en tant qu'acteurs et agents des problèmes qui les concernent et pour réaliser leurs programmes plutôt que ceux d'agences externes. C'est une condition préalable au développement durable».

**Le Grand Compromis** lancé au Sommet humanitaire mondial, c'est un accord entre plus de 30 des plus grands bailleurs de fonds et fournisseurs d'aide, qui vise à donner plus de moyens aux personnes dans le besoin. Le Grand Compromis a été proposé pour la première fois par le Groupe de haut niveau sur le financement humanitaire de l'ancien Secrétariat général des Nations Unies. Le Grand Compromis engage les bailleurs de fonds et les organisations humanitaires à fournir 25% du financement humanitaire mondial aux intervenants locaux et nationaux d'ici à 2020, ainsi qu'un financement

plus important, et un financement pluriannuel accru pour assurer une plus grande prévisibilité et une plus grande continuité en matière d'action humanitaire entre autres engagements.

**Récolte des résultats** une technique d'évaluation qui permet de recueillir («récolter») des preuves de ce qui a changé («résultats»), puis, à rebours, détermine si et comment une intervention a contribué à ces changements.

**La Révolution de la participation** était l'un des dix objectifs convenus dans le cadre de la grande négociation et qui visait à donner plus de ressources à ceux qui en avaient besoin. Cet objectif a été approuvé par plus de 30 des plus grands bailleurs de fonds et pourvoyeurs d'aide lors du Sommet Mondial sur l'Action Humanitaire tenu à Istanbul en mai 2016.

**«Pouvoir à la périphérie»** Analyse de l'importance du pouvoir «à la périphérie», qui remet en cause les conventions des approches fastidieuses basées sur des projets et contrôlées par les bailleurs de fonds qui concentrent les capacités au centre au lieu de les décentraliser. Il met l'accent sur les connaissances et les idées des gens.

**#ShiftThePower (Basculer le pouvoir)** le hashtag est devenu le cri de ralliement du Sommet mondial sur la philanthropie communautaire, qui s'est tenu du 1er au 2 décembre 2016. Il aborde à la fois la dynamique nord-sud autour des flux de ressources, les systèmes de responsabilité et la nécessité d'éviter de créer des «sentinelles» ou des centres de pouvoir local trop centralisés.

**Capital social** les liens, les valeurs partagés et les conceptions sociales qui permettent aux individus et aux groupes de se faire confiance et de travailler ensemble.

**La théorie des systèmes** l'étude interdisciplinaire des systèmes. Un système est une entité avec des parties inter reliées et interdépendantes; il est défini par ses limites et il est plus que la somme de ses parties (sous-système). Le changement d'une partie du système affecte les autres parties et l'ensemble du système.

**YouthBank (Capital Jeunesse)** un moyen à nul autre pareil d'implication des jeunes dans l'octroi de subventions au sein de leur communauté locale. Des fonds distribués par des comités décisionnels dirigés par des jeunes soutiennent des projets conçus et dirigés par des jeunes qui traitent de problèmes qui les intéressent à l'effet d'apporter des améliorations dans leurs collectivités locales.



La GFCE travaille avec des fondations communautaires individuelles et d'autres organismes communautaires, les bailleurs de fonds locaux et leurs réseaux, en particulier dans les pays du Sud et les économies émergentes d'Europe centrale et orientale. Grâce à de petites subventions, à un appui technique et à la constitution de réseaux, la GFCE aide les institutions locales à se renforcer et à se développer afin qu'elles puissent réaliser leur potentiel en tant que vecteur de développement local et en tant que partie intégrante de l'infrastructure pour le développement durable, la réduction de la pauvreté et la participation citoyenne.

### A propos du rapport

Ce rapport résume les principales conclusions d'un vaste exercice de cadrage entrepris par la GFCE et commissionné par Comic Relief, visant à comprendre le cadre actuel des stratégies et approches qui placent les populations locales et les institutions locales en charge de leur propre développement.

### A propos des auteurs

**Jenny Hodgson** est directrice exécutive de la GFCE

**Barry Knight** est directeur exécutif de CENTRIS et conseiller auprès de la GFCE

**Susan Wilkinson-Maposa** est conseillère indépendante en philanthropie communautaire à Cape Town et coauteure de *Poor philanthropist: Why and how the poor help each other*

**Publié en juin 2019.**



### Global Fund for Community Foundations

4th Floor  
158 Jan Smuts Avenue  
Rosebank  
Johannesburg 2196  
South Africa

[www.globalfundcf.org](http://www.globalfundcf.org)  
[info@globalfundcf.org](mailto:info@globalfundcf.org)

A company limited by guarantee. Registered in Northern Ireland No. NI073343

Registered charity number XT18816

Section 21 Company (South Africa):  
2010/000806/08

Published by The Global Fund for Community Foundations. All rights reserved.