

Alliance

For philanthropy and social investment worldwide

Marcy Kelley, Gabriela Boyer et Rebecca Nelson

La communauté est importante : Approche d'un bailleur de fonds à l'égard de la contrepartie bénéficiaire

Valoriser – et comptabiliser – ce que les groupes communautaires apportent à une subvention peut rapporter des dividendes en termes d'impact et de durabilité

Haïti s'est avéré un terrain difficile pour les bailleurs de fonds internationaux, de nombreux projets de développement n'ayant pas survécu au-delà de la durée de vie des subventions. Mais en 2018, les femmes d'une organisation de base dans le sud-ouest d'Haïti, Fanm Konba, ont fait preuve d'une ingéniosité remarquable dans la recherche de leurs propres ressources. Elles ont demandé un financement administré par un bénéficiaire de l'Inter-American Foundation (IAF) pour acheter du bétail. Conformément aux lignes directrices de l'IAF, les femmes ont inclus une « contrepartie » – un poste budgétaire qui tient compte de la main-d'œuvre et d'autres actifs matériels que les groupes communautaires contribuent aux activités proposées. Plus tard, le personnel de l'IAF a découvert que l'organisation fournissait en fait 35 \$ de plus de ses propres poches pour acheter des porcs et des chèvres enceintes afin d'augmenter leurs troupeaux et maximiser leurs profits. Parce que les femmes avaient été impliquées dans le projet dès le début, avec leurs propres idées et ressources, c'était une étape supplémentaire naturelle pour elles.

Le Congrès américain a créé l'IAF pour soutenir les initiatives des communautés vulnérables qui étaient disposées et capables d'investir leur propre main-d'œuvre et leurs propres actifs dans leurs efforts. Cette vision répondait aux critiques répandues dans les années 60 selon lesquelles la coopération internationale pour le développement créait la dépendance plutôt que l'autosuffisance. L'IAF a donc adopté deux concepts novateurs pour l'époque en matière d'aide étrangère : premièrement, l'organisme financerait les propositions des collectivités au lieu de concevoir ses propres projets, et deuxièmement, l'organisme exigerait que les collectivités co-investissent dans des projets financés par l'IAF.

Qu'est-ce que la contrepartie?

« Contrepartie » désigne les ressources financières ou en nature que les organisations communautaires fournissent aux projets financés par l'agence. Les ressources en nature comprennent la main-d'œuvre bénévole, les infrastructures (bâtiments, équipement, ordinateurs, véhicules), les terrains et tous autres biens et services qui devraient autrement être rémunérés, achetés ou loués. Les membres de la communauté peuvent faire du bénévolat pour leur temps et leurs biens ou mobiliser ces ressources de contrepartie auprès de la communauté au sens large, telles que les organismes sans but lucratif, les gouvernements ou les entreprises locaux, nationaux ou internationaux.

Les communautés d'Amérique latine et des Caraïbes investissent leurs propres ressources dans des initiatives communautaires depuis des centaines d'années. Les pratiques traditionnelles comme *minga* dans les Andes et le *kombit* en Haïti rassemblent les membres de la communauté pour récolter des récoltes ou construire des bâtiments. Toutefois, la communauté internationale de l'aide n'a pas toujours reconnu ces efforts collectifs comme une contribution au développement.

En Haïti, par exemple, les praticiens de l'aide internationale n'ont vu dans le passé que le besoin et le manque de ressources, pourtant en 2019, les Haïtiens ont engagé des ressources de contrepartie évaluées à 3,7 millions de dollars pour égaler l'investissement de l'IAF de 5 millions de dollars... et c'est l'un des pays où les ressources sont les plus difficiles à trouver. Les chiffres sont encore plus frappants dans le portefeuille de l'IAF dans son ensemble. En

Alliance magazine
1st Floor, 15 Prescott Place
London SW4 6BS, UK

alliance@alliancemagazine.org
www.alliancemagazine.org
T: +44 (0)207 062 8920

Follow us
 @alliancemag
 /alliancemagazine

moyenne, pour chaque dollar investi par l'agence, les partenaires bénéficiaires ont mobilisé environ 1,30 dollar, ce qui n'est donc pas un geste symbolique pour l'IAF. Le coût réel d'une initiative est la valeur totale engagée par les deux partenaires, sans laquelle elle ne peut progresser. Cet ancrage dans les besoins réels maintient les promesses de contrepartie réalistes. Puisqu'ils utilisent, en partie, leurs propres ressources, il s'ensuit que les partenaires communautaires devraient contrôler le budget et la mise en œuvre.

Pour mesurer la contrepartie, les représentants de l'IAF travaillent avec les organisations locales à la recherche de financement pour identifier et attribuer une valeur monétaire à leurs actifs. Dans de nombreux cas, comme dans l'exemple de Liga Cuenca souligné ici, le personnel de l'IAF montre les bénéficiaires potentiels qu'ils fournissent plus au budget qu'ils ne l'ont réalisé.

Visite du site de Liga Cuenca : Identification de la contrepartie sur le terrain

Lorsque le personnel de l'IAF rend visite à un bénéficiaire potentiel, il vérifie le véritable investissement communautaire et identifie souvent des ressources supplémentaires que l'organisation n'avait pas incluses dans sa proposition initiale.

Une association de huit communautés du Costa Rica voulait reboiser deux bassins versants. La contrepartie proposée comprenait certains frais d'administration, de transport et de formation, ce qui représentait environ 20 % du coût total de la subvention. Lorsque le personnel de l'IAF a visité la communauté, il a vu une pépinière qui a fait pousser les arbres à planter, des écoliers qui ont planté les arbres et effectué des nettoyages communautaires, et des conseils municipaux d'eau qui ont recueilli des fonds pour acheter des outils et des fournitures. De plus, les communautés se sont réunies un week-end par année pour célébrer leur travail et leur accès à l'eau potable, et ont engagé des commanditaires pour cofinancer le rassemblement. Le budget des subventions n'incluait aucun de ces coûts comme contrepartie.

L'IAF a ensuite financé cette subvention avec une nouvelle évaluation intégrant ces contributions. Lorsqu'on leur a montré cette perspective, les communautés ont été étonnées d'avoir mobilisé plus de 150 pour cent de l'investissement de l'IAF par elles-mêmes, et se sont senties habilitées à entreprendre encore plus d'activités avec cette nouvelle conscience de ce qu'elles pouvaient accomplir.

L'analyse d'un échantillon représentatif de subventions examinées de l'IAF financées entre 2005 et 2015 a démontré qu'à la fin de leurs subventions, les partenaires bénéficiaires avaient en fait mobilisé 20 % *plus* de fonds qu'ils ne s'étaient initialement engagés à collecter, dépassant leurs propres projections d'un total de près de 400 000 \$.

Alliance

For philanthropy and social investment worldwide

De plus, cette participation peut avoir des implications importantes pour la durabilité organisationnelle. Le personnel de l'IAF a observé un lien entre la longévité des organisations et leur capacité à financer une contrepartie. Une première évaluation a révélé qu'une organisation de femmes uruguayennes à but non lucratif, Manos del Uruguay, a apporté environ la moitié de son montant de subvention en heures de bénévolat, a fourni des espaces de réunion et des contributions en espèces de résidents de la communauté pour organiser un réseau de coopératives de tissage de femmes. Quarante-quatre ans après la subvention initiale, Manos del Uruguay reste une entreprise prospère avec peu ou pas de soutien extérieur.

Relever les défis

L'agence doit encore relever certains défis. Premièrement, l'IAF quantifie et évalue les contributions en nature d'un pays à un autre. Bien que cela permette au personnel du programme de juger les propositions en fonction de sa connaissance du contexte local, il est difficile de comparer ses homologues d'un pays et d'une région à l'autre ou au fil du temps. Deuxièmement, la définition de l'IAF des contributions en nature est également, nécessairement, assez limitée. Il est difficile de mettre un prix sur des biens incorporels tels que la cohésion communautaire et l'agence ne mesure donc que les contributions qui sont les plus objectivement mesurables. Bien que l'IAF n'essaie pas de calculer la valeur des actifs incorporels en tant que contrepartie du bénéficiaire, elle les reconnaît comme étant importantes. On pourrait logiquement penser que l'expérience acquise par les dirigeants communautaires dans la mobilisation de ressources pour équilibrer le financement de l'IAF augmente la probabilité que leurs initiatives soient durables. Enfin, l'agence a probablement sous-estimé ses homologues parce que les bénéficiaires ne sont pas actuellement formés pour le documenter. Comme le montre l'exemple de Liga Cuenca, les communautés ont tendance à sous-estimer leurs propres contributions. L'IAF élabore actuellement un manuel de formation accessible pour normaliser l'évaluation entre les portefeuilles.

Au fil des ans, les membres du personnel de l'IAF se sont également mis à mal : les candidats représentant des populations particulièrement marginalisées, telles que les groupes autochtones, d'ascendance africaine ou LGBTI, peuvent avoir plus de mal à recruter localement des homologues plutôt que des groupes moins marginalisés. De toute évidence, sans tenir compte du contexte local, exiger des contreparties pourrait en fait créer davantage d'obstacles pour que les organisations communautaires reçoivent du financement, plutôt que d'accroître leurs possibilités de durabilité. Dans au moins un cas, un groupe dirigé par des descendants d'africains a été contraint de fermer lorsque la contrepartie promise ne s'est pas matérialisée. Malgré ces défis, les audits de l'IAF ont montré que les groupes d'ascendance africaine au niveau local étaient aussi capables d'administrer leurs subventions efficacement que les autres organisations. En d'autres termes, la capacité de mobiliser la totalité de la contrepartie promise ne doit pas être la seule mesure de la capacité d'un groupe.

Pour éviter de désavantager davantage les groupes déjà marginalisés, l'IAF a développé une approche contextuelle vis-à-vis des contreparties. Cela vaut à la fois pour les groupes vulnérables dans des environnements relativement riches, tels que les personnes handicapées, et pour des pays entiers où les ressources sont moins abondantes. Par exemple, le personnel de l'IAF ne s'attend pas à ce que le pourcentage de contrepartie d'un candidat comme Fanm Konba en Haïti soit le même que celui d'un candidat basé au Mexique.

Enfin, pour faire en sorte que l'exigence de contrepartie soit une opportunité plutôt qu'un obstacle pour les communautés, l'IAF a commencé à impliquer plus activement les entreprises et les philanthropes locaux dans le

Alliance magazine
1st Floor, 15 Prescott Place
London SW4 6BS, UK

alliance@alliancemagazine.org
www.alliancemagazine.org
T: +44 (0)207 062 8920

Follow us
 @alliancemag
 /alliancemagazine

Alliance

For philanthropy and social investment worldwide

soutien au développement local. Les partenaires bénéficiaires de l'IAF fournissaient initialement une contrepartie principalement à partir de leurs propres liquidités et de leur propre main-d'œuvre, et parfois à partir de subventions gouvernementales locales ou d'organisations religieuses. À partir des années 1990, l'IAF a commencé à encourager la responsabilité sociale des entreprises et la philanthropie locale afin d'accroître le bassin de ressources disponibles pour les partenaires bénéficiaires potentiels.

Création d'un environnement de financement

L'IAF a travaillé avec des entreprises et des fondations d'entreprises aux États-Unis, en Amérique latine et aux Caraïbes, et au-delà, pour augmenter le financement pour le développement communautaire par le biais du cofinancement. Par exemple, en 1995, l'IAF s'est associée à l'organisation colombienne Fundación Social pour inciter les entreprises à soutenir le développement local. L'alliance d'entreprises qui en a résulté, lancée sous le nom de RedEAmérica en 2002 avec 12 partenaires de cofinancement, s'est agrandie à 80 fondations d'entreprises dans 14 pays et contribue 3 dollars pour chaque dollar investi par l'IAF. Entre autres efforts, les membres de RedEAmérica ont financé des organisations qui luttent contre le chômage, l'insécurité alimentaire et les pénuries d'eau et ont créé un prix récompensant les collaborations corporatives.

L'IAF a également fourni une aide financière et technique aux bailleurs de fonds locaux, comme les fondations communautaires, qui mettent en commun des fonds provenant de diverses sources et fournissent une source de financement plus cohérente dans une région géographique distincte que les bailleurs de fonds internationaux dont les priorités changent. Dans le cadre de [l'Alliance mondiale pour la philanthropie communautaire](#) de 2014 à 2019, l'agence a travaillé avec des bailleurs de fonds du monde entier pour encourager la philanthropie locale à travers des modèles tels que l'octroi de subventions participatives et les cercles de dons. L'IAF a favorisé le secteur des fondations communautaires au Brésil, au Costa Rica, au Mexique, au Nicaragua, en Haïti et en Uruguay.

Récemment, l'IAF a développé un cadre plus solide pour la mobilisation des actifs communautaires, qui met l'accent sur le déblocage et l'institutionnalisation des sources de financement et d'assistance technique pour le développement local.

Principaux points à retenir : pourquoi valoriser et exiger une contrepartie?

L'IAF considère que son approche de mobilisation des ressources de contrepartie produit un certain nombre d'avantages importants. Il est à la fois diagnostique et formatif, aidant l'agence à identifier les organisations avec un engagement local et améliorant l'expérience des organisations de base dans la mobilisation des actifs. Il valorise les actifs communautaires tangibles et intangibles existants tels que l'engagement, et redynamise les formes locales de don comme *le minga* ou *le kombit*. Elle pousse les organisations de base à mobiliser une diversité de ressources, réduisant ainsi leur dépendance vis-à-vis des donateurs traditionnels et, partant, le déséquilibre des pouvoirs entre bailleurs de fonds et financements. Il renforce l'engagement civique et promeut des processus démocratiques tels

Alliance magazine
1st Floor, 15 Prescott Place
London SW4 6BS, UK

alliance@alliancemagazine.org
www.alliancemagazine.org
T: +44 (0)207 062 8920

Follow us
 @alliancemag
 /alliancemagazine

Alliance

For philanthropy and social investment worldwide

que la budgétisation participative avec les gouvernements locaux et municipaux et, enfin, il engage de nouveaux partisans et investisseurs dans des causes locales.

La communauté internationale du développement a toujours considéré certaines populations comme des bénéficiaires de l'aide, un point de vue qui persiste dans la pratique philanthropique malgré des décennies de critiques. Cet article devrait mettre toute personne au défi encore convaincue par le mythe selon lequel les personnes des pays à faible revenu n'ont pas la capacité ou la volonté d'investir dans leur propre développement. Des leaders comme les femmes de Fanm Konba en Haïti font pression sur nous, et c'est à nous, en tant que bailleurs de fonds, de suivre leur exemple.

Marcy Kelley est directrice générale du Bureau des programmes de l'Inter-American Foundation

Gabriela Boyer est Représentante de la Inter-American Foundation

Rebecca Nelson est l'écrivaine/éditrice de la Inter-American Foundation

Courriels

rnelson@iaf.gov

mkelley@iaf.gov

gboyer@iaf.gov

Twitter

[@iafgrassroots](https://twitter.com/iafgrassroots)

[@rlee_nelson](https://twitter.com/rlee_nelson)

Alliance magazine

1st Floor, 15 Prescott Place
London SW4 6BS, UK


alliance@alliancemagazine.org

www.alliancemagazine.org

T: +44 (0)207 062 8920

Follow us

 [@alliancemag](https://twitter.com/alliancemag)

 [/alliancemagazine](https://www.facebook.com/alliancemagazine)