

## **Bouleverser et démocratiser le développement: la philanthropie communautaire comme théorie et pratique**

*Jenny Hodgson, Global Fund for Community Foundations*

---

**Les systèmes de donations et d'entraide communautaires ont toujours existé dans différentes cultures et traditions de par le monde. Mais ce n'est que récemment que la philanthropie communautaire a commencé à acquérir une visibilité en tant que pratique spécifique revêtant une pertinence pour le domaine plus large du développement international. Dans cet article, nous nous concentrons sur ce qui constitue la philanthropie communautaire en tant que pratique de développement, en nous servant d'exemples émanant d'un groupe mondial de seize organisations qui se reconnaissent dans le concept de philanthropie communautaire. Nous définissons la philanthropie communautaire comme une pratique de développement impulsée par des valeurs et qui développe les actifs, les capacités et la confiance. Elle se concentre en particulier sur le rôle que les ressources locales peuvent jouer dans le développement communautaire et sur la manière dont leur présence peut contribuer à influencer la dynamique du pouvoir associée au développement international. Nous démontrons en fin de compte que la philanthropie communautaire n'émerge pas seulement comme une structure de soutien utile sur laquelle peut se fonder le développement classique, mais qu'elle est bien plus radicale que cela. La philanthropie communautaire pratiquée par les organisations émanant de la société civile et de mouvements de justice sociale peut perturber et démocratiser le système et créer une alternative au « développement » tel que nous le connaissons.**

## Introduction

*Un autre monde n'est pas seulement possible, il est déjà en route. Lors de journées calmes, je peux l'entendre respirer. (Arundhati Roy 2003)*

*On ne change jamais les choses en combattant la réalité existante. Pour changer quelque chose, construisez un nouveau modèle qui rendra inutile l'ancien. (Buckminster Fuller, in Quinn 1999, 137)*

En 2016, le premier sommet mondial sur la philanthropie communautaire a marqué un moment important dans la naissance d'un domaine. Avec lui est apparu le hashtag de campagne, #ShiftThePower.<sup>1</sup> Le sommet, qui s'est tenu à Johannesburg, en Afrique du Sud, a rassemblé quelque 350 personnes de plus de 60 pays différents.<sup>2</sup> Il avait pour objectif non seulement de reconnaître et de célébrer un mouvement philanthropique communautaire mondial en pleine expansion, mais aussi d'inviter un plus grand nombre de personnes et d'organisations travaillant dans différentes parties du système de développement à unir leurs forces et à travailler ensemble à un nouveau paradigme de développement piloté par les populations. Au cours de la dernière décennie, le mouvement mondial de philanthropie communautaire est devenu plus visible, plus actif et plus organisé (voir Gilbert 2018 ; Hodgson et Knight 2016 ; Hodgson et Pond 2018). Il comprend de nouveaux types d'organisations et de réseaux ayant vu le jour, qui mettent tous l'accent sur le rôle des ressources des collectivités locales dans la remise en question des dynamiques conventionnelles de pouvoir et dans la production de résultats qualitativement différents. Si l'argent est important dans le domaine de la philanthropie communautaire, il n'est pas essentiel: en effet, on accorde plutôt de l'importance à la générosité, à la confiance et à la solidarité, ainsi qu'au nombre et à la qualité des relations entre les personnes, les collectivités locales et les institutions.

Cet article explore le rôle et le pouvoir en gestation de la philanthropie communautaire en tant que source de pratiques alternatives qui cherchent à activer et à débloquer les énergies et les atouts de la collectivité locale, et en opposition aux approches de développement descendantes dominantes. Il évalue son potentiel à participer à des efforts plus larges visant à évoluer vers un système plus équitable et mieux ancré localement pour un développement piloté par les populations. Nous utiliserons ici la définition suivante de la philanthropie communautaire pour éclairer notre discussion :

*À la fois une forme et une force de développement piloté localement qui renforce les capacités et la voix de la collectivité locale, instaure la confiance et, surtout,*

---

<sup>1</sup> La campagne #ShiftThePower vise à faire pencher la balance du pouvoir des agences extérieures dans la mise en œuvre des programmes de développement vers les populations locales. Pour plus d'informations, voir <https://globalfundcommunityfoundations.org/what-we-stand-for/shiftthepower/>.

<sup>2</sup> Pour plus d'informations sur le sommet de 2016, voir <https://globalfundcommunityfoundations.org/news/global-summit-on-community-philanthropy-inspires-movement-to/> et [www.youtube.com/watch?v=cRBPk6tnkoM](http://www.youtube.com/watch?v=cRBPk6tnkoM).

*exploite les ressources locales, mises en commun pour construire et maintenir une collectivité locale forte. (Doan 2019, 9)*

Bien que la philanthropie communautaire ait commencé à susciter l'intérêt de certains bailleurs de fonds institutionnels désireux d'étudier la manière dont des interventions descendantes, dirigées par les bailleurs de fonds, peuvent mieux favoriser un développement ascendant (voir Serafin et Tennyson, 2019),<sup>3</sup> elle n'a pas encore été intégrée dans le champ du développement au sens large, malgré la préoccupation actuelle des secteurs de l'humanitaire et du développement pour le programme d'« adaptation », dont le but est également de mettre le « local » au cœur du travail de développement.<sup>4</sup>

La philanthropie communautaire émerge également à un moment où les organisations humanitaires et de développement, allant des Nations unies aux organisations non gouvernementales internationales (ONGI), sont confrontées à des appels croissants pour transférer leur pouvoir considérable - dont une grande partie tend encore à être concentrée dans les sièges mondiaux - vers la société civile des pays du Sud (Doane 2019). Les récents scandales de sauvegarde, accélérés par les mouvements #AidToo et #MeToo, ont à la fois ébranlé la confiance du public et soulevé des questions sur la mise en jeu de la responsabilité et les cultures institutionnelles au sein de nombreuses ONGI. De même, certains affirment que la concurrence entre les ONGI pour le financement et la bureaucratisation générale de l'industrie de l'aide ont également eu pour effet de détourner beaucoup d'entre elles de leurs valeurs et de leurs objectifs initiaux (Glennie 2018 ; Steets et Derzi-Horvath 2016). Comme le souligne Michael Edwards, de nombreuses ONGI « sont devenues un élément confortable de l'aide étrangère conçue pour la première fois en 1950 », malgré les changements de contexte spectaculaires qui ont eu lieu depuis lors (Edwards 2016).

Dans le même temps, si les ONGI progressistes peuvent comprendre que la pauvreté est le résultat de la marginalisation et de l'inégalité, cela ne se traduit pas nécessairement dans la pratique lorsqu'il s'agit d'opérations quotidiennes. Parfois, les institutions du Nord sont accusées de saper les pairs de la société civile des pays du Sud en cooptant la rhétorique de la parité hommes/femmes et des droits de la femme, par exemple, afin d'accéder au financement des bailleurs de fonds des pays du Nord pour réaliser des programmes basés sur des principes commerciaux et des calculs financiers rigoureux (Al-Karib 2018). Par ailleurs, la fermeture de l'espace pour l'activisme de la société civile dans de nombreux pays pousse les ONGI à renoncer à s'engager ouvertement dans un travail politique en partenariat avec des activistes locaux autour des questions

---

<sup>3</sup> L'Alliance mondiale pour la philanthropie communautaire était une alliance de donateurs sur cinq ans composée de six bailleurs de fonds (privés et publics) dans le but de renforcer et promouvoir la philanthropie communautaire en tant que mouvement mondial. Pour en savoir plus sur les résultats du programme, consultez le site [www.issuelab.org/resource/donors-working-together-the-story-of-the-global-alliance-for-community-philanthropy.html](http://www.issuelab.org/resource/donors-working-together-the-story-of-the-global-alliance-for-community-philanthropy.html).

<sup>4</sup> Pour en savoir plus sur le programme de localisation, voir <https://charter4change.org>.

de droits, en particulier si cela peut compromettre leur capacité à mettre en œuvre des programmes de prestation de services plus neutres dans le même pays. Enfin, comme les ONGI « adaptent » leurs structures et s'enregistrent en tant qu'organisations locales, beaucoup participent activement à la collecte de fonds dans ces pays également, avec tous les avantages d'une structure de soutien à la communication à l'échelle planétaire. Cela peut avoir pour effet de saper, voire d'évincer, les efforts des organisations locales de la société civile qui cherchent à obtenir le soutien du public pour leur travail, souvent en raison d'un accès limité à d'autres sources de financement. De plus en plus, on demande aux ONGI de considérer leur futur rôle dans l'écosystème mondial de la société civile, comme des sources de solidarité plutôt que comme des concurrents, des pourvoyeurs ou des détenteurs de ressources. Lors du symposium « Pathways to Power », tenu à Londres en novembre 2019, un participant a suggéré que, dans leur forme actuelle, les ONGI ne sont pas nécessaires à moins qu'elles ne soient prêtes à demander « Comment les organisations de la société civile internationales renforcent et soutiennent les organisations locales ? »

Nous sommes intimement convaincus que la philanthropie communautaire a beaucoup à offrir en ce qui concerne les échanges portant sur la participation et l'appropriation du « développement », la légitimité de la société civile et le pouvoir, susceptibles d'exercer une influence sur ce processus de « redimensionnement » des ONGI et de redéfinition dans le champ de la société civile internationale. Bien que le domaine organisé de la philanthropie communautaire soit encore relativement jeune, il constitue un champ de pratique de mieux en mieux documenté et théorisé, susceptible d'apporter une compréhension intime et des exemples aux acteurs du développement (ONGI et bailleurs de fonds) en quête d'une redéfinition de leur fonction dans le cadre de l'effort plus vaste visant à atteindre la justice économique et sociale pour les populations des pays du Sud. À ce jour, cependant, la philanthropie communautaire ne fait pas partie l'« arsenal » des des stratégies alternatives des ONGI, qui méritent d'être explorées.

Cet article vise à combler le manque de connaissances sur la philanthropie communautaire dans le secteur du développement formel et à plaider en faveur de sa pertinence dans les échanges actuels portant sur les ressources et le pouvoir de la société civile. Nous nous concentrerons brièvement sur les origines de la philanthropie communautaire comme démarche concrète du développement (par opposition à un phénomène historique culturel), qui trouve ses racines à la fois dans la demande et dans l'offre de développement communautaire, avant d'examiner le potentiel qu'elle offre aux collectivités locales, au-delà de l'approche descendante conventionnelle de financement par les pays du Nord. Nous présentons ensuite les résultats d'un projet de recherche-action conjoint axé sur les problèmes d'évaluation et de pouvoir, mené par notre organisation, le Fonds mondial pour les fondations communautaire (GFCF),<sup>5</sup> avec 16 autres organisations impliquées dans la

---

<sup>5</sup> Le projet, qui a bénéficié d'une subvention du National Lottery Community Fund au Royaume-Uni, s'est appuyé sur un ensemble plus large de travaux (octroi de subventions, soutien technique et collecte de données) réalisés

philanthropie communautaire, mettant en évidence les pratiques et les structures basées sur les personnes et leurs atouts en tant que source de pouvoir communautaire.<sup>6</sup>

### **La philanthropie communautaire : deux « origines historiques » L'auto-assistance et les structures communautaires traditionnelles: une thèse axée sur la demande**

Les systèmes de donations et d'entraide communautaires ont toujours existé dans différentes cultures et traditions de par le monde. Tout au long de l'histoire, les gens ont trouvé des moyens d'organiser collectivement leurs ressources pour répondre à des besoins concrets. Parmi les exemples, citons la minga, ou journée de travail communautaire en Amérique latine, le harambee au Kenya, le bayanihan aux Philippines, le qogolela au Zimbabwe, les stokvels en Afrique du Sud et les associations des originaires de la même ville au Mexique, ainsi que d'autres types de sociétés funéraires, de manèges et de coopératives. Toutes ces initiatives reposent sur la pratique de la mise en commun des contributions pour créer une ressource collective à laquelle les membres de la collectivité locale peuvent accéder. Dans les contextes où la prestation des services de base par le gouvernement reste insuffisante, ces pratiques ont continué d'exister, servant de filet de sécurité sociale communautaire important qui aide les collectivités locales à faire face aux besoins quotidiens et urgents des ménages tels que les frais médicaux, les frais de scolarité, les funérailles, etc.

Ces groupes formés de membres jouent également un rôle social important en renforçant les liens de parenté et les liens sociaux et, dans certains cas (comme les stokvels en Afrique du Sud), offrent des possibilités de gestion et de croissance des actifs collectifs (Mutuku et Kaseke 2014). Dans l'ensemble, ces groupes fonctionnent efficacement parce qu'ils sont basés sur des relations de confiance entre les membres. Les grands livres qui répertorient les contributions et les paiements constituent la base de cette confiance, tout comme les réunions régulières des membres du groupe. Certes, les principaux bénéficiaires de ces groupes sont généralement les membres eux-mêmes ; toutefois, il n'est pas rare qu'un groupe aille au-delà de ses membres immédiats et décide d'aider des non-membres, y compris des membres plus vulnérables de la communauté.

---

par le GFCF au cours des 12 dernières années pour approfondir la compréhension de la pratique de la philanthropie communautaire et constituer une base de données probantes pour ce travail.

<sup>6</sup> Pour plus d'informations sur le GFCF, voir [www.globalfundcf.org](http://www.globalfundcf.org). Pour l'octroi de ses subventions, le GFCF utilise les critères organisationnels généraux suivants en ce qui concerne les partenaires avec lesquels il travaille. Les organisations doivent posséder toutes ces caractéristiques ou une partie de celles-ci : (1) servir une collectivité locale particulière, qu'elle soit géographique, thématique ou identitaire, et avoir une structure de gouvernance qui la reflète largement ; (2) utiliser l'octroi de subventions comme une stratégie de développement délibérée, qui délègue le pouvoir et les ressources aux groupes et organisations de la collectivité locale qu'elle sert ; (3) travailler à la création d'une culture locale du don (philanthropie) au sein de la communauté qu'elle sert et d'un groupe d'intérêt pour son travail - les organisations le font déjà ou veulent commencer ; (4) s'engager dans un changement social progressif, notamment en apportant un soutien aux personnes en marge de la collectivité locale - les organisations le font déjà ou veulent commencer.

Bien que les règles et les dispositions précises puissent varier, ces systèmes s'organisent essentiellement autour de personnes et de relations et sont régis par des règles clairement établies. Ce type d'action collective enracinée dans la société, selon la solidité des liens entre les membres de la communauté, a longtemps été considéré comme un fondement de l'organisation, à la fois pour faire progresser les droits et les intérêts des plus marginalisés (Batliwala 2012) et pour renforcer le statu quo « masculiniste » (voir Baron et al. 2000).

Le concept de capital social (et les sous-catégories de capital social « de liaison », « de rapprochement » et « d'interconnexion ») est pertinent ici, car il attire l'attention sur l'importance clé de la confiance et de la réciprocité, et sur la relation entre la qualité et l'étendue des relations qu'une personne peut avoir et son statut social et économique relatif. Le capital social de liaison a trait aux liens entre les membres d'un réseau se considérant comme semblables (« pareils »). Le capital social de rapprochement quant à lui, c'est le respect et la réciprocité entre des personnes non nécessairement semblables en termes socio-démographiques (« pas pareilles »). Quant au capital social d'interconnexion, il renvoie aux relations de confiance entre des personnes interagissant au-delà des différences de pouvoir, ce qui suppose la possibilité de faire valoir des revendications auprès du pouvoir formel ou institutionnel (Gittel et Vidal 1998; Putnam 1995; Szreter et Woolcock 2004).

Du point de vue du secteur du développement formel, ce type de systèmes et de structures peut être difficile à voir ou à contacter. Plus important encore, bien que les travaux de Freire (1972) et de Chambers (1983) sur les approches de développement participatives ou « ascendantes » aient eu un impact sur la notion de développement, nombre de ces idées se sont désormais affranchies de la réflexion sur la programmation du développement. En effet, les acteurs actuels du développement semblent être de plus enclins à restructurer le monde dans une optique occidentale, où « des administrateurs citadins marqués par leur formation académique et leur savoir-faire technique se joignent à l'appareil de développement transnational pour expliquer comment les villageois médiocres et frustes devraient vivre » (Li cité dans Gilbert 2018, 10) et où l'accent est mis sur le flux des ressources des pays du Nord vers les pays du Sud.

L'accent renouvelé mis sur la documentation, la compréhension et le recadrage des comportements caritatifs et des flux monétaires complexes, ainsi que sur l'action individuelle et collective au niveau communautaire, ont été des moteurs importants du discours public actuel sur la philanthropie communautaire. Les projets de recherche ayant conduit à la publication de *The Poor Philanthropist : How and Why the Poor Help Each Other* (Wilkinson-Maposa et Alan Fowler 2005) ont contribué à façonner ce nouveau discours, dans lequel les systèmes de don sont compris au-delà de chaque acte individuel comme une source potentielle d'une organisation plus stratégique et intentionnelle des ressources et de la sensibilisation, de manière à pouvoir se traduire en mode d'expression du pouvoir communautaire. C'est du moins ce qui a motivé la mise sur pied d'institutions pionnières, telles que la Tewa - le Fonds des femmes du Népal, une organisation à but non lucratif engagée à recueillir la moitié de ses fonds au

Népal, et la Fondation du développement communautaire du Kenya (KCDF) intervenant en appui auprès des collectivités locales dans la mobilisation et la mise en commun de leurs ressources. Plus récemment, ce type d'études des systèmes et structures locaux a permis de mettre en évidence de nouvelles initiatives et activités, telles que la Dalit Community Foundation en Inde et la *Zambian Governance Foundation for Civil Society*<sup>7</sup> (*Zambian Governance Foundation for Civil Society* 2018).

### **Les dons de bienfaisance et l'expérience des fondations communautaires américaines : la solution à un problème relatif à l'offre**

Une deuxième source d'inspiration par contre, pour le mouvement croissant de philanthropie communautaire est l'histoire d'une forme institutionnelle particulière aux États-Unis : la fondation communautaire. La Cleveland Foundation (créée en 1914) est le fruit de l'innovation d'un éminent avocat, banquier et citoyen, Frederick Goff, qui était préoccupé par l'inefficacité du capital philanthropique dormant laissé à perpétuité par les membres aisés de la communauté pour traiter des problèmes de société désormais caducs ou ayant déjà été résolus. « Les hommes meurent », a-t-il observé, « et tout change après leur disparition » (cité dans Kroll 2017).

La Cleveland Foundation a été le premier fonds commun bien documenté de ce type : une institution philanthropique publique détenant des fonds à perpétuité pour le bénéfice et au nom d'une collectivité locale particulière ; une sorte de compte d'épargne flexible, dont les intérêts pouvaient être retirés face à des besoins changeants et soudains. Ce type d'actif communautaire à long terme permettrait, en théorie, au dirigeant d'une collectivité locale non seulement de faire face aux circonstances immédiates, mais aussi de planifier l'avenir.<sup>8</sup>

À première vue, le terme « fondation communautaire » - et l'implication des ressources financières détenues et développées à long terme pour et par une collectivité locale - est puissant, en particulier dans le contexte des pays du Sud. Le capital financier tend à être largement mis entre les mains d'une petite élite, et l'épargne individuelle, sans parler de l'investissement, se situe au-delà des possibilités de la majorité. L'idée d'une « fondation » comporte également une notion puissante de construction à long terme. Toutefois, l'idée d'aider les collectivités locales à se constituer un patrimoine local à long terme n'est pas très répandue parmi les pratiques de développement courantes ; en réalité, la « réussite » d'un projet tient plus souvent au fait que les fonds soient dépensés sur une période fixe - et généralement courte - (et de manière fortuite exactement selon les lignes budgétaires établies dans une proposition rédigée plusieurs années auparavant). Sur le plan conceptuel, l'idée de la « fondation communautaire » est simple mais radicale, en particulier dans le contexte

---

<sup>7</sup> Pour en savoir plus sur les origines et les objectifs de Tewa et de la KCDF, voir [www.forbes.com/sites/marlenahartz/2017/09/25/how-one-woman-is-challenging-the-status-quo-in-international-aid](http://www.forbes.com/sites/marlenahartz/2017/09/25/how-one-woman-is-challenging-the-status-quo-in-international-aid) et [www.africanindy.com/opinion/durable-development-time-to-do-things-differently-10110842](http://www.africanindy.com/opinion/durable-development-time-to-do-things-differently-10110842). Pour en savoir plus sur la Dalit Community Foundation, voir <http://dcf.org.in>.

<sup>8</sup> Pour en savoir plus sur l'histoire de Frederick Goff et la création de la Cleveland Foundation, voir [www.clevelandfoundation100.org/foundation-of-change/invention/introduction/](http://www.clevelandfoundation100.org/foundation-of-change/invention/introduction/).

d'efforts plus larges visant à transformer l'aide : plutôt que de se concentrer sur l'exécution des projets, l'accent est mis sur l'aide à la mise en place de systèmes et de structures crédibles et à long terme permettant aux collectivités locales de gérer leur propre développement et de réduire leur dépendance vis-à-vis des fonds et des programmes extérieurs.

En somme, en tant que pratique de développement, la philanthropie communautaire a été façonnée par deux forces convergentes - l'une ascendante et l'autre descendante. Elle introduit et souligne le caractère essentiel des systèmes horizontaux, d'origine locale, grâce auxquels les collectivités locales peuvent s'organiser et organiser leurs ressources. En outre, elle s'attache à réinventer des modèles institutionnels permettant de regrouper et de diriger différents types de ressources en principe divergentes (externes et locales, grandes et petites) et, ce faisant, non seulement de réduire les inefficacités, mais aussi d'intégrer l'appropriation et le contrôle communautaires à long terme dans ses structures de gouvernance et ses méthodes de travail.

### **Le co-investissement communautaire: non seulement différent, mais meilleur**

L'expression « développement sous l'impulsion de la collectivité locale » est depuis longtemps un pilier du lexique du développement international et est souvent utilisée de manière interchangeable avec des termes tels que « piloté localement », « de la base au sommet » et « développement à visage humain ». La notion de développement sous l'impulsion de la collectivité locale remonte aux années 1960 et est associée à un accent fort mis sur la participation et à une approche fondée sur les droits ou en faveur des pauvres, dans laquelle les variables clés sont la capacité de l'État et des citoyens à faire valoir leurs droits. (Il convient peut-être aussi de noter, dans le contexte de cette discussion sur la philanthropie communautaire, que les cadres antérieurs du développement impulsé par la collectivité locale considéraient le financement du développement comme un instrument clé du changement, mais il n'est guère fait mention d'autres types de ressources locales non étatiques).

Ces dernières années, la capacité de l'aspect formel du système de développement (les bailleurs de fonds et, en partie par conséquent, les ONGI) à assurer un développement effectivement « impulsé localement » a fait l'objet de critiques croissantes (Anderson et al. 2012). La bureaucratisation du processus d'aide, les pressions exercées par la mise en jeu de la responsabilité descendante des bailleurs de fonds et l'accent mis sur les solutions techniques ont également contribué à dépolitiser l'aide (Gilbert 2018). Certains ont appelé cette évolution vers un secteur d'ONG professionnalisé, où la « capacité » est définie par l'aptitude d'une organisation à s'engager dans le secteur formel du développement, l'« ONG-isation de la résistance » (Roy 2004), qui a, à son tour, érodé la solidarité et la poursuite des droits et de la justice au niveau communautaire.

En effet, une préoccupation similaire concernant la croissance financière et organisationnelle et les besoins des bailleurs de fonds a conduit à des critiques similaires à l'encontre des fondations communautaires établies, par exemple aux États-Unis, où, tout comme de nombreuses ONGI, elles sont sans doute



devenues partie intégrante de l'establishment. À quelques exceptions notables près, l'attention excessive portée à la croissance financière et aux priorités des bailleurs de fonds a conduit certains à associer les fondations communautaires des pays du Nord au statu quo, situées à l'extrémité charitable plus « stable » du spectre philanthropique, plutôt qu'avec les espaces « instables » du changement transformateur et de la justice sociale.<sup>9</sup>

En attendant, dans le domaine émergent de la philanthropie communautaire mondiale, la gestion, le partage et la dévolution du pouvoir est une préoccupation essentielle de nombreuses organisations et les ressources locales ont un rôle important à jouer à cet égard. En mettant à contribution les ressources financières locales et en les rajoutant à des ressources externes, la philanthropie communautaire peut introduire une dimension structurelle (et non pas seulement programmatique) de mise en jeu de la responsabilité descendante, ce qui signifie que les gens ordinaires peuvent devenir copropriétaires et parties prenantes de leurs propres processus de développement. Cela peut transformer l'« ADN » d'une organisation, en déplaçant son centre de gravité loin des bailleurs de fonds externes éloignés et contrôlant souvent les activités, vers ses principales parties prenantes au sein de la collectivité locale. Dans la philanthropie communautaire, les ressources des collectivités locales sont importantes non seulement en tant que source de nouveaux revenus, mais aussi parce qu'elles peuvent conduire à des résultats qualitativement différents. Caesar Ngule, un praticien chevronné de la philanthropie communautaire du Kenya, affirme:

*Lorsque vous avez la capacité de collecter des fonds, de concevoir et de mettre en œuvre des projets, vous commencez à créer du capital social et des réseaux. Lorsqu'une organisation collecte des fonds auprès de personnes au fait du contexte ou maîtrisant la collectivité locale, elle renforce sa crédibilité et sa mise en jeu de la responsabilité. Cela fait souvent défaut à de nombreuses ONG [locales] parce qu'elles obtiennent leur argent d'une autre partie du monde. (Présentation du GFCF et de Wilde Ganzen à l'International Fundraising Congress, Pays-Bas, octobre 2018)*

Les fonds locaux ont également une valeur non financière importante, en termes d'autres éléments, tels que les preuves de l'adhésion, de la confiance, du changement d'état d'esprit, etc., les types de résultats « non chiffrables » qui peuvent être difficiles à concevoir ou à mesurer de l'extérieur. En ce sens, la philanthropie communautaire prend en compte les fonds locaux autant au titre de leur valeur relationnelle (ce qu'ils symbolisent) qu'à leur valeur financière. Elle se démarque donc radicalement des conventions du secteur formel du développement, où les relations sont encore largement définies par les flux de trésorerie. Dans un système qui continue à accorder de la valeur à la taille plutôt qu'au type d'argent (c'est-à-dire que tous les dollars sont considérés comme plus

---

<sup>9</sup> En effet, les récents événements survenus dans une fondation communautaire américaine très en vue, qui ont conduit à la mise au jour d'une culture institutionnelle toxique, étaient très similaires aux révélations faites au sujet des grandes ONGI à la lumière de #AidToo. Cf. [www.philanthropy.com/article/Opinion-Growth-or-Mission-/243383](http://www.philanthropy.com/article/Opinion-Growth-or-Mission-/243383).

ou moins identiques) et aux résultats tangibles et concrets, ces types de résultats intangibles, liés aux processus, sont parfois difficiles à percevoir (Glennie 2018, 11).

Bien que la philanthropie communautaire n'ait pas encore été intégrée de manière substantielle dans les efforts visant à transférer le pouvoir au sein du secteur du développement, il y a eu quelques développements positifs à cet égard. L'un d'entre eux est l'exemple de l'argent de la philanthropie et du développement qui est directement acheminé vers des partenaires indépendants des pays du Sud de manière à contourner les institutions des pays du Nord.<sup>10</sup> Étant donné le pourcentage ridiculement bas de l'aide directe aux organisations des pays du Sud, malgré les engagements pris dans le cadre du Grand Compromis,<sup>11</sup> ce type de projets pilote, preuve que les organisations des pays du Sud ont la capacité de gérer des montants élevés de financement externe est important (Sriskandarajah 2015).

Cependant, bien qu'il soit important, la réorientation des fonds du Nord ne constitue qu'une explication partielle. Un bailleur de fonds travaillant avec un acteur du Sud ne bouleverse pas nécessairement la dynamique du pouvoir si, pour une raison quelconque (aversion au risque, exigences des bailleurs de fonds, culture institutionnelle), il ne fait que reproduire les comportements descendants des organisations du Nord. En ce sens, le déplacement du pouvoir nécessite plus qu'un simple déplacement géographique et, dans ce cas, la philanthropie communautaire a un rôle à jouer. C'est en combinant un financement direct aux organisations du Sud et en soutenant les efforts de ces organisations pour développer les ressources locales que l'on contribuera à renforcer une approche de co-investissement plus équitable, à remettre en question la dynamique de pouvoir qui sous-tend de nombreuses relations entre bailleurs de fonds et bénéficiaires et à créer de nouveaux espaces de participation communautaire basés sur le contrôle des ressources.

### **Expériences diverses en matière de philanthropie communautaire : un regard plus approfondi sur une alliance mondiale**

En 2018-2019, 16 organisations basées dans le monde entier ont participé à une initiative d'apprentissage par l'action d'une durée d'un an, coordonnée par le GFCF, afin d'explorer les pratiques de philanthropie communautaire dans des contextes très différents et, en particulier, de se concentrer sur les questions de mesure, de preuves et de pouvoir.<sup>12</sup> Les sources de données pour la section

---

<sup>10</sup> Leading from the South est un fonds philanthropique féministe géré par quatre fonds de femmes leaders des pays du Sud : African Women's Development Fund (AWDF), Fondo de Mujeres del Sur (FMS), International Indigenous Women's Forum (FIMI) / AYNI Fund (AYNI), et Women's Fund Asia (WFA). Il est financé par une subvention de 46 millions de dollars du ministère néerlandais des affaires étrangères. Cf. [www.leadingfromthesouth.org/about-us](http://www.leadingfromthesouth.org/about-us).

<sup>11</sup> Le Grand Compromis fait référence à un accord lancé lors du Sommet humanitaire mondial en mai 2016 entre certains des plus grands bailleurs de fonds et fournisseurs d'aide, qui vise à donner plus de moyens aux personnes dans le besoin. Pour de plus amples informations, voir <https://interagencystandingcommittee.org/about-the-grand-bargain>.

<sup>12</sup> Les 16 organisations sont : Arkhangelsk Centre for Social Technologies, Garant, Russie ([www.ngogarant.ru](http://www.ngogarant.ru)), Community Development Foundation for Western Cape, Afrique du Sud ([www.cdfwesterncape.org.za](http://www.cdfwesterncape.org.za)),

suivante comprennent des informations recueillies à partir des demandes de subvention au GFCF, des entretiens individuels avec des représentants d'organisations, et les comptes rendus et résultats de deux réunions en personne. Les citations des personnes ci-dessous proviennent de ces sources.

Quatre de ces groupes venaient d'Asie du Sud, quatre d'Afrique subsaharienne, trois d'Europe de l'Est et d'Amérique latine, et un du Moyen-Orient. Bien que les 16 groupes aient identifié la philanthropie communautaire comme un concept et une stratégie définissant leur travail, ils constituent un groupe très diversifié.

Tout d'abord, nous pouvons citer le principal type d'organisation qu'ils identifient comme étant variable. Trois se décrivent avant tout comme des fondations communautaires, deux comme des fondations de développement communautaire, un comme un fonds communautaire, deux comme des fonds pour les femmes, deux comme des fonds socio-environnementaux, un comme un centre de soutien aux ONG, un comme une fondation publique nationale, un comme une organisation de base, un comme une fondation LGBTQIA, un comme une institution philanthropique autochtone et un comme une fondation soutenant les collectivités locales autochtones dans une réserve de biosphère. En bref, ce qui importe moins est le nom que se donnent les organisations plutôt que la manière dont elles abordent leur travail. Il en va de même de la façon dont elles définissent la collectivité locale : pour certaines, la collectivité locale est géographique (une ville, une sous-région, une réserve de biosphère, un pays) tandis que pour d'autres, elle est définie par l'identité (les femmes, les LGBTQIA) et/ou par un problème (mouvements environnementaux, etc.).

Ce sont toutes des organisations relativement jeunes : la plus ancienne a été créée en 1993 et la plus jeune en 2017, et huit ont été fondées dans les années 2000. Les effectifs de chaque organisation varient de trois à 56 personnes, la moyenne étant de neuf personnes. Elles sont toutes fortement ancrées dans la société civile et les mouvements sociaux. Si aucune n'a été créée par les élites locales comme véhicule de gestion de la philanthropie, une a été créée à l'origine comme mécanisme de mise en œuvre des programmes des donateurs (c'est-à-dire comme canal d'octroi de subventions) avant de prendre la décision stratégique de se réinventer en tant que fondation véritablement locale.

L'octroi de subventions à des partenaires communautaires est un outil important pour ce groupe. Le montant des subventions qu'ils accordent - à des

---

Community Foundation for the Western Region of Zimbabwe ([www.comfoundzim.org](http://www.comfoundzim.org)), Dalia Association, Palestine ([www.dalia.ps](http://www.dalia.ps)), Fasol – Fondo Acción Solidaria A.C., Mexique ([www.fasol-ac.org](http://www.fasol-ac.org)), FemFund, Pologne (<https://femfund.pl>), Forum for Civic Initiatives (FIQ), Kosovo (<https://www.fiq-fci.org>), Foundation for Social Transformation, Inde ([www.fstindia.org](http://www.fstindia.org)), Instituto Comunitário Grande Florianópolis – ICOM, Brésil (<http://www.icomfloripa.org.br>), Kenya Community Development Foundation ([www.kcdf.or.ke](http://www.kcdf.or.ke)), Keystone Foundation, Inde (<https://keystone-foundation.org>), Monteverde Community Fund, Costa Rica ([www.monteverdefund.org](http://www.monteverdefund.org)), Roots and Wings Foundation / Gyökerek és Szárnyak Alapítvány, Hongrie (<http://gy-sz.hu>), Solidarity Foundation, Inde ([www.solidarityfoundation.in](http://www.solidarityfoundation.in)), Tewa – Nepal Women's Fund ([www.tewa.org.np](http://www.tewa.org.np)), et Zambian Governance Foundation for Civil Society ([www.zgf.org.zm](http://www.zgf.org.zm)). Une organisation, Tewa, n'a pas participé au groupe d'apprentissage mais a exploré le même programme d'apprentissage dans le cadre d'un autre partenariat avec le GFCF.

organisations enregistrées, des groupes informels et des individus - varie en fonction de toute une série de facteurs (notamment les sources et le montant de leur propre financement ainsi que la demande des partenaires locaux et leur capacité à absorber les fonds). Alors que le montant des subventions varie entre 100 et 37 000 dollars, le montant le plus fréquent se situe entre 3 000 et 5 000 dollars. Il est important de noter l'existence de structures de financement nationales ou locales capables de déboursier des subventions de cette taille, car elles comblent une lacune importante du système : dans de nombreux pays, les groupes de petite et moyenne taille ont souvent du mal à accéder aux ressources et le fait de leur accorder de petites subventions peut être perçu par les acteurs principaux du développement comme trop coûteux ou trop lourd sur le plan administratif. En termes financiers, toutes les organisations du groupe sont assez petites. Les budgets annuels des organisations vont de 5 412 dollars (la plus récente) à 2,5 millions de dollars (l'une des plus anciennes). Alors que deux des organisations ont des budgets annuels de plus de 2 millions de dollars et que deux autres se situent entre 500 000 et 1 000 000 de dollars, le budget moyen pour l'ensemble du groupe est bien moindre (240 000 dollars).

Toutes les organisations du groupe considèrent qu'elles manquent cruellement de ressources pour répondre aux demandes qui leur sont faites. Bien qu'elles reçoivent toutes un certain type de financement externe, le soutien de base des organisations elles-mêmes, en tant qu'« organisations de philanthropie communautaire », est limité. Plusieurs ont observé que les bailleurs de fonds externes et les ONGI s'intéressent souvent à elles de manière plus instrumentale, en tant qu'intermédiaires pouvant contribuer à la réalisation de projets et de programmes spécifiques.

### **Formulation de quelques conclusions majeures: actifs, capacités et confiance**

Nous définissons la philanthropie communautaire comme une pratique de développement axée sur les valeurs qui renforce les actifs, les capacités et la confiance. L'attention portée à ces trois facteurs nous aide à réfléchir, à ancrer et à relier les différents aspects de la pratique de la philanthropie communautaire et à mettre en avant certains de ses aspects moins visibles, tels que le renforcement des relations et des systèmes locaux, le déblocage des actifs locaux et l'instauration de la confiance.<sup>13</sup>

Dans les trois sections suivantes, nous examinons chacun de ces facteurs à tour de rôle.

#### **Actifs**

*Nous posons toujours les questions suivantes : « Que pouvez-vous apporter ? Qu'avez-vous à offrir ? Et nous constatons qu'il y a toujours une volonté de donner*

---

<sup>13</sup> Le GFCF a élaboré le cadre de référence ACT (Actifs, Capacité et Confiance) en 2010 grâce aux données collectées auprès de 50 organisations (voir Hodgson et Knight 2010). Les candidats ont été invités à classer leurs priorités en fonction d'un ensemble d'indicateurs de capital social de liaison, de rapprochement et d'interconnexion. Pour de plus amples informations, voir <https://globalfundcommunityfoundations.org/gfcf/resources/more-thanthe-poor-cousin-the-emergence-of-community-foundat.html/>.

*dans la commune. (Community Development Foundation for Western Cape, interview, 14 mars 2019)*

Les organisations qui participent à nos recherches cherchent toutes à s'appuyer sur les cultures de don existantes et à en favoriser de nouvelles. Elles utilisent de multiples stratégies différentes pour mobiliser et organiser les ressources locales. Elles comprennent la création de structures décentralisées, comme les fonds communautaires, mobilisant et mettant en commun les ressources à la base pour les investir sous l'égide d'une fondation nationale (KCDF), la philanthropie des voyageurs (un programme développé par le Fonds communautaire de Monteverde, dans le cadre duquel les visiteurs de la région, c'est-à-dire les « membres temporaires de la communauté », sont invités à contribuer à un fonds à long terme visant à préserver l'équilibre entre les dimensions humaine et environnementale de la collectivité locale), les cercles de donateurs (Garant, Roots and Wings Foundation, Community Development Foundation for Western Cape) et les services de conseil aux entreprises locales (Solidarity Foundation).

Toutes les organisations du groupe mettent l'accent sur l'exploitation et la constitution d'actifs au niveau local. Bien que cela comprenne les actifs non financiers (par exemple le bénévolat, les contributions en nature), l'accent est également mis sur la mobilisation, la mise en commun et l'organisation de les fonds locaux. La plupart d'entre elles adoptent le mot « philanthropie » (ou sa traduction équivalente) dans son sens original, à savoir « amour de l'humanité », plutôt que quelque chose qui relève uniquement du domaine des plus nantis. Ce cadre a souvent une dimension politique ou démocratique : la philanthropie est une activité à laquelle tout le monde peut s'adonner et, ce faisant, faire jouer sa force sociale et surmonter la dépendance ou l'état d'esprit des bénéficiaires. Encourager les contributions communautaires est une stratégie à long terme. Elle fournit un langage et une expression à la fois aux systèmes existants « cachés » et aux nouvelles formes de don en tant qu'acte d'empathie, de protestation ou de dissidence. Amener les gens à donner collectivement peut également contribuer à créer un capital social de liaison (une sorte de « colle » entre les personnes).

En plus de développer les dons au niveau de la collectivité locale, de nombreux membres du groupe ont également cherché à impliquer d'autres types d'acteurs philanthropiques locaux dans leurs activités, notamment la classe moyenne, les personnes fortunées et le secteur des entreprises, en tant que membres de la communauté avant tout, mais aussi en tant que bailleurs de fonds, partenaires, sources ou objets d'influence. Bien que ces types de relations puissent nécessiter un équilibre minutieux entre les divers intérêts et les dynamiques de pouvoir, elles peuvent également jouer un rôle important dans la constitution d'un capital social « de rapprochement » (c'est-à-dire des relations entre des groupes qui ne s'identifient pas normalement comme « nous »). Selon les termes d'un praticien : « Nous voulons nous assurer que nous ne diluons pas notre engagement dans les questions de justice sociale et de droits de l'Homme tout en recherchant de nouveaux publics » (commentaire sur le formulaire de demande de subvention, juin 2019).

Deux organisations pour lesquelles les contributions individuelles sont essentielles à la stratégie de mobilisation des ressources sont la Community Foundation for the Western Region of Zimbabwe (CFWRC) et FemFund, Pologne. Au Zimbabwe, la CFWRC utilise la pratique traditionnelle Ndebele de Qogelela, qui fait référence à la « collecte pour utilisation future » (Moyo 2019), comme cadre pour inspirer et encourager les contributions de la collectivité locale à la création d'une réserve communautaire, qui peut être utilisée pour leur propre développement. Cela nécessite un travail intensif et un renforcement de la confiance au niveau de la collectivité locale par le personnel de la fondation.

En Pologne, FemFund a entrepris ses premiers efforts de collecte de fonds au niveau local en se tournant d'abord vers sa base principale constituée d'environ 60 amis et alliés. En tant que fonds pour les femmes créé pendant une période de recul du gouvernement sur les droits reproductifs des femmes, les fondateurs de FemFund ont toujours compris l'importance de construire une base de soutien à long terme pour leur travail, et cela signifie qu'il faut atteindre les parties de la collectivité locale qui ne s'identifient pas immédiatement comme des activistes de la justice sociale mais qui, si on leur pose la bonne question, peuvent soutenir leur cause. Une étude de marché portant sur deux groupes démographiques différents - les jeunes femmes travaillant dans les industries créatives et les femmes actives de plus de 40 ans - a montré que ces dernières, en particulier les femmes ayant des filles, étaient plus susceptibles de s'intéresser au travail de FemFund. Ce groupe est désormais la cible d'une campagne visant à générer des fonds nouveaux et, plus important encore, à étendre la base globale de soutien aux droits des femmes en Pologne (interview, 1er juillet 2019).

### ***Renforcer les capacités des collectivités locales***

Pour de nombreux membres du groupe, les activités d'octroi de subventions et les autres activités sont étroitement liées, leur objectif combiné visant à renforcer les groupes et organisations locaux afin qu'ils puissent s'organiser et agir sur les questions qui les concernent. Les subventions individuelles, en particulier pour les groupes naissants ou les nouveaux bénéficiaires, accompagnées des types de soutien appropriés (conseil, tutorat, formation, etc.), sont un moyen efficace de déléguer le pouvoir et la prise de décision, ainsi que de renforcer les liens entre les partenaires locaux. L'investissement dans de multiples groupes locaux permet également d'éviter la mainmise des responsables sur le pouvoir. Il peut également être compris comme une stratégie délibérée visant à renforcer la résilience du système local ; si une organisation subit un choc (par exemple, si elle n'est plus financée ou si elle est fermée), d'autres peuvent intervenir pour combler les lacunes.

Outre l'octroi de subventions individuelles, les réunions de partenaires (qui peuvent se faire sur la base d'un événement aussi anodin qu'un atelier sur la notification des subventions) constituent une autre stratégie importante que les organisations de philanthropie communautaire déploient pour créer un capital social de rapprochement entre différents partenaires locaux qui peuvent ne pas se connaître ou ne pas se faire confiance ou qui travaillent sur différents types

de questions communautaires. Les rassemblements et les ateliers de ce type peuvent en effet avoir une valeur en soi en termes de contenu, mais souvent, ils visent tout autant à établir des relations et des liens horizontaux entre les différentes parties de la collectivité locale, ce qui, à son tour, peut conduire à des alliances et des réseaux plus formels.

Les stratégies de renforcement des capacités et d'agencement des collectivités locales au sein de ce groupe vont de l'octroi de petites subventions et bourses (à des individus, des groupes informels et formels), à l'implication des membres de la communauté en tant que conseillers et dans la prise de décision sur l'allocation des ressources (par le biais de processus tels que l'octroi participatif de subventions dans le cas de FemFund et de l'Association Dalia), en passant par des ateliers et des réunions portant sur un éventail de questions. Dans la présentation de leur travail, un certain nombre d'organisations expliquent que l'octroi de subventions n'est en réalité qu'un « point d'entrée pour atteindre les gens », en particulier ceux qui sont en marge de la société et qui ne se considèrent pas comme des acteurs (Association Dalia, interview, 6 décembre 2018). Une subvention ou une bourse peut conférer un sentiment de profonde validation personnelle, de reconnaissance et même d'espoir. Selon les mots d'un partenaire de la Solidarity Foundation en Inde, recevoir une bourse d'études est une confirmation de leur valeur en tant qu'être humain et de leur contribution potentielle à la société : « Quelqu'un vous fait confiance, et vous pensez donc avoir un rôle à jouer » (Solidarity Foundation, interview, décembre 2018).

La Keystone Foundation, également en Inde, travaille avec et soutient depuis 1993 des collectivités locales indigènes diverses et isolées au sein d'une réserve de biosphère dans le Tamil Nadu. Son récent pivotement vers une approche de philanthropie communautaire s'inscrit dans un processus de réflexion plus large visant à réimaginer son rôle à long terme au sein d'un écosystème d'acteurs et de soutien plus plat, dans lequel la fondation joue un rôle moins central et moins puissant. Pour Keystone, les questions clés ont été les suivantes : Quels sont les éléments de notre travail que nous devrions conserver ? Qu'est-ce que les gens peuvent commencer à faire maintenant pour eux-mêmes ? (Keystone Foundation, interview, 12 mars 2019). Une partie de ce processus a consisté à entamer des conversations avec ses partenaires afin d'examiner comment les actifs dont ils disposent (y compris la musique et la culture) pourraient être traduits en une base de ressources durable au fil du temps sous la forme d'un type de fonds communautaire. Dans un cas comme celui-ci, le renforcement des capacités consiste moins à transmettre des compétences spécifiques qu'à introduire de nouvelles façons de penser et à modifier fondamentalement les mentalités.

### ***Instauration de la confiance***

Parmi ces données et toutes les autres recueillies par le GFCF dans le cadre de ses activités de subvention, « l'instauration de la confiance » est l'indicateur qui est systématiquement le mieux classé comme une préoccupation centrale de la philanthropie communautaire. Il est considéré comme un résultat en soi et comme un élément qui, lorsqu'il est présent, améliore également d'autres résultats.

La capacité des organisations philanthropiques communautaires à servir de structures de médiation communautaires efficaces dépend fortement de la mesure dans laquelle la collectivité locale et les autres parties prenantes leur font confiance. Cela va au-delà de la notion de « partenariat », un terme fréquemment utilisé dans le domaine du développement international pour indiquer un niveau de respect entre les différents acteurs, mais qui peut également masquer des différences de pouvoir importantes. Dans la philanthropie communautaire, l'instauration de la confiance repose sur deux pratiques fondamentales, à savoir la mobilisation des ressources locales et l'octroi de subventions et, surtout, leur utilisation combinée.

Si les ONG qui dépendent de financements extérieurs peuvent susciter le respect au niveau local pour leur travail, le système de financement qui les soutient peut paraître déroutant et opaque aux yeux des étrangers et ne contribue guère à renforcer la confiance de la collectivité locale. De grandes sommes d'argent semblent arriver de nulle part pour résoudre un problème qui avait été tranché depuis fort longtemps. Même les efforts les mieux intentionnés visant à renforcer les capacités de la collectivité locale peuvent s'avérer difficiles lorsque les collectivités locales ne sont pas au courant des financements et des autres décisions prises par les acteurs extérieurs. En introduisant les dons locaux dans l'équation, la philanthropie communautaire cherche délibérément à instaurer la confiance dans les systèmes locaux et à démystifier le développement comme quelque chose qui est à portée de main au niveau local.

L'octroi de subventions devient ici aussi un élément important de la stratégie visant à instaurer la confiance, en démontrant comment de petites sommes d'argent, mises en commun, peuvent directement contribuer à faciliter les initiatives communautaires. Ainsi, le « développement » n'est plus une construction abstraite, mais une réalité visible. En insistant sur le lien entre les intrants (argent), la prise de décision (au moins transparente, au mieux participative) et les résultats (activités financées par des subventions et menées par la collectivité locale), la philanthropie communautaire crée des cercles vertueux qui voient la valeur ajoutée et la confiance et les relations se construire à chaque étape du processus.

Afin de garantir que les multiples interactions et transactions différentes impliquées à la fois dans la mobilisation des ressources locales et dans l'octroi de subventions locales (toutes deux à forte intensité de main-d'œuvre) contribuent à quelque chose de plus que la somme de ses parties, la confiance dans l'organisation médiatrice est essentielle, notamment parce que les risques pour la réputation sont assez élevés. Les donateurs locaux peuvent exiger un niveau élevé de mise en jeu de la responsabilité et de transparence et être impatients de voir les résultats, tandis que les subventions aux groupes de base naissants comportent également certains risques.

Au sein de ce groupe, les différentes organisations accordent beaucoup d'attention à la manière dont elles établissent des relations et la confiance entre les différentes parties prenantes (en particulier, par-delà les différences de



pouvoir), ainsi qu'à certaines des mesures qu'elles peuvent utiliser pour en assurer le suivi. Inévitablement, elles constituent un mélange, selon que la confiance existe - ou non - dans leur collectivité locale particulière. Parmi les mesures utilisées, on peut citer le nombre et la diversité des donateurs et des bénévoles locaux (et le nombre de ces relations maintenues dans le temps) ; l'étendue et la diversité des partenariats avec les organisations communautaires (étendue et profondeur des liens au sein d'une collectivité locale) ; le nombre de partenaires qui commencent à mobiliser eux-mêmes des ressources (réduction de la dépendance vis-à-vis de l'organisation philanthropique communautaire) ; l'augmentation des collaborations entre les différents partenaires et types de partenaires (capital social de rapprochement) ; le nombre de personnes assistant à des événements publics (pertinence perçue de l'organisation) ; les invitations des médias/du gouvernement à fournir une expertise (connaissances et expérience perçues comme une force) ; et la mesure dans laquelle la collectivité locale se tourne vers eux dans les moments de crise (reconnaissance en tant que ressource communautaire).

« Sans confiance », observe le directeur de la Community Development Foundation for Western Cape (Afrique du Sud), « je n'aurais pas pu avoir les conversations que j'ai eues dans la collectivité locale » (interview, 14 mars 2019). La Fondation entretient des relations étroites avec la collectivité locale qu'elle sert et a ses origines dans cette communauté. Plus qu'une simple source de financement, elle se considère avant tout comme un « auditeur actif » (« Nous vous demandons ce que vous voulez faire », *ibid.*) et considère la « sanction du groupe cible » (c'est-à-dire le fait que les membres de la communauté approuvent ou veulent participer à ses activités) comme un indicateur essentiel de la confiance. Dans le même ordre d'idées, très consciente de la possibilité pour les organisations intermédiaires de capter des fonds destinés à la base (ou d'être perçues comme telles), la Solidarity Foundation encourage une transparence radicale dans ses opérations en utilisant un « audit par les pairs ». Les acteurs communautaires sont invités à examiner ses budgets, ses dossiers et ses systèmes, et à constater que, selon les termes d'un membre du personnel, « nos livres sont ouverts » (interview, 4 décembre 2018).

## **Conclusion**

*Les problèmes à grande échelle n'exigent pas de solutions à grande échelle ; ils exigent des solutions à petite échelle dans un cadre à grande échelle. (David Fleming 2007, 39)*

La philanthropie communautaire n'est peut-être pas encore bien établie dans les discours dominants sur le développement, mais nous pensons qu'elle mérite d'être prise en compte par un groupe plus large de chercheurs et de praticiens du développement réellement intéressés par l'évolution vers un système plus équitable et plus ancré localement pour un développement piloté par les populations. Nous espérons avoir montré que la philanthropie communautaire n'émerge pas seulement comme une structure de soutien utile dans le contexte du développement général, mais qu'elle est plutôt structurellement équipée pour perturber et démocratiser ce système. Elle a le potentiel pour le faire en se

concentrant sur des pratiques et des structures qui mettent l'accent sur les personnes et leurs atouts.

Bien que le manque de reconnaissance de la philanthropie communautaire dans des cercles plus larges ait donné lieu à peu d'opportunités d'investissement dans son développement de manière substantielle, il y a eu quelques avantages à son émergence silencieuse, loin du bruit frénétique du secteur du développement général et de ses priorités changeantes. Le financement limité qui a été investi sur le terrain a inclus des subventions à des organisations individuelles pour le développement institutionnel et, ce qui est important, il a également créé des espaces d'apprentissage et d'échange entre pairs, basés sur des pratiques développées et adaptées par l'expérimentation sur le terrain plutôt que par des plans dirigés de l'extérieur.

« Notre défi », a fait remarquer l'un d'entre eux, « est de croître progressivement, sans devenir une éponge pour le financement et le soutien que nous voulons apporter aux groupes de base » (demande de subvention, septembre 2018). Bien qu'elle puisse fonctionner dans la devise de projets et d'objectifs à court terme (ce qui est souvent logique d'un point de vue tactique), la philanthropie communautaire est une proposition à long terme qui comprend que le processus de changement social est lent et non linéaire. Comme le fait remarquer un praticien du Kenya :

*Une grande partie du changement se produit après la fin du programme. À moins de suivre délibérément ces organisations et ces collectivités locales, nous ne connaissons jamais l'ampleur de la graine que nous avons plantée. Nous [les ONG] faisons des rapports sur des sujets d'actualité [aux bailleurs de fonds], mais nous passons à côté d'une grande partie de ce qui s'est passé bien après notre départ. (Interview, KCDF, 26 juin 2019)*

Comme l'ont montré les organisations décrites dans cet article, la philanthropie communautaire a de nombreuses façons de fonctionner, tant dans les outils spécifiques qu'elle utilise que selon son contexte local. Cependant, elle agit principalement comme un catalyseur et non comme un producteur, en jouant un rôle de pont qui produit de l'énergie entre les différentes parties du système dans lequel elle opère, plutôt qu'en fournissant elle-même des résultats spécifiques. En bref, elle joue un rôle de facilitateur qui crée des espaces dans lesquels d'autres peuvent agir.

Contrairement à beaucoup de ses parents éloignés du Nord, la philanthropie communautaire du Sud est née de la base, façonnée par des militants de la société civile et des dirigeants communautaires préoccupés par les questions d'équité, d'inclusion et de cohésion sociale. Elle « tisse délibérément à partir de la périphérie » (participant à l'atelier de Mexico, juillet 2019), libérant le pouvoir en marge, là où existent des opportunités et des énergies latentes, et les amenant au centre. À première vue, l'approche peut sembler simple - voire simpliste - lorsqu'on la compare au paradigme de développement plus traditionnel, avec ses interventions planifiées qui sont linéaires, limitées dans le temps, évolutives et doivent pouvoir être reproduites dans un nombre illimité de

contextes. Mais ici, le changement est guidé et négocié par de multiples actions, interactions et relations non linéaires, par l'ensemencement et l'encouragement, plutôt que par le contrôle et par le développement de nouvelles normes et de nouveaux comportements qui, cumulativement, peuvent modifier la dynamique du système dans son ensemble. Dans le domaine de la philanthropie communautaire, un praticien a fait remarquer ceci : « Nous avons peut-être l'air de soutenir des projets, mais nous soutenons des processus de changement » (KCDF, interview, 26 juin 2019).

### **Notes sur le contributeur**

Jenny Hodgson est la directrice exécutive du Fonds mondial pour les fondations communautaires. Adresse postale : 4th Floor, 158 Jan Smuts Ave, Rosebank, Johannesburg, 2196, Afrique du Sud. Adresse électronique: [jenny@globalfundcf.org](mailto:jenny@globalfundcf.org)

### **Bibliographie**

Al-Karib, Hala (2018) « The dangers of NGO-isation of women's rights in Africa », Al Jazeera, <https://www.aljazeera.com/indepth/opinion/dangers-ngo-isation-women-rights-africa-181212102656547.html> (dernière consultation le 31 décembre 2019)

Anderson, M., D. Brown and I. Jean (2012) Time to Listen: Hearing people on the Receiving End of Aid, Cambridge, MA: CDA

Batliwala, Srilatha (2012) Changing Their World: Concepts and Practices of Women's Movements (Second Edition) Association for Women's Rights in Development, <https://www.awid.org/publications/changing-their-world-concepts-and-practices-womens-movements> (dernière consultation en décembre 2019)

Baron, Stephen, John Field and Tom Schuller (eds.) (2000) Social Capital: Critical Perspectives, Oxford: Oxford University Press Chambers, Robert (1983) Rural Development: Putting the Last First, Harlow: Prentice Hall

Doan, Dana (2019) « What is community philanthropy? », Global Fund for Community Foundations, <https://globalfundcommunityfoundations.org/wp-content/uploads/2019/08/WhatIsCommunityPhilanthropy.pdf> (dernière consultation le 31 décembre 2019)

Doane, Deborah (2019) « Are INGOs ready to give up power? », Open Democracy, <https://www.opendemocracy.net/en/transformation/are-ingos-ready-give-power/> (last checked 31 December 2019)

Edwards, Michael (2016) « What's to be done with Oxfam », Open Democracy, <https://www.opendemocracy.net/en/transformation/what-s-to-be-done-with-oxfam/> (dernière consultation le 20 août 2019)

Fleming, David (2007) Energy and the Common Purpose, 3rd edition, The Lean Economy Connection,

<https://www.flemingpolicycentre.org.uk/EnergyAndTheCommonPurpose.pdf>  
(dernière consultation le 31 décembre 2019)

Freire, Paulo (1972) *Pedagogy of the Oppressed*, New York: Herder and Herder

Gilbert, Hilary (2018) *Time to #ShiftThePower? Community philanthropy and durable development*, Global Fund for Community Foundations,  
[https://globalfundcommunityfoundations.org/wpcontent/uploads/2019/04/TimeTo\\_ShiftThePower\\_Long.pdf](https://globalfundcommunityfoundations.org/wpcontent/uploads/2019/04/TimeTo_ShiftThePower_Long.pdf) (dernière consultation le 17 décembre 2019)

Gittel, Ross J. and Avis Vidal (1998) *Community Organizing: Building Social Capital as a Development Strategy*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Glennie, Jonathan (2019) *At what cost? A reflection on the crisis at Save the Children*, Open Democracy,  
<https://www.opendemocracy.net/en/transformation/at-what-cost-reflection-on-crisis-at-save-children-uk/> (dernière consultation le 31 décembre 2019)

Hodgson, Jenny and Barry Knight (2010) *More than the Poor Cousin? The emergence of community foundations as a new paradigm*, Global Fund for Community Foundations,  
<https://www.issuelab.org/resource/more-than-the-poor-cousin-the-emergence-of-community-foundations-as-a-newdevelopment-paradigm.html> (dernière consultation le 31 décembre 2019)

Hodgson, Jenny and Barry Knight (2016) *#ShiftThePower: the rise of community philanthropy*, Alliance,  
<https://www.alliancemagazine.org/feature/shiftthepower-rise-community-philanthropy/> (dernière consultation le 31 décembre 2019)

Hodgson, Jenny and Anna Pond (2018) « How community philanthropy shifts power: what donors can do to help make that happen », Grantcraft,  
<https://grantcraft.org/content/guides/how-communityphilanthropy-shifts-power/> (dernière consultation le 17 décembre 2019)

Kroll, John (2017) « Frederick Goff's legacy lives on within the Cleveland Foundation », Cleveland.Com,  
[https://www.cleveland.com/business/2017/11/frederick\\_goffs\\_legacy\\_lives\\_online.html](https://www.cleveland.com/business/2017/11/frederick_goffs_legacy_lives_online.html) (dernière consultation le 17 décembre 2019)

Moyo, Matamsanqa (2019) *The Case for Community Philanthropy: an assessment of the effectiveness of involving communities as donors and beneficiaries in bringing about lasting change and people centred development in Bulilima and Mangwe districts of Matabeleland South Province, Zimbabwe (rapport provisoire)*

Mutuku, Sally and Edwell Kaseke (2014) « The role of stokvels in improving people's lives: the case in Organ Farm, Johannesburg, South Africa »,  
[https://www.researchgate.net/publication/286692849\\_The\\_role\\_of\\_stokvels\\_in\\_improving\\_people's\\_lives\\_The\\_case\\_in\\_orange\\_farm\\_Johannesburg\\_South\\_Africa](https://www.researchgate.net/publication/286692849_The_role_of_stokvels_in_improving_people's_lives_The_case_in_orange_farm_Johannesburg_South_Africa) (dernière consultation le 17 décembre 2019)

Putnam, R.D. (1995) « Bowling alone: America's declining social capital », Journal of Democracy 6: 65-78

Quinn D. (1999) Beyond Civilization: Humanity's Next Great Adventure, New York: Three Rivers Press  
Roy, Arundhati (2003) Confronting Empire, World Social Forum, 27 janvier 2003, Porto Alegre, Brésil  
<https://ratical.org/ratville/CAH/AR012703.pdf> (dernière consultation le 31 décembre 2019)

Roy, Arundhati (2004) « Help that Hinders », Le Monde Diplomatique, <https://mondediplo.com/2004/11/16roy> (dernière consultation le 31 décembre 2019)

Serafin, Rafal and Ros Tennyson (2019) Donors working together: the story of the Global Alliance for Community Philanthropy, Johannesburg: Global Alliance for Community Philanthropy

Sriskandarajah, Danny (2015) « Five reasons donors give for not funding local NGOs directly », The Guardian, 9 November, <https://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2015/nov/09/five-reasons-donors-give-for-not-funding-local-ngos-directly> (dernière consultation le 16 décembre 2019)

Szreter, Simon and Michael Woolcock (2004) « Health by association? Social capital, social theory, and the political economy of public health », International Journal of Epidemiology 33(4): 650–67, <https://academic.oup.com/ije/article/33/4/650/665431> (dernière consultation en décembre 2019)

Steets, Julia and András Derzsi-Horváth (2016) « We need less paperwork and more aid in humanitarian work », The Guardian, 25 May, <https://www.theguardian.com/global-development-professionalsnetwork/2016/may/25/less-paperwork-bureaucracy-more-aid-in-humanitarian-work> (dernière consultation le 17 décembre 2019)

Wilkinson-Maposa, Susan and Alan Fowler (2005) The Poor Philanthropist: How and Why the Poor Help Each Other, Cape Town: Compress

Zambian Governance Foundation for Civil Society (2018) Beyond giving: study of local philanthropy in Zambia, <http://www.zgf.org.zm/wp-content/uploads/2018/03/BEYOND-GIVING-STUDY-OFLOCAL-PHILANTHROPY-IN-ZAMBIA.pdf> (dernière consultation le 17 décembre 2019)