

Extrait de Compte Rendu
Rapport sur la Perception des Bénéficiaires®
(initiales en anglais GPR)
préparé pour la
Fondation Interaméricaine
Janvier 2012



675 Massachusetts Avenue, Septième étage, Cambridge, MA 02139 Téléphone: (617) 492-0800

Télécopie : (617) 492-0888

100 Montgomery Street, Suite 1700, San Francisco, CA 94104 Téléphone: (415) 391-3070

Télécopie : (415) 956-9916

www.effectivephilanthropy.org

En général, les bénéficiaires de subventions se prononcent favorablement au sujet de la Fondation Interaméricaine (IAF), par comparaison à l'ensemble des CEP de même qu'aux autres bailleurs de fonds internationaux. Plus précisément, l'IAF est mieux notée que la plupart des bailleurs de fonds en ce qui concerne son impact sur le champ d'activité des bénéficiaires, de même que l'utilité de ses méthodes de sélection, d'évaluation et de préparation des rapports. Par ailleurs, les bénéficiaires de subventions de l'IAF ont signalé que la Fondation pourrait simplifier et rendre moins intense ses procédés administratifs. L'un des bénéficiaires de subvention a écrit : « Notre expérience avec la Fondation a entraîné une énorme amélioration dans la vie de nos partenaires et la croissance de notre organisation, mais nous souhaiterions une accélération du processus de sélection des projets ».

L'impact de l'IAF sur le champ d'activité des bénéficiaires est mieux noté que celui de tous les bailleurs de fonds internationaux de la même catégorie et mieux noté que celui de 90 pour cent des bailleurs de fonds dont le CEP a évalué les bénéficiaires de subventions. La Fondation bénéficie aussi d'une meilleure notation que tous les bailleurs de fonds internationaux quant à son impact sur les collectivités dont font partie les bénéficiaires de subventions. Selon le témoignage de l'un de ces bénéficiaires, « grâce au soutien de l'IAF, nous avons pu contribuer à l'amélioration des politiques locales sur la participation citoyenne et le renforcement de l'estime de soi chez les membres de notre collectivité... ». Les bénéficiaires de subventions ont toutefois indiqué qu'il y a encore lieu de souhaiter du progrès, en attribuant une note moins favorable au niveau de compréhension de l'IAF par rapport à leur champ d'activité et à leurs collectivités locales qu'à son impact dans chacun de ces domaines. L'un des bénéficiaires a écrit : « Nous avons l'impression que le représentant qui nous est assigné ne comprend pas réellement les difficultés rencontrées par ceux qui doivent travailler dans les secteurs ruraux de [notre pays] ».

Les bénéficiaires de subventions de l'IAF notent plus favorablement la qualité de leurs rapports avec la Fondation – notamment dans le domaine de la communication – que celle de leurs rapports avec les bailleurs de fonds internationaux de la même catégorie. Selon plusieurs bénéficiaires, le personnel de la Fondation est « sincère, professionnel et respectueux ». Quelques bénéficiaires ont certes signalé qu'il y a encore lieu de souhaiter du progrès, particulièrement en ce qui concerne la réactivité du personnel ; ils ont déclaré que le personnel de l'IAF « ne consacre pas assez de temps à chacun des projets » ou que « le personnel paraît trop occupé... pour consacrer beaucoup de temps à nous répondre ».

Des bénéficiaires de subventions ont indiqué que les méthodes de sélection, d'évaluation et de préparation des rapports utilisées par l'IAF sont d'une plus grande utilité dans l'amélioration de leurs organisations que celles de tous les autres bailleurs de fonds dont le CEP a évalué les bénéficiaires de subventions. Les bénéficiaires font souvent référence aux bénéfices fournis par la Fondation à travers l'utilisation de ces méthodes. Voici ce qu'écrit l'un d'entre eux : « La communication [avec l'individu nous servant d'interlocuteur a été] un facteur primordial dans l'accueil positif fait à notre proposition par le comité de sélection ; elle a aussi servi à nous rendre plus forts comme organisation... »

Toutefois, les bénéficiaires de subventions de l'IAF déclarent qu'ils passent plus de temps dans les tâches administratives que les bénéficiaires de subventions de tous les autres bailleurs de fonds, et que cela entraîne une réduction substantielle de rentabilité par rapport aux normes dans leur travail administratif. Voici ce qu'écrit l'un des bénéficiaires : « Toutes les opérations et procédures sont clairement définies, mais les procédés sont trop compliqués et trop lents ; ils prennent donc beaucoup de temps ».

Les bénéficiaires de subventions de l'IAF disent aussi qu'ils doivent attendre beaucoup plus longtemps que la norme pour obtenir de l'IAF un engagement clair quant au financement. Des bénéficiaires ont déclaré que le délai excessif peut retarder la mise en oeuvre du projet, entraîner la caducité des budgets (en raison des fluctuations du taux de change) et « entamer l'enthousiasme » des bénéficiaires et de leurs partenaires locaux. Selon l'un des bénéficiaires, « On ne devrait pas prendre aussi longtemps pour répondre, car le taux de change [correspondance monétaire] n'est plus le même au bout de six mois ou d'une année, ce qui nous cause des difficultés dans la mise en oeuvre des projets ».

Un pourcentage plus élevé de bénéficiaires de subventions de l'IAF déclare recevoir de l'assistance non monétaire utile et abondante, et plusieurs bénéficiaires demandent à recevoir encore davantage d'assistance en plus des fonds de subvention. Les bénéficiaires citent souvent comme formes significatives d'assistance non monétaire la mise à disposition des compétences de la Fondation et ses recommandations générales en matière de gestion ; en matière de conseils aux bénéficiaires, plusieurs d'entre eux souhaitent recevoir davantage de formation en gestion et de bénéficier de plus d'opportunités de collaboration avec d'autres bénéficiaires.

Depuis février 2003, le Center for Effective Philanthropy (Centre pour la philanthropie efficace, ou CEP) organise des sondages auprès des bénéficiaires de subventions en vue de savoir leur perception de leurs commanditaires philanthropiques, à la fois sur demande de commanditaires particuliers et à l'initiative du CEP. L'objectif de ces sondages est double: recueillir des informations qui puissent être utiles aux commanditaires et constituer une base de référence générale pour des rapports de recherche.¹

Le Rapport sur la Perception des Bénéficiaires (ou GPR, de son appellation anglaise Grantee Perception Report®) indique à un commanditaire philanthropique particulier la perception de son bénéficiaire en fonction d'une série de critères appliqués à d'autres bailleurs de fonds dont les bénéficiaires ont été sondés par le CEP.

- L'évaluation de la performance d'un bailleur de fonds présente certaines difficultés, car elle fait appel à de nombreuses sources d'informations. Le GPR permet d'accéder à un ensemble de perspectives pouvant aider à évaluer la performance d'un commanditaire philanthropique.
- Il est important de noter que, pour la plupart des questions, les opinions formulées par les bénéficiaires tendent à se regrouper au haut de l'échelle de référence. La perception du bénéficiaire de subvention doit être interprétée à la lumière de la stratégie employée par le bailleur de fonds.

Le sondage couvre plusieurs sujets en fonction desquels la perception des bénéficiaires de subventions peut être utile à un commanditaire philanthropique. Chaque commanditaire doit accorder une importance spéciale aux sujets qui s'adressent à ses priorités particulières.

Une note défavorable concernant un sujet qui n'est pas important pour le commanditaire en question peut ne pas constituer une cause de préoccupation. Dans le cas, par exemple, d'un bailleur de fonds qui ne s'intéresse pas particulièrement aux décisions d'ordre public, ce sujet pourrait recevoir une note en dessous de la moyenne en raison de la stratégie adoptée par ledit bailleur.

- En dernier lieu, compte tenu de la plupart des indices pris en compte par ce rapport, les caractéristiques structurelles –tels le type de commanditaire, l'importance des actifs, le domaine d'intérêt et l'âge– ne prédisent pas avec certitude la perception des bénéficiaires, ce qui donne à croire qu'il est possible que l'ensemble des commanditaires obtienne des notes favorables de leurs bénéficiaires.

¹ : Pour une liste complète des documents publiés sur la recherche, voir l'Annexe C du texte intégral du Rapport sur la Perception des Bénéficiaires.

- ♦ Le Center for Effective Philanthropy (CEP) a interrogé par sondage des bénéficiaires de subvention de la Fondation Interaméricaine (IAF) **au cours des mois de septembre et octobre 2011**. Ci-dessous, le détail des informations fournies par le sondage:

Sondage	Durée du Sondage	Exercice fiscal de bénéficiaires sondés	Nombres de bénéficiaires sondés	Nombre de réponses reçues	Taux de réponse au sondage ¹
IAF	Septembre et Octobre 2011	Actifs en 2010	225	188	84%

- ♦ Ce rapport indique aussi, en différents endroits, des commentaires sélectionnés de bénéficiaires. Cette sélection de commentaires fait ressortir les principaux thèmes ainsi que les tendances révélées par les données. Les commentaires reproduits accentuent la proportion d'opinions défavorables à la Fondation, afin de refléter une large gamme de perspectives.

1: Le taux de réponse moyen pour les bailleurs individuels au cours des neuf dernières années est de 68 pour cent.

- Les notes moyennes et/ou médianes attribuées à l'IAF par ses bénéficiaires de subventions sont comparées aux notes moyennes et/ou médianes des bénéficiaires de subventions indiquées par les données du CEP, recueillies au cours des neuf dernières années. Veuillez vous reporter à l'Annexe B du texte intégral du Rapport sur la Perception des Bénéficiaires pour une liste complète des bailleurs de fonds dont les bénéficiaires ont été sondés par le CEP.

Ensemble des données comparatives	
Réponses de bénéficiaires	40,365 bénéficiaires
Commanditaires philanthropiques	273 bailleurs de fonds

- L'IAF est aussi comparée à un groupe de 14 bailleurs de fonds internationaux. Voici une liste:

International Funders ¹	
Charles Stewart Mott Foundation	Oak Foundation
Christensen Fund	Overbrook Foundation
David and Lucile Packard Foundation	Resources Legacy Fund
Ford Foundation	Rockefeller Foundation
John D. and Catherine T. MacArthur Foundation	Skoll Foundation
Inter-American Foundation	W. K. Kellogg Foundation
Levi Strauss Foundation	William and Flora Hewlett Foundation

- Dans ce rapport, le CEP établit la comparaison entre les notes décernées par les bénéficiaires de subventions de l'IAF et celles décernées par les bénéficiaires d'autres bailleurs de fonds, en fonction du rang-centile de l'IAF. Avec des valeurs réparties sur une échelle de 1 à 7, les notes décernées par les bénéficiaires de subventions de l'IAF sont dites «supérieures à la norme» ou «dépassant le commanditaire moyen» lorsqu'elles se situent au-dessus du 65e centile ; elles sont dites « inférieures à la norme » ou «en dessous du commanditaire moyen» lorsqu'elles se situent en dessous du 35e centile. Les proportions concernant les bénéficiaires de subventions de l'IAF sont dites « plus élevées que la norme » ou « inférieures à la norme » selon qu'elles se situent au-dessus ou en dessous du 65e ou du 35e centile.

1 - Le groupe de « bailleurs de fonds internationaux» comprend des commanditaires internationaux et d'autres, basés aux États-Unis, qui financent des organismes ou des programmes internationaux.

Critères d'attribution de subventions

Le tableau ci-dessous est présenté dans le but de fournir à la Fondation un cadre de réflexion sur ses résultats GPR en fonction de ses pratiques concernant l'attribution de subventions. Les informations sont basées sur des données fournies par les bénéficiaires sur la marche de leurs subventions respectives, concernant le montant, la durée et le type de subvention.

En comparaison du bailleur de fonds typique, l'IAF octroie des subventions aux montants plus élevés et de plus longue durée, mais associe un soutien opérationnel à une proportion de ses subventions inférieure à la norme.

Élément de sondage	IAF	Moyenne générale des données	Moyenne concernant bailleurs internationaux
Montant de subvention			
Montant de subvention moyenne	\$234K	\$60K	\$175K
Durée de subvention			
Durée de subvention moyenne	3.4 years	2.1 years	2.3 years
Pourcentage de bénéficiaires de subvention de plusieurs années	94%	50%	65%
Type de soutien			
Pourcentage de bénéficiaires qui reçoivent un soutien opérationnel	3%	20%	15%
Pourcentage de bénéficiaires recevant un soutien au programme / au projet	87%	64%	76%
Pourcentage de bénéficiaires recevant un soutien d'un autre type	10%	16%	9%

Remarque : Selon les recherches effectuées par le CEP, le montant, le type et la durée des subventions ne constituent pas des indicateurs clés de leur éventuel impact sur les organisations bénéficiaires. Pour une liste complète des données de ces sondages, se reporter à l'Annexe B du texte intégral du Rapport sur la Perception des Bénéficiaires.

Caractéristiques structurelles des bénéficiaires

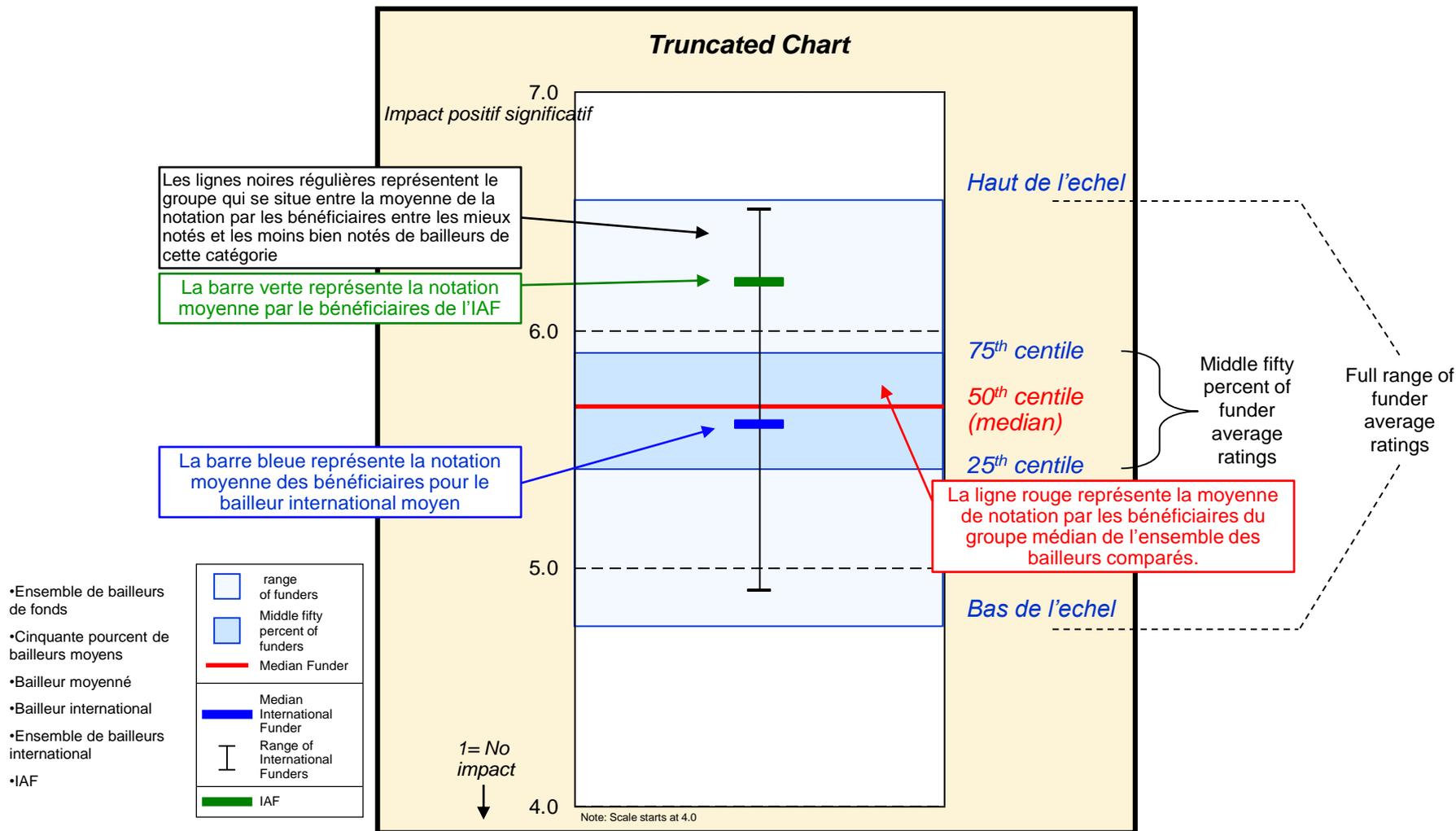
Le tableau ci-dessous est présenté dans le but de fournir à la Fondation un cadre de réflexion sur ses résultats GPR en fonction de ses pratiques concernant les caractéristiques structurelles des bénéficiaires. Les informations sont basées sur des données fournies par les bénéficiaires au sujet des caractéristiques de leurs organisations respectives.

En comparaison du bénéficiaire de subvention du bailleur de fonds typique, le bénéficiaire de subvention de l'IAF est une petite organisation qui, probablement, reçoit pour la première fois une subvention de la Fondation.

Élément de sondage	IAF	Moyenne générale des données	Moyenne concernant les bailleurs internationaux
Budget des organisations subventionnées			
Budget organisationnel typique	0,2 MM\$	1,4 MM\$	1,6 MM\$
Durée du programme financé et de l'organisation bénéficiaire			
Programmes chélonées sur 6 années ou plus	20%	32%	28%
Durée moyenne d'existence de l'organisation bénéficiaire	14 années	24 années	18 années
Recevant une subvention pour la première fois¹			
Pourcentage de bénéficiaires recevant une subvention pour la première fois	78%	31%	41%

Remarque : Dans la plupart des cas, les caractéristiques structurelles d'un bénéficiaire ne constituent pas des indices certains de la perception du commanditaire par le bénéficiaire, ce qui laisse croire qu'il est possible qu'un commanditaire n'ayant qu'une catégorie de bénéficiaires bénéficie d'une notation très favorable. Pour des informations supplémentaires sur les caractéristiques de bénéficiaires liées à ces éléments de sondage, se reporter à l'Annexe B du texte intégral du Rapport sur la Perception des Bénéficiaires.

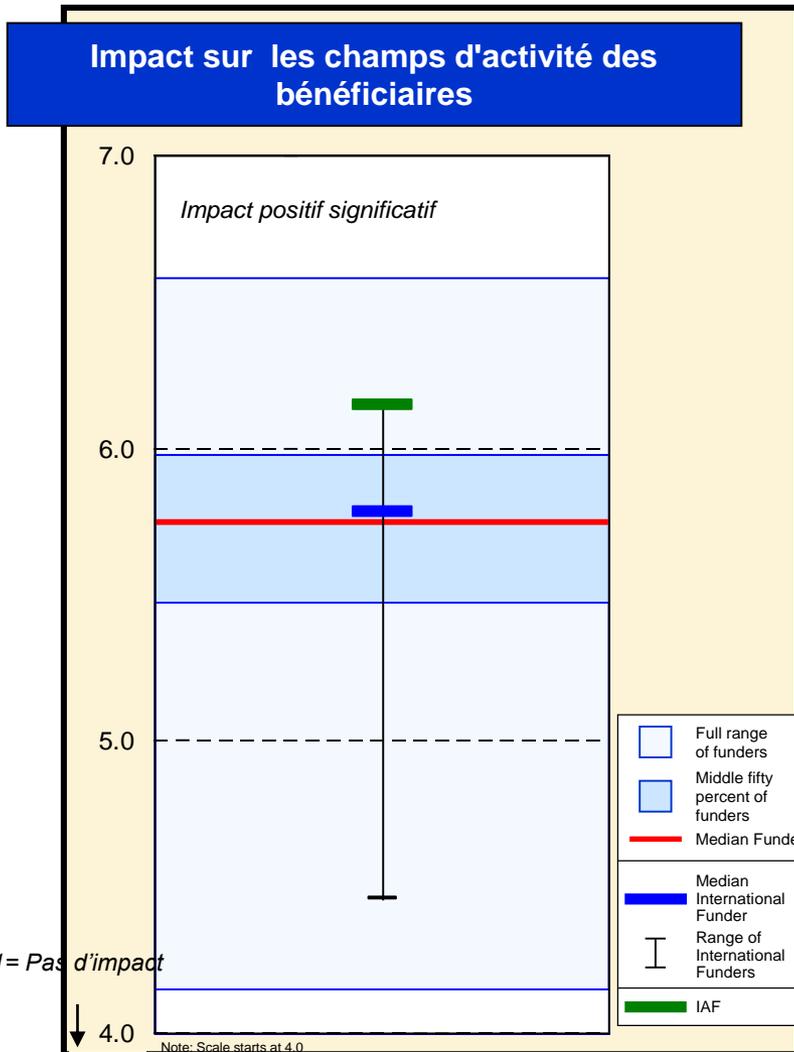
Le tableau ci-dessous présente une grande partie des informations sur la perception des bénéficiaires reflétée dans le GPR. Ces infographies indiquent la moyenne des réponses des bénéficiaires de subventions de l'IAF, contre un arrière-plan présentant les centiles pour les notations moyennes indiquées dans l'ensemble des données comparatives sur 273 commanditaires philanthropiques. Tout au long du rapport, plusieurs tableaux sont présentés sous cette forme tronquée, tirée du format complet, parce que les moyennes des commanditaires se situent à la moitié supérieure de ce dernier.



Impact sur les champs d'activité des bénéficiaires

En matière d'impact sur les champs d'activité de ses bénéficiaires, l'IAF est notée comme suit :

- supérieure à 90 % des bailleurs de fonds
- supérieure à tous les autres bailleurs de fonds internationaux de sa catégorie



Commentaires sélectionnés des bénéficiaires

«Le soutien de l'IAF a permis d'introduire un modèle de leadership et de création d'emplois issu de la collectivité... qui a entraîné des changements dans les méthodes d'intervention communautaires traditionnelles... Ce modèle a si bien fonctionné que d'autres municipalités ont demandé de le reproduire au niveau national, voire [international].»

«Dès le début de notre collaboration avec l'IAF... des visions de développement et d'approches pleines de bon sens ont été présentées ; les états de service et l'expérience de l'IAF dans le soutien aux processus de développement en Amérique latine ont largement contribué à la consolidation et à la rationalisation de la vision de [notre fondation] en matière de développement.»

«Nous pouvons avancer, sur la base de notre expérience, que la promotion du processus de planification du développement de manière participative et concertée, avec le soutien de l'IAF, a permis aux administrations locales et à la société civile de comprendre l'importance de la planification.... Grâce à l'appui de l'IAF, nous avons contribué à l'élaboration de politiques locales sur la participation citoyenne...»

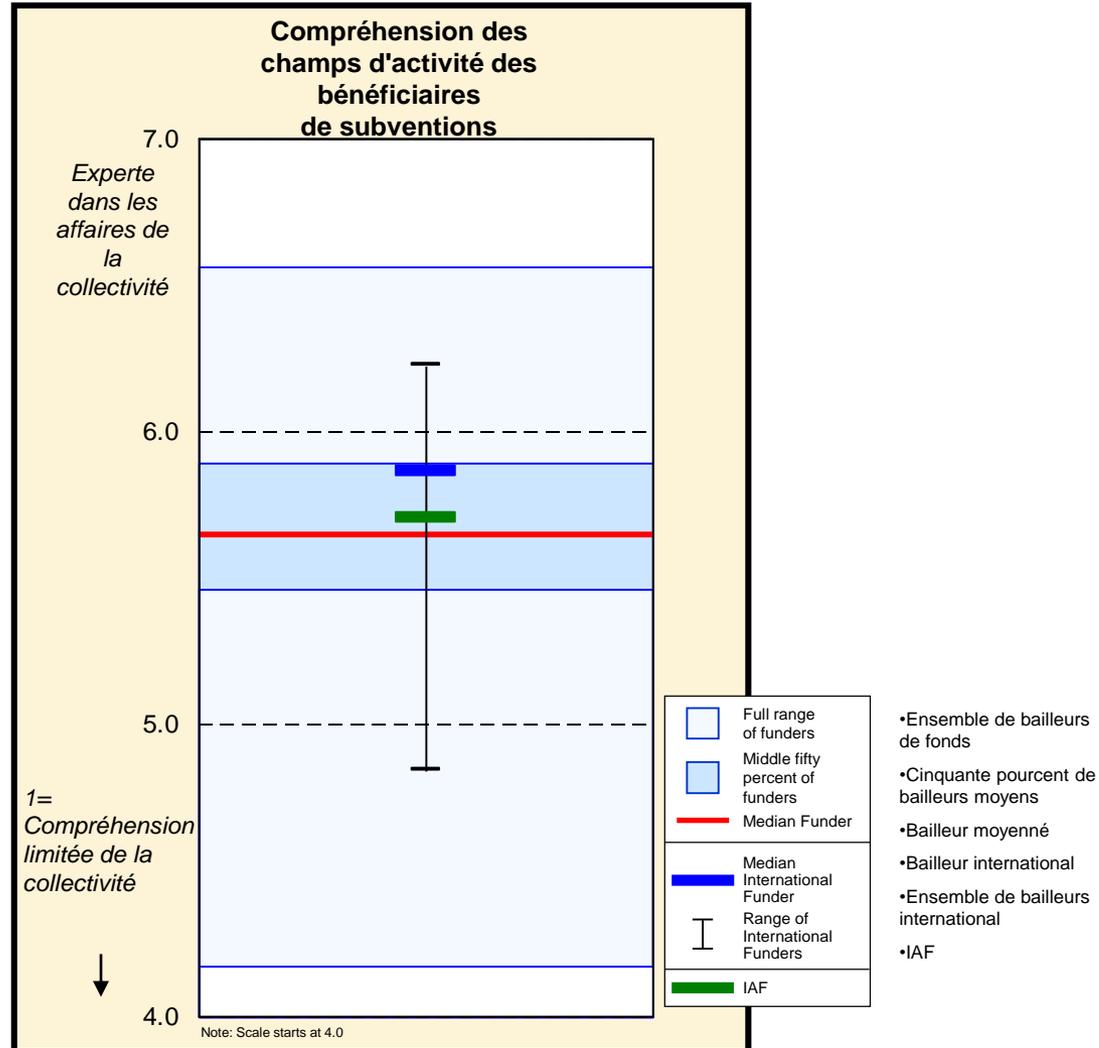
- Ensemble de bailleurs de fonds
- Cinquante pourcent de bailleurs moyens
- Bailleur moyenné
- Bailleur international
- Ensemble de bailleurs internationaux
- IAF

Remarque : Cette question propose en option une réponse « Ne sais pas » ; 1 pour cent des sondés de l'IAF ont répondu par « Ne sais pas », par comparaison aux 9 pour cent de ceux qui ont répondu au niveau médian des commanditaires et aux 5 pour cent qui ont répondu au sondage sur les commanditaires internationaux du niveau médian.

de subventions

En matière de compréhension des champs d'activité des bénéficiaires de subventions, l'IAF est notée comme suit :

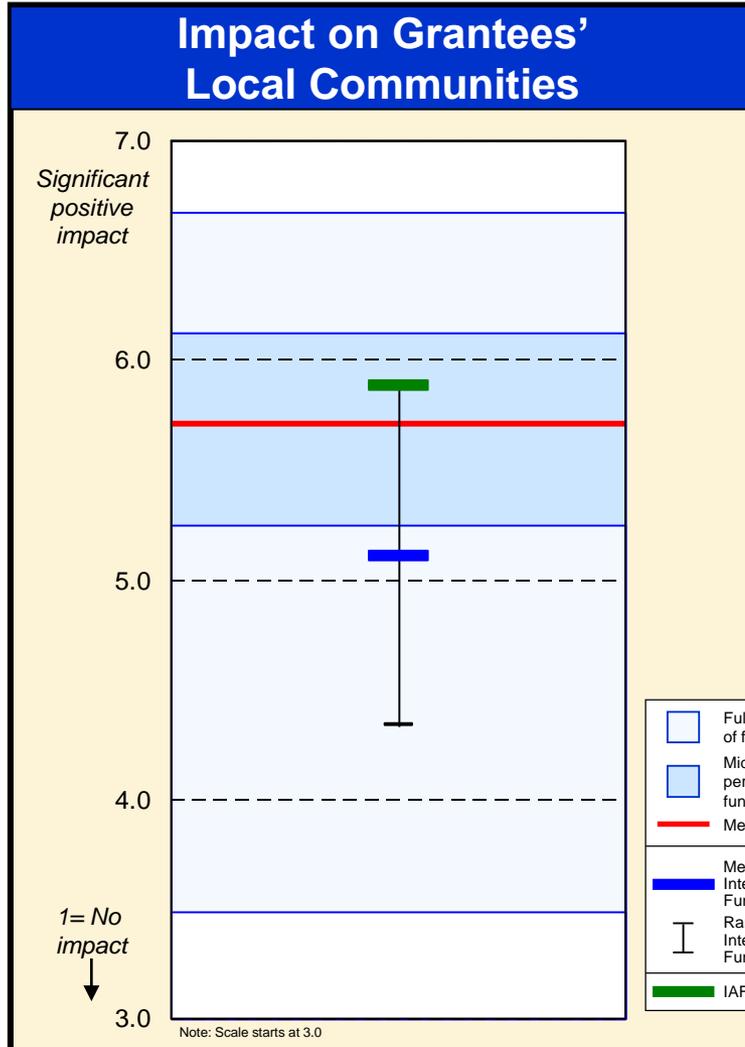
- supérieure à 55 pour cent des bailleurs de fonds
- inférieure à 69 pour cent des bailleurs de fonds internationaux de sa catégorie



Remarque: Cette question propose en option une réponse «Ne sais pas» ; 1 pour cent des sondés de l'IAF ont répondu par «Ne sais pas», par comparaison aux 6 pour cent de ceux qui ont répondu au niveau médian des commanditaires et aux 3 pour cent qui ont répondu au sondage sur les commanditaires internationaux du niveau moyen.

Impact sur les collectivités de résidence des bénéficiaires

En matière d'impact sur les collectivités de résidence des bénéficiaires, l'IAF est notée comme suit :
supérieure à 60 pour cent des bailleurs de fonds
supérieure à tous les autres bailleurs de fonds internationaux de sa catégorie



Commentaires sélectionnés des bénéficiaires

- «La Fondation Interaméricaine a contribué à changer la vision de plusieurs bénéficiaires quant à leurs localités. Elle les a portés à acquérir de nouvelles compétences en gestion de ressources, les a aidés à accroître leurs revenus et à améliorer leur accès aux services publics, et a encouragé de nouveaux investissements dans la région.»
- «En nous donnant l'opportunité de développer de nouveaux moyens de création d'emplois par le biais de ressources locales auparavant négligées, elle a produit un important impact sur la collectivité locale.»
- «Sans être une experte dans notre champ d'activité, la Fondation l'est en matière d'organisation et de travail concerté... Elle s'est montrée très sensible aux problèmes sociaux auxquels nous faisons face et connaît bien notre communauté.»

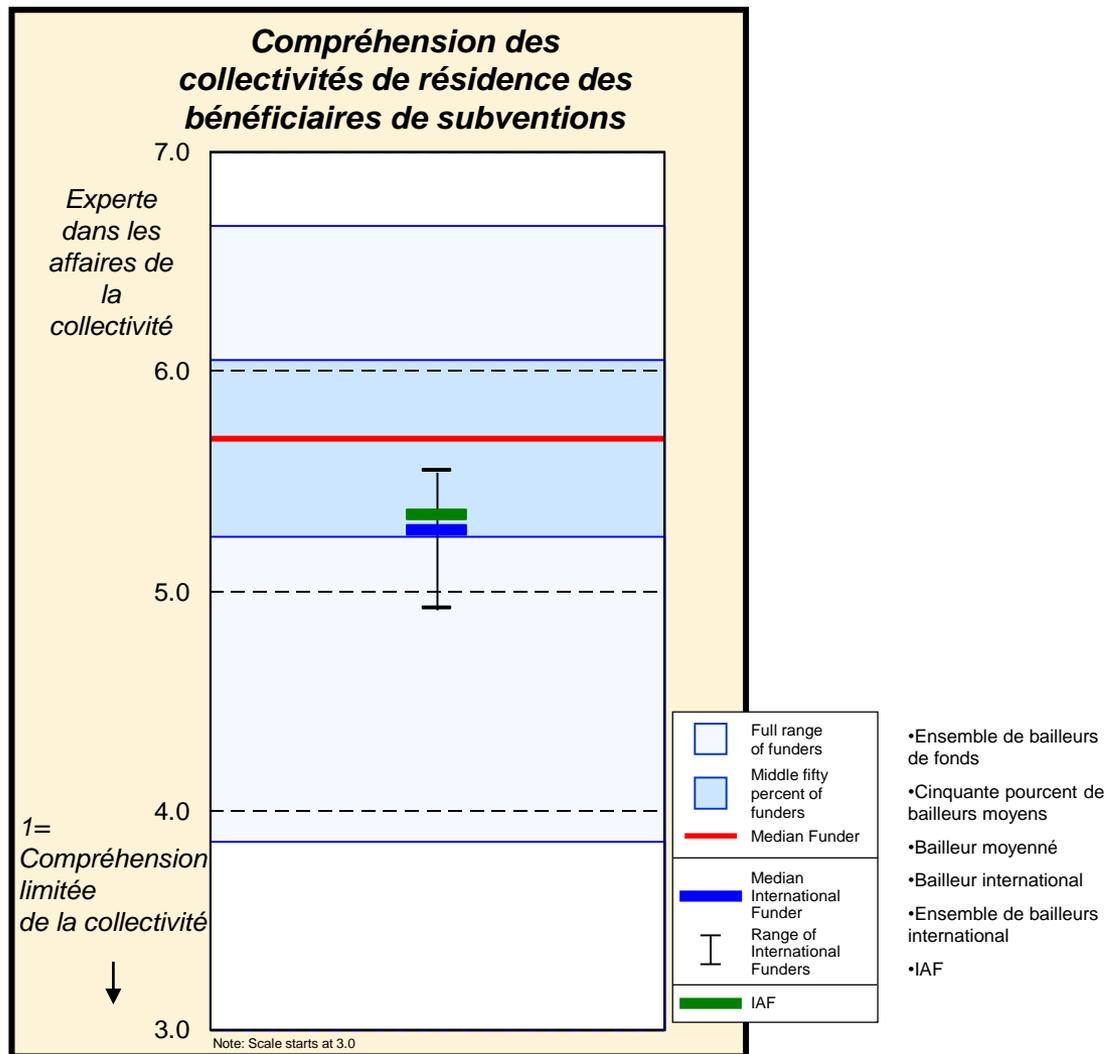
- Ensemble de bailleurs de fonds
- Cinquante pourcent de bailleurs moyens
- Bailleur moyenné
- Bailleur international
- Ensemble de bailleurs internationaux
- IAF

de subventions

En matière de compréhension des collectivités de résidence des bénéficiaires de subventions, l'IAF est notée comme suit :

- inférieure à 71 pour cent des bailleurs de fonds
- supérieure à 69 pour cent des bailleurs de fonds internationaux de sa catégorie

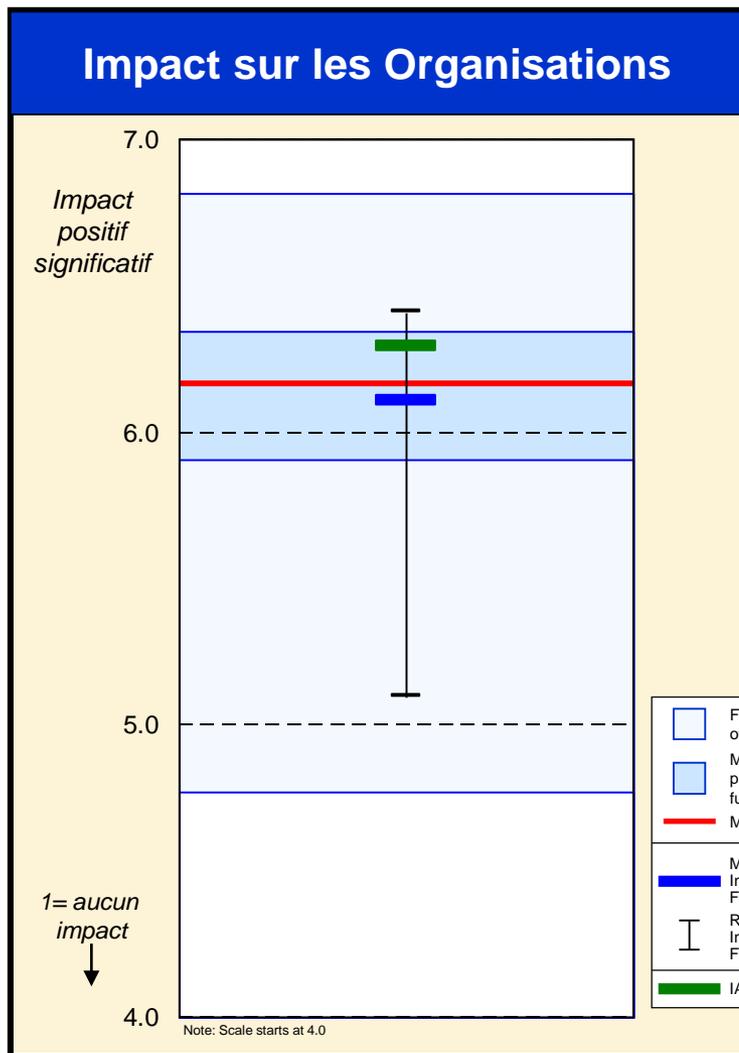
Remarque : Cette question propose en option une réponse «Ne sais pas» ; 2 pour cent des sondés de l'IAF ont répondu par «Ne sais pas / Sans objet», par comparaison aux 13 pour cent de ceux qui ont répondu au niveau médian des commanditaires et aux 25 pour cent qui ont répondu au sondage sur les commanditaires internationaux du niveau moyen.



Impact sur les organisations bénéficiaires

En matière d'impact sur les organisations bénéficiaires, l'IAF est notée comme suit :

- 🕒 supérieure à 68 pour cent des bailleurs de fonds
- 🕒 supérieure à 92 pour cent des bailleurs de fonds internationaux de sa catégorie



Commentaires sélectionnés des bénéficiaires

«Notre partenariat avec la Fondation a produit un impact profond et positif sur le développement de nos activités... Sans l'appui de la Fondation, nos réalisations ne seraient restées que des rêves.»

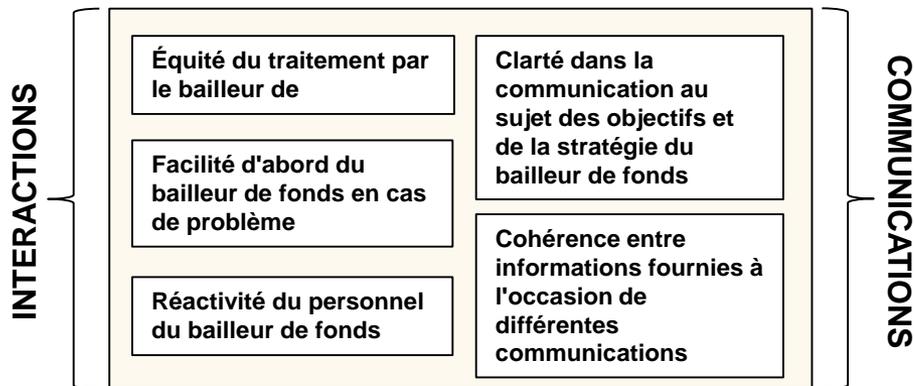
«En ce qui concerne mon organisation, la Fondation a été le promoteur d'un changement significatif dans notre façon de concevoir nos stratégies de développement local. Nous pouvons déployer librement nos efforts, et bénéficier de leur soutien sans faille, de leur expertise et de leurs conseils.»

«Les fonds de l'IAF comment à peine à arriver dans [notre région]... et leur impact se fait tout juste sentir. Pourtant, ce soutien financier produit un important impact. Le financement du développement à la base sur plusieurs années est rare, mais tellement important. La qualité de nos résultats bénéficie du fait que nous nous concentrons mieux sur notre travail... et plus autant sur la provenance des fonds qui nous permettront de poursuivre la tâche.»

Résumé des Relations entre le Bailleur de fonds et le Bénéficiaire

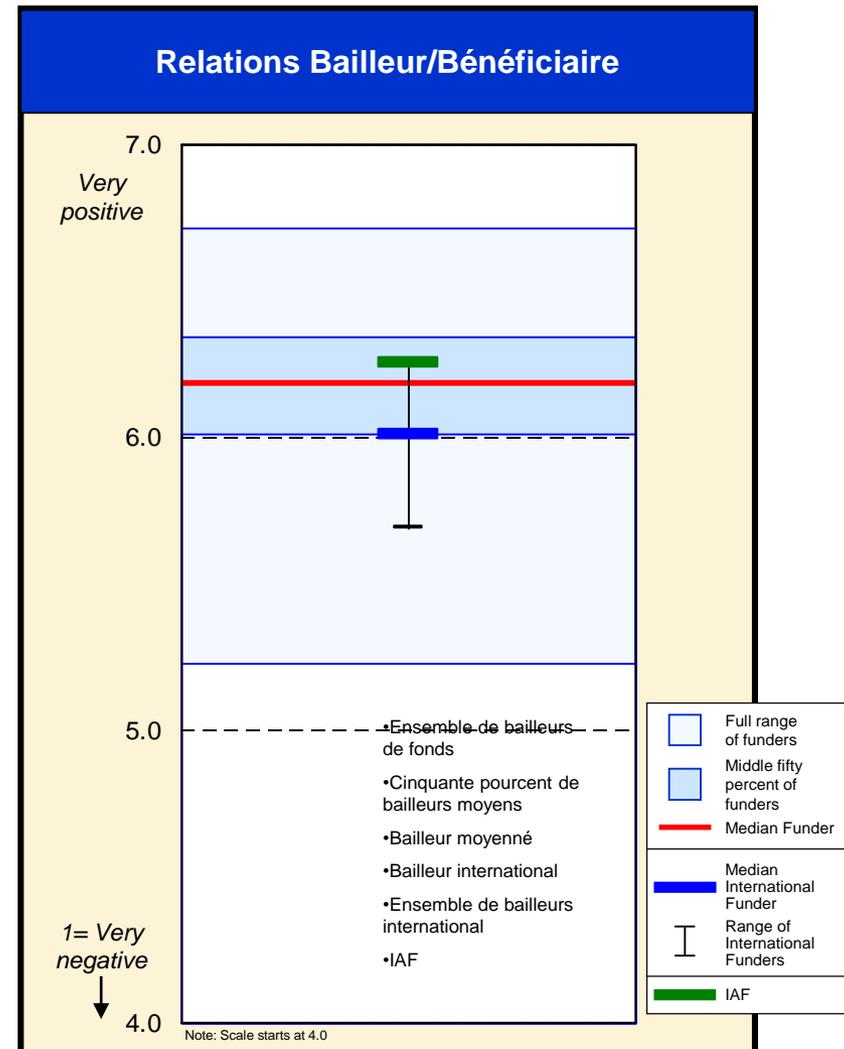
En ce qui concerne ce résumé des éléments clés des relations entre le bailleur de fonds et le bénéficiaire de subvention, l'IAF est notée comme suit :

- supérieure à 60 pour cent des bailleurs de fonds
- dépassant tous les autres bailleurs de fonds internationaux de sa catégorie



données indiquées par le sondage: Qu'est-ce qui permet le mieux de prédire la notation concernant le Résumé des relations entre le Bailleur de fonds et le Bénéficiaire? 1) Compréhension: Compréhension des objectifs et stratégies de l'organisation subventionnée; 2) Selection: Utilité du processus de sélection et atténuation des pressions exercées en vue de modifier les priorités; 3) Expertise: Compréhension des champs d'activité et des communautés; 4) Contact: Initiation de contact et fréquence de contacts appropriée. Pour de plus amples informations concernant ces données et leurs implications en matière de gestion, voir le rapport du CEP intitulé «Working with Grantees: The Keys to Success and Five Program Officers Who Exemplify Them (Travailler avec les Bénéficiaires: Clés de la réussite et cinq responsables de programmes pour servir d'illustration)».

Remarque : Index créé en établissant la moyenne des notations concernant la facilité d'abord de la Fondation en cas de problème, la réactivité du personnel de la Fondation, l'équité démontrée par la Fondation dans le traitement des bénéficiaires, la clarté de la communication au sujet des objectifs et de la stratégie de la Fondation et la cohérence des informations fournies par différentes sources. Les données ci-dessus reflètent exclusivement les informations provenant des bénéficiaires qui ont répondu à la totalité de ces cinq questions.



En ce qui concerne l'équité dans le traitement des bénéficiaires, l'IAF est notée comme suit :

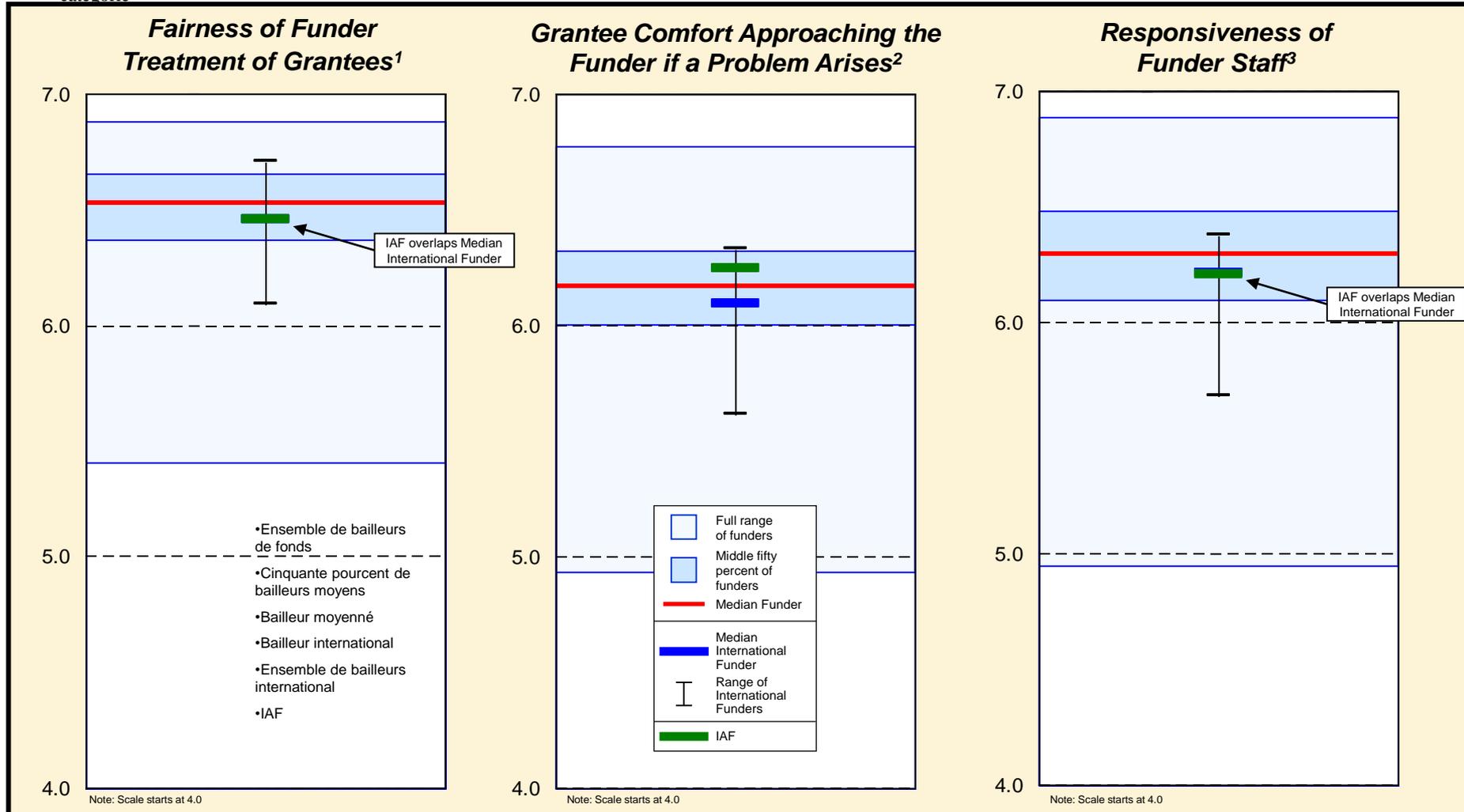
- inférieure à 63 pour cent des bailleurs de fonds
- supérieure à 54 pour cent des bailleurs internationaux de sa catégoriesupérieure à 54 pour cent des bailleurs internationaux de sa catégorie

En ce qui concerne la facilité d'abord de la Fondation en cas de problème, l'IAF est notée comme suit :

- supérieure à 62 pour cent des bailleurs de fonds
- supérieure à 85 pour cent des bailleurs internationaux de sa catégorie

En ce qui concerne la réactivité du personnel de la Fondation vis-à-vis des bénéficiaires, l'IAF est notée comme suit :

- inférieure à 63 pour cent des bailleurs de fonds
- inférieure à 54 pour cent des bailleurs internationaux de sa catégorie



1: Scale goes from 1 = Not at all fairly to 7 = Extremely fairly.

2: Scale goes from 1 = Not at all comfortable to 7 = Extremely comfortable.

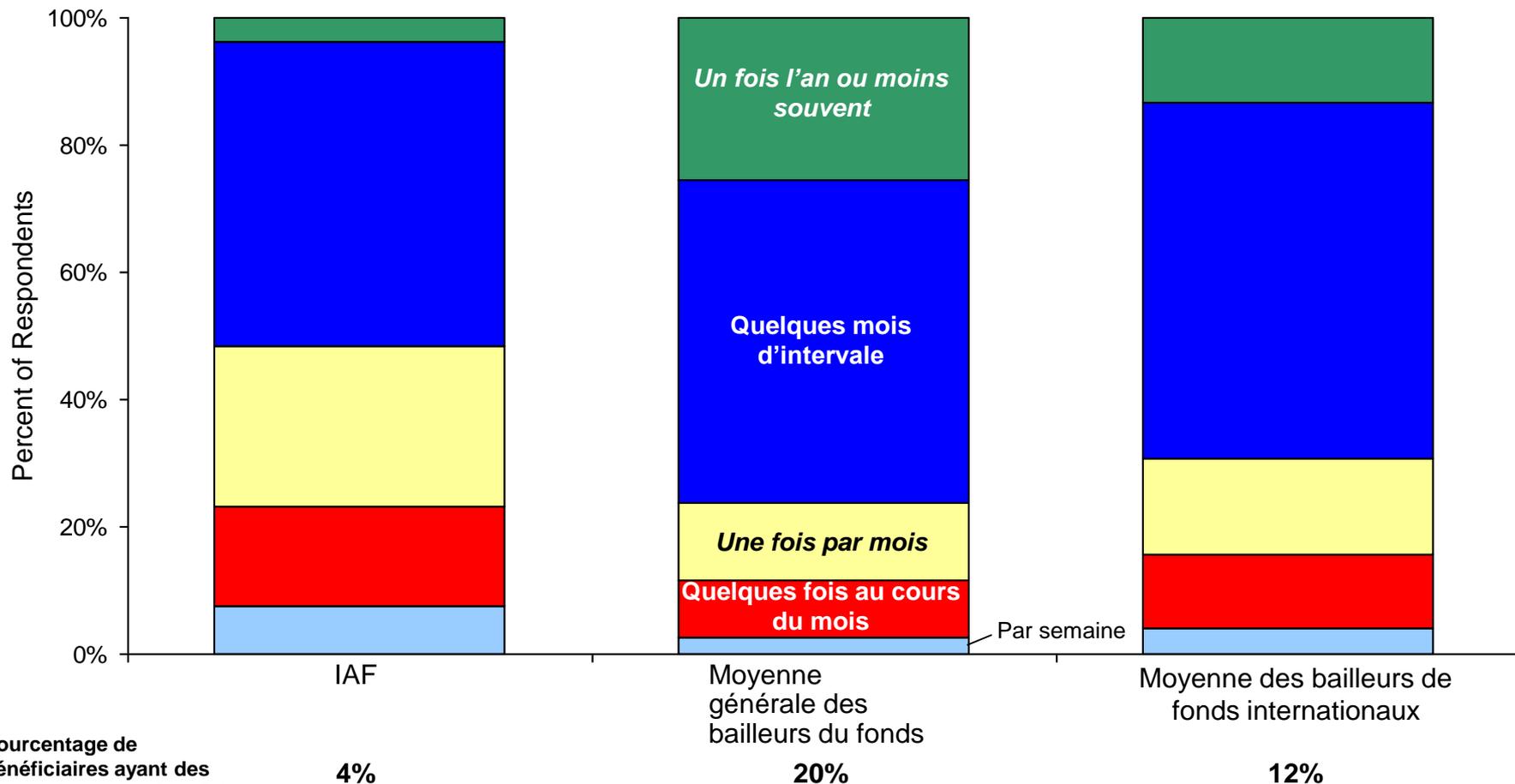
3: Scale goes from 1 = Not at all responsive to 7 = Extremely responsive.

Fréquence des interactions

Le nombre de bénéficiaires de l'IAF déclarant avoir une interaction avec leur chargé de programme une fois l'an ou moins est :

- inférieur à celui de 95 pour cent des bailleurs de fonds
- inférieur à celui de de tous les autres bailleurs de fonds de sa catégorie

Frequency of Grantee Contact with Program Officer During Grant



Pourcentage de bénéficiaires ayant des interactions avec leur PO une fois l'an ou moins¹

4%

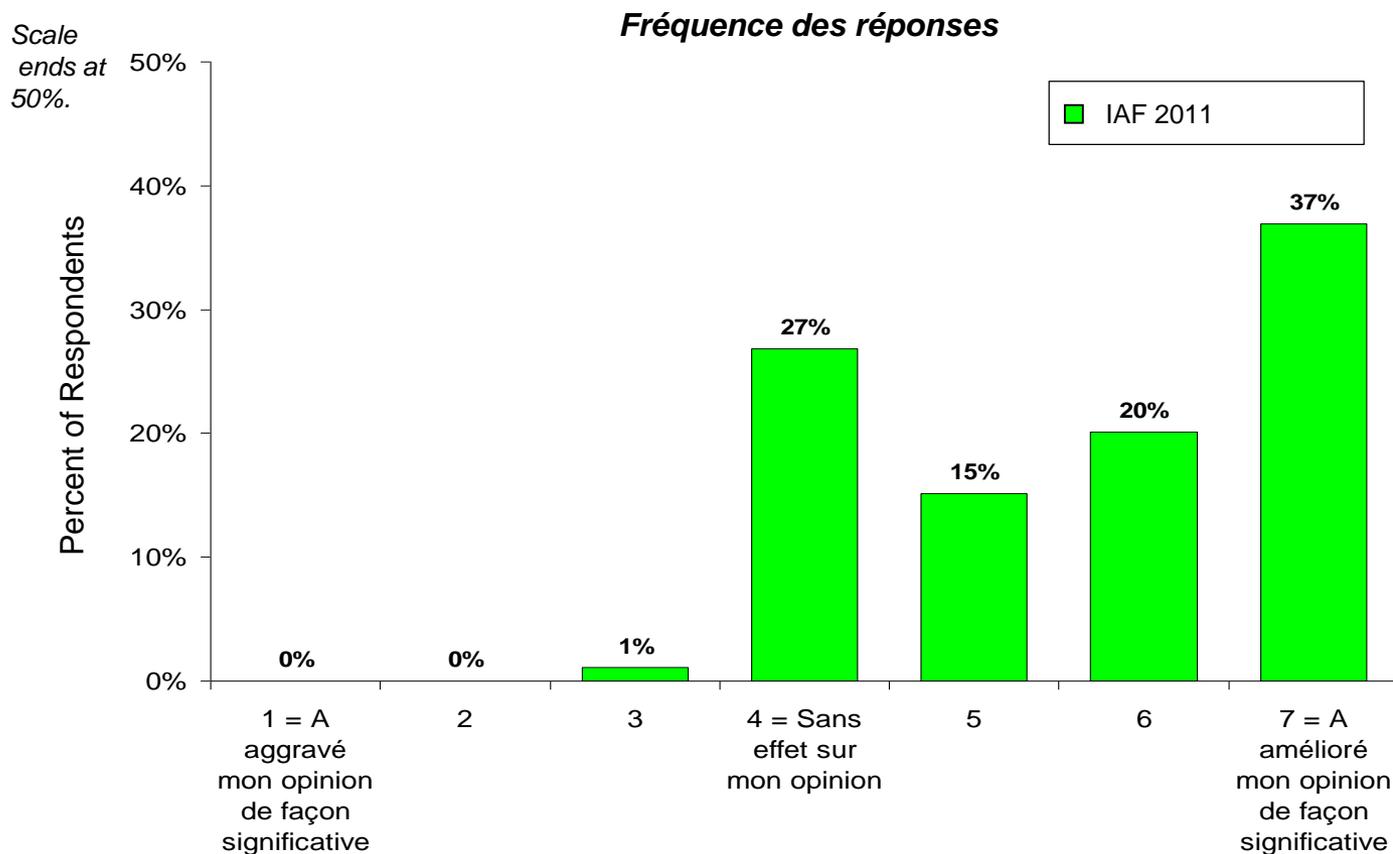
20%

12%

1: Les pourcentages indiqués comme « Moyenne générale des bailleurs de fonds » et « Moyenne des bailleurs de fonds internationaux » représentent des valeurs médianes.

Opinion des Bénéficiaires sur les États-Unis

Il a été demandé aux bénéficiaires de se prononcer sur la mesure dans laquelle leur collaboration avec l'IAF avait influencé leur opinion sur les États-Unis. Trente-sept pour cent d'entre eux ont déclaré que leur travail avec l'IAF avait amélioré de façon significative leur opinion sur les États-Unis, alors que 27 pour cent déclaraient qu'il n'avait eu aucun impact sur leur opinion.



	Notation moyenne
IAF 2011	5.6

Remarque : Les données comparatives ne sont pas disponibles parce que cette question a été posée exclusivement aux bénéficiaires de l'IAF.

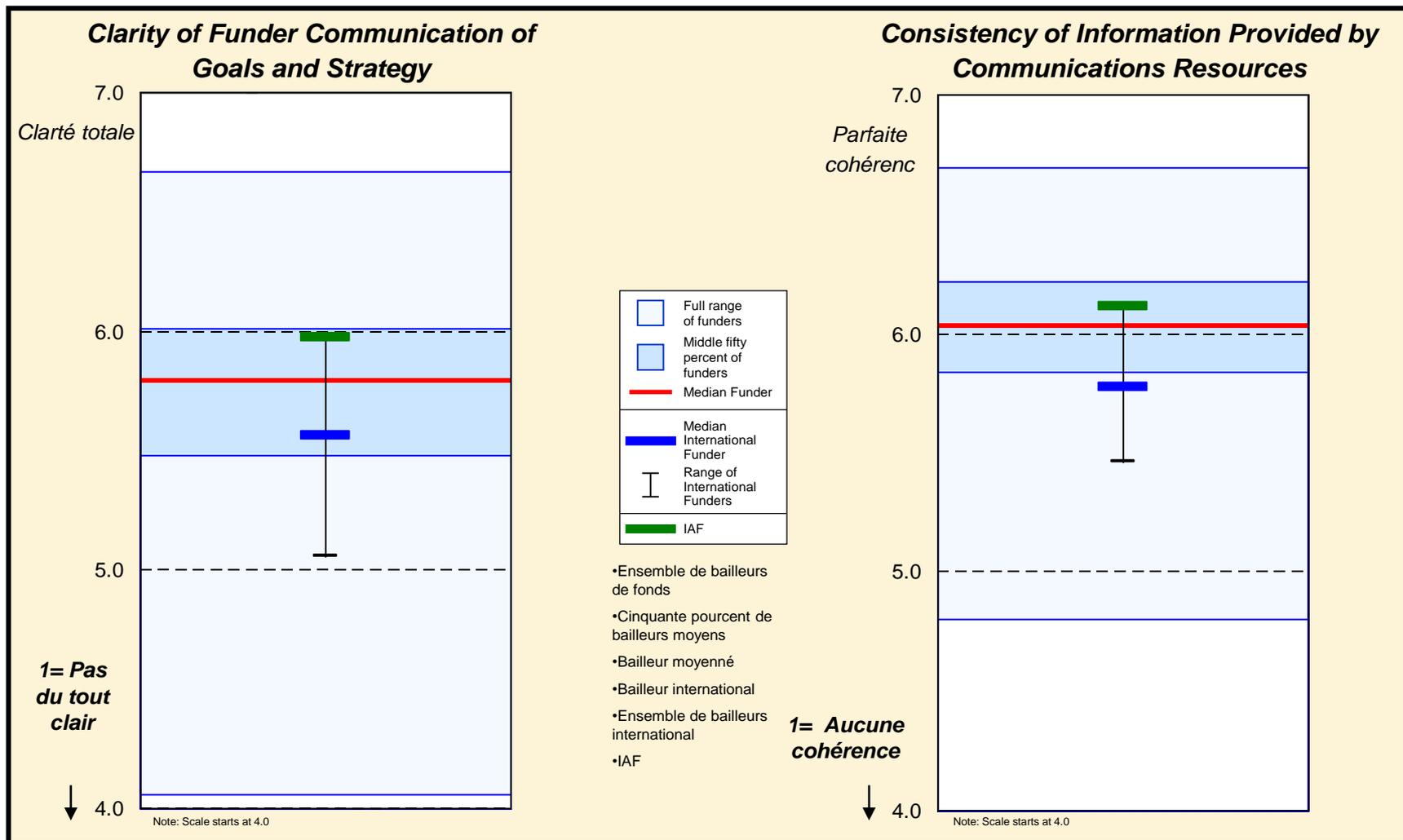
Critères de Communication

En ce qui concerne la **clarté avec laquelle les objectifs et la stratégie de la Fondation ont pu être communiqués**, l'IAF est notée comme suit :

- supérieure à 70 pour cent des bailleurs de fonds
- supérieure à tous les autres bailleurs de fonds internationaux de sa catégorie

En ce qui concerne **la cohérence dans les communications à la fois orales et écrites avec la Fondation**, l'IAF est notée comme suit :

- supérieure à 62 pour cent des bailleurs de fonds
- supérieure à tous les autres bailleurs de fonds internationaux de sa catégorie



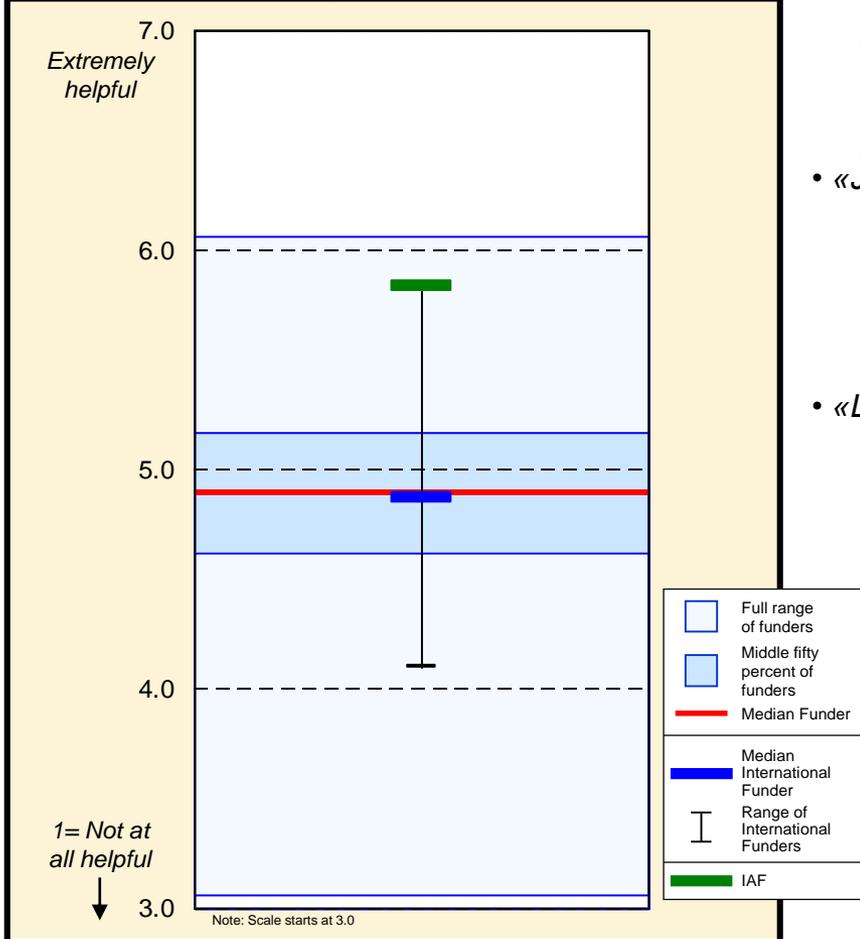
Remarque : Dans le tableau de droite, cette question offre en option la réponse « pas d'occasion de communication » ; 2 pour cent des réponses reçues par l'IAF ont indiqué qu'il n'y avait eu qu'une ou pas d'occasion de communication, par comparaison avec 4 pour cent au niveau du bailleur de fonds moyen et 3 pour cent des réponses reçues au niveau du bailleur de fonds international moyen.

Utilité du Processus de Sélection

En ce qui concerne l'utilité du processus de sélection dans le renforcement des capacités de l'organisation ou des programmes subventionnés, l'IAF est notée comme suit :

- supérieure à 99 pour cent des bailleurs de fonds
- supérieure à tous les autres bailleurs de fonds internationaux de sa catégorie

Helpfulness of the Selection Process to Organizations/Programs



Commentaires sélectionnés des bénéficiaires

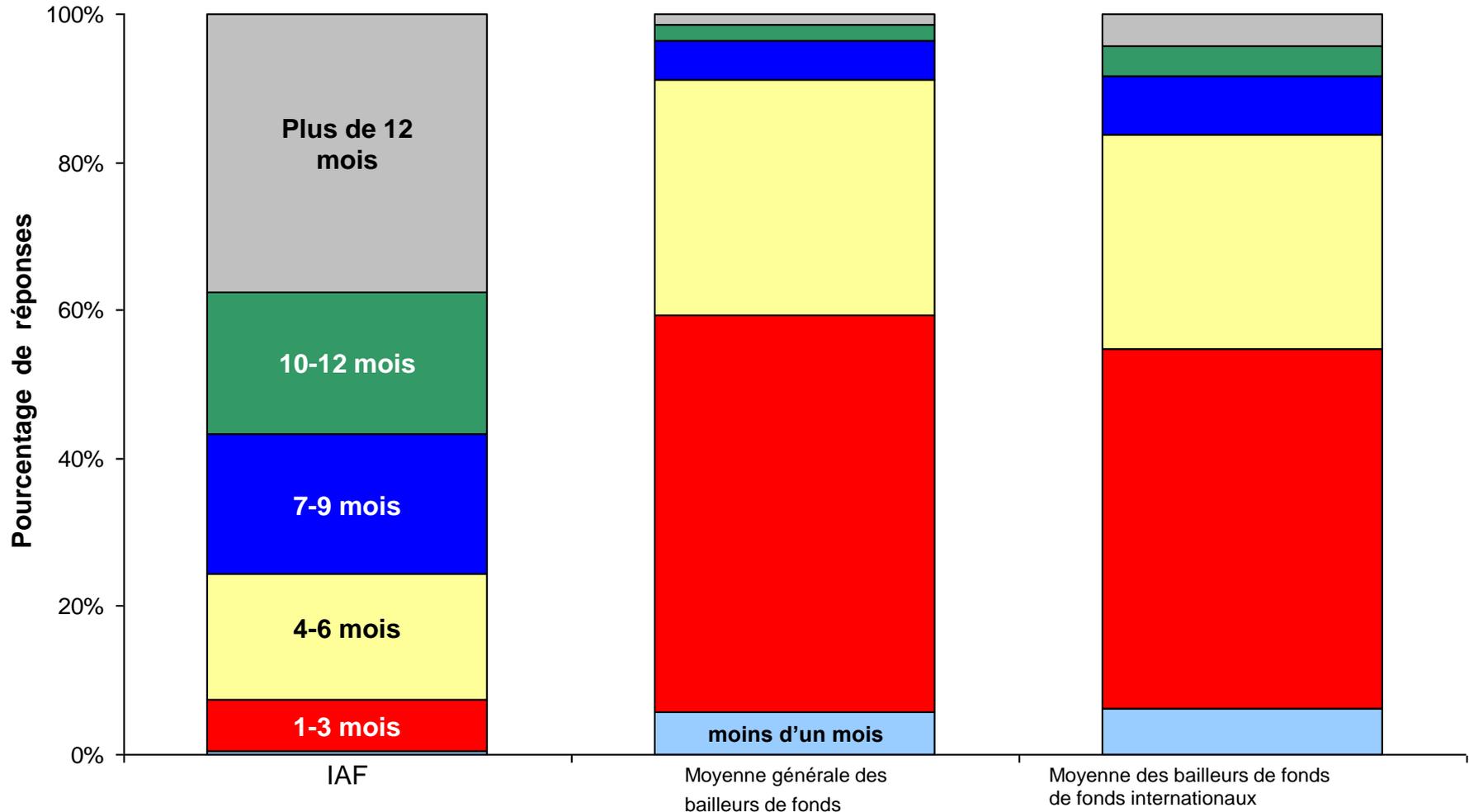
- «Pour la mise au point de la proposition, notre voie de communication principale a été le courrier électronique. Des commentaires et des conseils ont été offerts pour l'amélioration de la proposition. Le représentant de la Fondation a fait de son mieux pour améliorer la proposition et soumettre un travail de qualité.»
- «Je pense que notre interlocuteur nous a donné une excellente chance d'être sélectionnés. Les courriels, ses visites en nos bureaux et les appels téléphoniques ont contribué de façon décisive à présenter favorablement notre proposition au comité de sélection, et renforcé nos capacités, en tant qu'organisation, à préparer des propositions de qualité pour les bénéficiaires du programme.»
- «Le processus de sélection a paru plutôt lent, du fait que la proposition comprenait des activités devant être mises en oeuvre dans le court terme.... C'est pourquoi nous nous sommes mis à chercher des ressources auprès d'autres fondations ou institutions afin d'entamer le travail proposé.»

- Ensemble de bailleurs de fonds
- Cinquante pourcent de bailleurs moyens
- Bailleur moyenné
- Bailleur international
- Ensemble de bailleurs international
- IAF

Délai entre la Soumission de la Proposition et son

Approbation définitive

Temps écoulé entre la Soumission de la Proposition et son Approbation définitive

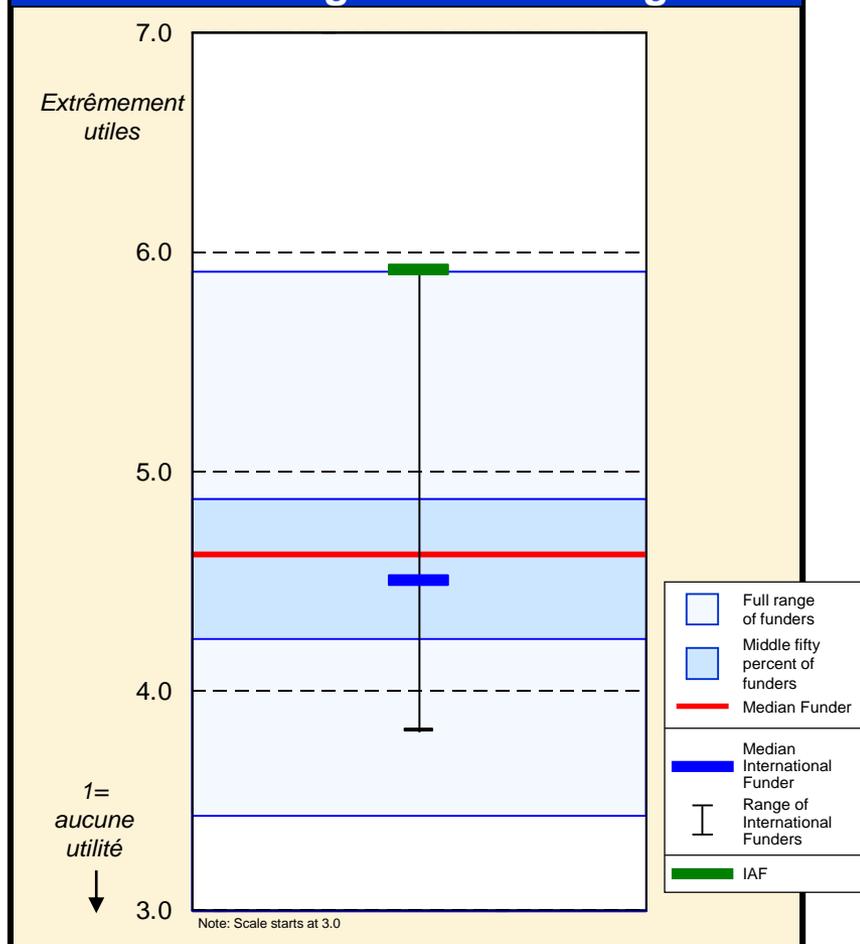


Remarque : Cette question a été posée seulement aux bénéficiaires qui avaient déjà soumis une proposition au moment où ils répondaient aux questions du sondage. En ce qui concerne l'IAF, 98 pour cent des bénéficiaires ont signalé qu'ils avaient soumis leur proposition pour la subvention au moment où ils répondaient au sondage, par comparaison aux 95 pour cent au niveau du bailleur de fonds moyens et aux 97 pour cent au niveau des bailleurs de fonds internationaux moyens.

En ce qui concerne les méthodes employées par la Fondation pour la préparation de rapports et l'évaluation, pour ce qui est de leur utilité dans le renforcement des capacités des organisations et des programmes subventionnés, l'IAF est notée comme suit :

- supérieure à tous les autres bailleurs de fonds listés dans les données comparatives du CEP
- supérieure à tous les autres bailleurs de fonds internationaux de sa catégorie

Helpfulness of Reporting/Evaluation Process to Organizations/Programs



Commentaires sélectionnés des bénéficiaires

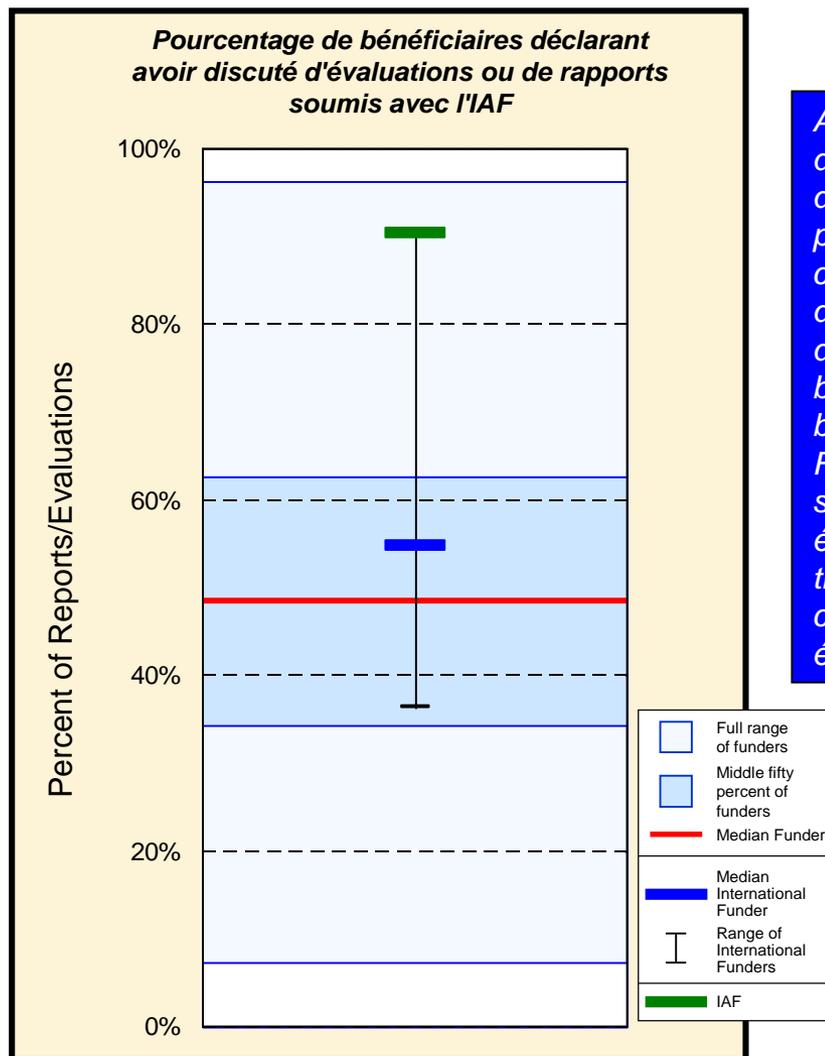
- ♦ «Les modalités du processus d'évaluation – suivi technique tous les 6 mois et vérification comptable chaque année – sont exactement ce qu'il faut, car ils prévoient le temps nécessaire pour étudier, débattre et analyser les perspectives de départ autant que la portée des objectifs proposés ou les changements qui pourraient survenir pendant la mise en oeuvre du projet.»
- ♦ «Notre premier entretien avec l'IAF au sujet de la définition des objectifs et des résultats désirés a été décisif quant à l'organisation d'un travail rationnel pendant la durée du projet. Par exemple, la vérification des données permet à notre organisation d'avoir un contact direct avec le personnel de l'IAF et d'obtenir les outils nécessaires au contrôle des résultats et à l'amélioration de nos capacités d'évaluation.»
- ♦ «Le respect des exigences de l'IAF quant à l'information et à l'évaluation nous a permis d'améliorer les capacités de notre personnel à évaluer et vérifier l'impact de nos activités. Un effet indirect de nos méthodes de travail avec l'IAF a été de renforcer nos capacités institutionnelles.»

Remarque : Cette question a été posée seulement aux bénéficiaires qui avaient déjà participé à la préparation de rapports ou à une évaluation au moment de répondre aux questions du sondage. 85 pour cent des bénéficiaires de l'IAF ont déclaré avoir déjà participé à la préparation de rapports ou à une évaluation au moment de répondre aux questions du sondage, par comparaison aux 61 pour cent au niveau des bailleurs de fonds moyens et aux 63 pour cent au niveau de la moyenne de ceux qui ont répondu chez les bailleurs de fonds internationaux.

Discussion de Rapport ou d'Évaluation

Le nombre de bénéficiaires de l'IAF qui ont déclaré avoir discuté d'évaluations ou de rapports qu'ils avaient soumis avec le personnel de la Fondation est proportionnellement :

- supérieur à celui de 99 pour cent des bailleurs de fonds
- supérieur à celui de tous les autres bailleurs de fonds internationaux de cette même catégorie



Analyse de l'ensemble des données de sondage : L'utilité du processus d'évaluation et de préparation des rapports constitue le moins important des critères évalués dans les données CEP par les bénéficiaires. Toutefois, les bénéficiaires ayant eu avec la Fondation une discussion au sujet des rapports ou évaluations soumis tendent à trouver le processus concernant les rapports ou les évaluations beaucoup plus utile

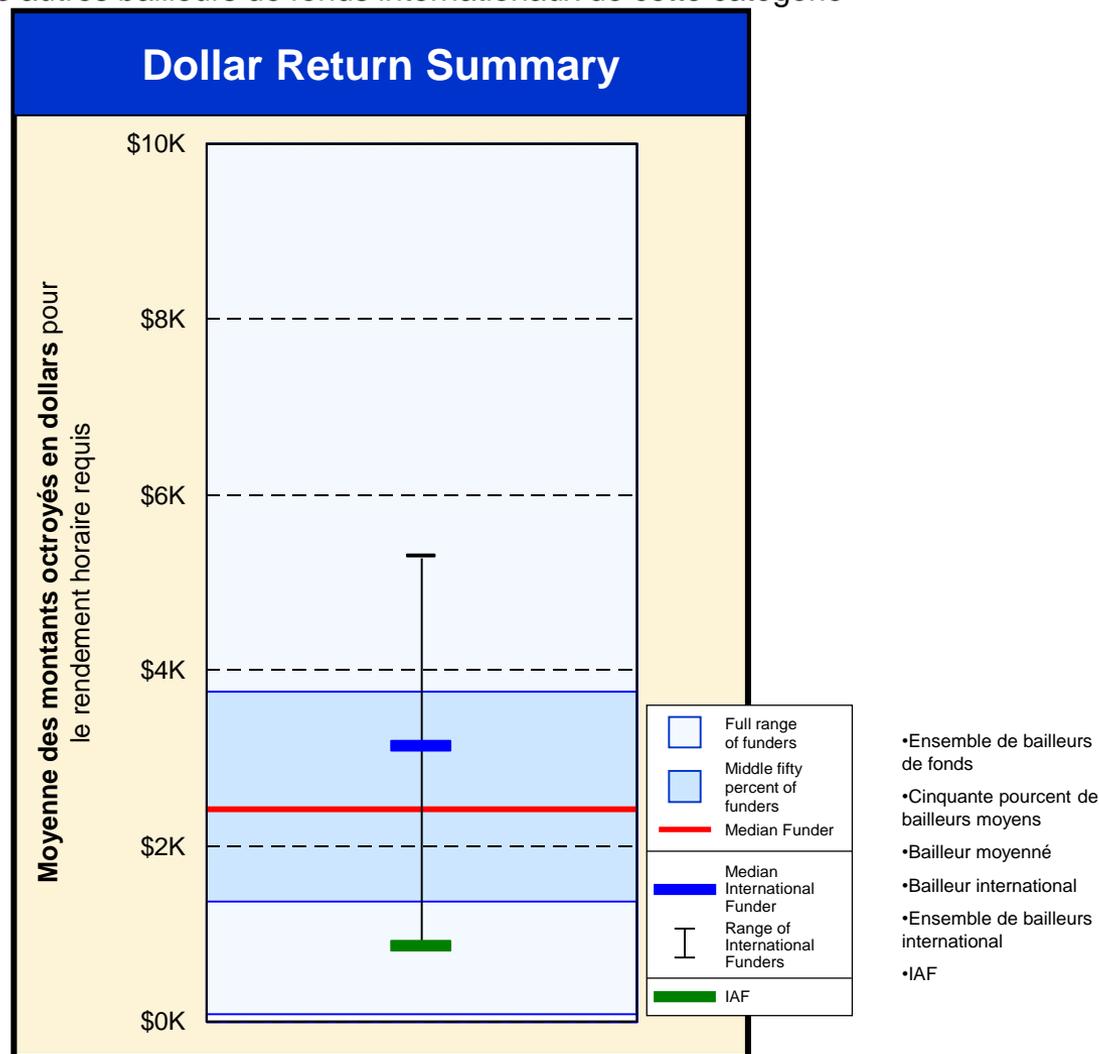
Remarque: Cette question a été posée seulement aux bénéficiaires qui avaient déjà participé au processus concernant les rapports ou les évaluations au moment de répondre aux questions du sondage. 85 pour cent des bénéficiaires de l'IAF ont déclaré avoir déjà participé au processus concernant les rapports ou les évaluations au moment de répondre aux questions du sondage, contre 61 pour cent au niveau du bailleur de fonds moyen et 63 pour cent au niveau de ceux qui avaient répondu au niveau du bailleur de fonds international moyen.

- Ensemble de bailleurs de fonds
- Cinquante pourcent de bailleurs moyens
- Bailleur moyenné
- Bailleur international
- Ensemble de bailleurs international
- IAF

Récapitulatif du Rendement au Dollar

Le présent récapitulatif tient compte du montant total octroyé en dollars et du temps nécessaire à remplir les obligations administratives au cours de la période de subvention. En moyenne, le nombre de dollars dépensés pour chaque heure de travail administratif par les bénéficiaires de subvention de l'IAF est :

- inférieur à celui de 91 pour cent des bailleurs de fonds
- inférieur à celui de tous les autres bailleurs de fonds internationaux de cette catégorie



Remarque: Le rendement au dollar par heure administrative du bénéficiaire est calculé en fonction de chaque bénéficiaire et compilé par commanditaire philanthropique dans le récapitulatif du rendement au dollar. Le tableau n'indique pas les données concernant onze bailleurs de fonds dont le rendement au dollar par heure administrative du bénéficiaire dépasse \$10M dollars.

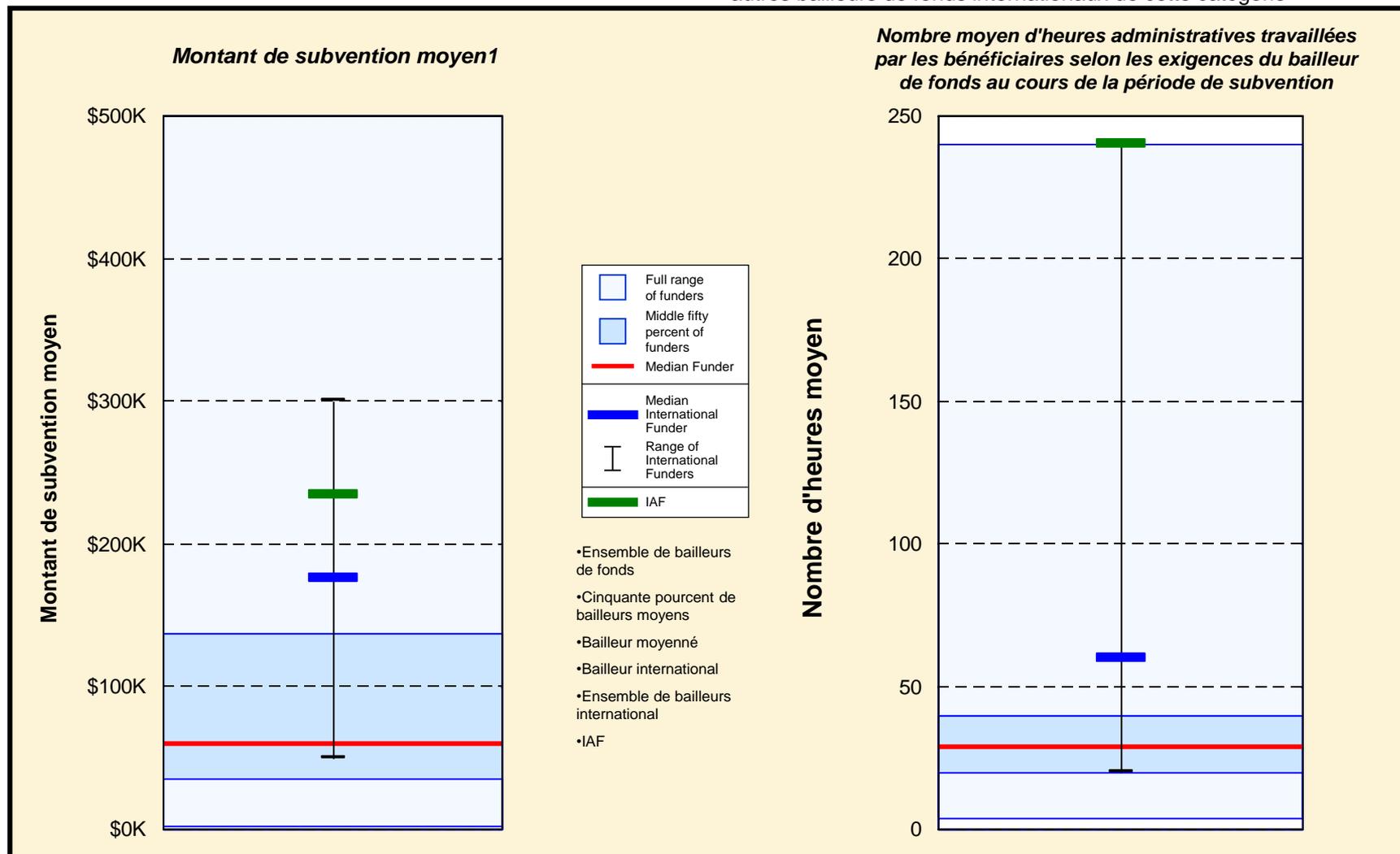
Montant de Subvention et Temps Administratif

En moyenne, le montant de subvention déclaré par les bénéficiaires de l'IAF est :

- supérieur à celui de 88 pour cent des bailleurs de fonds
- supérieur à celui de 69 pour cent des bailleurs de fonds internationaux de cette catégorie

En moyenne, le nombre d'heures administratives travaillées par les bénéficiaires de l'IAF au cours de la période de subvention est :

- supérieur au nombre d'heures travaillées par les bénéficiaires de tous les autres bailleurs de fonds
- supérieur au nombre d'heures travaillées par les bénéficiaires de tous les autres bailleurs de fonds internationaux de cette catégorie

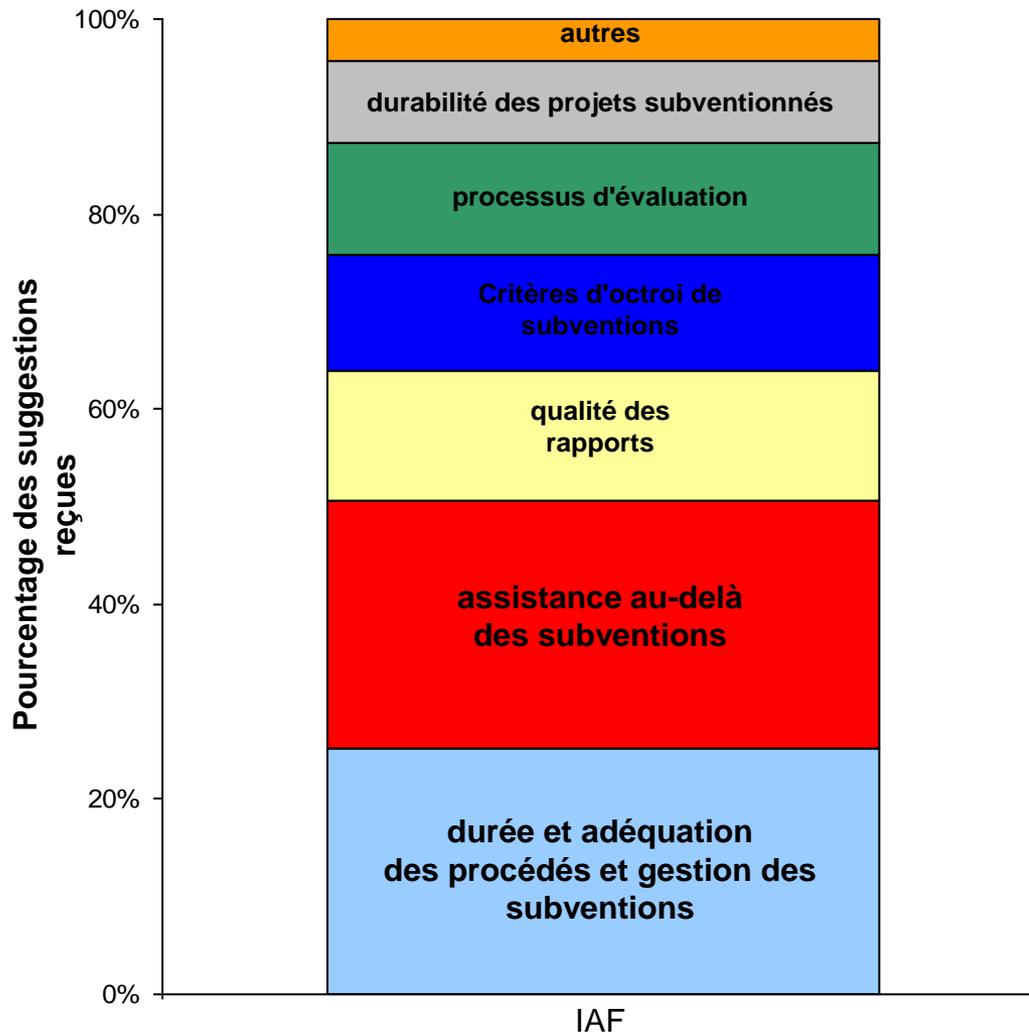


1: Chart does not show data from 12 funders whose median grant size exceeds \$500K.

Suggestions de Bénéficiaires à la Fondation

Les bénéficiaires ont été invités à partager toute idée pouvant servir à l'amélioration de la Fondation. Les suggestions les plus fréquentes visaient les procédés utilisés par la Fondation et la gestion des subventions.

Objets des Suggestions de Bénéficiaires



Remarque : Le total des proportions peut ne pas être égal à 100 pour cent, car les valeurs ont été arrondies. 166 suggestions de bénéficiaires ont été reçues en tout concernant l'IAF.

Suggestions de Bénéficiaires à la Fondation (2)

% des Suggestions de Bénéficiaires		Suggestions de Bénéficiaires de l'IAF
Objet des Suggestions de Bénéficiaires	IAF	Sous-thèmes et exemples de commentaires
Durée et adéquation des procédés et gestion des subventions	25 %	<p>Accélérer le processus d'approbation et d'attribution de subventions (n = 27):</p> <p>« Il serait souhaitable qu'une fois la décision prise de financer un projet, le temps soit raccourci pour son approbation, car les budgets peuvent tomber en caducité par suite des fluctuations des taux de change. »</p> <p>« Notre expérience avec la Fondation a entraîné une énorme amélioration dans la vie de nos partenaires et la croissance de notre organisation, mais nous souhaiterions que le processus de sélection des projets fût plus rapide, car il entame l'enthousiasme de notre association. »</p> <p>« L'IAF doit accélérer le processus d'approbation des propositions, car sa lenteur nous met en décalage avec le contexte changeant que le projet envisagé devrait aider à évoluer. »</p> <p>« On ne devrait pas prendre aussi longtemps à répondre, car le taux de change [correspondance monétaire] varie après six mois ou un an, ce qui nous cause des difficultés dans la mise en oeuvre des projets. »</p>
		<p>Compétence des vérificateurs financiers (n = 8)</p> <p>« ... Le [cabinet d'audit] " doit mieux former ses auditeurs, qui ont besoin de mieux comprendre les petites entités sans but lucratif. [Le cabinet] a souffert du manque de personnel compétent et d'une approche trop livresque de ses auditeurs, qui s'est parfois inspirée de notions tout à fait radicales. »</p> <p>« Engagez un service d'audit possédant la connaissance et l'expertise applicables aux organisations de base et au secteur tertiaire locaux. Il serait important de mettre en place un modèle de gestion financière moins rigide, plus mobilisateur et plus facilement compréhensible, fondé sur les particularités de chacun des groupes sociaux. »</p>
		<p>Autre (n = 7)</p> <p>« Ils devraient envisager davantage de projets de développement, et rédiger avec plus de clarté les formulaires et les indicateurs structurels de travail en définissant clairement les résultats attendus par l'IAF. De plus, ils devraient mettre à jour les procédures administratives et les rendre plus efficaces. »</p> <p>« Pour répondre aux besoins du travail, les procédures bureaucratiques doivent être améliorées. Elles doivent devenir plus souples et plus dynamiques. »</p>

Remarque : L'IAF a reçu un total de 166 suggestions des bénéficiaires. Un échantillon est présenté ici. Les suggestions seront présentées au complet dans le GPR, sous une forme permettant de protéger l'identité des bénéficiaires.

Suggestions de Bénéficiaires à la Fondation (3)

% des Suggestions de Bénéficiaires		Suggestions de Bénéficiaires de l'IAF
Objet des Suggestions de Bénéficiaires	IAF	Sous-thèmes et exemples de commentaires
Assistance au-delà des subventions	25 %	<p>Plus d'opportunités de collaboration (n = 17)</p> <p>« Il est important d'organiser des rencontres internationales avec d'autres bénéficiaires afin de faciliter le partage d'expériences entre les organisations et les producteurs travaillant avec l'IAF. »</p> <p>« Il serait souhaitable de connaître d'autres projets financés par la Fondation ainsi que leurs responsables, notamment dans le but de générer des liens de coopération ; toutefois, il serait difficile de faire de longs voyages à moins que le budget ne comprennent des fonds spécifiquement désignés à cette fin par la Fondation et que ces rencontres ne soient programmées avec assez d'avance. »</p> <p>« L'IAF devrait promouvoir le partage d'expériences professionnelles plus fréquent avec les membres des organisations qu'elle soutient, afin de mieux les connaître comme membres d'une même famille. »</p> <p>« Nous pensons qu'il est très important de partager souvent les expériences entre les bénéficiaires, et de se communiquer les idées qui pourraient aider dans la mise en oeuvre des projets et apporter des solutions d'alternative éprouvées aux situations qui pourraient se présenter. C'est pourquoi nous recommandons que l'IAF organise plus souvent ces activités, particulièrement dans les communautés bénéficiaires, comme source de motivation pour les intéressés au projet ou programme principal. »</p>
		<p>Plus d'opportunités pour la formation à la gestion (n = 13)</p> <p>« On devrait organiser une formation sur la préparation et la soumission des rapports financiers... de sorte que nous puissions désormais mieux faire ce travail. »</p> <p>« Je suggère qu'on nous donne l'occasion de renforcer les capacités de notre institution, soit par des séances de formation, soit en nous procurant les outils et équipements nécessaires, pour nous permettre de continuer à fournir de l'assistance technique aux familles les plus démunies. »</p> <p>« Former, par exemple, les responsables ainsi que les techniciens et leurs assistants à l'utilisation des outils de planification et d'exécution, et à la gestion du projet. »</p>
		<p>Autre (n = 12)</p> <p>« Après avoir soutenu un projet particulier, l'IAF devrait aider à renforcer les capacités institutionnelles afin de parfaire la formation du personnel, d'améliorer les procédures internes ou de rationaliser les expériences en vue de rendre les futures interventions plus efficaces. »</p> <p>« Je demanderais à l'IAF de mettre le bénéficiaire en contact avec de nouveaux partenaires, quand arrivera le temps de mettre fin à son assistance. »</p> <p>« L'évaluation du projet devrait être intégrée afin de pérenniser la mise en place des projets. L'attention devrait être portée sur la recherche de bailleurs aux États-Unis et auprès des agences multilatérales. »</p>

Suggestions de Bénéficiaires à la Fondation (4)

% des Suggestions de Bénéficiaires		Suggestions de Bénéficiaires de l'IAF
Objet des Suggestions de Bénéficiaires	IAF	Sous-thèmes et exemples de commentaires
Qualité des rapports	13 %	<p>«Répondre plus vite à nos requêtes. Plus de communication entre les représentants locaux de l'IAF. La rareté de leurs communications a empêché de conclure des accords.»</p> <p>«Je crois que les responsables désignés pour le faire étudient plusieurs projets en même temps, ce qui veut dire qu'ils ne les examinent pas à fond et ne comprennent pas vraiment les problèmes pris en compte par les projets. Ces responsables sont toujours trop occupés et soumis à beaucoup de pressions.»</p> <p>«Il devrait y avoir des représentants mieux imbus des problèmes. Nous pensons que notre représentant ne comprend pas vraiment les difficultés auxquelles sont confrontés ceux qui travaillent en milieu rural [dans notre pays]. Il donne l'impression de voir en nous des idiots, ce qui n'est pas le cas.»</p> <p>«Le seul problème a été la mutation fréquente du personnel au niveau des représentants régionaux (pas locaux) de l'IAF ; cela nous a empêché d'avoir avec eux plus d'interaction.»</p>
Critères d'octroi de subventions	12 %	<p>Plus de souplesse dans l'octroi des subventions (n = 9)</p> <p>«Nous aimerions plus de souplesse quant au montant maximum du financement de chaque projet..., qui est parfois insuffisant [pour notre pays]. Nous souhaiterions que le rapport entre les ressources financières et le soutien apporté soit défini selon la nature de l'organisation bénéficiaire... »</p> <p>«Il devrait être plus facilement possible de modifier les programmes et les budgets en fonction des changements survenant durant la période de mise en oeuvre.»</p> <p>«Il devrait être possible de prolonger la période effective d'envoi de dons, une fois le projet entamé, et permis de modifier les objectifs en cas d'imprévu.»</p>
		<p>Autre (n = 12)</p> <p>«Je pense que le meilleur chemin pour l'IAF serait de financer des initiatives d'institutions 'intermédiaires' (commerciales ou pas) qui sont détentrices de technologies sociales et de connaissances approfondies au sujet des communautés ou des domaines dans lesquels elles fonctionnent. »</p> <p>«Au début, les négociations autour du budget étaient plutôt difficiles, surtout en raison de leur réticence à soutenir nos coûts institutionnels. Pour une organisation telle que l'IAF, cela a toujours constitué un problème. L'agence requiert le financement du projet, sans vraiment comprendre que ce dernier existe grâce au contexte institutionnel. Par conséquent, le maintien de la structure institutionnelle est toujours problématique pour nous.»</p>

Suggestions de Bénéficiaires à la Fondation (5)

% des Suggestions de Bénéficiaires		Suggestions de Bénéficiaires de l'IAF
Objet des Suggestions de Bénéficiaires	IAF	Sous-thèmes et exemples de commentaires
Processus d'évaluation	11 %	<p>« La liberté de choisir dans le GDF les indicateurs se rapportant réellement à chaque organisation, plutôt que de nous obliger à choisir des indicateurs qui ne donnent pas nécessairement des informations importantes sur notre organisation. »</p> <p>« Nous pensons que la conception des instruments budgétaires et du GDF est trop compliquée pour être comprise par des employés qui ne détiennent pas un diplôme universitaire ; ces formulaires doivent ainsi être remplis par des responsables de haut niveau de l'organisation bénéficiaire. Il arrive même que ces instruments manquent de pertinence par rapport au contexte dans lequel fonctionne le bénéficiaire. »</p> <p>« Nous aimerions que le personnel d'évaluation / vérification visite non seulement les sites proches, mais aussi ceux qui sont éloignés. »</p> <p>« Les systèmes d'évaluation à travers des indicateurs (GDF) devraient être soigneusement révisés. Il est difficile d'adapter ces modèles à des contextes culturels différents. Je pense qu'il est nécessaire d'avoir plus de rencontres sociales et de mieux analyser les résultats des processus, ce qui implique un partage de responsabilité. »</p>
Durabilité des projets subventionnés	8 %	<p>Renforcement de la capacité des bénéficiaires à faire durer le projet subventionné (n = 14)</p> <p>« Je pense qu'un aspect important qui mérite d'être amélioré, c'est que, dans notre cas, nous avons soumis un projet à phase unique, et qu'on nous a dit qu'il n'y avait absolument aucune chance d'y ajouter une deuxième étape ; cela crée des complications quand il devient nécessaire de renforcer les processus communautaires qui demandent plus de temps pour leur consolidation. »</p> <p>« On devrait prévoir des plans de suivi, pour s'assurer que les programmes de travail sont préservés une fois le soutien financier terminé. »</p> <p>« On devrait prévoir un financement de plus longue durée, afin d'assurer la durabilité du projet et son impact à long terme. Ces activités demandent du temps, des ressources et de l'assiduité pour développer ensemble des connaissances et des coutumes collectives. »</p> <p>« Il est très important de valoriser et d'accorder la priorité à certaines initiatives pour qu'elles continuent d'être soutenues après la fin de la première phase, car les résultats peuvent parfois être remarquables dans le moyen terme, alors que le projet risque de ne pouvoir survivre dans la durée. »</p>
Autre	4 %	<p>« Avant qu'un responsable ou un opérateur nous transmette une opinion ou un ordre, les autres doivent être mis au courant pour éviter qu'on nous dise des choses différentes. »</p> <p>« Je souhaiterais que les informations affichées sur le site Web de la Fondation soient mises à jour. »</p> <p>« Nous pensons que les projets réalisés devraient bénéficier d'une plus grande publicité dans les médias. »</p>

Analyse et Discussion (1)

Impact positif sur le champ d'activité des bénéficiaires et des collectivités avec opportunités de renforcer la compréhension

- ♦ La notation de l'IAF est positive quant à son impact sur le champ d'activité des bénéficiaires et des communautés. La Fondation a reçu la note la plus élevée parmi les quatorze bailleurs de fonds internationaux de sa catégorie pour les deux critères, et une note plus favorable que quatre-vingt-dix pour cent de l'ensemble des bailleurs de fonds dont le CEP a sondé les bénéficiaires de subventions, quant à l'impact produit dans le champ d'activité de ces derniers. L'un des bénéficiaires a écrit: «Grâce à la Fondation, nous avons créé [des centaines] d'emplois et aidé [des centaines] de familles travaillant dans plusieurs domaines... dans les collectivités rurales et urbaines les plus démunies de [notre région].»
- ♦ Toutefois, à l'inverse de cette notation positive, les bénéficiaires ont seulement attribué une note moyenne à l'IAF quant à la compréhension de leur champ d'activité, et au-dessous de la moyenne quant à la compréhension de leurs collectivités. Ces critères sont souvent associés à des notes élevées quant à l'impact des bailleurs de fonds sur les champs d'activité et les collectivités. L'un des bénéficiaires a écrit: «Nous pensons que notre représentant ne comprend pas vraiment les difficultés auxquelles sont confrontés ceux qui travaillent en milieu rural [dans notre pays].»
- ♦ Quelles sont les politiques et les pratiques qui ont entraîné la notation positive de la Fondation quant à son impact sur les collectivités locales des bénéficiaires et leur champ d'activité ? Comment la Fondation peut-elle s'assurer que ces pratiques seront maintenues à l'avenir ?
- ♦ Quelles sont les opportunités qui s'offrent à la Fondation d'approfondir et de manifester son degré de compréhension concernant le champ d'activité des bénéficiaires de subventions et de leurs collectivités ?

Analyse et Discussion (1)

De bons rapports entre le bailleur de fonds et le bénéficiaire de subvention

La santé des rapports entre l'IAF et ses bénéficiaires de subvention fait l'objet d'une notation positive, au même niveau que le bailleur de fonds typique, et mieux que l'ensemble des bailleurs de fonds internationaux de la même catégorie. Plusieurs bénéficiaires de l'IAF ont mentionné le professionnalisme et l'utilité du personnel IAF. L'un d'eux a écrit: «[Notre interlocuteur] s'est exprimé de façon claire et utile, et il s'est montré très empressé à répondre à nos requêtes et à nos besoins.»

De bonnes relations, comme l'a noté le CEP à l'occasion de ses recherches, sont à l'origine et constituent le moteur de fréquentes communications entre les bénéficiaires et les bailleurs de fonds¹. En général, les bénéficiaires de subventions de l'IAF ont des interactions fréquentes avec la Fondation, et cela, dans une réciprocity d'intérêt : peu de bénéficiaires – seulement quatre pour cent – ont déclaré n'avoir une prise de contact avec leur chargé de programme qu'une fois l'an ou moins ; et seulement 14 pour cent ont déclaré que l'initiative de la prise de contact venait le plus souvent d'eux. Ces liens solides peuvent avoir contribué à faire trouver aux bénéficiaires de l'IAF que cette dernière est d'un abord facile, en cas de problème. Les bénéficiaires de l'IAF se disent plus à l'aise pour aborder la Fondation en cas de problème que la moyenne des bénéficiaires de subventions de bailleurs internationaux. Toutefois, malgré les prises de contact plus fréquentes que dans la moyenne, les bénéficiaires ont signalé que l'IAF fait montre seulement d'autant de réactivité que les bailleurs moyens et les bailleurs internationaux. Par exemple, certains bénéficiaires ont écrit que le personnel de l'IAF paraît «trop occupé pour consacrer beaucoup de temps à nous répondre.»

Les bénéficiaires attribuent une note plus favorable que la moyenne à l'IAF quant à la clarté avec laquelle elle communique ses objectifs et stratégies, et une note plus élevée que celle de tous les autres bailleurs de fonds internationaux de la même catégorie. L'un des bénéficiaires s'exprime comme suit: «La communication a toujours été fluide, ponctuelle, claire, cordiale et utile.» La Fondation bénéficie aussi de la notation la plus favorable de sa catégorie pour la régularité de ses communications entre les ressources, et l'un des bénéficiaires écrit : «L'information sur le site Web et avec nos interlocuteurs a toujours été régulière et précise.»

Comment la Fondation peut-elle mieux profiter de ses fréquentes interactions avec ses bénéficiaires pour en améliorer encore la qualité, en tenant compte notamment de sa réactivité vis-à-vis des bénéficiaires?

Qu'est-ce que la Fondation a fait pour s'assurer que ses objectifs et stratégies sont clairement communiqués ? Comment l'IAF peut-elle veiller à ce que la clarté de ses communications soit préservée sur le long terme?

Analyse et Discussion (2)

Des processus utiles au renforcement des capacités des organisations bénéficiaires ou des programmes...

Les bénéficiaires attribuent à l'IAF une note plus favorable qu'à presque tous les autres bailleurs de fonds dont le CEP a sondé les bénéficiaires, en matière d'utilité du processus de sélection au renforcement des capacités de leurs organisations ou programmes. Le processus de préparation de rapports et d'évaluation de la Fondation est aussi noté comme plus utile que celui de tous les autres bailleurs de fonds cités par le CEP. Quatre-vingt-quatre pour cent des bénéficiaires déclarent avoir participé à l'un ou aux deux cycles de préparation de rapports et d'évaluation, et plus de quatre-vingt-dix pour cent des bénéficiaires déclarent avoir discuté des rapports rédigés ou des évaluations avec le personnel de l'IAF staff. Selon les résultats de recherche du CEP, les bénéficiaires qui ont discuté de leurs rapports ou de leurs évaluations avec leur bailleur de fonds tendent à trouver le processus de préparation de rapports et d'évaluation substantiellement plus utile au renforcement des capacités de leurs organisations.¹

Les bénéficiaires décrivent le rôle joué par la Fondation dans la définition d'« indicateurs et de processus d'évaluation » et plusieurs vont jusqu'à décrire les avantages de cette contribution. L'un des bénéficiaires écrit : « Suite à une rencontre avec la Fondation, nous avons défini stratégiquement nos méthodologies de travail, la manière de travailler et la manière de mesurer nos résultats. »

...mais un fort investissement de temps par les bénéficiaires et l'occasion de simplifier les processus

Bien que les processus de sélection et de préparation de rapports soient notés comme très utiles aux organisations bénéficiaires, les processus administratifs de l'IAF demandent aussi beaucoup de travail et de temps. Bien qu'étant des organisations beaucoup plus petites, en comparaison de la plupart de celles financées par d'autres fondations, les organisations bénéficiaires de l'IAF déclarent consacrer plus de temps administratif dans les tâches de sélection, d'évaluation et de préparation de rapports (240 heures par subvention) que les bénéficiaires répertoriés par ailleurs dans les données du CEP. Un bénéficiaire écrit : « Tous les processus demandent beaucoup de temps, car l'[IAF] exige un grand nombre de détails », et « le GDF est très compliqué et prend beaucoup de temps à préparer. »

Par conséquent, bien que l'IAF octroie des subventions plus importantes que la moyenne, la quantité de temps exigée par ses processus administratifs réduit substantiellement le « rendement au dollar » de chaque heure administrative travaillée par les bénéficiaires : au niveau médian, les bénéficiaires de l'IAF reçoivent moins de fonds de subvention par heure investie dans les tâches administratives que les bénéficiaires de 90 pour cent des bailleurs de fonds.

Les bénéficiaires de subvention de l'IAF déclarent aussi que le personnel de la Fondation s'implique beaucoup plus que la moyenne dans la préparation des propositions, et que, proportionnellement, un beaucoup plus grand nombre de bénéficiaires avaient visité les sites et y avaient eu des conversations personnelles dans le cadre du processus de sélection. Bien que plusieurs bénéficiaires aient évoqué les avantages du soutien continu reçu de la Fondation au cours du processus de demande de subvention, ce niveau d'implication, joint aux processus administratifs qui demandent beaucoup de temps, peut avoir quelque chose à voir avec la pression ressentie par les bénéficiaires pour qu'ils modifient leurs propres priorités dans le but d'obtenir le financement ; les bénéficiaires de subvention de l'IAF évoquent davantage ce type de pression que ceux de 98 pour cent des bailleurs de fonds.

Que peut faire l'IAF pour simplifier ses processus de sélection, de préparation de rapports et d'évaluation sans porter préjudice à l'utilité de ces processus?

Comment l'IAF peut-elle atténuer la pression ressentie par les bénéficiaires, tout en appuyant la soumission de propositions bien élaborées?

Analyse et Discussion (3)

Les Bénéficiaires Demandent un Délai de Réponse plus Court pour l'Approbation et l'Attribution des Subventions

Plusieurs bénéficiaires ont exprimé des préoccupations au sujet du temps mis par l'IAF pour prendre un engagement clair à financer leur projet après avoir reçu la demande de subvention; plus de 50 pour cent des bénéficiaires ont déclaré avoir attendu plus de dix mois pour recevoir cet engagement, par comparaison aux moins de 5 pour cent de la moyenne de ceux qui se sont adressés à d'autres bailleurs de fonds. Les bénéficiaires ont indiqué que ce long délai d'attente peut retarder la mise en oeuvre du projet, entraîner la caducité des budgets (en raison des fluctuations du taux de change) et «entamer l'enthousiasme» des bénéficiaires et de leurs partenaires locaux. Un bénéficiaire écrit : «Le processus d'étude et d'approbation des amendements effectués à l'accord initial... devrait être amélioré, car il est trop lent et peut affecter la mise en oeuvre du projet... Cela a pour effet que les organisations doivent chercher des alternatives afin d'éviter la paralysie des opérations.» Un autre déclare: «Ils ne devraient pas mettre si longtemps à répondre, car le taux de change [correspondance monétaire] varie après six mois ou un an, ce qui nous cause des difficultés dans la mise en oeuvre des projets.»

L'IAF peut-elle réduire le délai d'attente pour l'affectation des fonds?

Valorisation des Formes d'Assistance Non monétaire de Haut Impact

L'IAF offre le type d'assistance monétaire le plus utile et le plus efficace à un plus grand nombre proportionnel de bénéficiaires que la quasi-totalité des bailleurs de fonds dont le CEP a sondé les bénéficiaires. Les résultats de recherche du CEP sur le terrain suggèrent que lorsque les bénéficiaires reçoivent des types d'assistance multiples, sous une forme intensive que le CEP a dénommée «en fonction du champ d'activité» ou «assistance complète», ceux-là attribuent à leurs bailleurs de fonds une note beaucoup plus favorable pour plusieurs critères¹. Le cas de l'IAF confirme cette hypothèse : les 24 pour cent des bénéficiaires de l'IAF qui reçoivent de l'assistance non monétaire de type complet ou en fonction du champ d'activité (comprenant chacun des types multiples d'assistance fournie à un bénéficiaire unique) attribuent à la Fondation une note beaucoup plus positive au regard de la plupart des critères concernés par le rapport, y compris l'impact de l'IAF sur les organisations bénéficiaires et l'utilité de l'assistance non monétaire reçue.

Plusieurs bénéficiaires de subvention de l'IAF ont évoqué les conseils et les éclairages reçus dans leur champ d'activité, ainsi que les recommandations de gestion de la Fondation. Un bénéficiaire écrit : «Nous avons reçu du soutien et une expertise de qualité à la fois d'agents locaux et étrangers pour le projet. [L'identification] des problèmes et solutions liés à la marche du progrès nous a beaucoup aidés.»

L'accroissement de l'assistance non monétaire a été une requête souvent formulée dans les suggestions des bénéficiaires à la Fondation, et il a été quelquefois suggéré que l'IAF «encourage un partage plus fréquent d'expériences professionnelles avec les membres des organisations qu'elle soutient» et «offre plus souvent des services de formation au personnel de l'organisation afin d'aider au développement de cette dernière.»

Comment la Fondation a-t-elle décidé des formes d'assistance à fournir aux bénéficiaires? Existe-t-il pour l'IAF une possibilité d'élargir son soutien non-monétaire, considérant le type d'assistance non monétaire le plus apprécié par les bénéficiaires?

¹: For more information, please download a free copy of *In Search of Impact* from our website: www.effectivephilanthropy.org

Pour de plus amples informations

- ◆ Ce rapport a été rédigé pour la Fondation Interaméricaine par le Center for Effective Philanthropy en janvier, 2012.

- ◆ Pour de plus amples informations, veuillez entrer en contact avec l'une des personnes indiquées ci-dessous au CEP:
 - Amber Bradley, Manager
617-492-0800 x 251
amberb@effectivephilanthropy.org

 - Grace Nicolette, Manager
617-492-0800 x 236
amberb@effectivephilanthropy.org

 - Mark McLean, Analyste de la Recherche
617-492-0800 x228
markm@effectivephilanthropy.org