



# GUIDE PRATIQUE SUR LES MODELES DE FINANCEMENT ALTERNATIFS

POUR LES ORGANISATIONS DE LA  
SOCIETE CIVILE EN AFRIQUE



WEST AFRICA CIVIL SOCIETY INSTITUTE



INNOVATION  
FOR CHANGE  
AFRICA

## A propos du Guide Pratique

Ce guide est le fruit d'une rencontre d'apprentissage mutuel sur les Modèles de Financement Alternatifs pour les organisations de la société civile organisée par l'Institut de la société civile d'Afrique de l'Ouest (WACSI) et Innovation for Change (I4C) - Afrique. Cette rencontre a rassemblé 25 représentants d'organisations de la société civile d'Afrique, d'Amérique latine et d'Europe afin de partager les stratégies, modèles, expériences et enseignements tirés de la mise en œuvre d'approches non traditionnelles de mobilisation de ressources financières.

Ce guide est le résultat de la rencontre et a pour but de sensibiliser, d'élargir la compréhension de la viabilité financière, de promulguer les meilleures pratiques pour le secteur de la société civile et d'améliorer la pratique de la durabilité des OSC.

## A propos de WACSI

L'Institut de la Société Civile de l'Afrique de l'Ouest (WACSI) a été créé pour renforcer les capacités institutionnelles et opérationnelles de la société civile dans la région. WACSI est également un centre de référence pour la formation, la recherche, la documentation, le partage d'expérience et le dialogue politique pour les organisations de la société civile en Afrique de l'Ouest

## A propos de Innovation for Change (I4C) - Afrique

Innovation pour le Changement - Afrique fait partie d'un réseau dirigé par la communauté et inspiré par les idées, les méthodes et les technologies de tous les secteurs. Le Hub regroupe des acteurs qui échangent des idées et partagent leurs réussites, leurs défis, et des opportunités d'incuber un changement social et créer des solutions durables

Le Hub s'emploie à renforcer les capacités de la société civile et à travers des solutions africaines locales, tout en faisant partie d'un réseau mondial qui offre un accès aux dernières réflexions, ressources et collaborations.

## Remerciements

L'Institut de la société civile de l'Afrique de l'Ouest (WACSI) et Innovation for Change (I4C) - Afrique expriment leur sincère gratitude à toutes les organisations contactées au cours de l'élaboration de ce guide. WACSI et Innovation for Change (I4C) - Afrique remercient également les membres de l'équipe qui ont coordonné et fourni des contributions techniques à ce processus, notamment Mme Njambi Wagacha, Mme Mouna Ben Garga, Charles Kojo Vandyck, Christian Elongue, Jimm Chick Fomunjong, Gervin Chanase, Mme Chioma Mbuagbaw, Mme Nadege Mondjile Amoussou, Mme Marguerite Ifono, Leandre Banon et Mme Metolo Foyet.

Ce guide a été conçu par: Chamrid Kpadonou, WACSI

## Table des Matières

Liste des Acronymes	4
Introduction	6
Liste de contrôle pour l'évaluation de la viabilité financière	9
Section I : l'optimisation des ressources internes	10
1. Services de conseil	11
2. Accumulation d'Actifs	14
3. Organisation d'évènements	17
4. Cotisations des membres	20
5. Entreprise Sociale	23
Section II: l'optimisation des ressources externes	28
6. Microfinance	29
7. Commandites fiscales	32
8. Entreprises filiales à but lucratif	37
9. Incubation	41
10. Financement Privé	44
11. Obligations sociales et vertes	51
12. Financement Participatif	54
Conclusion	59
References	60
Appendice	62



## Liste Des Acronymes

**ACRI** : African Court Research Initiative / Initiative de recherche sur la Cour africaine

**BAD** : Banque Africaine de Développement

**OBC** : Organisation à Base Communautaire

**CDA** : Cameroon Debate Association

**PDG** : Président-Directeur Général

**OSC** : Organisation de la Société Civile

**CSR** : Responsabilité Sociale Organisationnelle

**CVPD** : Coalition des Volontaires pour la Paix et le Développement

**DfID** : Département pour le Développement International

**RDC** : République Démocratique du Congo

**FIDA** : Federacion Internacional de Abogadas/ Fédération

Internationale des Femmes Juristes

**I4C** : Innovation for Change

**OING** : Organisation Internationale Non Gouvernementale

**JOCHADEV** : Jeunesse à l'œuvre de la charité et du développement

**ONG** : Organisations Non Gouvernementales

**OBNL** : Organisation à But Non Lucratif

**OSF** : Open Society Foundation

**CDA** : Communauté de Développement de l'Afrique Australe

**WACSI** : Institut de la Société Civile de l'Afrique de l'Ouest



# Les Modèles de Financement Alternatifs

**1** Services  
de conseil

**2** Accumulation  
d'actifs

**3** Organisation  
d'événements

**4** Cotisation  
des membres

**5** Entreprise  
sociale

**6** Microfinance

**7** Commandites  
Fiscales

**8** Entreprises  
filiales  
à but lucratif

**9** Incubation

**10** Financement  
Privé

**11** Obligations  
sociales / vertes

**12** Financement  
Participatif



## Introduction

En Afrique, de nombreuses organisations de la société civile (OSC) dépendent du financement des donateurs pour financer leur travail. Toutefois, au cours de la dernière décennie, les donateurs ont commencé à réduire leur soutien financier en raison de l'évolution des priorités. Afin d'être durables, les OSC sont maintenant mises au défi de trouver d'autres moyens de générer des fonds pour leurs activités. Plusieurs facteurs entravent leur capacité d'obtenir un soutien financier au-delà de l'aide des donateurs. Plus précisément, les OSC sont confrontées à un large éventail de facteurs contextuels dans leur environnement qui remettent en question leurs capacités à renforcer la viabilité financière. Les réglementations gouvernementales restrictives, les mauvaises conditions économiques, le manque de culture philanthropique locale, la

concurrence entre les OSC et l'insuffisance de main-d'œuvre qualifiée, limitent la capacité des OSC à fonctionner de manière indépendante. De plus, les dynamiques internes telles que la culture organisationnelle, les capacités de gestion, les structures de gouvernance interne et les mécanismes de planification financière peuvent avoir de graves répercussions sur la capacité d'une organisation à assurer sa viabilité financière. Compte tenu de ces problèmes, différentes parties prenantes ont exploré et utilisé différentes approches pour les surmonter, afin d'améliorer la viabilité financière. La diversification des sources de revenus s'est imposée comme l'un des principaux moyens d'assurer la viabilité financière. L'acquisition d'une combinaison de sources de financement externes et internes aide les organisations à



maintenir leur viabilité financière. Ces sources pourraient comprendre l'aide des donateurs et/ou d'autres sources de financement telles que les services de conseil, les modèles d'entreprises sociales, les filiales à but lucratif, les partenariats novateurs avec le secteur privé, le microcrédit et les investissements sociaux.

L'expérience de WACSI a montré que les facteurs d'une diversification et d'une viabilité financière réussies dépendent fortement des caractéristiques de l'organisation elle-même, de son identité et du contexte dans lequel elle opère.

Afin de promouvoir une meilleure compréhension de cela, l'Institut de la société civile de l'Afrique de l'Ouest (WACSI) et Innovation for Change (I4C) - Hub Afrique ont organisé à Accra du 26 au 28 novembre 2018 une rencontre d'apprentissage mutuel sur les modèles alternatifs de financement pour la société civile. La rencontre a attiré 25 acteurs et organisations de la société civile d'Afrique, d'Amérique latine et d'Europe pour partager des stratégies, des modèles, des expériences et des enseignements tirés de la mise en œuvre d'approches non traditionnelles pour générer des ressources financières. La rencontre a révélé les réalisations, les domaines à améliorer, les divers obstacles qui empêchent la société civile de devenir pleinement durable et un mécanisme efficace pour organiser l'action civique.

Ce guide est le résultat de la rencontre et a pour but de sensibiliser, d'élargir la compréhension de la viabilité financière, de promulguer les meilleures pratiques pour le secteur de la société civile et d'améliorer la pratique de la

durabilité des OSC.

Ce guide aidera les OSC à explorer les modèles existants qui sont utilisés, à les comprendre et à savoir comment mettre en œuvre un modèle donné qui correspond au mandat de leur organisation. Cette ressource met en lumière les facteurs favorables dont les OSC ont besoin pour assurer leur viabilité financière et faire progresser leurs objectifs de développement.

WACSI et Innovation for Change (I4C - Hub Afrique) reconnaissent que plusieurs études, manuels et cours de formation ont déjà été élaborés pour aider les OSC à accroître leur viabilité financière. Cependant, certaines de ces ressources ont tendance à être génériques et comprennent généralement la budgétisation, la planification et les différentes approches mixtes de la diversification des ressources.

En outre, ces documents ne fournissent pas nécessairement des conseils pratiques pour une mise en œuvre efficace. L'un des principaux défis auxquels sont confrontées les OSC dans leurs efforts de viabilité financière est le manque de clarté quant aux stratégies les plus susceptibles de réussir compte tenu de leurs forces organisationnelles et de leur contexte local. Les OSC doivent adopter des modèles de financement qui ont été adaptés et mis à l'essai à petite échelle pour tester leur efficacité et leur efficacité avant qu'ils ne soient élargis au sein des organisations. Nous sommes convaincus que ce guide sera une ressource utile pour les OSC qui s'engagent à assurer leur prospérité financière durable.



## Methodologie

Les environnements internes et externes des OSC ont une incidence sur leurs activités et leur impact. L'environnement interne fait référence aux facteurs que l'organisation peut influencer pour obtenir des résultats spécifiques. Ces facteurs comprennent, entre autres, la structure organisationnelle, les politiques, les ressources humaines, l'innovation technologique et la gestion financière. L'environnement externe ne révèle pas de la sphère d'influence et de contrôle de l'organisation et pourtant ils ont un impact sur l'organisation de différentes manières. Ces facteurs peuvent inclure des forces économiques, sociales, politiques, juridiques et technologiques. Ce sont les deux variables que nous avons utilisées pour structurer ce guide.

Les études de cas présentées dans ce guide ont été sélectionnées en fonction de divers facteurs. Il vise principalement à explorer un éventail de facteurs clés, notamment la diversité géographique (représentant toutes les régions d'Afrique), les niveaux d'expertise et la capacité de comprendre comment les facteurs de durabilité peuvent différer selon les approches et les contextes. Pour aider à restreindre la sélection, nous nous sommes également concentrés sur les OSC établies de longue date qui disposent de données crédibles et substantielles et d'un solide dossier de viabilité financière. La sélection finale des OSC a été basée sur le niveau d'intérêt des organisations dans le processus d'élaboration de ce guide.

Au total, les commentaires de plus de 20 OSC de 10 pays du continent ont été utilisés pour

élaborer ce guide. Les informations ont été collectées auprès des organisations à l'aide de questionnaires spécialement conçus à cet effet. Ces organisations ont été délibérément choisies pour représenter un large éventail de secteurs, de tailles et de types, allant de grandes organisations nationales avec des budgets annuels de plusieurs millions de dollars aux petites organisations à base communautaire (OBC). Il est important de noter que ces organisations ne doivent pas être considérées comme un échantillon représentatif d'OSC, car elles ont été sélectionnées pour des caractéristiques spécifiques utiles à ce guide. Toutefois, étant donné la diversité des types d'organisations et des antécédents représentés dans l'échantillon, nous avons l'assurance que les expériences de ces OSC fournissent des leçons précieuses et transférables aux organisations dans divers contextes.



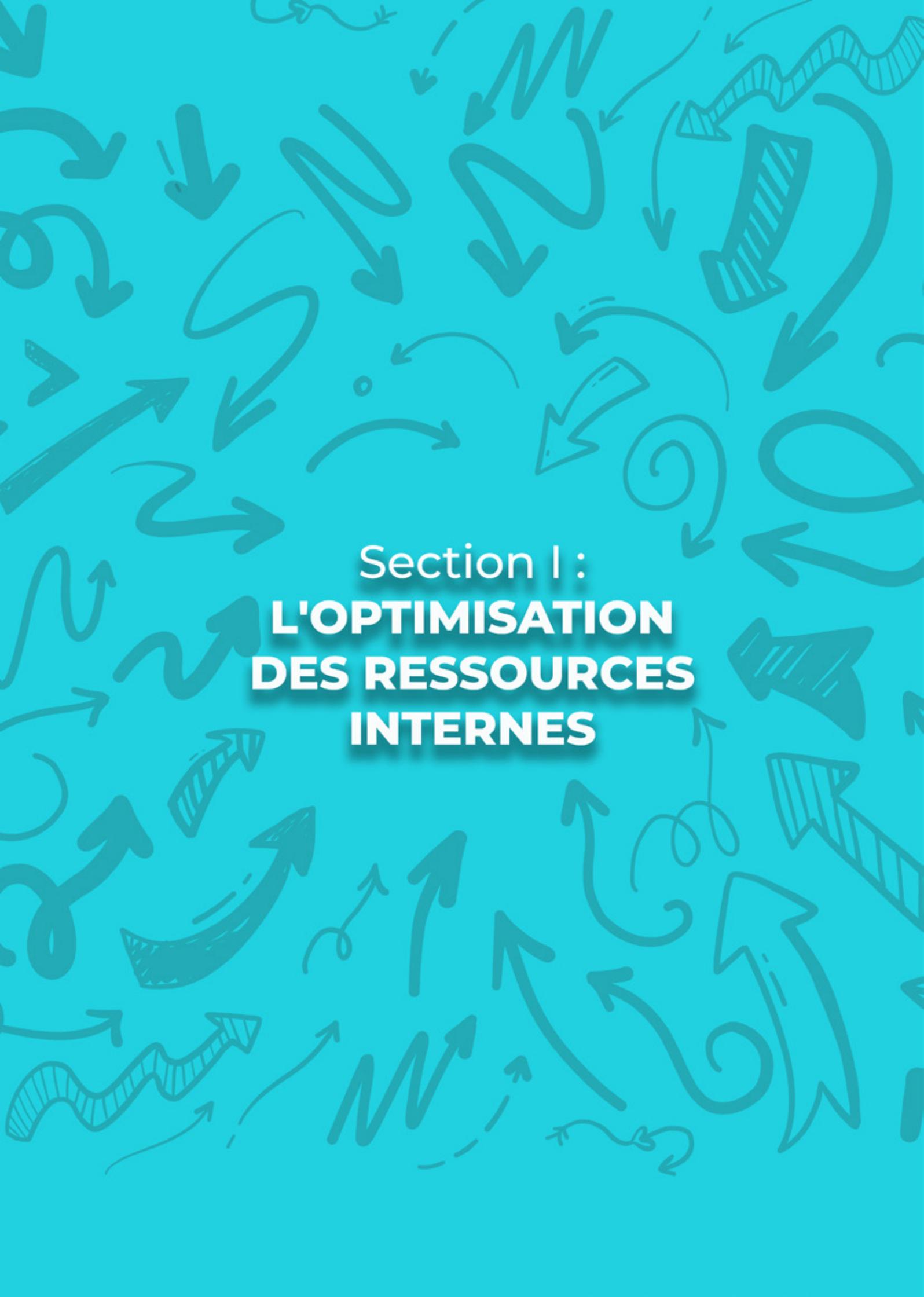
**20** Organisations  
**10** Pays  
à travers l'Afrique

## Liste De Contrôle Pour L'évaluation De La Viabilité Financière

Comment une organisation peut-elle savoir si elle est financièrement viable? Pour déterminer si une organisation est financièrement viable, posez les questions suivantes :

1. L'organisation a-t-elle des sources de financement diversifiées sans être trop dépendante d'une source de financement unique ?
2. Existe-t-il un respect mutuel, la transparence et la confiance entre le personnel de l'organisation et ses bailleurs de fonds ?
3. Le personnel de l'organisation communique-t-il régulièrement avec ses principaux bailleurs de fonds pour relever les défis financiers ou résoudre les problèmes de mise en œuvre ?
4. L'organisation attire-t-elle, crée-t-elle et soutient-elle de nouvelles ressources en recherchant en permanence des financements potentiels provenant de diverses sources, non seulement internationales, mais aussi nationales ?
5. Des contrôles financiers appropriés sont-ils établis et suivis au sein de l'organisation ?
6. Les auditeurs indépendants effectuent-ils des audits et des examens financiers à intervalles réguliers ?
7. L'organisation dispose-t-elle d'un plan de gestion des crises pour se prémunir contre les événements imprévisibles, notamment en matière de finances, de leadership et de planification de la relève) ?
8. La direction de l'organisation a-t-elle, par principe, établi un fonds de réserve pour couvrir les dépenses de fonctionnement de l'organisation pendant une période envisagée ?





Section I :  
**L'OPTIMISATION  
DES RESSOURCES  
INTERNES**

Modèle de financement No 1:

# Services de conseil

Type de ressources Interne

## Caractéristiques Principales



- La fourniture d'expertise technique à une tierce partie moyennant des frais ;
- Il comprend des activités de formation et de développement des compétences. Un savoir-faire développé par des professionnels dans n'importe quel domaine a une plus grande valeur

## Avantages



Il contribue à la visibilité de l'organisation et au renforcement des capacités internes.

## Qui peut envisager ce modèle ?



- Toute OSC peut développer et offrir des formations et le développement de compétences à des organisations ou des individus désireux d'en bénéficier, moyennant des frais.

Debate Cameroon, une organisation de la société civile, a été en mesure de générer des financements alternatifs par le biais de services de conseil, y compris le développement des compétences afin d'assurer sa viabilité financière. De 2009 à 2014, l'organisation a été fortement dépendante du soutien de l'Open Society Foundation. Cependant, lorsque ce soutien a cessé, ils ont dû chercher d'autres moyens de mobiliser des ressources. Au départ, ils offraient une formation gratuite sur le leadership, l'art oratoire, la mémorisation, le débat parlementaire, la communication médiatique pour les étudiants du secondaire et du supérieur au Cameroun. Avec l'appui du Conseil d'administration et après l'engagement du personnel, ils ont décidé d'explorer le modèle de consultation en offrant des formations professionnelles sur des thèmes liés au débat tels que la négociation, le débat pour le plaidoyer, et l'initiation au débat politique.

Le PDG, Binyou Bi-Homb Marius, a toutefois reconnu que le processus d'adoption et de transition exigeait plus d'efforts, en particulier dans le renforcement des capacités internes, les investissements financiers dans le marketing et la publicité. Après un programme de formation pilote réussi en 2015, Debate Cameroun n'a cessé d'améliorer ses services de formation. Elle impose également les frais d'adhésion pour les professionnels qui ont exprimé le désir de faire partie de l'organisation. La culture organisationnelle, la passion, le dévouement et l'engagement du personnel de Debate Cameroon étaient indispensables dans les moments difficiles. Certains membres du personnel n'ont pas été payés pendant deux ou trois mois après l'interruption du financement des donateurs. Par conséquent, « Investir dans le soutien du per-

sonnel et le développement des compétences est donc un moyen préventif de devenir financièrement viable », a déclaré Binyou Marius. Debate Cameroon a également commencé à développer un fonds de réserve, leur permettant d'être flexibles et de mieux gérer les crises potentielles.

Le conseil consiste à fournir à une tierce partie une expertise technique à court terme en matière de services de conseil ou de mise en œuvre sur une question dont elle a peu ou pas de connaissances. La prestation de ces services peut prendre la forme de formation ou des activités de développement des compétences. La formation et le développement des compétences font référence à un ensemble d'activités réalisées dans le but de transférer de nouvelles compétences, idées, outils et/ou équipements à un ensemble d'individus, qui ne les possédaient pas auparavant pour leur permettre d'accomplir de nouvelles tâches ou d'être suffisamment compétents pour réaliser une nouvelle série d'activités. Il s'agit également de s'appuyer sur les connaissances existantes pour les améliorer. Un savoir-faire développé par des professionnels dans n'importe quel domaine revêt une plus grande valeur. Lorsque ce savoir-faire devient pertinent pour les décideurs, de nouveaux marchés commencent à s'ouvrir pour les entreprises et le secteur public. Il peut prendre différentes formes : cours en ligne ou sur place, séminaires, webinaires et conférences. Ils sont nécessaires lorsque les organisations décident de changer d'orientation ou de passer à un niveau supérieur.

L'Association Burkinabé de Fundraising a expliqué comment la capacité technique (en relation avec les systèmes et processus internes) est un moteur important de la viabilité financière

et peut être un outil puissant pour cultiver les qualités organisationnelles clés. En outre, il est efficace de combiner l'appui aux projets avec l'appui à l'amélioration des capacités techniques. Mais cela n'arrive souvent que lorsque l'OSC le demande explicitement à son donateur. Le Cameroon Debate Association (Association camerounaise de débat, CDA) a révélé que le jumelage d'un appui technique axé sur le développement organisationnel et des subventions de programme leur permet de mettre en place les systèmes et le personnel nécessaires pour développer leurs propres modèles de durabilité.

## **Quels sont les avantages liés aux services de conseils ?**

Toute OSC peut développer et offrir des formations et les séances de développement de compétences à des organisations ou des individus désireux d'en bénéficier, moyennant un coût. Les revenus générés par ce moyen peuvent être utilisés pour faire fonctionner l'organisation, c'est donc un moyen de subsistance.

## **Quels sont les défis possibles liés aux services de conseil ?**

Il contribue rarement de manière significative aux revenus de l'organisation.

- Il s'agit d'un marché hautement concurrentiel qui exige souvent des compétences différentes et particulières en marketing et en gestion ou des investissements pour le rendre rentable et durable.
- S'assurer qu'il existe un plan d'entreprise à moyen et à long terme qui permettra à l'OSC de maintenir la production

## **Qui devrait envisager un modèle de services de conseil ?**

Ce modèle de génération de revenus est ouvert à de nombreuses OSC parce que le savoir-faire le plus simple à "vendre" est l'expérience. Bien que l'on s'attende généralement à ce que ces expériences soient partagées gratuitement, si l'OSC peut développer davantage son savoir-faire, elle trouvera souvent son propre marché.

## **Quelles sont les étapes nécessaires à la mise en place d'un service de conseil ?**

Les organisations qui explorent un modèle de conseil peuvent envisager les étapes suivantes pour mettre en place cette approche :

- Évaluer la capacité interne de l'organisation ;
- Effectuer une étude de marché pour évaluer les besoins et les clients potentiels ;
- Définir des objectifs de conseil clairs, concis et réalisables ;
- Informer le conseil d'administration du motif de ce modèle ;
- Développer un modèle ou une stratégie qui guidera l'opération à l'aide de ce modèle ;
- Soumettez-le au conseil d'administration pour approbation ;
- Mettez-le en œuvre en guise de projet pilote pendant un ou deux ans et affinez-le ;
- Déterminez si l'approche de l'organisation mérite d'être poursuivie ou non.

Modèle de financement No 2:

# Accumulation d'Actifs

Type de ressources Interne

## Caractéristiques Principales



- Toutes les activités qui ont trait à la location d'actifs ou de biens de l'organisation pour une période déterminée et dans des conditions convenues entre l'organisation et le tiers.
- Ces éléments pourraient comprendre entre autres les salles de conférence, les halls, les bureaux, les chaises et les ressources documentées.
- Cela exige un solide atout organisationnel: une technologie moderne, la sécurité et l'excellence dans la prestation de services.

## Avantages



- Il fournit un financement régulier et aide à absorber les coûts d'entretien des installations.
- Améliore la visibilité de l'organisation afin d'attirer les partenaires potentiels.
- Crée une réserve pour éventuellement agrandir les installations existantes de l'organisation.

## Qui peut envisager ce modèle ?



- Organisations de prestation de services.
- Toute organisation qui dispose d'une installation et qui peut créer un espace disponible pour l'utiliser à cette fin. Généralement, les organisations qui offrent des services de renforcement des capacités peuvent également fournir des locaux et du matériel à louer.

Le Southern Africa Trust (SAT) a été créé en 2005 pour aider les organisations de la société civile d'Afrique australe à participer efficacement et avec crédibilité au dialogue politique afin que les voix des pauvres puissent avoir un meilleur impact dans l'élaboration des politiques publiques. Leur stratégie quinquennale les positionne comme un bailleur de fonds régional, un centre de connaissances, un organisateur et un créateur de collaborations unique entre la société civile, le secteur public et le secteur privé. Conformément à ce qui précède, ils ont acquis un bien immobilier doté de bureaux et d'installations de conférence équipés de technologies de pointe pour refléter leur intention stratégique d'influer sur les politiques de lutte contre la pauvreté et d'intégration régionale de la CDAA, rendant ainsi ces installations accessibles à leurs parties prenantes, les ONG et les PME à moindre coût. Ils emploient les nouvelles technologies pour faire de leurs installations un environnement 'plug and play' (PnP) pour leurs parties prenantes. Toutes leurs salles de réunion et de conférence sont équipées de rétroprojecteurs avec écrans déroulants, de vidéoconférence et de Wi-Fi. Les ONG ou les entreprises peuvent s'en servir pour des présentations, des entretiens, des présentations à l'intention des clients et des formations. La restauration, le service de café, le service de navette, hébergement, d'autres services sont également disponibles et peuvent être organisés sur demande.

Par le biais d'une approche d'entrepreneuriat social, ils sont fiers de réinvestir dans leur mission les fonds générés par la location de leurs locaux. Ils font également sa promotion comme « une contribution à l'éradication de la pauvreté, à l'intégration régionale et à la réalisation

du potentiel des jeunes et des femmes »

Le Southern Africa Trust (SAT) va au-delà d'une fondation pour œuvres caritatives ; il s'agit particulièrement de créer un kit de valeur partagée. Ils ont pris conscience que les ressources et les actifs non financiers peuvent être tout aussi importants que le financement pour développer la viabilité à long terme.

Bien que les donateurs et les OSC pensent souvent à la viabilité financière en termes de financement, ces ressources alternatives créent également la résilience organisationnelle. Les biens matériels tels que les terrains, les bureaux et les matériaux peuvent être importants pour donner aux organisations une base de ressources stable sur laquelle elles peuvent s'appuyer et se développer, tandis que les éléments d'actif incorporels tels que les volontaires locaux et internationaux peuvent réduire les coûts et renforcer le capital social.

## Quels sont les avantages ?

- Cela vous donne un financement sans restriction ;
- Il permet d'absorber les coûts d'entretien de l'installation ;
- Il peut aider à améliorer la visibilité de l'organisation aux partenaires potentiels ;
- Il permet de constituer des réserves pour éventuellement agrandir les installations existantes de l'organisation ;
- Il vous procure des revenus qui couvrent les coûts liés aux opérations quotidiennes ;



## Quels sont les défis possibles ?

- La location des installations de l'organisation entraîne des coûts de maintenance en raison de l'usure croissante issu d'une utilisation prolongée ;
- L'installation est sujette au risque de dommages matériels (perte, incendie...) ;
- Il y a un risque de faible retour sur investissement si le prix n'est pas optimal ;
- Il pourrait y avoir un risque de réputation en ce sens que certaines parties prenantes qui vous percevaient comme une entité à but non lucratif vous considèrent maintenant comme une organisation à but lucratif ;
- Il pourrait y avoir un risque de conflit avec le propriétaire de l'installation ou les autorités fiscales du pays dans lequel vous opérez, conformément aux dispositions contractuelles ou légales respectivement ;
- Il existe un risque de détournement des revenus générés par la location de ces installations si les politiques et procédures de gestion financière ne sont pas transparentes et strictement respectées.

## Qui devrait considérer ce modèle ?

Toute organisation qui dispose d'installations et qui peut créer l'espace disponible pour l'utiliser à cette fin. Généralement, les organisations qui offrent des services de renforcement des capacités peuvent également fournir des locaux et du matériel à louer. À l'interne, il peut être

relativement facile de reprogrammer le travail du personnel. C'est le cas de SAT, dont le personnel est suffisamment flexible pour travailler à domicile, ce qui libère de l'espace pour les formations et les ateliers. Par le biais de leur site Web et d'autres canaux de communication, ils communiquent de manière stratégique avec leurs clients potentiels sur la disponibilité des propriétés qu'ils louent.

### Etudes de Cas



**SOUTHERN AFRICA TRUST**



Modèle de financement No 3:

# Organisation d'événements

Type de ressources Interne

## Caractéristiques Principales



- Il s'agit d'un ensemble d'activités menées en vue de la gestion et de la mise en œuvre d'un programme spécifique.
- Cela nécessite des ressources humaines et organisationnelles internes, à partir de la planification jusqu'au stade de la mise en œuvre des événements ;
- Il s'agit de développer le concept, d'identifier un public cible, d'établir un budget, de prendre des dispositions logistiques, de gérer les participants, d'exécuter le programme, de l'évaluer et de rédiger un rapport.

## Avantages



- Améliore la visibilité de l'organisation.
- Promeut d'autres services similaires au sein de l'organisation, augmentant ainsi la génération de ressources.

## Qui peut envisager ce modèle ?



- Organisations de plaidoyer et de recherche.
- Plusieurs OSC participent à l'organisation d'événements dans le cadre de leur processus d'influence politique.
- Les OSC disposant d'une expertise riche et pertinente dans l'organisation d'événements

CANGO est une organisation non gouvernementale (ONG) basée sur l'adhésion et opérant dans le Royaume d'eSwatini avec une base de membres de plus de 70 ONG. CANGO est une ONG enregistrée, créée en 1983, initialement sous forme d'un réseau d'ONG de soins de santé primaires. Les membres de CANGO sont des ONG/OC/OBC enregistrées au eSwatini, dont l'objectif est de ne pas faire de profit, de renouveler sur une base annuelle leur adhésion à CANGO et de constituer l'effectif générale.

Au fil des années, CANGO a fourni à ses membres et aux autres partenaires un soutien en matière de coordination d'événements spéciaux. Pour les événements plus importants ou plus complexes, les membres et les partenaires de CANGO engagent le secrétariat pour les aider à concevoir et à planifier l'événement, afin de leur donner plus de temps pour se concentrer sur les aspects de la collecte de fonds.

Le soutien de CANGO comprend la conception et la planification de l'événement spécifique qui peut impliquer le développement du thème et du programme avec son organisation membre ou partenaire spécifique. Cet appui a permis à CANGO de mobiliser des fonds pour ses dépenses administratives et opérationnelles.

Pour CANGO, « l'organisation d'événements au sein du secteur des OSC fait référence au processus ou à l'ensemble des activités qui sont menées pour gérer et mettre en œuvre un programme ou un projet spécifique ». Cela peut nécessiter des ressources humaines et organisationnelles internes de la planification à la mise en œuvre d'événements tels que : conférences, congrès, ateliers, séminaires, formations et cérémonies. Plusieurs OSC partici-

pent à l'organisation d'événements dans le cadre de leur processus d'influence des politiques. A cette fin, l'organisation réunit des différentes parties prenantes pour les sensibiliser, les éduquer et examiner à la fois les questions politiques et les autres problèmes qui touchent le public.

## Quels sont les avantages liés à l'organisation d'événements ?

- Il s'agit d'une source de fonds non affectés pour une organisation ;
- L'organisation d'événements à grande échelle peut accroître la visibilité de l'organisation ;
- Lorsque les organisations fournissent de tels services et répondent ou dépassent les attentes de leurs clients, il peut être demandé aux OSC de fournir des services similaires régulièrement, augmentant ainsi la génération de ressources.

## Quels sont les défis possibles liés à l'organisation d'événements ?

- En cas d'échec de la coordination d'un événement, l'image de l'organisation pourrait être affectée ;
- Des demandes excessives d'événements affecteront la capacité d'absorption du personnel, car cela peut concurrencer les autres activités de l'organisation ;
- Cela prend du temps et peut facilement détourner l'organisation de sa mission. Les organisations à but non lucratif devraient donc s'assurer de cartographier



er périodiquement et stratégiquement leurs voies d'impact tout en générant des revenus. Veiller à ce que la réalisation des profits soit conforme à l'objectif visé

## Qui devrait envisager l'organisation d'événement ?

Les OSC ayant une expertise pertinente en matière d'organisation pourraient soumissionner à des appels d'offres ouverts pour la réalisation de tels projets en tant que moyen de durabilité. Dans le cadre de l'organisation d'événements de grande envergure, les organismes à but non lucratif peuvent envisager de s'associer à des entités du secteur privé qui œuvrent dans ce domaine.

### Etudes de Cas



CANGO



Modèle de financement No 4:

# Cotisation des membres

Type de ressources Interne

## Caractéristiques Principales



- C'est un outil pertinent pour évaluer la culture d'adhésion de l'organisation concernée. Cela favorise l'appropriation de la vision et de la mission de l'organisation par le biais d'un engagement intime.
- Cela peut inclure des contributions régulières de la part du personnel, des bénévoles ou des parties prenantes de la communauté locale dans le cadre de leur participation à l'organisation.

## Avantages



- Améliore la visibilité de l'organisation.
- Promeut d'autres services similaires au sein de l'organisation, augmentant ainsi la génération de ressources.

## Qui peut envisager ce modèle ?



- Organisations de plaidoyer et de recherche.
- Plusieurs OSC participent à l'organisation d'événements dans le cadre de leur processus d'influence politique.
- Les OSC disposant d'une expertise riche et pertinente dans l'organisation d'événements

En République Démocratique du Congo (RDC), la Coalition des Volontaires pour la Paix et le Développement (CVPD) fait obligation à l'ensemble du personnel, aux membres du conseil d'administration et aux volontaires de verser à l'organisation une cotisation annuelle pouvant atteindre 100 USD, constituant ainsi un "fonds d'appui" essentiel à l'organisation. Cela repose sur le fait que la CVPD a une stratégie délibérée de priorisation des volontaires, avec une attente initiale que la participation avec l'organisation soit intrinsèquement axée sur la mission.

Une autre OSC en RDC, Jeunesse à l'œuvre de la charité et du développement (JOCHADEV) n'a presque pas reçu de financement extérieur et s'appuie sur une combinaison de cotisations des membres et des contributions du personnel des petites entreprises. Ils louent également le photocopieur afin de collecter des fonds supplémentaires pour l'organisation. Depuis 2005, JOCHADEV a constitué un capital social important, sous la forme de volontaires locaux et de contributions communautaires, ce qui lui a permis de rester flexible face aux chocs financiers.

En 2007, l'organisation "Human Rights Focus" (HURIFO) en Ouganda s'est servie des contributions du personnel, des cotisations des membres de la communauté locale et des membres du conseil d'administration pour acquérir un lopin de terre à la périphérie de la ville, permettant à l'organisation de continuer à fonctionner lorsqu'elle a perdu son espace bureau existant, suite à la décision du gouvernement d'attribuer le bâtiment à une autre institution. Bien qu'il reste encore beaucoup de travail à faire, la capacité de HURIFO à acquérir un lopin de terre

grâce aux cotisations de ses membres lui a permis de faire face à des situations financières imprévisibles qui aurait été presque impossible à surmonter autrement.

FIDA Ouganda a utilisé les contributions de ses membres, de son personnel, de ses amis et de sa famille pour fournir des services d'intervention rapide aux femmes ayant de graves besoins juridiques qui ne relèvent pas du champ d'application des subventions des donateurs institutionnels ; ce qui a permis à FIDA Ouganda de renforcer sa réputation locale d'organisation efficace et réactive et de générer des revenus et services supplémentaires auprès de ses membres locaux.

Les cotisations des membres sont des redevances ou charges régulières qu'un membre verse en échange de son adhésion à une association qui a quelque chose à offrir. Il existe bien entendu beaucoup de problèmes dans la pratique avec les cotisations des membres, mais cela ne change en rien la relation de base entre l'OSC et ses membres.

## Quels sont les avantages liés aux cotisations des membres ?

- Constituent des fonds immédiats et sans restriction ;
- Servent de base de ressources prévisibles et continues ;
- Les membres sont motivés par les avantages dont ils jouissent de l'organisation ;
- Renforcent l'appropriation de la vision et de la mission de l'organisation à travers un engagement intime.



## Quels sont les défis possibles liés aux cotisations des membres ?

- Si les cotisations ne constituent pas une source importante de revenus pour l'association, ses dirigeants seront moins motivés à rendre des comptes aux membres ;
- Les membres peuvent aspirer à des rôles décisionnels plus importants dans l'organisation, ce qui peut générer des conflits ;
- Etant donné que les gouvernements et les municipalités préfèrent souvent s'adresser aux organismes ayant le plus grand soutien de leurs membres, certaines OSC sont généralement intéressées par le plus grand nombre possible de membres afin de démontrer leur légitimité. C'est pourquoi, souvent, ils ne perçoivent pas de cotisations ou ne les fixent qu'à un niveau nominal, non pas à un niveau qui représente une part importante de leur budget.

## Qui devrait envisager la cotisation des membres ?

Il existe des différences considérables entre certains groupes d'OSC en matière d'adhésion en ce qui concerne leur position vis-à-vis des cotisations.

### Etudes de Cas



FIDA



CVPD



JOCHADEV



## Modèle de financement No 5:

# Entreprise sociale

### Type de ressources Interne

#### Caractéristiques Principales



- Il s'agit d'entités à but lucratif explicitement créées pour avoir un impact à la fois social et environnemental tout en réalisant un bénéfice.
- La création d'une entreprise sociale peut permettre à une organisation de s'appuyer sur les principes entrepreneuriaux pour organiser, mobiliser et gérer une entreprise à but lucratif qui soutient le changement social.

#### Avantages



- Accès à des sources de financement sans restriction
- Attire la légitimité et la bonne volonté d'un segment du marché à orientation sociale.

#### Qui peut envisager ce modèle ?



- Organisations de prestation de services.
- Certains types d'organisations humanitaires.

Des millions de citoyens d'Afrique de l'Est comptent sur des services publics inefficaces, incompétents et corrompus. Il s'agit là d'un problème majeur, car les services publics sont essentiels dans la vie des citoyens. La SEMA gère un modèle d'entreprise sociale qui vise à promouvoir la transparence et la reddition des comptes des services publics en recueillant en temps réel les réactions des citoyens. La SEMA améliore le fonctionnement des institutions publiques en Ouganda en offrant aux citoyens la possibilité de s'exprimer de manière anonyme, rapide et fiable sur leur expérience dans les bureaux publics, et en partageant les résultats de manière efficace à différents niveaux décisionnels. Tandis que le gouvernement est très lent et peu fiable en tant que client, le secteur privé hésite à payer pour leurs services, qui peuvent ne pas être assez lucratifs. Par conséquent, une partie de leur financement provient d'organisations philanthropiques qui ont été mobilisées par la directrice générale, Nathalie Dijkman, responsable de la mobilisation des ressources.

A l'image de la SEMA, les entreprises sociales font références à des entités à but lucratif explicitement créées pour avoir un impact social (ou environnemental) tout en réalisant des bénéfices. Il s'agit d'entreprises dynamiques dont l'objectif social est d'apporter des changements sociaux et environnementaux durables. Dans ce modèle, les principes et les valeurs des entreprises et des organisations sociales sont combinés. Ce modèle prévoit une fusion entre les activités à but lucratif et à but non lucratif dans le but de réaliser un bien social. Les éléments clés du succès comprennent l'individu en tant qu'entrepreneur social, ce qui importe plus que l'idée elle-même dans de nombreux cas.

De nombreux citoyens du millénaire peuvent être plus enclins à créer des entreprises sociales pour répondre à des problèmes qu'à adhérer à une OSC ou à en créer.

De nombreuses OSC en Afrique peuvent se tourner vers des modèles d'entreprises sociales pour mobiliser les ressources locales. Par exemple, au Ghana, les OSC perçoivent des frais pour leurs services et l'utilisation des installations et gèrent des programmes générateurs de revenus, tandis que des efforts sont en cours pour établir des relations avec des particuliers et des entreprises nantis, développer des fonds de dotation et établir des liens avec des sources potentielles d'appui en nature. Ce faisant, les OSC entrent sur le marché d'une nouvelle façon et peuvent acquérir de nouvelles connaissances sur les défis du secteur privé.

## Quels sont les avantages liés à l'entreprise sociale ?

Le recours à une approche d'entreprise sociale peut permettre aux OSC d'accéder à des ressources financières qui peuvent être classées comme étant d'accès libre, facilitant ainsi la possibilité pour une organisation de définir le programme de développement auquel elle aspire, au lieu de compter sur le soutien financier des donateurs qui, dans la plupart des cas, ne peut être utilisé que pour le but auquel il a été destiné. Nathalie Dijkman, PDG de SEMA le confirme en ces termes : « nous ne devrions pas compter uniquement sur le financement des bailleurs de fonds : tout d'abord, parce qu'il n'y a pas d'appropriation/adhésion locale et, ensuite, parce qu'il ne permet pas une durabilité à long terme ».



Le recours au modèle d'entreprise sociale peut permettre aux organisations d'attirer la légitimité et la bonne volonté d'un segment du marché à vocation environnementale ou sociale ; augmentant ainsi le nombre des partisans directs et indirects à une mission sociale que l'organisation poursuit.

## Quels sont les défis possibles liés à l'entreprise sociale ?

Coûts plus élevés et charges administratives supplémentaires, qui peuvent aller au-delà de la capacité de gestion organisationnelle et de service de développement des petites OSC ;

Il y a un important décalage entre le début de l'investissement social et la période de retour sur investissements. Par conséquent, les retours sur ces investissements doivent être considérablement augmentés par l'appui venant des autres sources non traditionnelles, telles que le financement participatif et volontaire ;

Les modèles d'entreprise sociale peuvent être également difficiles pour les organisations qui ne fournissent pas des services dans le cadre de leur mission principale.

## Qui devrait envisager un modèle d'entreprise sociale ?

Ce ne sont pas tous les organismes à but non-lucratif ou OSC qui peuvent ou devraient devenir des entreprises sociales. Le modèle d'entreprise sociale convient aux organisations qui cherchent à adopter une approche entrepreneuriale pour réaliser le changement social.

Les organisations ayant une mission sociale peuvent adopter une approche d'entreprise sociale pour compléter leurs efforts de promotion du changement social.

Les modèles d'entreprises sociales sont souvent mis en place par des organisations ou des organismes caritatifs existants qui souhaitent financer leur travail par le commerce - plutôt que de compter simplement sur des dons. Ils le font en créant une entreprise qui contribue à la réalisation d'une partie ou de la totalité de leurs objectifs à but non-lucratif. Cependant, le modèle d'entreprise sociale est plus facile à adopter, pour ceux qui l'envisagent délibérément dès le départ, que pour les organisations existantes qui migrent vers ce modèle.

Les organisations axées sur la prestation de services dans des domaines tels que la santé et l'éducation sont plus susceptibles et capables d'obtenir des financements publics, des partenariats avec le secteur privé et le soutien de donateurs individuels, et sont mieux placées pour développer d'autres sources de revenus par le biais des entreprises sociales.

Mais pour savoir davantage si les entreprises proposées par les OSC ont les caractéristiques clés d'une entreprise sociale, il faudrait s'assurer que :

- Elles ne sont pas gérées pour le gain personnel ;
- Elles fonctionnent sur la base d'un ensemble de valeurs ;
- Elles fonctionnent selon un modèle d'affaires commercial ;



- Elles ont un statut juridique correspondant à ces caractéristiques ;
- Elles ont un but social, communautaire, éthique ou environnemental.

## Quelles sont les étapes de la création d'une entreprise sociale ?

1. Choisir un problème social : L'identification d'un problème social sur lequel se pencher et contribuer à le résoudre est un élément essentiel à la création d'une entreprise sociale. Cela aide à se focaliser, à se ménager un créneau et à jouer un rôle clé dans l'élaboration du contenu du plan d'affaires.
2. Faire des recherches sur le problème : Même si une organisation a une expérience personnelle du problème social qu'elle espère résoudre, cela ne fait pas d'elle un expert. Elle doit comprendre à fond la nature de son initiative. Par conséquent, les OSC doivent prendre le temps de faire leur recherche.
3. Avoir un point de vue global : Même si la cause des OSC est une cause locale, elles doivent avoir une vision plus large. Elles doivent saisir cette occasion pour découvrir quels sont les innovateurs et les innovations pertinents dans le monde entier et organiser des entretiens avec des experts et des clients potentiels. Elles ont également besoin d'aller au-delà de leur secteur d'activité, étant donné la possibilité d'établir de précieux parallèles.
4. Examiner les structures juridiques appropriées : Le défi auquel sont confrontés les entrepreneurs sociaux en Afrique est qu'ils doivent choisir entre une structure à but non lucratif et une structure à but lucratif dès le départ, ce qui n'est pas tout à fait approprié pour une entreprise qui s'efforce à créer une valeur mixte. Avant de décider de la structure juridique de leur entreprise, les organisations devraient s'assurer d'effectuer des recherches sur les deux options, de parler à d'autres entrepreneurs de leurs expériences et de s'efforcer à examiner l'impact que leur décision aura sur l'entreprise.
5. Élaborer un plan d'affaires consistant : Transformer la recherche de l'organisation en un plan d'affaires. Un plan d'affaires devrait avoir des objectifs et des tâches définis, des stratégies efficaces et des indicateurs de succès.
6. Embaucher les bonnes personnes : L'entreprise sociale gagnerait à se doter d'une équipe constituée d'une combinaison de compétences pratiques, entrepreneuriales et commerciales. De façon idéale, les personnes embauchées par l'organisation partageront les mêmes préoccupations au sujet de l'enjeu social qu'elle s'efforce à changer et de l'expérience avec la collectivité qu'elle entend servir.
7. Promouvoir une culture d'entreprise : Pour une entreprise en quête de valeur mixte, la culture doit également être mixte, conciliant le meilleur de la mentalité traditionnelle à but non lucratif et de la mentalité traditionnelle à but lucratif.
8. S'ouvrir au monde entier : Sensibiliser les gens - par les voies de communication traditionnelles et non traditionnelles - aux activités de l'organisation et à l'enjeu social qui en découle. De nombreux avantages peuvent



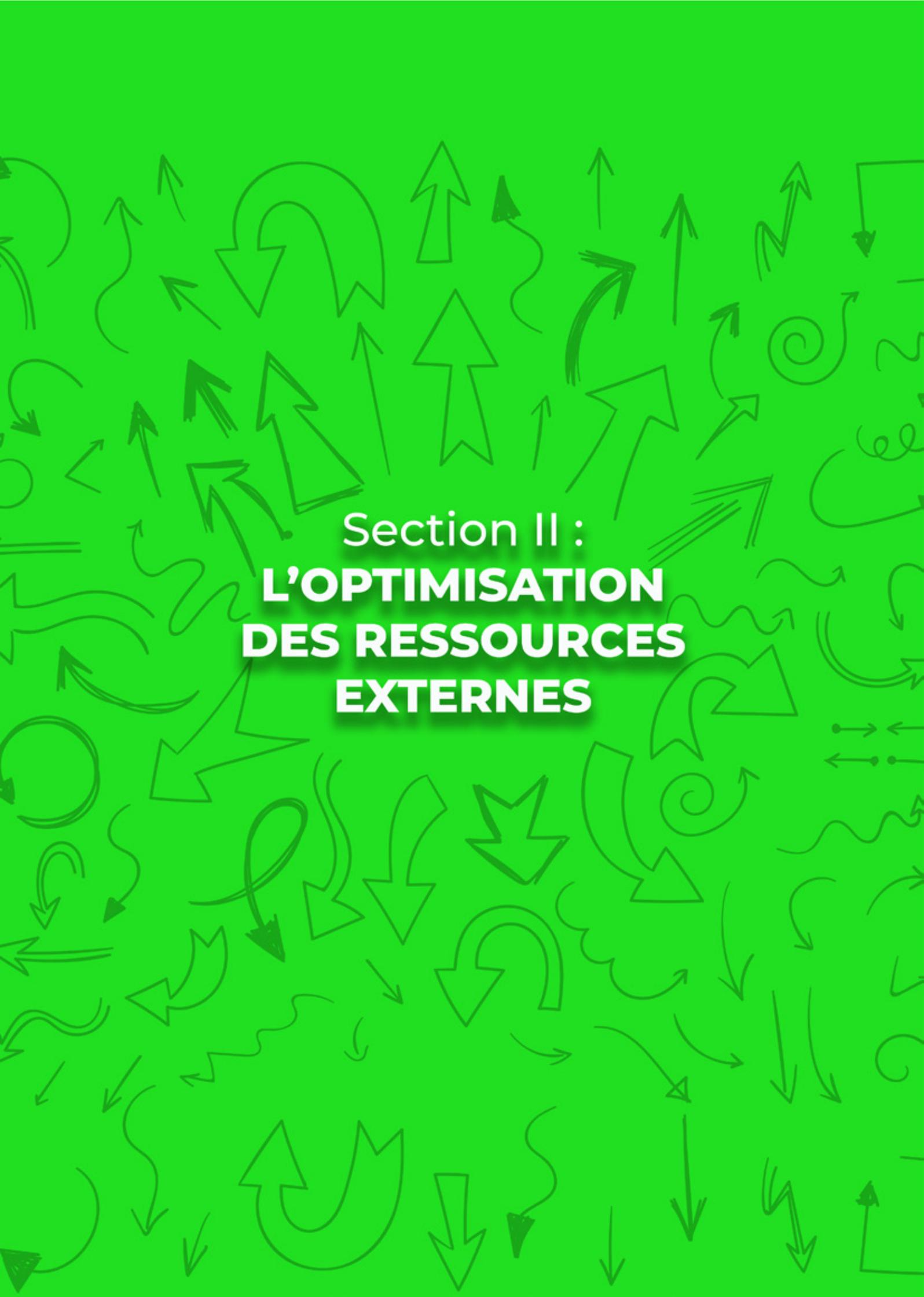
découler de la création d'une présence mondiale. Elle peut déboucher sur des financements supplémentaires, des possibilités d'accroître l'impact positif, de sensibiliser davantage à la question sociale et d'augmenter le nombre de personnes intéressées à travailler pour l'organisation.

## Etudes de Cas



SEMA





Section II :  
**L'OPTIMISATION  
DES RESSOURCES  
EXTERNES**

## Modèle de financement No 6:

# Microfinance

Type de Ressources: Externe

### Caractéristiques Principales



- C'est l'octroi de petits prêts aux personnes à faible revenu qui n'ont pas accès aux services financiers pour créer ou développer leur entreprise.

### Avantages



- Relativement accessible aux bénéficiaires par rapport aux sources traditionnelles de financement.

### Qui peut envisager ce modèle ?



- Convient aux organisations humanitaires, dont le projet cible les personnes à faibles revenus dans les zones urbaines et/ou rurales.

Le Kenyan Women Finance Trust (KWFT) est un programme qui a été créé par un groupe de femmes kenyanes en 1989 pour octroyer des crédits aux femmes à faible revenu. L'objectif du programme était de promouvoir l'accès des femmes économiquement actives mais à faible revenu et leur offrir des services financiers et non financiers durables leur permettant d'améliorer le statut socioéconomique de leur ménage. Vers l'an 2000, ils ont commencé à enregistrer des pertes en raison des faibles taux de recouvrement des prêts.

L'institution a décidé de prendre des risques pour atteindre son autonomie financière. C'est pour cette raison qu'elle a renforcé ses interventions dans les zones rurales et urbaines en se concentrant davantage sur les personnes à faible revenu. Ils ont réduit le montant du crédit accordé à des individus appartenant à un groupe. Si la personne n'arrive pas à payer à temps, les autres membres du groupe ne pourraient plus recevoir de crédit.

Les mesures prises leur ont permis d'atteindre un taux d'autosuffisance financière de 105 % en 2006. Ce succès leur a permis d'avoir suffisamment de fonds propres pour couvrir toutes leurs dépenses opérationnelles et financières et réduire leur dépendance vis-à-vis des donateurs. La Fondation dispose aujourd'hui de 46 agences rurales dans huit régions du Kenya, contre 24 agences dans quatre régions en 1998. De 29 000 en 2000, plus de 100 000 femmes kenyanes à faible revenu dirigent maintenant de petites entreprises avec des prêts KWFT. Les femmes déclarent que leur vie s'est améliorée grâce à leur relation avec KWFT. Les organisations de la société civile peuvent s'inspirer de

l'expérience de KWFT pour générer des ressources financières supplémentaires grâce au modèle du microcrédit.

L'histoire de Zawadisha Kenya Ltd est similaire à celle de KWFT. Zawadisha est une OSC qui fournit de petits prêts aux femmes rurales kenyanes pour les aider à subvenir à leurs besoins. Ils ont commencé avec ce modèle de microfinance parce que les gens accordent plus de valeur à ce pour lequel ils ont payé qu'à ce qui leur est donné gratuitement. Comme l'a dit Monica Makori, chef des opérations : "les gens ne s'approprient pas les choses qui leur sont données gratuitement. Quand vous faites payer les gens, même une petite somme, pour ce qu'ils reçoivent, ils s'en approprient et l'apprécient pour s'en occuper et en jouir".

Pour mettre en œuvre ce modèle, ils ont veillé à inclure les femmes dès le début et organiser des séances d'orientation pour les femmes afin qu'elles informent leur famille avant de prendre le prêt. Zawadisha n'accorde des prêts qu'aux femmes appartenant à des groupes de femmes enregistrées auprès des services sociaux du gouvernement au Kenya.

Depuis maintenant 7 ans, la vie des femmes ont changé grâce aux petits prêts. Ces femmes ont également gagné le respect des membres de leur famille pour le soutien financier qu'elles leur apportent. Généralement, le taux de recouvrement est de 99% car les prêts recouverts sont octroyés à un autre groupe de femmes. Hormis le fait que Zawadisha ne dispose pas d'assez de fonds pour satisfaire toutes les demandes



qu'elle a reçues dans les zones rurales, il y a très peu de cas de défaillance des femmes y ayant pris part.

Il existe actuellement environ 14 modèles de microcrédit utilisés par les institutions de microfinance : associations, garanties bancaires, banques communautaires, coopératives, coopératives de crédit, Grameen, groupes, particuliers, intermédiaires, ONG, pression des pairs, petites entreprises et modèles bancaires villageois. Les différents modèles sont vaguement liés les uns aux autres, et la plupart des bonnes institutions de microfinance durables ont des caractéristiques de deux ou plusieurs modèles dans leurs activités.

## Quels sont les avantages liés à l'intégration d'un modèle de 'microfinance' ?

- Il augmente le nombre de collaborateurs actifs ;
- Il donne accès à un financement sans restriction ;
- Il est relativement accessible aux bénéficiaires comparativement aux sources de financement traditionnelles.

## Quels sont les défis possibles liés à l'intégration d'un modèle de microfinance ?

- Le maintien du rythme de la croissance ;
- L'incapacité de répondre aux attentes des clients ;
- Des questions de gouvernance interne et externe ;
- Un faible taux de recouvrement des prêts peut faire échouer le mécanisme.

## Qui devrait envisager l'intégration d'un modèle de microfinance ?

Ce modèle de financement alternatif convient aux organisations dont le(s) projet(s) cible(nt) les personnes à faible revenu dans les zones urbaines et rurales.

### Etudes de Cas



**KENYAN WOMEN  
FINANCE TRUST**



**ZAWADISHA  
KENYA LTD**



# Modèle de financement No 7:

# Commandites Fiscales

Type de Ressources: Externe

## Caractéristiques Principales



- La commandite fiscale est un modèle selon lequel une OSC accepte de fournir des services administratifs et d'assumer la responsabilité juridique et financière des activités de groupes ou de personnes engagées dans des travaux qui contribuent à la réalisation de la mission du commanditaire fiscal.
- Les commanditaires peuvent fournir des salaires, des avantages sociaux, des espaces de bureau, épargnant ainsi aux projets la nécessité de développer ces ressources

## Avantages



- Le projet bénéficie de l'expérience et de la réputation du commanditaire, ce qui lui permet de collecter des fonds plus efficacement.
- Possibilité de recevoir des dons déductibles d'impôt.
- Moins de coûts initiaux.
- Admissibilité pour plus d'opportunités de financement.

## Qui peut envisager ce modèle ?



- Tous types d'OSC, y compris les organisations de plaidoyer et de recherche.

L'Institut de la société civile de l'Afrique de l'Ouest (WACSI) a été contacté par le Bureau régional africain de l'OSF pour servir de commanditaire fiscal afin de faciliter les activités d'opération d'un groupe de réflexion, African Court Research Initiative 'Initiative de recherche sur la Cour africaine' (ACRI), en vue de son établissement en tant que African Center for International Law and Development « Centre Africain de Droit International et de Développement » (ACILD).

Le projet, baptisé ACRI - Phase 3, vise à fournir des conseils stratégiques fondés sur la recherche pour la prise de décision portant spécifiquement sur des questions de responsabilité, de justice et d'état de droit sur le continent. Grâce au soutien du bureau régional africain d'OSF, le projet s'est spécifiquement concentré sur la réalisation d'une étude de recherche sur les défis et les opportunités de la ratification du Protocole de Malabo pour la Cour africaine ; élargir et compléter le Règlement de procédure et de preuve; fournir une plateforme médiatique pour les délibérations sur le protocole de Malabo.

Dans le cadre de ce processus, WACSI a assumé la responsabilité globale de la gestion et du décaissement des fonds au titre de la subvention. Les responsables de WACSI et d'ACRI ont préparé des rapports financiers, WACSI étant responsable de la gestion et du suivi des décaissements. WACSI et ACRI ont convenu de dispositions internes pour le décaissement des fonds conformément aux procédures de WACSI et pour s'assurer que les rapports sont préparés et soumis à temps.

En règle générale, une relation de commandite fiscale confère à un projet de bienfaisance le

statut d'exonéré d'impôt et certains avantages administratifs du commanditaire. Ceci lui permet de recevoir des subventions et des contributions déductibles d'impôt qu'il ne pourrait recevoir autrement. Le commanditaire fiscal conserve généralement la capacité d'exercer certains contrôles sur le commandité et demande souvent des honoraires au commandité en échange de ses services.

Un commanditaire fiscal est une OSC qui assure une surveillance fiduciaire, une gestion financière et d'autres services administratifs pour aider à renforcer les capacités des projets de bienfaisance. Le rôle du commanditaire fiscal peut comprendre l'exécution de plusieurs tâches administratives pour le compte de l'organisation ou du programme commandité, y compris assumer la responsabilité de recevoir et d'administrer les dons de bienfaisance au nom de l'organisation commanditée.

## Quels sont les avantages liés à la commandite fiscale ?

Certains avantages de la commandite fiscale sont énumérés ci-dessous :

- La possibilité de recevoir des dons exonérés d'impôt : Une commandite fiscale permet à un projet de bienfaisance d'utiliser le statut d'exonération fiscale du commanditaire pour recevoir des dons exonérés d'impôt ;
- Les meilleures opportunités de collecte de fonds grâce au réseau et à l'expertise du commanditaire fiscal ;



- La réduction des coûts initiaux : Un projet sollicitant une commandite fiscale n'est pas tenu d'intégrer ou d'acquiescer son propre statut, ce qui lui permet d'économiser ces frais de démarrage essentiels ;
- L'admissibilité à un plus grand nombre de possibilités de financement ;
- La promotion des solutions bien gérées et une efficacité financière pour résoudre les problèmes ou relever les défis sociaux ;
- Le partage d'une plate-forme administrative commune avec une organisation plus grande permet d'accroître l'efficacité ;
- Le transfert des connaissances, des compétences et des habitudes d'un excellent fonctionnement organisationnel ;
- La diversité des prestations de services par le commanditaire fiscal : Les commanditaires fiscaux fournissent de nombreux services à un projet, y compris l'appui administratif, la comptabilité, l'espace bureau, la rédaction des subventions et l'appui technique.

## Quels sont les défis possibles liés à la commandite fiscale ?

La pratique de la commandite fiscale (CF) comporte certains risques inhérents. Les OSC ne devraient s'engager dans une commandite fiscale que si leurs dirigeants et leurs conseils d'administration sont pleinement informés des obligations et des responsabilités qui leur incombent juridiquement en tant que commanditaires fiscaux.

- Les frais administratifs. De nombreux commanditaires fiscaux exigent des frais administratifs pour l'utilisation de leurs locaux,

leurs services et leur personnel.

- La difficulté à se séparer du commanditaire. Il peut être difficile de se séparer d'un commanditaire fiscal si l'accord de commandite fiscale ne prévoit pas expressément la séparation.
- Les accords de la commandite fiscale, s'ils ne sont pas gérés avec précaution, peuvent être vulnérables aux critiques selon lesquelles ils servent simplement d'intermédiaires pour la transmission des dons qui pourraient être déduits aux entités ne remplissant pas les conditions à les recevoir.
- L'importance pour les commanditaires et les initiateurs de projets de comprendre la nature exacte de leur relation.
- La perte de contrôle du projet. Un commanditaire fiscal peut être juridiquement et fiscalement responsable des projets qu'il commandite. Cette responsabilité exige que le commanditaire fiscal exerce un contrôle sur les fonds et les opérations du projet pour s'assurer que les fonds sont utilisés à des fins appropriées afin d'éviter des responsabilités fiscales et autres responsabilités juridiques, ce qui peut limiter la capacité du projet à diriger ses opérations comme il l'aurait souhaité.
- Le commanditaire peut être reconnu pour les actions du projet. Étant donné que le commanditaire fiscal reçoit des dons et mobilise souvent des fonds pour le projet, le commanditaire peut recevoir la reconnaissance de la communauté pour les œuvres



de bienfaisance réalisés dans le cadre du projet.

## Qui devrait envisager un modèle de commandite fiscale ?

Le recours à un commanditaire fiscal vous permet d'attirer des fonds pour vos opérations qui seront déductibles d'impôt pour les donateurs.

De nombreuses OSC s'engagent occasionnellement dans des activités de commandite fiscale, qui sont devenues un mécanisme efficace et efficient permettant de lancer de nouvelles organisations à but non lucratif, créer des mouvements sociaux et fournir des services publics. Certaines organisations peuvent également rester longtemps dans une relation de commandite fiscale, décidant que leur mission puisse être accomplie dans cette structure sans créer une nouvelle entité.

Certaines organisations en Afrique considèrent que le recours à un commanditaire fiscal est le bon modèle d'affaires qui leur convient, car il les aide à externaliser les responsabilités administratives, qu'il s'agisse des tâches de back-office ou de celles relatives à la collecte de fonds et au décaissement des fonds. Cette structure pourrait également être particulièrement bien adaptée à toutes les organisations de volontariat.

## Autres éléments à prendre en compte:

- Projets de courte durée. Si le projet ne dure que peu de temps, une commandite fiscale peut être le choix le plus économique.
- Projets urgents. C'est un bon choix pour les

projets qui doivent démarrer rapidement.

- Les projets dont les ressources sont destinées aux œuvres de bienfaisance. Étant donné qu'un commanditaire fiscal fournit souvent une assistance administrative et technique aux projets, les ressources du projet peuvent être consacrées à la réalisation de sa mission plutôt qu'à des tâches administratives.
- Collaborations ou coalitions. Ce modèle est utile pour les groupes d'organisations ou les individus travaillant ensemble sur un projet. Le commanditaire fiscal peut centraliser la réception et la répartition des subventions et des dons pour le projet, ce qui rend la gestion de l'argent plus efficace.

## Quelles sont les démarches pour établir une commandite fiscale ?

Il est conseillé aux commanditaires de s'assurer que l'activité de commandite d'un projet s'inscrive dans le cadre de leurs propres objectifs de bienfaisance exemptés, car les commanditaires peuvent être tenus responsables des actes de tout projet commandité.

Les initiateurs de projets sont appelés à reconnaître que les projets seront sous supervision de leurs commanditaires, qui pourraient être juridiquement responsables des interventions et activités du projet.

Les avantages d'un statut d'exonération fiscale immédiate et de l'appui administratif doivent être comparés au manque d'autonomie et les frais généralement exigés par le commanditaire



a) Évaluer le projet de bienfaisance. Évaluer les objectifs et les besoins du projet. Assurez-vous de considérer et de décider quel type d'entité juridique le projet deviendra. Si votre organisation décide de devenir une entité à but non lucratif constituée en personne morale, suivez les étapes pour le faire. Si non, elle peut envisager devenir une association sans personnalité morale, afin de préserver certains des droits juridiques liés à son projet. Les types de droits juridiques que le projet préserve en tant qu'association sans personnalité morale comprennent le pouvoir de conclure l'entente de commandite fiscale et le droit de faire respecter les modalités de l'entente devant les tribunaux.

b) Décider d'un modèle de commandite fiscale. Examinez les différents modèles de commandite fiscale et décidez lequel conviendra le mieux aux besoins du projet.

c) Trouver un commanditaire fiscal. Faites vos recherches. Utilisez les ressources présentées dans ce guide pour trouver le bon commanditaire fiscal qui répondra aux objectifs et aux besoins du projet décrits à la première étape.

d) Communiquez avec le commanditaire pour discuter de vos idées. Communiquez avec les commanditaires fiscaux privilégiés pour discuter du projet et de vos plans de commandite fiscale.

e) Signer un accord de commandite fiscale. Une fois qu'une organisation a accepté d'être le commanditaire fiscal du projet, un accord de commandite fiscale doit être rédigé et signé.

## Etudes de Cas



WACSI



# Modèle de financement No 8: **Entreprises filiales à but lucratif**

Type de Ressources: Externe

## Caractéristiques Principales



- Les organisations utilisant ce modèle hybride peuvent poursuivre deux objectifs qui leur permettent de réaliser des profits tout en réalisant leur objectif social.
- Ils peuvent créer une entreprise purement commerciale afin de générer des fonds pour mettre en œuvre des programmes,

## Avantages



- Exonération fiscale lorsque les revenus provenant d'activités économiques sont suffisamment liés aux objectifs statutaires ou d'intérêt public de l'organisation..

## Qui peut envisager ce modèle ?



- Organisations de prestation de services.

Au Ghana, malgré l'absence d'un cadre politique solide sur les entreprises sociales, la Northern Sector Action on Awareness Creation (NORSAAC) utilise un modèle d'investissement social pour faire des gains des investissements de démarrage dans les entreprises sociales locales qu'elle aide à créer. En 2012, alors que l'espace de financement des OSC devenait surchargé par une dépendance excessive à l'égard des donateurs étrangers, NORSAAC s'est lancée dans une entreprise filiale à but lucratif. Avant de commencer, ils ont fait des recherches sur les meilleures pratiques du modèle d'entreprise sociale et au cours de la mise en œuvre, ils ont impliqué tous leurs parties prenantes internes, y compris le conseil d'administration, l'équipe de direction, l'équipe de gestion élargie et le bassin de bénévoles et de responsables de projet. Le conseil d'administration a été très utile en pensant différemment et en changeant l'état d'esprit. Par exemple, le conseil d'administration avait un sous-comité dévoué qui a participé à des ateliers de renforcement des capacités sur les techniques locales de collecte de fonds.

Les femmes et les jeunes des districts de Karaga et de Sagnerigu, dans le nord du Ghana, ont joué un rôle essentiel dans le processus de création de l'entreprise sociale. La bonne volonté de l'organisation dans la région ainsi que l'expérience acquise dans la mise en œuvre de projets similaires ayant un objectif légèrement différent, ont favorisé l'adoption et la mise en œuvre réussie de leur filiale. La communauté locale a démontré son soutien en leur attribuant un lopin de terre pour le marché modèle dans la municipalité. En conséquence, le fonds renouvelable de l'organisation est passé à plus

de 250 % à partir de la phase d'amorçage. Le village industriel de NORSAAC et le marché modèle se développent également. Malgré ces succès, NORSAAC éprouve encore des difficultés à convaincre les investisseurs de la dichotomie entre leurs systèmes à but lucratif et à but non lucratif.

En Éthiopie, le Development Expertise Center (DEC) gère également des activités génératrices de revenus (AGR) pour subventionner leurs activités de bienfaisance. Selon le directeur exécutif Berhanu Demissie, ils ont adopté ce modèle lorsqu'ils ont "réalisé qu'il devenait difficile de mobiliser des ressources auprès des organisations donatrices, car ces dernières sont passées de l'aide au commerce. D'autre part, ils sont dans l'obligation de réaliser leur mission. Par conséquent, cela les a contraints à explorer d'autres opportunités où ils pourraient s'approvisionner en ressources financières".

En interne, grâce à l'implication du conseil d'administration, de l'équipe de direction, des membres de la direction de l'AGR et du personnel affecté à la gestion des activités commerciales, l'entreprise à but lucratif a été mise en œuvre avec succès. Le conseil d'administration du DEC a donné des directives et orientations depuis la création jusqu'à l'étape de la mise en œuvre. Les membres de l'équipe de direction suivent de près les niveaux de mise en œuvre et informent le conseil d'administration et le personnel qui gère les activités courantes de l'entreprise, lorsque des décisions importantes sont requises.



Sur le plan externe, l'existence d'une politique sur les AGR pour les OSC, le renforcement des capacités organisationnelles de DEC sur le modèle d'affaires, le changement et l'expérience en matière de gestion des risques ont été un facteur supplémentaire qui a favorisé l'adoption et la mise en œuvre réussies de ce modèle. Voici quelques-unes des étapes qu'ils ont suivies :

- Compréhension de la loi éthiopienne sur l'engagement de l'AGR en faveur des OSC et la facilitation de l'obtention d'une licence pour l'exploitation d'une entreprise légale ;
- Renforcement des capacités internes sur la façon de gérer efficacement la nouvelle entreprise ;
- Étude de faisabilité du marché et développement des affaires pour s'engager sur des activités rentables liées à leurs expériences de leur travail de bienfaisance ;
- Trouver du capital de démarrage et démarrer l'entreprise ;
- Travailler sur la promotion et le marketing

Actuellement, l'entreprise dispose d'un personnel de plus de 10 personnes travaillant de façon permanente et 12 personnes à temps partiel. L'entreprise contribue actuellement à près de 3% des besoins financiers et voici quelques-uns des avantages qui en découlent :

- Expérience professionnelle acquise dans d'autres domaines que le travail caritatif ; élargissement de la réflexion dans le cadre d'un modèle d'entreprise et aide à concevoir de meilleurs programmes sur les moyens de subsistance et les possibilités d'emploi ;

- Des fonds de contrepartie couverts requis par des donateurs comme l'UE ; et
- Création d'une bonne expérience pour travailler avec le secteur privé et renforcer les partenariats public-privé.

Cependant, ils ont également rencontré quelques défis, tels que :

- Mauvaise stratégie de marketing et de promotion ;
- Des ressources limitées pour gérer l'investissement à grande échelle ; et
- Faible connaissance d'entreprise, car une plus grande partie de leur expérience portait sur le travail caritatif plutôt que sur des activités subsidiaires à but lucratif.

## Quels sont les avantages liés à la gestion d'une entreprise à but lucratif ?

Les revenus des OBNL sont exonérés d'impôt s'ils proviennent d'activités économiques en rapport étroit avec les objectifs de la société ou l'intérêt public de celle-ci. Elle protège également les organisations à but non lucratif existantes contre les dettes et les requêtes impliquant leur filiale et ses activités.

## Quels sont les défis possibles liés à une entreprise à but lucratif ?

- Il est probable de s'engager dans des activités génératrices de revenus n'ayant aucun rapport avec les objectifs de l'organisation.



Selon Issah Aminu, directeur de la mobilisation des ressources de NORSAAC, « le type d'opération et la main-d'œuvre nécessaires pour mener les activités, même si elles sont corrélatives ou non, ne sont ni complémentaires ni disruptives pour le non-profit existant ». Cela peut susciter des questions quant à la pertinence de l'organisation par rapport aux contextes locaux, à qui vous devez rendre des comptes et à la meilleure façon de mobiliser des ressources pour réaliser le changement, tout en maintenant les racines et les liens locaux.

- Elle exige de la discipline et peut créer une concurrence déloyale avec des opérateurs similaires au sein du secteur à but lucratif.
- L'organisation à but non lucratif existante peut ne pas disposer de ressources suffisantes (p. ex., temps et ressources) pour gérer et diriger les activités de l'entreprise à but lucratif.

## Qui devrait envisager une entreprise à but lucratif ?

Avant de choisir l'exploitation de deux structures, vous devez bien comprendre les prérequis (tant au sein de l'organisation que sur le plan juridique) de cette approche, la charge financière et administrative supplémentaires.

## Quelles sont les étapes de la création d'une entreprise à but lucratif ?

- Identifier le besoin de l'entreprise à but lucratif ;
- Élaborer un plan d'affaires ;

- Élaborer un budget qui facilitera la mise en œuvre du plan d'affaires ;
- Obtenir l'avis et les orientations du conseil d'administration pour éventuellement améliorer et approuver la mise en œuvre du plan d'affaires ; et
- Superviser la mise en œuvre du plan d'affaires et examiner les progrès réalisés.

### Études de Cas



NORSAAC



DEVELOPMENT  
EXPERTISE CENTER



## Modèle de financement No 9:

# Incubation

Type de Ressources: Externe

### Caractéristiques Principales



- L'incubation est un processus qui consiste à aider les organisations nouvellement créées à se développer en leur fournissant l'appui financier et technique nécessaire.
- Les incubateurs sont des organisations qui aident ces jeunes entreprises prometteuses à acquérir les ressources nécessaires à leur réussite et à leur gestion.
- Les services offerts par les incubateurs peuvent inclure des espaces de bureau et d'autres services ou conseils professionnels.

### Avantages



- Aide le bénéficiaire à mettre en place des systèmes et des processus solides et à se concentrer dès le départ.
- L'incubateur peut exiger des frais pour ses services.

### Qui peut envisager ce modèle ?



- Organisations humanitaires.
- Organisations de prestation de services.

Le Centre Marocain pour l'Innovation et l'Entrepreneuriat Social (MCISE) a adopté un modèle de financement d'incubation comme l'un des moyens d'accroître ses ressources financières. Ils sélectionnent des projets sociaux novateurs et les soutiennent avec un financement de démarrage dans le cadre leur programme Dare Inc. En contrepartie, ils récupèrent 2 % des bénéfices sur 5 ans ou 5 % de la participation au capital des entreprises incubées qui ont atteint leur maturité. L'initiative Dare Inc. a également permis de créer environ 138 emplois. Les autres activités du MCISE sont la sensibilisation et le plaidoyer, l'éducation et la formation, la recherche et les politiques.

Les OSC peuvent maintenir leurs activités en fournissant des fonds d'amorçage et des services d'incubation à des projets d'entreprises potentiellement rentables et à des organisations pour qu'elles détiennent une part des capitaux propres et profitent d'une part de l'excédent que ces projets peuvent éventuellement générer. Cependant, bien que les organisations à but non lucratif puissent contracter des dettes, elles n'ont pas accès au financement par actions parce qu'elles ne peuvent pas répartir leurs bénéfices entre leurs actionnaires.

## **Quels sont les avantages liés à un financement de démarrage ?**

Cela permet aux organisations d'établir des systèmes et des processus solides ; Cela permet également aux organisations de se concentrer dès le début.

## **Quels sont les défis possibles liés à un financement de démarrage ?**

Beaucoup de pressions sur l'organisation, ce qui la pousse souvent à prêter beaucoup plus d'attention au retour sur investissement (RSI) plutôt qu'à sa mission sociale.

## **Qui devrait envisager un financement de démarrage ?**

La majorité des OSC qui sont axé sur les services ou produits peuvent prendre en compte ce modèle de financement.

## **Quels sont les étapes pour mettre en place un financement de démarrage ?**

Voici quelques aspects pratiques à examiner avant de présenter une demande de financement externe réussie :

1. Avoir une idée claire de votre situation :

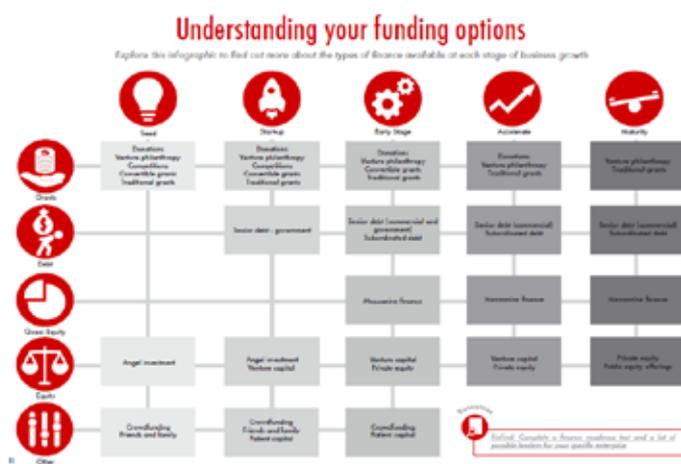
Les OSC doivent avoir une bonne compréhension du type de financement qu'elles souhaitent ou peuvent obtenir, compte tenu de la nature de leur organisation. Il est important de comprendre les critères de financement, le cycle de vie du projet et la façon de renforcer votre crédibilité par des structures juridiques, des labels ou des certifications et accréditations du secteur.



## 2. Maîtriser vos options de financement :

La compréhension de la raison profonde de leur plan financier et le montant nécessaire permettra aux OBNL d'identifier la source de capital, ou la combinaison de sources, qui s'aurait répondre le mieux aux besoins de leur organisation. L'harmonisation de votre source de financement avec le cycle de vie de votre organisation est un bon point de départ pour la recherche de financement.

## 3. Préparez votre entreprise sociale à un financement réussi :



Source: A guide to finance for social enterprises in SA, p. 11



Modèle de financement No 10:

# Financement du secteur privé

Type de Ressources: Externe

## Caractéristiques Principales



Les partenariats novateurs entre les OSC et le secteur privé sont définis comme tout arrangement formel ou informel entre les OSC et un ou plusieurs secteurs privés partageant le même objectif pour atteindre un but social et économique.

## Avantages



Plus flexible et représente la source qui pourrait être utilisée pour une réponse rapide, une assistance personnalisée et le financement de projets à haut risque.

- Comble les lacunes en matière de capacité qui nuisent à la durabilité à long terme.
- Le volume et la qualité des dons d'entreprise augmentent

## Qui peut envisager ce modèle ?



- Les organisations axées sur les services sont généralement plus en mesure de mobiliser des fonds auprès du secteur privé. Mais le financement privé joue également un rôle essentiel dans le financement des activités de plaidoyer et des groupes d'experts qui suivent et réfléchissent à l'élaboration des politiques et à leur impact.

Emma Orefuwa, de African Foundation for Development (AFFORD), a partagé ses idées sur les dons de la diaspora lors d'une rencontre sur la durabilité des OSC. En se référant à Young Diaspora Volunteering Missions 'missions de volontariat des jeunes de la diaspora' (YDVM), elle a démontré que les modèles de dons informels et les dons directs sont des méthodes potentielles pour soutenir les activités de la société civile qui devraient être exploitées. Les aspects essentiels à prendre en compte par les OING et les ONG sont les suivants :

- Les diverses identités et générations de la diaspora ;
- La nécessité de définir clairement le but de l'engagement ; et
- L'utilisation des valeurs communes comme moyen de créer une certaine solidarité entre les différents groupes de la diaspora.

Un autre modèle remarquable est la stratégie du secteur privé du Fonds d'Aide au Développement Communautaire du Kenya (KCDF). KCDF promeut des communautés durables pour la justice sociale au Kenya. Depuis sa création, il y a de cela 21 ans, KCDF a établi des partenariats avec diverses institutions privées. KCDF a obtenu des fonds provenant exclusivement du Kenya et s'est fait le champion de la mobilisation des ressources locales, qui s'est avérée un modèle intéressant pour les organismes de financement. Grâce à ces partenariats, KCDF a obtenu du financement pour plusieurs de ses projets, y compris son projet phare Pamoja for Change (Ensemble pour le changement), qui permet à l'organisation d'accorder des financements de contrepartie aux communautés selon un partage à part égale. Ils ont été

motivés à adopter ce modèle de financement car les institutions privées souhaitaient de plus en plus contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) et à la Vision 2030. Cela signifie qu'elles sont constamment à la recherche d'organisations aux vues similaires qui sont prêtes à s'associer dans le cadre du développement.

Afin de mettre en œuvre ce modèle, l'équipe des programmes et de la collecte de fonds du KCDF a commencé par mener des recherches sur les entités du secteur privé que l'organisation souhaitait approcher, puis a ensuite pris rendez-vous et rédigé des propositions pour communiquer l'impact et les objectifs à atteindre dans le cadre de leur partenariat. Travailler avec les communautés et leur permettre de prendre en charge leur programme de développement grâce à des fonds de contrepartie a été une approche exceptionnelle qui a motivé le secteur privé à collaborer avec l'organisation. De plus, l'acceptation de l'intérêt que portent respectivement les deux parties et les entreprises au développement durable et au soutien à la croissance locale a permis le succès du processus.

Toutefois, les bureaucraties peuvent entraver les progrès au sein des entreprises du secteur privé rendant ainsi les propositions des organisations de développement ardues à faire passer. En outre, les entreprises fondent de plus en plus leurs propres fondations et canalisent leurs budgets de Responsabilité Sociale Organisationnelle à travers elles, ce qui les empêche de financer d'autres organisations de développement.



L'expérience de Musika, une OSC zambienne créée en 2011, mérite également d'être mentionnée. L'objectif de Musika est d'améliorer les moyens de subsistance des petits exploitants agricoles en Zambie. Ils soutiennent le développement du secteur privé agricole par le biais de services techniques et de subventions visant à changer les pratiques des entreprises agricoles existantes qui souhaitent travailler avec les petits exploitants agricoles. Musika fournit trois grands services : i) l'assistance technique aux organisations du secteur privé ; ii) l'accès aux ressources pour catalyser le changement des pratiques du secteur privé ; et iii) le courtage entre le secteur privé et les communautés.

L'expérience de Musika en Zambie souligne qu'il est primordiale de mettre en place une structure de gouvernance pour mobiliser des fonds et communiquer aux clients l'approche de leur partenariat. Musika a été créée en tant qu'organisation à but non lucratif et devait bâtir sa crédibilité auprès de partenaires potentiels en définissant sa gouvernance. Cela impliquait la définition des relations entre les différents acteurs afin d'établir la structure de propriété de l'organisation (partagée entre six institutions existantes liées à l'agriculture) et la mise en place d'une structure permettant au personnel et aux cadres supérieurs de montrer la crédibilité et la vérifiabilité des exigences de financement du DfID et du SIDA. Cette structure a également permis à Musika d'expliquer à ses clients ses services, sa responsabilité, son soutien et la facilitation de ses partenariats, ainsi que les avantages que les partenaires pourraient tirer de leur collaboration avec Musika.

## Les défis qu'ils ont dû relever au cours du processus :

- Incertitude quant à savoir si les parties prenantes pourraient œuvrer à la réalisation de leur objectif ;
- L'engagement au niveau des cadres moyens n'a pas été repris par les cadres supérieurs ni communiqué à ces derniers ;
- Les gens se disent engagés, mais lorsqu'il s'agit d'investir des ressources, ils sont souvent absents.

## Les stratégies d'atténuation qu'ils ont adoptées sont les suivantes :

- S'attaquer rapidement aux cas de non-engagement : Ils ont commencé avec un petit groupe de membres engagés qui ont démontré qu'ils pouvaient atteindre leurs objectifs ;
- Formaliser l'engagement dès que possible en définissant des objectifs clairs et des résultats escomptés : Définir clairement la valeur ajoutée des partenariats et des retours sur investissement ; travailler ensemble de manière participative et obtenir l'engagement de ressources lorsqu'un plan d'action a été défini ; et
- Effectuer une vérification des antécédents de chaque organisation afin d'évaluer sa capacité de partenariat.

En Afrique de l'Ouest, l'Initiative de Partenariat dans le Delta du Niger (NDPI) est un partenariat établi en 2010 par Chevron Corporation à travers la création d'une fondation stratégique



aux Etats-Unis d'Amérique (NDPI Foundation) et d'une fondation de mise en œuvre au Nigeria (PIND Foundation). L'objectif du NDPI est d'établir des partenariats multipartites novateurs qui permettent aux communautés de créer un environnement pacifique et propice à une croissance économique équitable dans le delta du Niger. Le NDPI a permis l'accès au financement, le dialogue entre les secteurs public et privé et la société civile. PIND a appuyé cette activité de partenariat par l'entremise de ses deux Centres de Développement Economique (EDC). Les objectifs de financement ont été atteints et ses activités et sa présence physique attirent des ressources supplémentaires et des programmes d'organismes donateurs dans la région. Concrètement, il a fallu soutenir 10 202 bénéficiaires directs, travailler avec 155 organisations, soutenir 93 entreprises locales et former 414 représentants d'entreprises locales.

De nombreuses OSC ont déjà accès à la philanthropie d'entreprise, et la possibilité de la développer est un sujet qui a longtemps fait l'objet de discussions. Bien qu'il s'agisse d'un domaine où l'engagement s'est accru, pour certaines OSC, les relations de financement avec le secteur privé demeurent un domaine largement inexploré. Les domaines de partenariat possibles entre la société civile et le secteur privé sont les suivants :

- Le partage d'expertise ;
- Engagement pour sensibiliser les consommateurs ;
- Collaboration à l'exécution du programme ;
- L'apport de la philanthropie à la société civile ;
- Coopération en matière de plaidoyer : plaidoy-

er auprès d'autres entreprises et en aval des chaînes d'approvisionnement ;

- Partenariats visant à promouvoir les droits et les moyens de subsistance des producteurs primaires dans les chaînes d'approvisionnement.

Selon Uwe Gneiting , le secteur privé est de plus en plus considéré comme un acteur central du développement, plutôt comme une simple source de financement :

« Aujourd'hui, la contribution des entreprises au développement ne se limite plus à la création de richesses, d'emplois, au transfert de technologie et à la fourniture de biens et de services, mais est censée contribuer de manière proactive aux résultats du développement durable par le biais de ses activités principales et au-delà »

## Quels sont les avantages liés au financement privé ?

- Le financement privé est généralement plus souple et constitue la source qui pourrait être utilisée pour des interventions rapides, une assistance adaptée et le financement de projets à plus haut risque ;
- Certaines organisations ont recours à des modèles de partenariat novateurs pour combler les lacunes en matière de capacités qui entravent la durabilité à long terme ;
- Le volume et la qualité des dons d'entreprise augmentent.



## Quels sont les défis possibles liés la responsabilité sociale des entreprises et du financement privé ?

Il existe en matière de partenariat entre le secteur privé et la société civile, de potentiels défis, risques et coûts tels que :

- Les entreprises peuvent percevoir les OSC comme manquant de professionnalisme et d'efficacité dans leur façon de travailler, ce qui constituera un obstacle à leur engagement. Par ailleurs, la société civile peut critiquer les acteurs du secteur privé comme étant axés sur le marché et les relations publiques ;
- Les entreprises ont tendance à s'engager avec la société civile sur des questions immédiates ou à court terme qui sont étroitement liées à des intérêts communs, mais la société civile peine à établir des relations à long terme avec le secteur privé sur des questions liées aux priorités commerciales ;
- La philanthropie d'entreprise peut être dirigée par l'intermédiaire de fondations d'entreprise qui se positionnent comme des concurrents des OSC ;
- L'utilisation variée des terminologies peut poser un problème lorsqu'il s'agit d'établir une relation efficace avec le secteur privé ;
- Les OSC craignent de perdre leur capacité de décision, leur autonomie et de devenir dépendantes du financement privé. Il y a une idée fautive selon laquelle si une société affecte des fonds au projet d'une organisation, celle-ci ne sera pas en mesure de mettre en

œuvre librement le projet et devra procéder à des changements qui affecteront son identité ;

- La méfiance et la réticence à collaborer (également citée comme un obstacle par la Consultation Nationale de la Société Civile 'NCCS' du Togo) ;
- La mobilisation des fonds, surtout auprès des particuliers reste toujours un défi pour la plupart des OSC, en raison d'un manque de compétences et de confiance dans l'efficacité à solliciter des fonds auprès des personnes concernées. Pourtant, l'expérience des pays développés montre que la source de financement la plus fiable, pour une ONG, susceptible d'assurer la durabilité à long terme est le soutien d'individus engagés .

## Qui devrait envisager un financement privé ?

Les organisations axées sur les services sont généralement plus en mesure d'obtenir des fonds auprès du secteur privé. Mais le financement privé joue également un rôle essentiel dans le financement des activités de plaidoyer et des groupes d'experts qui suivent et réfléchissent à l'élaboration des politiques et ses impacts.

## Quels sont les étapes pour établir un partenariat avec le secteur privé

Pour trouver un bon partenariat, les OSC doivent identifier et évaluer le potentiel des partenaires et vérifier leurs objectifs et/ou leur vision. Voi-



ci quelques conseils pratiques à prendre en compte :

- Définissez la vision et la mission de votre partenariat ;
- Énoncez les objectifs ou les buts, les ressources et les relations nécessaires pour atteindre vos objectifs et les principaux agents de changement dans le partenariat ;
- Exposez les obstacles potentiels à la réussite de votre partenariat et la façon dont vous les surmonterez ;
- Déterminez les ressources financières qui seront nécessaires ;
- Décrivez comment les responsabilités seront partagées ;
- Décrivez comment le partenariat maintiendra l'élan et favorisera le renouvellement.

## Remarques importantes

- Le réseautage est très important : utilisez vos réseaux et créez constamment de nouveaux réseaux !
- Une forme non institutionnalisée de don se produit lorsqu'il existe un certain niveau de lien émotionnel avec la cause. De telles subventions non formalisées peuvent prendre beaucoup de temps et requiert souvent un haut niveau de responsabilité, surtout au niveau local, où les dons sont faits sur la base d'expériences vécues.
- Il faut investir dans les donateurs individuels à travers différentes formes de communication et les rendre de plus en plus engagés et fiables en termes d'engagements financiers. Comprendre le fait que la collecte de fonds

individuelle est un investissement à court terme à coût élevé et à rendement élevé à long terme, peut aider à créer un cadre juridique et fiscal qui favorise de tels dons.

- Les bailleurs de fonds locaux et les organisations intermédiaires jouent un rôle important mais souvent négligé dans la durabilité des OSC.
- Les fonds d'amortissement représentent un modèle intéressant de don de bienfaisance. Les fonds d'amortissement signifient que le ou les donateurs établissent un fonds qui sera réparti en subventions sur une plus longue période. Du point de vue des OSC, c'est intéressant, car l'impact requis est généralement clairement défini, les fonds sont disponibles pour une période relativement plus longue, et pourtant, ils motivent et poussent tous les acteurs à obtenir des résultats dans les délais impartis.
- L'importance du financement privé et surtout individuel est souvent sous-estimée par les OSC en Afrique.

Voici quelques suggestions tirées du rapport CIVICUS 2017 sur la société civile et le secteur privé , pour améliorer la collaboration entre les deux secteurs :

1. Élaborez, communiquez, adhérez et actualisez continuellement les principes de partenariat pour l'engagement avec le secteur privé ;
2. En tant que société civile, soyez honnête et discutez ouvertement de vos propres défis qui



pourraient vous empêcher de vous engager plus efficacement avec le secteur privé, y compris les défis liés aux attitudes, perceptions, relations et capacités ;

3. Collaborer avec le secteur privé, dans la mesure du possible, pour présenter une analyse de rentabilisation en faveur d'un espace civique ouvert ;

4. Soyez prêt à reconnaître et récompenser les pratiques commerciales exemplaires ainsi qu'à dénoncer et condamner les mauvaises pratiques;

5. Mélangez des stratégies internes et externes qui combinent l'engagement dans le dialogue avec le secteur privé et le droit de protester et de s'organiser à l'extérieur. Dans ce contexte, élaborer vos propres solutions de rechange aux forums d'entreprises d'élite, appartenant à la société civile ;

6. Engagez-vous directement auprès des citoyens, notamment en vous efforçant de les sensibiliser et de les mobiliser pour qu'ils contrôlent et assument leurs responsabilités vis-à-vis du secteur privé, par le biais de campagnes publiques et d'actions de consommateurs ;

7. Soutenez les initiatives visant à renforcer le droit international à l'égard du secteur privé et le traité proposé sur les sociétés transnationales et les droits de l'homme, et plaidez en faveur de l'incorporation des normes internationales par le biais d'une législation nationale progressive ;

8. Travaillez à établir des liens entre la société civile dans son sens le plus large, notamment en établissant de nouveaux liens entre les OSC industrielles axées sur les droits de l'homme et le développement durable, les syndicats, les mou-

vements sociaux, les entreprises sociales, les entreprises socialement responsables et les associations, et les liens entre les échelons mondial et local, le Sud et le Nord global. Dans ce contexte, il faut faire preuve de solidarité et protéger les activistes de la société civile qui sont menacés lorsqu'ils travaillent sur des questions relatives au secteur privé ;

9. Documentez et soyez honnête au sujet des leçons que vous avez tirées de vos engagements avec le secteur privé, y compris vos erreurs et vos succès.

## Etudes de Cas



KCDF



MUSIKA



Modèle de financement No 11:

# Obligations sociales et vertes

Type de Ressources: Externe

## Caractéristiques Principales



- Les obligations sociales et vertes sont des obligations non lucratives que les particuliers ou les investisseurs peuvent acheter ou revendre.

## Avantages



- Les obligations vertes sont l'une des opportunités les plus prometteuses pour les organisations à but non lucratif.
- Les obligations vertes exploitent les vastes réserves de financement, les milliards de dollars détenus par les investisseurs institutionnels.
- Certains investisseurs sont prêts à faire connaître leurs investissements en obligations vertes afin de renforcer leur propre réputation et leur visibilité

## Qui peut envisager ce modèle ?



- Organismes de prestation de services et les organisations humanitaires

Les obligations vertes sont généralement un instrument à revenu fixe dont le produit sert exclusivement à financer ou à refinancer, en totalité ou en partie, des projets verts admissibles, nouveau et/ou existants, et qui sont conformes aux quatre composantes de base des Principes des Obligations Vertes (GBP) de l'Association Internationale du Marché des Capitaux (ICMA). Par ailleurs, les obligations sociales financent des projets qui visent directement à résoudre ou à atténuer un problème social spécifique.

La combinaison des obligations sociales et vertes est appelée « obligations de durabilité ». L'objectif de ces obligations est de promouvoir l'investissement responsable dans le développement durable et d'améliorer la performance des entreprises en matière d'impact environnemental et social. Il s'agit d'une voie innovante pour financer des projets de développement et assurer la durabilité des organisations. Elle offre l'occasion à la société civile de conceptualiser des projets pouvant aider les individus à faible revenu à avoir accès aux biens et services des secteurs de l'éducation, de l'agroalimentaire, de la santé et des finances. Ce type de projets permet aux acteurs de la société civile d'avoir accès à des obligations de durabilité afin de générer des ressources financières pour maintenir leurs activités.

Le produit des obligations vertes est déjà utilisé pour financer des projets respectueux de l'environnement en Afrique. La Banque Africaine de Développement (BAD) a alloué jusqu'à 214 millions de dollars américains provenant de l'émission d'obligations vertes au financement d'une capacité de 1889MW d'énergie renouvelable dans différents pays du continent. D'autres projets de la BAD ayant bénéficié d'obligations

vertes se situent dans le secteur de l'eau et des déchets et visent à réaliser des économies d'eau et à créer des emplois. En décembre 2018, la Banque Windhoek a émis la première obligation verte de la Namibie en décembre 2018. Elle devient ainsi la première banque commerciale à émettre une obligation verte non seulement sur son territoire, mais dans toute l'Afrique australe.

## Quels sont les avantages liés aux obligations sociales ou vertes ??

- Les obligations vertes représentent l'une des opportunités les plus prometteuses pour les organisations à but non lucratif. Presque inconnues il y a une décennie, elles représentent aujourd'hui une solution clé pour le secteur privé qui contribue à financer la transition du monde vers un avenir faible en carbone ;
- Les obligations vertes exploitent les vastes réserves de financement, les billions de dollars détenus par les investisseurs institutionnels tels que les fonds de pension, les compagnies d'assurance et les fonds souverains disponibles sur les marchés financiers mondiaux ;
- La taille et la liquidité des émissions d'obligations vertes sont un facteur important pour les investisseurs ;
- Certains investisseurs sont prêts à faire connaître leurs investissements en obligations vertes afin de renforcer leur propre réputation et leur visibilité.



## Quels sont les défis possibles liés aux obligations sociales ou vertes ?

Il y a un manque de clarification de ce qu'est une « obligation verte ».

## Qui devrait envisager une obligation sociale ou verte ?

Bien que le marché des obligations vertes soit encore très récent, un aspect important de l'exploration des possibilités offertes par les obligations vertes consiste à mieux comprendre le type d'investisseurs et la nature de leurs demandes. En considérant l'expérience en dehors du continent africain, une enquête récente menée aux États-Unis a révélé que les acheteurs d'obligations vertes particulièrement actifs comprenaient des gestionnaires d'actifs et des conseillers en placement, des fondations et fonds de dotation, des investisseurs religieux, des banques d'investissement, des entreprises, des assureurs et des systèmes publics de retraite. Des projets communs étaient en :

- Transport écologique
- Adaptation aux Changements Climatiques et Agriculture Respectueuse du Climat
- Efficacité Énergétique et Efficacité des Ressources
- Bâtiments et Commerce Écologiques
- Énergies Renouvelables et Utilisation durable des terres
- Gestion Durable des eaux usées

### Etudes de Cas



**BANK WINDHOEK**



Modèle de financement No 12:

# Financement Participatif

Type of Resources: External

## Caractéristiques

### Principales



Il s'agit de capitaux recueillis par le biais des réseaux sociaux et des campagnes de marketing qui sollicitent des contributions en petites quantités auprès de plusieurs personnes.

## Avantages



- Il couvre les risques.
- Mise en place gratuite.
- Il est plus facile comparer aux demandes de subventions traditionnelles des donateurs.
- C'est aussi un outil de marketing.

## Qui peut envisager ce modèle ?



- Les organisations humanitaires, de prestation de services, de recherche et de plaidoyer sont toutes adaptées au financement participatif.

Adeola Fayehun, une journaliste de radio et de télévision populaire du Nigeria, a réussi à collecter 37 000 dollars pour aider plus de 200 000 réfugiés camerounais au Nigeria . L'argent recueilli a permis d'acheter des serviettes hygiéniques et des machines à coudre pour donner des moyens d'action à certains réfugiés. Bien qu'elle ne réside pas au Nigeria, elle a utilisé son influence et son réseau pour collecter des fonds, tandis qu'une organisation locale, KIRWA Foundation, a fourni le soutien nécessaire sur le terrain aux réfugiés. Comme les gens voulaient connaître l'état de leurs dons, elle a informé son public de l'impact de leur soutien au moyen de vidéos régulières et émouvantes sur YouTube .

Depuis 2003, l'African Foundation for Development (AFFORD) a également expérimenté un modèle de financement participatif. AFFORD a développé et travaillé sur des projets axés sur la mobilisation des jeunes africains âgés de 18 à 35 ans pour soutenir le développement en Afrique. L'engagement a révélé que beaucoup de jeunes Africains étaient dévoués et passionnés par le don au continent, mais qu'ils manquaient de structures, de systèmes, de méthodes et de voies pour donner. AFFORD s'est efforcé de comprendre et de surmonter les défis auxquels ce groupe démographique est confronté, notamment en créant des structures leur permettant d'exploiter les ressources dont elle dispose. Un programme qui transforme le potentiel des dons et de la philanthropie des jeunes de la diaspora au service du développement en Afrique.

AFFORD a permis à la diaspora de faire du bénévolat, de profiter des opportunités d'affaires, de partager ses connaissances et de vivre des expériences culturelles. Elle facilite le soutien à la levée de fonds et au financement participatif par le biais de sa plateforme, tout en offrant des conseils sur la manière de tirer parti des opportunités croissantes en Afrique. Elle permet également aux membres de collecter des fonds par l'intermédiaire de l'organisation. En 2008, un représentant individuel d'AFFORD a mené plusieurs campagnes de collecte de fonds pour leur semi-marathon de 13 miles "RUN TO THE BEAT". Tous les fonds collectés ont été utilisés pour le programme SEEDA d'AFFORD, qui soutient les petites et moyennes entreprises en Afrique pour créer des emplois.

L'objectif du financement participatif est de promouvoir une organisation et le projet pour lequel elle souhaite collecter des fonds. Les organisations à but non lucratif ont de plus en plus recours au financement participatif et l'intègrent à leurs programmes de collecte de fonds. C'est un outil efficace qui permet aux sympathisants d'une organisation d'atteindre et de dépasser leurs objectifs de collecte de fonds pour les causes qu'ils chérissent le plus et sur lesquels ils peuvent même sensibiliser les gens.

Lors de la planification d'une campagne de financement participatif, le messenger ou le représentant qui diffuse le message est primordial car sa personnalité, sa crédibilité et ses antécédents pourraient avoir une incidence sur le résultat de la campagne.



## Quels sont les avantages liés au financement participatif ?

- Il couvre les risques ;
- La mise en place d'une campagne de financement participatif est gratuite ;
- Il est plus aisé de mener une campagne de financement participatif que de traiter les exigences des donateurs traditionnels ;
- Il sert d'outil de marketing. Il s'agit d'un outil de relations publiques gratuit qui peut attirer les investissements potentiels des canaux traditionnels et l'attention des médias.

## Quels sont les défis possibles liés au financement participatif ?

- Mauvaise formation du personnel informatique et compétences en matière de collecte de fonds ;
- Manque de culture philanthropique généralisée dans le cas des particuliers ;
- La sensibilité politique du travail des organisations de défense des droits de l'homme peut constituer un obstacle majeur à la mobilisation du soutien de la communauté des affaires locale. C'est le cas en Ouganda pour Foundation for Human Rights Initiative (FHRI).

## Qui devrait envisager un financement participatif ?

Tout type d'organisation ou d'individu peut mener une campagne de financement participatif

## Quels sont les étapes pour mettre en place une campagne de financement participatif ?

Ce qui suit est un guide simple et succinct sur le processus et les étapes à suivre pour la mettre en place :

1 Planification de la campagne : Planifiez le calendrier, la durée et d'autres détails du programme. Planifiez les ressources humaines, ce qui impliquerait à la fois de choisir une équipe composée de personnes compétentes et enthousiastes de votre organisation et d'impliquer également des bénévoles. Si c'est votre première fois, assurez-vous de faire des recherches sur tout ce que vous devez savoir au sujet du financement participatif ; pour rechercher de stratégies plus fructueuses. Vous devriez également faire des recherches sur votre public cible , savoir exactement ce qu'il veut, sans aucune supposition. Enfin, fixez vos objectifs de collecte de fonds en fonction d'un calendrier précis, des objectifs de production et tout autre objectif nécessaire pour faire avancer votre projet.

2. Le choix d'un thème : Choisissez un thème qui est en harmonie avec votre mission, votre vision et l'objectif principal de votre organisation. Le thème doit être accrocheur et attrayant pour les donateurs. Par exemple, si la Journée de la Femme est proche, une organisation travaillant sur L'émancipation des femmes peut exploiter le potentiel de cette opportunité, car elle sera très opportune et de nombreux con-



contenu et la fréquence de la communication pour vous assurer que votre message se fasse entendre, sans en faire une publicité excessive.

3. Cartographie et exploitation de votre réseau : l'exploitation de votre réseau est la clé du succès de toute campagne de financement participatif. Votre réseau est votre valeur nette. Cartographiez votre réseau et classifiez-le. Qu'il s'agisse d'un particulier, d'une entreprise ou d'une autre organisation à but non lucratif, répertoriez et classez-les en fonction de qui sera le défenseur ou l'ambassadeur de votre cause, qui peut simplement passer le message et qui peut faire un don et inciter d'autres à donner

4. Travaillez sur votre plan marketing et votre argumentaire : Une fois que vous savez qui est votre public cible et ce qu'il veut, créez des supports de marketing imprimé et Web de haute qualité. Préparez le support de communication pour chaque groupe de manière ciblée. Décidez des délais d'utilisation de ce contenu et des plates-formes appropriées. Votre argument auprès des investisseurs potentiels représente votre seule chance de les convaincre de remettre leur argent à des gens ou à une cause qu'ils ne connaissent pas. Passez le plus de temps possible à développer votre argument, en prenant en compte tous les conseils et les feedbacks que vous recevez. Observez les arguments réussis sur la plate-forme de votre choix et tirez les leçons de ces exemples. Les argumentaires de financement participatif les plus réussis visent à créer une communauté de supporteurs - c'est-à-dire à convaincre les financeurs qu'ils soutiennent une organisation en laquelle ils

peuvent mettre leur confiance.

5. Choisissez la plateforme adéquate : Il existe plusieurs plateformes de financement participatif, mais toutes ne sont pas adaptées aux réalités du pays dans lequel vous résidez et à ses propres systèmes de réglementation financière. Dans certains pays africains, comme le Ghana, vous ne pouvez pas officiellement utiliser et retirer de l'argent d'un compte PayPal. Par conséquent, tenez compte des paramètres de votre projet et faites vos recherches pour trouver la plateforme la mieux adaptée à ce que vous proposez. N'oubliez pas que la bonne plateforme vous aidera à atteindre votre marché cible et vos investisseurs potentiels.

6. Démarrage de la campagne : Une fois que vous êtes prêt avec la planification et que votre réseau a été répertorié et contacté, et que tout le contenu de la communication est prêt, il est temps de passer à l'action. Assurez-vous d'avoir une date de démarrage et une date de clôture, vous avez planifié le montant que vous souhaitez collecter, vous avez indiqué qui sera contacté, avec quelle fréquence et quelles tonalités de communication, ainsi que les plateformes que vous utiliserez pour passer le message.

7. Accélérez vos efforts : Partagez votre campagne sur les réseaux sociaux, avec votre famille et vos amis, sur les blogs et partout où vous pouvez la diffuser. Plus votre portée est large, plus vous avez le potentiel pour que les investisseurs la voient. Tenez vos sympathisants au courant de la cause,



des efforts que vous déployez, de la façon dont ils vous rapprochent de votre objectif et le but que vous souhaitez atteindre. Bien que vous ne soyez pas tenu de récompenser vos donateurs, offrir quelque chose en échange de leur soutien contribue au succès de votre campagne. Maintenir la communication pendant et au-delà de la campagne. Mais gardez à l'esprit que vous devez équilibrer le contenu et la fréquence de la communication pour vous assurer que votre message se fasse entendre, sans en faire une publicité excessive.

8. Post-campagne : Après la campagne, n'oubliez pas les promesses que vous avez faites. Si vous donnez suite à vos promesses, non seulement vous renforcerez la crédibilité de vos projets futurs, mais vous éviterez également de décevoir vos donateurs ou investisseurs. Aussi, asseyez-vous avec toute l'équipe, faites une introspection, un remue-méninge et tirez des conclusions sur ce qui s'est bien passé et sur ce qui a mal tourné. Soyez sûrs que les leçons apprises en valaient la peine, même si vous n'avez pas atteint votre objectif, mais prenez soin de noter et de ne pas répéter les erreurs lorsque vous ferez une telle campagne à l'avenir.

## Etudes de Cas



**Adeola Fayehun & KIRWA**



**AFFORD**





## Conclusion

Au-delà de la viabilité financière, les OSC doivent également se concentrer sur la durabilité opérationnelle et programmatique. Dans un avenir dominé par des priorités de développement complexes et par la multiplicité de nouveaux acteurs, les OSC doivent être souples et adaptables si elles veulent rester pertinentes et responsables vis-à-vis de ceux qu'elles soutiennent ou les sociétés auxquelles elles appartiennent. Ils doivent éviter de devenir trop rigides dans leurs structures, leurs bases de ressources, leurs relations et leurs liens.

D'après les différents modèles de financement présentés dans ce guide, nous avons observé que l'orientation stratégique et la planification à long terme améliorent l'impact et l'utilisation stratégique des fonds, tandis qu'une opération

prévisible et financièrement solide améliore la qualité du travail. Nous avons également remarqué qu'il peut être difficile et compliqué pour ceux qui travaillent dans le domaine des droits de l'homme, d'imaginer des générations de revenus qui correspondent encore à leur mission. Enfin, la culture organisationnelle associée à la passion et à l'engagement du personnel envers l'organisation, est nécessaire pour les organisations opérant dans des environnements difficiles ou instables.

Ces modèles alternatifs de financement ne sont pas une panacée et ne fonctionnent pas pour tous les aspects du développement. Leur pertinence peut varier selon les contextes.



## References

- Adeola Fayehun. 'Help Cameroonians Refugees'. [gofundme.com](https://www.gofundme.com/savecamerooniansrefugees). Accessed 12 April 2019. <https://www.gofundme.com/savecamerooniansrefugees>.
- How Your Giving Is Impacting The Lives Of Cameroonians Refugees. Accessed 12 April 2019. <https://www.youtube.com/watch?v=iFO7yACAVJ4>.
- Agrawal, A. J. '12 Key Strategies to a Successful Crowdfunding Campaign'. *Entrepreneur*, 11 January 2018. <https://www.entrepreneur.com/article/307250>.
- CIVICUS. 'CIVICUS State of the Civil Society 2017 Report: Civil Society and the Private Sector'. CIVICUS, 2017. <https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/SOCS/2017/thematic-synthesis.pdf>
- Carroll, D.A., Stater, K.J., 2008. Revenue diversification in nonprofit organizations: Does it lead to financial stability? *Journal of Public Administration Research and Theory* 19, 947–966
- David, T., 2002. *Reflections on Sustainability*. Woodland Hills, CA: California Wellness Foundation.
- Dijkzeul, D., 2006. Undermining Development: The Absence of Power among Local NGOs in Africa edited by Sarah Michael. *Development and Change* 37, 1137–1143.
- Fischer, R.L., Wilsker, A., Young, D.R., 2011. Exploring the revenue mix of nonprofit organizations: Does it relate to publicness? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40, 662–681.
- Froelich, K.A., 1999. Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly* 28, 246–268.
- Gneiting, Uwe. 'The Private Sector and the SDGs – Implications for Civil Society'. *Civil Society & the Private Sector*. CIVICUS, 2017. <http://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/SOCS/2017/essays/the-private-sector-and-the-sdgs-implications-for-civil-society.pdf>.
- Gras, D., Mendoza-Abarca, K.I., 2014. Risky business? The survival implications of exploiting commercial opportunities by nonprofits. *Journal of Business Venturing* 29, 392–404.
- Hailey, J., 2014. *Models of INGO Sustainability: Balancing Restricted and Unrestricted Funding*. Briefing Paper, International NGO Training and Research Centre, INTRAC.
- Holloway, R., 2001. *Towards financial self-reliance: a handbook on resource mobilization for civil society organizations in the south*. Earthscan.
- León, P., 2001. *Four pillars of financial sustainability*. Nature Conservancy.



- Muriithi, C.W., 2014. Factors That Determine Sustainability of NonProfit Organizations in Kenya (PhD Thesis). United States International University-Africa.
- Omeri, K.L., Factors Influencing Financial Sustainability of Non-Governmental Organizations: A Survey of NGOs in Nakuru County, Kenya.
- Padilla, L., Staplefoote, B.L., Gonzalez Morganti, K., 2012. Financial Sustainability for Nonprofit Organizations.
- Peace Direct, Foundation Center, and LINC. 'Facilitating Financial Sustainability', May 2018. <https://www.peacedirect.org/publications/facilitating-financial-sustainability/>.
- WACSI, 'WACSI, Innovation for Change Hold Conference On Alternative Funding Models For CSOs', <http://wacsi.org/en/site/newsroom/3242/WACSI-Innovation-For-Change-Hold-Conference-On-Alternative-Funding-Models-For-CSOs-CSOs-NGOs-alternative-funding-capacity-building-accountability-sustainability-NGOs.htm> > [accessed 23 March 2019].
- Grassl, W., 2012. Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1(1), pp. 37-60.
- 'Namibia: Bank Windhoek Issues First Green Bond | AFRICAN MARKETS'. Accessed 15 April 2019. <https://www.african-markets.com/en/news/southern-africa/namibia/namibia-bank-windhoek-issues-first-green-bond>.
- Uche Duru. 'Are Green Bonds Really Worth the Buzz? For Africa's Climate Finance, the Answer Is Yes'. AfDB's Environment and Climate Change, *CLIMATE CHANGE in AFRICA A race against time*, 2017, 24.



## Appendice

### Questionnaire d'enquête

**Nom du personnel**

**Poste dans l'organisation**

**Nom de l'organisation**

**Pays**

**Domaine thématique dans lequel ils travaillent (le cas échéant)**

**Consentement à l'utilisation de l'information provenant de ce processus dans le guide (répondre au courriel ou signer le formulaire de consentement)**

1. Qu'entendez-vous par (nom du modèle) ?
2. Depuis combien de temps le faites-vous ?
3. Quels résultats avez-vous obtenus en contribuant aux besoins financiers globaux de votre organisation ?
4. Qu'est-ce qui a incité votre organisation à adopter cette approche ?
5. Quelles mesures spécifiques avez-vous prises pour mettre en œuvre cette approche ?
6. Quel(s) défi(s) avez-vous rencontré(s) ?
7. Quels facteurs ont favorisé l'adoption et la mise en œuvre réussies de ce processus / modèle de et de financement dans votre organisation ?
8. Qui a participé au processus d'adoption et de mise en œuvre de ce modèle ?
9. pour chaque personne ou groupe de parties prenantes mentionné, expliquez la capacité et le degré d'implication)
10. Avez-vous rencontré des revers dans l'adoption et la mise en œuvre de ce modèle ? Si oui, quelles sont-ils et comment les avez-vous abordés (si oui) ?
11. Quels sont, selon vous, certains des avantages (avantages) de l'utilisation de ce modèle pour obtenir des fonds pour faire votre travail - pour votre organisation ?
12. Voyez-vous des démerites ou des défis (inconvenients) liés à l'utilisation de ce modèle, ou d'autres organisations qui pourraient vouloir utiliser ce modèle pour générer des fonds afin de faire leur travail ?



