

Document de travail n° 2 du GPSA
Décembre 2014

NAVIGUER VERS L'AVENIR : POUR UNE VIABILITÉ PLUS PROGRESSIVE DES ORGANISATIONS DE LA REDEVABILITÉ SOCIALE

Lester M. Salamon | Stephanie Geller | S. Wojciech Sokolowski



NAVIGUER VERS L'AVENIR :

**Pour une viabilité plus progressive
des organisations de la redevabilité
sociale**

Lester M. Salamon

Stephanie Geller

S. Wojciech Sokolowski

Centre de Johns Hopkins d'études de la société civile

« La viabilité financière est un chemin, qui est long dans ce regard. »

~Janet Mawiyoo, Kenya Community Development Foundation

© 2014 International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank

Les constatations, interprétations et conclusions présentées dans cet ouvrage ne reflètent pas nécessairement les vues de la Banque mondiale, de ses Administrateurs ou des pays qu'ils représentent.

Le présent document a été établi à la demande du Partenariat mondial pour la redevabilité sociale (GPSA), un programme du Groupe de la Banque mondiale.

Le Partenariat mondial pour la redevabilité sociale aide les administrations publiques, la société civile et le secteur privé à œuvrer ensemble pour résoudre les graves problèmes de gouvernance qui se posent dans les pays en développement. À cette fin, il apporte un appui stratégique et soutenu aux initiatives en faveur de la redevabilité sociale menées par les OSC pour renforcer la transparence et la reddition de comptes. Il s'appuie sur la collaboration directe et continue de la Banque mondiale avec les acteurs du secteur public, ainsi que sur un réseau d'organisations mondiales partenaires, afin de créer un cadre qui permet de tenir compte de l'avis des citoyens pour résoudre des problèmes fondamentaux dans la prestation de services et améliorer la performance des institutions publiques.

www.GPSAknowledge.org

www.theGPSA.org

Maquette de couverture : Martin Schmidt

AVANT-PROPOS

L'évolution actuelle du paysage du financement du développement a un impact sur les organisations (grandes et petites) partout dans le monde. Nombre d'entre elles doivent relever le double défi consistant à optimiser les rares ressources dont elles disposent et assurer leur viabilité financière afin de fournir des services de meilleure qualité à plus long terme.

C'est de plus en plus le cas dans le secteur caritatif, en particulier celui des organisations dites de redevabilité sociale (RS). Ces organisations jouent un rôle important en veillant à ce que l'aide soit mise en œuvre efficacement et que les citoyens aient voix au chapitre dans la gestion des affaires publiques.

Bien que certaines de ces entités essaient de trouver des moyens innovants pour s'adapter au changement, beaucoup disposent d'une seule source de financement, une situation qui, au fil du temps, peut devenir peu fiable et risquée. Et contrairement à d'autres organismes qui lèvent des fonds auprès des États, ces organisations ont une mission qui les met souvent en porte à faux avec les organismes publics, susceptibles d'être d'importants pourvoyeurs de fonds.

Conscient de la nécessité de trouver des solutions de financement innovantes, le Partenariat mondial pour la redevabilité sociale a collaboré avec le professeur Lester Salamon du Centre Johns Hopkins d'études de la société civile à la recherche d'options envisageables pour les organisations de promotion de la redevabilité sociale d'assurer leur indépendance financière. Les résultats de ce travail présentent de nouvelles façons d'appréhender les biens publics et sont applicables aux institutions indépendamment des secteurs et des intérêts sociaux.

Aucune solution n'est commode, mais ces institutions devront recourir à d'autres ressources, au-delà des aides financières et des dons de particuliers pour préserver leur sécurité financière. La vente de produits ou services peut être une solution. Et de nouvelles sources de capitaux-investissements peuvent également constituer de nouvelles sources de financement pour les organismes qui fournissent des biens publics.

Nous, à la Banque mondiale, reconnaissons et apprécions la contribution des organisations de promotion de la redevabilité sociale à l'effort déployé pour relever les défis complexes du développement. Je vous encourage à participer à cette réflexion importante sur l'assurance de la pérennité financière de ces organisations.



Joachim von Amsberg
Vice-président pour le financement
du développement
Groupe de la Banque mondiale

Washington.

Décembre 2014

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	vi
INTRODUCTION	1
I. ANALYSES DE BASE	8
II. DES VENTS NOUVEAUX	15
III. CINQ STRATÉGIES POUR ASSURER LA VIABILITÉ DES ORGANISATIONS DE RS ORGANISATIONS dfgghfghhhRARESPONSABILITÉ SOCIALE	22
IV. COMMENT ATTEINDRE L'OBJECTIF VISÉ	41
CONCLUSION	43
ANNEXE A : GLOSSAIRES DES INSTITUTIONS ET DES INSTRUMENTS FINANCIERS	44
ANNEXE B : DÉCOMPTE PRÉLIMINAIRE DES FONDATIONS DE PHILANTHROPISME PAR PRIVATISATION, PAR PAYS	48
BIBLIOGRAPHIE	53
ENCADRÉS	
Encadré 1 : Définition de la redevabilité sociale par la Banque mondiale	1
Encadré 2 : Activités de promotion de la viabilité financière	8
Encadré 3 : Approche stratégique de la viabilité financière des organisations de promotion de la responsabilité sociale	13
Encadré 4 : Transparency International	25
Encadré 5 : Kenya Community Development Foundation	25
Encadré 6 : YMCA au Liban	26
Encadré 7 : Grupo de Emprendimientos Ambientales	27
Encadré 8 : Le fisc des États-Unis et le crédit d'impôt sur le revenu du travail	27
Encadré 9 : Vendre la redevabilité sociale aux États : premières étapes	29
Encadré 10 : Vendre des services de promotion de la redevabilité sociale aux entreprises : principales étapes	30
Encadré 11 : Greenpeace International	31
Encadré 12 : Vendre des produits dérivés des activités liées à la mission des organisations sans but lucratif	34
Encadré 13 : Identifier les produits dérivés commercialisables de l'activité des organisations de promotion de la redevabilité sociale relative à la RS	35
Encadré 14 : Le site web « I paid a bribe »	36
Encadré 15 : Groupes d'experts-conseils en obligation à impact social	36
Encadré 16 : Mesures pour financer les économies réalisées par l'État grâce aux initiatives de responsabilisation sociale au moyen d'obligations à impact social de redevabilité sociale par le biais des contrats à impact social	37
Encadré 17 : Organisations sans but lucratif générant des revenus à travers la gestion d'actifs	37
Encadré 18 : Actifs acquis par des institutions de bienfaisance à travers des opérations de philanthropisme par la privatisation	38
Encadré 19 : Mesures que peuvent prendre les organisations de redevabilité sociale pour promouvoir la durabilité à travers le philanthropisme par la privatisation	40

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

1. Le présent document vise à éclairer d'une lumière nouvelle les solutions envisageables auxquelles un ensemble bien précis d'« organisations de promotion de la redevabilité sociale » peut recourir pour assurer leur viabilité, et notamment leur financière. Ces organisations interviennent généralement dans les régions les moins développées du monde et souvent dans des contextes où les traditions et structures publiques de redevabilité sont loin d'être totalement établies. Bien qu'il soit à la base un « document de réflexion » préliminaire plutôt qu'une étude empirique des pratiques même au sein de cet ensemble circonscrit d'organisations, cet ouvrage s'appuie néanmoins sur une grande variété de sources, dont une masse importante de publications, de nombreux entretiens, des sites web d'organisations et une analyse de l'évolution récente du financement sans but lucratif pour suggérer cinq stratégies concrètes que les organisations de promotion de la redevabilité sociale de ce type peuvent envisager de mettre en œuvre.

2. À l'instar d'autres organisations sans but lucratif, les organisations de promotion de la redevabilité sociale subissent des pressions considérables pour rendre leurs opérations plus *financièrement viables* et moins tributaires des aides financières – notamment celles provenant de l'étranger. Leur capacité à y parvenir est cependant sérieusement minée par plusieurs aspects de leur fonctionnement :
 - a) en raison de leur mission, elles sont souvent en désaccord avec les pouvoirs publics ;
 - b) elles produisent des *biens publics*, il est donc difficile pour elles de faire payer pour leurs services ;
 - c) leur efficacité dépend de leur réputation sur le plan de l'objectivité, ce qui réduit les sources de financement auxquelles elles peuvent recourir au niveau national ; et
 - d) comme tous les organismes sans but lucratif, elles éprouvent de grandes difficultés de toutes sortes à générer des fonds de source non commerciale hors aides financières.

3. Malgré ces obstacles, *un vent nouveau souffle* dans le domaine de la finance sociale et ouvre, pour ces organisations de promotion de la redevabilité sociale, des perspectives importantes de viabilité, dont au moins quelques-unes pour les organisations qui nous intéressent principalement. Ce vent nouveau souffle de trois manières importantes :
 - a) en mettant en évidence les possibilités de réaliser des profits dans des secteurs inhabituels ;
 - b) en ouvrant les portes à de nouvelles sources de financement social ; et

- c) en accordant une place particulière aux paramètres de mesure et à la reddition de comptes, des thématiques sur lesquelles les organisations de promotion de la redevabilité sociale devraient disposer d'un avantage comparatif.
4. Pour tirer le meilleur parti de ces opportunités, les organisations de promotion de la redevabilité sociale doivent adopter une *approche stratégique* à l'égard de la viabilité financière. Cette approche implique de reconnaître que la viabilité financière n'est qu'une composante de la stratégie globale d'assurance viabilité d'une organisation, que les avantages de toute solution pour la viabilité financière doivent être mis en balance avec ses coûts, et que parmi les plus importants de ces coûts figurent les dommages potentiels que certains types d'activités visant à assurer la viabilité peuvent causer à la mission ou à la réputation d'une organisation.
5. Au regard de ces données et de ces considérations, on peut distinguer *cinq stratégies* d'assurance de la viabilité financière des organisations de promotion de la redevabilité sociale :
- a) la construction de l'image de marque ;
 - b) la vente de services de redevabilité sociale ;
 - c) la vente de produits dérivés des services de redevabilité sociale ;
 - d) la vente d'économies de dépenses publiques ; et
 - e) l'acquisition et la gestion d'actifs.
6. Les organisations de promotion de la redevabilité sociale auront probablement besoin d'assistance pour mettre à profit ces stratégies. Cette assistance devra inclure un soutien à la fois financier et technique ainsi que des initiatives pilotes soigneusement préparées.
7. Il n'existe pas de « solution miracle » pour la viabilité financière des organisations sans but lucratif et le chemin pour y parvenir est long. Il existe toutefois une voie qui mène à la viabilité financière des organisations de promotion de la redevabilité sociale, et plus tôt ces organisations et ceux qui les soutiennent s'y engageront, plus vite on constatera de véritables progrès sur ce front. Si le présent rapport contribue à éclairer cette voie et à encourager au moins quelques intrépides à s'y engager, alors il aura atteint son objectif.

À PROPOS DES AUTEURS



Lester M. Salamon est professeur à l'université Johns Hopkins, directeur du Centre Johns Hopkins d'études de la société civile, et directeur scientifique du laboratoire international pour les études du secteur sans but lucratif à l'École supérieure d'économie de l'Université nationale de recherche de Moscou. Il était auparavant directeur associé adjoint du Bureau de la gestion et du budget du cabinet du président des États-Unis. Diplômé de Princeton et de Harvard, M. Salamon est un pionnier de l'étude empirique du secteur sans but lucratif et de l'analyse des outils de rechange de l'action publique aux États-Unis et dans le monde. Parmi ses publications, on peut citer *Partners in Public Service* (Johns Hopkins 1996) ; *The Tools of Government : A Guide to the New Governance* (Oxford 2002), *Global Civil Society* (Kumarian 2004), *Rethinking Corporate Social Engagement* (Kumarian 2010), et *New Frontiers of Philanthropy : A Guide to the Actors and Tools Reshaping Global Philanthropy and Social Investment* (Oxford 2014). M. Salamon est membre du comité de rédaction de plusieurs revues, dont *Atlantide*, le journal de la fondation italienne *Fondazione per la Sussidiarietà*.



Stephanie Lessans Geller a mené des études sur le secteur sans but caritatif au cours des 20 dernières années et est une grande experte de ce secteur aux États-Unis, de la recherche en sciences sociales et de la création de richesse communautaire. Elle a obtenu sa maîtrise en travail social avec spécialisation dans le développement social et communautaire à l'École des affaires sociales de l'université du Maryland. Elle est titulaire d'une licence en urbanisme et aménagement du territoire de l'université Cornell. Depuis 2001, elle travaille au Centre Johns Hopkins d'études de la société civile, où elle supervise les projets de recherche nationale du Centre portant sur le secteur sans but lucratif. Elle travaille aussi au service d'action communautaire de l'École des affaires sociales de l'université du Maryland où elle s'occupe de travaux dirigés et coordonne les activités relatives à la création de richesse communautaire. Elle s'y emploie à promouvoir des modèles et des stratégies de création de richesse communautaire, comme les coopératives de travailleurs et les entreprises sociales.



Wojciech Sokolowski est associé de recherche principal au Centre d'études de la société civile de l'Institut pour les politiques sociales et sanitaires de l'Université Johns Hopkins. Il a obtenu son doctorat en sociologie à l'université Rutgers. Il a enseigné dans les établissements suivants : institut de langues du département de la Défense, Hartnell College, université Rutgers et université d'État Morgan. M. Sokolowski est l'auteur de *Civil Society and the Professions in Eastern Europe : Social Change and Organization in Poland* (Plenum/Kluwer, 2001) et co-auteur de *Measuring Volunteering: A Practical Toolkit* (Secteur indépendant /Volontaires des Nations unies, 2001), de *Global Civil Society*, volumes 1 et 2 (Kumarian Press, 2004), et du *Manuel sur la mesure du travail bénévole* (OIT, Genève, 2011). Il a fourni des conseils à des organismes nationaux de statistiques aux États-Unis et à l'étranger sur l'établissement de systèmes d'information sur les institutions sans but lucratif. Ses travaux ont été publiés dans les revues *International Journal of Voluntary and Non-Profit Organisations* VOLUNTAS, *Annals of Public and Cooperative Economics*, *Nonprofit Management and Leadership*, *Northwestern Journal of International Human Rights*, *Journal of Civil Society*, *International Journal of Contemporary Sociology*, et *International Journal of Cultural Policy*, ainsi que dans plusieurs publications collectives.

INTRODUCTION

Avec une aide publique qui se contracte et des ressources philanthropiques qui augmentent à peine, les organisations sans but lucratif sont gagnées par une frénésie de la viabilité. Par exemple, dans un récent sondage réalisé auprès de ces organisations aux États-Unis, à la question de savoir quelles étaient leurs trois « plus grands défis » sur une liste de 22, le défi le plus mentionné était « l'assurance de la viabilité » (41 %), suivi par « la diversification des sources de financement », qui traduit la même préoccupation¹. À l'autre bout du monde, en République du Kirghizstan, un petit sondage mené auprès d'une trentaine de dirigeants d'organisations par l'un des auteurs du présent ouvrage a confirmé le même sentiment : à la question de savoir quels sont leurs plus principaux défis, ils ont tous cité la viabilité, une réponse qui confirme davantage les entretiens similaires avec des militants du secteur sans but lucratif du Chili à la Chine.

Sans surprise, un petit secteur virtuel de services-conseils en viabilité a vu le jour en réponse à cette frénésie, assurant les dirigeants d'organisations que « le financement durable est à la portée de toute organisation sans but lucratif »², comme a pu le lire sur le site web de l'un des acteurs de ce secteur. Pour preuve, une recherche récente sur Google de l'expression anglaise « *nonprofit sustainability* » (viabilité des organisations sans but lucratif) a donné 9 760 000 résultats en moins d'une minute.

Tout porte cependant à croire que cette vague de préoccupations à l'égard de la viabilité s'est réduite à une petite goutte alors qu'elle se frayait un chemin vers un coin important de l'univers du secteur sans but lucratif dans le monde, notamment celui occupé par « les organisations de promotion de la redevabilité sociale ». Il s'agit, selon une récente définition du GPSA, des organisations qui œuvrent à la « *la collaboration entre les citoyens, d'une part, et les décideurs et les prestataires de services, d'autre part, dans le suivi et l'évaluation de la performance des pouvoirs publics* » (voir encadré 1)³.

Malgré l'accent qui est mis ces derniers temps sur la planification en vue de la viabilité, les organisations sans but lucratif œuvrant dans le domaine de la redevabilité sociale restent fondamentalement tributaires des aides financières assez traditionnelles provenant de sources internationales.

À tout le moins, plus d'une décennie après l'avènement de cette nouvelle ère de la programmation de la viabilité dans leur secteur, les organisations sans but lucratif œuvrant dans le domaine de la redevabilité

Encadré 1

Définition de la redevabilité sociale par le GPSA

La redevabilité sociale – ou la collaboration entre les citoyens, d'une part, et les décideurs et les prestataires de services, d'autre part, dans le suivi et l'évaluation de la performance des pouvoirs publics – donne voix au chapitre aux citoyens en leur permettant de faire entendre leurs exigences d'une prestation de services de meilleure, contribuant ainsi à une plus grande efficacité du développement.

Série Notes du GPSA, « Are we Ready for Strategic Social Accountability »

sociale restent fondamentalement tributaires des aides financières assez traditionnelles provenant de gouvernements étrangers, d'organismes multilatéraux de développement et de fondations pour mener leurs opérations. Et nombre d'entre elles doutent d'avoir d'autres choix réalistes. C'est en tout cas la principale conclusion qui se dégage de plus de 20 entretiens avec des dirigeants d'organisations de promotion de la redevabilité sociale et des prestataires d'assistance technique pour la viabilité dans le secteur sans but lucratif, de l'examen des sites web de ces organisations et de l'analyse des propositions soumises par les bénéficiaires d'une aide financière du Partenariat mondial pour la redevabilité sociale de la Banque mondiale. Même de grandes organisations de redevabilité sociale très respectées comme Transparency International fondent leurs opérations sur ces sources traditionnelles de financement et traînent à établir une planification plus globale de leur viabilité financière⁴.

Quatre vents puissants soufflent dans un sens contraire à celui de la progression des organisations de promotion de la redevabilité sociale vers la viabilité financière.

Le défi de la viabilité pour les organisations de redevabilité sociale

La difficulté des organisations de promotion de la redevabilité sociale à assurer leur viabilité financière est assez compréhensible au regard de leurs caractéristiques et du rôle particulier qu'elles jouent. Comme le montre la figure 1, au moins quatre vents puissants les empêchent de voguer vers différentes solutions possibles pour une véritable viabilité financière.

Figure 1 : Vents contraires qui empêchent les organisations de promotion de la redevabilité sociale d'accéder à la viabilité financière



- *Premièrement, la mission des organisations de promotion de la redevabilité sociale les oppose à ce qui est probablement la principale source de financement durable d'autres organismes sans but lucratif à l'échelle mondiale : les pouvoirs publics.* Une étude récente peu d'organisations sans but lucratif des États-Unis ayant atteint une envergure significative au cours des dernières décennies a révélé que l'appui des

pouvoirs publics était la principale source de financement durable pour plus de 70 % d'entre elles⁵, et cette constatation a été également confirmée à l'échelle mondiale⁶. Ce résultat est indéniablement dû au fait que la plupart de ces organisations offrent des services concrets, tels que les soins de santé, l'éducation et les services sociaux, pour la fourniture desquels les autorités sollicitent de plus en plus l'aide desdites organisations⁷. Mais, comme indiqué précédemment, le rôle fondamental de ces organisations est d'exiger des comptes des gouvernements, ce qui les met souvent en désaccord avec les responsables publics. Leur situation fait donc une entorse au vieil adage selon lequel « il ne faut pas mordre la main qui nourrit ». Dans leur cas, elles ont affaire à des gouvernements peu désireux de « nourrir la main qui les mord ».

- **Deuxièmement, en tant que producteurs de « biens publics », c'est-à-dire des biens et services accessibles à titre gracieux à tous les citoyens, les organisations de promotion de la redevabilité sociale éprouvent des difficultés particulières à générer des revenus à partir de services payants.** Cela est dû à ce que les économistes appellent le « problème du passager clandestin ». En effet, si les organisations de promotion de la redevabilité sociale contribuent à améliorer la transparence dans la gestion des affaires publiques ou produisent des informations utiles concernant les programmes gouvernementaux, ce sont bien tous les membres de la collectivité qui en tirent profit, qu'ils aient payé pour ce résultat ou non. Le fait que les organisations de promotion de la redevabilité sociale mettent souvent l'accent sur la divulgation gratuite des informations ne fait qu'exacerber ce problème classique. Pour ces organisations, cela confirme davantage l'observation d'un expert du secteur de la bienfaisance qui a qualifié l'idée formulée par certains spécialistes et autres agents de fondations qu'il existe une « stratégie toute faite » et facile pour assurer la viabilité des organismes sans but lucratif de « fantasme interne » qui « oublie qu'il est difficile de monétiser les biens publics sans compromettre la mission de bienfaisance d'une organisation sans but lucratif »⁸.
- **Troisièmement, certaines sources de financement sont largement hors de portée des organisations de promotion de la redevabilité sociale en raison du risque potentiel qu'elles représentent pour la réputation de l'organisation.** L'efficacité des organisations de promotion de la redevabilité sociale repose en très grande partie sur leur réputation d'objectivité, mais elle peut être compromise par l'acceptation de financements provenant d'organismes auxquels elles sont censées demander des comptes. L'acceptation d'aides financières extérieures peut certainement induire de telles menaces, mais plus le financement est proche de l'organisme scruté, plus grand est le risque de réputation. Il est donc dangereux pour des organisations de promotion de la redevabilité sociale de trop s'appuyer sur les gouvernements des pays dont elles relèvent et les entreprises de ce pays, voire les organismes de bienfaisance du même secteur d'activité qu'elles.
- **Enfin, les organisations de promotion de la redevabilité sociale partagent avec d'autres organismes sans but lucratif les risques généraux associés à l'activité entrepreneuriale.** La création d'entreprises rentables capables de générer des flux de revenus positifs nets est une tâche ardue, quelles que soient les circonstances, et encore plus pour une organisation sans but lucratif. L'une des raisons tient au fait que

cela impose des exigences supplémentaires à des compétences managériales déjà limitées. Par ailleurs, les organisations sans but lucratif ont un accès limité aux capitaux d'investissement, car elles ne peuvent pas verser de dividendes aux investisseurs et ne peuvent donc pas attirer les investisseurs privés⁹. Selon une étude récente, il a fallu 17 ans à la Grameen Bank, porte-étendard de la microfinance, pour atteindre le seuil de rentabilité après son lancement en 1976, et les trajectoires empruntées par d'autres institutions se sont révélées tout aussi difficiles. L'Acumen Fund, un organisme d'investissement à impact social basé aux États-Unis a dû choisir parmi plus de 5 000 entreprises sur une période de plus de dix ans pour en trouver 65 suffisamment prometteuses pour qu'on bénéficie de ses placements, et ce avec des objectifs de rendement financier très modéré au regard des normes en matière de placement¹⁰.

Un jour nouveau se lève-t-il ?

Malgré ces obstacles, il y a aujourd'hui tout de même lieu de faire preuve d'un optimisme prudent quant aux perspectives de viabilité des organisations de promotion de la redevabilité sociale.

De puissantes forces poussent toutes les organisations sans but lucratif vers de nouveaux modèles de financement.

Nouvelles pressions en faveur de la viabilité. D'une part, des forces puissantes poussent tous les organismes sans but lucratif à penser à de nouveaux modèles de financement, et on peut douter que les organisations de promotion de la redevabilité sociale soient en mesure d'éviter ces pressions. Trois raisons au moins expliquent cela :

- **Premièrement**, seul un petit groupe de donateurs s'intéresse à la redevabilité sociale. Et donc à mesure que le domaine se développe, les financements traditionnels se raréfient, et il y a des chances que le processus perdure.
- **Deuxièmement**, le financement des donateurs est notoirement irrégulier. À mesure que les régions se développent et que les problèmes de redevabilité diminuent, les donateurs portent naturellement leur attention ailleurs, là où les problèmes se posent avec encore plus d'acuité, même si le besoin en redevabilité sociale persiste dans les premières régions. Le cas de Corporación Participa, une organisation chilienne de redevabilité sociale très efficace, en est un bon exemple. Acteur clé dans la longue lutte pour la démocratie au Chili, Participa s'est retrouvée à sec et contrainte de mettre la clé sous le paillason en 2013, une fois que le Chili a renoué avec le développé économique et politique et que les principaux donateurs se sont tournés vers des régions où les besoins étaient plus pressants¹¹.
- **Enfin**, les donateurs s'intéressent de plus en plus aux plans de viabilité des organisations avant même de commencer à les financer, et davantage, à coup sûr, une fois que le financement est

véritablement mis en route. Cette situation pousse les organisations à faire preuve de créativité et à imaginer d'autres possibilités susceptibles d'exister tout en recevant un appui considérable des donateurs.

Les organisations de promotion de la redevabilité sociale devraient bénéficier d'un certain nombre de vents nouveaux qui soufflent dans la sphère des activités à but social.

Vents nouveaux. Au-delà des fortes pressions qu'elles subissent pour accorder une plus grande attention à leur viabilité financière, les organisations de promotion de la redevabilité sociale devraient bénéficier d'un certain nombre de vents nouveaux qui soufflent dans la sphère des activités à but social, qui promettent de leur ouvrir de nouvelles opportunités sur le plan de la viabilité. Comme nous l'expliquerons plus amplement plus loin, ces vents transportent trois nouveaux messages qui pourraient aider à propulser les organisations de promotion de la redevabilité sociale dans une nouvelle ère de viabilité : *premièrement*, un profit peut être tiré de là où on ne s'y attend ; *deuxièmement*, de nouvelles sources de capitaux sont de plus en plus disponibles pour des activités à caractère social ; et *troisièmement*, les paramètres de mesure représentent la clé pour débloquer ce capital.

Grandes lignes du présent rapport

Pour aider les organisations de promotion de la redevabilité sociale à identifier et à saisir les opportunités qui se dégagent du présent rapport, celui-ci expose quatre étapes fondamentales.

Repenser la viabilité. Le rapport commence par préciser ce que l'on devrait comprendre par viabilité pour les organisations de promotion de la redevabilité sociale, et en particulier celles intervenant dans les sociétés moins développées ou en transition. Cette étape importante en raison des obstacles à la viabilité, qui ont été recensés plus haut. En conséquence, les priorités et les options de viabilité pour ces organisations peuvent différer considérablement de celles applicables à d'autres organismes sans but lucratif. Bien que l'essentiel du débat récent sur la viabilité porte sur la génération de flux de revenus fondée sur le jeu du marché, par exemple, un argument central développé dans le présent rapport est cependant qu'une quête efficace de sources de revenus durables fondées sur le marché pour le financement des organisations de promotion de la redevabilité sociale ne peut pas négliger les autres dimensions de la viabilité, qui font appel à des éléments plus traditionnels de l'efficacité et de la réputation d'une organisation.

Des vents nouveaux qui soufflent. La deuxième étape consiste à examiner les vents nouveaux qui soufflent dans la sphère des organisations à vocation sociale au sens large et leur incidence potentielle sur les options de viabilité qui s'offrent aux organisations de promotion de la redevabilité sociale. Un argument central dans cette partie est que les organisations de promotion de la redevabilité sociale

peuvent être exceptionnellement bien placées pour tirer parti de ces vents nouveaux, mais elles devront bien déployer leurs voiles pour en profiter pleinement.

Cinq stratégies prometteuses. Sur cette toile de fond, le rapport identifie ensuite un certain nombre de stratégies prometteuses que les organisations de promotion de la redevabilité sociale pourraient envisager. Cinq d'entre elles se démarquent :

- 1) la construction de l'image de marque ;
- 2) la vente de services de redevabilité sociale ;
- 3) la vente de produits dérivés des services de redevabilité sociale ;
- 4) la vente des économies de dépenses publiques ; et
- 5) l'acquisition et la gestion d'actifs.

Comment atteindre l'objectif visé. La quatrième partie recense les mesures que pourraient utilement prendre chaque organisation et entité intéressée par la promotion de la viabilité des activités et organisations de promotion de la redevabilité sociale. Cette partie soutient notamment qu'il n'est pas réaliste d'attendre des organisations de promotion de la redevabilité sociale, en particulier celles auxquelles ce rapport se consacre, qu'elles élaborent elles-mêmes ces différentes stratégies. Au contraire, divers appuis seront nécessaires pour les aider à étudier la possibilité de recourir aux différentes options. Ces appuis peuvent comprendre la formation d'une « communauté d'apprentissage » qui examinerait et débattrait des différentes options, la réalisation d'études de cas sur les plus prometteuses de ces options, la création d'un mécanisme de financement afin de mettre à disposition les capitaux requis pour la mise en œuvre de ces options, et un programme plus large d'assistance technique et d'échange réguliers pour diffuser l'expérience acquise à des réseaux plus vastes d'organisations.

Conclusion. Celle-ci résume les messages principaux que le présent rapport cherche à véhiculer.

Précision importante

Il convient de noter d'emblée que ce rapport se veut un document de réflexion préliminaire dont l'objectif est de présenter un champ de possibilités prometteuses plutôt qu'une étude empirique systématique d'une ou plusieurs stratégies particulières ou de quelques initiatives concrètes portant sur la promotion de la viabilité. L'accent est mis sur les stratégies qui pourraient être déployées par les organisations de promotion de la redevabilité sociale. Pour ce faire, le rapport se fonde sur une variété de sources, notamment les travaux de l'auteur principal sur « nouvelles frontières de la philanthropie »¹², des entretiens avec plus d'une douzaine d'organisations de promotion de la redevabilité sociale sans but lucratif et d'entreprises de renforcement des capacités en matière de viabilité de premier plan¹³, l'examen des sites d'autres organisations de ce type¹⁴, et une revue de plus de 50 articles représentatifs des travaux académiques sur la

viabilité des organisations sans but lucratif et la finance¹⁵. Ces sources nous ont fourni des renseignements utiles sur un ensemble de stratégies de promotion de la viabilité suffisamment prometteuses pour que les organisations de promotion de la redevabilité sociale les examinent d'une manière plus approfondie et voient s'il y a lieu de les adopter. La présente étude a largement bénéficié des suggestions du Partenariat mondial pour la redevabilité sociale de la Banque mondiale sur sa version préliminaire, et des contributions des nombreuses personnes qui nous ont accordé leur temps et leur attention lors des entretiens. Toutefois, la redevabilité de toutes les observations ou recommandations formulées dans ce rapport incombe aux auteurs, qui l'assument pleinement.

Pour planter le décor, nous examinons d'abord d'un peu plus près la notion de viabilité en elle-même afin de préciser son usage dans le présent rapport, et les diverses acceptions particulières qui doivent lui être assignées afin qu'elle soit applicable aux organisations de promotion de la redevabilité sociale, objet de cette étude.

1. ANALYSES DE BASE : qu'est-ce que la viabilité et comment les organisations de promotion de la redevabilité sociale devraient-elles l'aborder dans les pays en développement ?

La viabilité des organisations repose sur une grande variété de composantes.

Le terme anglais « sustainability » (note du traducteur : « sustainability » peut se traduire par « durabilité » en français, mais pour ce rapport nous avons préféré « viabilité ») est l'un de ceux-là qui peuvent signifier à peu près tout. Il peut par conséquent ne vouloir rien du tout. Il s'applique à l'environnement, à la production agricole, à la nutrition, à la santé, et à de nombreux autres domaines, y compris celui des organisations sans but lucratif, comme l'a clairement révélé la recherche évoquée plus haut sur Google de sources sur la notion « nonprofit sustainability » (viabilité des organisations sans but lucratif). Même lorsque l'on s'attarde plus particulièrement sur la viabilité des organisations sans but lucratif, ce terme comporte plusieurs dimensions. Il en est ainsi parce que la viabilité des organisations repose sur une grande variété de composantes – gestion efficace, personnel compétent, missions précises, appui des partenaires, réputation bien établie, et, bien sûr, soutien financier adéquat. Et *chacune* de ces composantes doit être viable pour que l'organisation le soit aussi.

Au moins cinq courants de pensée différents se distinguent même au sujet de la viabilité financière des organisations sans but lucratif.

Encadré 2

Activités de promotion de la viabilité financière

- Revenus générés par des ventes
- Financement basé sur les résultats
- Marketing relationnel
- Dons fondés sur l'identité
- Stratégies du revenu gagné
- Recettes tirées des services de programmes
- Services aux membres
- Frais d'adhésion
- Passage à une plus grande échelle
- Marchés publics
- Financement mezzanine
- Services tarifés
- Financement d'évènements
- Fonds de dotation
- Dons planifiés
- Philanthropie d'investissement
- Aides financières
- Gestion durable
- Diversification des sources de financements

Différentes conceptions de la viabilité financière

Le présent rapport s'intéresse essentiellement aux *aspects financiers* de la viabilité. Même en se limitant à ces aspects, le concept reste complexe. Il en est ainsi parce que, tout d'abord, les formules d'aide financière aux organisations sans but lucratif sont si nombreuses, comme l'illustre l'encadré 2. Ensuite, sur la question de la viabilité de financière de ces organisations, on peut distinguer au moins cinq courants de pensée différents dans la littérature pertinente, comme le montre le tableau 1. Comme on le verra plus loin, chacun de ces courants recèle des éléments importants qui peuvent aider à mettre en perspective les solutions de viabilité pour les organisations de promotion de la redevabilité sociale. Mais aucun de ces courants ne propose un guide entièrement satisfaisant quant à l'approche stratégique de la viabilité dont les organisations de promotion de la redevabilité sociale auront besoin pour surmonter les obstacles à leur viabilité, qui ont été recensés plus haut. Un bref examen de ces conceptions devrait aider à clarifier le contenu d'une telle approche.

Tableau 1 : Cinq conceptions de la viabilité financière des organisations sans but lucratif

VIABILITÉ COMPRISE COMME :	IDÉE FORTE
1. Autonomie financière	La suffisance du financement est importante indépendamment de sa composition
2. Diversification des revenus	La diversification des revenus est la clé de la viabilité
3. Revenus du marché/développement de produits	Les revenus commerciaux et le développement de produits sont les véritables préalables de la viabilité
4. Processus allant au-delà de la génération de revenus	La viabilité financière est une composante de la viabilité des organisations parmi tant d'autres
5. Adéquation entre avantages et coûts	Les solutions de viabilité financière doivent peser les avantages et les coûts

La viabilité comprise comme autonomie financière. Le premier courant de pensée considère la viabilité financière d'une organisation sans but lucratif comme la capacité de la direction à assurer le

fonctionnement de l'organisation et de ses programmes sur le long terme. L'objectif de la viabilité financière dans cette conception est de préserver ou de développer les services et les activités d'une organisation tout en développant la résilience pour faire face à des ralentissements occasionnels momentanés (par exemple, perte des fonds du programme à court terme, ou variabilité mensuelle des dons)¹⁶. Si les adeptes de cette conception reconnaissent que la viabilité financière implique également la capacité d'élaborer, développer et achever des programmes et de répondre à l'évolution des besoins des parties concernées¹⁷, cette conception met surtout l'accent sur la disponibilité des ressources pour les opérations actuelles et fait peu de cas de la composition des revenus, par rapport à leur volume et à leur durabilité.

La viabilité comprise comme diversification des revenus. Le deuxième courant de pensée, qui se démarque totalement du premier, met l'accent sur la nécessité de diversifier les sources et les flux de financements, clé de la viabilité financière des organisations sans but lucratif¹⁸. Cette conception de la viabilité se fonde sur la « théorie de la dépendance des organisations à l'égard des ressources », selon laquelle les principaux fournisseurs de ressources peuvent influencer de manière significative le comportement et l'action des organisations, souvent d'une manière qui compromet leur mission¹⁹. Cette conception a donc pour but de familiariser les organisations avec la panoplie complète des formes de revenus potentiellement à leur disposition, qu'il s'agisse des aides financières traditionnelles, de la commercialisation des biens et services, des revenus de propriétés, ou de la vaste gamme de sources potentielles de revenus susceptibles d'être mises à contribution.

La viabilité comprise comme « développement des produits » et « revenu marchand ». Le troisième courant de pensée, qui est récent et se généralise progressivement, met plus précisément l'accent sur une forme particulière de revenu considérée comme la véritable clé de la viabilité financière des organismes sans but lucratif, en particulier dans les pays en développement, à savoir ce que l'on appelle souvent, à tort, le « revenu gagné » ou, plus correctement, le « revenu marchand ». L'objectif principal de cette approche est d'identifier des solutions de rechange à la dépendance à l'égard des aides financières, notamment celles provenant des pays développés, en partant du principe que ces aides créent des liens de dépendance qui peuvent fragiliser les organisations lorsque les priorités des donateurs changent²⁰.

Emboîtant le pas aux études sur les stratégies commerciales des entreprises, qui indiquent que la principale stratégie de création de valeur dans le domaine commercial est « l'innovation des produits », ce courant de pensée soutient que les organisations sans but lucratif ont plutôt tendance à se concentrer sur l'innovation dans la « collecte de fonds »²¹. En conséquence, elles ne perçoivent pas les autres formules susceptibles de fournir davantage de sources de financement permanentes grâce à la mise au point de gammes de produits pouvant générer des revenus marchands qui viendraient compléter les sources de revenus non marchands. Cette école de pensée attire également l'attention, tout au moins implicitement, sur la nécessité pour les organisations sans but lucratif de disposer de *capitaux d'investissement*, et pas seulement de *revenus d'exploitation*, pour assurer leur viabilité réelle. Les revenus d'exploitation sont ceux qui permettent à une organisation de maintenir son mode de fonctionnement normal. Les capitaux d'investissement, en

revanche, sont ceux qui lui permettent de se développer et d'innover par la recherche, la formation du personnel, la planification stratégique, ainsi que grâce aux installations, à l'équipement et à la technologie. Mais les organisations sans but lucratif ont toujours eu un accès limité aux capitaux d'investissement et ne font pas toujours la distinction entre ces diverses sources de revenus.

La viabilité financière comprise comme processus allant au-delà de la génération de revenus. Selon le quatrième courant de pensée, qui a été largement évoqué dans les entretiens, la viabilité financière est trop étroitement intégrée à d'autres aspects du fonctionnement de l'organisation pour être prise en compte de façon isolée. Comme on peut le lire sur le site web de l'une des organisations spécialisées dans le renforcement de la viabilité : « la viabilité des organisations sans but lucratif, ce n'est pas monter un bon dossier de demande d'aide financière ni trouver le produit ou le service à commercialiser. C'est obtenir des résultats importants pour les populations »²². Par exemple, selon le manuel intitulé *Building Financial Sustainability in Your Organisation* élaboré par Foresters Community Finance, la viabilité financière fait partie intégrante de la mission, de l'impact social, de la structure et de la planification stratégique à long terme de l'organisation²³.

Ce point de vue est largement partagé par les experts du domaine. Vanessa Kirsch, la directrice générale d'une firme basée à Boston et spécialisée dans le renforcement de la viabilité, *New Profit*, signale ainsi que « lorsqu'il y a discordance la mission et les activités de génération de revenus des organisations, celles-ci doivent souvent opérer des choix difficiles, et c'est la mission qui en pâtit le plus souvent, et ces organisations en perdent leur crédibilité²⁴ ». « La viabilité peut s'effriter en raison de facteurs qui ne sont pas financiers » note une autre personne interrogée. Pour y remédier, *Community Wealth Partners*, une autre entreprise spécialisée dans le renforcement de la viabilité, exhorte ses clients à s'intéresser également à d'autres « facteurs » de la viabilité, notamment la stratégie commerciale, l'adaptabilité et la capacité à obtenir des résultats, cette dernière s'entendant du talent, de l'infrastructure et du processus organisationnel²⁵.

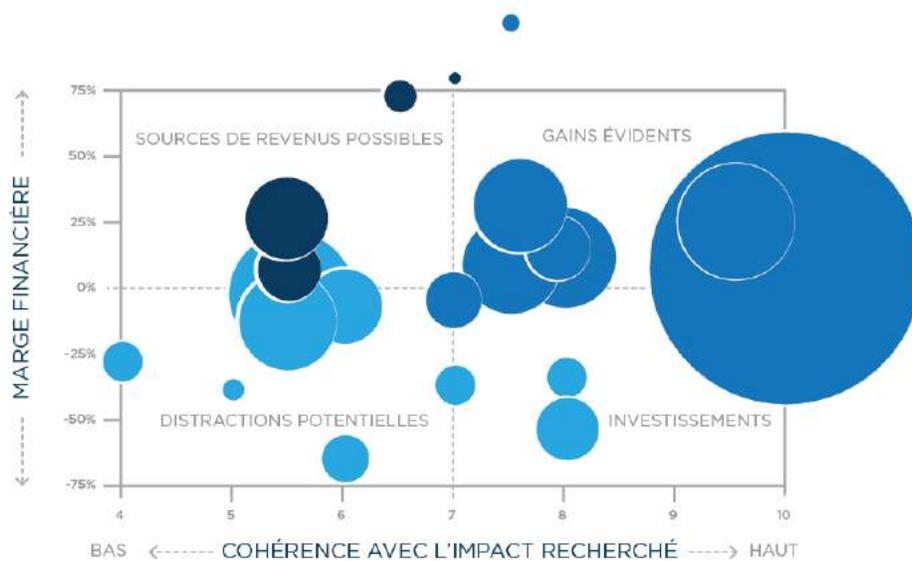
La viabilité financière comprise comme le calcul coûts-avantages. Le dernier courant de pensée sur la viabilité financière des organisations sans but lucratif répond plus précisément à une question futée posée par l'une des personnes interrogées dans le cadre de la présente étude, qui, tout en reconnaissant que « certaines organisations peuvent générer des sommes modiques à partir du revenu gagné », s'est tout de même interrogée en ces termes : « les efforts à faire en valent-ils la peine au regard des objectifs plus globaux de la viabilité ? »²⁶. En d'autres termes, cette conception repose clairement sur la prise de conscience des coûts et des avantages de la viabilité, et du fait que la viabilité financière doit passer par un équilibre systématique entre les deux.

Différents instruments ont été élaborés pour aider les organisations sans but lucratif à évaluer ces coûts et avantages. Ainsi, Bell, Masoka et Zimmerman ont mis au point un outil baptisé « Matrix Map », qui permet aux organisations de cartographier les initiatives potentielles de promotion de la viabilité suivant deux

dimensions, à savoir la rentabilité et l'impact²⁷. D'autres organisations ont mis au point des outils plus généraux d'évaluation des capacités organisationnelles²⁸.

Une approche particulièrement riche en enseignements aux fins de la présente étude est celle adoptée par le Bridgespan Group, un organisme spécialisé dans l'aide à la gestion des organisations sans but lucratif. Cette approche consiste à analyser chacun des programmes de l'organisation cliente par rapport à deux indicateurs : la cohérence avec l'impact prévu (c.-à-d., quel est le degré de pertinence du programme par rapport à la mission ?) et la marge financière (c.-à-d., le programme génère-t-il un revenu net pour l'organisation ?). Il en sort une matrice 2-par-2 qui présente les résultats de l'ensemble des programmes de l'organisation par rapport à ces deux dimensions. Comme le montre la figure 2, les résultats visuels sont parlants d'eux-mêmes et aident à orienter les décisions d'investissement, les initiatives de renforcement des capacités et la planification globale des activités quant aux programmes à maintenir et ceux à clôturer progressivement.

Figure 2 : Cohérence des programmes de l'organisation avec sa mission et marge financière dans le cadre de la planification de la viabilité



Source : Bridgespan Group, tel que publié avec autorisation dans Tuan (2014), p.229.

Il est cependant nécessaire d'évaluer attentivement ces diverses composantes du revenu net et de la cohérence. Une idée qui revient régulièrement dans les études sur le revenu marchand, par exemple, est que le gain tiré des activités axées sur le revenu marchand peut largement les bénéfices financiers réels générés, et cette idée a été également largement évoquée dans les entretiens. Par exemple, le DG de *Accountability Lab*, Blair Glencorse, a indiqué que même s'il est loin de dégager un profit financier, l'initiative de « tourisme à impact social » qu'il a prise, est néanmoins profitable aux projets que les touristes visitent, car ces projets ont ainsi la possibilité de communiquer et d'améliorer les messages véhiculés, de recueillir les avis des nouvelles parties prenantes et d'accroître leur visibilité.

En somme: vers une approche stratégique de la viabilité financière des organisations de redevabilité sociale

Chacune de ces conceptions de la viabilité financière a ses mérites, et les organisations de promotion de la redevabilité sociale ont des enseignements à tirer de chacune d'elles. Pris ensemble, ces enseignements nous orientent vers *une approche stratégique de la viabilité financière* des organisations de promotion de la redevabilité sociale. Pour l'essentiel, cette approche incarne quatre principes fondamentaux (voir encadré 3)²⁹:

- **Premièrement, les formules de promotion de la viabilité sont en quelque sorte propres au domaine d'intervention et à l'organisation.** Tel est l'un des principaux enseignements tirés du courant de pensée évoqué plus haut pour lequel la viabilité tient à « autonomie financière ». Cet enseignement correspond à un point soulevé à plusieurs reprises lors des entretiens, selon lequel, malgré les pressions pour assurer la viabilité, l'obtention d'un appui continu et considérable des donateurs – notamment les donateurs internationaux – est susceptible de demeurer une source essentielle de financement des organisations de promotion de la redevabilité sociale, en particulier celles opérant dans des régions en développement, et ce pendant un certain temps encore.
- **Deuxièmement, une viabilité financière véritable nécessite néanmoins de plus en plus un degré considérable de diversification des sources et des types de financement.** Telle est l'idée centrale de la conception de la viabilité fondée sur la diversification et le revenu marchand, qui s'applique aux organisations de promotion de la redevabilité sociale ainsi qu'à d'autres entités. Pour le meilleur ou pour le pire, la dépendance à l'égard des aides financières et des donateurs extérieurs uniquement comporte des risques majeurs, qui peuvent s'accroître à mesure que les sources de financement des activités de redevabilité sociale stagnent ou s'amenuisent et que la nécessité de mener les activités en question s'impose. Il est donc important d'explorer d'autres solutions intéressantes, même pour les organisations de promotion de la redevabilité sociale pour lesquelles ces solutions de remplacement ont longtemps paru hors de portée. Et ces autres solutions sont susceptibles d'appeler l'attention sur le « développement de produits », et pas que sur les méthodes innovantes de collecte des contributions.

Encadré 3

Approche stratégique de la viabilité financière des organisations de redevabilité sociale

La viabilité financière des organisations de redevabilité sociale :

- 1) est propre au domaine d'intervention ;
- 2) nécessite la diversification des types, et pas seulement des sources, de financements, notamment le revenu marchand ;
- 3) doit peser les avantages et les coûts, y compris le coût sur le plan de la réputation et de la mission de l'organisation ; et
- 4) nécessite des capitaux d'investissement et pas seulement des recettes d'exploitation.

- **Troisièmement, la viabilité financière, c'est plus que générer des revenus. Elle exige d'intégrer la dimension financière à d'autres aspects de la conception et de la stratégie de l'organisation.** Ce principe correspond à l'idée, soulignée tant dans la conception de « la viabilité financière comme processus allant au-delà de la génération de revenus » que dans celle axée sur le rapport « coûts-avantages », que les formules de promotion de la viabilité financière comportent des coûts ainsi que des avantages et que ces coûts ne sont pas que de nature financière. Une analyse systématique et une introspection sont donc nécessaires pour équilibrer les avantages financiers et non financiers de l'une quelconque de ces formules par rapport à d'autres aspects de la viabilité de l'organisation, tels que ceux ayant trait à la mission, à l'image de marque, à la capacité organisationnelle et à la réputation. Comme précisé à l'introduction, il s'agit d'un élément important que les organisations de promotion de la redevabilité sociale devraient prendre en considération eu égard à l'importance particulière que revêt la réputation de l'organisation dans l'efficacité de son travail.
- **Enfin, une promotion efficace de la viabilité financière nécessite de pouvoir attirer non seulement des revenus d'exploitation, mais aussi des capitaux d'investissement.** Voilà le principal enseignement à tirer de la conception qui considère « la viabilité comme l'innovation le développement de produit », cette innovation nécessitant souvent des capitaux. Mais c'est un aspect que les organisations sans but lucratif oublient fréquemment, et dont les organisations de redevabilité n'ont même pas souvent conscience, surtout celles intervenant dans les régions en développement.

2. DES VENTS NOUVEAUX

L'adoption ou non par les organisations de promotion de la redevabilité sociale des pays en développement d'une approche stratégique de la viabilité financière et la manière dont elles s'y prennent dépendront, bien sûr, non seulement d'elles-mêmes, mais aussi du contexte dans lequel elles opèrent. Certains éléments de ce contexte sont circonstanciels – degré d'ouverture du système politique, niveau de développement économique du pays, ampleur des scissions sectaires et d'autres formes de divisions au sein de la société, et une panoplie d'autres facteurs. D'autres caractéristiques contextuelles plus générales seront toutefois importantes également. Et, fort heureusement, le contexte pour la viabilité financière des organisations sans but lucratif connaît peut-être des mutations importantes à l'heure actuelle, à savoir la résultante de certains vents nouveaux qui soufflent dans la sphère de la finance sociale et qui ouvrent de nouvelles possibilités pour la viabilité financière des organisations sans but lucratif en général, et de celle des organisations de promotion de la redevabilité sociale, en particulier.

Comme l'illustre la figure 3, ces vents nouveaux sont porteurs des trois messages suivants qui sont fondamentaux pour le fonctionnement des organisations à vocation sociale, y compris celles intervenant dans le domaine de la redevabilité sociale : *premièrement*, des revenus marchands existent même là où on ne s'y attend pas ; *deuxièmement*, de nouvelles sources de capitaux d'investissement sont de plus en plus disponibles pour aider à financer l'élaboration d'approches permettant d'exploiter ces revenus ; et *troisièmement*, les paramètres de mesure deviennent de plus en plus importants pour pouvoir accéder à ces capitaux et générer ces revenus.

Figure 3 : Vents arrière susceptibles de propulser la viabilité financière des organisations de promotion de la redevabilité sociale



Pour profiter de ces vents favorables, cependant, les organisations de promotion de la redevabilité sociale, comme d'autres dans le secteur, devront bien hisser leurs voiles et voguer vers des mers nouvelles. La première étape de ce périple consiste naturellement à chercher à déterminer dans quelle direction ces vents soufflent, et c'est la tâche à laquelle s'attèle cette partie. Partant de là, la section suivante peut alors examiner quelques-unes des façons dont les organisations de promotion de la redevabilité sociale pourraient saisir les opportunités qui s'ouvrent ainsi à elles.

Le profit là où on s'y attend le moins³⁰

L'une des évolutions les plus marquantes du financement des activités à vocation sociale au cours des dernières années a été de repenser l'explication des causes des problèmes sociaux, économiques et environnementaux et la manière de les surmonter. Cette reconceptualisation a été pilotée par le secteur de la microfinance, portée à l'attention du grand public par le prix Nobel Mohammed Yunus, et généralisée par un économiste répondant au nom de C. K. Prahalad.

La contribution du secteur de la microfinance, à partir des années 1970, a été de prendre le contrepied des conceptions dominantes des causes de la pauvreté et de démontrer que les pauvres constituaient une ressource plutôt qu'un *passif* – qui plus est, une ressource qui peut générer de la croissance et de la richesse si elle employée comme il se doit. Dans le cas de la microfinance, cette reconceptualisation a consisté à voir dans les groupes de femmes rurales sans éducation, touchées par la pauvreté et désireuses d'améliorer leurs conditions de vie une ressource représentée une *pression des pairs* qui pourrait remplacer l'absence d'une garantie physique ou financière pour obtenir des microcrédits renouvelables. Grâce à ces fonds, chaque femme appartenant un petit groupe pouvait, avec le temps, créer une sorte de microentreprise génératrice de revenus susceptible de les propulser vers l'autosuffisance économique tout en leur permettant de rembourser le crédit avec des intérêts.

Cette idée a ensuite connu un décollage à la faveur de la reconnaissance sur le plan international des travaux de Mohamed Yunus et son établissement, la Grameen Bank, puis elle a été vulgarisée par un ouvrage influent d'un professeur de stratégie d'entreprise de l'université du Michigan nommé C. K. Prahalad. Ce dernier soutenait, dans son livre au titre audacieux « *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* » (*la fortune est à la base de la pyramide*), publié en 2004, que le phénomène qui a permis la réussite du microcrédit ne se limitait pas à des prêts de petits montants accordés à des groupes de résidents des régions rurales, mais s'appliquait plutôt à une large gamme de produits et services dont avaient besoin les personnes vivant même dans la pauvreté la plus abjecte, et que ces produits et services pouvaient être fournis à ces personnes à des prix bien inférieurs à ce qu'elles payaient tout en continuant d'être rentables pour les prestataires³¹.

Prahalad a démontré que cette alchimie était possible en imposant aux consommateurs du bas de la pyramide une « pénalité » résultant des coûts de transaction et de l'absence de concurrence dans les marchés du bas de la pyramide. En surmontant ces contraintes, des « entrepreneurs sociaux » futés pouvaient obtenir des résultats satisfaisants pour tout le monde, qui réduisent les coûts pour les consommateurs du bas de la pyramide tout en leur rapportant au moins des profits modestes. Partant de cette idée, les entrepreneurs sociaux ont fabriqué des verres à trois dollars qui ont permis à des millions de jeunes Indiens d'achever leur scolarité, des panneaux solaires à faible coût qui permettent aux agriculteurs africains de disposer d'équipements de réfrigération et par conséquent de commercialiser des cultures à plus forte valeur sans s'inquiéter de leur détérioration, des serviettes hygiéniques réutilisables qui permettent aux jeunes femmes africaines de continuer à aller à l'école même après la puberté.

La révolution dans la finance à vocation sociale³²

Pour innover dans les produits, il faut, bien entendu, des capitaux d'investissement. Bien que ces capitaux aient été limités dans le secteur social pendant longtemps, une révolution virtuelle est en marche en ce qui concerne la disponibilité des capitaux d'investissement destinés aux activités à caractère social. Au cœur de cette révolution se trouve une explosion massive d'outils pour l'action philanthropique et l'investissement social, parmi les institutions et instruments déployés pour mobiliser des ressources privées d'investissement à l'appui des objectifs sociaux et environnementaux. Si par le passé cet appui se limitait à des aides financières et donations de bienfaisance provenant directement de particuliers ou de fondations caritatives ou encore d'organismes d'aide au développement, aujourd'hui un nombre considérable de nouveaux instruments et institutions ont vu le jour dans le domaine de la finance sociale – prêts, garanties de prêts, placements privés, accords de troc, bourses sociales, obligations, marchés secondaires, fonds de placement, et bien d'autres. (Voir l'annexe A pour une description de ces instruments et d'autres ainsi que des acteurs opérant actuellement dans le domaine de la finance sociale). En effet, le monde de la philanthropie semble connaître un « Big Bang » similaire, quoique sous une forme différente de celle qui est supposée avoir été à l'origine des planètes et des étoiles de notre univers. Un rapide coup d'œil sur le nouveau paysage des frontières de la philanthropie contemporaine à travers le monde suffirait à recueillir une riche moisson de noms et de termes peu communs, comme en témoigne la figure 4.

Figure 4 : Le « Big Bang » de la philanthropie



Source : Salamon, New Frontiers of Philanthropy (2014), 5.

Derrière cette prolifération massive d'entités et d'outils se trouvent quatre importants processus de changement. La philanthropie contemporaine, en particulier, est en mouvement :

- **Au-delà des aides financières :** déploiement d'une variété d'outils financiers nouveaux destinés à promouvoir les œuvres sociales – prêts, garanties de prêts, prises de participations, titrisation, titres à revenu fixe et, plus récemment, obligations à impact social.
- **Au-delà des fondations et des organisations sans but lucratif :** arrivée d'une multitude d'acteurs nouveaux tant du côté de l'offre que de la demande du nouveau marché des capitaux sociaux – courtiers-fournisseurs de capitaux, marchés secondaires, bourses sociales, courtiers d'entreprises sociales, portails en ligne pour ne citer que quelques-unes des entités opérant du côté de l'offre ; et entreprises sociales, coopératives sociales, entreprises d'intérêt communautaire, entreprises à profit modéré et autres formes hybrides du côté de la demande.
- **Au-delà des legs :** formation de capitaux communs à des fins sociales ou de bienfaisance, pas

- uniquement par le biais des dons de particuliers fortunés, mais aussi grâce à la privatisation d'actifs autrefois publics ou quasi-publics ou à la création de fonds de placement à vocation sociale.
- **Au-delà du numéraire** : recours à des accords de troc nouveaux et aux moyens offerts par l'Internet pour faciliter les contributions pas uniquement en numéraire, mais aussi sous diverses formes d'aide en nature, que ce soit par du temps consacré au bénévolat ou du matériel informatique et des logiciels.

Un impératif commun est au centre de toutes ces innovations, résumé fort à propos par un seul terme : levier.

Le levier est le mécanisme qui permet à de l'énergie limitée de se traduire en une plus grande puissance. C'est ce qui a permis à Archimède de prétendre que, si on lui donnait un levier, « il soulèverait la Terre »³³. Dans le domaine philanthropique, cela signifie trouver un moyen d'aller au-delà du flux limité de ressources caritatives générées par les revenus des placements des fondations ou les contributions annuelles des individus, en vue de mobiliser à des fins sociales et environnementales une partie des placements privés bien plus importants logés dans les banques, les fonds de pension, les compagnies d'assurance, les fonds communs de placement et les comptes de particuliers à valeur nette élevée³⁴.

Le résultat est l'émergence d'un véritable nouvel écosystème du financement à vocation sociale composé d'une grande variété de nouveaux acteurs et d'une panoplie de nouveaux outils qu'ils utilisent. Comme l'indique la figure 5, les nouveaux acteurs se répartissent en trois groupes : *premièrement*, les nouveaux types d'institutions financières d'investissement portant des noms tels que courtiers-fournisseurs de capitaux, marchés secondaires sociaux, bourses sociales, fonds quasi publics de placement, et un ensemble particulier de fondations faisant office de « banques philanthropiques » ; *deuxièmement*, une variété de fournisseurs de fonctions d'appui à ces nouvelles institutions financières à caractère social, notamment les courtiers d'entreprise, les nouveaux types d'organismes de renforcement des capacités, et une gamme variée d'organisations fournissant l'infrastructure d'appui ; et *enfin*, une variété de nouveaux types d'institutions d'aide financière, telles que les fonds caritatifs d'entreprises, les fondations d'utilité publique, les portails et échanges en ligne, et les partenariats de financement.

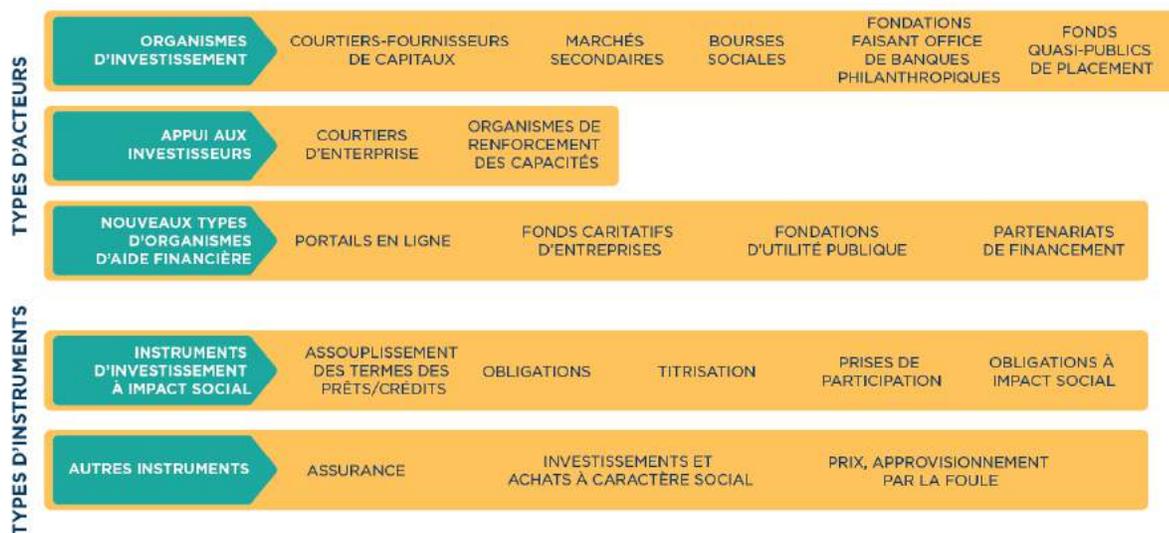


Figure 5 : Acteurs et outils du nouvel environnement de la philanthropie

Source : Salamon, *New Frontiers of Philanthropy* (2014), 18.

Ces acteurs disposent actuellement d'un éventail beaucoup plus large d'instruments pour poursuivre des objectifs sociaux et environnementaux. Nombre d'entre eux ne sont guère nouveaux dans le monde de la finance, mais leur migration dans le domaine de l'investissement à vocation sociale est une évolution assez récente, du moins à l'échelle et avec la diversité que l'on observe actuellement.

La révolution des paramètres de mesure

Une troisième idée forte qui se fait jour dans le secteur des activités à caractère social tant du côté public que de celui des organisations sans but lucratif est celle de la prise de décision fondée sur des faits et de l'exigence qui va avec d'une reddition de compte plus rigoureuse et de meilleurs paramètres de mesure permettant d'évaluer les progrès réalisés par rapport à des problèmes persistants. Malgré les déceptions résultant des conséquences des premiers systèmes publics de mesure de la performance, à l'instar de la Financial Management Initiative (FMI) (*Initiative sur la gestion financière*) de 1982 du Royaume-Uni, du programme Next Step (1988) qui lui a succédé, et du programme équivalent aux États-Unis, le Government Performance and Results Act (GPRA) (loi sur la performance et les résultats des organismes publics) de 1993, la demande de plus d'évaluations de la performance n'a cessé de croître. La loi adoptée au Royaume-Uni en 2010 visant à « accroître la responsabilité financière des organismes du secteur public en général » en est un bon exemple, qui illustre ce qu'un article récent a appelé l'« élargissement de la portée et l'approfondissement des exigences de reddition de comptes et d'établissements de rapports applicables aux organismes publics »³⁵.

Par ailleurs, l'accent ainsi mis sur les paramètres de mesure ne se limite pas aux pays développés. Les principes sacro-saints des paramètres de mesure et de la reddition de comptes constituent des éléments essentiels de la foi chez les partisans de la nouvelle gestion publique, et cette souche de la théorie de la

gestion publique moderne a fait son bout de chemin au sein de nombreux organismes d'aide nationaux et multinationaux, entraînant des pressions similaires en matière de reddition de comptes et de paramètres de mesure exercées aussi bien sur les pays en développement que sur ceux en transition. Un fait qui reflète peut-être cette donne est une récente recherche sur Google de documents traitant de *la reddition des organismes publics* (« government accountability » en anglais) a donné 88,2 millions de résultats en 46 secondes.

Les organisations sans but lucratif, aussi, ont été entraînées dans cette révolution des paramètres de mesure. La « gestion axée sur les résultats » est désormais passée non seulement du monde des affaires à la sphère publique, mais également du domaine des organismes publics au secteur des organisations sans but non lucratif. Des dirigeants de fondations comme Paul Brest de la Fondation Hewlett et des investisseurs philanthropes comme Mario Morino aux États-Unis se sont donné pour mission de promouvoir cette culture de l'évaluation des résultats dans le domaine social³⁶. Il n'est donc pas surprenant que l'initiative de la Fondation Rockefeller de créer une nouvelle branche d'activité, celle de l'investissement à vocation sociale, mêlant gestion privée des placements et philanthropie, présente comme l'un de ses premiers produits distinctifs, la création d'une immense taxonomie dénommée « normes de déclaration d'impact et d'investissement » (IRIS), qui constitue un cadre de mesure comparative des résultats des investissements privés à caractère social.

Synthèse et enseignements à tirer pour les organisations de promotion de la redevabilité sociale

À première vue, il peut sembler que les évolutions évoquées ci-dessus soient peu prometteuses pour les organisations de promotion de la redevabilité sociale. Après tout, ces dernières ne produisent pas de biens comme des verres à faible coût ou des panneaux solaires. Qui plus est, elles ont peu recours aux usines et équipements et disposent donc de peu d'expérience en matière d'accès aux capitaux d'investissement.

Mais à bien y réfléchir, on se rend bien compte qu'un ensemble de changements accordant une place particulière à l'évaluation, aux paramètres de mesure et à la reddition de comptes peut ouvrir de grandes possibilités aux organisations dont le fonds de commerce est l'information et dont la gamme de compétences inclut souvent l'évaluation de la performance des institutions publiques. Quelles pourraient être ces possibilités et comment les organisations de promotion de la redevabilité sociale peuvent-elles en tirer parti? C'est à ces questions qu'est consacrée la section suivante

3. CINQ STRATÉGIES POUR ASSURER LA VIABILITÉ DES ORGANISATIONS DE PROMOTION DE LA REDEVABILITÉ SOCIALE

L'analyse présentée jusqu'ici a fait ressortir cinq éléments essentiels qui situent le cadre de la réflexion sur les solutions envisageables pour garantir la viabilité financière des organisations de promotion de la redevabilité sociale :

- **Premièrement :** un certain nombre des grandes organisations de promotion de la redevabilité sociale ont plus ou moins réussi à trouver des aides financières principalement auprès d'un certain nombre de sources internationales, publiques comme privées, pour financer leurs activités, et continueront probablement de recourir largement à ces sources dans un avenir prévisible.
- **Deuxièmement :** au fil du temps, il pourrait s'avérer risqué et insuffisant de s'en remettre exclusivement à ces sources de financement, même pour les organisations de taille importante, d'où la nécessité pour les organisations de promotion de la redevabilité sociale de diversifier les types de sources dont elles dépendent et les pressions dans ce sens s'exercent encore plus fortement sur les petites organisations. Plus tôt les organisations acceptent cette réalité, plus elles sont susceptibles de s'assurer une stabilité financière durable.
- **Troisièmement :** à cet égard, les revenus marchands constituent une source de substitution particulièrement importante. Il s'agit des revenus tirés de la « vente » de certains produits ou services. Les évolutions importantes dans le domaine de la finance sociale ont permis, fort utilement, d'élargir la palette des produits et services pour lesquels il est possible de trouver des marchés, ainsi que l'éventail de « clients » potentiels capables de pénétrer ces marchés lorsque les conditions adéquates sont réunies, et des entrepreneurs sociaux ingénieux s'emploient activement à tirer profit de ces deux tendances.
- **Quatrièmement :** de nouvelles sources importantes de capitaux d'investissement sont aujourd'hui disponibles dans la sphère de la finance sociale pour financer le développement et le lancement de ces nouveaux produits et services.
- **Cinquièmement :** l'accès à des données et informations fiables constitue un facteur de plus en plus déterminant dans la prise de décisions dans la sphère de la finance sociale. En tant qu'organisations du « domaine de l'information », les organisations de promotion de la redevabilité sociale devraient être en mesure de tirer parti de ces tendances générales, mais elles ne peuvent le faire que si elles sont suffisamment inventives et pas trop réticentes à prendre des risques.

Mais quelles solutions concrètes pourraient adopter les organisations de promotion de la redevabilité sociale pour assurer leur viabilité financière à la lumière des cinq points exposés plus haut ? Contrairement à certains rapports, qui s'emploient surtout à dresser une longue liste des types ou des sources de revenus, notre démarche pour apporter une réponse à cette question consiste à identifier un ensemble restreint de *stratégies* de base dont chacune peut permettre de mobiliser un ensemble d'acteurs et de faire appel à une variété de types de transactions. En particulier, comme l'indique le tableau 2, nous avons retenu cinq stratégies de cette nature qui pourraient contribuer énormément à la viabilité financière des organisations de promotion de la redevabilité sociale. Le tableau 2 donne un aperçu des implications de chacune de ces stratégies, identifie le « marché » de l'activité considérée et émet un jugement indicatif sur les avantages et les coûts financiers associés à la stratégie et sur sa cohérence avec la mission fondamentale de l'organisation. Dans l'analyse ci-après, nous présentons d'abord une vision d'ensemble de l'idée qui sous-tend chaque stratégie ; nous décrivons les moyens dont pourraient se doter les organisations de promotion de la redevabilité sociale pour mettre en œuvre la stratégie et nous fournissons ensuite une brève évaluation des coûts et avantages de la stratégie, et notamment de ses incidences sur les missions des organisations de promotion de la redevabilité sociale. Le cas échéant, nous fournissons également des encadrés présentant des exemples d'organisations de promotion de la redevabilité sociale ou d'autres organisations sans but lucratif qui utilisent la stratégie en question.

Eu égard au fait que, collectivement, les organisations de promotion de la redevabilité sociale ont déjà réalisé des avancées dans la recherche de soutiens sous forme d'aides financières, notre propos, comme le suggère le tableau 2, portera essentiellement sur les solutions de rechange à ces soutiens. De plus, dans le sillage de certains vents nouveaux que nous avons évoqués précédemment et avec l'accent qui est mis sur le « développement de produits » plutôt que sur la collecte de fonds dans notre analyse des différents courants de pensée sur la viabilité, nous nous focalisons sur des solutions de rechange qui comportent un volet important sur le « développement de produits ». Toutefois, vu que nous préconisons une approche stratégique de la redevabilité financière dans les organisations de promotion de la redevabilité sociale, nous commençons par une stratégie plus élémentaire sans laquelle les autres sont susceptibles d'être vouées à l'échec, surtout en ce qui concerne les organisations de promotion de la redevabilité sociale.

Tableau 2 : Cinq stratégies de viabilité financière prometteuses pour les organisations de promotion de la redevabilité sociale

STRATEGIE	PRODUITS	MARCHE POTENTIEL	RENDEMENT PROBABLE	COUT PROBABLE	COHERENCE AVEC LA MISSION
1. Construire l'image de marque	<ul style="list-style-type: none"> Réputation de l'organisation en termes d'objectivité et de fiabilité 	Donateurs internationaux	Élevé	Modéré	Élevée
2. Vendre la redevabilité sociale	<ul style="list-style-type: none"> Enquêtes de satisfaction de la clientèle Indicateurs de performance des organismes Évaluation des fonctions administratives importantes pour les entreprises Services aux membres/d'information 	Organismes publics Entreprises Citoyens	Élevé Modéré Faible	Faible Modéré Élevé	Élevée Élevée Élevée
3. Vendre des produits dérivés de la redevabilité sociale	<ul style="list-style-type: none"> Guides des adresses des services gouvernementaux Publication d'appels d'offres en cours Brochures pratiques du type « Comment...? » 	Entreprises Citoyens OSC	Modéré	Modéré	Faible
4. Vendre des économies de dépenses publiques (obligations à impact social)	<ul style="list-style-type: none"> Lutte contre le tabagisme Lutte contre les grossesses chez les adolescentes Limitation de la croissance démographique 	Investisseurs + États	Élevé	Élevé	Modérée
5. Acquérir/gérer des actifs	<ul style="list-style-type: none"> Fonds de dotation à long terme Nouvelles institutions de bienfaisance 	Investisseurs étrangers États	Élevé	Élevé	Élevée

Stratégie I : Construire l'image de marque

Présentation générale du concept. Un des thèmes centraux qui sont revenus dans nos entretiens a trait à l'importance particulière pour une organisation de promotion de la redevabilité sociale de se « construire une image de marque » d'organisation efficace et crédible. Ceci s'explique probablement par la forte dépendance des organisations de promotion de la redevabilité sociale vis-à-vis des donateurs extérieurs attachés à la mission de promotion de la redevabilité sociale. Des organisations aussi diverses que Transparency International, l'Institut sud-africain des relations raciales, l'organisation britannique MySociety, l'organisation de défense des droits des peuples autochtones Survival, Public Accountability Initiative, et ProPublica, l'Organisation de promotion du journalisme d'investigation, déclarent toutes avoir établi des relations solides avec des donateurs institutionnels et individuels qui leur apportent un important soutien de base³⁷. À cet égard, les personnes interrogées ont souligné l'importance de démontrer que l'organisation peut obtenir des résultats, rendre compte de ses succès aux parties susceptibles d'être intéressées et s'assurer que les donateurs se sentent partie prenante de l'organisation (voir les encadrés 4 et 5).

La démarche. Pour construire l'image de marque, les personnes interrogées ont mis l'accent sur l'importance d'adopter plusieurs mesures pratiques, à savoir :

- 1) fixer et ensuite réaliser des objectifs organisationnels concrets ;
- 2) communiquer sur les réalisations de l'organisation à travers de multiples canaux en direction des personnes susceptibles d'être intéressées ;

Encadré 4

Transparency International

Transparency International, l'une des organisations les plus connues dans le domaine de la redevabilité sociale, est presque entièrement financée par des donations provenant de donateurs institutionnels. Selon la coordonnatrice chargée du financement de l'organisation, Transparency ne dispose pas d'une stratégie définie pour assurer sa viabilité financière, mais concentre plutôt ses efforts sur la réalisation de ses objectifs, ce qui lui a permis de se tailler une « niche » unique dans le domaine et d'être créditée d'une grande intégrité. Par ailleurs, l'organisation essaie d'associer ses donateurs aux décisions majeures (par exemple, l'élaboration de stratégies de large portée), ce qui leur permet de mieux comprendre et de mieux adhérer à l'action de Transparency International. Comme l'a indiqué ce responsable : « Nous parvenons à obtenir l'appui des institutions et des donateurs grâce à notre intégrité, notre réputation et notre collaboration avec les donateurs ».

Encadré 5

Kenya Community Development Foundation

Bien qu'étant toujours à la recherche de sa viabilité financière, la Kenya Community Development Foundation (KCDF) a appris qu'il existe une forte corrélation entre ce que l'image qu'ont les gens de l'organisation et leur volonté de la soutenir financièrement. L'organisation met donc un point d'honneur à diffuser l'information sur ses programmes à travers une variété de canaux, notamment à travers un magazine, des rapports annuels, un blog, un bulletin d'information, des vidéos et un site Web intégré.

Source : Entretien individuel, Janet Mawiyoo, DG,
Kenya Community Development Foundation, 7 avril 2014

- 3) fournir aux donateurs et aux parties prenantes de réelles possibilités de participer à la vie de l'organisation ; et
- 4) nouer des relations avec d'autres organisations.

Naturellement, pour avoir des éléments intéressants à communiquer, les organisations doivent s'occuper de tâches ordinaires de développement organisationnel : constituer un personnel compétent, recruter des administrateurs dévoués, gérer efficacement les ressources et mesurer les résultats.

Si ces processus organisationnels de base peuvent paraître banals et dépassés pour les promoteurs de nouvelles stratégies visant à générer des revenus, ils apparaissent pour les organisations de promotion de la redevabilité sociale comme étant des bases particulièrement importantes sur lesquelles peuvent s'appuyer ces solutions plus créatives de viabilité.

Évaluation. Comme l'illustre le tableau 2, « construire l'image de marque » vient en tête parmi les stratégies destinées à promouvoir la viabilité financière d'une organisation de promotion de la redevabilité sociale. Cette stratégie peut générer un revenu substantiel et apporte un soutien notable à la mission. Mais, elle est aussi coûteuse aussi bien en temps de travail qu'en ressources financières. Les aides financières des donateurs s'accompagnent de nombreuses exigences d'information qui sont extrêmement variées, et de coûts de recherche et de transaction considérables, et sont sujettes aux fréquents changements de priorités des donateurs. De plus, les organisations doivent trouver des moyens de fournir des garanties d'efficacité provisoires, ce qui pose un défi de taille dans le domaine de la redevabilité sociale, étant donné qu'il est souvent difficile de prouver la paternité des réformes importantes apportées aux politiques ou des changements subtils en matière d'ouverture de la part des responsables gouvernementaux.

Stratégie II : Vendre la redevabilité sociale

Présentation générale du concept. Armées d'une image de marque solidement construite et durablement enracinée, et avec la disponibilité des aides financières, les organisations de promotion de la redevabilité sociale peuvent s'aventurer vers des formes plus exotiques de financement pour assurer leur viabilité. L'une des plus attrayantes consiste à trouver des marchés pour ses services de base liés à la redevabilité sociale. Certes certaines régions pourraient être inaccessibles à cette approche, mais le regain d'intérêt observé récemment pour l'élaboration de politiques sur la base de données factuelles et les exigences évoquées précédemment de reddition de comptes de la part des pouvoirs publics et

Encadré 6

YMCA au Liban

Lorsque les financements destinés à un programme gouvernemental permettant de fournir à titre gracieux des médicaments à des patients souffrant de maladies chroniques ont commencé à tarir après la fin de la guerre civile au Liban, l'organisation YMCA a négocié avec le ministère de la Santé publique du Liban l'autorisation de reprendre le programme et a obtenu un financement d'un montant de 1,5 million de dollars par an pour couvrir ses charges. Toutefois, pour y parvenir efficacement, l'organisation a dû recourir à une assistance technique et financière pour l'élaboration d'une proposition cohérente et retenir un personnel doté d'une expérience dans les opérations de financement public.

Source : Holloway, 2001, 82.

d'évaluation de leurs performances laissent penser qu'il existe un marché beaucoup plus étendu pour ce type d'activité. Et les organisations de promotion de la redevabilité sociale présentes sur le terrain, dotées d'une solide réputation d'objectivité et d'une connaissance du contexte local devraient être en mesure de contribuer à répondre à cette demande et d'être rémunérées en conséquence.

La démarche. D'une manière générale, au moins trois « marchés » sont potentiellement ouverts aux organisations de promotion de la redevabilité sociale pour la vente de services de responsabilisation sociale : i) les États ; ii) les entreprises ; et iii) les citoyens en général. Les produits, approches et argumentations en faveur de ces différents segments de marché pourraient toutefois varier considérablement ; aussi les organisations de promotion de la redevabilité sociale devront-elles adapter leurs actions de promotion à chacun de ces segments. L'analyse ci-après fournit quelques pistes de réflexion préliminaires au sujet des certaines des différences d'approches majeures qui pourraient être nécessaires.

Vendre des services de redevabilité sociale aux États. Fait paradoxal, les États sont souvent les meilleurs clients potentiels des types de services que peuvent offrir les organisations sans but lucratif. Ce constat s'est sans doute vérifié pour les organisations sans but lucratif fournissant un large éventail de services sociaux allant de la santé et de l'éducation au développement communautaire et à la formation de travailleurs. Les études citées précédemment sur le dimensionnement judicieux des organisations ont identifié cette approche comme étant peut-être la voie principale pour assurer avec succès la croissance et la viabilité à long terme des organisations. Ainsi, un système élaboré d'« administration tierce » s'est développé aux États-Unis en vertu duquel les administrations publiques à tous les échelons s'en remettent aux organisations sans but lucratif dans un large éventail de domaines pour fournir divers services financés par l'État. Près de 40 % des quelque 2 000 milliards de dollars de revenus perçus par les organisations sans but lucratif offrant des services et travaillant sur les rapports humains aux États-Unis proviennent en conséquence de sources

Encadré 7

Grupo de Emprendimientos

Ambientales

Le Grupo de Emprendimientos Ambientales du Pérou (Groupe d'entreprises environnementales) a trouvé un moyen de financer ses activités environnementales en créant un petit laboratoire et en vendant aux organismes publics sa capacité à évaluer les études d'impact environnemental et les plans de gestion environnementale, après que l'État a commencé à exiger que ces études lui soient soumises.

Source : NESsT Case Study Series No. 24.

Encadré 8

Le fisc des États-Unis et la réduction du crédit d'impôt sur le revenu du travail

Face aux pressions des groupes de lutte contre la pauvreté concernant son incapacité à informer les bénéficiaires éligibles de l'existence du nouveau Crédit d'impôt sur le revenu du travail, l'administration fiscale des États-Unis (IRS) a engagé les services d'un large éventail d'organisations sans but lucratif dans le cadre d'un programme des « Partenaires de l'IRS » en vue d'informer plus largement les personnes éligibles sur le programme.

Source : Fisc des États-Unis (IRS), <http://www.irs.gov>.

gouvernementales³⁸. En Europe, ce modèle est bien plus répandu. En dépit du discours sur « l'État-providence » européen, de nombreuses régions d'Europe ont véritablement créé un « partenariat d'aide sociale » dans lequel les États ont recours aux organisations sans but lucratif pour fournir une part importante des prestations financées par les fonds publics. Par conséquent, les États fournissent entre 50 et 70 % des revenus des organisations sans but lucratif dans des pays comme les Pays-Bas, la Belgique, l'Allemagne et l'Irlande³⁹. Si ce modèle est beaucoup moins évident dans les pays en développement, de tels exemples existent bel et bien, comme le montrent les encadrés 6 et 7.

Bien que les organisations de promotion de la redevabilité sociale ne produisent pas les services tangibles dont les organisations sans but lucratif ailleurs tirent souvent des redevances de cette nature, le regain d'intérêt au plan mondial pour la production d'informations plus fiables sur les performances des administrations publiques a suscité une forte demande pour ces informations de la part des organismes de développement et de l'ensemble des acteurs engagés dans le processus de développement⁴⁰. Inévitablement, les pouvoirs publics se trouvent contraints de produire ces informations et de le faire suivant des procédures qui garantissent une indépendance réelle. Le récent printemps Arabe a peut-être accentué ces pressions étant donné que les soulèvements populaires ont pour l'essentiel été motivés par la colère des citoyens au sujet de la piètre qualité des services publics. Les gouvernements soucieux d'éviter de telles protestations pourraient percevoir le bénéfice à tirer de la satisfaction des citoyens à l'égard de divers services qui leur sont fournis. En outre, certains organismes gouvernementaux pourraient juger utile de se tourner vers des bénéficiaires potentiels de leurs services afin de s'assurer de leur participation et, partant, d'améliorer les chances que les programmes atteignent leurs objectifs, de la même façon que le fisc des États-Unis a jugé nécessaire de le faire avec le Crédit d'impôt sur le revenu du travail destiné aux travailleurs exerçant des emplois faiblement rémunérés (voir l'encadré 8). Les organisations de promotion de la redevabilité sociale pourraient utilement se donner les moyens d'aider les États à satisfaire ces diverses demandes. Les services offerts pourraient revêtir des formes variées :

- *enquêtes de satisfaction de la clientèle* dans différents domaines (par exemple, les écoles, les hôpitaux, les systèmes de passation de marchés, l'administration fiscale, la perception du climat des affaires) ;
- *la vulgarisation de programmes* dans divers domaines afin d'informer les citoyens des programmes disponibles ; et/ou
- *les services de proximité* en vue d'impliquer les citoyens dans la prise des décisions publiques et, partant, de légitimer et soutenir le processus politique.

Les mesures que les organisations de promotion de la redevabilité sociale pourraient utilement prendre en vue d'accéder au « marché » constitué des États pour ce qui est du renforcement la reddition de comptes de la part de ces derniers pourraient commencer par une évaluation rigoureuse des besoins, suivie d'une conception et d'une promotion judicieuses des programmes et produits, tel que décrit dans l'encadré 9.

Vendre des services de redevabilité sociale aux entreprises. Les États ne constituent pas le seul marché potentiel des services et produits de responsabilisation sociale. Les entreprises sont également concernées de différentes façons par la transparence et l'obligation de rendre compte des pouvoirs publics. En effet, il existe une longue liste de domaines majeurs dans lesquels la transparence et l'obligation de rendre compte des administrations publiques peuvent avoir un impact significatif sur les « bilans » des entreprises, ce qui

crée un marché potentiel pour les services de responsabilisation sociale susceptibles d'induire une amélioration de leurs opérations. On citera entre autres :

- la *législation sur les contrats et sa mise en application* ;
- la *législation sur les relations sociales et sa mise en application* ;
- *l'équité et la prévisibilité du système fiscal* ;
- la *disponibilité d'informations pour la planification des activités* (par exemple, des données fiables sur l'évolution de l'emploi, le PIB, les prévisions économiques, etc.) ;
- la *sécurité publique*.

Les organisations désireuses d'étudier l'intérêt des entreprises pour les services de promotion de la redevabilité sociale et de la transparence pourraient commencer par entreprendre une sorte d'étude de marché axée sur des questions du type identifié dans l'encadré 10. Partant de là, il devrait être possible de déterminer sur une gamme de « produits » éventuels et d'adopter un plan de promotion pour porter ces produits à l'attention des entreprises ou des associations d'entreprises susceptibles de s'y intéresser.

Encadré 9

Vendre la redevabilité sociale aux États : premières étapes

Commencer par une évaluation des besoins afin d'accomplir trois tâches :

1. identifier les initiatives existantes visant à faire appliquer ou à renforcer la reddition de comptes de la part des pouvoirs publics ou à déterminer le degré de satisfaction des clients ;
2. recenser les faiblesses et insuffisances de ces programmes ainsi que les besoins non comblés sur le plan du renforcement de l'obligation des pouvoirs publics de rendre des comptes ou des informations sur la satisfaction des clients ; et
3. identifier les principales parties prenantes devant bénéficier de l'amélioration des services publics et du renforcement de l'obligation des pouvoirs publics de rendre compte de leur action.

Les étapes suivantes pourraient consister entre autres à :

- a) déterminer les domaines précis de la redevabilité gouvernementale où l'organisation est capable d'agir ;
- b) identifier les organismes publics qui tireront profit du travail de l'organisation et les ressources qu'ils seraient en mesure de fournir en échange de cet avantage ;
- c) développer une ligne de produits ou de services susceptibles d'offrir les avantages spécifiques recherchés par ces organismes et que l'organisation est en mesure de fournir ; et/ou
- d) élaborer une stratégie de promotion destinée à « vendre » les produits et services ainsi développés aux bénéficiaires potentiels.

Vendre des services aux citoyens. Un troisième « marché » potentiel pour les services de promotion de la redevabilité sociale concerne les citoyens d'un pays. Comme l'indique l'encadré 5 ci-dessus, même là où il existe des taux de pauvreté élevés, les organisations peuvent surmonter les problèmes associés aux « passagers clandestins » évoqués plus haut, et convaincre les citoyens de contribuer modestement à l'activité de responsabilisation sociale. Même si ces apports pourraient ne pas avoir un impact significatif sur les finances des organisations en elles-mêmes, elles peuvent contribuer à la réalisation des missions de l'organisation en démontrant l'adhésion et la mobilisation populaires dont elle bénéficie, permettant d'accroître l'influence de l'organisation et de générer indirectement des revenus en fournissant aux

Encadré 10

Vendre des services de promotion de la redevabilité sociale aux entreprises : principales étapes

Les mesures qui pourraient aider les organisations de promotion de la redevabilité sociale à enquêter sur les possibilités de vendre des services de promotion de la redevabilité sociale aux entreprises pourraient consister à rechercher des réponses systématiques à des questions telles que celles énoncées ci-après :

- Quelles entreprises sont-elles affectées par les insuffisances en matière de redevabilité et de transparence détectées par l'organisation de promotion de la redevabilité sociale dans les domaines spécifiques du fonctionnement de l'administration publique qui touchent les entreprises ?
- De quel type d'entreprises s'agit-il ? Où sont-elles implantées ? Quelles sont leur taille et leur structure organisationnelle ?
- Qui sont les dirigeants de ces entreprises ?
- Quelles sont les relations de ces entreprises ? Disposent-elles d'associations d'entreprises ? Interagissent-elles de manière informelle ?
- Quels produits et services publics ces entreprises utilisent-elles actuellement ? Quelles sont les défaillances de ces produits ou services ?
- Comment peut-on remédier à ces défaillances ?
- Quels avantages tangibles ces entreprises tireront-elles des améliorations apportées ?

donateurs la preuve que l'organisation est enracinée dans la communauté. L'adhésion à l'organisation peut également constituer un moyen de responsabiliser les citoyens, créant chez eux le sentiment de participer et de s'engager dans la gestion des affaires de la collectivité.

Dans les régions où l'on voit apparaître une importante classe moyenne telles que les BRIC, le ressentiment qu'éprouvent les citoyens concernant les carences des services publics peut constituer une base plus solide pour générer des revenus substantiels à partir de droits d'adhésion, comme l'indique l'exemple de Greenpeace dans l'encadré 11.

Encadré 11

Greenpeace International

Greenpeace ne sollicite pas de contributions de la part des États ou des entreprises, elle ne soutient pas non plus de candidats politiques. Ses 250 000 adhérents aux États-Unis et 2,8 millions adhérents à travers le monde assurent à l'organisation la quasi-totalité de son financement.

Source : *Greenpeace International*,
<http://www.greenpeace.org>.

Recruter et retenir les adhérents sont une tâche importante qui devrait toutefois être abordée dans un « esprit de mobilisation de masse ». Qui plus est, les adhérents s'attendent à « obtenir quelque chose » en retour de leurs cotisations, même s'il s'agit d'une carte, de l'accès à des courriels ou à un bulletin d'information réguliers, ou des informations concernant des programmes publics présentant un intérêt particulier pour eux.

Évaluation. Les différents « marchés » de services de promotion de la redevabilité sociale peuvent varier considérablement selon les avantages et les inconvénients qu'ils comportent pour les organisations de promotion de la

redevabilité sociale. Par ailleurs, ces différences pourraient varier au fil du temps et d'un endroit à un autre. En règle générale, la vente de services de promotion de la redevabilité sociale aux États est certes susceptible de générer les plus grandes retombées financières, compte tenu des volumes d'achat des États, mais elle pourrait également présenter les plus grands inconvénients à travers le risque de réputation et la perte d'indépendance. Cela dit, il est facile de forcer le trait par rapport à ces préoccupations. En premier lieu, parallèlement à ce qu'il est convenu d'appeler la « théorie de la dépendance à l'égard des ressources », qui soutient que les pourvoyeurs de ressources contrôlent inévitablement les résultats, il existe un vaste courant théorique économique connu sous le nom de « principe du principal-agent », qui fait remarquer que, dans les relations principal-agent, les principaux ne disposent pas souvent des informations dont ils ont besoin pour contrôler les agents parce que l'acquisition de ces informations a un coût et que les principaux ont rarement les moyens de se procurer toutes les informations dont ils auraient besoin pour contrôler parfaitement ce que font leurs agents⁴¹. En outre, les États étant rarement monolithiques, il est souvent possible de parvenir à une diversification des sources de financement tout en s'appuyant principalement sur « l'État ».

Par ailleurs, un grand nombre d'études semblent conforter cet autre argumentaire. Chaves, Stephens et Galaskiewicz ont conclu que la relation entre le financement public et les activités politiques sans but lucratif est soit positive soit nulle aux États-Unis ; le financement public n'étouffe pas l'activité politique sans but lucratif. Salamon et Geller ont observé que le fait de bénéficier de financements publics était en réalité positivement corrélé à l'implication des organisations sans but lucratif actives dans les domaines des services sociaux, des arts et du développement communautaire dans l'action de plaidoyer. Leech a constaté que les activités de lobbying des organisations bénéficiant d'aides financières et de contrats fédéraux ne sont pas différentes de celles des organisations semblables qui ne bénéficient pas de tels avantages. Vanderwoerd a examiné la question de savoir si les financements publics influencent ou non les caractéristiques religieuses des organisations confessionnelles de prestation de services sociaux et a conclu que les traditions et valeurs confessionnelles étaient vivaces et généralement manifestes dans toutes les organisations recevant des financements publics⁴².

La question reste de savoir si ces constats, qui ont été pour la plupart établis dans des sociétés de démocratie avancée, s'appliquent à des contextes politiques moins favorables, mais on retrouvera certaines des dynamiques similaires à l'œuvre. À tout le moins, les organisations de promotion de la redevabilité sociale ont peut-être plus de marge de manœuvre qu'elles ne pourraient le croire pour approfondir cette stratégie, en particulier au regard des pressions auxquelles pourraient être soumis même les États autoritaires suite aux soulèvements du printemps Arabe.

Jusqu'ici, à l'instar des deux autres « marchés » des services de promotion de la redevabilité sociale, le tableau est tout aussi mitigé, bien qu'étant encore assez prometteur. Les entreprises susceptibles d'acheter les services de promotion de la redevabilité sociale sont peut-être nombreuses et méritent que l'on s'y intéresse, mais tenter de les approcher individuellement coûtera trop cher. La stratégie la plus prometteuse sera donc probablement d'approcher les associations d'entreprises, les associations professionnelles ou les chambres de commerce plutôt que des opérateurs économiques pris individuellement. S'agissant de la promotion auprès des citoyens, les revenus financiers directs qui découleront de cette option seront probablement limités dans de nombreux pays en développement, mais les avantages en termes de réputation et de crédibilité peuvent être substantiels. Cette option pourrait donc être conçue moins comme une stratégie directe de renforcement de la viabilité financière que comme une stratégie plus large de viabilité organisationnelle qui pourrait permettre de rendre l'organisation plus attrayante aux yeux des principaux donateurs extérieurs.

Stratégie III : Vendre des produits dérivés de la redevabilité sociale

Présentation générale du concept. Comme relevé plus haut, un nombre considérable d'études semblent indiquer que, contrairement aux entreprises à but lucratif qui privilégie l'innovation dans les produits comme principal levier pour assurer leur la viabilité financière, les organisations sans but lucratif s'orientent le plus souvent vers des stratégies innovantes de collecte de fonds⁴³. Pourtant, l'identification des produits dérivés des activités liées à leur mission fournit aux organisations sans but lucratif une piste pour une analyse féconde de la viabilité.

Ici, on entend par « produit dérivé » une activité, un produit ou un service que l'organisation peut aisément produire non seulement du fait de ses fonctions fondamentales de promotion de la redevabilité sociale, mais qui va bien au-delà de celles-ci. Une organisation sans but lucratif qui œuvre à la réhabilitation de toxicomanes ou d'anciens prisonniers en créant des services de restauration et obtient un contrat pour fournir de la nourriture à un district scolaire en serait un exemple.

De nombreuses organisations sans but lucratif dans d'autres domaines ont certainement commencé à voir s'il y a lieu d'exploiter ce type de produits innovants (pour quelques exemples tirés de l'expérience des régions en développement ou en transition, se reporter à l'encadré 12). Le grand avantage qu'offre cette approche en tant que domaine potentiel à explorer est que les organisations sans but lucratif disposent souvent d'un avantage comparatif dans les domaines liés à leur mission par rapport aux difficultés auxquelles elles font face lorsqu'elles s'aventurent dans des activités commerciales n'ayant aucun lien avec leur mission.

La démarche. Grâce à l'accès à l'information sur les activités et programmes publics ainsi qu'à leur crédibilité et leur proximité avec les citoyens, les organisations de promotion de la redevabilité sociale ont un certain nombre d'atouts qui pourraient être mis à profit afin de tirer des ressources des produits dérivés de leur activité fondamentale de promotion de la redevabilité sociale, notamment dans la mesure où les pays sont souvent moins prompts à mettre les informations qu'ils génèrent à la disposition des citoyens. Aux États-Unis, par exemple, les entreprises à but lucratif rééditent souvent les rapports gouvernementaux (par exemple, les éditions annuelles du *Statistical Abstract of the United States*) et les distribuent par l'intermédiaire de circuits commerciaux, car l'accès à ces données à travers les canaux gouvernementaux a toujours été difficile et opaque.

Les options à ce niveau sont légion et différentes organisations ou coalitions d'organisations pourraient engager une réflexion collective au sujet des produits qui pourraient trouver des débouchés certains dans leurs pays. Les destinataires potentiels de ces produits pourraient être les entreprises, les visiteurs étrangers, les éditeurs de livres de voyage et les citoyens ordinaires. Voici quelques exemples illustratifs particulièrement adaptés aux missions des organisations de promotion de la redevabilité sociale :

- *extraire et vendre des données économiques publiées par le gouvernement destinées à l'usage d'autres entités (par exemple, des fondations, des organismes de développement multilatéral, des entreprises opérant dans des domaines particuliers) ;*
- *éditer et mettre en vente certains rapports économiques publiés par le gouvernement ;*
- *communiquer des informations sur les appels d'offres publics en instance par le biais d'un site Internet accessible par abonnement ;*
- *créer une série de brochures pratiques du type « Comment...? ». Les thèmes pourraient toucher des sujets tels que : « Comment obtenir un permis de conduire ? », « Comment faire enregistrer une OSC ? », « Comment faire enregistrer une entreprise ? », « Comment souscrire à une assurance-maladie ? », « Comment passer un appel international ? » ;*
- *fournir régulièrement des informations sur les adresses géographiques et les heures d'ouverture des principaux établissements présentant un intérêt pour les touristes, les voyageurs ainsi que les éditeurs de guides d'excursion (par exemple, les sites touristiques, les hôpitaux, les cliniques, les bureaux de délivrance de passeports, les ambassades, etc.). Des coalitions d'organisations de promotion de la redevabilité sociale issues de différents pays pourraient former des consortiums afin d'effectuer périodiquement ce type de travail pour certains éditeurs de guides d'excursion (par exemple, Lonely Planet) ;*
- *créer un ou plusieurs répertoires des organismes et établissements publics dans des domaines spécifiques (par exemple, les hôpitaux, les cliniques, les écoles, les services des sapeurs-pompiers) et des régions, comportant des adresses ainsi que des coordonnées des personnes à contacter.*

L'encadré 13 décrit quelques mesures qui pourraient être prises afin d'identifier des ressources d'information que divers groupes d'intérêt pourraient considérer comme utiles et justifiant qu'on y mette le prix.

Évaluation. À moins qu'une organisation ne repère une source d'information exceptionnellement riche pour laquelle il existe un intérêt largement partagé, il y a tout lieu de croire que les retombées de cette stratégie seront modestes dans le meilleur des cas. En outre, la réflexion sur cette stratégie est susceptible d'absorber un temps de travail considérable de la part du personnel comme de la direction, au moins comparé à l'effort que nécessitera la vente de services de base. Néanmoins, lorsque des opportunités se présentent sous la forme de documents dont les citoyens ou les entreprises ont besoin et qui ne sont fournis par personne, les organisations de promotion de la redevabilité sociale devraient se préparer à les saisir. Si les produits rencontrent un grand succès, ils peuvent permettre d'accroître la visibilité des organismes parrains et ceci peut se répercuter dans leur activité de promotion de la redevabilité sociale.

Encadré 12

Vendre des produits dérivés des activités liées à la mission des organisations sans but lucratif

La **Jairos Jiri Association** au Zimbabwe, qui a pour mission de fournir une assistance aux individus souffrant de handicap physique, emploie ses clients dans l'artisanat et la fabrication de mobiliers, ainsi que dans une plantation, et elle gère cinq boutiques d'artisanat et deux fabriques de meubles, ainsi qu'un marché qui rapporte des revenus importants à l'association.

Source : *Holloway 2001.*

La **Cooperativa Habitacional Jardim Shangri-La** au Brésil a pour mission de promouvoir le logement social. Une des ramifications des programmes de logement de l'organisation a consisté à créer une briqueterie et vendre des briques aux entrepreneurs établis dans sa région, générant des revenus d'exploitation pour la coopérative.

Source : *Holloway 2001.*

La **Szeged Foundation en Hongrie** s'efforce d'enrichir la vie culturelle et artistique de sa ville, mais génère des revenus grâce à une des branches de ses activités culturelles en dispensant des cours de langue à des étudiants et à des entreprises privées, ainsi qu'en vendant des objets d'art.

Source : *Davis et Etchart 1999.*

Ushahidi est une entreprise technologique sans but lucratif basée au Kenya qui conçoit des outils destinés à démocratiser l'information, à accroître la transparence et à réduire les barrières qui empêchent les individus de partager leurs expériences. Comme produit dérivé de sa mission sociale, l'organisation vend des informations et services à de grandes organisations comme Aljazeera, la Banque mondiale et les Nations unies.

Source : *Ushahidi, <http://www.usahidi.com>.*

Stratégie IV : Vendre des économies de dépenses publiques

Présentation générale du concept.

Outre la vente de services aux administrations publiques et autres entités apparentées, les organisations de promotion de la redevabilité sociale sont souvent en mesure de prendre des initiatives qui augmentent les recettes de l'État ou permettent d'épargner des ressources publiques. Ils y parviennent, par exemple, en adoptant ou en encourageant des comportements préventifs qui réduisent les dépenses liées aux programmes gouvernementaux (par exemple, en réduisant la récidive chez les délinquants primaires, en décourageant les habitudes qui finissent par augmenter le coût des soins de santé financés par l'État ou en réduisant l'incidence de la corruption). À titre d'exemple, l'Union africaine estime la corruption coûte à l'Afrique plus de 25 % de son PIB.

En raison de leur crédibilité auprès des citoyens, les organisations de promotion de la redevabilité sociale pourraient être en mesure d'entreprendre une variété d'activités susceptibles de générer de telles économies pour les États. Parmi ces activités, citons :

- **Des campagnes de sensibilisation afin de remédier aux problèmes de santé ou à caractère social** dont la résolution s'avèrerait autrement coûteuse pour les États (par exemple, les campagnes anti-tabac, les campagnes en faveur du contrôle des naissances afin de réduire les grossesses chez les adolescentes ou de diminuer globalement les taux de natalité, les campagnes destinées à encourager les jeunes filles à rester à l'école).
- **L'amélioration du recouvrement des impôts ou la réduction de la corruption en parrainant des campagnes d'information de proximité sur l'intégrité.** Dans un nouveau rapport intitulé *The Fix Rate*, par exemple, Integrity Action soutient que « si 1 % des coûts d'un projet de grande envergure était investi dans le renforcement de l'intégrité au sein de la population et si cet investissement avait pour effet de réduire ne serait-ce que de 4 % les pertes dues au gaspillage, à la corruption et à la mauvaise gestion, cela représenterait un retour sur investissement trois fois plus important, une démarche qui devrait en principe donner lieu à de l'autofinancement⁴⁴ ».
- **Aider à commercialiser des innovations utiles** – par exemple, la micro-assurance, qui peut fournir une couverture contre les coûts des soins de santé, les pertes causées par les accidents d'automobile ou les dommages causés aux cultures par les sécheresses ou les tempêtes, autant de produits d'assurance qui peuvent être fournis à un coût extrêmement faible si un grand nombre de personnes y souscrit⁴⁵.

Encadré 13

Identifier les produits dérivés commercialisables de l'activité des organisations de promotion de la redevabilité sociale

- a) Organiser des groupes de discussion avec les citoyens afin de recenser les principaux déficits d'information concernant les services et établissements publics ;
- b) rencontrer les associations d'entreprises dans différents domaines afin de déterminer les besoins en matière de données et les données disponibles auprès de sources gouvernementales ;
- c) rencontrer des fonctionnaires au sein des organismes gouvernementaux qui intéressent les citoyens/entreprises afin de s'informer sur les données et les rapports disponibles ainsi que sur les règles relatives à leur réédition ; et
- d) Évaluer les options/coûts/besoins liés à la commercialisation.

- **Mobiliser les citoyens ou les entreprises pour aider à identifier les gaspillages ou les actes de corruption dans la passation des marchés publics ou dans d'autres transactions entre l'État et les citoyens et les entreprises.** Le site web dénommé « I paid a bribe » décrit à l'encadré 14 fournit un exemple de la façon dont une telle initiative peut être menée.

La démarche : le financement par les obligations à impact social. Le problème avec cette stratégie pourrait ne pas résider principalement dans la conception d'innovations prometteuses permettant de réduire les coûts. Le véritable problème c'est de trouver le moyen de financer ces innovations étant donné que les pressions politiques qui s'exercent sur les budgets publics font qu'il est en général quasiment impossible pour les États de financer ces mesures préventives. Il en est ainsi quand bien même ces mesures sont susceptibles de générer au bout du compte plus d'économies que ce qu'il coûte de les financer. Toutefois, un mécanisme de financement innovant appelé « obligations à impact social » (OIS) est apparu récemment pour contourner ce dilemme. En effet, les OIS permettent de monétiser les économies futures la prise de mesures préventives par l'État, ou tout au moins la promesse de telles mesures, pour attirer des investisseurs privés disposés à financer à l'avance les activités en échange d'une part garantie des économies qui seront réalisées une fois que les mesures prises auront commencé à porter leurs fruits⁴⁶. Les États bénéficient donc des économies réalisées, mais sans être tenus d'assumer le coût des interventions qui les ont produites une fois que ces économies ont commencé à se concrétiser.

Heureusement, l'on assiste à la formation d'un certain nombre de groupes d'experts-conseils dotés des compétences techniques nécessaires pour aider à monter de tels mécanismes de financement par le biais d'obligations à impact social. Au nombre de ceux-ci, on peut citer Third Sector Capital aux États-Unis et Social Finance au Royaume-Uni, mais d'autres groupes de consultants spécialisés dans les entreprises à caractère social sont en train d'acquérir un savoir-faire dans l'utilisation de cette technique (voir l'encadré 15).

Bien que le mécanisme des obligations à impact social ait été utilisé à ce jour essentiellement pour financer des programmes de prestations de services directs, l'analyse présentée plus haut

Encadré 14

Le site web « I paid a bribe »

L'initiative unique dénommée **I paid a bribe** (J'ai versé un pot-de-vin) prise par l'organisation Janaagraha basée en Inde est un moyen de lutter contre la corruption en mobilisant l'énergie collective des citoyens. *I paid a bribe* est un site web où les citoyens peuvent donner des informations sur la nature, le nombre, le mode, les types, la localisation, la fréquence et les valeurs des actes de corruption réels auxquels ils ont été exposés. En dressant la cartographie de la corruption, les pouvoirs publics peuvent cibler les initiatives visant à la combattre, ce qui permet souvent de réaliser des économies considérables sur les sommes d'argent gaspillées dans les marchés et autres activités gouvernementales.

Encadré 15

Groupes d'experts-conseils en obligation à impact social

Social Finance US, États-Unis

socialfinanceus.org

Social Finance, Royaume-Uni

socialfinance.org.uk

Third Sector Capital, États-Unis

thirdsectorcap.org

Goldman Sachs Urban Investment Group

goldmansachs.com/what-we-do/investing-and-lending/urban-investments/index.html

amène à penser que les organisations de promotion de la redevabilité sociale pourraient être en mesure de produire elles-mêmes des initiatives permettant de réduire les coûts à travers des campagnes d'information s'inscrivant dans leur programmation habituelle. Ces organisations pourraient ainsi collaborer avec les États et des consultants externes à la conception et au financement de ces campagnes. L'encadré 16 suggère quelques-unes des mesures que cela pourrait nécessiter.

Encadré 16

Mesures pour financer les économies réalisées par l'État grâce aux initiatives de responsabilisation sociale au moyen d'obligations à impact social

- a) Identifier une intervention prometteuse qui pourrait permettre de réduire les coûts supportés par l'État ou d'accroître ses recettes (par exemple, la réduction de la corruption, une campagne anti-tabac qui réduit les dépenses de santé, l'amélioration du recouvrement des impôts).
- b) Élaborer un « plan d'activité » pour l'intervention qui détermine son coût, l'économie susceptible d'en résulter et les indicateurs permettant de démontrer que l'intervention « donne de bons résultats ». (Plusieurs cabinets-conseils se sont créés pour aider à l'élaboration du plan d'activité – voir Encadré 15).
- c) Identifier, avec le concours d'un consultant, des investisseurs potentiels disposés à prendre en charge les coûts de démarrage de l'intervention.
- d) Prendre attache avec l'organisme gouvernemental responsable afin de trouver sur le mode de remboursement des frais engagés par les investisseurs, avec une marge d'intérêt calculée selon une échelle mobile par rapport au succès de l'intervention.
- e) Déterminer la structure du programme, en désignant notamment les sous-traitants ou partenaires éventuels, de même que le modèle d'évaluation choisi pour rendre compte le degré de réussite.

Stratégie V : Acquérir des actifs à gérer

Les organisations sans but lucratif opérant dans certains domaines se sont également lancées dans un ensemble d'activités non liées à leur mission dans le but de générer des revenus commerciaux. Toutefois, cette stratégie est difficile à mettre en œuvre avec succès parce que les OSC ne bénéficient d'aucun

avantage particulier dans ces domaines. Cette stratégie de viabilité à long terme n'est donc pas recommandée.

Toutefois, il existe un type d'activité non liée à leur mission qui pourrait offrir quelques possibilités. Il s'agit de l'activité de gestion immobilière ou de gestion d'actifs. Comme l'illustre l'encadré 17, les organisations sans but lucratif les plus diverses sont devenues propriétaires de bâtiments ou d'autres

Encadré 17

Organisations sans but lucratif générant des revenus à travers la gestion d'actifs

La **Uganda Foundation for Human Rights** loue des parties d'un bâtiment dont elle est propriétaire et finance ses charges administratives grâce aux ressources générées.

La **Croix rouge zambienne** tire 87 % de ses revenus de la location d'un bâtiment dont elle est propriétaire et qu'elle gère.

L'organisation **Proshika** au Bangladesh a dû faire face à une rude concurrence lorsqu'elle a essayé de gérer une société d'autobus afin de générer des revenus et s'est donc tournée plutôt vers les revenus locatifs tirés de bureaux que l'organisation possède.

Source : Holloway, *Autonomie financière* (2001).

portefeuilles d'actifs susceptibles de générer des revenus sous forme d'intérêts, de dividendes sur placements ou de loyers. Dans certains cas, par ailleurs, le bien en question peut jouer un double rôle en soutenant la mission de l'organisation. Ainsi, KRC Ouganda, par exemple, possède une station de radio et un centre de communications dont elle se sert pour diffuser des informations à sa communauté cible dans le cadre de sa mission, mais elle loue également ces installations à d'autres entités afin de générer des revenus.

Les provenances des actifs susceptibles d'être placés sous le contrôle des organisations sans but lucratif peuvent être très variées. Comme le montre l'encadré 18, l'une de ces sources les plus prometteuses semble toutefois être le processus de *privatisation*, donnant lieu à un phénomène identifié par une étude récente sous le nom de « *philanthropisme par la privatisation* ».

Le philanthropisme par la privatisation est la création de fondations de bienfaisance à partir de l'une ou l'autre des diverses formes d'opérations de privatisation. Comme cela a été consigné dans la première étude systématique du phénomène du philanthropisme par la privatisation, les opérations de privatisation qui peuvent transférer des parts importantes d'actifs détenus ou contrôlés par l'État à des fondations de bienfaisance sont susceptibles de prendre une variété de formes selon que les ressources proviennent ou non des sources suivantes :

- (i) la vente d'entreprises détenues par l'État ;
- (ii) le transfert direct de biens du patrimoine de l'État (par exemple, des bâtiments, des terrains) vers des fondations caritatives ;
- (iii) les redevances ou droits perçus sur des ressources contrôlées par l'État (par exemple, loteries, paiements de droits miniers, ventes aux enchères de droits aériens) ;
- (iv) les échanges de créances ; ou
- (v) la transformation d'une organisation sans but lucratif en une entreprise privée à but lucratif⁴⁷.

Se fondant sur cette définition, la présente étude a recensé près de 550 fondations qui découlaient de l'une ou l'autre de ces opérations de philanthropisme par la privatisation ou ont été relancées par ce biais (voir l'annexe B). On peut citer à cet égard quelques-unes des fondations les plus importantes et les plus prestigieuses au monde telles que la Fondation Volkswagen en Allemagne dont les fonds sont évalués à 3,2 milliards de dollars, la Fondation Cariplo et ses 87 institutions sœurs en Italie, évaluée à 13 milliards de dollars, ASB Community Trust évaluée à 1 milliard de dollars et ses douze fonds fiduciaires communautaires en Nouvelle-Zélande, la Fondation Roi Baudouin en Belgique, California Endowment évaluée à

Encadré 18

Actifs acquis par des institutions de bienfaisance à travers des opérations de philanthropisme par la privatisation

La Environmental Foundation of Jamaica gère une dotation de 405 millions de dollars qu'elle a reçue à la suite d'une remise de dette.

La German Environmental Foundation a reçu 3,5 milliards de dollars provenant de la vente du complexe sidérurgique du gouvernement allemand à Saltzgitter.

La Fondation Roi Baudouin finance 30 % de son budget de subventions grâce aux ressources tirées de la loterie d'État belge et utilise une partie de cette somme pour financer des actions philanthropiques et de promotion de la démocratie.

Les **Fondations italiennes d'origine bancaire** ont reçu 100 % des actions issues de la transformation de mutuelles d'épargne quasi publiques en sociétés par actions.

Sources : Lester M. Salamon, *Philanthropicization thru Privatization* (2014) ; et Fox et Schearer, *Sustaining Civil Society* (1997).

3,5 milliards de dollars et les près de 200 autres « fondations par conversion » aux États-Unis. Ensemble, ces fondations détiennent des fonds de bienfaisance évalués à près de 135 milliards de dollars (soit 102 milliards d'euros) dont l'origine remonte à des opérations de type philanthropisme par la privatisation. Ce montant représente plus de trois fois la dotation de la plus grande fondation au monde, à savoir la Fondation Bill et Melinda Gates, et est 13 fois plus important que la deuxième plus grande fondation américaine, à savoir la Fondation Ford. Ces opérations peuvent donc générer des ressources considérables qui peuvent contribuer à la viabilité à long terme des organisations de la société civile et libérer ces organisations de leur dépendance totale vis-à-vis des sources de financement extérieures.

Nombre d'opérations de privatisation de cette nature sont prévues ou en cours dans des pays où un embryon d'OSC de promotion de la redevabilité sociale ont des difficultés à s'imposer et à survivre. Fortes de leur connaissance des procédures gouvernementales et de l'importance qu'elles accordent aux projets gouvernementaux, les organisations de promotion de la redevabilité sociale pourraient surveiller les activités de privatisation pour le compte des organisations de la société civile et s'assurer que l'option du philanthropisme par la privatisation est envisagée au moment où les pays se lancent dans des opérations de privatisation. Dans la foulée, elles pourraient aider à faire en sorte que les fondations qui émergent intègrent l'appui aux activités de promotion de la redevabilité sociale parmi leurs domaines d'intervention prioritaires. Les mesures que pourraient prendre les organisations de promotion de la redevabilité sociale pour aider à atteindre ces résultats sont décrites à l'encadré 19.

Encadré 19

Mesures que peuvent prendre les organisations de redevabilité sociale pour promouvoir la durabilité à travers le philanthropisme par la privatisation

- a) Examiner et surveiller les activités de privatisation prévues par l'État ou en cours, notamment la cession d'entreprises ou d'infrastructures détenues par l'État (par exemple, des ports, des aéroports, des bureaux de poste) ; les négociations portant sur les échanges de créances ; les ventes de droits miniers ou de droits aériens ; ou les transformations d'entités quasi publiques (sans but lucratif par exemple) en entités à but lucratif ;
- b) Former un comité de planification des opérations de philanthropisme par la privatisation au sein des organisations de la société civile locales et élaborer un plan relatif à l'utilisation éventuelle des ressources issues de ces opérations ainsi que la structure de l'institution qui sera éventuellement chargée de gérer le processus de philanthropisme par la privatisation ;
- c) Prendre contact avec les services gouvernementaux chargés de la privatisation ou des droits miniers, souligner les gains mutuels susceptibles d'être générés par la formule de philanthropisme par la privatisation et chercher à prendre part aux discussions sur la privatisation ;
- d) Souligner les gains mutuels susceptibles de découler du philanthropisme par la privatisation pour les entreprises potentielles ayant un intérêt dans l'entité à privatiser ; et
- e) Informer la presse des discussions sur le philanthropisme par la privatisation et mobiliser les soutiens nécessaires afin de pouvoir suivre le déroulement du processus de privatisation.

4. COMMENT ATTEINDRE L'OBJECTIF VISÉ : vers une initiative pour la viabilité des organisations de promotion de la redevabilité sociale

De toute évidence, les organisations de promotion de la redevabilité sociale dans les pays en développement ne semblent pas être en mesure de se départir de leur dépendance quasi exclusive vis-à-vis des aides financières extérieures, comme c'est le cas actuellement, pour atteindre du jour au lendemain des niveaux significatifs de financements commerciaux ou quasi commerciaux. Toutefois, la transition est également peu susceptible d'avancer si ces organisations doivent à elles toutes seules élaborer ces stratégies et rechercher les moyens de les mettre en œuvre. Se maintenir à flot et accomplir ses missions essentielles sont des tâches qui peuvent absorber plus que l'énergie à plein temps des dirigeants d'organisations déjà soumis à de fortes pressions dans la plupart de ces pays. Ces organisations auront donc probablement besoin d'une aide pour avancer dans leur quête de viabilité.

Donner de plus amples précisions sur les formes que devrait prendre cette aide nous éloignerait du cadre du présent rapport. Néanmoins, il est possible à ce niveau de tracer les contours de quelques-unes des principales conditions dans lesquelles cette assistance pourrait être plus utile. En particulier, il semble particulièrement important de prendre les cinq séries de mesures concrètes ci-après :

- **premièrement, créer une « communauté d'apprentissage »** entre les organisations de promotion de la redevabilité sociale afin d'engager une discussion ciblée sur la nécessité de planifier leur viabilité et sur les voies pouvant permettre d'engager des actions efficaces en vue d'assurer cette viabilité ; stimuler un ensemble d'applications pilotes des stratégies de viabilité porteuses d'espoir ; et suivre le déroulement de ces initiatives pilotes. Le présent rapport pourrait servir de point de départ à de telles discussions, de même qu'une partie ou la totalité des documents identifiés dans la bibliographie jointe en annexe ;
- **deuxièmement, créer un mécanisme de financement de la viabilité financière des organisations de promotion de la redevabilité sociale** afin de permettre à ces organisations de financer des projets de viabilité prometteurs. Comme indiqué précédemment, les initiatives visant à assurer la viabilité de ces organisations ne sauraient être financées sur les recettes d'exploitation. Elles ont plutôt besoin de capitaux d'investissement pour développer des idées porteuses, réaliser des études de marché, formuler des plans d'activité, attirer des cadres, et d'assurer la mise en marché et le lancement de la fourniture du produit ou du service ;
- **troisièmement, faire la promotion d'un ensemble de conseillers techniques en matière de viabilité** particulièrement outillés pour comprendre les défis et opportunités uniques qui se présentent à ces organisations pour arriver à assurer leur viabilité financière. Cela pourrait

nécessiter une formation spéciale des conseillers en viabilité en poste afin de les doter des outils nécessaires pour leur permettre d'être les plus efficaces dans le domaine de la redevabilité sociale ;

- **quatrièmement, former les dirigeants et les personnels des organisations de promotion de la redevabilité sociale** afin qu'ils puissent mettre en œuvre diverses stratégies de viabilité financière dans les différents contextes où elles évoluent. Une telle formation permettra d'accroître la confiance du personnel et de la direction de ces organisations dans la mise en œuvre des diverses stratégies. La documentation sur les projets pilotes mentionnée ci-dessus ainsi que les autres études de cas peuvent être exploitées dans le cadre de cette formation ;
- **cinquièmement, organiser des ateliers** afin d'élargir le cercle des membres du personnel des organisations de promotion de la redevabilité sociale qui sont informées des différentes opportunités qui s'offrent à ces organisations d'assurer leur viabilité financière et de favoriser des applications à plus grande échelle ainsi que le partage d'expériences entre pairs.

CONCLUSION



À l'instar d'autres composantes du secteur des organisations sans but lucratif, les organisations de promotion de la redevabilité sociale opérant dans les régions en développement et en transition sont de plus en plus contraintes de réduire leur dépendance à l'égard des aides financières internationales et de développer des sources de financement locales. Toutefois, leurs services de base constituant des biens publics et en raison de leur fonction particulière d'organes de contrôle aussi bien de l'État que du secteur privé, ces organisations doivent faire face dans ce domaine à des difficultés exceptionnelles. Pour autant, des vents nouveaux soufflent sur le secteur de la finance sociale et ces vents sont porteurs de perspectives heureuses pour la viabilité des organisations de promotion de la redevabilité sociale en particulier. Cela est dû à l'importance particulière que ces vents nouveaux attachent aux paramètres de mesure et à la reddition de compte aussi bien pour les États que pour les organisations sans but lucratif, aux opportunités commerciales qu'ils ont découvertes même à la base de la pyramide, et à la promotion qu'ils font d'un ensemble d'acteurs et d'outils nouveaux permettant d'intégrer de nouvelles ressources financières à la panoplie des aides à vocation sociale.

Pour tirer parti de ces vents nouveaux, les organisations de promotion de la redevabilité sociale se doivent d'adopter une approche stratégique de la viabilité, une approche qui prend en compte les coûts et les avantages des formules possibles pour assurer la viabilité financière, et qui reconnaît explicitement que parmi ces coûts, l'un des plus importants à éviter est celui qui découlerait d'une entorse aux missions fondamentales et à l'image de marque de l'organisation.

Il n'existe peut-être pas de « solution miracle » pour assurer la viabilité des organisations sans but lucratif, le chemin menant à cette viabilité pouvant être très long. Toutefois, il existe une voie permettant de garantir la viabilité de ces organisations dans ces contextes particuliers et, plus vite ces organisations et les entités qui les soutiennent s'engageront dans cette voie, plus rapidement cela portera ses fruits. Le présent rapport aura atteint son objectif s'il contribue à éclairer cette voie, à encourager au moins certains voyageurs intrépides à s'y engager et à stimuler un flux de capitaux pour soutenir ces efforts.

ANNEXE A : Glossaire des institutions et instruments financiers faisant leur entrée dans la sphère de la finance sociale

Note : Ce glossaire des instruments financiers et institutions est destiné à permettre aux organisations de promotion de la redevabilité sociale de se familiariser avec la terminologie employée de plus en plus dans le domaine de la finance sociale à l'échelle mondiale. Tous les termes n'ont pas été utilisés dans ce rapport, mais les organisations trouveront néanmoins cette liste utile si elles entament la réflexion sur les nouveaux acteurs de capitaux pour des activités à finalité sociale et sur les nouveaux outils disponibles à cet égard.

Action cotée en bourse : prise de participation qui est réalisée à travers un marché boursier reconnu.

Actions privilégiées : titres de participation donnant à leurs propriétaires un poids plus important en cas de vote concernant les affaires de l'entreprise (à travers des dispositions protectrices et des droits de consentement sur les décisions importantes concernant l'entreprise), la possibilité de percevoir des dividendes plus élevés et davantage de droits sur les biens de l'entreprise que les propriétaires d'actions ordinaires en cas de liquidation.

Amélioration des termes du crédit : un des nombreux dispositifs d'incitation spéciaux tels que les garanties, les sûretés ou les fonds de réserve qui sont adjoints à des prêts afin de susciter l'intérêt des prêteurs pour ce qui est perçu autrement comme des investissements risqués ou pour obtenir un taux d'intérêt et de rendement plus intéressant que ce qu'offriraient autrement les investisseurs.

Bourses des valeurs sociales : plateformes de négociation réglementées à travers lesquelles des investisseurs à vocation sociale peuvent repérer des entreprises à vocation sociale qui les intéressent et y investir, et à travers lesquelles des entreprises à vocation sociale peuvent obtenir les capitaux dont elles ont besoin pour se développer et grandir.

Capital stacks : également connus sous le nom de pools de financements structurés, les « capital stacks » rassemblent différentes couches, ou « tranches », de capitaux d'investissement, dont chacune présente des caractéristiques distinctes en termes de risque et de rendement, et correspond donc à une catégorie d'investisseurs potentiels.

Capital-investissement : prise de participation qui est réalisée sans le bénéfice de la cotation sur un marché boursier reconnu.

Capitaux d'investissement : revenus consacrés essentiellement au renforcement des capacités et des ressources à long terme de l'organisation par l'achat de biens tels que des équipements, des installations,

des compétences et à travers l'élaboration de plans stratégiques qui devraient guider l'organisation à plus long terme.

Créance garantie : créance adossée à un actif que le prêteur peut saisir au cas où un prêt n'est pas remboursé.

Créance non garantie : créance non adossée à un actif particulier qui pourrait être saisie en cas de non remboursement d'un prêt.

Créance/prêt de premier rang : prêt ou autre créance qui est assorti(e) d'un droit prioritaire en cas de remboursement ou de liquidation de l'actif si l'emprunteur est en défaut.

Créance/prêt subordonné(e) : prêt ou autre créance qui n'est acquitté(e) qu'après que les autres prêteurs ou investisseurs ont été remboursés dans le cas où l'emprunteur est incapable d'honorer ses obligations.

Détermination du prix : informations sur le prix auquel le marché valorise un instrument financier.

Échéance : date à laquelle doit être remboursé un prêt.

Fondations par conversion : les fondations de bienfaisance créées à la faveur du processus de privatisation de certains actifs publics ou quasi publics tels qu'une entreprise publique, un édifice public ou d'autres biens, un flux de recettes contrôlé par l'État (par exemple, les loteries) ou à la faveur de la transformation d'une entreprise sans but lucratif en une entreprise à but lucratif.

Fonds de bienfaisance créé par une entreprise : organisme public de bienfaisance créé par une société de fonds communs de placement ou une société de services financiers à travers lesquels les donateurs peuvent gérer, investir et faire des distributions sur des fonds ou des comptes de bienfaisance qu'ils mettent en place au sein de l'organisme de bienfaisance, en utilisant habituellement comme vecteur un « fonds orienté par le donateur ».

Fonds orientés par le donateur : pools de ressources de bienfaisance déposées en vue d'être gérées par des donateurs dans des fondations communautaires, des fonds de bienfaisance créés par des entreprises ou d'autres institutions sans but lucratif, pour lesquels les donateurs reçoivent la pleine valeur de leur déduction fiscale pour dons de bienfaisance au moment du dépôt et à partir desquels ils font des dons de bienfaisance à des organisations sans but lucratif admissibles sur plusieurs années.

Investissements à triple (double) rendement : investissements qui visent des rendements importants sur trois (ou deux) plans distincts : financier, social et environnemental.

Investisseurs en capital-risque ou fonds de capital-risque : personnes ou organisations qui effectuent généralement des placements en actions et titres assimilés dans de jeunes entreprises ou des entreprises à

but lucratif en phase de démarrage et s'assurent ainsi un rôle important dans la gestion de l'entreprise dans le souci de maximiser les retours sur leurs investissements.

Liquidités : fonds disponibles pour être utilisés ou investis.

Marché secondaire : institution financière qui lève des capitaux à travers l'émission d'obligations et les utilise pour acheter les prêts consentis par les prêteurs principaux, renouvelant ainsi les fonds propres disponibles de ces prêteurs afin qu'ils puissent accorder de nouveaux prêts.

Obligations : catégorie de titres de créance à revenu fixe habituellement émis en grande quantité et soumis à des procédures de notation exigeantes, en vertu desquels l'emprunteur conclut avec un groupe de prêteurs un contrat par lequel il s'engage à rembourser le capital à une date d'échéance déterminée et à payer des intérêts, connus sous le nom de coupon, à intervalles fixes.

Philanthropie d'investissement : mode de fonctionnement des fondations dans lequel des aides financières considérables sont octroyées à un petit nombre d'organisations avec lesquelles la fondation collabore activement non seulement dans le but de soutenir leurs programmes, mais aussi pour améliorer leur gestion et leur fonctionnement général.

Premier appel public à l'épargne : première vente des actions d'une entreprise en passe d'être inscrites à la cote et de faire l'objet d'une offre publique de vente sur un marché boursier réglementé.

Principal : montant contracté à travers un prêt.

Prise de participation : outil d'investissement grâce auquel un investisseur achète une participation dans une entreprise et obtient ainsi une « part » des dividendes ou des gains en capital que pourrait générer l'entreprise.

Souscription : processus par lequel un prêteur analyse des informations fournies par l'emprunteur dans le cadre du processus régulier d'examen des dossiers pour déterminer si l'emprunteur satisfait aux critères du prêteur pour l'octroi d'un prêt, ces critères incluant le nombre d'années d'activités, les antécédents, l'expérience de la direction et du conseil d'administration, le chiffre d'affaires, la situation financière, le ratio d'endettement et la couverture du service de la dette.

Titre d'emprunt convertible : titre de créance susceptible d'être converti en actions à une date ultérieure.

Titre de créance : une des nombreuses formes d'investissement telles que les prêts, les obligations ou les prêts hypothécaires qui transfèrent à des investisseurs un droit sur le remboursement du montant en « capital » initial de l'investissement ainsi que sur les « intérêts », c'est-à-dire, à un pourcentage de l'investissement initial, étalé dans le temps ou à un moment convenu dans le futur (la date d'échéance).

Titres notés : obligations qui sont évaluées comme étant viables par l'une des agences quasi officielles de notation des obligations, comme Standard and Poors, et sont donc déclarées admissibles à l'achat par les fonds de pension, les compagnies d'assurance et d'autres investisseurs.

Titrisation : opération financière qui consiste à rassembler des groupes de prêts (par exemple des prêts hypothécaires, des prêts automobiles) sous forme de portefeuilles et à s'en servir comme des garanties par rapport auxquelles peuvent être émises des obligations qui sont vendues à des investisseurs sur les marchés financiers, tandis que le produit de la vente des obligations est affecté l'achat de groupes de dettes, renouvelant ainsi les fonds propres de ces prêteurs et leur permettant d'accorder de nouveaux prêts.

Source : Salamon, *New Frontiers of Philanthropy* (2014)

ANNEXE B : Décompte préliminaire des fondations de philanthropisme par privatisation par pays

PAYS	FONDATIONS		AVOIRS*	
	NOMBRE	%	MONTANT (MILLIONS USD)	%
Allemagne	29	5,4 %	15 672,1	11,6 %
Autriche	33	6,1 %	4 882,9	3,6 %
Belgique	1	0,2 %	408,2	0,3 %
Brésil	3	0,6 %	2 542,8	1,9 %
Canada	1	0,2 %	53,0	0,0 %
États-Unis	199	36,9 %	19 988,5	14,8 %
Hongrie	1	0,2 %	s.o.	s.o.
Italie	13	19,1 %	72 021,9	53,4 %
Norvège	4	0,7 %	6 227,7	4,6 %
Nouvelle-Zélande	36	6,7 %	7 073,7	5,2 %
Pays-Bas	1	0,2 %	497,8	0,4 %
Pologne	4	0,7 %	511,3	0,4 %
République tchèque	73	13,5 %	206,7	0,2 %
Royaume-Uni	9	1,7 %	3 170,7	2,4 %
Slovaquie	2	0,4 %	24,7	0,0 %
Suède	35	6,5 %	1 478,8	1,1 %
Autres**	5	0,9 %	s.o.	s.o.
TOTAL	539	100 %	134,760.80	100 %

Source : Lester M. Salamon, *Philanthropication thru Privatization: Building Permanent Endowments for the Common Good*. (Milan : il Mulino, 2014). Également disponible à l'adresse p-t-p.org

NOTES

1. Nonprofit Finance Fund, “2014 State of the Nonprofit Sector Survey,” <http://nonprofitfinancefund.org/state-of-the-sector-surveys>.
2. Benevon, <http://www.benevon.com>; Instiglio, “About us,” <http://www.instiglio.org>.
3. Florencia Guertzovich, Maria Poli et Jonathan Philips, “Are we ready for Strategic Social Accountability?”. Notes du GPSA. <http://www.thegpsa.org/sa/news/blog/are-we-ready-strategic-social-accountability>.
4. Ce trait commun existe malgré la grande diversité des organisations engagées dans l’activité de promotion de la « redevabilité sociale ». La sphère des organisations de promotion de la redevabilité sociale englobe, à tout le moins, a) les ONG de développement de premier plan telles que CARE et Oxfam pour lesquelles la redevabilité sociale constitue un type d’activité parmi d’autres, et souvent un outil ou un moyen pour atteindre d’autres objectifs de développement ; b) les organisations spécialisées dont la mission est centrée sur la promotion de la redevabilité sociale comme Transparency International et Article 19 ; c) les organisations œuvrant sur des thèmes particuliers dans des domaines tels que la santé et l’éducation, pour lesquelles la redevabilité sociale est un moyen important d’atteindre un but ; et d) les organisations locales de base ou des organisations de membres à travers lesquelles les citoyens concernés se mobilisent autour d’une question qui touchent directement aussi bien eux-mêmes que leur collectivité. Les organisations diffèrent dans leurs approches et dans les outils employés — qui vont des rôles de plaidoyer et de militant/organes de surveillance, au développement communautaire, à l’autonomisation et à la participation citoyenne. Bien que notre analyse ici porte essentiellement sur l’expérience de nombreux types d’organisations engagées ou non dans la promotion de la redevabilité sociale, notre attention est surtout dirigée vers l’ensemble d’organisations de promotion de la redevabilité sociale opérant dans des zones qui sont au cœur des préoccupations du Partenariat mondial pour la redevabilité sociale (GPSA) de la Banque mondiale. Ce sont le plus souvent des organisations de proximité de taille plus réduite opérant dans des régions moins avancées.
5. William Foster et Gail Fine, “How Nonprofits Get Really Big,” *Stanford Social Innovation Review* (Printemps 2007), 52-53. Ce chiffre regroupe les 40 % d’organisations qui ont identifié les aides financières et les marchés publics comme leur principale source de croissance et les 90 % de celles qui ont identifié les « revenus tirés des services fournis dans le cadre de leurs programmes ». La catégorie « revenus tirés des services fournis dans le cadre de leurs programmes » est une catégorie étrange en raison de la définition utilisée dans la source de données exploitée dans le cadre de cette étude (à savoir le U.S Internal Revenue Service Form 990), mais les auteurs ont effectivement admis que dans 90 % des cas où ces revenus représentaient la principale source de croissance, ces revenus provenaient également de l’État.
6. Lester M. Salamon, Wojciech Sokolowski et Associates, *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, Volume 2, (Bloomfield, CT: Kumarian Press, 2004), 33.
7. Pour une analyse de cette tendance qui pousse les États à recourir à des organisations sans but lucratif et à d’autres « tierces parties » pour fournir des services financés par les fonds publics, se référer à : Lester M. Salamon, *Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*, (Baltimore : Johns Hopkins University Press, 1995) et à Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, (New York: Oxford University Press, 2002).
8. Jeff Bradach, co-fondateur et directeur-associé de Bridgespan, l’une des principales sociétés d’intermédiation des États-Unis qui œuvrent au renforcement des capacités des organisations sans but lucratif dans le monde entier. Entretien individuel, 3 février 2014.
9. Les investisseurs en actions fournissent des capitaux en échange d’une part du capital d’une entreprise et, partant, d’une fraction des profits qui sont générés. Les investisseurs en actions supportent donc le risque en cas d’échec, car ils ne peuvent prétendre au remboursement des sommes investies en l’absence de bénéfice. En ce sens, le capital qu’ils apportent est « gratuit ». Mais les organisations sans but lucratif ne peuvent détenir de parts du capital et sont interdites de distribuer des bénéfices. De ce fait, elles doivent recourir aux prêts, qui sont assortis d’obligations prédéfinies concernant les paiements d’intérêts, même si l’organisation ne réalise pas de profit.
10. En effet, le bénéfice moyen après impôt des entreprises du portefeuille d’Acumen demeure inconnu et il n’y a rien d’étonnant à cela. Les études menées par Monitor Group en Inde indiquent qu’il faut dix ans pour qu’une

entreprise sociale inclusive puisse atteindre une échelle suffisante pour générer des activités rentables. Harvey Koh, Ashish Karamchandani et Robert Katz, *From Blueprint to Scale: The Case for Philanthropy in Impact Investing* (San Francisco: Monitor Group, 2012), 10.

http://www.mim.monitor.com/downloads/Blueprint_To_Scale/From%20Blue-print%20to%20Scale%20-%20Case%20for%20Philanthropy%20in%20Impact%20Investing_Full%20report.pdf.

11. Échange de courriels, Monica Jimenez, 8 août 2013.
12. Voir : Lester M. Salamon, *Leverage for Good: An Introduction to the New Frontiers of Philanthropy and Social Investment*, (New York: Oxford University Press, 2014) ; et Lester M. Salamon, éditeur, *New Frontiers of Philanthropy: A Guide to the New Actors and Tools Reshaping Global Philanthropy and Social Investing*, (New York: Oxford University Press, 2014).
13. Pour une liste complète des entretiens, consulter dressée la bibliographie à la fin de ce rapport.
14. Pour une liste de ces sites, consulter la bibliographie dressée à la fin de ce rapport.
15. Pour une liste complète de ces sources, consulter la bibliographie dressée à la fin de ce rapport.
16. Woods Bowman, “Financial Capacity and Sustainability of Ordinary Nonprofits,” *Nonprofit Management & Leadership*, 22:1 (Automne 2011).
17. Jeanne Bell, Jan Masaoka et Steve Zimmerman, *Nonprofit Sustainability: Making Strategic Decisions for Financial Viability*, (New York: Jossey-Bass, 2010).
18. Lee Davis et Nicole Etchart, *Profits for Nonprofits: An Assessment of the Challenges in NGO Self-Financing*, (Santiago: Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team, 1999); Gabriela Vacekova et Maria Svidronova, “Non-Government Organizations in Slovakia and Austria and the Current State of Their Self-Financing,” Masaryk University Working Paper, juin 2013. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2260963>; Richard Holloway, *Towards Financial Self-reliance: A Handbook on Resource Mobilization for Civil Society Organizations in the South*, (New York: Earthscan Publications, 2001) ; Karl Besel, Charlotte Lewellen Williams et Joanna Klak, “Nonprofit Sustainability During Times of Uncertainty,” *Nonprofit Management & Leadership*, 22:1 (Automne 2011), 53-65; Joanne G. Carman, “Community Foundations: A Growing Resource for Community Development,” *Nonprofit Management and Leadership*, 12:1 (Automne 2001), 7–24.
19. Jeffrey Pfeffer et Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (New York: Harper and Row, 1978) ; Drees et Heugens, *Resource Dependence Theory* (2013).
20. Holloway, *Financial Self-reliance* (2001); Davis and Etchart, *Profits for Nonprofits* (1999).
21. Jay Weerawardena, Robert E. McDonald et Gillian Sullivan Mort, “Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation,” *Journal of World Business*, 45 (2010) 346–356.
22. Convergent Nonprofit Solutions, <http://www.convergentnonprofit.com>.
23. Foresters Community Finance, “Building Financial Sustainability in Your Organisation,” <http://communitydoor.org.au/resource/building-financial-sustainability-in-your-organisation>.
24. Vanessa Kirsch, New Profit, entretien individuel, 13 février 2014.
25. John Kern, Community Wealth Partners, entretien individuel, 21 février 2014.
26. Peter Kim, entretien individuel, 13 février 2014.
27. Bell et al, *Nonprofit Sustainability* (2010).
28. L’analyse présentée dans ce paragraphe et dans le suivant s’inspire largement de Melinda Tuan, “Capacity Builders and Venture Philanthropy,” dans Salamon, *New Frontiers of Philanthropy* (2014), 221-239.
29. Ces diverses conceptions de la viabilité financière peuvent également être considérées comme des étapes dans le processus de développement de l’organisation, c’est dire que les organisations s’efforcent dans un premier temps de prendre en charge leurs activités de base, souvent sans beaucoup se préoccuper de la provenance des fonds ; ensuite, elles souhaitent acquérir davantage d’indépendance et cherchent donc à diversifier au moins leurs sources de revenus ; enfin, elles commencent à regarder au-delà des revenus provenant des contributions reçues en développant des produits qui peuvent attirer des clients payants, qu’ils soient des particuliers ou des institutions.
30. Cette section s’inspire largement de Salamon, *Leverage for Good* (2014), 85-86.
31. C.K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* (Philadelphia: Wharton School Publishing, 2004).
32. Cette section s’inspire largement de Salamon, *Leverage for Good* (2014), 2-6, 25-26, 55-56 ; et de Salamon, *New Frontiers of Philanthropy* (2014), infra.
33. Cité dans : John Tzetzes, *Book of Histories* (Chiliades), trans. Francis R. Walton, (Lipsiae, 1826), 2:129-130.
34. Les actifs détenus par les fondations américaines en 2010 se chiffraient à 618 milliards de dollars, soit environ 45 milliards de dollars de subventions de bienfaisance. Par comparaison, les actifs des banques commerciales

- aux États-Unis s'élevaient à 14 400 milliards (près de 25 fois la valeur des avoirs des fondations), placés dans des fonds communs de placement (8 000 milliards de dollars), dans des sociétés d'assurance (6 600 milliards de dollars) et dans des fonds du marché monétaire (2 800 milliards de dollars). Et des données similaires sont disponibles pour d'autres pays. Quand nous parlons de « levier », il ne s'agit pas de faire couler les bilans des organismes de bienfaisance sous le poids de montagnes de dettes, mais plutôt d'utiliser les ressources de bienfaisance pour stimuler un flux plus important de capitaux d'investissement privés pour la réalisation d'objectifs sociaux et environnementaux. La récente crise financière est pleine d'enseignements concernant les dangers du surendettement, mais le monde de la philanthropie est gravement sous-financé en termes de capitaux d'emprunt, ce qui comporte en soi des dangers dans la mesure où de graves problèmes sociaux et environnementaux sont laissés sans réponse. Données sur les fondations tirées de : Foundation Center, "Highlights of Foundation Yearbook," *Foundations Today Series* (2011), consulté le 10 mai 2013, http://foundationcenter.org/gainknowledge/research/pdf/fy2011_highlights.pdf ; données sur les autres institutions obtenues auprès de la Réserve fédérale, publiées dans U.S. Census Bureau, *Statistical Abstract of the États-Unis: 2012, 131st Edition*. (Washington, C, 2011). http://www.census.gov/compendia/statab/cats/banking_finance_insurance/financial_assets_and_liabilities.html.
35. Dorothea Greiling et Arie Halachmi, "Accountability and Organizational Learning," *Public Performance and Management Review*, 36:3 (mars 2013), 375–379.
 36. Voir, par exemple : Brest et Harvey, *Money Well Spent* (2008) ; et Mario Morino, *Leap of Reason: Managing to Outcomes in an Era of Scarcity*, (Washington, D.C.: Venture Philanthropy Partners, 2012).
 37. Les informations sur ces organisations ont été tirées d'entretiens et des sites web suivants : sairr.org.za ; mysociety.org ; survivalinternational.org ; public-accountability.org ; propublica.org ; et transparency.org.
 38. Lester M. Salamon, *America's Nonprofit Sector: A Primer*, Third Edition, (New York: Foundation Center, 2012), 39.
 39. Lester M. Salamon, S. Wojciech Sokolowski et al., *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, Volume 2, (Bloomfield, CT: Kumarian Press, 2004).
 40. Greiling et Halachmi, *Organizational Learning* (2013).
 41. John W. Pratt et Richard J. Zeckhauser, "Principals and Agents: An Overview," dans John W. Pratt and Richard J. Zeckhauser, *Principals and Agents: The Structure of Business*, (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1985).
 42. Mark Chaves, Laura Stephens et Joseph Galaskiewicz. "Does Government Funding Suppress Nonprofits' Political Activity?" *American Sociological Review*, 69 (2004) 292–316.; Lester M. Salamon, Stephanie L. Geller et Susan C. Lorentz, *Nonprofit America: A Force for Democracy?* (Baltimore : Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 2008) ; Beth L. Leech, "Funding Faction or Buying Silence? Grants, Contracts, and Interest Group Lobbying Behavior," *The Policy Studies Journal*, 34:1 (2006), 17-35 ; James R. Vanderwoerd, "How Faith-Based Social Service Organizations Manage Secular Pressures Associated with Government Funding," *Nonprofit Management & Leadership*, 14:3 (Printemps 2004), 239-262. D'autres ont observé que le fait de recevoir des aides publiques peut renforcer les activités de plaidoyer de l'organisation. Ebaugh et Chafetz ont examiné la relation entre les organisations confessionnelles de prestation de services et les financements publics et a conclu que le fait de recevoir des fonds publics est positivement corrélé à l'activisme social de l'organisation (Helen Rose Ebaugh, Janet Saltzman Chafetz et Paula F. Pipes, "Faith-Based Social Service Organizations and Government Funding: Data from a National Survey," *Social Science Quarterly*, 86:2, (juin 2005), 273-292). Brown et Troutt montrent comment l'investissement dans une relation de coopération à long terme basée sur la confiance entre les organisations sans but lucratif et l'État, sous-tendue par des normes professionnelles et l'attachement constant à une mission commune des acteurs à tous les niveaux au sein de l'administration et en dehors, peuvent donner l'impulsion pour l'émergence d'un système dans lequel des normes exigeantes en matière de services sont maintenues, où l'obligation de rendre compte est internalisée et où les organisations se sentent soutenues dans leur mission, mais pas contrôlées (Laura K. Brown et Elizabeth Troutt, "Funding Relations Between Nonprofits and Government: A Positive Example," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33:1, (March 2004), 5-27). Mosley a révélé que l'institutionnalisation accrue des organisations sans but lucratif fournissant des services et leur dépendance à l'égard des financements publics sont associées en général à l'emploi d'une plus grande variété de stratégies de plaidoyer et en particulier au recours plus fréquent à des stratégies d'initiés (Jennifer E. Mosley, "Institutionalization, Privatization, and Political Opportunity: What

Tactical Choices Reveal About the Policy Advocacy of Human Service Nonprofits,” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40:3 (2011) 435–457). Leroux a constaté que les financements publics ont un effet positif et constant sur les efforts des organisations sans but lucratif de faciliter la participation de leur clientèle aux élections et leurs contacts avec les agents publics. (Kelly Leroux, “Organizations in Promoting Political Participation Nonprofits as Civic Intermediaries: The Role of Community-Based,” *Urban Affairs Review*, 42:3 (janvier 2007) 410-422).

43. Weerawardena, McDonald et Sullivan-Mort, *Sustainability of nonprofit organizations* (2010).
44. Integrity Action, <http://www.integrityaction.org>.
45. La micro-assurance est un moyen de protéger les populations vulnérables situées au bas de la pyramide en répartissant le risque inhérent à divers événements potentiellement catastrophiques (par exemple, la maladie, les mauvaises récoltes, les catastrophes naturelles) pour des millions de personnes, en réduisant le coût par personne. Pour de plus amples informations, consulter : Craig Churchill et Lauren Peterson, “Insurance,” dans Salamon, *New Frontiers of Philanthropy* (2014), 457-494.
46. Pour de plus amples renseignements sur les obligations à impact social, consulter : Drew von Glahn et Caroline Whistler, “Social-Impact Bonds/Pay-for Success Financing,” dans Salamon, *New Frontiers of Philanthropy* (2014), 424-456.
47. Lester M. Salamon, *Philanthropication thru Privatization: Building Permanent Endowments for the Common Good*. (Milan: il Mulino, 2014). Également disponible à l’adresse p-t-p.org.

BIBLIOGRAPHIE

Entretiens individuels

- Bradach, Jeff. Cofondateur et associé-gérant, Bridgespan. 3 février 2014.
- Gerold-Wolke, Barbara. Coordonnateur du financement des programmes– Donateurs bilatéraux et multilatéraux, Transparency International. 13 mars 2014.
- Glencorse, Blair. Fondateur et directeur exécutif, The Accountability Lab., 17 avril 2014.
- Greer, Kevin. Partenaire associé, New Profit. 13 février 2014.
- Holloway, Richard. Auteur/agent de développement. 26 février 2014.
- Homer, Dustin. Associé, Development Gateway. 25 avril 2014
- Jimenez, Monica. Ancien DG de Corporación Participa, Chile. Échange de courriels, 8 août 2013.
- Kern, John. Directeur, Community Wealth Partners. 21 février 2014.
- Kim, Peter. Gérant, Bridgespan. 13 février 2014.
- Kirsch, Vanessa. Directeur général, New Profit. 13 février 2014.
- Mawiyoo, Janet. DG, Kenya Community Development Foundation. 7 avril 2014.
- Mwanga, Julius. Directeur, KRC Uganda. 27 février 2014.
- Peacock, Diana. Directeur, Community Wealth Partners. 21 février 2014.
- Pinto, Márcio Vasconcelos. Responsable de la cellule Technologie au service de la transformation sociale, Fondation Avina. 16 avril 2014.

Sites web consultés

- Accountability Lab: <http://www.accountabilitylab.org>
- Avina Foundation: <http://www.avina.net/eng>
- Benevon: <http://www.benevon.com>
- Bridgespan: <http://www.bridgespan.org>
- Center for Responsive Politics: <http://www.opensecrets.org>
- Common Cause: <http://www.commoncause.org>
- Community Wealth Partners: <http://communitywealth.com>
- Convergent: <http://www.convergentnonprofit.com>
- Counterpart International: <http://www.counterpart.org>
- Development Gateway: <http://www.developmentgateway.org>
- Instiglio: <http://www.instiglio.org>
- Integrity Action: <http://www.integrityaction.org>
- Kenya Community Development Foundation: <http://www.kcdf.or.ke>
- KRC Uganda: <http://www.krcuganda.org>
- mySociety: <http://www.mysociety.org>
- National Center on Nonprofit Enterprise: <http://www.nationalcne.org>
- National Institute on Money in State Politics: <http://www.followthemoney.org>
- New Profit: <http://www.newprofit.com>
- Nonprofit Finance Fund: <http://nonprofitfinancefund.org>

Partners in Scale: <http://partnersinscale.com>
ProPublica: <http://www.propublica.org>
Public Accountability Initiative: <http://www.public-accountability.org>
Public Citizen: <http://www.citizen.org>
South African Institute of Race Relations (SAIRR): <http://www.sairr.org.za>
Survival International: <http://www.survivalinternational.org>
TCC Group: <http://www.tccgrp.com>
Transparency International: <http://www.transparency.org>
Vanguard Consulting: <http://www.vantage-consulting.com>
I Paid a Bribe: <http://www.ipaidabribe.com>
Ushahidi: <http://www.usahidi.com>

Ouvrages et articles

- Agg, Catherine. "Winners or Losers? NGOs in the Current Aid Paradigm." *Development*, 49:2 (2006) 15–21.
- Andresen, Katya. *Robin Hood Marketing: Stealing Corporate Savvy to Sell Just Causes*. New York: Jossey-Bass, 2006.
- Bell, Jeanne, Jan Masaoka and Steve Zimmerman. *Nonprofit Sustainability: Making Strategic Decisions for Financial Viability*, New York: Jossey-Bass, 2010.
- Besel, Karl, Charlotte Lewellen Williams and Joanna Klak. "Nonprofit Sustainability During Times of Uncertainty." *Nonprofit Management & Leadership*, 22:1 (Automne 2011) 53-65.
- Bonbright, David. "Constituency Voice." *Keystone*. Consulté le 9 février 2013.
<http://www.keystoneaccountability.org/analysis/constituency>.
- Bowman, Woods. "Financial Capacity and Sustainability of Ordinary Nonprofits," *Nonprofit Management & Leadership*, 22:1 (Automne 2011) 37-51.
- Brest, Paul and Hal Harvey. *Money Well Spent: A Strategic Plan for Smart Philanthropy*. New York: Bloomberg Press, 2008.
- Brown, Laura K. and Elizabeth Troutt. "Funding Relations Between Nonprofits and Government: A Positive Example," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33:1 (March 2004) 5-27.
- Carman, Joanne G. "Community Foundations: A Growing Resource for Community Development." *Nonprofit Management and Leadership*, 12:1 (Automne 2001) 7–24.
- Chaves, Mark, Laura Stephens and Joseph Galaskiewicz. "Does Government Funding Suppress Nonprofits' Political Activity?" *American Sociological Review*, 69 (2004) 292–316.
- Child, Curtis D. and Kirsten A. Gronbjerg. "Nonprofit Advocacy Organizations: Their Characteristics and Activities." *Social Science Quarterly*, 88:1 (Mars 2007) 11-35.
- Churchill, Craig and Lauren Peterson. "Insurance," in Lester M. Salamon, Ed., *New Frontiers of Philanthropy: A Guide to the New Tools and Actors Reshaping Global Philanthropy and Social Investing*. New York: Oxford University Press, 2014, 457-494.
- Davis, Lee and Nicole Etchart. *Profits for Nonprofits: An Assessment of the Challenges in NGO Self-Financing*. Santiago: Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team, 1999.
- Diaz, Liliana. "Resources for Creating Another World: Financial Strategies of the World Social Forum." *Development*, 49:2 (2006) 93–101.

- DiMaggio, Paul J. and Walter W. Powell. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociological Review*, 48:2 (1983)147-160.
- Drees, Johannes M. and Pursey P.M.A.R. Heugens. "Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory: A Meta-Analysis." *Journal of Management*, 39 (2013) 1666-1698.
- Ebaugh, Helen Rose, Janet Saltzman Chafetz and Paula F. Pipes. "Faith-Based Social Service Organizations and Government Funding: Data from a National Survey." *Social Science Quarterly*, 86:2 (Jun 2005) 273-292.
- Eikenberry, Angela M. "Fundraising in the New Philanthropy Environment: The Benefits and Challenges of Working with Giving Circles." *Nonprofit Management & Leadership*, 19:2 (Été 2008) 141-152.
- Foresters Community Finance, *Building Financial Sustainability in your Organisation*.
<http://communitydoor.org.au/resource/building-financial-sustainability-in-your-organisation>.
- Foster, William and Gail Fine. "How Nonprofits Get Really Big." *Stanford Social Innovation Review* (Printemps 2007), 52-53. Foundation Center. "Highlights of Foundation Yearbook," *Foundations Today Series*. Washington : Foundation Center, 2011.
http://foundationcenter.org/gainknowledge/research/pdf/fy2011_highlights.pdf.
- Fox and S. Bruce Shearer, *Sustainability*. (Washington : Civicus, 1997).
- Gazley, Beth and Jeffrey L. Brudney. "The Purpose (and Perils) of Government-Nonprofit Partnership." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36:3 (Septembre 2007) 389-415.
- Ghimire, Kleber. "Introduction: Financial Independence Among NGOs and Social Movements." *Development*, 49:2 (2006) 4-10.
- Greiling, Dorothea and Arie Halachmi. "Accountability and Organizational Learning." *Public Performance & Management Review*, 36:3 (March 2013) 375-379.
- Fafchamps, Marcel and Trudy Owens. "The Determinants of Funding to Ugandan Nongovernmental Organizations." *The World Bank Economic Review*, 23:2 (2009) 295-321.
- Guo, Chao. "When Government Becomes the Principal Philanthropist: The Effects of Public Funding on Patterns of Nonprofit Governance." *Public Administration Review* (May/June 2007) 458-473.
- Hamukwala, Precious, Gerry N. Muuka, Gerald Wheelock and James Bukenya. "NGO Project Managers' Perception of the Sustainability of Development Projects: Empirical Evidence from Sub-Saharan Africa." *Journal of African Business*, 9:1 (2008) 191-217.
- Harcourt, Wendy. "Editorial: The Politics of Funding." *Development*, 49:2 (2006) 1-3.
- Hetling, Andrea and Hilary Botein. "Positive and Negative Effects of External Influences on Program Design." *Nonprofit Management & Leadership*, 21:2 (Été 2010) 177-194.
- Hodge, Matthew M. and Ronald F. Piccolo. "Funding Source, Board Involvement Techniques, and Financial Vulnerability in Nonprofit Organizations: A Test of Resource Dependence." *Nonprofit Management & Leadership*, 16:2 (Été 2005) 171-190.
- Holloway, Richard. *Towards Financial Self-reliance: A Handbook on Resource Mobilization for Civil Society Organizations in the South*. New York: Earthscan Publications, 2001.
- Johansen, Morgen and Kelly LeRoux. "Managerial Networking in Nonprofit Organizations: The Impact of Networking on Organizational and Advocacy Effectiveness." *Public Administration Review*, 73:2 (2012) 355-363.

- Jung, Kwangho and M. Jae Moon. "The Double-Edged Sword of Public-Resource Dependence: The Impact of Public Resources on Autonomy and Legitimacy in Korean Cultural Nonprofit Organizations." *The Policy Studies Journal*, 35:2 (2007) 205-226.
- Kerlin, Janelle A. "Predicting Variation in Funding for International Nongovernmental Organizations Following Three External Events." *Nonprofit Management & Leadership*, 23:4 (Été 2013) 473-490.
- Kickul, Jill and Gundry, Lisa K. "A Framework for Innovation in a Global NGO: Building Financial, Institutional and Programmatic Sustainability." *International Journal of Innovation and Regional Development*, 5:1, (2013) 3-25.
- Koh, Harvey, Ashish Karamchandani and Robert Katz. *From Blueprint to Scale: The Case for Philanthropy in Impact Investing*. San Francisco: Monitor Group, 2012.
http://www.mim.monitor.com/downloads/Blueprint_To_Scale/From%20Blueprint%20to%20Scale%20-%20Case%20for%20Philanthropy%20in%20Impact%20Investing_Full%20report.pdf.
- Leech, Beth L. "Funding Faction or Buying Silence? Grants, Contracts, and Interest Group Lobbying Behavior." *The Policy Studies Journal*, 34:1 (2006) 17-35.
- Leroux, Kelly. "Organizations in Promoting Political Participation Nonprofits as Civic Intermediaries: The Role of Community-Based." *Urban Affairs Review*, 42:3 (Janvier 2007) 410-422.
- Luksetich, William. "Government Funding and Nonprofit Organizations." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37:3 (Septembre 2008) 434-442.
- Middleton Stone, Melissa, Mark A. Hager and Jennifer J. Griffin. "Organizational Characteristics and Funding Environments: A Study of a Population of United Way-Affiliated Nonprofits." *Public Administration Review*, 61:3 (Mai/juin 2001) 276-289.
- Morena, Edouard. "Funding and the Future of the Global Justice Movement." *Development*, 49:2 (2006) 29-33.
- Morino, Mario. *Leap of Reason: Managing to Outcomes in an Era of Scarcity*. Washington : Venture Philanthropy Partners, 2012.
- Mosley, Jennifer E., Matthew P. Maronick and Hagai Katz. "How Organizational Characteristics Affect the Adaptive Tactics Used by Human Service Nonprofit Managers Confronting Financial Uncertainty." *Nonprofit Management & Leadership*, 22:3 (Printemps 2012) 281-303.
- Mosley, Jennifer E. "Institutionalization, Privatization, and Political Opportunity: What Tactical Choices Reveal About the Policy Advocacy of Human Service Nonprofits." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40:3 (2011) 435-457.
- Okorley, Ernest L. and Edmund E. Nkrumah. "Organisational factors influencing sustainability of local non-governmental organisations: Lessons from a Ghanaian context." *International Journal of Social Economics* 39:5 (2012) 330-341.
- Oller, Santiago Daroca. "Power Relations in the Financial Aid Chain." *Development*, 49:2 (2006) 34-39.
- O'Regan, Katherine and Sharon Oster. "Does Government Funding Alter Nonprofit Governance? Evidence from New York City Non-profit Contractors." *Journal of Policy Analysis and Management*, 21:3 (2002) 359-379.
- Perrow, Charles. *Complex Organizations: A Critical Essay*, 3rd edition. New York: McGraw Hill, 1986.
- Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row, 1978.
- Prahalad, C.K. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Philadelphie : Wharton School Publishing, 2004.

- Pratt, John W. and Zeckhauser, Richard J., “Principals and Agents: An Overview,” in Pratt, John W. and Zeckhauser, Richard J., *Principals and Agents: The Structure of Business*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1985.
- Rasler, Tom. *ROI For Nonprofits: The New Key to Sustainability*. Hoboken, N.J.: Wiley, 2007.
- Robert Wood Johnson Foundation. *Engaging the Business Community, A Guide to Business Outreach*. <http://www.coveringkidsandfamilies.org/actioncenter/files/BusinessComplete.pdf>.
- Sadoun, Britta. “Donor Policies and the Financial Autonomy of Development NGOs.” *Development*, 49:2 (2006) 45–51.
- Salamon, Lester M., Ed. *New Frontiers of Philanthropy: A Guide to the New Actors and Tools Reshaping Global Philanthropy and Social Investment*. New York: Oxford University Press, 2014.
- Salamon, Lester M. *Leverage for Good: An Introduction to the New Frontiers of Philanthropy and Social Investment*. New York : Oxford University Press, 2014.
- Salamon, Lester M. *Philanthropicization thru Privatization: Building Permanent Endowments for the Common Good*. Bologna, Italie : il Mulino, 2014.
- Salamon, Lester M. “What Would Google Do? Designing Appropriate Social Impact Measurement Systems.” *Community Development Investment Review*, 7:2 (Décembre 2011): 43-47.
- Salamon, Lester M. and Stephanie Lessans Geller avec le concours de Susan C. Lorentz. *Nonprofit America: A Force for Democracy?* Baltimore : Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 2008
- Salamon, Lester M., Wojciech Sokolowski and Associates. *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, Volume 2. Bloomfield, CT: Kumarian Press, 2004.
- Salamon, Lester M. *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. New York: Oxford University Press, 2002.
- Salamon, Lester M. *Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*. Baltimore : Johns Hopkins University Press, 1995.
- Schmid, Hillel, Michal Bar and Ronit Nirel. “Advocacy Activities in Nonprofit Human Service Organizations Implications for Policy.” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37:4 (2008) 581-602.
- Shaw, Sally and Justine B. Allen. “To Be a Business and to Keep Our Humanity: A Critical Management Studies Analysis of the Relationship Between a Funder and Nonprofit Community Organizations.” *Nonprofit Management & Leadership*, 20:1 (Automne 2009) 83-96.
- Stapenhurst, Rick and Mitchell O’Brien. “Accountability in Governance.” New York : Banque mondiale. <http://siteresources.worldbank.org/PUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/AccountabilityGovernance.pdf>.
- Suárez, David F. “Grant Making as Advocacy: The Emergence of Social Justice Philanthropy.” *Nonprofit Management & Leadership*, 22:3 (Printemps 2012) 259-280.
- Tzetzes, John. *Book of Histories (Chiliades)*. Trans. Francis R. Walton. Lipsiae, 1826.
- Tuan, Melinda, “Capacity Builders and Venture Philanthropy, “ Chapter 7 in Salamon, *New Frontiers of Philanthropy* (2014).
- U.S. Census Bureau, *Statistical Abstract of the États-Unis: 2012* (131st Edition). Washington, 2011. http://www.census.gov/compendia/statab/cats/banking_finance_insurance/financial_assets_and_liabilities.html.

- Vanderwoerd, James R., "How Faith-Based Social Service Organizations Manage Secular Pressures Associated with Government Funding." *Nonprofit Management & Leadership*, 14:3 (Printemps 2004) 239-262.
- Vacekova, Gabriela and Maria Svidronova. "The Non-Government Organizations in Slovakia and Austria and the Current State of Their Self-Financing." Masaryk University *Working Paper*, June 2013.
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2260963>
- Vincent, Fernand. "NGOs, Social Movements, External Funding and Dependency." *Development*, 49:2 (2006) 22-28.
- Weerawardena, Jay, Robert E. McDonald and Gillian Sullivan Mort. "Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation." *Journal of World Business*, 45 (2010) 346-356.
- Yanacopulos, Helen. "The strategies that bind: NGO coalitions and their influence." *Global Networks*, 5:1 (2005) 93-110.
- Zimmermann, Jo An M., Bonnie W. Stevens, Brendaf Thames, Christopher M. Sieverdes and Gwynn M. Powell. "The DIRECTIONS Nonprofit Resource Assessment Model: A Tool for Small Nonprofit Organizations." *Nonprofit Management & Leadership*, 14:1 (Automne 2003) 79-91.
- Yilmaz, Murat. "Funding Social Movements Through Fair Trade." *Development*, 49:2 (2006) 40-44.



**GLOBAL
PARTNERSHIP FOR
SOCIAL
ACCOUNTABILITY**

For further information:

Global Partnership for Social Accountability

The World Bank

1818 H Street NW

Washington DC 20433

Phone +1 202-458-5721

www.theGPSA.org

www.GPSAknowledge.org