



European Union
Global Diaspora Facility

MODÈLES ÉCONOMIQUES DES ORGANISATIONS DE LA DIASPORA



Financé par
l'Union européenne



Mis en œuvre par l'ICMPD



ICMPD

International Centre for
Migration Policy Development

TABLE DES MATIÈRES

AUTEUR	3
AVANT-PROPOS	4
RÉSUMÉ	5
INTRODUCTION	7
Contexte et justification	7
Le défi principal	7
Objectifs et méthodologie de la recherche	8
TYPOLOGIE DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES ORGANISATIONS DE LA DIASPORA	9
Type 1 : Modèle basé sur l'adhésion	10
Type 2 : Modèle de dons individuels et communautaires	11
Type 3 : Modèle de subvention publique	13
Type 4 : Modèle de parrainage d'entreprise	14
Type 5 : Modèle de prestation de services	15
Type 6 : Modèle commercial et entrepreneurial	17
Type 7 : Modèle de réseau faïtier	18
LA RÉALITÉ DES APPROCHES HYBRIDES AU-DELÀ DES MODÈLES PURS	19
Principes pour choisir la bonne combinaison hybride	19
Plongée dans les modèles hybrides : études de cas d'organisations de la diaspora	21
LA VOIE À SUIVRE : DÉFIS ET OPPORTUNITÉS	24
Défis	24
Opportunités	26
RECOMMANDATIONS POUR UN ÉCOSYSTÈME DE LA DIASPORA PLUS RÉSILIENT	28
Pour les organisations de la diaspora	28
Pour les bailleurs de fonds et les décideurs politiques	28
RESSOURCES ET LECTURES COMPLÉMENTAIRES	30

AUTEUR

Le rapport a été préparé par Innogence Consulting, une société de conseil dirigée par des membres de la diaspora. Maria Regina Tongson (chercheuse indépendante et ancienne stagiaire du programme Diaspora Youth Internship de l'EUDiF) et Michelle Amoakoh (responsable d'unité commerciale chez AiDiA Ventures) ont apporté leur contribution et leur expertise, ce qui a permis de renforcer la profondeur analytique, la cohérence et la pertinence pratique des conclusions.

Rédactrice en chef Hala Tarabay, responsable des relations avec la diaspora, EU Global Diaspora Facility.

L'EUDiF (EU Global Diaspora Facility) est un projet pilote financé par la direction générale des partenariats internationaux (DG INTPA) de l'Union européenne dans le cadre de l'instrument de coopération au développement. Le projet est mis en œuvre par le Centre international pour le développement des politiques migratoires (ICMPD). L'EUDiF s'efforce de favoriser un écosystème de développement de la diaspora éclairé, inclusif et efficace grâce à la connaissance et à l'action, en collaboration avec les pays partenaires, les organisations de la diaspora en Europe, l'UE et ses États membres.

Pour toute question, veuillez contacter : EU-diaspora@icmpd.org

AVANT-PROPOS

Dans notre travail quotidien avec des partenaires de la diaspora à travers l'Europe et au-delà, nous constatons régulièrement que les organisations de la diaspora sont riches en idées, en engagement et en confiance communautaire. Les organisations de la diaspora sont des acteurs uniques, façonnés par leur nature transnationale, leur adaptabilité et leurs méthodes de travail hybrides. Alors que la demande en ressources et en expertise issues de la diaspora continue de croître, l'attention se tourne de plus en plus vers les fondements opérationnels qui permettent à ces organisations de se consolider, de se développer et de prospérer de manière durable.

Au fil des ans, nos recherches ont permis d'identifier les acteurs clés, leur mode d'engagement et les facteurs qui favorisent une collaboration efficace. Cependant, une question fondamentale reste sous-explorée : comment les organisations de la diaspora assurent-elles leur pérennité afin d'avoir un impact ? Cette recherche répond directement à cette question. Elle fournit la première analyse comparative des modèles économiques utilisés par un certain nombre d'organisations de la diaspora en Europe, en s'appuyant sur une combinaison d'analyses documentaires et d'entretiens avec les organisations.

En cartographiant sept modèles de base et les approches hybrides sur lesquelles s'appuient la plupart des organisations, le rapport met en lumière à la fois la créativité et les contraintes qui façonnent la vie organisationnelle de la diaspora. Il complète les orientations existantes de l'EUDiF, notamment notre publication introductive « Qu'est-ce qu'une organisation de la diaspora ? », et contribue à un effort plus large visant à combler les lacunes en matière de connaissances, à favoriser l'apprentissage entre pairs et à doter les acteurs de la diaspora d'outils leur permettant de développer leur travail.

Reconnaissant, comme toujours, que les contributions des organisations de la diaspora sont indispensables aux efforts de développement aux niveaux local, national et transnational, nous espérons que cette publication inspirera la réflexion et suscitera de nouvelles conversations sur la manière de créer des organisations de la diaspora plus résilientes et durables.

Hala Tarabay

Responsable des relations avec la diaspora

Facilité mondiale de l'UE pour la diaspora

RÉSUMÉ

Ce rapport présente une analyse des modèles économiques et des stratégies opérationnelles d'une sélection d'organisations de la diaspora (OD) opérant dans l'Union européenne. Il vise à fournir des informations exploitables aux OD et à leurs parties prenantes afin de favoriser un écosystème de développement de la diaspora plus résilient et plus efficace.

L'analyse repose sur un examen approfondi de la littérature fondamentale et sur les profils détaillés de 12 organisations de la diaspora, révélant un secteur caractérisé par une profonde hétérogénéité, une innovation adaptative et des défis systémiques.

La recherche identifie une typologie de sept modèles économiques distincts qui reflètent la diversité du secteur : (1) le modèle basé sur l'adhésion ; (2) le modèle basé sur les dons individuels et communautaires ; (3) le modèle basé sur les subventions publiques ; (4) le modèle basé sur le parrainage d'entreprises ; (5) le modèle basé sur la prestation de services ; (6) le modèle commercial et entrepreneurial ; et (7) le modèle de réseau faitier.

Dans la pratique, les modèles financiers décrits ci-dessus existent rarement de manière isolée. La réalité montre que la grande majorité des organisations adoptent des approches hybrides, combinant stratégiquement plusieurs sources de revenus afin de constituer des portefeuilles de financement diversifiés et résilients. Pour déterminer la bonne combinaison hybride, il faut aligner toutes les sources de financement sur la mission fondamentale de l'organisation, trouver un équilibre entre professionnalisation et légitimité communautaire, et donner la priorité au développement de partenariats et d'alliances stratégiques.

Une analyse des données financières et opérationnelles des OD profilées révèle des défis communs en matière de viabilité financière. Bon nombre de ces difficultés proviennent de capacités internes limitées en matière de collecte de fonds, de gestion financière et d'allocation stratégique des ressources. Ces contraintes sont aggravées par des obstacles systémiques plus larges, notamment une concurrence intense pour un ensemble limité de financements publics, privés et philanthropiques.

Dans le même temps, il existe des opportunités pour les OD de renforcer leur viabilité financière. Les technologies numériques offrent de nouvelles voies pour atteindre des membres, des clients et des bailleurs de fonds payants au-delà des frontières géographiques, élargissant ainsi le marché potentiel pour les services et l'engagement communautaire. De même, des efforts de plaidoyer et de lobbying plus structurés peuvent contribuer à façonner les programmes politiques et les cadres de financement. En adoptant une approche proactive et tournée vers l'avenir en matière de leadership organisationnel et de planification de la relève, les OD peuvent adapter leurs structures de gouvernance et leurs modèles économiques à l'évolution de la dynamique sectorielle et aux nouveaux mécanismes de financement.

Sur la base de ces conclusions, le présent rapport formule une série de recommandations stratégiques. Pour les OD, il préconise la conception intentionnelle de modèles hybrides intégrés, des investissements stratégiques dans les capacités financières, entrepreneuriales et numériques, et une planification proactive de la succession des dirigeants. Pour l'EUDiF et ses parties prenantes, les recommandations portent principalement sur des

réformes de l'environnement de financement. Il est avant tout nécessaire de s'orienter vers un financement structurel flexible et pluriannuel qui permette aux OD de renforcer la résilience institutionnelle nécessaire pour avoir un impact à long terme. D'autres recommandations portent sur l'harmonisation des cadres réglementaires afin de soutenir la nature transnationale des OD et sur l'investissement dans une « infrastructure écosystémique » partagée afin de renforcer les capacités du secteur dans son ensemble.

INTRODUCTION

Contexte et justification

Les communautés de la diaspora sont de plus en plus reconnues comme des partenaires à part entière du développement mondial. L'Union européenne reconnaît depuis longtemps leur potentiel, avec des documents politiques fondamentaux soulignant l'importance de renforcer le dialogue et la coopération avec les groupes de la diaspora en tant qu'agents du développement.

La facilité mondiale de l'UE pour la diaspora (EUDiF) est une manifestation directe de cet engagement. Il s'agit du premier projet financé par l'UE à adopter une approche globale pour favoriser un « écosystème de développement de la diaspora éclairé, inclusif et efficace ».

Au sein de cet écosystème, les organisations de la diaspora (OD) jouent un rôle essentiel en servant de relais pour le capital financier, humain et social entre les pays de résidence et d'origine. Elles offrent une plateforme pour un engagement constructif, facilitent le dialogue interculturel et fournissent des services essentiels allant du soutien à l'intégration locale aux projets de développement transnationaux.

Ce rapport s'inscrit dans le cadre du mandat de l'EUDiF, qui consiste à combler le manque de connaissances dans ce domaine et à soutenir des actions fondées sur des données probantes afin d'améliorer l'efficacité de ces organisations. Il vise à fournir des conseils pratiques aux OD sur la manière de maximiser leur impact à toutes les étapes de leurs opérations, notamment en mobilisant des ressources financières grâce à des modèles commerciaux viables et durables.

Le défi principal

Malgré leur potentiel reconnu, la viabilité des organisations de la diaspora reste précaire. Comme de nombreuses organisations de la société civile (OSC), les organisations de la diaspora opèrent dans un environnement de plus en plus compétitif, dépendant fortement des contributions volontaires (financières et humaines) et du soutien de l'État dans un marché de plus en plus concurrentiel et en déclin. Ce défi est aggravé par un paysage financier qui favorise largement le financement de projets plutôt que le soutien structurel. Cela crée une instabilité importante pour les organisations, qui sont confrontées à des lacunes opérationnelles entre les projets et ont du mal à couvrir leurs coûts administratifs de base, leur planification stratégique et leur développement institutionnel avec des ressources humaines limitées.

Les recherches indiquent qu'une forte dépendance à l'égard des contributions des membres ou d'une source unique de financement est un indicateur principal de difficultés financières. En effet, de nombreuses OD qui fonctionnent sans but lucratif et qui reçoivent une part importante de leur financement de sources contributives (par exemple, des subventions et des dons) sont confrontées à des inconvénients considérables dans la gestion de leur santé financière. Elles sont souvent contraintes de sous-estimer leurs frais généraux,

ce qui implique une vulnérabilité financière. De nombreuses OD se trouvent dans cette catégorie à haut risque, ce qui fait de l'exploration de modèles économiques diversifiés et résilients non seulement un exercice, mais un impératif stratégique pour l'ensemble du secteur.

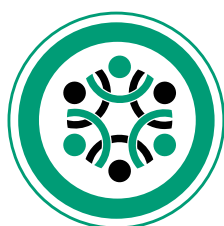
Objectifs et méthodologie de la recherche

Le présent rapport vise à relever ces défis en dressant une cartographie multidimensionnelle des modèles économiques utilisés par les OD dans l'ensemble de l'UE. Son objectif principal est de fournir des informations et des recommandations exploitables aux parties prenantes concernées en répondant à trois questions de recherche fondamentales :

1. Quels sont les principaux modèles économiques adoptés par les OD, et comment leurs sources de revenus et leurs structures organisationnelles varient-elles ?
2. Quels sont les principaux moteurs et défis qui influencent le développement de ces modèles ?
3. Quels enseignements peut-on tirer du développement organisationnel des OD impliquées dans la recherche, et comment ces enseignements peuvent-ils être adoptés par d'autres OD qui visent une viabilité à long terme ?

La méthodologie utilisée pour cette recherche combine une analyse documentaire et la collecte de données qualitatives. La phase initiale a consisté en une analyse de la littérature existante afin d'établir un cadre théorique et d'identifier des typologies préliminaires.

Le cœur de la recherche consistait en des données qualitatives recueillies au moyen d'entretiens semi-structurés avec les équipes de gouvernance et les principaux dirigeants de 12 organisations de la diaspora basées dans plusieurs États membres de l'UE, notamment en France, en Belgique, aux Pays-Bas, au Portugal et en Grèce. Chaque entretien était guidé par un guide d'entretien visant à recueillir des informations détaillées sur les caractéristiques organisationnelles, les sources de revenus, la viabilité financière, les défis, l'histoire et les projets futurs. Ces données primaires ont été complétées par la consultation d'un certain nombre de documents financiers et comptables fournis par les organisations participantes, ce qui a permis une analyse granulaire de leurs réalités opérationnelles et financières.



12 ORGANISATIONS

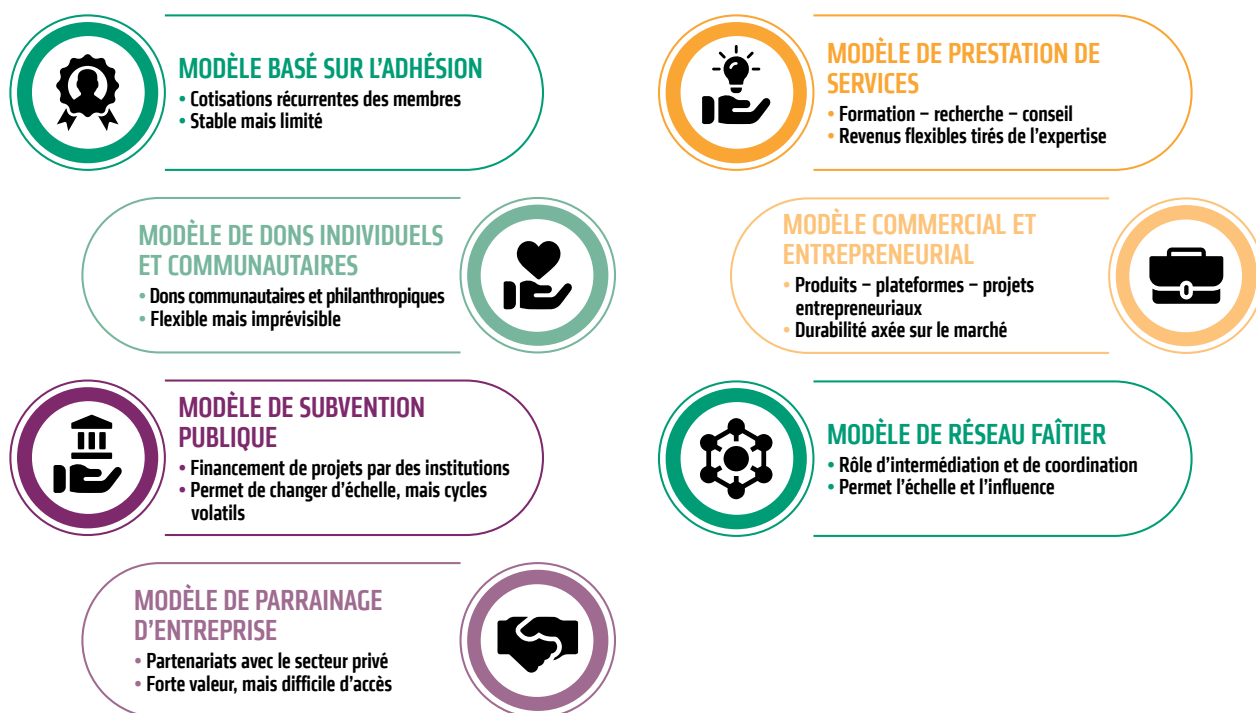
5 PAYS



TPOLOGIE DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES ORGANISATIONS DE LA DIASPORA

Le paysage des organisations de la diaspora se caractérise par une grande diversité, les entités adoptant des formes hybrides qui reflètent leur positionnement transnational unique. Afin de structurer cette complexité, la présente analyse identifie sept typologies principales de modèles économiques. Ces modèles ne s'excluent pas toujours mutuellement. Ils représentent plutôt la logique dominante qui façonne l'architecture financière de l'organisation, en fonction du type d'organisation de la diaspora, de sa mission et de son orientation opérationnelle.

La théorie : sept modèles



La réalité : des approches hybrides

La plupart des organisations de la diaspora combinent plusieurs sources de revenus afin de renforcer leur résilience et de réduire les risques.

Type 1 : Modèle basé sur l'adhésion



Il s'agit du fondement traditionnel de la vie associative, où les organisations financent leurs activités principalement grâce aux cotisations régulières de leurs membres. Cela établit un cadre démocratique de gouvernance, qui privilégie l'appropriation par la communauté et la prise de décision participative, les membres exerçant leur droit de vote et un contrôle collectif sur l'orientation de l'organisation.

Les cotisations des membres sont généralement structurées sous forme de frais annuels ou mensuels, ce qui fournit des sources de revenus prévisibles, bien que limitées, ce qui constitue un avantage clé de ce modèle. Le Collectif des Marocains de France, opérationnel depuis 1961, se maintient depuis plus de six décennies grâce à des cotisations annuelles de seulement 20 euros. À plus petite échelle, la Stichting African Diaspora Education (SADE) dépend des cotisations de ses membres (220 euros) pour une part modeste mais stable de 10,9 % de ses revenus, qui viennent compléter ses principales sources de revenus provenant des dons de la communauté (voir type 2).

Cependant, le fait de dépendre des cotisations des membres crée un paradoxe fondamental entre la légitimité communautaire et la viabilité de l'organisation. Afin de garantir l'inclusivité et de maintenir leur mandat démocratique, les organisations fixent souvent des cotisations minimales, mais cela peut limiter leur capacité opérationnelle et leur potentiel de professionnalisation. C'est ce que montrent les défis auxquels est confrontée la Coordination des associations guinéennes de France (CAGF). Avec plus de 100 associations membres payant des cotisations modestes, la CAGF ne génère que 7 000 euros par an grâce à ses adhésions, ce qui n'est pas suffisant pour embaucher ne serait-ce qu'un seul employé rémunéré. L'organisation doit compter entièrement sur des bénévoles (7 réguliers, 15 à 20 occasionnels), ce qui constitue un obstacle à la professionnalisation et à l'expansion de ses activités et services. Cela crée un cercle vicieux : les faibles cotisations garantissent l'accessibilité aux membres, mais enferment l'organisation dans une dépendance perpétuelle vis-à-vis des bénévoles.

L'évolution vers des structures d'adhésion à plusieurs niveaux représente une innovation importante dans ce modèle traditionnel. La structure tarifaire différenciée de la Deutsch-Madagassische Gesellschaft (20 euros pour les étudiants, 100 euros pour les particuliers, 200 euros pour les organisations) montre comment les organisations de la diaspora s'adaptent à l'hétérogénéité de la communauté. Cette différenciation reconnaît les disparités économiques au sein des communautés de la diaspora tout en créant des voies pour le soutien institutionnel.

En outre, le succès de ce modèle dépend de la capacité de l'organisation à élargir continuellement sa base de membres. Les chocs économiques et les crises peuvent donc mettre en évidence la vulnérabilité inhérente à ce modèle. Par exemple, la Diaspora Libanaise Overseas (DLO) a été confrontée à un défi majeur lorsque le nombre de ses membres est passé de 300 à seulement 60 à la suite de la pandémie de COVID-19.

Ce modèle est donc souvent mieux adapté au maintien d'une communauté et à la préservation de l'identité culturelle qu'à la mise en œuvre de projets à grande échelle qui nécessitent des opérations complexes de prestation de services.

Type 2 : Modèle de dons individuels et communautaires



Ce modèle repose principalement sur les contributions volontaires d'individus, de fondations et d'entreprises au sein des communautés de la diaspora et au-delà. Il englobe diverses activités allant de la philanthropie individuelle et des campagnes de collecte de fonds en ligne à des traditions de dons plus structurées fondées sur la foi.

L'un des principaux avantages de ce modèle est qu'il garantit l'alignement sur les traditions culturelles ou religieuses des communautés de la diaspora en matière de dons, tout en favorisant la responsabilité directe envers les constituants. Cependant, l'expérience des organisations de la diaspora montre que la précarité financière peut être un défi courant.

SADE est un exemple parfait à petite échelle, avec 89,1 % de son budget de 2 021 euros provenant de petits dons communautaires. Sa santé financière dépend entièrement de dons discrétionnaires, ce qui la rend extrêmement fragile et limite ses capacités opérationnelles. Opérant à une échelle légèrement plus grande, l'organisation Kaalmo Relief and Development Organization (KRD) dispose d'un budget de 25 175 euros, mais présente une dépendance similaire, tirant 74,6 % de ses revenus de dons individuels de la diaspora. Cette dépendance a entraîné des déficits récurrents qui ont presque entièrement érodé ses fonds propres, qui s'élèvent à seulement 421 euros. En s'appuyant principalement sur des dons et sans le tampon d'un financement institutionnel ou de revenus diversifiés, les organisations qui utilisent principalement ce modèle ont tendance à fonctionner au jour le jour (SADE) ou à sombrer dans des déficits structurels qui épuisent leurs réserves (KRD). Elles se trouvent ainsi dans l'incapacité de résister aux chocs financiers, d'investir dans leurs capacités ou de s'engager dans la planification stratégique à long terme nécessaire pour avoir un impact durable.

Pratique mise en lumière

innover dans les dons privés grâce à des systèmes informels de microfinance

Une forme particulièrement ancrée dans la culture de mobilisation communautaire est l'utilisation de systèmes d'épargne et de crédit rotatifs, plus communément appelés tontines. Connus sous le nom de *susu* ou *esusu* en Afrique de l'Ouest et dans les Caraïbes, *chamas* en Afrique de l'Est, *hagbad* en Somalie ou *tontines* en Afrique francophone, ces systèmes informels constituent un modèle économique puissant pour de nombreuses communautés de la diaspora qui n'ont pas accès aux institutions financières formelles.

Le principe est simple : un groupe de membres verse une somme fixe à intervalles réguliers, et la somme totale est répartie à tour de rôle entre chaque membre. Au sein des organisations de la diaspora, ce modèle est adapté pour répondre aux besoins des membres. Par exemple, certaines organisations ont mis en place des dispositifs de microfinance gérés par les membres, dans lesquels chaque membre verse une petite somme par mois, dont une partie est conservée individuellement, et les dépenses sont déduites mensuellement d'un fonds commun.

Ces dispositifs offrent une alternative intéressante aux populations exclues du système bancaire formel. Ils permettent aux membres d'accéder à des sommes importantes qu'ils ne pourraient pas épargner seuls, et ainsi de financer des projets entrepreneuriaux, des frais de scolarité ou des urgences médicales sans avoir recours à des prêts à taux d'intérêt élevés. Ils constituent un outil d'autonomisation, en particulier pour les femmes, en leur offrant une indépendance financière et en favorisant la diffusion des connaissances en matière de gestion financière.

Au-delà de l'aspect financier, les tontines renforcent la cohésion sociale, la confiance mutuelle et la solidarité au sein du groupe. La pression sociale et l'obligation de cotiser régulièrement contribuent également à inculquer des habitudes d'épargne disciplinées. Le risque de défaut de paiement est atténué par des sanctions sociales (par exemple, l'exclusion de la communauté) et la nature limitée des cycles de rotation.

Cependant, leur nature informelle, bien qu'attrayante par sa simplicité, constitue également un défi majeur. Elle rend difficile le règlement des litiges et limite la capacité du système à s'étendre au-delà d'un petit cercle de confiance. En outre, ces systèmes sont vulnérables aux chocs économiques externes et peuvent être considérés avec suspicion par les institutions formelles. Toute tentative de les relier aux systèmes bancaires formels risque de dénaturer leur caractère volontaire et de fausser les contributions des membres de la communauté.

Type 3 : Modèle de subvention publique



Ce modèle caractérise les organisations qui tirent la majeure partie de leurs revenus de subventions accordées par des bailleurs publics. Les sources publiques comprennent les ministères nationaux, les autorités locales et les agences internationales de développement telles que l'Agence française de développement (AFD) ou le programme Erasmus+ de l'Union européenne. L'obtention d'une subvention nécessite souvent le statut d'organisme à but non lucratif comme critère d'éligibilité de base, et implique également des processus de candidature compétitifs, des cycles de financement basés sur des projets, des exigences étendues en matière de rapports et une couverture limitée des coûts opérationnels de base.

Le Forum des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations (FORIM) est l'archétype de ce modèle, avec 72,7 % de ses revenus provenant d'agences d'aide bilatérales (principalement l'AFD) et 18 % d'autres subventions du gouvernement français. Avec des contrats gouvernementaux représentant 60 à 80 % de ses revenus, l'organisation est en mesure d'atteindre une envergure et une influence politique significatives.

Cependant, sa forte dépendance à l'égard des subventions publiques l'oblige à naviguer prudemment entre les changements politiques, qui peuvent entraîner des réorientations des priorités politiques et des coupes budgétaires. En tant que réseau faîtier (voir type 7), le principal défi du FORIM – une réduction de 30 % du financement de l'AFD – met en évidence des risques extrêmes et a des implications directes sur sa capacité à canaliser les ressources vers ses 1 000 organisations membres.

À plus petite échelle, Stichting Codine illustre la volatilité de la dépendance aux subventions ; ses revenus sont passés de 90 371 euros à 3 221 euros en un an en raison d'une interruption dans le cycle de financement des projets de l'UE, un choc qui a érodé 66,7 % de ses réserves financières. Stichting Codine subit souvent des périodes d'instabilité, marquées par des « abondance ou pénurie » dictées par les délais d'approbation des subventions, ce qui rend difficile la planification stratégique, la fidélisation du personnel et le développement institutionnel.

Comme relativement peu de subventions publiques sont spécifiquement destinées à l'engagement de la diaspora, les organisations de diaspora élargissent souvent leur champ d'action pour s'adapter à un large éventail de domaines thématiques. Ceux-ci comprennent généralement l'impact social, la diversité et l'inclusion, la migration, l'arrivée et l'intégration, la coopération au développement, la mobilité de la main-d'œuvre, la société civile, la démocratie et les droits de l'homme, entre autres.

Type 4 : Modèle de parrainage d'entreprise



Ce modèle consiste à recevoir le soutien d'entreprises privées, sous la forme d'un mélange diversifié de ressources financières et non financières. Comme dans le modèle des subventions publiques (type 3), les subventions d'entreprises peuvent également figurer dans ce modèle, qui exige également dans de nombreux cas que l'OD opère sous le statut d'organisme à but non lucratif. Au-delà des subventions, les entreprises donatrices peuvent fournir des mécanismes financiers supplémentaires, tels que des investissements à impact social et des programmes de dons jumelés, dans le cadre desquels les entreprises amplifient les contributions caritatives de leurs employés en les jumelant selon un ratio défini.

Outre les ressources financières, les entreprises privées peuvent également offrir un soutien en nature en accord avec leurs services ou produits principaux, ainsi que des programmes de bénévolat pour leurs employés qui apportent une expertise hautement qualifiée aux organisations sans frais supplémentaires. Par exemple, la Fondation Orange a financé l'inauguration d'un centre numérique pour l'Organisation des Femmes Africaines et de la Diaspora (OFAD) à Massy, en France. La fondation a fourni du matériel numérique au centre, ainsi que des ateliers de formation informatique dispensés par un employé bénévole d'Orange. Ce partenariat a permis à l'OFAD de renforcer son offre d'inclusion numérique, tout en permettant à la Fondation de faire progresser ses objectifs de responsabilité sociale des entreprises (RSE) en matière de culture numérique et d'engagement communautaire local.

Comme pour les subventions publiques, les OD doivent démontrer l'adéquation entre leur mission et les priorités du bailleur de fonds, en l'occurrence les objectifs RSE de l'entreprise. L'OD doit formuler et proposer une offre « gagnant-gagnant » tant pour elle-même que pour l'entreprise privée. Si l'entreprise privée fournit des ressources essentielles, les OD peuvent parfois être amenées à démontrer en quoi le parrainage renforce la marque, la réputation ou l'engagement des parties prenantes de l'entreprise. Par exemple, lors d'un symposium organisé par l'African Diaspora Network, les entreprises bénéficient d'avantages échelonnés (par exemple, des opportunités de visibilité de leur marque, un accès privilégié à des cercles de réseautage de haut niveau) en fonction du montant du parrainage.

Malgré ces avantages, le modèle de parrainage d'entreprise reste relativement rare parmi les OD en Europe, à l'exception de certaines organisations qui ont investi des années dans la création de réseaux professionnels. Cela suggère un obstacle important à l'entrée pour les partenariats avec le secteur privé, qui exigent un niveau de professionnalisation et une proposition de valeur claire (par exemple, l'exposition de la marque) que la plupart des OD dirigées par des bénévoles ne peuvent actuellement offrir.

Type 5 : Modèle de prestation de services



Ce modèle consiste à générer des revenus grâce à la fourniture de services professionnels basés sur les connaissances, en tirant parti de l'expertise unique de l'organisation en matière de diaspora, de ses connaissances culturelles et de ses réseaux transnationaux à des fins commerciales ou quasi commerciales. Les services peuvent inclure le conseil, la formation, la recherche et l'assistance technique ou d'autres services basés sur les connaissances qui répondent directement aux besoins des membres ou des communautés de la diaspora.

Par exemple, le magazine trimestriel France Amérique Latine représente une adaptation créative de la prestation de services au contexte de la diaspora. Cette publication remplit plusieurs fonctions : préserver le discours culturel latino-américain, offrir une tribune aux voix de la diaspora et générer des revenus prévisibles. Cette multifonctionnalité caractérise les modèles de services à la diaspora qui ont fait leurs preuves, où la génération de revenus est intégrée à la mission de l'organisation plutôt que d'être une activité commerciale distincte. Ce modèle a permis l'emploi de deux personnes rémunérées, démontrant qu'en fournissant un service, les organisations peuvent se professionnaliser et devenir financièrement autonomes, c'est-à-dire sans dépendre de sources externes telles que les subventions publiques (voir type 3) ou les parrainages d'entreprises (voir type 4).

L'accessibilité de ce modèle varie toutefois considérablement en fonction des connaissances, des compétences, des antécédents professionnels et de l'organisation interne de l'organisation de la diaspora. Pour les organisations de la diaspora qui disposent déjà d'une expertise pertinente, par exemple en matière de conseil, de formation, de santé, de soutien juridique ou psychosocial, le modèle de prestation de services peut constituer l'une des sources de revenus les plus accessibles et les plus flexibles. Certaines OD plus importantes ou mieux établies facilitent cela en structurant leurs activités autour de comités ou de groupes de travail basés sur les compétences/connaissances, ce qui leur permet d'offrir des services payants à ceux qui peuvent se les permettre tout en maintenant un accès gratuit ou subventionné pour les membres les plus vulnérables. Dans de tels cas, la prestation de services renforce directement à la fois la viabilité financière et la mission sociale de l'organisation.

Dans le même temps, les organisations qui n'ont pas encore fait leurs preuves sur le plan professionnel peuvent rencontrer des difficultés plus importantes pour monétiser leurs services. Par exemple, la principale source de revenus de l'Association Indépendante des Entrepreneurs de la Diaspora Africaine (AsIEDAC) est une série de forfaits personnalisés d'aide à l'administration et au développement commercial (Standard, Premium, Golden Pass) proposés aux entrepreneurs de la diaspora. Cependant, l'organisation est confrontée à des problèmes de réputation liés à une méfiance institutionnelle plus générale à l'égard des organisations à but non lucratif nouvellement créées, en particulier dans des contextes où des structures similaires ont fait l'objet d'abus.

Sans crédibilité professionnelle établie, l'AsIEDAC ne peut pas générer suffisamment de revenus à partir de ses offres de services pour embaucher du personnel à temps plein, ce qui l'oblige à dépendre de bénévoles. Cette structure basée sur le bénévolat, bien que nécessaire compte tenu des limites actuelles des revenus, érode davantage la confiance du marché, car les clients potentiels hésitent à payer des tarifs élevés pour des services fournis par du personnel non professionnel. L'organisation se trouve prise au piège : elle ne peut pas se constituer l'expérience nécessaire pour attirer des clients payants sans infrastructure professionnelle, mais elle ne peut pas se permettre cette infrastructure sans les revenus que lui apporteraient des clients payants.

Cette dynamique montre que si la prestation de services peut être relativement facile à mettre en place lorsque les compétences et la crédibilité existent déjà, la transformation de l'expertise individuelle en une source de revenus durable pour l'organisation nécessite souvent du temps, de la visibilité et l'établissement d'une relation de confiance. De plus en plus, certaines OD sont en mesure d'accélérer ce processus grâce à des stratégies peu coûteuses telles que l'utilisation professionnelle des réseaux sociaux (par exemple LinkedIn ou Instagram), l'image de marque personnelle et le développement progressif d'un portefeuille. Néanmoins, la viabilité à long terme dépend de la capacité de l'organisation à institutionnaliser l'expertise, à maintenir des normes de qualité et à aligner la prestation de services à la fois sur la demande du marché et sur les objectifs de la mission.

Type 6 : Modèle commercial et entrepreneurial



Ces modèles innovants génèrent des revenus grâce à des produits, des plateformes ou des entreprises orientés vers le marché plutôt que par la seule vente de services. Les activités commerciales et entrepreneuriales sont directement alignées sur la mission sociale de l'organisation et représentent un changement fondamental, passant d'une dépendance traditionnelle à l'égard des subventions à une durabilité et à la création/l'offre d'impacts basés sur le marché. Les organisations qui adoptent ce modèle décrivent leur approche comme « une logique fondamentalement commerciale », fonctionnant comme des entrepreneurs traditionnels avec des offres spécifiquement destinées à la diaspora ou créées par celle-ci.

AFRIQU'Elles illustre ce modèle à travers sa boutique en ligne qui vend des produits créés par des femmes de la diaspora africaine. Ce modèle permet d'atteindre plusieurs objectifs simultanément : générer des revenus sans restriction pour l'organisation, fournir un accès au marché aux femmes entrepreneurs, mettre en valeur la créativité africaine sur les marchés internationaux et créer des réseaux économiques au sein de la diaspora. La plateforme de commerce électronique fonctionne à la fois comme une source de revenus et un mécanisme de mise en œuvre de programmes, démontrant ainsi une parfaite adéquation entre la mission et le marché.

Les activités commerciales et entrepreneuriales des OD ont tendance à suivre une logique d'entreprise sociale. Elles poursuivent généralement un double, voire un triple objectif, en recherchant des rendements financiers tout en accordant une importance égale à l'impact social. Cette double orientation limite souvent le potentiel de revenus et ajoute une complexité supplémentaire à leurs stratégies de collecte de fonds. Malgré ces limites, un nombre croissant d'OD qui poursuivent des modèles commerciaux et entrepreneuriaux parviennent à obtenir un succès à long terme en maintenant une forte adéquation entre leurs activités commerciales et leur mission sociale.

Encadré

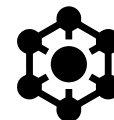
L'entrepreneuriat social comme orientation transversale

Parmi les modèles présentés dans ce rapport, un nombre croissant d'organisations à but social adoptent des structures d'entrepreneuriat social afin de réduire leur dépendance à long terme vis-à-vis des subventions tout en conservant des objectifs axés sur leur mission. Plutôt que de constituer un modèle commercial distinct, l'entrepreneuriat social fonctionne comme une orientation transversale qui peut s'appliquer à plusieurs types de modèles commerciaux.

Contrairement aux organisations à but non lucratif, qui dépendent principalement des subventions et des dons et considèrent les revenus générés comme complémentaires, les entreprises sociales génèrent des revenus grâce à la vente de produits ou de services, qui constituent leur principal mécanisme de financement. Contrairement aux entreprises conventionnelles, dont l'objectif principal est la maximisation des profits, les entreprises sociales institutionnalisent l'impact social comme mission centrale et réinvestissent les excédents en conséquence.

Le changement porte moins sur ce qui est vendu que sur la manière dont les revenus sont institutionnalisés, gérés et réinvestis. Le fonctionnement d'une entreprise sociale nécessite généralement des stratégies de recouvrement des coûts, des normes de qualité et des règles de décision plus claires afin de gérer les compromis entre la viabilité financière et la mission sociale.

Type 7 : Modèle de réseau faîtiier



Dans ce modèle, les organisations fonctionnent comme des organismes de coordination ou des fédérations qui regroupent de nombreuses organisations à but social individuelles. Leur objectif est de permettre le partage des ressources, d'agir en tant qu'intermédiaires entre les grands bailleurs de fonds et les petites organisations locales, de réaliser des économies d'échelle dans l'administration et de créer une voix politique unifiée.

Le FORIM en est le principal exemple. Il sert de plateforme nationale en France et représente environ 1 000 OD à travers ses 40 réseaux membres. Son modèle économique consiste à servir d'intermédiaire financier et technique, en acheminant les fonds publics d'agences telles que l'AFD vers ses membres par le biais de programmes dédiés. Parmi les autres exemples, citons l'OFAD, un réseau de 75 organisations axées sur l'entrepreneuriat féminin, et la CAGF, une fédération de plus de 100 associations guinéennes en France.

Les modèles de réseaux faîtiers sont généralement financés par des bailleurs de fonds publics (voir type 3) et par leurs membres (voir type 1). À ce titre, ils doivent continuellement prouver leur valeur ajoutée dans deux directions. En amont, vis-à-vis des bailleurs de fonds, ils doivent démontrer leur capacité professionnelle en matière de gestion des subventions, de suivi, d'évaluation et de reporting, ce que le FORIM fait avec succès depuis des années. Vers le bas, vis-à-vis de leurs organisations membres, ils doivent offrir des avantages tangibles, tels que l'accès au financement, des ateliers de renforcement des capacités et un plaidoyer efficace, qui justifient l'adhésion et la participation.

LA RÉALITÉ DES APPROCHES HYBRIDES AU-DELÀ DES MODÈLES PURS

Dans la pratique, les modèles financiers décrits ci-dessus existent rarement de manière isolée. La réalité montre que la majorité des OD adoptent des approches hybrides, combinant stratégiquement plusieurs sources de revenus afin de constituer des portefeuilles de financement diversifiés et résilients. Cette hybridation, qui combine les cotisations des membres, les subventions du secteur public, les revenus générés par les services et les contributions philanthropiques, est passée d'une pratique exceptionnelle à une norme stratégique.

Chaque source de financement comporte des exigences distinctes en matière de responsabilité et des contraintes opérationnelles, mais apporte également des atouts stratégiques que les organisations de défense peuvent mobiliser pour générer davantage de revenus : les cotisations des membres confèrent une légitimité, les subventions publiques permettent une mise à l'échelle et la prestation de services génère une flexibilité opérationnelle.

Le passage à des modèles de financement hybrides est plus qu'une tendance parmi les OD ; il s'agit d'une stratégie consciente et nécessaire. Dans un environnement de financement instable et concurrentiel, la diversification est un élément essentiel pour renforcer la résilience organisationnelle. En combinant différents types de revenus – chacun avec son propre profil de risque, son groupe de parties prenantes et son niveau de restriction – les organisations peuvent mieux résister aux chocs, tels que les réductions de financement ou les interruptions dans le cycle des projets. Ce mélange stratégique de ressources devient le paradigme dominant pour les OD qui visent la durabilité à long terme.

Principes pour choisir la bonne combinaison hybride

La viabilité organisationnelle dépend principalement de l'alignement entre la mission de l'OD, les caractéristiques de la communauté et le modèle économique choisi. Dans la pratique, trouver le bon mélange hybride implique plusieurs principes clés, basés sur les expériences des OD analysées dans le cadre de l'étude :

Aligner tous les flux de financement sur la mission principale de l'organisation

L'écosystème de la diaspora est diversifié en termes d'échelle, allant de la SADE, qui fonctionne avec un micro-budget de 2 021 euros par an, au FORIM, qui gère un budget annuel de 1,24 million d'euros. Cette fourchette reflète une variété de modèles organisationnels – et donc de profils financiers – façonnés par la mission de l'OD.

Les petites organisations sont souvent conçues pour fournir des espaces communautaires, préserver la continuité culturelle et favoriser la cohésion sociale. Leur persistance malgré de sévères contraintes budgétaires suggère qu'elles remplissent des fonctions que leurs membres apprécient au-delà des résultats financiers mesurés de manière conventionnelle. En revanche, les opérations à grande échelle se caractérisent souvent par leur positionnement en tant que prestataires de services professionnels ou réseaux faïtières, un statut qui leur permet d'accéder à des subventions ou à des marchés caritatifs. Ce positionnement stratégique n'est

pas le seul facteur déterminant de la taille ; celle-ci peut également résulter de l'ampleur des besoins d'une communauté ou d'une décision stratégique d'agir en tant que plateforme nationale.

Quelle que soit la taille et le modèle organisationnel adopté, l'alignement de toutes les sources de financement sur la mission de l'OD est un facteur clé de succès. L'efficacité de l'hybridité financière ne réside pas seulement dans la *multiplicité* des sources de revenus, mais plutôt dans leur *intégration stratégique* guidée par la mission de l'organisation. Une stratégie financière hybride solide ne se limite pas à la simple agrégation de sources de revenus distinctes. La viabilité financière provient d'un portefeuille intégré dont les différentes composantes se renforcent mutuellement, et non d'un simple ensemble de sources de financement disjointes.

Si une OD vise à accroître sa capacité opérationnelle et financière, le développement de fonctions commerciales de base (par exemple, la gestion des comptes clés, le marketing, la gestion de projets) peut influencer sa capacité à identifier et à sécuriser des sources de revenus. La mise à l'échelle nécessite des investissements importants dans la capacité de collecte de fonds professionnelle, des structures de gouvernance solides et des systèmes sophistiqués de mesure de l'impact qui répondent aux attentes des donateurs institutionnels.

Équilibrer la professionnalisation et la légitimité communautaire

Contrairement aux OD traditionnelles qui peuvent recruter uniquement sur la base de critères professionnels, les organisations de la diaspora doivent développer leurs capacités techniques tout en conservant des liens authentiques avec la communauté. De nombreuses organisations de la diaspora sont confrontées à un défi : à mesure qu'elles se professionnalisent, embauchent du personnel rémunéré et accèdent à davantage de sources de financement, leur capacité à mettre en œuvre des programmes s'améliore, mais le risque d'être perçues comme satisfaisant les intérêts des donateurs et des clients plutôt que les besoins des communautés qu'elles visent à servir augmente également.

D'une part, le renforcement des capacités professionnelles (recrutement de personnel rémunéré, mise en place de systèmes financiers sophistiqués et mise en œuvre d'un suivi et d'une évaluation rigoureux) est essentiel pour accéder au financement institutionnel et mettre en œuvre des programmes complexes à grande échelle qui permettent aux organisations de la diaspora de servir des communautés plus vastes et plus diversifiées. D'autre part, à mesure qu'une organisation de la diaspora se professionnalise, il reste tout aussi important de maintenir des liens solides avec la communauté locale, car cela lui permet de préserver sa légitimité, d'entretenir sa base de bénévoles et de conserver sa voix authentique.

Une professionnalisation réussie repose sur des approches qui permettent de développer les capacités techniques tout en maintenant intentionnellement des liens organiques avec la communauté, par exemple en recrutant du personnel au sein de la communauté ou en préservant des structures de gouvernance solides dirigées par des bénévoles. De plus, les organisations qui maintiennent une forte participation bénévole parallèlement au développement professionnel font preuve d'une plus grande résilience que celles qui poursuivent des stratégies de professionnalisation pure. Cet équilibre nécessite des stratégies intentionnelles en matière d'engagement des bénévoles, de consultation de la communauté et de gouvernance démocratique, qui sont souvent limitées dans les modèles professionnels.

Donner la priorité au développement de partenariats et d'alliances stratégiques

Les organisations de la diaspora se trouvent souvent à l'intersection de multiples réseaux, leurs alliances englobant des relations transnationales complexes. Ces partenariats sont la pierre angulaire d'un engagement efficace de la diaspora. Les organisations qui réussissent développent ce que l'on pourrait appeler un « ancrage multidirectionnel », grâce auquel elles maintiennent des liens simultanés avec les institutions du pays d'accueil, les gouvernements des pays d'origine, les agences de développement international et les ONG, les autres communautés de la diaspora et les secteurs privés de plusieurs pays.

Les partenariats sous-tendent tous les modèles financiers, car ils permettent aux organisations de la diaspora d'accéder à des ressources qui dépassent leur portée immédiate. Des efforts soutenus pour établir de nouveaux partenariats, renforcer ceux qui existent déjà et diversifier les partenariats peuvent contribuer à dégager des sources de revenus supplémentaires. Cela peut impliquer de recruter activement de nouveaux membres afin d'élargir la base des adhérents payants, ainsi que d'approcher des bailleurs de fonds institutionnels – tant des pouvoirs publics que des entreprises privées – afin d'établir des relations. Les partenariats sont également essentiels dans le modèle de prestation de services et dans le modèle commercial et entrepreneurial, car ils servent de canaux pour atteindre des clients, des consommateurs et des collaborateurs potentiels susceptibles de générer des revenus supplémentaires.

La stratégie géographique est plus importante qu'on ne le pense généralement. Les organisations basées dans les capitales ou les grandes zones métropolitaines ont accès à des partenariats avec des entreprises, à des bénévoles qualifiés et à des réseaux politiques qui ne sont pas disponibles dans les zones périphériques. Cela suggère que l'établissement de partenariats dans les principaux centres de donateurs peut avoir des implications stratégiques à long terme souvent sous-estimées dans la planification organisationnelle.

Plongée dans les modèles hybrides : études de cas d'organisations de la diaspora



AiDiA est une initiative du Business Empowerment Hub gUG et représente une nouvelle génération d'organisations de la diaspora qui placent le capital économique et culturel de la diaspora africaine au centre de leur travail. Fondée en 2020 au sein de la communauté afro-diasporique, AiDiA opère à la croisée de l'entrepreneuriat, de l'innovation et des compétences interculturelles. Son

format phare, l'AiDiA Pitch, est devenu l'un des principaux événements commerciaux et culturels en Europe, offrant une visibilité aux fondateurs issus de la diaspora tout en répondant à une mission organisationnelle plus large : institutionnaliser l'engagement de la diaspora dans un modèle qui aligne la discipline commerciale avec les compétences interculturelles afin de créer une valeur économique mesurable.

Dès le départ, AiDiA a été conçue comme une organisation gérée de manière professionnelle et clairement axée sur l'économie. Son équipe de plus de 30 consultants, experts techniques, créatifs et professionnels de la finance incarne le potentiel de la diaspora africaine en tant que vivier de talents hautement qualifiés, dotés d'une double culture, d'une connaissance approfondie du marché et de réseaux professionnels à travers les continents. Cette capacité interne façonne directement ses offres : AiDiA ne se contente pas de servir la communauté de la diaspora, mais tire également parti de l'expertise de celle-ci comme avantage concurrentiel dans son modèle commercial. En interne, ces capacités permettent la mise en œuvre de programmes de haute qualité et garantissent la crédibilité opérationnelle. En externe, elles permettent à AiDiA de se démarquer en

répondant à la demande institutionnelle en matière d'incubation, de conseil, de développement d'écosystèmes et de travail politique.

Les premières stratégies de croissance ont été délibérément mises en œuvre à travers des programmes co-crées avec des entreprises partenaires, en particulier dans les domaines de la technologie et de l'entrepreneuriat des jeunes ou des femmes, afin de répondre à une demande claire de la communauté pour des offres ancrées dans la culture et exécutées de manière professionnelle. Le modèle économique d'AiDiA s'est développé autour de trois piliers interdépendants :

1. **La plateforme Afro-Diasporic Startup Platform** génère des revenus grâce à des parrainages, des frais de programme, la fourniture de services, ainsi que des subventions publiques et privées liées au soutien à l'entrepreneuriat.
2. **Political Diaspora Affairs** se concentre sur le conseil, les services de consultation et les interventions publiques pour les institutions qui cherchent à tirer parti du savoir-faire de la diaspora dans des secteurs tels que le développement international, la migration de main-d'œuvre ou l'innovation.
3. **AiDiA Africa** est en cours de création en tant qu'unité commerciale dédiée à l'établissement de liens économiques entre les écosystèmes commerciaux allemands et africains par le biais de services de conseil, de services liés au commerce et de programmes d'entrepreneuriat intercontinentaux.

Cette structure diversifiée permet à AiDiA de concevoir de manière intentionnelle des sources de revenus liées à des produits et services destinés à des groupes d'acteurs spécifiques. Au cours des cinq dernières années, AiDiA s'est efforcée de montrer des moyens nouveaux et modernes de mettre en œuvre l'engagement de la diaspora en la recadrant comme une circonscription économique dont les compétences et les connaissances génèrent une valeur marchande tangible. Ce recadrage permet de positionner AiDiA comme un intermédiaire professionnel pour l'innovation, la compétitivité et les partenariats de co-création entre l'Europe et l'Afrique.



Repat Africa offre un exemple puissant, bien que naissant, d'intégration stratégique du modèle commercial et entrepreneurial et du modèle basé sur l'adhésion, tous deux ancrés dans la mission de l'organisation. Créée en 2020,

Repat Africa vise à accélérer le développement entrepreneurial et économique de l'Afrique en mobilisant des investissements vers le continent.

Son association principale fonctionne avec un budget modeste provenant des cotisations de ses membres, qui permet à l'organisation de former ses membres et ses partenaires, d'organiser des événements et de s'engager dans des initiatives de recherche et développement. En outre, sa filiale, « Repat Invest », fonctionne comme une entreprise sociale qui permet à l'organisation de dépasser la simple génération de revenus pour adopter des approches d'investissement plus sophistiquées. Son objectif n'est pas de générer des revenus opérationnels pour l'association principale, mais de mobiliser et de canaliser les capitaux de la diaspora vers des investissements productifs sur le continent africain. En 2024, Repat Invest a réussi à lever 120 000 euros pour Kemet Automotive et a utilisé cet argent comme capital d'investissement, démontrant ainsi une orientation claire vers un modèle commercial axé sur l'impact qui tire directement parti du pouvoir financier de la diaspora.

Cet exemple remet en question les méthodes traditionnelles de comptabilité et d'évaluation des organisations à but non lucratif. Le chiffre d'affaires opérationnel de Repat Africa est minime (28 676 euros), mais son

pouvoir de mobilisation est considérable. Son succès ne peut être mesuré uniquement par son budget de fonctionnement ; sa fonction première est celle d'un catalyseur financier et d'un intermédiaire. Ce flou entre les revenus opérationnels et le capital programmatique nécessite de nouveaux cadres pour évaluer l'impact et la durabilité de ces entreprises sociales, en se concentrant sur le capital qu'elles mobilisent et l'activité économique qu'elles génèrent plutôt que sur la taille de leur budget interne.



En tant que réseau de professionnels de la diaspora reliant l'Amérique latine et le Royaume-Uni, les partenariats sont au cœur du modèle opérationnel de

Red Global Mexico (RGMX) UK. Ses deux principales sources de revenus sont étroitement liées à sa mission de connexion et d'autonomisation des communautés de la diaspora, plutôt qu'à la recherche de rendements financiers purs.

La principale source de revenus de l'organisation provient des cotisations annuelles des membres, structurées en trois niveaux afin de refléter le profil des membres et leur niveau d'engagement attendu : 20 £ pour les étudiants intéressés par des initiatives académiques ; 35 £ pour les entrepreneurs, les artistes et les professionnels à la recherche d'opportunités d'engagement ; et 85 £ pour les leaders qui souhaitent maximiser leur impact et leur influence au sein du réseau RGMX. En plus des cotisations, RGMX UK reçoit également des dons d'institutions caritatives dont les valeurs et les objectifs correspondent à sa mission.

RGMX UK investit beaucoup de temps et de ressources dans l'élargissement de sa base de membres, avec une équipe dédiée qui s'attache à identifier et à mobiliser les Mexicains vivant au Royaume-Uni qui pourraient être intéressés par le réseau. Parallèlement, RGMX cultive activement ses relations avec les institutions britanniques afin de permettre des collaborations mutuellement bénéfiques, en tirant parti du soft power, de l'expertise professionnelle et des liens communautaires solides du réseau. Une proportion importante des membres de RGMX sont des entrepreneurs, qui dirigent leur propre entreprise au Royaume-Uni ou occupent des postes de haut niveau dans de grandes entreprises, y compris des entités mexicaines opérant au Royaume-Uni.

Pour l'avenir, RGMX UK recherche activement de nouvelles pistes pour établir des partenariats et générer des revenus. Dans le cadre d'une étude exploratoire réalisée en 2024 sur l'intersection entre le secteur privé et l'engagement de la diaspora, l'EUDiF a chargé [The Social Investment Consultancy \(TSIC\)](#) d'évaluer les opportunités de croissance potentielles pour RGMX UK. Une piste prometteuse découle de l'intérêt et de l'engagement croissants des professionnels latino-américains ces dernières années, une tendance dont RGMX pourrait tirer parti pour élargir sa base de membres payants. En outre, l'organisation se positionne dans des domaines émergents à fort impact tels que l'intelligence artificielle et la lutte contre le changement climatique, où les partenariats intersectoriels se multiplient et offrent un potentiel de collaboration important.

L'analyse a mis en évidence la nécessité pour RGMX UK de renforcer ses partenariats stratégiques afin d'assurer sa viabilité financière. Les principales recommandations comprenaient la recherche active de subventions pour des projets communs avec des partenaires, la recherche de parrainages auprès d'entreprises et d'acteurs philanthropiques, et l'élaboration de propositions de projets sur mesure mettant en avant les objectifs communs et les avantages mutuels. L'étude a en outre conseillé à RGMX UK de renforcer ses activités de création de partenariats en organisant des événements de réseautage et des collectes de fonds qui mettent en valeur le modèle hybride, les résultats et l'impact de l'organisation, afin d'attirer un soutien accru du secteur privé et de la société civile.

LA VOIE À SUIVRE : DÉFIS ET OPPORTUNITÉS

Une analyse des données financières et opérationnelles des OD profilées révèle des défis communs en matière de viabilité financière. Bon nombre de ces difficultés proviennent de capacités internes limitées en matière de collecte de fonds, de gestion financière et d'allocation stratégique des ressources. Ces contraintes sont aggravées par des obstacles systémiques plus larges, notamment une concurrence intense pour un pool limité de financements publics, privés et philanthropiques.

Dans le même temps, il existe des opportunités pour les OD de renforcer leur viabilité financière. Les technologies numériques offrent de nouvelles voies pour atteindre des membres, des clients et des bailleurs de fonds payants au-delà des frontières géographiques, élargissant ainsi le marché potentiel pour les services et l'engagement communautaire. De même, des efforts de plaidoyer et de lobbying plus structurés peuvent contribuer à façonner les programmes politiques et les cadres de financement. En adoptant une approche proactive et tournée vers l'avenir en matière de leadership organisationnel et de planification de la relève, les OD peuvent adapter leurs structures de gouvernance et leurs modèles économiques à l'évolution de la dynamique sectorielle et aux nouveaux mécanismes de financement.

Défis

Manque de capacités techniques

Collecte de fonds

Si de nombreuses OD identifient la diversification des revenus comme une priorité stratégique, le principal obstacle semble être le manque de capacités techniques. Cela commence dès la phase de collecte de fonds, où un problème de « l'œuf ou la poule » lié à la professionnalisation empêche les OD d'accéder au financement.

Les OD tirent un grand bénéfice du fait de disposer d'un personnel capable de rédiger des demandes de subvention efficaces, de gérer des projets complexes et de garantir la conformité réglementaire, autant d'activités indispensables pour obtenir un financement stable. Dans de nombreux cas, cependant, l'expérience de plusieurs organisations montre que les contraintes budgétaires limitent le recrutement et la fidélisation de ce personnel rémunéré. De ce fait, de nombreuses OD doivent compter sur des bénévoles, ce qui peut limiter leur impact potentiel et rendre plus difficile l'obtention d'un financement compétitif. Si les modèles de financement basés sur des projets ne sont actuellement pas adaptés pour relever ces défis, certaines organisations parviennent à les surmonter en tirant parti de l'expertise et de l'engagement de leurs équipes existantes, ainsi qu'en renforçant leurs capacités internes en matière de collecte de fonds.

Autres mécanismes de financement

En outre, de nombreuses organisations manquent d'informations sur les mécanismes de financement alternatifs plus avancés qui peuvent renforcer la diversification financière, notamment les véhicules d'investissement à impact, les cadres de partenariat avec les entreprises ou les modèles de rémunération à l'acte. Dans de nombreux cas, elles ne disposent pas non plus des compétences techniques nécessaires pour

gérer efficacement ces mécanismes, telles que les capacités de planification commerciale, les méthodologies d'évaluation du marché ou les stratégies d'engagement numérique.

Cadres réglementaires

De nombreux organismes de développement sont également confrontés à des lacunes en matière de connaissances relatives à la forme juridique, aux cadres réglementaires et à leurs implications pour les stratégies de financement. Le statut juridique et les régimes réglementaires nationaux déterminent ce qui est possible sur le plan opérationnel, par exemple en matière d'éligibilité à certaines subventions publiques, de capacité à générer des revenus ou de recours à des bénévoles. L'accès limité à des conseils juridiques et stratégiques peut conduire les organisations à adopter des structures qui restreignent leur viabilité à long terme ou limitent leur accès à des sources de financement appropriées.

Les coûts cachés de la diversification

Si le passage à des modèles de financement diversifiés est une tendance positive et nécessaire, elle n'est pas sans difficultés. La charge administrative liée à la gestion de multiples sources de revenus disparates peut être considérable. Chaque source de financement, qu'il s'agisse d'une subvention gouvernementale, d'un parrainage d'entreprise ou d'une campagne de dons en ligne, s'accompagne de son propre processus de demande, de ses propres exigences en matière de rapports et des attentes de ses parties prenantes.

Sans des dirigeants et des gestionnaires dotés d'un cadre stratégique clair et de compétences spécialisées en gestion financière, la recherche de sources de financement diversifiées peut conduire à une fragmentation de la mission, entraînant l'organisation dans plusieurs directions et diluant son objectif et son impact.

Instabilité du financement provenant des donateurs

L'absence de financement stable et prévisible constitue un défi majeur dans l'ensemble du secteur. Ces contraintes ne reflètent pas les lacunes des organisations, mais plutôt les obstacles systémiques à l'entrée et la disponibilité limitée des ressources financières, pour lesquelles de nombreuses organisations de la diaspora doivent se faire concurrence.

Bien que les documents d'orientation témoignent d'un engagement formel croissant en faveur du rôle stratégique des diasporas dans le développement, cette reconnaissance n'a pas encore été pleinement mise en œuvre. Dans la pratique, la diaspora africaine, par exemple, est encore trop souvent considérée principalement comme un bénéficiaire ou un contributeur plutôt que comme un co-créateur stratégique et opérationnel. En conséquence, l'engagement de la diaspora est encore en train de consolider sa place en tant que domaine politique établi et n'a pas encore obtenu de financement opérationnel cohérent et à long terme.

La récente réduction de 30 % du financement de l'AFD alloué au FORIM a des implications directes sur la capacité opérationnelle de ses 1 000 organisations membres. Pour les petites entités telles que le CAGF, ces réductions budgétaires se traduisent par une capacité réduite à soutenir les projets de leurs membres, ce qui a des répercussions sur l'ensemble de leurs réseaux. Cette instabilité financière nécessite une planification opérationnelle à court terme, les organisations privilégiant la viabilité financière immédiate au détriment du développement stratégique à long terme.

Contraintes structurelles et réglementaires

L'écosystème plus large dans lequel opèrent les organisations de la diaspora manque souvent des infrastructures communes, des cadres favorables et des environnements politiques adaptés nécessaires pour soutenir le développement organisationnel à long terme. Les cadres réglementaires et de financement existants sont souvent conçus pour des entités purement nationales à but non lucratif ou commerciales, et ont du mal à s'adapter à la nature transnationale des organisations de la diaspora. En conséquence, les organisations de la diaspora peuvent être confrontées à des exigences juridiques et fiscales fragmentées, à des difficultés dans la mise en œuvre de leurs opérations et à peu d'opportunités de bénéficier de services partagés ou de mécanismes de soutien collectifs.

Opportunités

La transformation numérique pour un impact accru

Si l'engagement communautaire efficace repose souvent sur des interactions physiques, l'adoption d'outils numériques améliore le fonctionnement des organisations de la diaspora. Les plateformes numériques sont de plus en plus utilisées pour la collecte de fonds, l'engagement communautaire, la mise en œuvre de programmes, le plaidoyer et la coordination interne. Cette transformation crée des opportunités importantes. Les modèles commerciaux et entrepreneuriaux, par exemple, peuvent tirer parti des plateformes de commerce électronique pour générer des revenus tout en promouvant l'entrepreneuriat de la diaspora. Les événements virtuels, une pratique accélérée par la pandémie de COVID-19, ont permis aux organisations d'atteindre un public plus large et plus transnational à un coût moindre que les rassemblements physiques traditionnels.

Cependant, cette transition numérique crée également un risque de « fracture numérique » au sein du secteur. Les OD disposant de moins de ressources et n'ayant pas la capacité d'investir dans les infrastructures et les compétences numériques risquent de se retrouver de plus en plus marginalisées, car les attentes des donateurs et les modes d'engagement communautaire s'orientent de plus en plus vers les formats numériques.

La maturation du plaidoyer vers un lobbying professionnel

On observe une évolution notable dans la manière dont certaines organisations de la diaspora abordent l'engagement politique. Le secteur assiste à une maturation, passant de campagnes de plaidoyer et de sensibilisation ponctuelles à des activités de lobbying plus structurées et professionnelles.

Cette tendance est particulièrement évidente parmi les réseaux basés à Bruxelles qui sont stratégiquement positionnés pour influencer les décisions politiques et financières au niveau de l'UE. Par exemple, la structure du Réseau de la diaspora africaine en Europe (ADNE) (10 employés, budget de lobbying de 10 000 euros, adhésion au Forum politique sur le développement) représente un positionnement sophistiqué dans les cadres politiques de l'UE. Ce modèle tire parti de l'avantage stratégique de Bruxelles en tant que capitale de facto de l'UE, facilitant l'accès direct aux institutions européennes, aux réseaux politiques informels et aux opportunités d'engagement direct qui, bien que théoriquement accessibles à tous les États membres de l'UE, peuvent être plus difficiles à atteindre depuis des endroits périphériques.

En allouant des lignes budgétaires spécifiques au lobbying et à la participation à des dialogues politiques formels, ces organisations professionnalisent leur approche en matière d'influence politique. Cela reflète une prise de conscience croissante du fait que l'élaboration des cadres politiques et réglementaires qui régissent le travail de la diaspora est un élément essentiel pour réussir la collecte de fonds.

Une planification proactive de la relève pour assurer la pérennité de l'organisation

La planification de la relève est un facteur essentiel, souvent négligé, pour la viabilité à long terme de nombreuses organisations de la diaspora. De nombreuses organisations de la diaspora établies ont été fondées par des migrants de première génération et sont profondément ancrées dans leurs expériences et leurs priorités, qui sont souvent centrées sur des projets de développement dans leur pays d'origine. En revanche, les jeunes générations de la diaspora, qui sont souvent nées et ont grandi en Europe, ont souvent une conception différente de l'identité, de l'appartenance et de l'engagement. Leurs intérêts peuvent être davantage axés sur la promotion culturelle, le réseautage professionnel et les questions d'identité et d'intégration au sein de leurs sociétés d'accueil.

Les organisations établies doivent faire évoluer leurs missions, leurs activités et leurs stratégies de communication afin de rester pertinentes et de réussir à impliquer ces jeunes générations, qui représentent l'avenir du leadership et du soutien de la diaspora. En adoptant une approche délibérée et proactive du développement du leadership et de la planification de la relève, elles peuvent mettre en place des modèles de leadership collectif et des structures de gouvernance qui peuvent perdurer au-delà du mandat des fondateurs. Par exemple, l'OFAD s'efforce délibérément de recruter des femmes plus jeunes à des postes de direction, reconnaissant que le renouvellement générationnel est essentiel à la vitalité de l'organisation.

RECOMMANDATIONS POUR UN ÉCOSYSTÈME DE LA DIASPORA PLUS RÉSILIENT

Les conclusions de ce rapport débouchent sur une série de recommandations concrètes visant à renforcer la durabilité et l'impact des organisations de la diaspora. Elles s'adressent à deux publics clés : les organisations de la diaspora elles-mêmes et les acteurs institutionnels, dont l'EUDiF, qui façonnent leur environnement opérationnel.

Pour les organisations de la diaspora

- **Adopter une approche hybride stratégique.** Aller au-delà de la collecte de fonds opportuniste pour concevoir intentionnellement un modèle commercial hybride intégré. Planifier stratégiquement comment différentes sources de revenus (par exemple, adhésions, subventions, services) peuvent se compléter et se renforcer mutuellement afin de construire une architecture financière résiliente et cohérente.
- **Investir dans les capacités fondamentales.** Donner la priorité aux investissements dans les capacités organisationnelles de base, en particulier l'entrepreneuriat, le développement de modèles commerciaux, la gestion financière professionnelle et la culture numérique. Il ne s'agit pas de frais généraux, mais d'investissements fondamentaux qui aident les organisations de la diaspora à comprendre les différents types de revenus (par exemple, les frais, les abonnements, le partage des bénéfices) et à accéder à des possibilités de financement plus importantes.
- **Institutionnaliser le leadership et la gouvernance.** Adopter une approche délibérée et proactive en matière de développement du leadership et de planification de la relève. Mettre en place des modèles de leadership collectif, renforcer la gouvernance du conseil d'administration et dialoguer régulièrement avec les jeunes leaders de la diaspora afin d'assurer la continuité et la pertinence à long terme de l'organisation.
- **Tirer parti de l'action collective.** Participer activement et soutenir les modèles de réseaux faïtières et les alliances stratégiques. La collaboration permet aux petites organisations d'accéder à des ressources, à une expertise et à une influence politique qui dépassent souvent leurs capacités individuelles. Il s'agit d'une stratégie essentielle pour obtenir un impact systémique.

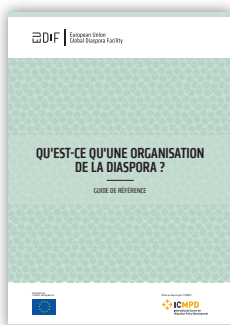
Pour les bailleurs de fonds et les décideurs politiques

- **Fournir un financement structurel et flexible.** La recommandation la plus importante est peut-être que la communauté des bailleurs de fonds doit dépasser une approche principalement axée sur les projets et fournir un soutien opérationnel de base pluriannuel. Ce type de financement est essentiel pour permettre aux OD de sortir du « piège du bénévolat », d'embaucher du personnel professionnel, de mettre en place une infrastructure stable et de s'engager dans la planification stratégique à long terme nécessaire pour avoir un impact durable.

- **Harmoniser et adapter les cadres réglementaires.** Promouvoir et soutenir le développement de cadres juridiques à l'échelle de l'UE, tels que la proposition de directive sur les associations transfrontalières¹, qui permettent aux OD de fonctionner, de s'organiser et d'être reconnues au-delà des frontières sous une seule personnalité juridique. Les réglementations nationales actuelles obligent souvent les organisations à adopter des modèles purement nationaux, ce qui entrave leur capacité à travailler efficacement au-delà des frontières.
- **Investir dans les « infrastructures de l'écosystème ».** Financer le développement de plateformes de services partagés qui peuvent fournir aux petites OD un accès abordable à une expertise professionnelle dans des domaines tels que la gestion financière, la rédaction de demandes de subventions, la conformité juridique, et la stratégie numérique. Renforcer la capacité des modèles de réseaux faïtières efficaces à servir d'intermédiaires et de renforceurs de capacités pour l'ensemble du secteur.
- **Promouvoir et réduire les risques liés à l'innovation financière.** Soutenir la création d'instruments financiers intermédiaires, tels que les fonds d'investissement de la diaspora ou les obligations à impact social, qui peuvent canaliser les capitaux de la diaspora vers des objectifs de développement. L'analyse montre un écart évident dans les modèles de durabilité basés sur l'investissement. Les parties prenantes peuvent jouer un rôle crucial en fournissant le capital patient, les garanties et l'expertise technique nécessaires pour réduire les risques et développer ces approches innovantes.

1 Résolution du Parlement européen du 17 février 2022 contenant des recommandations à la Commission sur un statut pour les associations et organisations à but non lucratif transfrontalières européennes (2020/2026(INL)). Elle propose un cadre juridique européen pour les organisations à but non lucratif transfrontalières, y compris un statut d'« association européenne ». Les principales dispositions visent à faciliter la création et l'enregistrement transfrontaliers, à accorder la personnalité juridique à l'échelle de l'UE, à permettre le transfert de sièges sociaux entre États membres sans dissolution et à réduire les obstacles à la collecte de fonds transfrontalière et à l'accès aux services financiers, tout en exigeant que les obligations administratives et de déclaration restent proportionnées et non discriminatoires.

RESSOURCES ET LECTURES COMPLÉMENTAIRES



Qu'est-ce qu'une organisation de la diaspora ? Guide de référence EUDiF (2024)

Cette publication propose une introduction pratique aux organisations de la diaspora, en expliquant leur définition, leur évolution et les rôles qu'elles jouent entre pays d'origine et pays de résidence. Elle présente leurs principales caractéristiques, leurs types et leurs fonctions clés, afin d'aider les décideurs et les praticiens à mieux comprendre, mobiliser et collaborer avec les organisations de la diaspora en tant que partenaires du développement durable.



Boîte à outils pour la collecte de fonds destinée aux organisations de la diaspora

Conseil danois pour les réfugiés, Université de Maastricht, Université des Nations Unies-MERIT (2021)

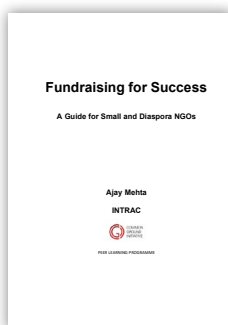
Cette boîte à outils vise à fournir aux organisations de la diaspora une compréhension globale des différentes sources de financement, en leur offrant des conseils pratiques sur la manière de mettre en place des mécanismes efficaces de collecte de fonds. Elle présente également des stratégies permettant d'identifier et d'accéder à des opportunités de diversification de leurs sources de financement.



Apprendre par la pratique : professionnalisation grâce à la gouvernance, au leadership et à la gestion de projets

EUDiF (2023)

Cette publication rassemble les expériences des organisations de la diaspora soutenues par l'EUDiF dans leur volonté de professionnaliser leurs activités et d'accroître leur efficacité et leur efficience. Elle couvre un ensemble de domaines communs à prendre en compte dans le processus de professionnalisation : gouvernance et leadership, gestion de projet, partenariats, adhésion, finances et ressources humaines.



Collecte de fonds pour réussir : guide à l'intention des petites ONG et des organisations de la diaspora

INTRAC (2012)

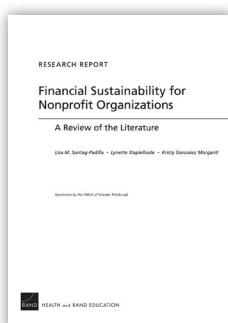
Ce guide vise à fournir aux petites organisations et aux organisations de la diaspora des informations, des outils et des conseils sur la manière de renforcer leurs efforts de collecte de fonds, en soulignant les principes fondamentaux d'une collecte de fonds efficace. Il fournit également des informations sur la manière d'élaborer un plan de collecte de fonds, ainsi que sur la manière de le mettre en œuvre et de le suivre efficacement.



Rejoignez le DOTT : Trésor de formations pour les organisations de la diaspora

OIM (2024)

Cette ressource interactive fournit des outils pratiques, des ressources d'auto-évaluation, des modèles et des exemples de réussite conçus pour aider les organisations de la diaspora à renforcer leurs opérations. Elle propose quatre domaines clés dans lesquels les organisations peuvent évaluer leurs capacités et accéder à des formations ciblées : (1) le développement organisationnel ; (2) la gestion de projets et les domaines d'intervention de la diaspora ; (3) le financement durable ; et (4) le réseautage, la communication et les partenariats.



Viabilité financière des organisations à but non lucratif: revue de la littérature

Sontag-Padilla, Staplefoote & Gonzalez Morganti (2012)

Cette revue de la littérature identifie les principaux défis auxquels sont confrontées les organisations à but non lucratif pour atteindre la viabilité financière. Elle synthétise également les enseignements tirés et les pratiques efficaces pour relever ces défis, en soulignant la nécessité d'ancrer fermement le développement de programmes, l'engagement communautaire et les partenariats stratégiques dans la mission fondamentale de l'organisation.

© – 2026 – ICMPD. Tous droits réservés. Licence d'utilisation accordée à l'Union européenne sous certaines conditions.

Les opinions exprimées dans ce rapport sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'UE ou de l'ICMPD.



European Union Global Diaspora Facility
ICMPD
2 Place du Champ de Mars
1050 Brussels
Belgium



www.diasporafordevelopment.eu



EU-diaspora@icmpd.org



[@diaspora4devEU](https://twitter.com/diaspora4devEU)