

# GUIDE 8

## TRAITER AVEC UN BAILLEUR



**ÉDITEUR : SIDACTION**

**COORDINATION DE PROJET :** Clémentine Lacroix / Sidaction

**RÉDACTION ET RELECTURE :** Géraud Ahouandjinou ; Amélie Weill

**CONCEPTION DU MODULE :** Aurélie Vignon ; Fleury Girard ; Sarah Lagente

**COUVERTURE ET ILLUSTRATIONS / GRAPHISME :** Polnor & Co - [carole@polnorandco.com](mailto:carole@polnorandco.com)

## **DROIT DE REPRODUCTION**

Ce module, développé par Sidaction fait l'objet d'une licence libre :

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage des Conditions Initiales à l'Identique 3.0 non transposé.

L'utilisation et la copie sont libres dans la mesure où :

- Vous devez citer le nom de Sidaction et du formateur indiqué pour chaque module à chaque utilisation ou reproduction (Attribution).
- Vous n'avez pas le droit d'utiliser ce module à des fins commerciales (Pas d'Utilisation Commerciale).
- Si vous modifiez, transformez ou adaptez cette création, vous n'avez le droit de distribuer la création qui en résulte que sous un contrat identique à celui-ci (Partage des Conditions Initiales à l'Identique).

Les autorisations au-delà du champ de cette licence peuvent être obtenues auprès de : [c.lacroix@sidaction.org](mailto:c.lacroix@sidaction.org)



# GUIDES

GUIDE  
1

FORMER SON ÉQUIPE À LA MOBILISATION DE RESSOURCES

GUIDE  
2

LES FONDAMENTAUX DE LA COMMUNICATION  
ET DE LA COLLECTE DE FOND EN AFRIQUE

GUIDE  
3

LES TECHNIQUES DE COMMUNICATION

GUIDE  
4

LA STRATÉGIE DE COLLECTE DE FONDS EN AFRIQUE

GUIDE  
5

LE MARKETING DIRECT EN AFRIQUE

GUIDE  
6

CONSTRUIRE UN PARTENARIAT AVEC LES ENTREPRISES  
EN AFRIQUE

GUIDE  
7

CONSTRUIRE SON DISCOURS ET IDENTIFIER SES CIBLES  
EN AFRIQUE

GUIDE  
8

TRAITER AVEC UN BAILLEUR POTENTIEL :  
SPÉCIFICITÉS PRATIQUES DES ACTEURS INSTITUTIONNELS,  
DES ENTREPRISES ET DES GRANDS DONATEURS

GUIDE  
9

LES FONDAMENTAUX DU DIGITAL

GUIDE  
10

RÉFÉRENCIEMENT D'UN SITE INTERNET ET  
FOCUS SUR EMAILING ET NEWSLETTER

Pour aller plus loin, 7 guides pratiques sont disponibles. Ils vous guideront pas à pas dans votre approche digitale de la communication et de la collecte de fonds.

Ces guides sont le fruit d'une collaboration d'un an entre l'université ASSAS, 4 étudiantes de l'IFP, Sidaction et l'ONG RACINES :

GUIDE  
11

UTILISER WORDPRESS :  
COMPRENDRE LES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS  
DU TABLEAU DE BORD

GUIDE  
12

UTILISER WORDPRESS :  
ÉCRIRE ET PUBLIER DU CONTENU SUR SON SITE INTERNET

GUIDE  
13

UTILISER FACEBOOK :  
ÉCRIRE ET PUBLIER DU CONTENU STRATÉGIQUE

GUIDE  
14

UTILISER TWITTER :  
ÉCRIRE ET PUBLIER DU CONTENU STRATÉGIQUE

GUIDE  
15

UTILISER LINKEDIN :  
ÉCRIRE ET PUBLIER DU CONTENU STRATÉGIQUE

GUIDE  
16

UTILISER MOBILE MONEY OU PAYPAL,  
DES SYSTÈMES INTERNATIONAUX DE PAIEMENT

GUIDE  
17

NOUER DES PARTENARIATS D'INFLUENCE :  
LES AMBASSADEURS

TOUS LES GUIDES SONT DISPONIBLES SUR [www.sidaction.org](http://www.sidaction.org)  
AINSI QUE SUR [www.platforme-elsa.org](http://www.platforme-elsa.org)

## INTRODUCTION



Sidaction développe des programmes à l'international dans l'objectif de contribuer à la réduction de la transmission du VIH et à la réduction de la mortalité et de la morbidité liées au VIH en Afrique subsaharienne. Outre les enjeux médicaux et psychologiques, l'un des objectifs de ces programmes est de professionnaliser la gestion des organisations par leurs cadres dirigeants et de renforcer leur autonomisation financière. Cela passe par l'accompagnement de ces structures pour l'accès aux financements. L'idée est de développer la complémentarité financière des acteurs au niveau global et non leur mise en concurrence. Ce projet est donc basé sur une relation de confiance entre les parties. Deux axes majeurs sont retenus : les partenariats locaux et l'utilisation des outils numériques.



L'Agence Française de Développement est une institution financière publique qui agit depuis 70 ans pour combattre la pauvreté et favoriser le développement économique dans les pays du Sud et de l'Outre-Mer.



## COORDINATEURS

### **CLÉMENTINE LACROIX**

Responsable du projet. Elle est en charge des questions de stratégie, de management et de développement économique pour les programmes internationaux de Sidaction, ainsi que de l'accompagnement des organisations partenaires dans leurs transformations, notamment numériques. Diplômée en gestion RH (CFFOP) et en sciences politiques (Lille 2), elle est par ailleurs consultante en conduite du changement et en marketing et a développé une structure basée sur un nouveau modèle économique digital en RD Congo.

Contact : [clem\\_lacroix@yahoo.com](mailto:clem_lacroix@yahoo.com)

### **DOCTEUR GÉRAUD AHOUCHE**

Consultant indépendant et professeur en communication digitale pour des universités parisiennes et béninoises. Il a effectué une thèse sur les nouveaux modèles économiques digitaux au Bénin. Il a une expérience avec diverses ONGs, dont Médecins du monde, dans le domaine de la collecte de fonds digitale.

Contact : [geraud@ahouandjinou.com](mailto:geraud@ahouandjinou.com)



## FORMATEURS

**ALAIN PIERRE** : Directeur collecte de fonds, La Chaîne de l'Espoir, administrateur de l'Association Française des Fundraisers.

Contact : [apierre@chainedelespoir.org](mailto:apierre@chainedelespoir.org)

**AURÉLIE VIGNON** : Responsable des financements privés, Asmae.

Contact : [aurelie.vignon.fr@gmail.com](mailto:aurelie.vignon.fr@gmail.com)

**CAROLE NORTIER** : Enseignante Paris 2, Graphiste, expérience pour diverses ONGs.

Contact : [carole@polnorandco.com](mailto:carole@polnorandco.com)

**CATHERINE SILVA** : Chargée de communication, Vaincre Alzheimer.

Contact : [c.silva@maladiealzheimer.fr](mailto:c.silva@maladiealzheimer.fr)

**CATHERINE SUDRES** : Consultante, expérience en agences de communication et ONGs.

Contact : [c.sudres@causesandco.com](mailto:c.sudres@causesandco.com)

**DIANE HASSAN** : Directrice Générale d'United Way. Anciennement responsable de collecte pour RAMEAU et à MDM.

Contact : [dhassan@uwtfrence.org](mailto:dhassan@uwtfrence.org)

**FLEURY GIRARD** : Chargé des relations Grands Donateurs pour MSF. Ancien responsable du centre d'appel internalisé de MSF dédié à la collecte de fonds.

Contact : [stilflying.fg@gmail.com](mailto:stilflying.fg@gmail.com)

**HERVÉ PÉPIN** : Directeur de Nexize (agence spécialisée dans le marketing social).

Contact : [herve.pepin@nexize.com](mailto:herve.pepin@nexize.com)

**KATERINA GALLAN** : Chargée e-communication, MDM.

**PHILIPPE DOAZAN** : Consultant indépendant et formateur sur le e-business et les stratégies de communication en Afrique, expérience en marketing direct dans diverses ONGs.

Contact : [philippe.doazan@wanadoo.fr](mailto:philippe.doazan@wanadoo.fr)

**SARAH LAGENTE** : Responsable des partenariats institutionnels pour Oxfam France. Expérience dans différents pays (RDC, Mali, Bolivie, Pérou, Brésil), avec plusieurs ONGs.

Contact : [sarah\\_lagente@yahoo.fr](mailto:sarah_lagente@yahoo.fr)



# INTRODUCTION

Traiter et convaincre un grand donateur privé ou un bailleur, c'est comprendre et saisir les opportunités qui existent dans votre territoire d'intervention. Cette démarche requiert des prérequis qui proviennent des bases fondamentales de votre stratégie d'organisation, et donc de votre stratégie de collecte de fonds. Il s'agit, avant tout, de connaître parfaitement votre organisation pour pouvoir la présenter, la "vendre", et espérer le soutien de potentiels grands donateurs et bailleurs entreprises.



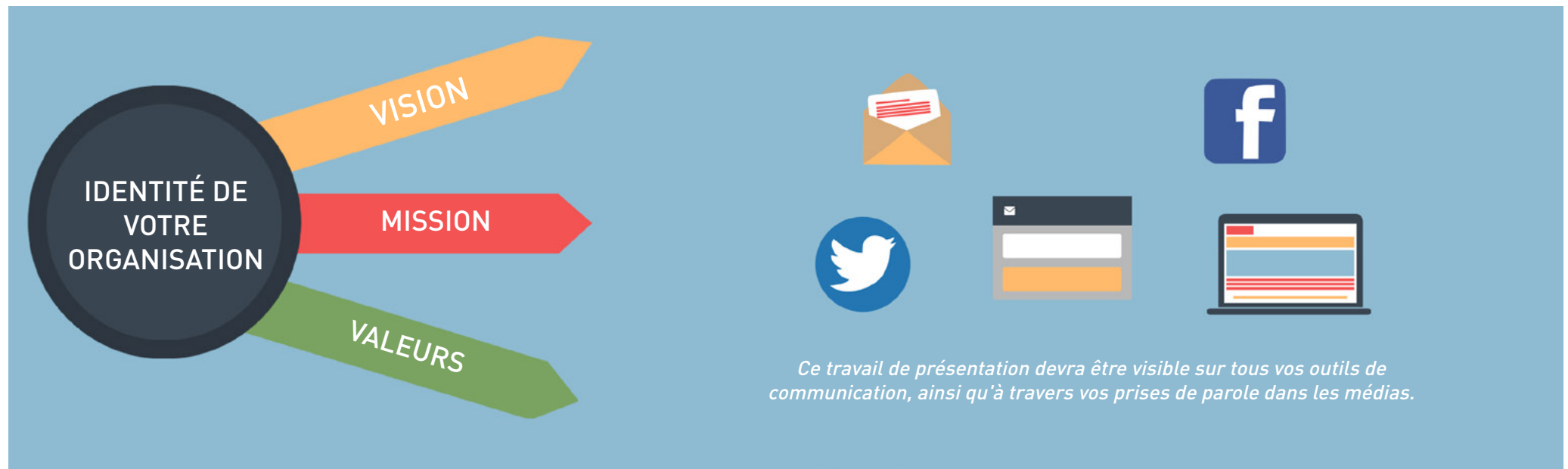
# ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE : SE CONNAÎTRE ET SE PRÉSENTER

Votre méthodologie de prospection des entreprises et des grands donateurs doit refléter l'identité de votre organisation. Cette identité est issue du triptyque "vision/mission/valeurs", fondement de votre raison d'être et de vos actions.

La vision d'une association correspond à la situation idéale que celle-ci souhaite atteindre dans les 10 ou les 50 prochaines années. C'est l'image ou la situation que vous voulez obtenir à long terme. La mission, ou vocation, représente le métier que l'on fait, elle cadre les choix stratégiques de l'association en fonction des compétences mises en œuvre pour atteindre la vision.

Vous devez connaître ce triptyque sur le bout des doigts, et l'assimiler pour être capable de présenter votre organisation en 1 minute. Vous devez ensuite être en mesure d'expliquer pour quelles raisons il faut soutenir l'association et de définir, de façon claire, les projets qui nécessitent le soutien du bailleur.

Ce travail de présentation devra être visible sur tous vos outils de communication (journal, lettre d'information, site Internet, réseaux sociaux, etc.), ainsi qu'à travers vos prises de parole dans les médias. La visibilité de l'organisation est une force, elle représente une vitrine pour vous et vos parties prenantes, mais aussi pour vos futurs bailleurs et grands donateurs.





## ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE : SE CONNAÎTRE ET SE PRÉSENTER

Une fois les outils définis, il reste maintenant à identifier qui, en interne, sera responsable de la recherche des bailleurs ou de l'acheminement des messages. Un chargé des relations avec les mécènes peut organiser et gérer toute la démarche, comme pour négocier les rendez-vous, par exemple. Le président, ou un directeur exécutif, peut, lui, assurer ces rendez-vous et conclure les accords de financement. Une bonne répartition des rôles nécessite l'implication de tous, ainsi qu'une gestion administrative et comptable du personnel et des projets à financer. Elle nécessite également la mise à disposition de documents pouvant vous permettre d'illustrer et de soutenir votre discours : rapports moraux, rapports d'activité, rapports financiers, vidéos, infographies, visuels, etc.

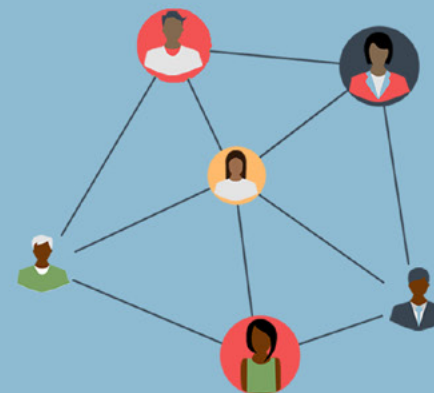
Pour finaliser votre démarche de présentation, il vous faut aussi connaître votre environnement. Il s'agit d'élaborer la cartographie des acteurs qui évoluent dans votre secteur d'activité, dans votre communauté, votre pays, votre région, ou ailleurs à l'international. Cela vous permettra de mettre en place une veille permanente, précieuse pour déterminer les types de partenariats déjà noués avec d'autres acteurs "concurrents". Il faut également connaître le cadre légal et réglementaire qui régit ces relations de soutien entre bailleurs privés et organisations.



*Identifier qui, en interne, sera responsable de la recherche des bailleurs ou de l'acheminement des messages.*



*Mettre à disposition des documents pouvant vous permettre d'illustrer et de soutenir votre discours.*



*Élaborer la cartographie des acteurs qui évoluent dans votre secteur d'activité, dans votre communauté, votre pays, votre région, ou ailleurs à l'international.*



## ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE : SE CONNAÎTRE ET SE PRÉSENTER

	INCONVÉNIENTS	AVANTAGES
FONDS PROPRES (dons de particuliers, produits)	Coût de la collecte. Ressource vulnérable.	Indépendance de l'ONG. Réactivité. Financement de ce qui est difficilement finançable par les bailleurs.
FONDS PRIVÉS (fondations, mécénats d'entreprises)	Demandent parfois des cofinancements.	Par rapport aux bailleurs publics : moins de contraintes administratives et plus de flexibilité financière.
FONDS PUBLICS (nationaux et internationaux)	Lourdeur administrative : dossiers de demande, rapports, audit.  Demandent le plus souvent des cofinancements.	Possibilité de stabilité des fonds pendant toute la durée du projet.  Augmentation de la capacité opérationnelle de l'ONG (financement de coûts indirects).



## ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE : CONNAÎTRE LE BAILLEUR

Connaître votre bailleur, c'est déterminer, avant de prospecter, quels sont les motivations et les freins qui le pousseront, ou non, à vous soutenir. Les raisons qui conduisent une entreprise à s'associer à une organisation sont diverses et variées. Le positionnement de votre association dans un quartier et l'accès à de nouveaux consommateurs ou segments de marché peuvent être particulièrement intéressants pour le bailleur entreprise. À titre d'exemple, un promoteur d'eau minérale s'est associé à l'association Caritas pour vendre ses produits dans le réseau catholique et faire ainsi une ristourne à l'association sur chaque bouteille vendue.

Le grand donateur, ou l'entreprise, peut contribuer au bien-être communautaire par simple altruisme, pour améliorer l'image de la société à travers des actions sociales, pour renforcer la motivation et l'implication des employés ou encore grâce à votre expertise sur une problématique spécifique ou un service particulier que vous offrez.

Il n'est pas rare que les motivations individuelles du décideur se mêlent à celles de l'entreprise.

Connaître en avance son bailleur, c'est déterminer les modes de financement ou de soutien possibles et pouvoir se positionner en fonction de ses besoins.

**38%**

SONT DES PERSONNES QUI DONNENT POUR DES CAUSES OU DES ORGANISATIONS QUI ONT DIRECTEMENT IMPACTÉ LEURS VIES.

**27%**

SONT DONNATEURS POUR LA RÉPUTATION, À DE GRANDES ORGANISATIONS.

**30%**

SONT DONNATEURS POUR PARTICIPER AU CHANGEMENT DE LEUR COMMUNAUTÉ, EN DONNANT À DES ORGANISMES LOCAUX ET COMMUNAUTAIRES.

**18%**

SONT DONNATEURS CAR ILS PENSENT FAIRE UNE GRANDE DIFFÉRENCE.

**65%**

SONT DES DONNATEURS QUI BASENT LEUR PARTICIPATION SUR LA FOI, CAR LA CAUSE CORRESPOND À LEURS CROYANCES.

**26%**

SONT DONNATEURS CAR ILS CONNAISSENT PERSONNELLEMENT LE DIRECTEUR OU UN EMPLOYÉ DE L'ASSOCIATION, OU QU'ILS ONT ÉTÉ SOLlicitÉS PAR UN AMI.



# ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE : CONNAÎTRE LE BAILLEUR

Voici les types possibles de soutien que vous pouvez espérer de la part du bailleur privé :

- Sponsoring : l'entreprise vous apporte un soutien, financier par exemple, et attend de votre part une communication sur ce soutien ou un retour sous forme de publicité pour la marque.
- Dons de lots pour l'organisation d'une loterie et donations d'équipements, de produits, de matériels, de nourriture, de vêtements. Il s'agit exclusivement de dons en nature, pour le fonctionnement ou les activités de l'association.
- Mise à disposition d'espaces publicitaires et médiatiques par l'entreprise à l'association. Youssou N'Dour, artiste sénégalais reconnu à l'international, soutient par exemple La Chaîne de l'espoir pour la construction d'un hôpital à Dakar. Pour cela, il parraine l'organisation d'un événement de collecte mais il met également à disposition ses médias (radios, télés, médias sociaux) pour promouvoir l'événement.
- Mise à disposition d'infrastructures ou de locaux pour l'association.
- Produit-partage : l'entreprise reverse à une association une partie ou la totalité de la marge réalisée sur la vente de produits ou de services.
- Bénévolat ou mécénat de compétences dans la communauté ou dans l'organisation : certaines entreprises autorisent des congés à leurs employés ou les mettent à disposition afin qu'ils réalisent du bénévolat.
- Contribution par expertise (financière, légale, commerciale, etc.).

SPONSORING

DONS EN NATURE

MISE À DISPOSITION  
D'ESPACES  
PUBLICITAIRES ET  
MÉDIATIQUES

MISE À DISPOSITION  
D'INFRASTRUCTURES  
OU DE LOCAUX

PRODUIT-PARTAGE

BÉNÉVOLAT OU  
MÉCÉNAT DE  
COMPÉTENCES

CONTRIBUTION  
PAR EXPERTISE



## ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE : CIBLER LE BAILLEUR

La stratégie de ciblage et de prospection de vos futurs bailleurs-donateurs est complémentaire de la démarche précédente qui consiste, elle, à bien les connaître. Il s'agit donc de bien déterminer à qui vous souhaitez demander un soutien, de définir le lien entre la cible et votre association et d'anticiper le soutien que vous pouvez demander à ce potentiel bailleur. Ce soutien doit absolument correspondre à vos besoins. C'est en appliquant cette méthodologie de recherche de bailleurs potentiels que vous constituerez progressivement une base de données répertoriant les contacts des bailleurs ou de leurs représentants.

Vous pouvez, par exemple, réaliser une cartographie des grandes fortunes et des entreprises qui évoluent sur le même territoire que vous, afin de déterminer celles qui pourraient avoir un intérêt à vous soutenir.

Une fois que les donateurs potentiels sont identifiés, il s'agit ensuite de déterminer, grâce à votre filtre interne stratégique, quels sont ceux que vous choisirez d'approcher.

Approcher, c'est nouer des contacts, progressivement et méthodiquement.

Il est recommandé de commencer par les bailleurs qui vous connaissent déjà ou auprès desquels vous avez été recommandé (via le réseau d'une personne ressource, du président du CA ou d'un bailleur qui vous soutient déjà). Vous pouvez également participer à des événements de réseautage, ou les organiser. Aujourd'hui, il est possible de faire des recherches sur Internet afin de trouver la bonne personne dans l'entreprise, celle qui se fera porte-parole de vos actions auprès du reste des décideurs. Le but est bien sûr d'envisager un véritable partenariat, qui lie vos valeurs et vos intérêts communs. Veillez toujours à être précis à propos de vos besoins, et ne vous laissez surtout pas décourager par les premiers échecs ou contacts infructueux : développer ce type de relation peut prendre du temps.

Il ne s'agit pas d'élaborer sa stratégie en fonction des bailleurs de fonds, mais de connaître la stratégie des bailleurs de fonds (leurs centres d'intérêt, leurs façons de fonctionner et leurs exigences), afin de savoir si elle coïncide avec celle de l'ONG.

Par ailleurs, il s'agit également de faire connaître la stratégie de l'ONG afin que le bailleur la prenne en considération dans sa stratégie d'intervention et de financement.



# DÉCROCHER SON PREMIER ENTRETIEN

Pour prendre contact et décrocher un premier entretien, trois méthodes complémentaires peuvent être utilisées :



**Envoyer une lettre**, en restant simple et concis. Afin qu'elle soit lue, votre lettre ne doit pas dépasser les deux tiers d'une page A4 et la longueur de vos phrases ne doit pas excéder 14-20 mots. Il est conseillé de contacter l'entreprise par téléphone environ une semaine après l'envoi de la lettre.



**Envoyer un email** permet d'utiliser un autre moyen de communication si vous ne recevez pas de réponse dans un délai de trois semaines à un mois.



**Téléphoner**, pour plus d'efficacité. L'exercice est délicat. Il faudra préparer votre discours et réfléchir, en amont, aux différents scénarios que pourrait suivre votre conversation.



**Toutes les rencontres avec les bailleurs** doivent impérativement être bien préparées à l'avance. Vous devez parfaitement connaître le message que vous souhaitez faire passer, les questions que vous devez poser, et l'objectif fixé pour ce rendez-vous.

Les éléments de la préparation sont :

## **Vous :**

ce que vous avez prévu de présenter lors de l'entretien, vos missions, vos chiffres clés, vos réalisations et le projet qui nécessite un financement.

## **Le bailleur :**

qu'il soit une entreprise ou un grand donateur, il est très important de bien connaître celui que vous vous apprêtez à rencontrer, ainsi que les missions, les intérêts et les points sensibles de l'entreprise. Le site Internet, les articles de presse et les documents d'information émis par l'entreprise peuvent, par exemple, vous servir de bases documentaires.

## **Les documents que vous emportez avec vous :**

votre carte de visite, de la documentation sur votre organisation, ainsi qu'une présentation de votre offre de projet à soutenir.



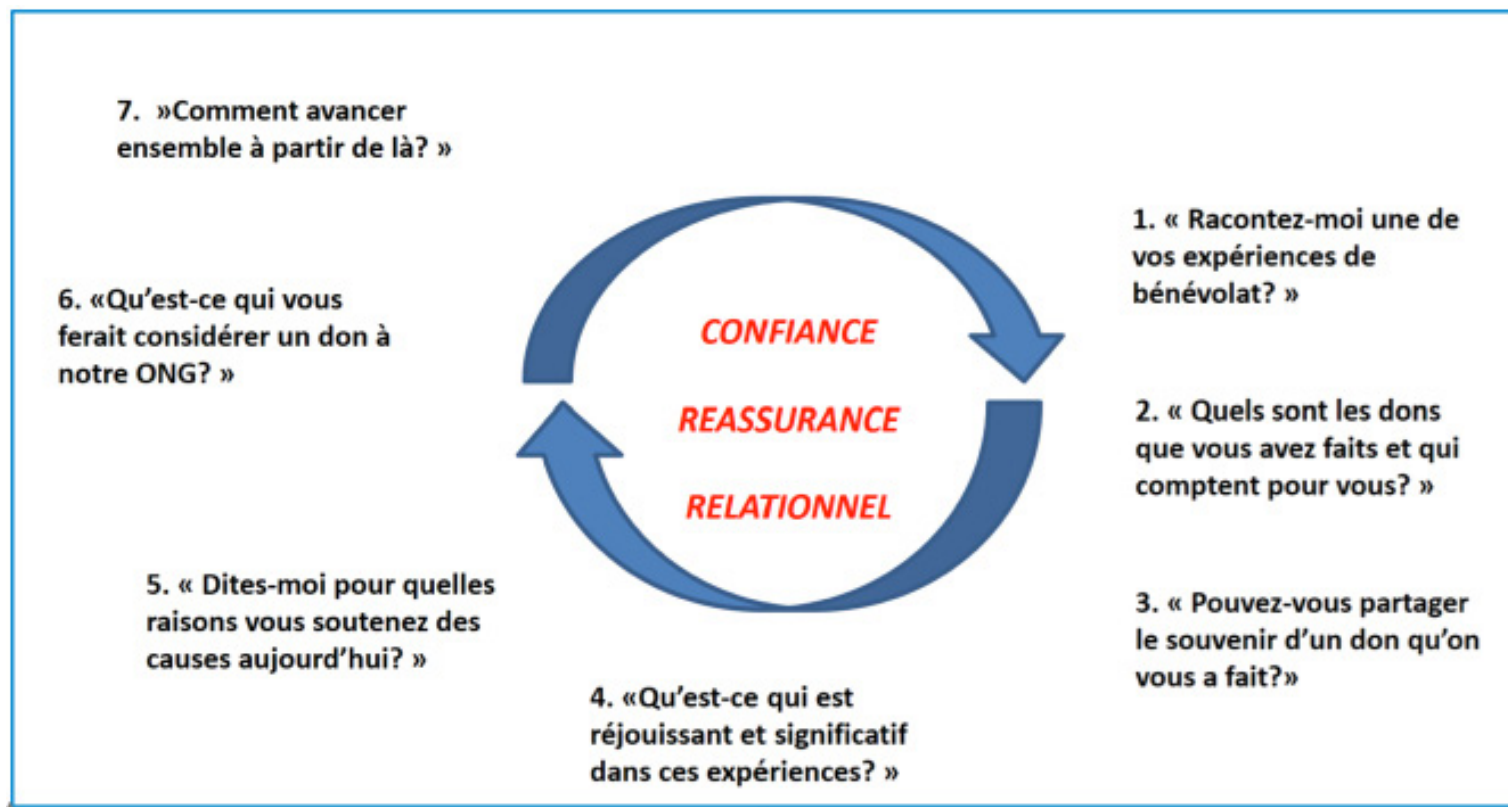
## RENCONTRER LE BAILLEUR POTENTIEL

Rencontrer le bailleur est un moment clé qu'il convient de ne pas rater. Il s'agit du premier contact pour vendre votre projet ou votre cause et espérer en retour le soutien du bailleur. Ici, votre travail préalable et vos efforts pour mieux connaître le futur bailleur seront fortement mis à contribution. Vous tiendrez compte de ses critères de décisions, des mots-clés qui peuvent susciter son intérêt, ainsi que de l'angle de présentation qui mettra le mieux en valeur votre projet à ses yeux.

Ce sera l'occasion de "vendre" votre organisation ou votre projet pour amener votre interlocuteur à vous soutenir ou, tout au moins, à s'intéresser à votre cause. Ce sera peut-être le début d'un long processus qui aboutira au soutien.

Et pour y parvenir, il va falloir convaincre dans un temps imparti et donc, utiliser un style concis, affirmatif et clair. Vous pouvez vous projeter dans le futur en vous servant des acquis du passé. Attention, vous devez adapter votre argumentaire à votre interlocuteur et rendre le projet attractif, à l'oral comme à l'écrit.

### LE MODÈLE DE CONVERSATION DE TONY MEYERS



# RENCONTRER LE BAILLEUR POTENTIEL



## QUELQUES ASTUCES POUR BIEN CONDUIRE LA RENCONTRE

- Introduisez-vous et remerciez votre interlocuteur
- Introduisez votre organisation (brièvement et globalement)
- Dès que possible, donnez la parole au bailleur
- Éventuellement, présentez le projet qui pourrait l'intéresser le plus
- En introduisant votre projet, soulignez en quoi il correspond à la mission et à l'intérêt du bailleur, répondez à ses intérêts
- Utilisez des schémas, des photos et des repères visuels dans votre présentation afin qu'il puisse rester attentifs à vos propos
- Dès que possible, donnez la parole au bailleur, demandez-lui son opinion
- Faites preuve d'intérêt par rapport à ce que le bailleur vous dit, posez des questions
- Gardez l'initiative
- Demandez toute information écrite disponible
- Créez une atmosphère
- Pensez à votre tenue, souriez !
- Informez le bailleur des autres donateurs contactés
- Ne partez pas sans connaître la suite des événements
- Proposez une visite au projet



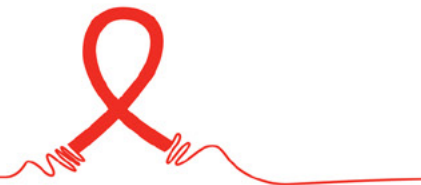


## SUIVRE ET ENTRETENIR LA RELATION

Il est important de suivre et d'entretenir la relation post-entretien ou première rencontre. C'est, en effet, l'occasion d'envoyer une lettre de remerciement et de l'accompagner, ou non (selon la phase), d'un dossier de demande de financement (le projet), et ce, dès que possible. Il s'agit également d'une étape pour apporter des réponses complémentaires, en fonction de la teneur des propos échangés avec le bailleur. Ainsi, il est intéressant de donner suite aux remarques ou aux critiques reçues en se fixant des délais précis, et en informant le bailleur de ces échéances.

Il faut s'efforcer de comprendre les raisons du bailleur, de détecter les éventuelles marges de négociation et surtout de ne pas dire "non" à tout ou, à l'inverse, tout accepter. Ne donnez pas de réponses définitives, mais essayez de déterminer quelles sont les solutions les plus intéressantes, tout en gardant à l'esprit que chaque décision "opérationnelle" aura un impact sur le budget, et vice-versa. Tout ce travail se consolidera lors des échanges de suivi, avec, à la clé, des propositions concrètes.

Dans cette phase de négociation et de suivi de la relation avec le bailleur, il est également conseillé de faire preuve de créativité en organisant des soirées, des ventes de produits locaux, des spectacles, des projections de films, des événements médias, etc. Vous pouvez alors parler de votre projet en citant le bailleur, toujours avec son accord préalable, bien entendu. Il s'agit déjà d'une façon pertinente de lui assurer de la visibilité.



## CONTRACTUALISER LA RELATION

Bravo ! Vous avez décroché un soutien, un bailleur. À ce stade, vous avez reçu un "oui" de principe et vous êtes sur le point de mettre en place une convention ou un accord. Établir un contrat n'est pas systématique : cela dépend du degré de professionnalisation du bailleur et de la relation avec celui-ci. Ce sera presque systématique avec les entreprises, par exemple, mais cela peut être plus souple avec un grand donateur. Attention, un accord oral n'est PAS un contrat !

Dans le cas d'un contrat qui vous est proposé pour signature, il faut absolument le LIRE ATTENTIVEMENT dès la réception et, surtout, ne jamais considérer comme acquise la demande initiale. Il convient donc de bien vérifier ce qui est financé, et ce qui ne l'est pas. Lors de cette phase, pensez à impliquer toutes les personnes concernées qui ont un rôle ou une responsabilité dans la gestion contractuelle.

Vous êtes au stade du financement et de la mise en œuvre de votre projet. Veillez donc à prévenir le financeur des changements importants, au fur et à mesure et de préférence avant que ces changements ne soient mis en application. Il faut justifier ces évolutions et démontrer qu'elles sont dans l'intérêt du projet. Mettre en œuvre et piloter le projet, c'est également anticiper le reporting à faire au financeur.

Bon à savoir : quatre principes de rédaction et de soumission de vos rapports

- **Concision** : fournissez toutes les informations de manière efficace et concise. Les informations techniques peuvent être apportées sous forme de données brutes, de graphiques, ou être renvoyées dans les annexes.
- **Clarté** : présentez votre rapport de manière à faciliter la lecture et la compréhension de tous les aspects du projet.
- **Précision** : argumentez les mentions de type "cette activité est retardée" ou "la tâche X a été abandonnée", précisez les motifs et l'impact sur les objectifs et les résultats escomptés. Apportez, si possible, des données quantifiées et précises (dates exactes, nombre de participants, nombre de sites visités lors d'une étude de terrain, etc.).
- **Justification** : restez bref, mais démontrez ce que vous exposez grâce aux annexes et aux justificatifs nécessaires. Une copie des résultats attendus (brochures sur le projet, curriculums scolaires, documents publiés, etc.) doit être présentée en annexe.



## TRAITER AVEC UN BAILLEUR INSTITUTIONNEL

Démarcher des bailleurs institutionnels, et obtenir des financements de leur part, n'est pas une mince affaire. Pour y parvenir, il est nécessaire de développer un certain savoir-faire et d'acquérir des connaissances particulières.

En effet, la présentation de l'organisation ne sera pas la même, en fonction qu'elle soit destinée à un potentiel donateur, une personne physique, ou à un bailleur institutionnel. Il est essentiel d'élaborer une stratégie de financement bien spécifique, basée sur la compréhension des motivations des bailleurs institutionnels et des enjeux qu'un tel financement peut représenter pour eux. Il s'agit donc d'adapter son projet et son discours à ces bailleurs particuliers, puis d'acquérir les techniques indispensables pour les démarcher et obtenir leurs financements.

La recherche de fonds auprès des bailleurs institutionnels doit être planifiée et structurée. Obtenir des financements prend du temps : en moyenne et en fonction des bailleurs, cela peut prendre une année, entre le moment où une opportunité est identifiée et la signature du contrat. Cela exige d'avoir une vision, une mission et une stratégie à moyen ou long termes bien définies.

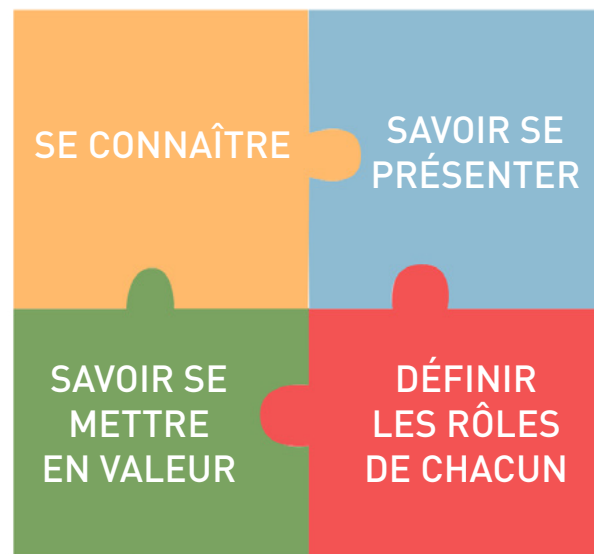
Avant de se lancer dans la recherche de fonds institutionnels, l'ONG doit élaborer une stratégie. La stratégie de recherche de fonds doit être clairement identifiée en fonction des besoins de l'organisation, mais aussi de son identité et de ses capacités de gestion. C'est un travail qui se fait en étroite collaboration avec l'équipe responsable des programmes, mais également entre les différents services impliqués. Ce cours vise à donner aux participants certaines clés pratiques pour appréhender au mieux cet exercice.

Il est tout aussi important de se faire connaître et d'être visible. Il est primordial d'avoir un discours cohérent, et commun à tous les membres de l'association.

Pour cela, certains prérequis sont indispensables :

- se connaître et savoir se présenter,
- savoir se mettre en valeur,
- définir les rôles de chacun au sein de la structure.

Une fois la stratégie définie, l'ONG peut se lancer dans la recherche de fonds.



# QUELS SONT LES AVANTAGES ET LES INCONVÉNIENTS DES FINANCEMENTS PROVENANT DES BAILLEURS INSTITUTIONNELS ?

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<p>Source de financement importante</p> <p>Investissement très intéressant</p> <p>Donne de la crédibilité externe (bailleurs, parties prenantes, institutions, public)</p> <p>Permet de stabiliser les fonds pendant toute la durée du projet</p> <p>Améliore les bonnes pratiques de gestion interne (transparence, suivi et évaluation) : en général, la demande du bailleur est un bon moteur pour mettre en place des process</p> <p>Peut être une manière d'influer sur un bailleur en collaborant avec lui, de l'intérieur</p>	<p>Risque de dépendance (stratégie, programme, politique, finance)</p> <p>Délai long : plus d'un an entre l'identification et la signature d'un contrat</p> <p>Contraintes en termes de gestion, de visibilité, de règles (passation de marché, éligibilité des coûts, etc.) → Risque financier</p> <p>Peu de flexibilité pour changer le budget/projet</p> <p>Exige une planification assez précise des activités</p> <p>Très compétitifs (taux d'approbation des bailleurs en cas d'appel à projets très bas)</p> <p>Peut exiger un cofinancement (le pourcentage varie en fonction du bailleur)</p>



## QUELS SONT LES AVANTAGES ET LES INCONVÉNIENTS DES FINANCEMENTS PROVENANT DES BAILLEURS INSTITUTIONNELS ?

Les financements provenant des bailleurs institutionnels sont souvent importants. Représentant un investissement très intéressant, ce type de financement confère généralement au projet une crédibilité accrue auprès des autres acteurs extérieurs. Une telle source de financement, au regard de son importance, permet de stabiliser les fonds pendant toute la durée du projet et améliore ainsi les bonnes pratiques de gestion interne : transparence, suivi, évaluation, etc. La collaboration avec un bailleur institutionnel est un moteur pour la mise en place de process bien définis. De même, le soutien financier de ce dernier peut permettre à l'association d'influer sur son comportement.

Malheureusement, l'investissement financier provenant d'un bailleur institutionnel ne sous-entend pas que des avantages. Le risque principal est de devenir dépendant de ce soutien, en termes de stratégie de programme, de politique financière ou autres. Les délais, très longs, représentent également un inconvénient. Il faut généralement compter plus d'un an entre la date d'identification d'un potentiel bailleur et la signature d'un contrat. Des contraintes s'imposent également au niveau de la gestion, de la visibilité et des règles à respecter (passation de marché, éligibilité des coûts, etc.). Le risque financier pris par le bailleur engendre une faible flexibilité quant à un éventuel changement de poste budgétaire ou de projet, et exige une planification précise des activités. Cela peut s'avérer difficile lorsqu'il s'agit d'un projet pilote. Parallèlement à ces quelques désavantages, le secteur est très compétitif. Face à la multitude de projets présentés aux bailleurs institutionnels, le taux d'approbation d'un dossier est relativement bas.

Enfin, il est possible que le projet nécessite un cofinancement, ce qui entrainera des difficultés supplémentaires dues à la différence d'exigences d'un bailleur institutionnel à un autre.



## DES OMD AUX ODD ....

En 2000, la communauté internationale s'est fixée la réalisation de huit "Objectifs du Millénaire pour le Développement" (OMD) pour l'horizon 2015.

Ces objectifs avaient été adoptés par les chefs d'État et de gouvernement lors de l'Assemblée du Millénaire, qui s'était tenue en septembre 2000, au siège des Nations Unies, à New York.

Les chefs d'État et de gouvernement s'étaient alors engagés à allouer 0,7 % de leur PNB à l'aide destinée aux pays en développement, la réalisation de ces objectifs étant sujette à l'augmentation de l'aide publique au développement.

- 
-  Objectif 1 : Réduire l'extrême faim et la pauvreté
  -  Objectif 2 : Assurer l'éducation primaire universelle
  -  Objectif 3 : Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
  -  Objectif 4 : Réduire la mortalité infantile
  -  Objectif 5 : Améliorer la santé maternelle
  -  Objectif 6 : Combattre le VIH / SIDA, le paludisme et autres maladies
  -  Objectif 7 : Assurer un environnement durable
  -  Objectif 8 : Mettre en place un partenariat mondial pour le développement



# LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD)

En septembre 2015, lors du sommet sur le développement durable, les États, à nouveau réunis au siège des Nations Unies, se sont fixés dix-sept "Objectifs de Développement Durable" (ODD), à réaliser d'ici 2030.



## LE CONTEXTE INTERNATIONAL



### **IL EST MARQUÉ PAR PLUSIEURS ACCORDS QUI EN DÉTERMINENT LE CADRE :**

Le Consensus de Monterrey est un accord issu de la conférence sur le financement du développement qui s'est déroulée en mars 2002, à Monterrey, au Mexique. Les États signataires se sont engagés, entre autres, à destiner chaque année 0,7 % de leur PIB à l'aide publique au développement.

La Déclaration de Paris est un accord international adopté le 2 mars 2005, par une centaine de pays signataires. Il vise à consolider les efforts d'appropriation et de gestion axée sur les résultats pour les pays en développement et à renforcer la volonté d'harmonisation et d'alignement des pays donateurs, moyennant des actions se prêtant à un suivi et le recours à un ensemble d'indicateurs.

Les Accords de Cotonou ont été conclus le 23 juin 2000, entre l'Union européenne et les États d'Afrique, Caraïbes et Pacifique (ACP), après l'expiration de la convention de Lomé. Adopté pour 20 ans, cet accord révisé tous les 5 ans réunit les 79 États du groupe ACP et les 28 pays de l'Union européenne. Il institue la coopération politique, le commerce et le développement pour les États de l'ACP.

Cadre stratégique de la lutte contre la pauvreté, élaboré par le FMI et la Banque mondiale en 1999. Il est axé sur les résultats (objectifs à moyen et long termes, indicateurs, etc.) et les partenariats (ONGs, agences de l'aide bilatérale, organisations du secteur privé, etc.).





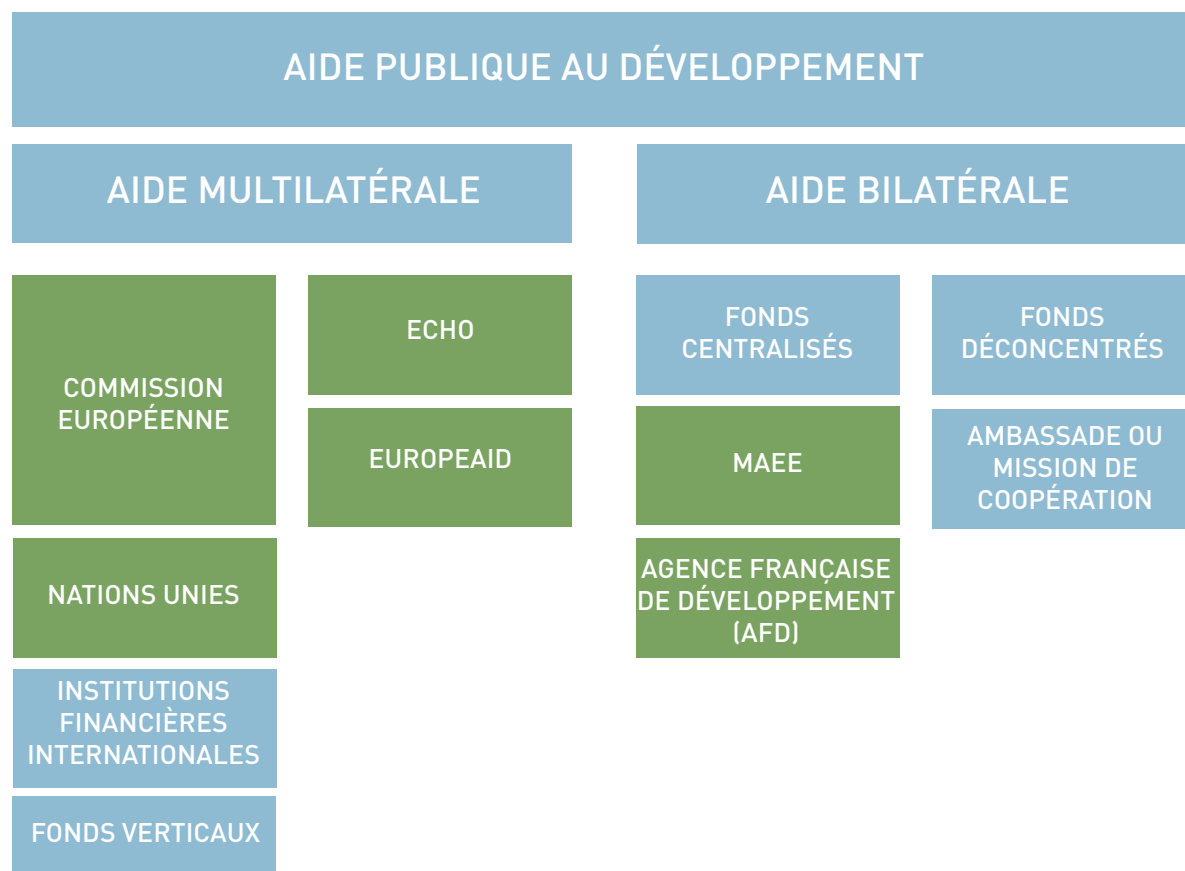
# LE CONTEXTE INTERNATIONAL



## L'AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT

L'aide publique au développement (APD) est l'ensemble des flux concessionnels en provenance des pays riches et ayant pour objectif principal le développement social et économique des pays du Sud.

Elle comprend, d'une part, les aides provenant des institutionnels publics multilatéraux, institutions internationales dont les membres sont des gouvernements et dont les activités sont organisées au bénéfice des pays en développement, comme l'Union européenne, le Fonds mondial, le Fonds des Nations Unies, etc. D'autre part, elle regroupe les aides institutionnelles publiques bilatérales provenant de pays qui fournissent directement de l'aide aux pays bénéficiaires, comme l'AFD, le DFID, la GIZ, etc.



# LA PROSPECTION/RECHERCHE DE FONDS

Deux options sont possibles : il y a la démarche réactive qui répond à un appel à propositions lancé par le bailleur, et la démarche proactive qui consiste à contacter le bailleur pour lui soumettre un projet.

La méthodologie de démarche proactive pour contacter un bailleur et lui présenter un projet correspond à celle qui est mentionnée plus haut.

## SPÉCIFICITÉS DE L'ORGANISATION

- Quel est son mandat, son domaine d'intervention ?
- Quelle est sa notoriété ?
- Dispose-t-elle de fonds propres ?
- Y a-t-il un chargé de mobilisation des ressources et des personnes sachant rédiger des rapports ?
- Quel est le degré de dépendance vis-à-vis du bailleur souhaité ?
- Quelle est sa capacité de gestion ?
- Quelle connaissance a-t-elle des bailleurs en général ?

## SPÉCIFICITÉS DU PROJET

- Type de projet (urgence ou développement)
- Domaine d'activité (éducation, VIH, santé, sécurité alimentaire, etc.).
- Type d'activités (soins, construction, formation, distribution, etc.)
- Pays ou région
- Bénéficiaires
- Ampleur (nationale, régionale, limitée, etc.)
- Partenaires spécifiques prévus, ou acquis, pour ce projet
- Volume financier total du projet
- Degré d'indépendance souhaité et envisageable selon les différents volets du projet.
- Est-ce possible de séparer les volets d'un projet pour les présenter de manière différenciée à plusieurs bailleurs ?
- Peut-on supprimer un volet du projet, tout en gardant une cohérence d'intervention ?



# LA PROSPECTION/RECHERCHE DE FONDS

## EXIGENCES DU BAILLEUR INSTITUTIONNEL

- Les orientations stratégiques
  - Le mandat du bailleur
  - Ses priorités (correspondent-elles à votre projet ? À vos bénéficiaires ? À votre zone d'action ?)
- Les délais
  - Date limite de remise des demandes de financement
  - Délais d'instruction
  - Date de décision
  - Possibilité de rétroactivité/date d'éligibilité des dépenses
  - Modalités de paiement : avance ou remboursement ?
  - Échéances des versements de trésorerie
  - Fréquence des rapports intermédiaires
  - Délais, possibilités et conditions d'avenants
  - Durée du financement souhaité
- Les montants
  - Enveloppe budgétaire du bailleur
  - Budget global annuel du bailleur
  - Quelle est la participation financière demandée ?
  - Exigence d'un cofinancement ? Si oui, en quelle proportion et celle-ci est-elle négociable ?
- Affectation des fonds
  - Quelle flexibilité par rapport aux lignes de financement ?
  - Le financeur refuse-t-il certaines lignes budgétaires (salaires, par exemple) ?
  - Existe-t-il un plafond dans la prise en charge de certains coûts (frais administratifs, coût de gestion, véhicules, équipement, coût de missions exploratoires ou de diagnostics, etc.) ?
- Contraintes
  - Existe-t-il des contraintes sur la nationalité des fournisseurs ou des bénéficiaires ?
  - Contraintes administratives (comptes spécifiques, refus de forfait, interdiction de virements internationaux, etc.)
  - Systèmes de reporting (nombre de rapports, fréquence et nature de ces rapports pendant l'exécution des contrats)
  - Règles de visibilité
  - Statut du partenaire local principal
  - Système de suivi et d'évaluation

N'hésitez pas à rechercher les contacts inscrits à côté des appels d'offres et à les rencontrer ou les appeler afin de vous tenir informé, le plus précisément possible, de ce qui est recherché par le bailleur avant de constituer votre dossier et de répondre à l'appel à propositions.

Il s'agit d'une démarche d'investigation commerciale, ou de lobbying, ainsi qu'un travail d'équipe. Vous devez prévoir une marge de négociation avec le bailleur et de potentiels audits préalablement à un financement : prenez les devants et invitez le bailleur à visiter votre centre !



# COMMENT RÉPONDRE À UN APPEL À PROPOSITIONS ?

Répondre à un appel à projets doit être minutieusement préparé. Vous devez toujours vous référer aux lignes directrices (guidelines), qui spécifient notamment les activités et les dépenses éligibles au titre de cet appel à propositions. Voici quelques points importants à vérifier avant de commencer la rédaction du projet à soumettre :

- Quel est le canevas, la trame à respecter ?
- Quels sont les critères d'éligibilité ?
- Existe-t-il une date limite de soumission ?
- Où faut-il envoyer la demande ?
- Qui sont les interlocuteurs ?
- Qui décide ?
- Quel type de plan de financement ou de budget doit-on présenter (cofinancement, valorisations, autres bailleurs, etc.) ?

Il faudra également aller plus loin dans l'analyse des risques et des autres imprévus qui peuvent survenir lors de la phase de mise en œuvre. Il s'agit de savoir, par exemple, si les coûts de structure et les frais de fonctionnement (bureaux, locaux, véhicules, etc.), au siège et sur le terrain, sont pris en charge. Il est également important de mesurer la gestion de ces imprévus, ou réserve, ainsi que les exigences en matière d'audit et d'évaluation.

Vous devez par ailleurs vérifier ce qui est prévu en termes d'amendements (avenants), selon quelles procédures et sur quels aspects (sur les lignes budgétaires, la durée, le montant, etc.).

La rédaction de votre projet devra se faire dans un style simple, avec des phrases courtes, précises et claires. Soyez affirmatif, projetez-vous dans l'avenir avec le futur, mais rédigez les résultats au passé. Évitez d'utiliser "nous" ou "moi", préférez "l'association", "l'organisation", etc.



## COMMENT RÉPONDRE À UN APPEL À PROPOSITIONS ?

Sur les aspects budgétaires, veillez à toujours utiliser le canevas ou le format imposé par le bailleur. Il s'agit de bien se référer aux lignes directrices pour connaître les dépenses éligibles de chaque rubrique et ligne budgétaire. Dans la mesure du possible, évitez de donner trop de détails : plus vous insérez de lignes budgétaires, plus vous restreignez votre champ de flexibilité. Pensez à ne pas oublier les frais administratifs/de siège/de coûts indirects (le pourcentage autorisé varie selon les bailleurs, entre 5 % et 15 % des coûts directs). Il faut avoir à l'esprit que toute demande de réserve pour imprévus doit être motivée, sauf si la ligne est prévue dans le canevas du bailleur.

Enfin, sachez que les personnes responsables des appels d'offres restent disponibles pour vous informer et vous orienter sur les grandes lignes. Il est donc important de rester connecté avec les ambassades et de prendre contact régulièrement avec les bailleurs. Il s'agira, pour vous, de plaider pour le financement et l'orientation stratégique souhaités, ainsi que de rester informé sur les périodes de négociation et les décisions importantes en interne, afin d'influer sur les futurs politiques et financements de projets.



# LA GESTION DE PROJET : FAIRE PREUVE DE PROFESSIONNALISME

La phase de contractualisation est la même que celle qui est évoquée plus haut.

La gestion de projet, c'est la planification du travail, puis la mise en œuvre de ce plan. Il est important de savoir gérer et anticiper les changements de situation. Il s'agit de développer de nouvelles pratiques, d'adapter de nouvelles procédures et de responsabiliser les personnes à atteindre de nouveaux objectifs.

## **RÈGLE D'OR : MIEUX VAUT PRÉVENIR QUE GUÉRIR !**

Toutes les modifications contractuelles doivent faire l'objet d'une validation de la direction AVANT toute communication vers le bailleur. Différents types d'avenant financier, concernant la rebudgétisation, la no-cost extension, la cost extension (beaucoup plus rare), peuvent être introduits. Les délais de dépôt varient d'un bailleur à l'autre.

Chaque contrat spécifie les obligations en matière de rapports (le type, la nature, la fréquence, le délai, la trame, etc.). Il en existe deux catégories : les rapports intermédiaires et les rapports finaux. On rencontre également des rapports narratifs et/ou financiers.



# LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS D'UNE DEMANDE DE FINANCEMENT



## LA LETTRE D'INTRODUCTION

Elle s'adresse, de préférence, au responsable du service ou du département, mais il est conseillé d'adresser également une copie à votre interlocuteur habituel. Elle doit toujours accompagner un dossier de demande de financement, sauf indication contraire du bailleur.

Elle peut comprendre :

- Le numéro de référence de la lettre
- Une brève présentation de l'ONG (une demi-page Word suffit)
- Nom
- Date de création
- Volume financier global
- Nombre de personnes prestataires et salariées
- Reconnue d'utilité publique, ou non
- Grands domaines d'intervention et publics cibles
- Carte des zones d'intervention
- Grands enjeux
- Chiffres principaux, ceux que vous souhaitez mettre en valeur
- Vos partenaires et les recommandations potentielles reçues par vos partenaires
- Une brève présentation du projet (une page Word, maximum)
- Pays, région et titre du projet
- Description brève des bénéficiaires
- Actions proposées (= objectifs)
- Une référence aux mots clés du bailleur et à l'historique de sa relation avec votre organisation, si vos comptes sont certifiés avec le contact de l'organisme de certification
- La fonction exacte et les coordonnées de la personne à contacter



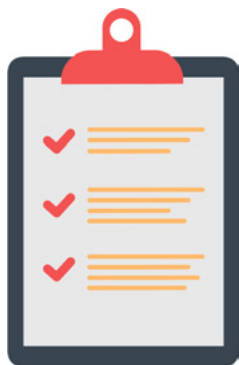
# LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS D'UNE DEMANDE DE FINANCEMENT



## LA NOTE D'INTENTION, NOTE SUCCINCTE OU CONCEPT NOTE

Il s'agit d'une présentation succincte du projet complet. Elle peut être réalisée avant la rédaction d'un dossier complet de demande de financement ou à la demande spécifique du bailleur (pour une présélection). Idéalement, elle fait entre 2 et 5 pages.

Elle doit comporter les éléments suivants :



- page de couverture avec le nom de l'organisation, le logo et les coordonnées,
- contexte et problèmes auxquels sont confrontés les bénéficiaires,
- justification du projet,
- légitimité et valeur ajoutée de l'organisation par rapport aux problèmes posés,
- identification et nombre de bénéficiaires (groupe cible),
- localisation de l'action,
- durée du projet,
- partenaires,
- objectif général et spécifique,
- résultats attendus et activités à mettre en œuvre,
- méthodologie de mise en œuvre,
- budget prévisionnel estimé (résumé du budget total et montant demandé).

La note succincte sert à :

- susciter l'intérêt et piquer la curiosité du bailleur, grâce à une demande complète de financement,
- vérifier la concordance entre le projet, le mandat du bailleur et sa stratégie,
- convaincre le bailleur de la nécessité, de la faisabilité, de l'efficacité et de la durabilité du projet,
- persuader le bailleur que votre association est la meilleure pour réaliser ce projet,
- planifier le projet et préparer la demande complète de financement,
- limiter, pour le bailleur, le temps consacré à la sélection et le nombre d'instructions à effectuer pour la demande de financement.





# LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS D'UNE DEMANDE DE FINANCEMENT



## LE RÉSUMÉ OU EXECUTIVE SUMMARY

Il s'agit d'une présentation encore plus succincte du projet (une page Word, maximum). C'est la partie qui est toujours lue, elle doit donc être irréprochable et faire gagner du temps au bailleur pour qu'il puisse appréhender clairement votre projet et comprendre à quel problème il répond et quelle solution il propose.



Ainsi, le plan de votre résumé est tout trouvé :

- titre du projet,
- localisation plus précise de l'action,
- identification et nombre de bénéficiaires (groupe cible),
- objectifs, résultats attendus, activités à mettre en œuvre,
- durée du projet,
- partenaires,
- tableau synthétique avec le budget total et le montant demandé.



# LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS D'UNE DEMANDE DE FINANCEMENT



## LA PARTIE NARRATIVE ET DESCRIPTIVE DU PROJET

Cette partie développe et complète les éléments présentés dans la note d'intention et/ou dans le résumé. Elle sert à finir de convaincre le bailleur de répondre positivement à votre demande de financement. Les bailleurs veulent financer des résultats, pas des objectifs, ni des activités. Il est donc important de bien les visualiser. Le projet doit apparaître comme réaliste et réalisable (attention à toutes les questions autour de la sécurité et de l'accessibilité des bénéficiaires). Les bailleurs souhaitent également que les résultats puissent être pérennes, c'est-à-dire durables dans le temps. C'est pourquoi nous vous conseillons de bien relire vos indicateurs et la présentation de votre suivi ou évaluation (inscrire, par exemple, 80 perdus de vue sur une file active de 150 va, de fait, pousser le bailleur à s'interroger sur la qualité de vos interventions).

Cette partie narrative contient :



- contexte et problèmes auxquels les bénéficiaires sont confrontés,
- justification du projet,
- légitimité et valeur ajoutée de l'organisation par rapport au problème posé,
- identification et nombre de bénéficiaires (groupe cible),
- localisation de l'action,
- durée du projet,
- partenaires : statut et rôle,
- objectif général et spécifique
- résultats attendus et activités à mettre en œuvre,
- présentation sous forme d'un cadre logique,
- méthodologie de mise en œuvre,
- calendrier (chronogramme),
- hypothèses et facteurs externes
- pérennité (institutionnelle, financière, communautaire) du projet,
- moyens de suivi du projet sur le terrain et au siège administratif,
- évaluations prévues (internes/externes, intermédiaires/finales).



# LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS D'UNE DEMANDE DE FINANCEMENT



## LE BUDGET

Attention : toujours bien utiliser le canevas/format imposé par le bailleur.

Au moment de la rédaction, il faut bien se référer aux lignes directrices pour connaître les dépenses éligibles de chaque rubrique et ligne budgétaire.

Dans la mesure du possible, il faut éviter de donner trop de détails : plus vous insérez des lignes budgétaires, plus vous restreignez votre champ de flexibilité (le budget proposé n'est pas votre budget en interne).

Pensez à ne pas oublier d'inclure les frais administratifs, de siège et de coûts indirects dont le pourcentage autorisé est variable selon les bailleurs (entre 5 % et 15 %). Essayez de négocier pour inclure des pourcentages de salaires en cofinancement.

Le narratif budgétaire doit donner des informations sans trop rentrer dans les détails, afin de conserver de la flexibilité.

Conseils :

- Prendre en compte la mission, les valeurs, les buts et objectifs du donateur (Cf. fiches de suivi en annexe).
- Les bailleurs imposent généralement un format précis pour les demandes, lisez bien ce règlement et faites en sorte que votre demande soit conforme.
- Respecter les directives des bailleurs et les délais pour le dépôt du projet.
- Vérifier que vous avez répondu à toutes les questions du formulaire.
- Relire votre proposition et demander des avis extérieurs sur la clarté, la concision et la cohérence du style (avez-vous des partenaires techniques capables de vous aider ?).
- Fixer votre projet et faire vérifier vos calculs par des personnes compétentes.
- Vérifier la cohérence entre votre budget et votre narratif.
- Vérifier l'orthographe, la ponctuation, la grammaire et la structure des phrases (une phrase = moins de deux lignes).
- Abandonner tous les acronymes et les abréviations, à moins de mettre une note de référence en bas de page.
- Respecter la longueur des pages et les autres consignes formelles.



# LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS D'UNE DEMANDE DE FINANCEMENT

Souvenez-vous que pour le bailleur, votre projet doit :

- faire le lien entre la mission et la stratégie de votre association, son mandat et sa stratégie par rapport à un pays ou une population,
- lui permettre d'apparaître comme une partie de votre stratégie à part entière, et pas seulement comme un moyen d'apporter de l'argent,
- refléter la compréhension du contexte dans lequel vous intervenez, la connaissance des bénéficiaires et des partenaires,
- apparaître comme nécessaire au regard des besoins constatés,
- poser clairement des objectifs et des résultats à atteindre et proposer un processus permettant d'atteindre ces objectifs et résultats,
- prouver son impact et sa durabilité,
- convaincre que vous êtes l'association appropriée pour mener à bien le projet.

Souvenez-vous aussi que le bailleur ne vous reprochera jamais de lui avoir demandé des informations dans le but d'améliorer votre demande de financement. Par contre, il pourra faire l'inverse !



# LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS D'UNE DEMANDE DE FINANCEMENT

## RENOUVELER SON PARTENARIAT, C'EST GARDER LE LIEN PENDANT L'EXÉCUTION DU CONTRAT

Garder le lien avec le bailleur, l'informer, et lui communiquer les différents éléments qui peuvent altérer la mise en œuvre du projet tel que défini dans le contrat (en cas, par exemple, de retard d'exécution du projet, de difficultés d'approvisionnement, d'une évolution de contexte pouvant entraîner une modification, de changements budgétaires, etc.).

Globalement, il faut le tenir informé régulièrement de la mise en œuvre et ce, de manière proactive.

Proposer des visites de terrain régulières au bailleur, avec comme objectif de suivre la mise en œuvre du projet et d'évaluer la pertinence de la réponse apportée et des moyens mis en œuvre.

Anticiper les modifications nécessaires du contrat : avenant/amendement dans le but de réviser le contrat initial et d'optimiser l'utilisation des fonds mis à disposition (il s'agit d'un outil qui vise à améliorer la qualité du projet mis en œuvre et des services rendus aux bénéficiaires).

Selon les règles fixées par le contrat de financement, il est possible de modifier le projet en lui-même, le budget alloué, la durée, etc.

Une demande d'avenant doit répondre aux règles fixées par le contrat. Dans tous les cas, elle devra être faite impérativement avant la fin du projet ou de la durée de financement. Attention, certains bailleurs fixent des dates limites de dépôt.

Rendre des comptes régulièrement. N'ayez pas peur de dire la vérité dans vos rapports intermédiaires : faites des rapports sur vos réussites, mais ne cachez pas les défis auxquels vous êtes confrontés. Le représentant du bailleur est censé être à vos côtés et présent pour vous aider. Cependant il peut le faire uniquement si vous lui fournissez une information correcte et honnête. De plus, il appréciera votre prise de hauteur et votre analyse de la situation.

C'est tout cela qui donnera une bonne image de la gestion de votre structure et favorisera le renouvellement d'un partenariat.



## LA CLÔTURE DU CONTRAT : FAIRE PREUVE DE PROFESSIONNALISME

Il est très important, en fin de contrat, de s'assurer que tous les éléments contractuels sont bien ARCHIVÉS. Un audit peut avoir lieu à tout moment. Il faut prévoir un axe narratif en interne, à définir sur des points spécifiques pouvant donner lieu à des questions posées lors d'un audit.

À noter, il existe deux types d'audit :

### **L'AUDIT FINANCIER :**

Réalisé par un cabinet indépendant que l'association aura mandaté et contracté, il intervient à la fin du projet. Le rapport d'audit sera un élément constitutif du rapport final.

### **L'AUDIT, OU ÉVALUATION, RÉALISÉ PAR LE BAILLEUR (EN DIRECT OU PAR LE BIAIS D'UN CABINET MANDATÉ) :**

Sans timing spécifique, il peut même subvenir par surprise. Les termes sont en général précisés par le bailleur dans un cahier des charges. Ce genre d'audit peut porter sur l'organisation elle-même (les procédures, sa viabilité financière, le calcul des frais administratifs, etc.) ou sur un projet en particulier, pouvant dater de plusieurs mois.



# GLOSSAIRE

## **BAILLEURS (DE FONDS) :**

Synonyme de créanciers ou financeurs – personne qui fournit un financement au travers d'une forme de contrat.

## **BASE DE DONNÉES BAILLEURS (BDD) :**

Regroupement organisé de toutes les données recueillies, calculées ou extrapolées sur un donateur existant ou à prospector.

## **DIVERSIFICATION FINANCIÈRE :**

Stratégie de développement d'activités par la répartition des ressources de financement possibles pour une association.

## **FONDATION :**

Acte par lequel une ou plusieurs personnes, physiques ou morales, affectent irrévocablement des biens, des droits ou des ressources à une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif.

## **MÉCÉNAT :**

Soutien financier, humain ou matériel apporté sans contrepartie directe par une entreprise ou un particulier à une action ou activité d'intérêt général (solidarité, environnement, culture, recherche, etc.).

## **PARRAINAGE / SPONSORING :**

C'est une prestation de service. Il répond donc à une démarche commerciale explicitement calculée. Ses retombées doivent être quantifiables et proportionnées à l'investissement initial. Le parrainage sert à la promotion des produits et de la marque de l'entreprise.

## **PRO BONO :**

Le terme "pro bono" fait référence à la mise à disposition des compétences des salariés, sur leur temps de travail (mécénat de compétences) ou leur temps libre (bénévolat de compétences), au profit d'un organisme œuvrant en faveur de l'intérêt général.

## **PRODUIT-PARTAGE :**

Cette opération consiste pour une entreprise à reverser à une structure d'intérêt général tout ou partie de la marge réalisée sur la vente de produits ou services.

## **RECHERCHE DE FONDS :**

Aussi appelée recherche de financements, il s'agit du processus de sollicitation d'un soutien financier, souvent sous forme de donations, pour une cause à but non lucratif auprès de bailleurs de fonds. Plus simplement, c'est une activité consistant à demander de l'argent pour mener à bien un projet pour une organisation à but non lucratif.



# GLOSSAIRE

## **REPORTING :**

Terme anglo-saxon consistant à rendre compte périodiquement à un bailleur des performances réalisées et mesurer le résultat des activités mises en place sur une période donnée.

## **AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT (APD) :**

Il s'agit des dépenses publiques destinées aux pays en développement, dont le but essentiel est de favoriser le développement économique et l'amélioration des conditions de vie dans les pays concernés. L'APD peut prendre les formes suivantes : financement de projets par dons, prêt d'argent à taux préférentiel, annulation de dettes. Elle peut être multilatérale (et transiter via des organisations internationales) ou bilatérale.

## **APPEL D'OFFRES :**

Un appel d'offres est une procédure qui permet à un commanditaire (le maître d'ouvrage) de choisir l'entreprise ou l'organisation (le soumissionnaire qui sera le fournisseur) la plus à même de réaliser une prestation de travaux, de fournitures ou de services. Le but est de mettre plusieurs entreprises en concurrence pour fournir un produit ou un service.

## **APPEL À PROPOSITIONS :**

L'appel à propositions correspond à une offre de financement émise par un bailleur qui met à disposition une enveloppe budgétaire pour des actions dont elle définit précisément les priorités.

## **ARCHIVAGE :**

L'archivage est défini par l'ensemble des actions qui ont pour objectif de gérer les archives, à savoir ranger, trier, organiser, classer, conserver et sécuriser.

La gestion des archives inclut donc :

- le traitement des documents, de leur émission à leur destruction ;
- le choix du support d'archivage ;
- la traçabilité et la mise en sécurité des archives.

## **AUDIT FINANCIER :**

C'est l'examen de la situation financière d'une organisation disposant d'une comptabilité. Il vise à vérifier la sincérité des comptes, leur régularité, leur conformité et leur aptitude à refléter une image fidèle de l'état des finances et des actions comptables de l'entité audité.





# GLOSSAIRE

## **BAILLEUR INSTITUTIONNEL OU BAILLEUR (DE FONDS) :**

Synonyme de créanciers ou financeurs – il s'agit d'une personne qui fournit un financement au travers d'une forme de contrat.

## **COFINANCEMENT :**

Le principe du cofinancement veut qu'une partie du coût de l'action ou des frais de fonctionnement d'une entité soit prise en charge par le bénéficiaire de la subvention ou couverte par des sources de financement que le bailleur a sollicitées.

## **COÛTS DIRECTS :**

Ce sont les coûts pouvant être clairement attribués à un projet spécifique, comme le salaire d'un employé entièrement consacré au projet, les loyers des locaux utilisés seulement par le personnel du projet ou les équipements et fournitures spécialisés utilisés uniquement dans le cadre du projet.

## **COÛTS INDIRECTS :**

Ce sont les coûts nécessaires pour mener un projet, mais qu'il est difficile d'allouer à un projet en particulier, comme l'électricité ou le personnel administratif.

## **ÉVALUATION :**

L'évaluation est une démarche qui vise à donner de la valeur, à prendre du recul, à émettre un constat sur une situation, et à prendre des décisions, au regard des objectifs de départ et des finalités de l'action. L'évaluation est un outil qui permet de comparer la situation courante à une situation initiale de référence (objectifs), de faire des recommandations, de proposer des améliorations autour du projet et d'en rendre compte aux financeurs et aux citoyens.

## **OMD :**

Objectifs du Millénaire pour le Développement

La communauté internationale s'était fixée, pour l'horizon à 2015, la réalisation de huit "Objectifs du Millénaire pour le Développement" (OMD). Ces objectifs ont été adoptés par les chefs d'État et de gouvernement lors de l'Assemblée du Millénaire, qui s'est déroulée en septembre 2000, au siège des Nations Unies. La réalisation de ces objectifs est sujette à l'augmentation de l'aide publique au développement : les chefs d'État et de gouvernement se sont engagés à allouer 0,7 % de leur PNB à l'aide destinée aux pays en développement.



# GLOSSAIRE

## **ODD : OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE**

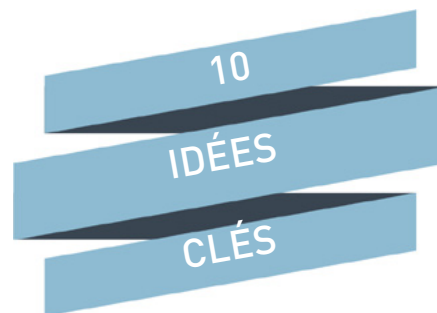
Ce sont les OMD revus par l'Assemblée générale des Nations Unies, en septembre 2015. Ils sont désormais au nombre de dix-sept.

## **REPORTING :**

Terme anglo-saxon désignant le fait de rendre compte périodiquement à un bailleur des performances réalisées et du résultat des activités mises en place sur une période donnée.



## COLLECTE AUPRÈS DES GRANDS DONATEURS, LES 10 IDÉES CLÉS :



- Se connaître (l'association et son environnement)
- Connaître le donateur
- Connaître son offre
- Préparer une stratégie de communication/collecte (une vision, une mission, nos valeurs)
- Bâtir un plan de reconnaissance
- Préparer l'entretien
- S'intéresser à votre interlocuteur, il est unique
- Savoir raconter une histoire
- Faire vivre la relation = Animer
- Garder le sourire



## OBJECTIF GÉNÉRAL DE LA SESSION



Donner les éléments d'information, de connaissance et de savoir-faire nécessaires pour appréhender la négociation avec un bailleur privé (entreprises et fondations).

1

## OBJECTIF PÉDAGOGIQUE DE LA SESSION



Les étudiants seront capables de :

- élaborer une stratégie de financement,
- comprendre les motivations des bailleurs,
- présenter son ONG et son projet à un bailleur privé,
- animer un partenariat entreprise / ONG.

2

## PROBLÉMATIQUE



Comment démarcher un bailleur privé ?  
Comment construire et suivre cette relation partenariale ?  
En quoi la définition d'une stratégie de recherche de fonds est-elle un prérequis important ?  
Quels sont les motivations des bailleurs potentiels ?  
Comment se déroule un entretien avec un bailleur ?

3

## RÉSUMÉ STRUCTURÉ DE LA SESSION



Cette session porte sur les concepts à retenir, et à appliquer lors des entretiens, pour traiter avec une entreprise. Un jeu de rôle permet de les comprendre, de les appliquer et d'échanger. La recherche de partenariats et de financements auprès d'une entreprise doit être planifiée, structurée et les entretiens sont donc préparés à l'avance. Obtenir un soutien peut aller très vite ou prendre du temps (1 an de délais en moyenne). Cela exige donc d'avoir une vision et une stratégie bien définie, de bien se connaître ainsi que l'entreprise et son représentant.

4

## SPÉCIFICITÉS DES FORMATEURS



Formation supérieure, Bac + 5, Sciences politiques, gestion de projets ou encore coopération internationale.  
Avoir une expérience de travail en collaboration avec les ONGs du Sud ou les associations locales.  
Avoir au moins deux ans d'expérience en recherche de fonds  
Avoir une expérience en formation.

5

## MÉTHODES PÉDAGOGIQUES EMPLOYÉES



Cours magistral  
Échange d'expériences  
Jeux de rôles

6

## DOCUMENTS



Présentation PowerPoint pour les participants  
Concepts clés pour les participants  
Documents imprimés pour le jeu de rôles  
Outils et modèles au format numérique

7

## MATÉRIEL NÉCESSAIRE



Ordinateur  
Vidéoprojecteur  
Paperboard & feutres  
Post-it

8

## À PRÉPARER À L'AVANCE



Préparer la composition des groupes pour le jeu de rôles, mélanger ONGs.

9



1

1H15

Cours magistral sur PowerPoint et échange d'expériences.

2

1H

Pause

3

45 MN

Introduction par le formateur : contexte, objectifs, règles du jeu, distribution des rôles

4

45 MN

Préparation du jeu

5

45 MN

Jeu de rôle

45 MN

Restitution et synthèse par l'observateur

45 MN

Synthèse participative

6

7

## OBJECTIF GÉNÉRAL DE LA SESSION



Bâtir une stratégie de communication et de collecte de fonds

1

## OBJECTIF PÉDAGOGIQUE DE LA SESSION



Les auditeurs seront capables de bâtir une stratégie de collecte auprès de grands donateurs individuels.

2

## PROBLÉMATIQUE



Les fonds publics et institutionnels composent l'essentiel des ressources des associations africaines. Ces financements sont souvent exclusivement destinés à financer des équipements ou des programmes, ce qui exclue les frais administratifs, de structure ou de personnel. De plus, les fonds publics s'amenuisent dans le temps et il est vital, pour la poursuite de leurs activités, que les associations orientent également leurs collectes vers le grand public et certains publics cibles.

3

## RÉSUMÉ STRUCTURÉ DE LA SESSION



Cette session porte sur les concepts à retenir, et à appliquer lors des entretiens, pour traiter avec un grand donateur potentiel. Un jeu de rôle permet de les comprendre, de les appliquer et d'échanger. La recherche de partenariats et de financements auprès d'un grand donateur ou ambassadeur doit être planifiée, structurée et les entretiens sont donc préparés à l'avance. Obtenir un soutien peut aller très vite. Cela exige donc d'avoir une vision et une stratégie bien définie, de bien se connaître ainsi que l'interlocuteur. N'oubliez pas de valoriser votre donateur pour pérenniser son soutien.

4

## SPÉCIFICITÉS DES FORMATEURS



Fleury Girard : chargé de collecte de fonds auprès des grands donateurs pour Médecins Sans Frontières (3 ans d'expérience à MSF, 15 ans d'expérience dans la collecte de fonds privés, et une expérience de logisticien sur le terrain, en contexte d'urgence).

5

## MÉTHODES PÉDAGOGIQUES EMPLOYÉES



Méthode active, interrogation de la salle et partage des connaissances de chacun.  
Méthode participative, grâce au jeu de rôle.

6

## DOCUMENTS



Présentation PowerPoint des points clés à retenir et des éléments spécifiques de la collecte auprès des grands donateurs. Documents pour le jeu de rôle : une enveloppe avec les rôles de chacun (répartition en trois groupes).

7

## MATÉRIEL NÉCESSAIRE



Un paperboard ou un tableau, des marqueurs de couleur et un vidéoprojecteur.

8

## À PRÉPARER À L'AVANCE



Documents pour le jeu de rôle. Prévoir également la distribution du support de formation pour chaque participant en fin de session.

9



1

5 MN

Introduction, présentation du formateur et présentation du déroulé de la session.

2

10 MN

Brainstorming sur les essentiels de la collecte : construire un argumentaire, définir les cibles, les supports.

3

20 MN

Partage des expériences de la salle.

4

25 MN

Les essentiels à retenir.

5

5 MN  
+  
5 MN

Présentation du jeu de rôle : contexte, objectif et règles du jeu.  
Constitution des groupes et tirage au sort des rôles.

15 MN

Préparation de la rencontre entre l'ONG et le grand donateur.

15 MN

Pause

10 MN

Simulation de la rencontre entre l'ONG et le grand donateur.

10 MN  
+  
60 MN

Retour et synthèse des points clés à retenir.  
Restitution en séance plénière avec les trois groupes : bailleurs, entreprises et grands donateurs.

6

7

8

9

## OBJECTIF GÉNÉRAL DE LA SESSION



Donner les éléments d'information, de connaissance et de savoir-faire nécessaires pour démarcher des bailleurs institutionnels et obtenir des financements.

1

## OBJECTIF PÉDAGOGIQUE DE LA SESSION



Appréhender les opportunités et les risques de travailler avec des bailleurs institutionnels.  
Élaborer une stratégie de financement, comprendre les motivations des bailleurs institutionnels.  
Acquérir les techniques pour démarcher les bailleurs institutionnels et obtenir des financements.  
Comprendre comment adapter leur projet et leur discours aux bailleurs institutionnels, présenter son ONG et son projet à un bailleur institutionnel.

2

## PROBLÉMATIQUE



Quels sont les avantages et les inconvénients de traiter avec des bailleurs de fonds ?  
Comment élaborer une stratégie de financement institutionnel ?  
Comment démarcher un bailleur institutionnel ?  
Comment construire et suivre cette relation partenariale ?  
Quelles sont les attentes des bailleurs institutionnels ?  
Comment se déroule un entretien avec un bailleur institutionnel ?

3

## RÉSUMÉ STRUCTURÉ DE LA SESSION



Les fonds publics et institutionnels composent l'essentiel des ressources des associations africaines. Ces gros financements sont souvent exclusivement destinés à financer des équipements et des programmes, excluant les frais administratifs, de structure ou de personnel. Cependant, ceci est négociable lors d'entretiens avec les bailleurs institutionnels. Cette session permet de donner les différents éléments formels demandés par ces institutions.

4

## SPÉCIFICITÉS DES FORMATEURS



Formation supérieure Bac + 5 gestion de projets, développement international ou coopération internationale.  
Expérience de travail en collaboration avec les ONGs du Sud et/ou les associations locales.  
Expérience en formation.

5

## MÉTHODES PÉDAGOGIQUES EMPLOYÉES



Exposé interactif.  
Échanges d'expérience.  
Jeux de rôle.

6

## DOCUMENTS



Présentation PowerPoint pour les participants. Concepts clés pour les participants.  
Document imprimé pour le jeu de rôle.

7

## MATÉRIEL NÉCESSAIRE



Ordinateur.  
Vidéoprojecteur.  
Paperboard et feutres.  
Post-it de différentes couleurs.

8

## À PRÉPARER À L'AVANCE



Préparer la composition des groupes.  
Mélanger par position professionnelle, par origine géographique, par sexe ou par association.  
Imprimer le document des jeux de rôle.

9





1

5 MN

Introduction par le formateur : contexte, objectifs et règles du jeu.

2

55 MN

PowerPoint sur la recherche de financements.

3

10 MN

Pause

4

1H

Jeux de rôle (deux jeux différents).  
3 groupes de 2 participants reçoivent une consigne de jeu de rôle.  
10 minutes de préparation, 10 minutes de jeu de rôle,  
10 minutes de débriefing et d'échanges.

5

10 MN

Synthèse participative.