

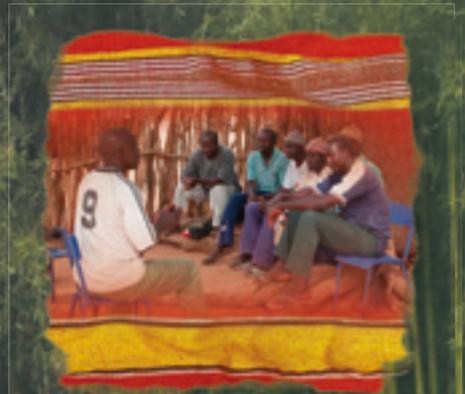
# COLLECTE DE FONDS AUPRES DES INSTITUTIONS

*pour*

# LES PROJETS DE CONSERVATION

MAAIKE MANTEN  
et  
CAROLINE PRIDHAM







# COLLECTE DE FONDS AUPRES DES INSTITUTIONS

*pour*

# LES PROJETS DE CONSERVATION

MAAIKE MANTEN

et

CAROLINE PRIDHAM



La première édition de ce livre était un produit du projet 162/15/019 financé par l'Initiative Darwin du Gouvernement du Royaume Uni. La deuxième édition a pu être réalisée grâce au Conservation Leadership Programme et au Critical Ecosystem Partnership Fund, avec l'appui supplémentaire de Wananavu Works.

La présente édition en français a bénéficié de l'appui technique et financier de la FIBA (Fondation Internationale du Banc d'Arguin).



### Citations recommandées

BirdLife International (2013) *Collecte de fonds auprès des institutions pour les projets de conservation*, Nairobi, Kenya : Secrétariat de Partenariat International de BirdLife en Afrique.

Première édition publiée en 2008 : ISBN 978-982-9101-02-0

Cette quatrième édition en français a été publiée en 2013 : 978-9966-7191-8-8

Copyright © 2013 BirdLife International et la FIBA

Secrétariat de Partenariat International de BirdLife en Afrique, PO Box 3502, 00100 GPO Nairobi, Kenya

Tel: (+254)-(0)20-2473259 / (+254)-(0)20-8068314; [www.birdlife.org/regional/africa](http://www.birdlife.org/regional/africa)

Conçu par Paul Ballard. Reproduction et impression par Streamline Creative Ltd.

Imprimé au Sénégal par La Rochette – Dakar.

Ce livre est imprimé sur papier certifié :  

Aucun extrait de cette publication ne doit être reproduit ou transmis sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, en format électronique ou mécanique, y compris une photocopie, un enregistrement, ou tout autre système de stockage ou de récupération d'informations, sans autorisation écrite préalable de l'éditeur.



# Remerciements

Ce livre est le résultat du projet “Groupes Communautaires de Conservation sur les sites majeurs de conservation de l’île de Fidji”, mis en oeuvre à Fidji entre 2006 et 2009 par le Secrétariat de Partenariat International de BirdLife et le programme BirdLife à Fidji et financé par l’Initiative Darwin du Gouvernement du Royaume Uni. Nous remercions l’Initiative Darwin pour avoir fourni le capital d’amorçage de production de ce livre, et à Don Stewart, Directeur Régional du Secrétariat de Partenariat à Fidji pour son appui à la première édition « Pacifique » de ce guide de collecte de fonds.

Nous remercions les bailleurs de fonds, Le Conservation Leadership Programme et le Fonds de partenariat, pour leur soutien à la troisième édition “Afrique” de ce livre destiné à améliorer le développement de projets et à renforcer les capacités de collecte de fonds des jeunes gens et des organisations de la société civile dans les coins les plus pauvres du monde. Cet ouvrage contribuera ainsi à la réalisation de vos, et de nos, objectifs : mettre en place des organisations durables qui protégeront la biodiversité unique, mais gravement menacée, du monde entier.

Nous remercions particulièrement Martin Davies, Nick Folkard et Lesley Safford de la Société Royale pour la Protection des Oiseaux, qui ont fourni les premiers éléments constituant la base de ce livre ; Robyn Dalzen, Kiragu Mwangi et Julie Lewis du Conservation Leadership Programme pour avoir adopté ce livre comme l’un de leurs « programmes de formation » ; Julius Arinaitwe, Ian Gordon et Ken Mwathe au Secrétariat de Partenariat International de BirdLife en Afrique pour avoir contribué avec enthousiasme à la production de cette édition africaine ; Tim Chamberlain et Paul Ballard à Streamline Creative pour leur support technique hautement qualifié ; et Fabian Haas et François Nimal pour les superbes images. Nous remercions Simon Mériaux et l’ensemble de la Fondation Internationale du Banc d’Arguin (FIBA) pour avoir soutenu techniquement et financièrement la traduction française de cette édition.

Les derniers mais non les moindres : merci à tous les participants de nos programmes de formation qui ont manifesté un engagement extraordinaire pour la protection de la nature et le développement de leur population. Ce livre est pour vous et vos collègues partout dans le monde.

***Maaike Manten et Caroline Pridham***



# Avant-propos

Ce guide s'adresse à nos collègues de la société civile qui oeuvrent à la protection de la biodiversité en Afrique francophone.

Les Etats d'Afrique centrale et de l'Ouest ont de plus en plus de difficultés à assumer leur mission de protection des espaces et des espèces menacés. Si les Etats ont certes un rôle capital à jouer en termes de politiques générales et de cadre réglementaire et juridique, la société civile africaine représente aujourd'hui dans cette région le seul groupe d'acteurs capable de travailler réellement sur le terrain, en répondant aux aspirations des populations, dans la durée, et à des coûts mesurés. L'avenir de la biodiversité dans ces pays est largement entre ses mains.

Mais ses capacités techniques sont limitées, son assise nationale est souvent fragile, et ses moyens d'actions sont trop faibles. La plupart des grands financements internationaux continuent à essayer de faire fonctionner des services publics, à coup de dizaines de millions d'euros, sur des objectifs d'action terrain qui ne sont bien souvent pas les leurs. D'un autre côté, les grandes ONG internationales interviennent directement sur le terrain avec leurs propres budgets conséquents.

La société civile d'Afrique francophone reste clairement le parent pauvre.

Une étude de 2009 de l'Université de Manchester sur les financements des ONG en Afrique Sub-Saharienne montre que seulement 37% des financements sont allés dans les 19 pays francophones (contre 63% dans les 25 pays anglophones et lusophones). Et si l'on enlève les 5 pays francophones qui reçoivent le plus d'aide, les 14 pays restant se partagent 5% des moyens financiers.

C'est la raison de ce guide : donner aux acteurs de la société civile quelques clés d'accès aux financements.

Il met à votre disposition les outils pratiques qui sont aujourd'hui incontournables pour s'adresser aux bailleurs de fonds, et plus largement pour gérer un projet et en rendre compte efficacement. Le guide prodigue aussi des conseils tactiques pour mieux convaincre les bailleurs de fonds, mais aussi, souvent plus utile, pour les

conserver, car ils sont fidèles, si on leur délivre ce qu'on s'est engagé à délivrer.

Puissent ces outils et ces conseils vous permettre de doubler votre budget au cours de chaque année qui vient, et apporter ainsi une contribution significative à la conservation de la Nature dans vos pays respectifs.



**Sylvie Goyet**

*Directrice Générale de la FIBA*



**Remi Gouin**

*Consultant, spécialiste de l'implication de la société civile  
dans la conservation de la nature*



# Table des matières



## Introduction

Ce que ce guide entend couvrir	10
Qu'est ce que la collecte de fonds ?	10
Comment utiliser ce guide ?	12

## Section 1 : Développement d'un projet

1.1 La planification et le cycle du projet	13
1.2 L'analyse des parties prenantes	16
1.3 L'analyse SWOT	18
1.4 La méthode de l'Arbre à Problèmes	20
1.5 Passer des problèmes aux objectifs	21
1.6 Les cadres logiques	26
1.7 Le budget du projet	34
1.8 L'évaluation des risques et le plan de secours	39
1.9 Le plan d'exécution, les étapes et le diagramme de Gantt	40
1.10 Le suivi et l'évaluation	42

## Section 2 : Sélection des bailleurs de fonds, rédaction et dépôt de la demande

2.1 Que vendez-vous et de quoi avez-vous besoin ?	45
2.2 Comment trouver des bailleurs de fonds	46
2.3 Les types de bailleurs de fonds	49
2.4 Trouver les bailleurs de fonds compatibles avec votre projet	51
2.5 Avant de commencer à rédiger	53
2.6 Rédiger la demande de financement	54
2.7 La structure de la demande de financement	56
2.8 Le modèle de demande de financement	59
2.9 Les choses à faire et à ne pas faire, conseils de rédaction et de mise en page	61
2.10 La présentation du budget	62
2.11 La liste de vérification	63



### **Section 3 : Développer et entretenir de bonnes relations avec les bailleurs de fonds**

3.1	Approcher les bailleurs de fonds	67
3.2	Le suivi de votre demande de financement	70
3.3	Les rapports destinés aux bailleurs de fonds	73
3.4	Le suivi des dossiers	74
3.5	Savoir « vendre » votre projet et votre organisation	76

### **Section 4 : Stratégies de collecte de fonds**

4.1	Qu'est-ce qu'une stratégie ?	77
4.2	L'élaboration d'une stratégie de collecte de fonds pour une organisation	78
4.3	L'élaboration d'une stratégie de collecte de fonds pour un projet	81
4.4	De la stratégie à la planification	83

### **Annexes**

Annexe 1 :	Autres ressources pour la collecte des fonds	87
Annexe 2 :	Exemples supplémentaires	89



## Introduction

### Ce que ce guide entend couvrir

En tant qu'écologistes, nul n'est besoin de nous rappeler que la population mondiale est actuellement confrontée au plus grand défi de l'histoire de l'homme : la sauvegarde de la planète et de sa précieuse biodiversité pour les générations présentes et futures. Des choix difficiles doivent être faits et seront de plus en plus épineux au cours de ce siècle. Il est primordial de consacrer davantage de fonds destinés à la protection des espèces, des sites, des habitats et des écosystèmes. Il est aussi indispensable de financer l'éducation et la sensibilisation du public aux questions environnementales et d'améliorer les politiques en place.

Ce livre a été conçu pour guider et appuyer tous ceux qui œuvrent à la conservation de la biodiversité et les aider à trouver les fonds adéquats pour leurs projets, leurs programmes et leurs organisations. L'accent est mis sur la collecte de fonds auprès des 'bailleurs de fonds institutionnels', qui est le terme consacré pour définir les fonds fiduciaires et les fondations, les organismes bilatéraux (programmes nationaux de financement public) et les organismes multilatéraux (programmes de financement issus de la coopération de plusieurs pays). Il ne couvre pas la collecte de fonds auprès des particuliers ou du secteur commercial et exclut donc les systèmes d'adhésion, les appels aux dons, les recherches de sponsoring d'entreprise et les autres mécanismes de collecte de fonds dans ces domaines. Nous espérons toutefois que les outils fournis par ce guide divisé en quatre sections (le développement du projet, la rédaction de la proposition, les relations avec les bailleurs de fonds et les stratégies de collecte de fonds) vous seront utiles pour toute forme de collecte de fonds.

### Qu'est-ce que la collecte de fonds ?

Cette question peut paraître étrange, mais elle nous encourage à réfléchir d'un point de vue différent. La collecte de fonds ne consiste pas à demander de l'argent mais à vendre une idée. Tout financement constitue un partenariat entre le donneur et le receveur.



Les organismes de bienfaisance, fondations et agences humanitaires bilatérales et multilatérales sont créés pour distribuer de l'argent. Si vous leur apportez un bon projet à financer, vous les aidez à atteindre leurs objectifs. Cependant, obtenir des subventions est un processus très compétitif. Ce guide vous aidera à améliorer vos efforts de collecte de fonds dans la jungle que l'on appelle 'le marché donneur-receveur'.

### **Comment utiliser ce guide ?**

Si vous n'avez aucune expérience dans le développement de projet, la collecte de fonds, la gestion des bailleurs de fonds ou l'élaboration de stratégies de financement, alors vous souhaitez sans doute suivre ce guide section par section, puisqu'il vous explique le processus de collecte de fonds étape par étape. Toutefois, chaque section a également été conçue comme une partie autonome à laquelle un responsable de financement plus expérimenté peut se référer de manière isolée. On peut aussi utiliser chaque section comme une sorte de 'trousse de secours'. Par exemple, si l'on vous demande d'élaborer rapidement un cadre logique et que vous n'avez aucune expérience en la matière.

Chacune des sections du guide débute par un résumé de ce que la section contient et des principes généraux (les « règles d'or ») qui vous aideront à réussir cet aspect de votre collecte de fonds. Les sections décrivent les outils dont vous avez besoin et vous donnent des exemples concrets (des exemples supplémentaires sont disponibles dans l'Annexe 2). Tout au long de ce guide, vous trouverez également de précieux conseils recueillis au cours de nombreuses années d'expérience, des « pépites d'or » en matière de collecte de fonds.

Ce guide est conçu pour vous aider à réussir le développement, la rédaction et la vente de vos projets afin de sauvegarder la merveilleuse biodiversité de notre planète. Nous espérons qu'il vous sera utile.

# 1



## Section 1 Développement d'un projet

*Cette section a pour but de vous guider dans le processus d'élaboration d'un projet, de l'idée initiale à un format de projet développé que l'on peut utiliser à la fois pour des demandes de financement et pour la planification d'un projet. Vous trouverez en Annexe 2 des exemples de différents outils et de la façon dont ils sont liés les uns aux autres.*

### Les principes généraux du développement d'un projet

- Assurez-vous que toutes les parties prenantes sont impliquées dans le processus de développement du projet
- Exprimez clairement le problème auquel le projet s'attaque
- Assurez-vous que les objectifs proposés régleront les problèmes identifiés et qu'ils sont réalistes et réalisables.

#### 1.1 La planification et le cycle du projet

Alors, qu'est-ce qu'un projet précisément ? Et qu'est-ce qu'un programme ?

Un projet est “constitué d'un ensemble d'activités et de résultats étroitement liés (avec les ressources nécessaires pour les accomplir) et il est conçu pour atteindre un objectif spécifique limité dans le temps”, tandis qu'un programme est “un groupe de projets qui contribuent à atteindre le même but global”.

Un projet bien pensé devrait accomplir les choses suivantes :

- Atteindre la cible et les objectifs du projet au cours d'une période donnée
- Concentrer les efforts pour garantir le respect des délais
- Enchaîner les tâches pour atteindre des objectifs spécifiques
- Simplifier le processus global de gestion
- Permettre une répartition efficace des ressources
- Accomplir des tâches distinctes
- Abattre les frontières entre les organisations en les faisant participer

à la réalisation d'un objectif commun

- Avoir un objectif durable, c'est-à-dire que lorsque le projet sera terminé, vous ne devriez pas retourner à la case départ et il devrait y avoir un mécanisme qui permette à certains résultats/produits/bénéfices de perdurer.

### **La planification du projet**

Afin de s'assurer que tout projet entrepris accomplisse tout ce qui est décrit ci-dessus, un bon plan de projet est essentiel. Il est également primordial de planifier un projet pour qu'il y ait :

- L'identification et le plein engagement de toutes les parties prenantes grâce à une analyse des parties prenantes
- Une évaluation réaliste de la situation actuelle (analyse des problèmes et analyse SWOT)
- Une définition réaliste des objectifs pour parvenir à la situation souhaitée
- Suffisamment d'argent et de capacités pour parvenir à la situation souhaitée
- Une répartition efficace des ressources.

Un bon plan de projet appréhende la situation actuelle pour chacune des parties concernées et comporte une évaluation des facteurs physiques, biologiques, sociaux et économiques. Il définit aussi attentivement quelle est la situation souhaitée (voir Figure 1 ci-contre). La situation souhaitée peut être fondamentalement différente pour les différentes parties prenantes. C'est pourquoi il est si important d'associer toutes les parties prenantes (voir Section 1.2 pour des informations détaillées sur l'analyse des parties prenantes) au processus de planification du projet, afin que toutes les divergences puissent être abordées et, si nécessaire, que des compromis soient trouvés ; le projet pourra être conçu en conséquence.

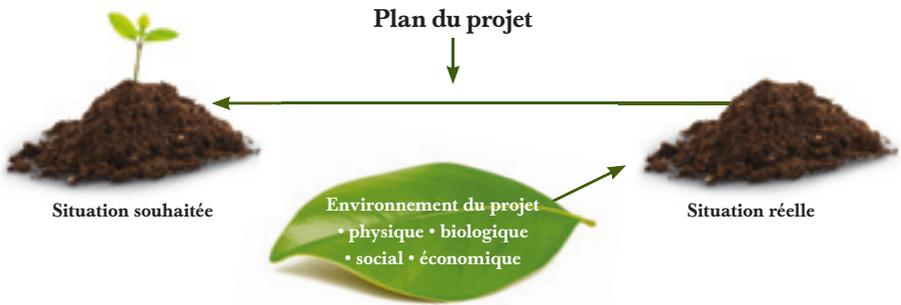
Bien que cette section porte sur l'élaboration d'un plan de projet efficace, il semble judicieux de faire un examen rapide du 'cycle du projet' (voir Figure 2 ci-contre). Le cycle du projet couvre toutes les phases d'un projet, y compris la planification, la mise en œuvre, le suivi, l'examen et l'évaluation du projet.

Le suivi du projet est particulièrement important puisqu'il fait en sorte que le projet reste sur la bonne voie et s'assure qu'il atteint les objectifs fixés lors de sa conception. Si les objectifs ne sont pas atteints, des mesures peuvent être prises pour y remédier. Le suivi fournit également l'occasion d'examiner l'environnement dans lequel le projet s'opère, de déterminer si les circonstances externes et internes ont

changé et si tous les objectifs initiaux du projet sont toujours pertinents.

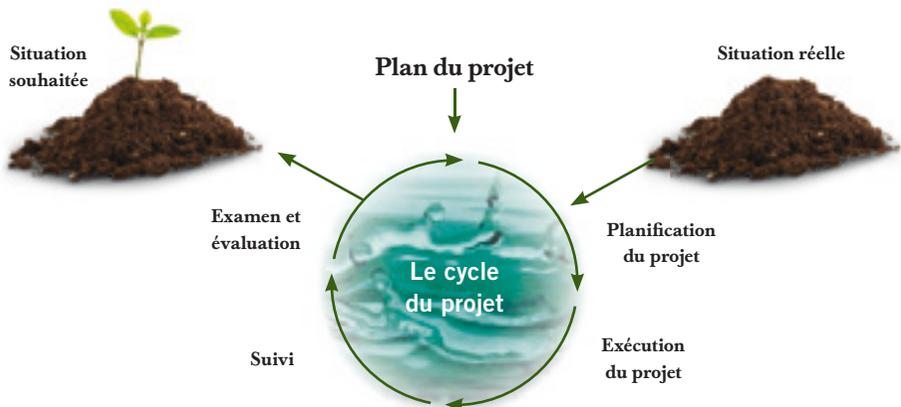
L'évaluation du projet est tout aussi importante parce qu'elle fournit l'occasion de tirer les leçons de ce qui a fonctionné, de ce qui a échoué et des raisons pour lesquelles cela s'est produit, et démontre comment on peut améliorer les futurs projets en conséquence.

**Figure 1 : La planification du projet**



Théoriquement, il devrait exister une boucle de rétroaction continue des enseignements tirés des erreurs des uns (et des autres). Ces leçons devraient être prises en compte par tous les nouveaux projets et programmes, faisant en sorte que l'organisation répondra plus efficacement aux objectifs du projet et utilisera les ressources disponibles de manière plus efficace.

**Figure 2 : Le cycle du projet**



## 1.2 L'analyse des parties prenantes

Une analyse des parties prenantes identifie tous les individus, les collectivités, les organisations, les structures administratives et tout autre groupe qui pourraient avoir un intérêt pour le projet que vous avez à l'esprit, être concernés par celui-ci ou avoir la capacité de l'influencer.

### Pourquoi l'analyse des parties prenantes est-elle importante ?

Il est primordial de veiller à ce que *tous* les acteurs concernés soient associés à l'élaboration du projet au stade de la planification, afin de :

- S'assurer que toutes les éventualités soient prises en compte et que toutes les menaces et difficultés soient identifiées
- Parvenir à un consensus sur ce que sont les problèmes les plus importants, la façon dont vous comptez les aborder et les objectifs globaux du projet
- S'assurer de l'engagement total des parties concernées
- S'assurer que le plan du projet soit réaliste.

Il est important de faire en sorte que tous les groupes susceptibles d'être impliqués ou affectés par les activités du projet soient représentés, et non pas uniquement les groupes qui détiennent le pouvoir. Par exemple, dans certaines cultures, les femmes peuvent ne pas être en mesure de prendre part librement aux réunions de planification et certains groupes de personnes peuvent être trop inhibés pour exprimer leurs opinions ou leurs préoccupations. On doit trouver des mécanismes qui permettent à ces personnes d'apporter leur contribution au stade de la planification du projet, même si cela doit être fait en procédant à des réunions séparées de l'ensemble du groupe.

### Comment effectuer une analyse des parties prenantes ?

Les différents acteurs auront probablement des inquiétudes, des intérêts et des impacts différents sur le projet, qui doivent tous être abordés. La meilleure façon de le faire est de remplir une matrice d'analyse des parties prenantes (voir Figure 3 ci-contre).

### Le processus de mise en œuvre de l'analyse des parties prenantes

Il faut inclure dans votre matrice les données suivantes :

1. Partie prenante (identité du groupe ou des personnes. Par exemple, leur nom)
2. Caractéristiques (quel type de personne/organisation ? Par exemple, un village,

une entreprise, un organisme communautaire...)

3. Principaux intérêts (quels sont leurs principaux intérêts/motifs ? Par exemple, la survie, les gains, la conservation...)
4. Impact sur la situation (quel impact ont-elles actuellement sur la situation qui intéresse le projet ? Par exemple, sont-elles la cause du problème, ou sont-elles affectées par celui-ci ?)
5. Intérêts, craintes et attentes (quelles seront leurs réactions possibles vis-à-vis du projet ? Positives, négatives ou neutres ?)
6. Rôle joué dans le projet (quelle position sont-elles plus à même d'adopter vis-à-vis du projet ? Position d'appui ou d'obstacle ?)
7. Impact possible (degré d'importance des conséquences de leur position sur le projet ? Faible, moyen ou élevé ?)
8. Recommandations (dans quelle mesure cela affecte-t-il le plan du projet ?  
Que devez-vous faire pour que votre projet soit effectivement mis en œuvre ?)
9. Priorité (\*, \*\*, \*\*\*, étoiles : comment évaluez-vous l'importance de cette partie prenante et de sa position, et quelle action doit être prise à l'égard de cette position, pour la réussite du projet ?).

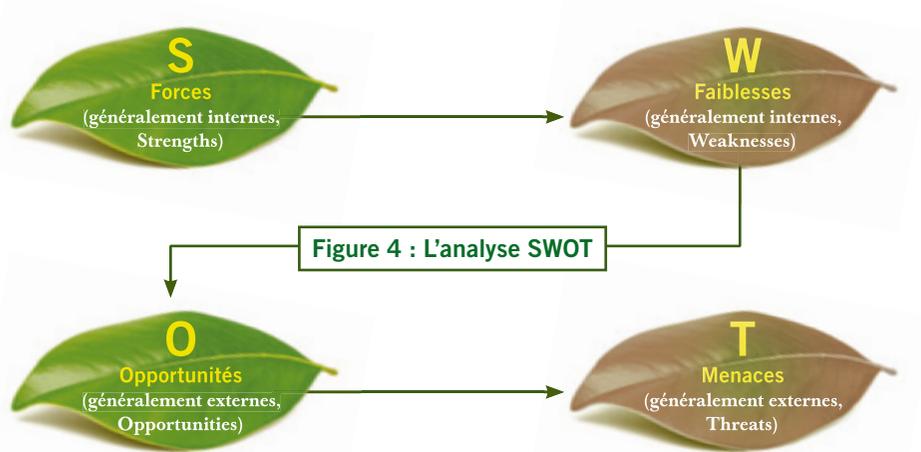
**Figure 3 : Matrice d'analyse des parties prenantes**

Partie prenante	Caractéristiques	Principaux intérêts	Impact sur la situation	Intérêts, craintes et attentes	Rôle joué dans le projet	Impact possible	Recommandations	Priorité

S'il y a un élément qui vous manque sur la partie prenante, vous devez poursuivre vos recherches et faire une annotation dans l'analyse des parties prenantes, afin de remplir ensuite les cellules vides. Il ne suffit pas de faire de simples suppositions et de deviner le point de vue de la partie prenante.

### 1.3 L'analyse SWOT

L'analyse SWOT peut être un exercice utile à effectuer avec toutes les parties prenantes du projet. Cet outil (voir Figure 4 ci-dessous) peut fournir un aperçu de l'environnement dans lequel le projet va évoluer et devrait aider les parties impliquées dans le projet à parvenir à un accord, car elle permet de recentrer un débat ouvert. Vous pouvez également l'utiliser pour évaluer votre organisation et on l'emploie souvent comme outil de gestion commerciale.



Quand vous effectuez une analyse SWOT, que ce soit pour votre organisation dans son ensemble ou pour un projet spécifique, vous devez tenir compte des éléments suivants :

#### Forces

- Quels sont les avantages de votre organisation, par exemple dans le cadre du projet proposé ?
- Qu'est-ce que votre organisation maîtrise le mieux ?
- Qu'est-ce qui rend votre organisation spéciale ? Quels sont les atouts spécifiques à votre organisation ?

## Faiblesses

- Qu'est-ce que vous maîtrisez le moins ? Essayez d'être honnête et aussi ouvert que possible.
- Que pourriez-vous améliorer ?
- Qu'est-ce qui empêche votre organisation de réaliser son plein potentiel ?
- Quels sont les compétences nécessaires qui font défaut et dont vous auriez besoin pour réaliser vos objectifs/votre projet ?

## Opportunités

- Avez-vous identifié des lacunes spécifiques que votre organisation pourrait combler (par exemple, dans le cadre du projet) ?
- Où voyez-vous les meilleures opportunités à venir pour votre organisation/projet ?
- Quels sont les changements en cours dans le monde extérieur qui pourraient créer de nouvelles opportunités pour votre organisation/projet dans un avenir proche ?

## Menaces

- Quels sont les obstacles auxquels votre organisation/projet fait face ?
- Que font les autres qui puissent causer du tort à votre organisation/projet dans un avenir proche ?
- Quelles choses faites-vous qui présentent un risque élevé et pourraient vous rendre vulnérables aux chocs externes ?

Les forces et les faiblesses portent généralement sur des facteurs internes, tandis que les opportunités et les menaces sont produites par des éléments extérieurs. Souvent, les gens ne veulent pas admettre leurs faiblesses ou reconnaître les menaces potentielles, mais dissimuler les choses plutôt que de s'en occuper risque de compromettre une réussite à long terme pour votre organisation ou votre projet.

Quand vous êtes prêt à rédiger votre demande de financement de projet, vous pouvez utiliser les informations de l'analyse SWOT pour expliquer comment vous allez miser sur vos forces, remédier à vos faiblesses, saisir les opportunités et faire face à toutes les menaces au cours du projet proposé. Cela vous permettra de démontrer à un bailleur de fonds potentiel que vous avez une image réaliste et juste de votre organisation et de l'environnement dans lequel le projet opère.

## 1.4 La méthode de l'Arbre à Problèmes

L'un des principaux éléments de la planification d'un projet est l'identification de la cause réelle des problèmes que le projet essaie de résoudre. Si les problèmes ne sont pas identifiés correctement, la conception du projet risque d'être imparfaite et se traduira par un gaspillage de temps et de ressources.

### Le processus d'élaboration d'un Arbre à Problèmes pour identifier les liens de causalité

Cet exercice s'accomplit mieux en groupe, en présence de toutes les parties prenantes du projet. Nous vous conseillons de demander à un facilitateur « neutre » d'accompagner le groupe dans ce processus.

#### Première étape

- Une fois que vous avez convenu entre vous de la question que le projet espère régler, chaque membre du groupe se voit remettre un nombre de cartes (elles doivent toutes être de la même couleur), et on lui demande d'écrire les problèmes qui, selon lui, constituent la cause réelle du problème. Une fois que les membres du groupe estiment qu'ils ont écrit tous les problèmes sur les cartes, ceux-ci devront être discutés, triés et approuvés par le groupe, avec l'aide du facilitateur.

*CONSEIL : Il arrive souvent que vous ne puissiez pas achever le processus en une seule séance. Peut être devrez-vous d'abord vous atteler aux problèmes prioritaires et traiter les liens de cause à effet entre ceux-ci avant d'y apporter plus de détails.*

- Toutes les cartes doivent être épinglées sur un tableau ou un mur pour permettre au groupe de les voir facilement
- Lorsque les problèmes énoncés sont semblables ou en double, vous ne devez garder qu'une seule carte par problème. Il peut s'avérer que des problèmes figurent dans des groupes distincts ; ceux-ci devraient être conservés ensemble sur le mur.

## Deuxième étape

- Après les discussions au sein du groupe, vous devrez commencer avec ce que vous considérez être l'un des problèmes majeurs ; celui-ci devrait ressortir de la discussion initiale sur les liens de causalité entre les problèmes prioritaires
- Interrogez-vous sur les facteurs qui sont à l'origine de ce problème et sur les facteurs qui sont à l'origine de ceux-ci et ainsi de suite
- Interrogez-vous sur les effets du problème initial
- Prenez garde à identifier des problèmes réels, existants (et non pas des problèmes hypothétiques)
- Ne vous attardez pas sur des débats qui consistent à identifier le noyau du problème/le problème le plus important ; ceci s'éclaircira lors de prochaines discussions. Tentez de continuer à remonter aux causes principales
- Qu'importe par où vous commencez pour réaliser l'Arbre à Problèmes ; tout ce qui se trouve en bas sera une cause et tout ce qui se trouve en haut sera un effet
- Rappelez-vous que tenter de décrire un problème n'est pas la même chose que d'identifier la manière de le résoudre.

*CONSEIL : Si vous vous surprenez à dire 'manque de', alors réfléchissez encore ! Un problème n'est pas nécessairement un manque de solution ; c'est une situation qui existe et que l'on ne veut pas.*

Vous avez à présent ce qu'on appelle un « Arbre à Problèmes » (voir les Figures 5 à 8 au verso). Travailler sur un « Arbre à Problèmes » avec les parties prenantes identifiées est la meilleure façon d'identifier les problèmes, leurs causes et leurs effets. Cette méthode semble compliquée mais en fait, elle est très simple : elle invite tout le monde à participer et permet d'ouvrir un débat sur le projet. A la fin de cet exercice, vous devriez avoir identifié les causes profondes des problèmes identifiés et les effets (peut être sociaux, économiques et environnementaux) que ceux-ci ont sur l'environnement dans lequel le projet est destiné à opérer.

### 1.5 Passer des problèmes aux objectifs

Vous disposez à présent des informations de base nécessaires pour déterminer ce que les objectifs du projet devront être. En utilisant l'Arbre à Problèmes, décidez dans quel

Figure 5 : Point de départ d'un Arbre à Problèmes

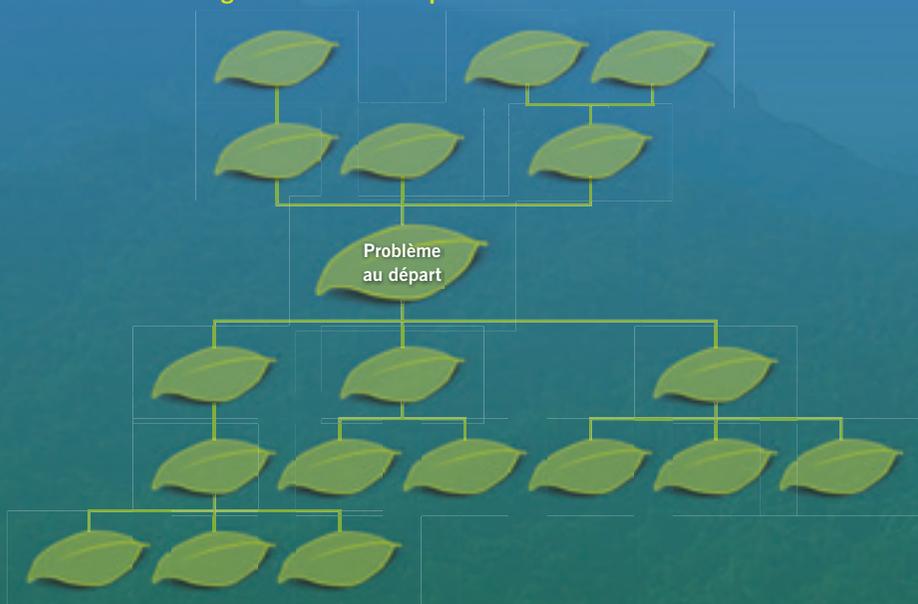


Figure 6 : Identifier les liens de causalité

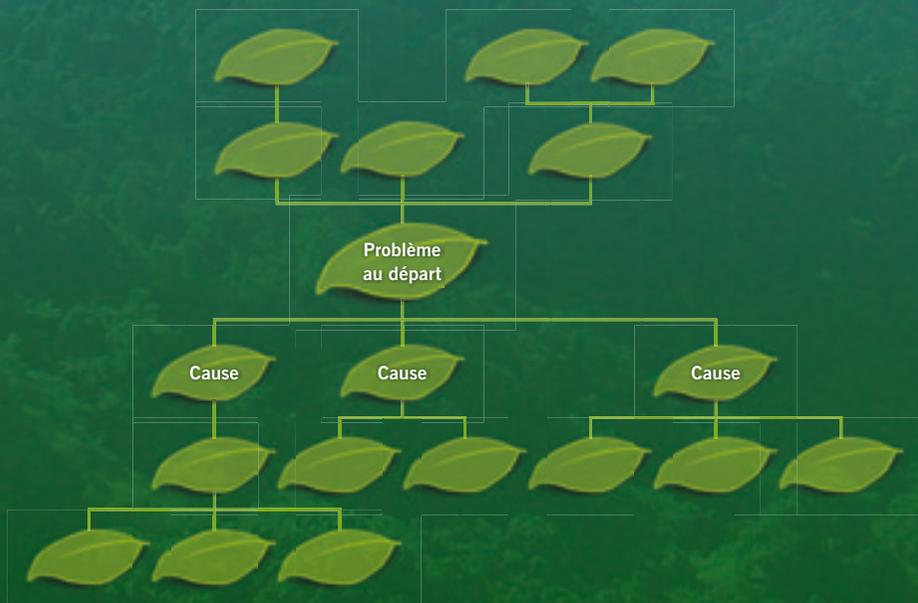


Figure 7 : Identifier les causes profondes

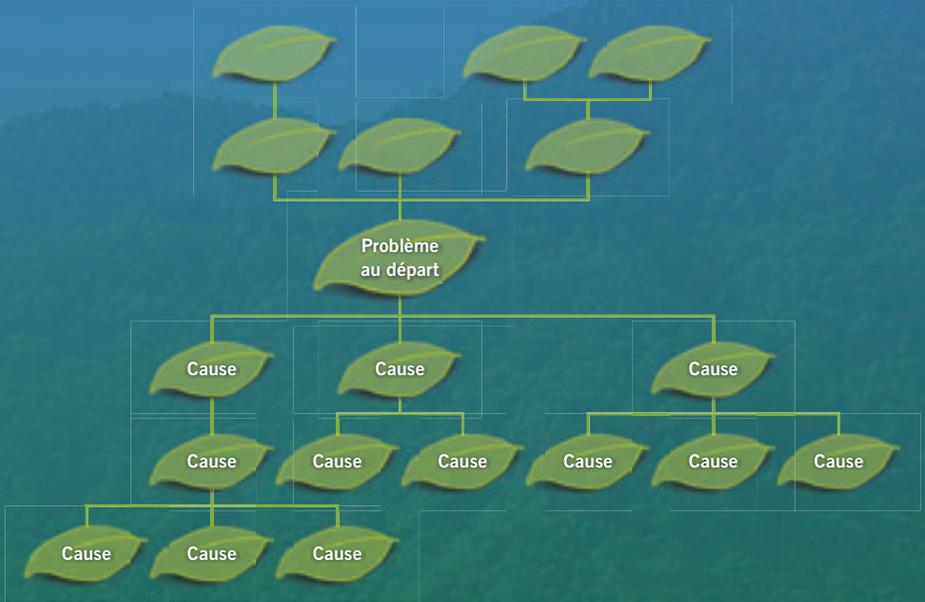
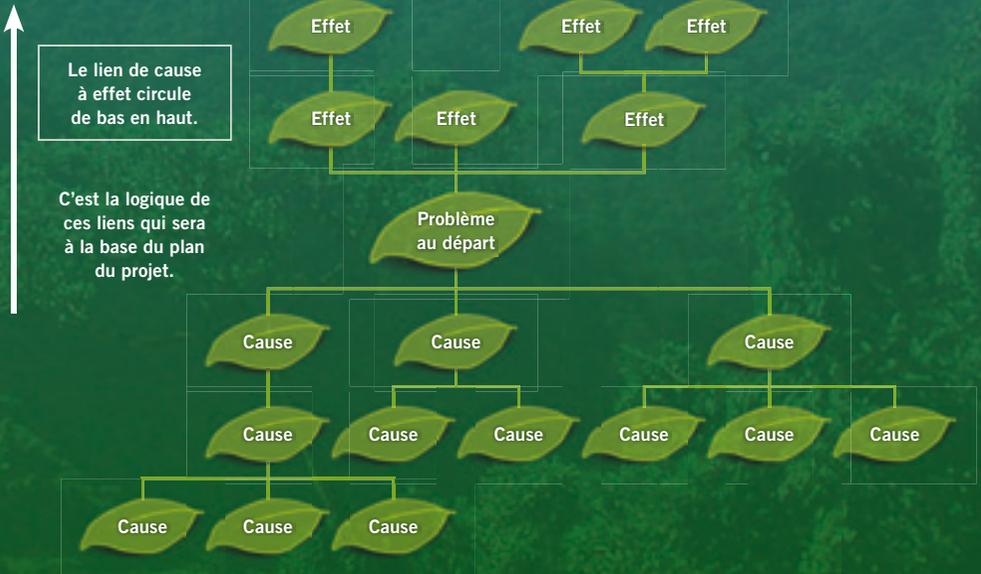


Figure 8 : Identifier les effets



état vous souhaiteriez laisser la situation une fois que ces problèmes ont été résolus (la « situation souhaitée »). Pour chaque problème identifié sur l'Arbre, on doit trouver une solution. A ce stade, vous devriez demander « à quoi ressemblera le monde quand ce problème précis sera réglé ? » Posez cette question pour chaque problème écrit sur une carte.

Comme pour l'élaboration de l'Arbre à Problèmes, vous devriez idéalement entreprendre cet exercice en groupe avec toutes les parties prenantes identifiées, en utilisant les cartes que vous épinglez sur un grand mur visible par tous. Le fait d'impliquer les parties prenantes potentielles et de les encourager à travailler en groupe à ce stade présente l'avantage de souligner très tôt toutes les divergences d'opinion sur ce que les objectifs du projet devraient être, avant que les activités du projet ne soient développées. Ceci offre l'opportunité de résoudre les divergences car le groupe discutera des objectifs alternatifs et la décision finale portant sur les objectifs sera prise par consensus.

Il est possible d'utiliser cette technique au sein d'un groupe réduit ou bien même seul à l'aide d'un stylo et d'un papier, bien que clairement, elle ne sera pas aussi efficace car il y aura moins de personnes qui y contribuent. Vous aurez par conséquent moins de chances de concevoir un projet aussi mûrement réfléchi. Le problème qui se pose ici est que la plupart des gens trouvent cela très difficile de remettre en cause leurs propres suggestions et conclusions de manière objective. En travaillant en groupe, chacun de vous peut tester le point de vue et la logique de l'autre par rapport à ce qui est proposé.

Un autre inconvénient fondamental si vous n'associez pas les principales parties prenantes au processus, est que ces parties prenantes peuvent ne pas être d'accord avec les objectifs du projet que vous avez envisagés (car elles n'ont pas pris part au débat) et vous courez le risque de ne pas bénéficier du plein engagement ou de l'appui d'acteurs clés pour le projet.

### **Le processus d'identification des objectifs à partir de l'Arbre à Problèmes**

- Numérotez les problèmes sur l'Arbre à Problèmes, en commençant par le sommet de l'Arbre et en vous déplaçant de gauche à droite. Laissez l'Arbre à Problèmes en entier et visible de tous pour cet exercice.
- Sur les cartes (utilisez une seule couleur pour tous les participants, mais une couleur différente des cartes utilisées pour l'Arbre à Problèmes), créez des solutions/objectifs pour les différents problèmes identifiés dans l'Arbre à

Problèmes. Pour ce faire, vous devez prendre l'énoncé négatif du problème et le tourner en un énoncé positif. L'énoncé positif est ce à quoi le monde ressemblera si le problème est résolu.

- Numérotez ces cartes de solutions pour les assortir aux cartes de problèmes. En ce moment, vous ne cherchez pas à identifier les activités dont vous avez besoin pour arriver à la solution, mais simplement la situation souhaitée une fois que le problème sera résolu. Utilisez une carte par solution/objectif. Ces cartes devraient être épinglées sur un autre tableau/mur de façon à coïncider avec les numéros de l'Arbre à Problèmes, ou, si vous êtes à court d'espace, elles peuvent être disposées sur le même tableau que l'Arbre à Problèmes à côté de leurs numéros/cartes respectif(ve)s. C'est ce qu'on appelle l'« Arbre à Objectifs », sur lequel se base le « Cadre Logique » (voir la section suivante).
- Vous pouvez avoir une gamme de solutions pour chaque problème et ensuite vous examinerez quelles sont celles qui sont réalisables.

Si vous avez fait ce qu'il faut, vous verrez que les liens de « cause à effet » de l'Arbre à Problèmes se sont transformés en « moyens pour atteindre un but » dans l'Arbre à Objectifs. En vous déplaçant du bas vers le haut, vous verrez que résoudre les problèmes à la source vous aidera à résoudre les problèmes prioritaires, et ainsi de suite. Ceci constitue la base pour l'élaboration de votre projet (et du « cadre logique »).

### La sélection de vos problèmes et de vos objectifs

Une fois que tout le monde est convaincu que vous avez trouvé toutes les solutions/objectifs potentiel(le)s pour chacun des problèmes, on demande à chaque membre du groupe d'examiner une gamme de solutions/objectifs et de voter pour la solution/l'objectif qu'il considère le/la plus important(e) à atteindre au cours du projet. Il est tout aussi important de déterminer quels problèmes le projet n'abordera *pas*. C'est plus facile à faire maintenant que vous avez transformé les problèmes en objectifs, et que vous avez une meilleure idée de ce qu'il va falloir faire pour résoudre ces problèmes. Cette décision sera en partie déterminée par ce qui est dans votre champ d'action et d'expertise (utilisez l'analyse SWOT pour cela !), mais elle devrait avant tout être dictée par ce qui doit être réellement fait pour aller au cœur du problème, et ce qui permet d'avoir l'effet souhaité.

Chaque participant se voit remettre des notes autocollantes pour voter et doit les placer en face des solutions/objectifs qui lui semblent pertinent(e)s. Les objectifs qui

ont obtenu le plus de votes seront utilisés pour l'élaboration du projet (dans le « cadre logique »). Si le groupe ne se sent pas à l'aise avec le résultat obtenu par le processus de vote, alors on peut débattre des différentes solutions et parvenir en groupe à un consensus verbal. La technique de vote n'est qu'une façon de vous y attaquer et ne vous donne pas nécessairement la réponse finale ; elle vous indiquera où les priorités pourraient résider. Vous devrez encore faire valoir la logique du projet (est-ce que les moyens permettront d'atteindre les objectifs ?).

Les questions que le projet ne peut pas traiter/ne traitera pas sont toujours importantes car elles font partie de l'environnement dans lequel le projet évolue et elles seront prises en compte. Elles doivent être considérées comme des 'hypothèses' potentielles ; les facteurs qui échappent au contrôle de votre projet mais qui ont le potentiel de le faire réussir ou échouer (voir aussi la section suivante). Encore une fois, les hypothèses sont souvent plus faciles à déterminer à partir de l'Arbre à Objectifs plutôt que de l'Arbre à Problèmes.

## 1.6 Les cadres logiques

Développé dans les années 1960 par l'armée à des fins de planification de projet, les « cadres logiques » sont à présent largement utilisés par les organismes de financement et les chefs de projet. Ils résument les aspects les plus importants d'un projet d'une manière logique, basés sur l'Arbre à Problèmes et l'Arbre à objectifs. Ils établissent les éléments du projet (que vous avez retenus au cours de l'étape précédente) et les liens logiques qui existent entre eux et ils en révèlent les incohérences et les omissions. De plus, ils peuvent également aider à élaborer un plan d'urgence et une évaluation des risques.

Le cadre logique ne constitue pas une solution magique à tous vos problèmes, mais un outil utile à partir duquel on peut élaborer le budget, la répartition des responsabilités, le calendrier d'activités et le plan de suivi. Parmi les plus grands bailleurs de fonds institutionnels, nombreux sont ceux qui exigent que les candidats complètent un cadre logique de projet dans le cadre de leur processus de demande, mais même si le bailleur de fonds ne le demande pas, il est recommandé de l'utiliser pour la planification de votre projet. Différents bailleurs de fonds et différents spécialistes du financement utilisent des cadres logiques et une terminologie légèrement différents, mais les éléments principaux restent les mêmes. Le schéma d'un cadre logique standard est présenté dans la Figure 9 ci-dessous.

**Figure 9 : Le cadre logique**

Titre du projet :		Période de planification	Pays : Date :
Résumé des objectifs :	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Moyens/Sources de Vérification	Hypothèses importantes
Objectif du projet :			
Résultats :			
1			
2			
3			
4			
Activités :			
1.1			
1.2			
1.3			
2.1			
2.2			
Etc.			

Parce qu'il est important de bien savoir s'y prendre, nous allons examiner chacune des rubriques figurant dans le cadre logique. Nous déterminerons ce qui est requis sous chaque colonne avant d'examiner comment le cadre logique rassemble tous les éléments pour la conception de votre projet et comment vérifier s'il est cohérent et, finalement, logique. Il faut bien comprendre que le cadre logique doit être basé sur l'analyse des problèmes et sur l'Arbre à Objectifs. Si ces deux étapes ont été réalisées correctement, la logique du cadre logique découle tout naturellement.

**Le but global** (*parfois appelé « objectif général » ou « objectif plus large »*)

C'est l'objectif prioritaire auquel le projet va contribuer ; il ne sera pas entièrement atteint par ce projet. Il identifie l'impact plus vaste que le projet va avoir.

### **L'objectif du projet** (*parfois appelé 'objectif spécifique' ou 'objectif intermédiaire'*)

C'est l'objectif clé, qui doit être atteint par le projet. C'est le résultat ou le changement immédiat qui se produira si tous les résultats sont obtenus. Il est l'*effet* du projet et la contribution du projet à l'accomplissement du but global.

### **Les résultats** (*parfois appelés 'produits' ou encore « objectifs spécifiques »*)

Ce sont les changements que le projet aura apportés si l'objectif du projet est atteint. Ces changements auront modifié la situation des conditions au début du projet aux nouvelles conditions en fin de projet. Ils sont les *changements directs* que le projet a produits.

**CONSEIL :** Il y a deux règles d'or :

1. Il n'y a **AUCUN** résultat dans votre projet qui ne conduit **PAS** à l'objectif
2. De même qu'il n'y a pas d'élément dans l'objectif qui ne soit **PAS** abordé dans les résultats.

**Les activités** (*parfois appelées 'intrants', bien que ce terme porte à confusion puisqu'il est parfois aussi utilisé pour décrire les ressources nécessaires pour accomplir les activités !*).

Résultat par résultat, ce sont les *actions* (souvent divisées en sous-activités) qui devront avoir lieu pour que chacun des résultats auxquels elles se réfèrent, soit obtenu. Les activités doivent être :

- **Connectées** – directement liées pour accomplir un produit/résultat spécifique
- **Concentrées** – décrivent les tâches spécifiques qui doivent être effectuées
- **Réalisables** – possibles à accomplir avec les ressources du projet et les autres contraintes
- **Appropriées** – dans le cadre des normes culturelles et sociales spécifiques du site dans lequel elles se déroulent

**CONSEIL :** Il n'y a **JAMAIS** d'activité incorporée dans la proposition/le cadre logique qui ne mène **PAS** à l'accomplissement d'un résultat/produit.

## Les risques et les hypothèses

Les risques et les hypothèses décrivent des incidents liés au projet qui peuvent survenir mais qui sont formulés de manière soit négative (en tant que risques) soit positive (en tant qu'hypothèses qui ne se réaliseront pas). Les *hypothèses* sont incorporées dans le cadre logique ; les demandes de financement du projet incluent parfois une liste des risques avec les mesures d'atténuation que vous prendrez pour les empêcher de compromettre la réussite de votre projet (voir aussi la section 1.8).

### Les risques

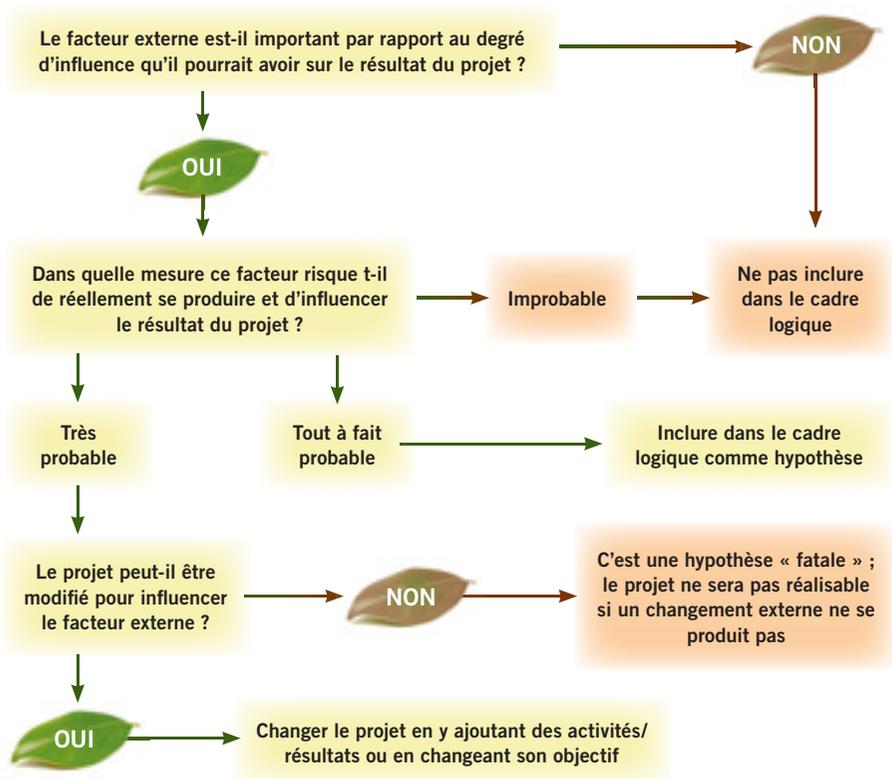
Quels sont les principaux risques qui pourraient affecter la réussite du projet? Dans quelle mesure peuvent-ils se produire? Quelles mesures ont été ou seront prises pour réduire ces risques ? Par exemple, s'il y avait des ennuis avec des clans opposés au projet, vous pouvez introduire dans la conception de votre projet une mesure d'apaisement qui consiste à transférer provisoirement les activités du projet vers une autre partie de la région. Bien que les risques ne fassent pas partie de votre cadre logique, il est toujours important d'en tenir compte.

### Les hypothèses

Les *hypothèses* sont des facteurs qui échappent au contrôle du projet, mais qui ont le potentiel d'influencer sa réussite ou son échec. Elles sont les *conditions externes* qui doivent exister pour permettre à notre projet d'atteindre ses objectifs. Nous devons nous assurer qu'il n'y a rien dans l'environnement extérieur qui va rendre notre projet impossible. Nous devons également songer à l'avenir et examiner quels sont les facteurs *futurs* qui pourraient limiter la réussite de notre projet et comment nous pouvons y faire face.

Les problèmes que nous avons identifiés dans notre Arbre à Problèmes et que nous n'abordons pas nous-mêmes dans notre projet, sont devenus des 'hypothèses' : c'est-à-dire, nous supposons que d'autres s'en occuperont, ou sinon, ne pas s'en occuper affectera notre projet de manière significative. Il existe également une classe d'hypothèses qui sont introduites par le fait même que vous ayez décidé de mettre en oeuvre votre projet ; celles-ci ne font pas partie de l'Arbre à Problèmes original que vous tentez à présent de résoudre, mais elles sont devenues pertinentes puisque vous avez décidé d'initier un projet. Par exemple, on pourrait supposer que les membres de la communauté des villages situés en dehors de votre zone d'activité n'empiéteront pas sur les zones qui ont été désignées comme 'zones interdites' avec l'accord des

**Figure 10 : Evaluation des facteurs externes en tant qu'hypothèses**



villageois impliqués dans le projet. Ce n'était pas un problème avant le démarrage du projet. Être conscient de tout cela prouve au bailleur de fonds que nous sommes réalistes et cela nous aide également à gérer les menaces potentielles. La Figure 10 (ci-dessus) expose dans un organigramme certaines questions fondamentales qui peuvent nous aider à déterminer s'il faut incorporer les facteurs externes dans le cadre logique.

### Le test de logique

Une fois que vous êtes satisfait des sections relatives au but global, à l'objectif du projet, aux résultats, aux activités et aux hypothèses, vous devriez vérifier à nouveau chacune des quatre étapes, en travaillant du bas vers le haut, afin d'évaluer si le

cadre logique est effectivement logique, qu'il comporte tous les éléments qu'il doit comporter (et seulement ces éléments là) et que rien d'important n'a été omis.

### Les Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)

Une fois que le projet est prêt à être exécuté, nous devons nous appliquer à mesurer si le projet réalise ses objectifs. Les Indicateurs Objectivement Vérifiables ou IOV, qui sont aussi incorporés dans le cadre logique, devraient nous indiquer si nous atteignons notre but et nous aider à garder le projet sur la bonne voie. Les IOV sont des outils quantitatifs et qualitatifs pour juger si les différents niveaux d'objectif du projet (des buts aux activités) ont été réalisés. Les IOV devraient :

- être faciles et peu coûteux à mesurer
- préciser le lieu
- préciser les délais
- préciser la qualité et la quantité dans ces délais
- être utilisés une seule fois (pour chaque indicateur).

'Objectivement vérifiable' signifie simplement qu'en examinant les preuves, des personnes différentes tireront chacune la même conclusion. Un index devrait si possible mesurer l'impact d'une chose plutôt que le processus entrepris pour y parvenir :

- **Les indicateurs du processus** mesurent comment/si l'objectif a été réalisé (ont tendance à être plus faciles mais moins utiles) ; par exemple, "tant de personnes ont lu ce livre"
- **Les indicateurs d'impact** mesurent comment/si l'accomplissement de l'objectif a eu les conséquences que l'on avait prévues (plus difficiles à évaluer mais souvent plus utiles) ; par exemple, "tant de personnes récoltent plus d'argent parce qu'ils ont lu le livre".

Une fois que l'on a identifié l'indicateur, il faudrait alors le développer pour incorporer de brefs détails sur la quantité, la qualité et le délai (QQD). Par exemple : "99% des écologistes qui ont lu ce livre (quantité) auront augmenté leurs chances de réussite de financement de 50% (qualité) dans les trois prochaines années (délai)." Il devient alors une 'cible' que l'on peut mesurer.

*CONSEIL : Rassemblez toujours les données qui vous servent de point de comparaison/point de référence avant de débiter votre projet. Il est essentiel de disposer de bons points de comparaison /points de référence pour être capable de mesurer l'avancement du projet pendant et en fin de projet (par rapport à ces points de comparaison /points de référence).*

Une autre manière de vous assurer que vos indicateurs sont corrects est de vérifier qu'ils sont :

- Spécifiques
- Mesurables
- Réalisables
- Pertinents
- Datés.

### **Les Moyens de Vérification (MV)**

Les MV sont les sources d'informations qui servent à définir les Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV). Les moyens (ou sources) de vérification comprennent : documents, rapports d'activité, photographies et autres sources substantielles. Les MV constituent la preuve qui permet de mesurer les progrès réels par rapport aux objectifs fixés. Les MV doivent être accessibles et de qualité satisfaisante. Pour chaque indicateur, un MV doit être défini. Les indicateurs pour lesquels aucun MV approprié ne peut être défini ne sont pas vérifiables et doivent être remplacés.

### **Vérifier la matrice du cadre logique**

Une fois que vous avez complété les IOV et les MV, il est important de vérifier à nouveau le cadre logique pour vous assurer qu'il est cohérent. La Figure 11 (page suivante) est une liste de vérification utile pour accomplir cela.

Une fois que vous avez rempli le cadre logique et que vous en êtes satisfait, vous avez toutes les informations fondamentales dont vous avez besoin pour fournir un excellent résumé de votre projet. Le cadre logique peut vous servir de base pour toute demande de financement (encore une fois, même si le bailleur de fonds ne l'exige pas) mais il est tout aussi important de vous en servir comme guide pour la mise en œuvre

Figure 11 : Liste de vérification du cadre logique

PREMIER	TROISIEME	QUATRIEME	HYPOTHESES IMPORTANTES
<p><b>Colonne des Objectifs</b></p> <p>↓</p>	<p><b>Colonne des Indicateurs</b></p> <p>↓</p> <p><b>Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)</b> (« comment saurez-vous que vous l'avez fait? »)</p>	<p><b>Colonne des Preuves</b></p> <p>↓</p> <p><b>Moyens de Vérification (MV)</b></p>	<p><b>Hypothèses importantes</b> (quels facteurs externes à votre projet pourraient influencer sa réussite ou son échec?)</p>
<p><b>But global</b> Un seul objectif, plus vaste que celui du projet (c'est-à-dire que d'autres projets et même d'autres programmes vont aussi contribuer à l'accomplissement de cet objectif)</p>	<p>Quelle preuve indépendante y aura-t-il pour montrer que le but a été atteint ?</p>	<p>Où et comment trouver les données dans les indicateurs.</p>	<p>Quels facteurs, qui ne sont pas réellement abordés par votre projet, pourraient jouer un rôle crucial pour déterminer si la réalisation de l'objectif du projet a l'impact escompté sur le but global ?</p>
<p><b>Objectif du projet</b> Un seul objectif qui doit réellement être atteint du fait de l'exécution du projet.</p>	<p>Quelle preuve indépendante y aura-t-il pour montrer que l'objectif du projet a été atteint ?</p>	<p>Où et comment trouver les informations dans les indicateurs de l'objectif du projet ?</p>	<p>Quels facteurs, échappant au contrôle direct du projet, pourraient jouer un rôle crucial pour déterminer si les résultats ont indépendamment et/ou collectivement l'impact escompté sur l'exécution de l'objectif du projet ?</p>
<p><b>Résultats</b> Produits des activités entreprises. Habituellement il y a 4-10 résultats. Numérotez-les 1, 2, 3, 4 etc.</p>	<p>Quelle preuve indépendante y aura-t-il pour montrer que les résultats ont été obtenus ?</p>	<p>Où et comment trouver les indicateurs de résultats ?</p>	<p>Quels facteurs échappant au contrôle direct du projet (hypothèses initiales ou conditions nécessaires) pourraient jouer un rôle crucial pour vérifier que les activités réalisées contribuent à l'obtention des résultats ?</p>
<p><b>Activités</b> Toutes les tâches (et seulement ces tâches-là) qui doivent être accomplies pour obtenir les résultats escomptés.  Habituellement il y a 4-10 activités par résultat. Numérotez-les 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 2.1, 2.2 etc. pour montrer à quel résultat chacune d'entre-elles contribue.</p>	<p>Il n'est pas nécessaire de remplir les IOV et les MV pour les activités (mais vous pouvez le faire si cela vous aide !). Certains bailleurs de fonds demandent que les coûts du projet soient insérés dans cette cellule à la place.  N.B. Ne soyez pas découragés par la terminologie ! 'Objectivement vérifiable' signifie simplement que si des personnes différentes mesureraient ces facteurs de manière indépendante, elles arriveraient aux mêmes conclusions.</p>	<p>Quels facteurs échappant au contrôle direct du projet (hypothèses initiales ou conditions nécessaires) pourraient jouer un rôle crucial pour vérifier que les activités réalisées contribuent à l'obtention des résultats ?</p>	<p>↑</p> <p><b>Colonne des Hypothèses</b></p> <p><b>SECOND</b></p>

même de votre projet. Si vous avez convenu des activités nécessaires pour réaliser les objectifs du projet, vous pouvez établir des étapes, des délais, des responsabilités pour les différentes activités ainsi que le personnel, les déplacements et l'équipement requis pour les accomplir. Une fois les détails de fonctionnement réglés, vous êtes en mesure de commencer à élaborer le budget du projet.

### 1.7 Le budget du projet

Un plan de projet bien conçu vous aidera à estimer le temps et les ressources nécessaires à un projet. Toutefois, à moins que votre budget de projet ne soit bien pensé et chiffré de manière réaliste, un projet peut effectivement finir par coûter de l'argent à votre organisation plutôt que de lui apporter de nouvelles ressources.

Un budget bien construit permet de prendre conscience de ce qui peut être réalisé. Dans certains cas, les bailleurs de fonds exigent tout d'abord une somme totale et ne demandent que le budget détaillé si le projet franchit le prochain stade de demande de subvention, ou dans certains cas seulement quand le projet est effectivement financé. Faire un rapide calcul "au dos d'une enveloppe" pour une prévision budgétaire pour ensuite détailler les activités du projet qui seront entreprises, peut se révéler très dangereux. Cela peut vous conduire à une situation où le projet promet d'offrir plus qu'il n'est possible d'un point de vue financier, ce qui conduira, soit à un bailleur de fonds déçu, car toutes les activités ne pourront pas être réalisées avec le financement qu'il a octroyé, soit à un manque de fonds, ce qui vous amènera à une course contre la montre pour trouver les fonds qui combleront les manques.

***CONSEIL : Votre planification financière doit entrer en scène au stade de la proposition et non pas une fois que la demande a été approuvée !***

Un bon budget tiendra compte :

- du coût total des activités du projet/programme
- des coûts directs et indirects /frais généraux
- des charges de personnel
- du certificat d'audit
- des besoins de complément de financement
- des flux de trésorerie et des risques de change.

## Le calcul du coût total ; dresser le budget

L'élaboration du budget devrait s'inspirer directement du cadre logique. Une fois que vous avez dressé une liste de toutes les activités prévues, vous pouvez répartir le travail (en utilisant ce que l'on appelle une « structure de répartition du travail ») pour identifier toutes les ressources requises pour le projet. Ceci comprend les ressources humaines, l'équipement, les contrats de sous-traitance etc.

Pour ce faire, suivez les étapes suivantes :

1. Identifiez les étapes du projet ; par exemple, la mise en œuvre, le suivi, l'examen et l'évaluation
2. Déstructurez les étapes jusqu'à ce que les tâches ou les activités les plus petites soient identifiées
3. Décomposez les ressources humaines en heures réparties par employé (chef de projet, personnel financier etc.)
4. Décomposez les besoins en équipement (ordinateurs portables, jumelles, livres sur les oiseaux...)
5. Ensuite, utilisez cette 'structure de répartition du travail' pour produire 'une structure de répartition des coûts' : c'est à dire, dresser une liste complète de chaque élément qui peut être classé comme une dépense
6. Attribuez une valeur monétaire à ces ressources.

De cette façon, vous pouvez facilement calculer combien vous coûtera la mise en œuvre de votre projet sur sa totalité.

Un budget devrait être suffisamment détaillé et structuré pour permettre une bonne gestion du projet. Il devrait également être 'conditionné' pour s'adapter à la structure budgétaire du bailleur de fonds. Cela signifie que vous pourriez établir deux budgets, un 'budget interne' qui décrit toutes les activités que vous souhaitez mener, et combien elles coûtent (y compris les frais de personnels et les frais généraux), et un 'budget externe' qui répond aux critères du bailleur de fonds (par exemple, ils peuvent vous demander de suivre des "lignes budgétaires" spécifiques). En principe, il vaut mieux fournir moins de détails dans le 'budget interne', pour vous permettre de conserver une plus grande flexibilité lors de la mise en œuvre du projet (de nombreux bailleurs ne permettent pas beaucoup de reports de fonds d'une ligne budgétaire à une autre, sans leur consentement).

## Les coûts directs et indirects/frais généraux

Il est important d'identifier tous les coûts associés aux activités, à la fois les coûts directs qui sont faciles à identifier (par exemple, le personnel, les consultants, le matériel et le transport) et les coûts indirects qui sont souvent des estimations (par exemple, le loyer, les services publics, les heures du personnel d'appoint et les prestations de services) mais qui sont tout aussi essentiels au bon fonctionnement de l'organisation.

La définition du 'coût direct' par opposition au 'coût indirect' ou aux 'frais généraux' dépend des unités opérationnelles pour une activité donnée. Par exemple, si vous avez besoin d'un bureau pour exécuter un projet, ce sera considéré comme un coût direct du projet. Tandis que si vous avez un bureau à partir duquel vous faites fonctionner dix projets, pour chaque projet, les frais de bureau seront alors un coût indirect (frais généraux), puisque les frais de bureau ne peuvent pas être facilement dissociables en fonction de chaque projet.

*CONSEIL : De nombreuses organisations instaurent leur propre méthode de calcul des coûts afin d'estimer efficacement ces coûts 'indirects', mais bien réels. Ceci est très utile à la fois à des fins budgétaires et pour montrer au bailleur de fonds sur quoi les frais généraux sont fondés.*

## Les frais de personnel

Assurez-vous que tous les coûts, y compris les salaires, les impôts, les avantages sociaux, les plans de retraites, les polices d'assurances soient incorporés. Au cas où vous avez besoin de recruter du personnel pour un projet, il faut également inclure les frais de recrutement (publicité, entretiens, frais de transport pour les candidats etc.). Lorsque vous tenez compte des heures de travail du personnel nécessaires pour entreprendre un projet, vous devez également penser à l'appui fourni par d'autres membres du personnel qui ne sont pas engagés à plein temps sur le projet, que ce soit à des postes à responsabilité ou de soutien. Vous devez aussi tenir compte du temps qu'il faut pour développer un projet, rédiger les rapports, communiquer ses résultats et le clôturer. N.B. : Puisque de nombreux bailleurs de fonds ne permettent pas que des dépenses soient engagées pour le projet avant que le contrat ne soit signé, vos frais de développement de projet ne sont généralement pas financés. Par conséquent, il est recommandé d'incorporer les frais de conception du projet suivant dans le budget de

ce projet (par exemple, dans le cadre d'un 'plan de viabilité').

Le personnel qui est déjà payé par un bailleur de fonds ne devrait pas être pris en charge à nouveau. Cependant, s'ils mènent des activités qui relèvent du champ d'application de votre projet, vous pouvez incorporer les coûts de ce travail dans le budget du projet sous la colonne 'cofinancement'. Si le projet doit durer plusieurs années, il vous faut intégrer les augmentations de salaires et d'autres coûts correspondant à l'inflation prévue au fil du temps.

### **Le certificat d'audit**

Le bailleur de fonds exige-t-il un audit ? Si c'est le cas, de quelle portée doit-il être et qu'est ce qui doit être audité exactement ? Où sera-t-il effectué et par qui ? L'obtention d'un certificat d'audit peut prendre du temps et l'on doit en tenir compte si les délais sont serrés. Les audits peuvent être très coûteux et doivent être intégrés dans le budget (s'ils ne sont pas pris en charge par le bailleur de fonds ; mettez-vous d'accord dès le début) ; ils peuvent aussi influencer la manière dont on devrait entreprendre les procédures administratives du projet et par conséquent, ceci devrait être pris en considération au stade de planification du projet.

### **Les besoins de cofinancement (ou 'complément de financement')**

Certains bailleurs de fonds expriment le besoin d'un cofinancement, mais même s'ils ne le font pas, disposer d'un 'complément de financement' peut être utile comme « argument de vente » de votre projet. C'est souvent un domaine complexe qui requiert une planification minutieuse. Au minimum, si le cofinancement est nécessaire, réunir les fonds et rédiger un rapport constituent un fardeau (administratif) supplémentaire pour tout projet.

***CONSEIL :** Si le bailleur de fonds n'exige pas de cofinancement ou n'en demande qu'une présentation minimale, alors ne prenez pas un engagement supplémentaire en incluant des budgets détaillés de cofinancement.*

Si le cofinancement est requis, vérifiez les éléments suivants :

- Le cofinancement/complément de financement est-il fiable (est-il déjà acquis) ? Est-il admissible (certains bailleurs de fonds ont des besoins spécifiques dans ce contexte) ?

- Le complément de financement contribue-t-il aux objectifs du projet ? Il doit être directement lié au projet que vous souhaitez mettre en œuvre.
- Quels détails sont requis dans le rapport en matière de cofinancement ? Certaines agences de financement exigent un rapport d'audit complet sur le budget total, y compris le complément de financement, tandis que d'autres ne l'exigent pas.
- Peut-on justifier le cofinancement au niveau de détails exigé par le bailleur de fonds ?
- Qui est responsable du cofinancement et est-il sous notre contrôle ?

NB : La différence entre 'cofinancement' et 'effet de levier' est que le cofinancement contribue à l'exécution du projet original, alors que l'effet de levier ajoute de la valeur au projet en finançant des activités supplémentaires (par exemple, des projets 'dérivés').

### Les flux de trésorerie et les risques de change

Comment fonctionne le financement ? Quelles en sont les conséquences sur les flux de trésorerie ? Certains bailleurs de fonds payent à terme échu et peuvent être très lents à payer. Il est important de s'assurer que le projet peut survivre au déficit de trésorerie qui risque de survenir dans ces cas là.

Pensez également aux fluctuations éventuelles du taux de change. Votre bailleur de fonds paiera peut être en Euros, en Dollars ou en Livres Sterling, alors que vous financerez vos activités de projet en devise locale. Les fluctuations du taux de change peuvent se révéler à votre avantage mais peuvent aussi vous rendre la vie très difficile si elles vont dans le mauvais sens. Vous devrez intégrer une certaine souplesse dans votre budget pour en tenir compte, et être en accord sur ce point avec votre bailleur de fonds.

***CONSEIL : Essayez d'obtenir au plus vite le plus d'espèces possible. Cela vous procurera l'argent nécessaire pour vos opérations (sans lequel il y a un coût de financement supplémentaire) et peut réduire les risques de change.***

### Quelques conseils supplémentaires :

- Veillez à ce que votre organisation dispose d'un système interne efficace de contrôle des finances

- Assurez-vous que chaque dépense est accompagnée de son reçu ou justificatif respectif
- Conservez les copies des reçus à titre de référence quand les copies originales sont demandées par le bailleur de fonds. Ces copies peuvent être conservées par voie électronique
- Assurez-vous de comprendre le modèle de rapport du bailleur de fonds ; la plupart des bailleurs de fonds ont leur propre modèle de rapport
- Les directeurs de projet devraient régulièrement examiner leurs rapports financiers avec leurs collègues des Finances pour un contrôle efficace des coûts
- Etablissez un échéancier de rapports de projet et veillez à remettre les rapports financiers à temps
- Ne dépensez jamais au-delà de votre budget !
- Votre proposition de projet et votre budget, une fois approuvée par un bailleur de fonds, constituent une partie de votre contrat avec le bailleur de fonds. Par conséquent, si vous voulez apporter des modifications aux activités du projet ou au budget, il vous faut d'abord vérifier cela avec le bailleur de fonds. Les fonds qu'il donne sont destinés à accomplir le travail tel qu'il est indiqué dans la proposition, tout en respectant les délais et le budget tels qu'ils sont définis dans la proposition. Vous ne pouvez pas changer cela de manière unilatérale (cela représenterait une « rupture de contrat » !).

## 1.8 L'évaluation des risques et le plan de secours

Avant d'envoyer une proposition ou une demande de financement, il est important de vérifier que tous les risques potentiels sont pris en compte et que des plans pour y remédier sont élaborés ('évaluations' et 'solutions'). La liste de vérification qui suit se propose de vous aider à gérer le projet que vous proposez et à être mieux en mesure d'exécuter ce que vous promettez.

Il y a sept catégories de risques classiques que vous devriez vérifier :

1. Risques **environnementaux** ; par exemple, les catastrophes naturelles
2. Risques **financiers** ; par exemple, les risques externes tels que les taux d'intérêt, les fluctuations du taux de change, ainsi que les risques internes tels que les difficultés de cofinancement ou les mécanismes financiers défectueux
3. Risques **opérationnels** ; par exemple, les risques liés à la complexité du projet, le fait d'évoluer dans un nouvel environnement, la gestion inefficace, la négligence

professionnelle, les incompétences/erreurs humaines, la sécurité compromise, la défaillance de l'infrastructure, le manque de suivi et d'évaluation ou la lenteur d'exécution

4. Risques **organisationnels** ; par exemple, causés par les modalités institutionnelles/de mise en œuvre, les capacités des partenaires etc.
5. Risques **politiques** ; par exemple, causés par un changement de gouvernement et d'engagement, la volonté politique (gouvernance), la corruption, l'instabilité politique, l'opinion défavorable du public, l'intervention négative des médias...
6. Risques **règlementaires** ; par exemple, causés par de nouvelles réglementations et politiques inattendues
7. Risques **stratégiques** ; par exemple, quand les partenaires ne s'acquittent pas de leurs obligations.

D'autres risques, qui n'entrent pas dans les autres catégories, peuvent inclure le braconnage, l'empiètement, la pression démographique, la pauvreté etc.

#### Conseils supplémentaires :

- Assurez-vous que ce que vous vous êtes engagés à faire est clair, et que vous avez les capacités de le faire, que vous pouvez en fournir la justification, telle qu'elle est exigée par le bailleur de fonds, et que vous pouvez remettre les rapports de projet à temps
- Quel est le calendrier ? Par exemple, le calendrier des rapports doit être réaliste, compte tenu de la complexité des opérations (par exemple, en général, plus il y a de sites et de personnes impliqués, plus cela prend du temps). Vous aurez peut être besoin de rassembler les rapports de différents groupes, ce qui peut prendre beaucoup de temps à finaliser
- Prévoyez suffisamment de temps dans votre projet, à la fois pour une phase de lancement et une stratégie de sortie
- Faites un plan d'urgence (avec son budget propre) au cas où vous avez besoin de recourir à un 'Plan B'

### 1.9 Les plans d'exécution, les étapes et le diagramme de Gantt

#### Le plan d'exécution

Sur la base des activités de votre cadre logique, vous pouvez développer votre 'plan opérationnel' ou Plan d'Exécution du Projet (également connu sous le nom de 'PEP').

Vous pouvez faire cela, soit avant, soit après l'élaboration de votre budget : votre budget peut être incorporé dans votre PEP, ou inversement. Toutefois, il est en général bien plus facile d'établir votre budget si vous avez déjà mis au point votre plan opérationnel et votre diagramme de Gantt.

Un PEP peut être un document de 60 pages, mais il peut aussi se présenter sous forme d'un seul tableau. Dans ce cas, celui-ci devrait comprendre une colonne pour vos activités (dérivées du cadre logique) ; une colonne pour les étapes clés de votre projet (voir page 42) ; un échéancier (sous forme de Diagramme de Gantt, voir page 43) ; une colonne où figure le nom du responsable de l'activité au sein de votre organisation/de votre équipe de projet ; et quelques colonnes avec les ressources requises (personnel/matériel/coûts de fonctionnement [ou : personnel/déplacements/équipement/coûts administratifs, ou tout autre ligne budgétaire pertinente]) ; celles-ci proviennent de votre budget, ou y sont intégrées, selon que vous faites votre PEP ou votre budget en premier). La Figure 12 (à la page suivante) donne un exemple d'un 'plan opérationnel' ou d'un simple PEP.

**Figure 12 : Plan d'Exécution du Projet**

Activité	Étape	Période (mois)												Responsable	Ressources			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		Personnel	Matériel	Coûts de fonctionnement	
1.1																		
1.2																		
1.3																		
2.1																		
2.2																		
2.3																		
3.1																		
4.1																		
Etc.																		

## Les étapes

Au sein de votre PEP, une étape marque l'accomplissement d'un ensemble particulier d'activités, un 'lot de tâches' ou une phase, généralement marquée par un événement majeur tel que, la signature d'un accord, la production d'un document ou la création d'un nouvel organisme communautaire. En ce sens, une étape signifie 'la distance parcourue' (les étapes clés d'un projet).

Comme expliqué précédemment, une étape signifie un événement clé du projet ; elle ne devrait pas être utilisée pour se référer à des tâches ou des processus intermédiaires, même quand ceux-ci sont essentiels au résultat du projet. Bien qu'il n'y ait pas un nombre 'correct' d'étapes ou de durée entre elles, elles perdent de leur valeur comme points de communication quand il y en a trop ou pas assez. Il devrait y avoir bien moins d'étapes que d'activités, mais il devrait y avoir assez d'étapes pour déterminer si le projet se déroule comme prévu ou pas à des intervalles importants.

## Le Diagramme de Gantt

Le Diagramme de Gantt est un histogramme populaire qui illustre un calendrier d'exécution de projet. Le diagramme indique les dates de début et de fin des activités au sein d'un projet ; ainsi, il constitue le 'résumé' du PEP. Une fois de plus, il se base sur les activités telles qu'elles sont définies au sein du cadre logique. De nombreux bailleurs de fonds exigent un Diagramme de Gantt dans leurs formulaires de demande (plutôt que le PEP complet). Voir un exemple en Figure 13.

### 1.10 Le suivi et l'évaluation

La mise au point d'un cadre de suivi et d'évaluation solide et concret est une composante essentielle de la planification de votre projet. Il vous aidera à déterminer si des ajustements sont nécessaires à mi-parcours. Le suivi et l'évaluation font partie d'un processus qui permet de mesurer les progrès effectués et peut créer une boucle de rétroaction interne, qui peut vous aider à éviter les échecs et exploiter le potentiel de réussite au maximum.

#### La définition du suivi et de l'évaluation

Beaucoup de gens utilisent les termes de 'suivi' et d'évaluation' de manière interchangeable alors qu'en fait ce sont des choses différentes, bien qu'ensemble, ils constituent le processus de suivi et d'évaluation. Le suivi est un processus qui consiste à recueillir des informations pour déterminer l'avancement du projet. L'évaluation est



un processus adaptatif qui intervient après le suivi et pose la question “qu’allons-nous faire de notre perception actuelle de l’avancement du projet ?”.

Dans bien des cas, les bailleurs de fonds vous demanderont dans leur formulaire de demande comment vous envisagez de procéder au suivi et à l’évaluation (‘S&E’) de votre projet. S’ils vous accordent un financement, ils s’attendent à ce que vous remettiez un rapport sur l’avancement du projet et souhaiteront généralement recevoir une évaluation complète (parfois effectuée par des évaluateurs ‘externes’ indépendants) une fois le projet terminé. Cependant, le suivi et l’évaluation du projet ne se font pas uniquement à la fin du projet. Ils doivent être effectués tout au long du projet, pour vous permettre d’identifier les problèmes très tôt et pallier aux carences. Plus concrètement, le suivi et l’évaluation renvoient aux objectifs fixés à la phase de planification. Il est donc essentiel d’investir du temps et des ressources dès le début du projet afin de définir comment vous allez mesurer la réussite du projet et dresser un plan pour mettre en oeuvre le processus de suivi et d’évaluation. Les indicateurs devraient être définis et intégrés au processus de conception et d’exécution, de sorte que les informations pertinentes soient rassemblées au fur et à mesure que le projet avance.

Vous pouvez utiliser les indicateurs (IOV) et leurs Moyens de Vérification (MV) que vous avez développé dans votre cadre logique comme base de votre plan de S&E (voir Section 1.6). Vos étapes (voir Section 1.9) sont de bons points de référence pour mesurer l’avancement du projet.

*CONSEIL : Lors de la phase d’exécution du projet, vous pouvez profiter des réunions d’équipe de projet, des réunions de comité de pilotage et de toute autre réunion des parties prenantes pour comparer les objectifs du projet et son avancement avec les points de comparaison/points de références, en utilisant les indicateurs que vous avez développés dans votre cadre logique.*



## Section 2

# Sélection des bailleurs de fonds, rédaction et dépôt de la demande

*Cette section vous aide à trouver le bailleur de fonds le plus approprié pour votre projet. Elle vous fournit les bases pour développer une méthode de financement réussie, ainsi qu'une liste de vérification pour une demande de financement, afin que vous n'omettiez aucune des informations ou étapes essentielles du processus d'élaboration de la demande.*

## Les principes généraux de sélection du bailleur de fonds, rédaction et présentation de la demande

- Assurez-vous que vous avez une idée claire de ce que vous « vendez »
- Assurez-vous que le projet ou programme répond à vos priorités opérationnelles actuelles
- Assurez-vous que le projet ou programme remplit les critères du bailleur de fonds
- Présentez votre projet ou programme et votre budget d'une manière professionnelle qui prouve que vous pouvez réaliser ce que vous proposez
- Suivez le format et les procédures de demande des bailleurs de fonds
- Vérifiez que la proposition est parvenue au bailleur de fonds et à temps !  
Pour cela, utilisez une liste de vérification.

### 2.1 Que vendez-vous et de quoi avez-vous besoin ?

Avant de débiter une collecte de fonds, vous devez poser les questions suivantes :

- Ce projet s'inscrit-il dans la mission de votre organisation et est-il l'une des principales priorités de votre organisation ? (si ce n'est pas le cas, voulez-vous vraiment le faire?)
- Que doit-on financer ? (travaux en cours, nouveaux travaux, infrastructures...)
- Où en a-t-on besoin ? (pays, région, site...)

- Quand en a-t-on besoin ? (tout de suite, dans six mois, dans deux ans...)
- Qui en a besoin ? (personnel d'ONG, collectivités locales, autres...)
- Combien faut-il ? (calcul du coût de la portée du travail)
- Qui sera responsable ? (qui dirigera la recherche de financement ; ce n'est pas forcément la même personne que celle qui exécutera le projet).

Si vous avez déjà entrepris une analyse des parties prenantes, une analyse du problème et effectué un cadre logique, comprenant les objectifs du projet, les résultats souhaités et les activités, vous disposez en effet d'un concept de projet et vous avez sans doute déjà répondu à un grand nombre des questions ci-dessus.

Il vous faut à présent identifier les bailleurs de fonds appropriés et ensuite adapter votre concept de projet au format requis par ces bailleurs de fonds.

## 2.2 Comment trouver des bailleurs de fonds

Cette section offre un aperçu des différents outils que vous pouvez utiliser pour trouver des bailleurs de fonds. Vous trouverez de plus amples informations sur les annuaires, les sites internet et les ressources spécifiques aux 'Organismes de Subventions' en annexe 1 de ce guide.

Voici les cinq moyens essentiels pour trouver des bailleurs de fonds appropriés :

- Les bailleurs de fonds actuels et anciens de votre organisation
- Les annuaires d'organismes de subventions
- L'internet
- Les rapports annuels des autres organisations
- Le bouche à oreille/les réseaux (y compris les réseaux sociaux).

### Les bailleurs de fonds actuels et anciens

Il est judicieux de commencer par dresser une liste des bailleurs de fonds actuels et anciens de votre organisation. Cela vaut souvent la peine d'approcher les bailleurs de fonds actuels, en fonction de la taille de leurs budgets disponibles, car vous aurez déjà établi de bonnes relations de travail avec eux et ils sont convaincus par le travail que vous faites. Dans certains cas, les anciens bailleurs de fonds ne font simplement plus 'partie du paysage' parce que le personnel de votre organisation est trop occupé pour les approcher à nouveau. Il est donc recommandé d'examiner cette liste afin de déterminer si certains d'entre eux valent la peine d'être approchés. Ils ne sont

plus appropriés (car ils ont changé leurs priorités) mais dans de nombreux cas, ils le seront. Voir aussi les stratégies et plans de financement au Chapitre 4.

***CONSEIL :** Si vous approchez des bailleurs de fonds actuels ou anciens, renseignez-vous sur les projets (de votre organisation) qu'ils financent ou qu'ils ont financés, pour que vous puissiez répondre à toute question à leur sujet même si vous n'êtes/n'étiez pas le chef de projet.*

### **Les annuaires d'organismes de subventions**

Il existe une gamme d'annuaires très utiles qui répertorient les organisations qui offrent des subventions au secteur à but non lucratif. Ils fournissent généralement les coordonnées du bailleur de fonds, des informations sur le type de travail qu'il appuie, les restrictions géographiques et d'autre nature, les détails sur le processus de demande (y compris les délais de dépôt), la taille des subventions et d'autres informations utiles. Ces annuaires peuvent servir de 'première étape' pour identifier les bailleurs de fonds potentiels, bien qu'une fois que vous avez identifié un bailleur de fonds, vous devrez sans doute faire une recherche plus approfondie en consultant son site internet ou en utilisant un moteur de recherche, afin de retrouver des données sur les subventions passées et plus d'informations que celles qui sont disponibles dans ces annuaires.

Certains annuaires d'organismes de subventions sont très généraux, d'autres sont plus spécifiques. Plus les bailleurs de fonds potentiels répondent à vos objectifs, mieux c'est. Par exemple, vous pouvez acheter un guide qui répertorie toutes les institutions de financement américaines, mais si la plupart d'entre elles n'accordent des fonds qu'aux organisations basées en Amérique du Nord et que votre organisation est basée en Afrique, vous allez acheter un annuaire dont 5% des données seulement vous seront utiles.

### **L'internet**

Certains sites internet offrent de multiples ressources pour les demandeurs de subvention. Chapel and York, le 'Directory of Social Change' (basé au Royaume Uni) et le Foundation Centre (basé aux Etats-Unis) sont parmi les plus utiles. Ils fournissent des annuaires de bailleurs de fonds en ligne, vendent une large gamme de

publications sur les techniques de collecte de fonds et sur la gestion et le renforcement des capacités des ONG, ainsi que des annuaires reliés. Ils animent également des cours et des séminaires sur la collecte de fonds. Ils fournissent des conseils sur la collecte de fonds, et dans certains cas, des modèles de demande de financement et d'autres ressources gratuites. D'autres proposent un système d'abonnement et vous envoient une liste quotidienne ou mensuelle des opportunités de financement offertes par divers bailleurs de fonds.

Même si vous pouvez facilement vous 'perdre' sur l'internet en consultant des informations non filtrées sur les bailleurs de fonds et les opportunités, cela vaut toujours la peine de regarder ces sites internet de temps en temps. Vous trouverez quelques unes de ces adresses en annexe 1 de ce guide.

### **Les rapports annuels des autres organisations**

Où nos concurrents obtiennent-ils de l'argent ? Quels sont les bailleurs de fonds qui les soutiennent ? La meilleure façon de le savoir est de consulter les rapports annuels ou les autres publications produites par vos concurrents car, en général, ils y dressent la liste de leurs principaux bailleurs de fonds (à la fois institutionnels et privés) ; il est alors facile de faire des recherches sur ces bailleurs de fonds en consultant l'internet ou les annuaires énoncés ci-dessus.

N'oubliez pas de consulter les rapports annuels du secteur académique ou des ONG non-environnementales ; ils peuvent se révéler pertinents. Vous pouvez aussi regarder les plans stratégiques et les rapports annuels du secteur de l'entreprise pour voir qui les a financés au cours d'une année donnée et vérifier si vous seriez admissible pour bénéficier de leur soutien l'année suivante !

### **Le bouche à oreille/les réseaux, y compris les réseaux sociaux**

La manière la plus ancienne mais toujours extrêmement valable pour obtenir des informations : parler au gens. Parlez à vos membres, vos amis et vos relations, vos collègues, vos concurrents, votre famille ; vous ne savez jamais qui connaît qui ! La stratégie du 'qui connaitre', en plus de la stratégie du 'savoir-faire', peut se révéler fructueuse. Tout le monde peut avoir une grande idée ou connaître une personne en mesure de vous aider.

Demandez également à vos partisans d'inciter leurs amis et leurs collègues à vous soutenir, eux aussi. Demandez à vos bailleurs de fonds de vous présenter à d'autres bailleurs de fonds. Utilisez d'autres réseaux, tels que le Rotary Club, le terrain de

golf, la salle de gym, l'église, Facebook, Twitter, You Tube et d'autres réseaux sociaux, pour diffuser des informations et observez qui s'y intéresse.

***CONSEIL :** Une fois que vous avez effectué toutes vos recherches, c'est une bonne idée d'ajouter toutes les informations pertinentes que vous avez récoltées sur les bailleurs de fonds à votre propre banque de données. Note : Pour que cette banque de données soit utile, il faut constamment la mettre à jour !*

### 2.3 Types de bailleurs de fonds

Non seulement les critères et les montants des subventions varient entre les bailleurs de fonds, mais chacun d'entre eux a une manière différente de travailler et des attentes spécifiques vis-à-vis du processus de demande, des besoins de cofinancement, des exigences en matière de rapport et de flexibilité.

Il peut arriver que, bien que certains bailleurs de fonds offrent des subventions très importantes, ils s'attendent à des niveaux élevés de cofinancement, posent des conditions strictes en matière de rapports financiers et techniques et payent à terme échu. Si les flux de trésorerie et autres contraintes du projet n'ont pas été mûrement réfléchis, de telles exigences de la part des bailleurs de fonds peuvent entraîner de graves problèmes pour le projet, ou même pour l'organisation tout entière. Par conséquent, en plus de savoir si un bailleur de fonds est susceptible d'être intéressé par votre type de projet, il est aussi primordial d'examiner s'il est utile de recevoir de l'argent de la part de bailleurs de fonds dont les termes et conditions d'octroi de subvention risquent de pénaliser votre projet ou votre organisation.

#### Les bailleurs de fonds bilatéraux

'Bilatéral' signifie "qui affecte réciproquement deux nations ou parties". En termes de financement, les bailleurs de fonds bilatéraux sont des gouvernements nationaux dont les programmes de financement (tels que le gouvernement du Royaume Uni à travers le DFID et l'Initiative Darwin) sont accessibles à d'autres, par exemple, des ONG nationales ou internationales. C'est une relation de réciprocité entre le fonds gouvernemental et l'organisation chargée d'exécuter le projet.

**Figure 14 : Types de bailleurs de fonds**

Types de bailleurs de fonds	Avantages	Inconvénients
<p>Gouvernements (bilatéraux et multilatéraux), par exemple, Bilatéraux : Danida, Sida, Finnida, Norad, JICA, DfID et Darwin (G-B) ; multilatéraux : la CE, le FEM, le PNUD, la Banque Africaine de Développement ...</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrent généralement des subventions importantes</li> <li>• Peuvent être utiles sur des questions politiques</li> <li>• Si le projet s'inscrit dans la stratégie du gouvernement, alors cela augmente ses chances d'avoir un impact significatif</li> <li>• Le personnel est professionnel et comprend les questions sur lesquelles vous travaillez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de demande bureaucratique généralement long et complexe. Deux étapes de demande sont souvent nécessaires</li> <li>• Le paiement est souvent retardé et peut nécessiter un cofinancement important</li> <li>• Peu de flexibilité</li> <li>• Ont parfois des exigences coûteuses et pénibles en matière de rapport</li> </ul>
<p>Grande fondations, par exemple : la Fondation Arcadia, la Fondation MAVA, la Fondation MacArthur, la JRS Biodiversity Foundation et le Fonds de Partenariat pour les Ecosystèmes Critiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrent généralement des subventions importantes</li> <li>• Le personnel est professionnel et comprend les questions sur lesquelles vous travaillez</li> <li>• Les conditions de financement sont claires et le processus de demande est généralement bien documenté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le processus de demande peut être long</li> <li>• Les formats de demande et de rapport peuvent être compliqués</li> <li>• Les priorités sont parfois très personnelles suivant les membres du comité d'administration et peuvent changer assez facilement</li> </ul>
<p>Petites fondations/petits organismes de subvention, par exemple : Le Disney Worldwide Conservation Fund, Sound Approach ; petites subventions d'autres ONG (NC-IUCN, WCS), le PMF/FEM, l'AEWA, Ramsar, les Fonds d'Ambassade, le Rotary Club...</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permettent parfois une approche/un engagement plus personnel à l'organisation</li> <li>• Processus de demande et de remise de rapport parfois plus souple/plus facile</li> <li>• Plus flexibles sur les conditions de financement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le personnel n'est pas aussi professionnel que celui des grands organismes de financement institutionnels</li> <li>• Peuvent ne pas avoir beaucoup d'argent</li> <li>• Les formats de demande et de rapport peuvent être tout aussi pénibles que pour les larges subventions</li> <li>• Les priorités peuvent changer très rapidement</li> </ul>
<p>Grandes fondations d'entreprises, par exemple : Ford, Mitsubishi, Toyota, Shell, Exxon...</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposent souvent d'importantes sommes d'argent à distribuer</li> <li>• Ont souvent un personnel vaste et professionnel</li> <li>• En général, expriment clairement ce qu'ils attendent de l'accord de financement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peuvent changer leurs priorités fréquemment</li> <li>• Sont souvent sensibles à tout ce qui peut attiser l'hostilité des autres parties prenantes</li> <li>• Les accords contractuels peuvent être laborieux</li> <li>• S'attendent à beaucoup d'attentions et à la divulgation de leur nom pour leur argent</li> <li>• Prendre l'argent d'une société multinationale risque d'attirer l'hostilité d'autres bailleurs de fonds qui financent votre organisation</li> </ul>

### **Les bailleurs de fonds multilatéraux**

‘Multilatéral’ signifie “qui implique ou auquel ont participé plus de deux nations ou parties”. Les agences multilatérales sont des organisations qui rassemblent plusieurs parties, par exemple, la Commission Européenne (qui représente les pays de l’Union Européenne), la Banque Africaine de Développement et les agences des Nations Unies telles que le PNUD et le PNUE etc.

### **Les fonds fiduciaires et fondations**

Un fonds fiduciaire de bienfaisance est un fonds fiduciaire dont la raison d’être est exclusivement caritative et présente un avantage pour le public. Une fondation est plus ou moins la même chose sous un autre nom. Ce sont toutes deux des organisations à but non lucratif avec un statut juridique. Il y a des ‘fonds fiduciaires et fondations privés’ (fondés par un particulier ou une famille, comme la Fondation Bill et Melinda Gates), et il y a des ‘fonds fiduciaires et fondations d’entreprise’ (tels que les Fondations Mitsubishi et Ford).

Les avantages et inconvénients de certaines catégories de bailleurs de fonds sont décrits ci-contre dans la Figure 14.

## **2.4 Trouver les bailleurs de fonds compatibles avec votre projet**

Tout en gardant à l’esprit la liste ci-dessus, vous devez parcourir votre liste de bailleurs de fonds potentiels et examiner leurs critères pour décider s’ils sont compatibles avec votre projet. Vous devez prendre en compte les éléments suivants :

### **Les objectifs, la mission et les préoccupations du bailleur de fonds :**

- Principaux objectifs du financement
- Thème(s) principal(ux), portée géographique, intérêts...
- Expressions à la mode (conservation de la biodiversité, lutte contre la pauvreté, développement durable, égalité des sexes, changement climatique, services écosystémiques...).

### **Le type de projets et la taille des subventions que le bailleur de fonds offre en général**

- Types de projets/activités financé(e)s
- Types de projets/activités admissibles/non admissibles
- Types d’organisations éligibles/inéligibles

- Durée préférée du projet (et sa portée)
- Montant habituel de la subvention (et sa portée)
- Financement total, ou un complément de financement est-il requis ?

### **La procédure de demande du bailleur de fonds**

- Date de limite de dépôt
- Durée d'attente entre le dépôt et la décision
- Durée entre la signature des contrats et le démarrage du projet
- Comment la décision de financement est-elle prise ? Où et par qui ?
- Procédure de demande spéciale ? Envoi direct de la demande complète, ou concept du projet d'abord et demande complète ensuite ?
- Formulaire de demande spécial ? Comment se le procurer ?
- Demande requise en format papier et/ou format électronique ?
- Exigences ou contraintes particulières ? (par exemple, annexes certifiées, garanties bancaires, nouveaux projets seulement, coûts différentiels seulement, énormes exigences en matière de rapport...).

### **Autres questions à considérer**

- Disposent-ils réellement des fonds à distribuer ?
- Financent-ils actuellement votre organisation ou sont-ils d'anciens bailleurs de fonds ?

Si vous évaluez chaque bailleur de fonds en employant cette série de questions en relation avec votre projet, vous serez probablement à même d'exclure certains bailleurs de fonds potentiels. Cela peut vous sembler décourageant mais cela va vous permettre de gagner du temps et d'employer votre temps plus efficacement en n'approchant que les bailleurs de fonds

- a) dont vous avez plus de chances de recueillir des fonds, puisque leurs critères correspondent étroitement à vos besoins, et
- b) que vous n'allez pas avoir d'ennuis à une date ultérieure au cas où ils vous accorderaient la subvention en posant des exigences contraignantes en matière de rapport, des besoins de cofinancement irréalistes ou d'autres conditions du même genre.

## 2.5 Avant de commencer à rédiger

### Contactez le bailleur de fonds

Après avoir identifié une liste des meilleurs bailleurs de fonds pour votre projet, la prochaine étape consiste à contacter le bailleur de fonds (si c'est possible) pour lui présenter votre idée de projet et essentiellement pour recueillir ses impressions sur ce qu'il recherche exactement (objectifs, mission, préoccupations), ainsi que les informations pratiques sur le format de la proposition et la date limite de dépôt. Vous devriez déjà avoir recueilli certaines informations grâce à votre recherche ci-dessus, mais il est bon de vérifier avec un membre du personnel du bailleur de fonds qui disposera parfois des informations qui n'ont pas été publiées sur le site internet ou ne figurent pas dans les directives publiées. Vous trouverez de plus amples informations sur la prise de contact avec les bailleurs de fonds dans la Section 3 de ce guide.

### Assurez-vous d'avoir une équipe solide pour la demande de financement

Pour écrire une bonne demande de subvention, il faut généralement une approche d'équipe. L'équipe devrait inclure :

- Des membres du personnel du programme dotés d'une expertise technique qui devraient avoir une bonne compréhension des besoins pratiques et des données techniques du projet
- Des membres du personnel des Finances et des agents contractuels compétents en matière de budget, montage financier et questions contractuelles et juridiques
- Des agents de financement dotés d'une connaissance détaillée du bailleur de fond et de compétences en matière de recherche de fonds et de démarchage.

Idéalement, une fois qu'un bailleur de fonds a été identifié pour un projet spécifique, l'équipe chargée de constituer la demande devrait se rencontrer (même si c'est seulement par courriel ou sur Skype) et se mettre d'accord sur qui fait quoi et quand.

***CONSEIL :** Mettez-vous d'accord sur les délais internes pour rédiger des parties ou des ébauches de la demande, et respectez-les. Nommez un coordinateur qui veillera au respect des délais et réunira tous les différents éléments de la demande et les personnes concernées.*

Si vous travaillez avec des équipes à distance ou par téléphone, par email ou sur Skype, il est encore plus important de parvenir à un accord très clair sur qui est responsable de quoi et, par exemple, de tenir compte de toute fête nationale ou religieuse à venir qui aurait un impact sur le plan de travail.

Il est également important d'être vigilant vis-à-vis des différents fuseaux horaires pour que, si vous travaillez dans des délais très serrés, ils puissent jouer en votre faveur plutôt qu'à vos dépens : un membre de l'équipe peut travailler sur une demande dans une partie du monde, pendant que l'autre membre dort, ce qui, en pratique, signifie que vous pouvez obtenir 16 ou même 24 heures de travail accomplis en une seule journée, ou du moins en théorie !

*CONSEIL : Pour une demande qui oblige des individus à y consacrer une grande partie de leur temps, dans un délai précis, il convient d'avertir les supérieurs hiérarchiques du personnel concerné de l'engagement nécessaire, afin d'éviter que des employés soient tiraillés dans plusieurs directions à la fois.*

### Les questions critiques avant de vous y mettre !

- Votre organisation est-elle la mieux placée pour réaliser ce projet ? Le projet est-il hautement prioritaire sur vos autres engagements ?
- Disposez-vous des ressources humaines pour faire la demande ? Pouvez-vous gérer le projet de la manière requise par le bailleur de fonds ?
- Avant de commencer : la demande est-elle réalisable dans les délais impartis ?
- Le bailleur de fonds dispose-t-il des fonds ?
- Y a-t-il une autre personne au sein de votre organisation/des institutions partenaires qui est en train de déposer une demande à ce bailleur de fonds, et si c'est le cas, avez-vous contacté cette personne pour vous assurer que vos demandes sont complémentaires/se soutiennent mutuellement plutôt que de se concurrencer ou de dupliquer les efforts ?

## 2.6 Rédiger la demande de financement

### Développer votre propre scénario

Il est recommandé d'écrire votre 'scénario' avant de voir les formats de soumission

des bailleurs de fonds. Ceci pour garantir que vous ne perdez pas de vue le concept de votre projet avant de remplir le formulaire de demande du bailleur de fonds (qui peut ne pas toujours suivre un ordre logique, ou peut vous détourner de la direction que vous vous êtes initialement fixée).

Un scénario, ou un concept, n'a pas besoin d'être long ; une ou deux pages suffisent en général. Il doit comprendre (au moins) :

- La justification/le contexte de votre projet (pourquoi il est important)
- La question que vous comptez traiter (pas de problème = pas besoin d'un projet)
- Les solutions que vous proposez (objectif ; but ; résultats)
- Le processus que vous comptez suivre (activités)
- De quelle somme vous avez besoin pour l'exécuter (budget).

La plupart de ces informations proviennent directement de votre cadre logique. Alors si vous avez effectué votre cadre logique, à partir d'un Arbre à Problèmes, et en étroite collaboration avec les parties prenantes, ce concept sera une transcription facile de la première colonne de votre cadre logique. Si vous n'en avez pas encore fait un, mais que vous avez un projet ou un bailleur de fonds à l'esprit, c'est une bonne idée de rédiger un cadre logique de base avant de vous atteler au formulaire de demande. Cela vous aidera à vous recentrer votre attention et vous guidera tout au long du processus de demande.

***CONSEIL : Il est recommandé d'élaborer un cadre logique pour chaque proposition écrite, même si un bailleur de fonds ne l'exige pas !***

### **Pour qui rédigez-vous la demande ?**

Le but d'une proposition de projet est de convaincre le bailleur de fonds de financer votre projet. Vous devrez décrire votre projet et démontrer au bailleur de fonds que votre organisation connaît les problèmes et possède l'expertise et l'expérience nécessaires pour les aborder.

La clé du succès est de vendre votre vision de la manière avec laquelle le projet va améliorer la situation donnée, tout en montrant qu'elle est compatible avec la mission du bailleur de fonds. Pour ce faire, vous devez réfléchir à qui vous écrivez votre demande.

On peut répondre à cette question dans les deux sens du terme :

- (1) 'Qui' signifiant : quel type d'organisme de financement avez-vous en tête ?  
Comme nous l'avons vu, une demande sera sans doute présentée de manière différente selon qu'elle s'adresse à une agence bilatérale ou à une petite fondation familiale.
- (2) 'Qui' signifiant : quelle sorte de personne est susceptible de la lire ?

En général, vous verrez qu'il existe deux sortes de personnes qui liront votre demande :

- Un expert technique qui évaluera les compétences techniques de la proposition et transmettra un rapport aux décideurs
- Le décideur qui prendra la décision finale, basée sur votre proposition (souvent ce sera un membre du conseil d'administration, le président ou le directeur général de l'organisme de financement).

Cela signifie que votre proposition doit être convaincante tout en fournissant des informations techniques détaillées et correctes.

## 2.7 La structure de la demande de financement

Il existe un nombre infini d'approches que vous pouvez adopter afin de constituer votre demande. De nombreux bailleurs de fonds ont leurs propres exigences en matière de demande de financement et malheureusement, elles sont toutes différentes. Cependant, pour débiter, vous devriez faire en sorte d'aborder les domaines suivants qui doivent constituer la 'substance' de toute demande que vous faites :

- Table des matières pour un accès facile aux sections spécifiques
- Page de résumé pour permettre au représentant du bailleur de fonds de savoir à quoi s'attendre
- Corps ou contenu de la proposition, structuré suivant la méthode 'CPOP' (voir ci-dessous)
- Conclusion et synthèse du budget
- Annexes pour fournir les détails nécessaires, tels que la bibliographie/ les références servant à étayer les faits.

La section principale de votre proposition est celle où vous décrivez votre projet. Elle se base sur votre cadre logique et sur le scénario que vous avez déjà développé. Une

autre manière de structurer et présenter votre demande est la méthode ‘CPOP’, qui signifie :

- Contexte
- Pertinence
- Objectifs
- Processus.

### **Le contexte**

#### **La justification : pourquoi est-ce important ?**

- Quelle est l'importance et l'état actuel des espèces/de l'habitat/de la question concernée (dans le contexte régional/national/ international) ? Quelles en sont les tendances et les taux de changement ?
- Quelles sont les causes de ces tendances (quel est le problème de base ?) et comment êtes-vous sûr du lien de causalité ?

#### **Le contexte historique : Comment en êtes-vous arrivé à cette situation ?**

- Qu'avez-vous fait et qu'ont fait les autres jusqu'ici pour traiter cette question ?
- Quels sont les autres groupes ou particuliers qui se sont engagés ou ont manifesté un intérêt pour cette question, ou qui pourraient être affectés par le projet que vous proposez ?
- Pourquoi ce nouveau projet est-il important ? A-t-il une portée plus vaste ?
- Pouvez-vous situer le projet dans son contexte local, régional et, le cas échéant, international ? Le bailleur de fonds souhaitera savoir si le projet a des implications à ces différents niveaux.

### **La pertinence**

#### **Pourquoi vous ?**

- Quelle expérience avez-vous sur ce thème ? Dans quelle mesure peut-on vous croire quand vous vous dites capable de l'exécuter ? Utilisez votre analyse SWOT pour cela.
- Pourquoi voulez-vous réaliser ce projet ? Quel est votre propre intérêt à l'égard de ce thème ?

#### **Pourquoi eux ?**

- Comment votre proposition répond-elle aux critères de financement et aux

intérêts du bailleur de fonds/de l'agence ? Etes-vous convaincu que votre projet remplit les conditions requises ?

- Etes-vous sûr de dire au bailleur potentiel ce qu'il veut entendre (y compris toutes les bonnes « expressions à la mode ») ? Faites en sorte que le bailleur de fonds ne dise pas : « Et alors ? ».

## Les objectifs

### Que voulez-vous accomplir ?

- Quel est votre but global et l'objectif de votre projet ? Qu'est-ce que ce projet prévoit de réaliser et quels en sont les effets à long terme ?

### Pour qui le faites-vous ?

- Quels en sont les principaux bénéficiaires potentiels ?

## Le processus

### Qu'allez-vous faire ?

- Quels seront les résultats ? Qu'est-ce qui sera différent lorsque le projet sera terminé ?
- Quelles activités proposez-vous d'entreprendre ? Comment ces actions vont-elles influencer le(s) problème(s) que vous avez identifié(s) ?

### Comment sera t-il financé ?

- Combien coûtera t-il ? Etes-vous sûr que votre budget comprend tous les coûts réels ?
- Le projet est-il pratique et réalisable dans la mesure des ressources que vous proposez ?
- Si des cofinancements sont requis, d'où viendront-ils ? Sont-ils garantis ?
- Que ferez-vous si le bailleur de fonds/l'organisme de financement ne donne pas l'argent ?

### Comment allez-vous gérer le projet ?

- Comment proposez-vous de gérer le projet ? Etes-vous sûr qu'il est réalisable ?
- Quel est le calendrier du projet ? (incorporez le Diagramme de Gantt)
- Comment proposez-vous de suivre sa progression ? Quelles sont les étapes, les indicateurs et les Moyens de Vérification ?

- Comment allez-vous remplir les conditions du bailleur de fonds (y compris les remerciements, le profil publicitaire, les rapports et le contrôle des finances) ?
- Comment saurez-vous quand le projet est terminé ? Ferez-vous une auto-évaluation ou y aura-t-il une évaluation indépendante ?

### **Et ensuite ? La viabilité à long terme**

- Les résultats auront-ils une portée/valeur plus importante pour d'autres ? Y aura-t-il un effet multiplicateur ?
- Quel sera l'avenir du projet ? Doit-il continuer une fois ladite période de financement terminée ?
- Sinon, comment son impact peut-il être maintenu ?
- S'il doit continuer, comment sera-t-il géré et financé ? Par qui ?
- Avez-vous une stratégie possible de sortie /de transfert de projet ?
- Quels sont les principaux risques et hypothèses relatifs à ce projet ?

La quantité de détails que vous fournissez ici dépendra du niveau de détails que le bailleur de fonds exige et de l'espace qu'il vous accorde dans la proposition globale.

### **2.8 Le modèle de demande de financement**

En utilisant une structure de demande comme décrite dans le paragraphe précédent (2.7), un modèle de demande pourrait ressembler à l'exemple donné dans la Figure 15. Note : Ceci est un exemple pour d'importants bailleurs de fonds institutionnels ; pour les petites subventions, vous devrez inclure bien moins d'informations que ce qui est présenté ici.

## Figure 15 : Modèle de demande de financement

### Couverture (avec un titre, des images et des logos)

#### Page de titre

Titre du projet, nom de l'organisme auquel on soumet la proposition, nom et adresse de votre organisation, nom et coordonnées de la personne plus à même de discuter de la proposition, date

#### Table des matières

#### Sommaire

#### Contexte du projet proposé

- Justification, importance de l'habitat/des espèces concernées, des menaces ou des problèmes
- Contexte historique, description de la zone du projet (y compris, plan de localisation), actions antérieures

#### Pertinence du projet proposé

- Pourquoi êtes-vous intéressé et qualifié pour réaliser ce projet ?
- Pourquoi le projet est-il pertinent pour le bailleur de fonds ?

#### Objectifs du projet proposé

- But global et but du projet
- Bénéficiaires du projet

#### Processus du projet proposé

- Résultats attendus et activités proposées
- Budget : par activité et par type de dépense
- Financement : d'où vient le (co)financement ?
- Plan d'Exécution du Projet/Diagramme de Gantt
- Suivi du projet, durabilité de l'impact, stratégie de sortie
- Risques et hypothèses

#### Conclusions et synthèse du budget

#### Annexes (avec liste et intercalaires numérotés entre elles)

- Plan de développement
- Cadre logique
- Carte(s) de la zone de projet (montrant ce qui est proposé)
- Photographies (seulement si elles sont utiles pour montrer des problèmes spécifiques)
- Expérience pertinente de l'organisation candidate et partenaires potentiels du projet (SWOT)
- Proposition détaillée de la gestion du projet, des évaluations prévues et de la mise en relation des partenaires
- Lettres de soutien
- Brefs exposés expliquant le contexte ou la justification du projet, bibliographie
- Abréviations utilisées.

#### Dernière page

**Figure 16 : Choses à faire et à ne pas faire**

A faire	A ne pas faire
Prendre contact avec une vraie personne au sein de l'organisme de financement et lui adresser votre proposition	Adopter une approche basée sur le principe de 'la même proposition pour tous'
Utiliser les résultats de votre recherche sur le bailleur de fonds pour adapter votre proposition à ses critères et montrer que vous comprenez ce qu'il cherche à accomplir	Adapter le projet aux critères du bailleur de fonds au détriment de votre conception de ce qui doit être fait
Planifier à l'avance afin que votre proposition ne soit pas hâtive ou liée à une crise	'Gonfler' votre budget pour y incorporer des choses qui ne sont pas pertinentes pour le projet
Montrer que vous savez quelles sont les autres organisations qui travaillent dans ce domaine et ce qu'elles font, et en quoi votre projet est lié à leur travail	Dissimuler des informations que le bailleur de fonds est en droit de connaître
Impliquer les autres lors de la rédaction de votre proposition	Envoyer trop de documents, ce qui incite le bailleur de fonds à abandonner avant même d'avoir commencé
Rester bref : pas plus de 10 pages ou moins si le bailleur de fonds l'a spécifié	Supposer que le bailleur de fonds connaît votre organisation ou le travail que vous faites
Montrer que votre travail vous tient à cœur ; montrer votre passion et votre engagement	Employer un jargon 'interne' inutile ; le personnel d'une organisation peut ne pas comprendre que la plupart des gens dans le monde (y compris le bailleur de fonds !) ne comprennent pas les acronymes utilisés chaque jour par votre organisation
Adapter le ton de votre proposition au type de bailleur de fonds, un petit fonds fiduciaire ou une petite fondation n'exigera pas une présentation de votre travail aussi technique que, disons, une agence bilatérale.	
Laisser l'histoire de votre projet transparaître, mais ne pas trop vous épancher ou exprimer des émotions excessives	
Cependant, si vous êtes enclin à rédiger d'une manière plutôt froide et scientifique, ajouter un peu de couleur et de passion à votre proposition	

Table courtesy CIVICUS

## 2.9 Les choses à faire et à ne pas faire, conseils de rédaction et de mise en page

La Figure 16 ci-dessus vous donne des conseils sur ce qu'il faut faire et ne pas faire en rédigeant une demande de financement. Rédigez de façon concise, claire et simple, et rendez votre proposition lisible. Vous trouverez plus de conseils sur ce qu'il faut faire et ne pas faire pour la mise en page dans la Figure 17 ci-contre.

**Figure 17 : Conseils de rédaction et de mise en page**

Conseils de rédaction	Conseils de mise en page
Ecrivez simplement et évitez le jargon	Utilisez des titres et sous-titres mais faites-le de façon systématique
Employez des phrases courtes	Numérotez vos pages
Employez autant que possible le mode actif plutôt que le mode passif. Par exemple, <i>“un personnel spécialement formé dispensera tous les cours”</i> plutôt que <i>“tous les cours seront dispensés par un personnel spécialement formé”</i>	Assurez-vous que votre document est relié ou agrafé dans le bon ordre et que la numérotation est correcte
Vérifiez l'orthographe et la grammaire ; faites lire et corriger votre document par une autre personne	Remplissez l'espace vide ; utilisez des grandes marges
Corrigez et réécrivez si nécessaire	Ne surchargez pas le texte
N'exagérez pas. Appuyez-vous si possible sur des faits et des références pour justifier votre cause	Choisissez une police facile à lire
Ecrivez pour un lecteur non technicien	Présentez votre demande de manière attrayante (si c'est possible et autorisé par le format requis par le bailleur de fonds, incorporez des images pertinentes et attrayantes).

Table courtesy CIVICUS

## 2.10 La présentation du budget

Tout comme dans le reste de ce guide, il n'y a pas de 'réponse unique' pour la présentation du budget, bien qu'il y ait certains principes généraux qui devraient vous aider. La Section 1.7 a exposé certains des principes dont vous devez tenir compte en dressant un budget. On a aussi mentionné le besoin de dresser souvent deux budgets séparés, le budget interne qui sera utilisé pour s'assurer que tous les coûts d'exécution du projet et les frais généraux d'organisation sont couverts, et le budget externe, destiné au bailleur de fonds, qui explique comment le budget finance les activités et les résultats décrits dans la demande de financement, en suivant le format et les directives du bailleur de fonds.

Un budget doit mettre en évidence les activités et les résultats positifs que les subventions accordées par le bailleur devraient rendre possibles. Il ne devrait pas crier 'frais de gestion, frais de personnel, frais généraux, frais administratifs' ! Les bailleurs de fonds sont assez réalistes pour savoir que ces frais administratifs doivent être couverts mais ils ne veulent pas avoir l'impression de financer uniquement les charges administratives et les salaires. Les budgets simples ci-contre exposent deux approches différentes ; toutes deux sont acceptables puisqu'elles expliquent clairement au bailleur de fonds ce qu'il obtient pour son argent.

Dans la Figure 18 (page 65), tous les salaires et frais généraux sont totalement cachés et sont assimilés aux activités et aux résultats. Evidemment, les frais de personnel et de gestion seront associés à chacune de ces activités, mais le budget se concentre sur ce qui sera produit. Dans la Figure 19, les frais administratifs (frais généraux et de gestion de projet) et les coûts en capital sont présentés séparément mais le budget se concentre toujours sur les activités et les résultats, plutôt que sur le processus et la manière dont ils vont être produits.

## 2.11 La liste de vérification

La liste qui suit est destinée à vous aider à vérifier que vous avez incorporé tout ce qui est nécessaire dans votre proposition de projet et que vous êtes certain qu'elle a atteint sa destination.

### La proposition de financement

- Avez-vous répondu, en respectant le format, à toutes les questions posées par le bailleur de fonds ?
- Vous en êtes-vous tenu au nombre de mots/pages/au format requis par le bailleur de fonds ?
- Les menaces actuelles, la justification du projet, l'objectif du projet, les résultats, les parties prenantes, la méthodologie et la stratégie de sortie sont-ils tous clairement exposés ?
- Les dates de début et de fin du projet figurent-elles clairement ?
- Avez-vous vérifié que le budget est clair et tient debout ?
- Les questions de cofinancement sont-elles clairement énoncées (ce qui a été récolté/ce qui est requis, etc.) ?
- Avez-vous démontré que ce projet satisfait les critères du bailleur de fonds ?
- Le bailleur de fonds sait-il clairement à qui s'adresser s'il souhaite discuter de la proposition avec votre organisation ?

*CONSEIL : Désactiver le 'suivi des modifications' ! Afin d'être sûr que personne ne peut voir les modifications apportées au document, vous devez accepter toutes les modifications et l'enregistrer sous un autre nom. Vous pouvez également envoyer votre proposition en format PDF, si le bailleur de fonds l'autorise.*

## Les documents justificatifs

- Avez-vous fourni tous les documents justificatifs ?
- Les documents justificatifs appuient-ils réellement votre demande ?
- Les documents justificatifs respectent-ils le format requis par le bailleur de fonds ?
- Avez-vous inclus le bon nombre d'exemplaires, s'ils sont requis ?
- Avez-vous conservé une copie de la demande complète et des documents justificatifs ?

## Faire parvenir la demande !

- Avez-vous re-vérifié où et à qui le document doit être envoyé ?
- Avez-vous prévenu le bailleur de fonds pour qu'il s'attende à recevoir la proposition ?
- Le bailleur de fonds exige-t-il une version papier de la proposition ? Avez-vous envoyé la proposition dans les temps (pour qu'elle soit reçue par le bailleur de fonds avant la date limite) ?
- Le bailleur de fonds exige-t-il que la demande soit envoyée par courriel ? Si c'est le cas, attendez de recevoir l'accusé de réception (il se peut que vous ayez fait une erreur dans l'adresse courriel)
- Comment allez-vous faire le suivi une fois que la proposition a été reçue par le bailleur de fonds ?

*CONSEIL : Il y a cinq règles fondamentales pour vous aider à augmenter les chances de réussite de votre demande de financement :*

- *Assurez-vous que le projet corresponde aux critères du bailleur de fonds*
- *Lisez les questions/critères que le bailleur de fonds a posés*
- *Répondez aux questions/critères que le bailleur de fonds a posés*
- *Vérifier le budget*
- *Faites lire votre demande de subvention complète par une autre personne, afin de garantir que vous avez couvert tous les points ci-dessus, que vous n'avez pas pris une tangente et que vous n'avez pas bourré votre demande de jargon ou d'acronymes.*

**Figure 18**

Frais d'activités et de production en Euros	Botswana	DRC
Recherche documentaire	8.500	8.000
Développement du plan d'action	8.000	8.000
Phase initiale de recherche	34.500	26.000
Suivi de l'impact de la gestion expérimentale	92.000	56.000
Sensibilisation et éducation de la communauté	26.000	12.500
Formation et renforcement des capacités au niveau national	27.500	26.000
Consultation et publication d'un plan d'action	8.000	8.000
Dissémination d'échanges du personnel et promotion des bonnes pratiques	9.500	6.500
<b>Sous-total</b>	<b>€ 214.000</b>	<b>€ 151.000</b>
<b>Total</b>	<b>€ 365.000</b>	

**Figure 19**

Frais d'activités (activités énoncées ci-dessous ; y compris frais de personnel)	
Dossier pour la protection des zones humides	9,250
Enquêtes auprès des communautés pour définir les limites, zones et usages	56,757
Consultations par communauté afin de consolider le soutien local	92,644
Evaluation de l'impact social et environnemental	28,410
Développement des responsabilités de gestion et Termes de Référence	20,245
Renforcement des capacités locales et création d'un groupe de stratégie social avec comité de gestion	99,179
Nouveaux projets générateurs de revenus	53,933
Renforcement des ONG : formation, renforcement des capacités institutionnelles et leadership	69,413
Voyages à l'étranger	15,544
Frais administratifs et coûts en capital	
Equipement	4,901
Gestion de projet, administration, suivi et évaluation	45,028
<b>Total</b>	<b>€ 495,304</b>

Bien que ces points soient ridiculement simples, la vérité est que les bailleurs de fonds reçoivent toujours un grand nombre de demandes dans lesquelles les projets proposés ne répondent pas aux critères énoncés dans leurs directives, le candidat n'a pas lu ou répondu aux questions qu'on leur a posées et les budgets sont incorrects. Si vous pouvez corriger ces éléments, vous êtes susceptible de disposer d'un avantage sur au moins 25% des demandes reçues par un bailleur de fonds donné.

Faire lire votre demande de subvention par une autre personne avant de l'envoyer présente un énorme avantage : parcourir la demande avec un 'regard neuf' permettra souvent de repérer les erreurs que vous avez ratées, en raison du stress, de la fatigue ou parce que vous avez atteint un 'point de saturation' avec cette même demande et parce que vous y avez consacré trop de temps.



### Section 3

## Développer et entretenir de bonnes relations avec les bailleurs de fonds

*Cette section porte sur la manière d'approcher les bailleurs de fonds la première fois, et la façon dont on assure le suivi, une fois que l'on a déposé la demande. Elle suggère aussi la manière dont il faut gérer et bâtir une relation avec le bailleur de fonds, une fois que vous avez obtenu la subvention. Elle insiste sur le besoin d'envoyer des rapports professionnels, de tenir de bons dossiers et de continuer à « vendre » votre projet et votre organisation aux bailleurs de fonds.*

### Les principes généraux pour développer et entretenir de bonnes relations avec les bailleurs de fonds

- Connaissez votre bailleur de fonds ; connaissez votre projet
- Assurez-vous que les rapports respectent le format requis, soient présentés à temps et de manière professionnelle
- Maintenez des informations claires et à jour sur tous vos bailleurs de fonds
- Nommez un 'Responsable chargé des relations avec les bailleurs de fonds' et un interlocuteur principal pour chaque bailleur de fonds
- Vendez votre projet et votre organisation à chaque occasion
- Etablissez et entretenez votre relation avec le bailleur de fonds pour pouvoir lui demander un financement complémentaire ou le financement d'un nouveau projet dans l'avenir.

#### 3.1 Approcher les bailleurs de fonds

Vous avez élaboré un grand projet, vous avez assemblé un concept de projet solide et un bon budget qui sont adaptés aux besoins de bailleurs de fonds donnés. Vous avez identifié des bailleurs de fonds possibles pour le projet, en tenant compte aussi bien de vos objectifs que des priorités et des ressources de personnel de votre organisation. La prochaine étape est d'approcher les bailleurs de fonds et de leur demander d'envisager

de financer votre projet avant de leur envoyer votre demande de financement.

### **Connaissez votre cible ; connaissez votre projet !**

Il est important de prendre votre temps et de faire l'effort de trouver tout ce que vous pouvez sur le bailleur de fonds avant de faire la première approche. Cela traduit le professionnalisme que vous apporterez dans vos échanges avec le bailleur de fonds.

Quelques questions à prendre en considération :

- Ont-ils déjà financé votre organisation ; si c'est le cas, quand et pourquoi ?
- Une personne au sein de votre organisation a-t-elle une relation particulière avec ce bailleur de fonds/ une connaissance privilégiée de ce bailleur de fonds ?
- Si c'est un nouveau bailleur de fonds, quelles organisations finance-t-il et pour quel projet ? Souvent, vous pouvez trouver des informations sur ceux qui financent vos 'concurrents' dans leurs rapports annuels, sur leur site internet et dans leur documentation promotionnelle, en fait, partout où ils font état de leurs bailleurs de fonds (voir aussi la Section 2.2).

Comme indiqué précédemment, certains types de bailleurs de fonds ont différentes procédures de demande, différentes conditions en matière de cofinancement et de rapport, et opèrent de diverses manières ; il faut donc adopter des approches différentes pour chacun d'entre eux.

### **Approcher les bailleurs de fonds : bilatéraux et multilatéraux**

Les organismes bilatéraux et multilatéraux ont souvent un processus de demande à deux étapes et exigent habituellement une note de concept ou une lettre de motivation afin qu'ils puissent déterminer s'ils veulent recevoir une présentation de projet plus détaillée de votre part.

Idéalement, il est préférable de les appeler, de discuter de votre idée et recueillir leurs impressions avant de leur envoyer la note de concept ou la lettre de motivation. Il peut s'avérer difficile de leur parler directement, mais le temps et les efforts que vous devez consacrer à faire des recherches sur l'organisme et les personnes à contacter tout au long de votre processus de demande sont généralement payants.

- Si vous prévoyez de les appeler, il est essentiel de déterminer qui vous devez appeler au sein de l'organisme ; cela peut être un vrai labyrinthe, c'est pourquoi il vous faut parler à la bonne personne pour être sûr d'obtenir des renseignements précis.

- Il est aussi important de déterminer si votre organisation ou d'autres organisations ont réussi à récolter des fonds pour le type de projet que vous comptez soumettre. Si c'est le cas, il convient alors d'examiner les anciennes demandes de financement (si elles sont récentes et si les critères n'ont pas changé) pour avoir une idée de ce qui est exigé.

### **Approcher les bailleurs de fonds : fonds fiduciaires et fondations**

- Contactez-les par téléphone et parlez-leur de votre idée, cela vous apportera des informations précieuses et vous aidera à gagner du temps. Dans certains cas, il est possible qu'ils ne soient pas intéressés par le projet que vous comptez soumettre mais qu'ils soient intéressés par autre chose. Vous apprendrez aussi si leurs directives ont récemment changé et vous serez à même de déterminer quand la prochaine réunion du conseil d'administration aura lieu, ou d'autres trésors d'information du même genre. C'est aussi saisir votre chance de faire bonne impression et de les informer sur votre organisation et l'excellent travail qu'elle accomplit, au-delà du projet pour lequel vous recherchez des fonds.
- Organisez une rencontre pour discuter du projet, si vous avez le temps et que c'est faisable pour vous deux, c'est une excellente manière de présenter votre organisation et votre projet. Cela ne vous garantit pas le financement de votre projet et peut être intimidant, mais cela vaut la peine, parce que cela vous offre l'opportunité d'entamer un dialogue avec le bailleur de fonds sur ce qu'il recherche et de commencer à bâtir une relation.
- Mais prenez garde aux directives ! S'ils ne veulent pas être contactés par téléphone, ne les appelez pas ! Certains fonds fiduciaires et fondations indiquent clairement qu'ils ne veulent pas rencontrer les candidats et ne fournissent pas non plus de numéro de téléphone, alors il n'y a aucune chance de bâtir une relation étroite avec eux. Cela peut être frustrant, mais votre seul recours est de rédiger une lettre de présentation claire et une note de conception de projet (ou quelque soit ce qu'ils précisent dans leurs directives relatives à la demande), et de les inviter à vous contacter. Certains fonds fiduciaires et fondations disent qu'ils n'accepteront pas de demande spontanée ; la plupart du temps ils le pensent vraiment et toute demande que vous leur enverrez finira à la poubelle. Toutefois, pour certains, cela veut simplement dire qu'ils n'accepteront pas de demandes complètes mais qu'une lettre de renseignement ou un appel téléphonique est acceptable.

**CONSEIL :** *Lisez toujours attentivement les directives du bailleur de fonds, et suivez-les.*

### 3.2 Le suivi de votre demande de financement

Il existe deux types de suivis liés à la rédaction de la demande de financement. Tout d'abord, il y a le suivi du type « que se passe-t-il ? », lorsque vous avez déposé une proposition et que vous attendez une réponse depuis un certain temps. Ensuite, si vous avez suffisamment de chance et que votre demande a abouti, il y a le suivi après avoir obtenu la subvention, qui vous permet de tisser des liens de soutien solides entre votre bailleur de fonds et vous.

#### **Si le bailleur de fonds n'a pas répondu, quelle est la meilleure façon de régler cela ?**

Assurez-vous que votre proposition est bien arrivée et que le bailleur de fonds l'a reçue. Et puis attendez. Après une période de temps raisonnable (soit le bailleur de fonds vous a indiqué les délais dans lesquels vous devriez vous attendre à une réponse, soit après environ un mois ou six semaines) vous devriez faire le suivi de votre proposition. Vous pourriez vous y prendre soit :

- En téléphonant au représentant du bailleur de fonds et en demandant où en est votre proposition, et dans quels délais vous devriez vous attendre à une réponse ; soit
- En écrivant pour savoir où en est votre proposition, et les délais dans lesquels vous devriez vous attendre à une réponse.

Un tel suivi devrait se faire en vous exprimant poliment et de manière plaisante ; convaincante plutôt qu'agressive. Souvenez-vous que le bailleur de fonds ne vous doit rien. Vous ne pouvez pas vous permettre d'être exigeant ou de considérer que la subvention vous appartient de droit. Une telle réputation circule rapidement dans les réseaux de bailleurs de fonds et peut réduire vos chances de réussir vos futures demandes. Vous ne voulez pas vous attirer les foudres de la communauté des bailleurs de fonds.

#### **Le rejet de la demande**

Même si la réponse est négative à la fin du processus, cela ne veut pas dire que vous

avez atteint la fin de votre relation avec le bailleur de fonds. Il y a souvent de bonnes raisons derrière un rejet, et vous avez le droit de demander quelles sont ces raisons. Si elles ne sont pas fournies, les raisons possibles d'un refus peuvent inclure :

- Les critères de financement du bailleur de fonds ne sont pas remplis par votre proposition
- Le bailleur de fonds ne considère pas votre proposition comme un domaine prioritaire (priorité géographique ou priorité thématique)
- La proposition n'a pas, pour quelque raison que ce soit, impressionné le représentant qui a procédé à l'examen initial
- Le bailleur de fonds n'a pas les fonds suffisants à ce moment précis pour soutenir votre proposition.

Si le bailleur de fonds invoque les raisons pour lesquelles la proposition de projet a été rejetée, gardez-en une trace dans le dossier de ce bailleur de fonds, afin que vous ou quiconque qui approchera le bailleur de fonds dans l'avenir, soyez informés des raisons de l'échec de la demande. Plus vous connaissez les raisons du refus, moins vous aurez de chances de commettre la même erreur la prochaine fois que vous ferez une demande de financement. Souvenez-vous de faire votre travail de recherche. Envoyer une demande inappropriée est une perte de temps pour tout le monde.

Si le bailleur de fonds rejette la proposition de projet, il est très important d'accuser réception de sa décision par écrit, (par lettre, et non par courriel), en les remerciant pour leur considération. Ceci vous permet de conclure de manière professionnelle, laisse une impression favorable et peut vous faciliter la tâche si vous souhaitez leur soumettre une autre proposition à l'avenir. La lettre ne devrait pas être employée pour contester ses raisons de rejeter votre proposition.

### **Aboutissement de la demande**

Donc, vous avez approché le bailleur de fonds, envoyé une excellente proposition et avez à présent été informé que le bailleur de fonds vous a accordé la subvention. Une fois que vous et tout le monde impliqué dans la rédaction d'une bonne proposition de projet vous êtes bien félicités, le vrai travail commence !

A partir de maintenant vous devez bâtir une relation solide avec ce bailleur de fonds, de sorte que le moment venu, il puisse envisager de vous accorder une autre subvention pour le projet ou un projet différent. Etablir de bonnes relations avec le bailleur de fonds est aussi très important puisque les bailleurs de fonds échangent

les uns avec les autres et, par conséquent, si vous le traitez bien et de manière professionnelle, on peut espérer qu'il répandra la nouvelle que votre organisation va faire ce qu'elle dit et qu'il est agréable et facile de travailler avec elle.

### Et maintenant qu'allons-nous faire ?

- Remercier le bailleur de fonds pour sa réponse positive ! Idéalement une lettre de remerciement devrait partir du PDG et d'un membre de l'équipe du projet. En approuvant votre proposition, le bailleur de fonds a montré qu'il apprécie votre travail. Il vous faut répondre d'une manière qui montre que vous appréciez l'engagement et le soutien du bailleur de fonds
- Si le bailleur de fonds n'a pas de modèle de contrat, produisez un bref contrat, de sorte que le bailleur de fonds et vous ayez une idée claire de ce qui est attendu : activités, conditions financières et exigences en matière de rapport. Note : Ce n'est pas toujours nécessaire pour de très petites subventions ou quand une fondation fait juste un don à des fins de bienfaisance générale
- Assurez-vous que le bailleur de fonds est sur votre liste de distribution pour recevoir d'autres informations à propos de votre travail, au-delà des rapports exigés ; par exemple, les lettres d'information et communiqués de presse. Cependant, pour éviter de l'inonder de courrier indésirable, il vaudrait mieux vérifier s'il est heureux de recevoir ces informations supplémentaires
- Gardez le bailleur de fonds informé de tout événement exceptionnel lié au projet (bon ou mauvais) au-delà des rapports exigés
- Invitez le bailleur de fonds à d'autres manifestations spéciales qui peuvent, selon vous, l'intéresser
- Invitez le bailleur de fonds à visiter le projet et d'autres travaux auxquels l'organisation contribue pour qu'il puisse voir l'impact positif de leur soutien financier sur le terrain
- Soyez disponible pour les réunions avec les représentants du bailleur de fonds et soyez prêt à répondre aux questions, à régler les éventuels problèmes et à fournir des explications détaillées.

*CONSEIL : Assurez-vous de savoir ce que le bailleur de fonds espère retirer de sa relation avec votre organisation et ensuite, de le lui fournir. De cette façon, la relation bailleur de fonds/organisation devient un vrai partenariat.*

### 3.3 Les rapports destinés aux bailleurs de fonds

Ils sont essentiels pour garder un bailleur de fonds heureux. Souvent les conditions en matière de rapport font partie de l'accord contractuel entre vous et le bailleur de fonds. Dès que vous signez un contrat, prenez note des dates auxquelles vos rapports sont dus. Si vous n'êtes pas la personne responsable de la rédaction des rapports, alors vous devez avertir le personnel du projet/programme sur ce qui est exigé et à quelle date, pour éviter de faire attendre le bailleur de fonds. Mettez en place un mécanisme pour réunir les informations qui seront requises, ou demandez à d'autres de le faire si vous n'êtes pas en charge du projet. Assurez-vous que toute documentation (technique et financière) requise soit conservée pendant la durée spécifiée.

Vous devez faire en sorte que les rapports :

- Soient déposés à temps
- Soient envoyés à la bonne personne !
- Soient d'excellente qualité (faites les vérifier et corriger par une autre personne si nécessaire)
- Soient réalisés dans le format approprié (si spécifié) et contiennent toutes les informations requises
- Fournissent plus (et pas moins) que ce que le bailleur de fonds demande, mais dans les limites requises, car trop peut être tout aussi agaçant que trop peu
- Sollicitez les commentaires du bailleur de fonds pour vérifier s'il est satisfait de la qualité des rapports
- Il est préférable de parler directement au bailleur de fonds si quelque chose a mal tourné ou si les activités du projet ont été modifiées. La plupart des bailleurs de fonds comprennent que les choses changent, mais ils ont besoin d'être informés.

*CONSEIL : Il est préférable de faire cela par téléphone ou en face à face si possible, plutôt que d'envoyer des nouvelles potentiellement mauvaises par écrit.*

Envoyer des rapports médiocres peut endommager votre chance de bénéficier d'un futur financement de ce bailleur de fonds (et d'autres bailleurs de fonds). Pire encore, cela peut anéantir toutes vos chances d'obtenir des fonds de ce bailleur de fonds à l'avenir. Les bailleurs de fonds ont la mémoire longue !

Souvenez-vous qu'en prenant soin de vos bailleur de fonds, vous créez un potentiel pour une relation de travail fructueuse à long-terme qui, espérons-le, aura des répercussions positives pour vous et pour le bailleur de fonds, et pour de futures subventions pour votre organisation.

### **3.4 Le suivi des dossiers**

Il est essentiel de conserver tous les documents relatifs au bailleur de fond en bon ordre. Les documents peuvent inclure les demandes de financement, la correspondance (courriel, téléphone et papier), les rapports d'activités du projet, les notes sur les intérêts du bailleur de fonds, les budgets, les attentes, les membres du conseil d'administration, les dates limites, etc.

Ces documents devront être mis à jour et inclure :

- Tous les changements de coordonnées ou du personnel
- Toutes les demandes de financement
- Toutes les demandes de financement rejetées
- Tous les appels téléphoniques, lettres ou réunions entre le bailleur de fonds et le personnel de l'organisation.

Vous pouvez utiliser des logiciels spécifiques développés à cet effet, appelés logiciels de gestion de la relation client (sigle anglais CRM). Raiser's Edge est l'un de ces logiciels ; Sales force automation en est un autre.

Bien que cela semble fastidieux, vous devez savoir où en sont les relations entre le bailleur de fonds et votre organisation, avant de tenter une approche. Vous ferez montre d'un manque de professionnalisme si un autre membre du personnel a déjà approché un bailleur de fonds spécifique au début du mois et que vous semblez ne rien savoir à ce sujet. Pour éviter ce genre de problème tout en conservant vos dossiers à jour, il devrait idéalement y avoir un Responsable chargé des relations avec les bailleurs de fonds ou un interlocuteur principal pour ce bailleur de fonds, c'est-à-dire une personne au sein de votre organisation qui gère les relations avec ce bailleur de fonds particulier.

#### **Le Responsable chargé des relations avec les bailleurs de fonds (ou interlocuteur principal)**

Le Responsable chargé des relations avec les bailleurs de fonds ou interlocuteur

principal a le rôle primordial de permettre à l'organisation de saisir toute opportunité qui lui permette de bénéficier du soutien financier et du plaidoyer d'un bailleur de fonds spécifique en faveur de son travail.

Le Responsable chargé des relations avec les bailleurs de fonds devrait être l'intermédiaire entre le bailleur de fonds et votre organisation. Cette personne devrait être capable d'apporter ses conseils, son assistance et son appui à des bailleurs de fonds donnés. A moins que vous ne travailliez pour une grande entreprise, il est probable que l'un des membres du personnel soit Responsable chargé des relations avec les bailleurs de fonds ou interlocuteur principal pour tous ou la plupart des bailleurs de fonds.

Précisément, les Responsables chargés des relations avec les bailleurs de fonds (RRBF) sont chargés de :

- Informer votre organisation des dates limites, opportunités et développements importants liés à ce bailleur de fonds
- Appuyer les demandes auprès de ce bailleur de fonds, même simplement en lisant les propositions ou les demandes potentielles, puisqu'ils doivent avoir une meilleure compréhension de ce que 'leur' bailleur de fonds recherche
- Coordonner plusieurs demandes (le cas échéant) pour s'assurer que les opportunités offertes par 'leur' bailleur de fonds soient exploitées au maximum et que, si plusieurs demandes de votre organisation parviennent au bailleur de fonds, elles ne se concurrencent pas les unes les autres et soient soumises aux priorités de financement les plus élevées
- Garder le bailleur de fonds informé de l'ensemble du travail de l'organisation (au-delà des intérêts propres/des compétences du RRBF)
- Veiller à rendre le bailleur de fonds heureux ; par exemple, courir derrière les rapports, ou s'assurer que tout ennui ou problème que le bailleur de fonds puisse avoir avec votre organisation soit résolu
- Fournir des conseils au personnel de votre organisation quant au choix des projets les plus pertinents à soumettre au bailleur de fonds, si on le lui demande.

Dans certains cas, particulièrement avec les bailleurs de fonds importants où il y a plusieurs niveaux de subvention (par exemple, la Commission Européenne), on peut avoir besoin de différents Responsables chargés des relations avec les bailleurs de fonds pour chacune des lignes budgétaires/programmes différents.

Avoir un RRBF ne signifie pas que le bailleur de fonds n'a aucun contact avec les autres membres du personnel. Dans de nombreux cas, les autres membres du personnel auront besoin d'avoir un contact direct avec un bailleur de fonds (par exemple, les chefs de projet, le personnel financier) ; cependant, on devrait leur présenter le RRBF du bailleur de fonds avec lequel ils travaillent, et faire en sorte que le RRBF reçoive une copie de toute correspondance pour le tenir au courant des progrès du projet avec 'son' bailleur de fonds, et pour qu'il puisse confirmer que ses dossiers sont à jour.

### 3.5 Savoir « vendre » votre projet et votre organisation

Vous avez vu l'importance de maintenir de bonnes relations avec les bailleurs de fonds, de fournir d'excellents rapports dans les délais et de tenir les bailleurs de fonds informés sur l'ensemble du travail de votre organisation.

C'est une excellente idée de dresser un portfolio des projets/programmes qui nécessitent un financement et d'avoir aussi un portfolio des projets qui ont abouti, par exemple, des 'fiches de renseignements' qui décrivent la réussite du travail entrepris par votre organisation.

*CONSEIL : Certaines organisations ont un 'catalogue de projets' qui synthétise tous les projets et les programmes qui nécessitent un financement. On peut extraire un ou deux résumés de projet pour les envoyer aux bailleurs de fonds appropriés, ou bien on peut envoyer l'intégralité du catalogue à un bailleur de fonds, si nécessaire. Un catalogue de projet est aussi très utile pour faire correspondre les projets aux bailleurs de fonds compatibles.*

Assurez-vous de « vendre » votre projet et votre organisation à toute occasion. S'il est essentiel de réaliser les objectifs de conservation de votre projet et de votre organisation, il l'est aussi d'informer tout le monde de votre réussite, afin que les bailleurs de fonds et le grand public souhaitent continuer à soutenir votre travail.



## Section 4 Stratégies de collecte de fonds

*Cette section fournit un simple aperçu des stratégies de collecte de fonds pour votre organisation et pour votre projet. Elle examine pourquoi on a besoin d'une stratégie de collecte de fonds, qui devrait la produire et comment on peut encore la développer pour présenter des plans plus détaillés servant à définir qui doit entreprendre quoi et dans quels délais, afin d'atteindre les objectifs financiers.*

### Les principes généraux de stratégies de collecte de fonds

- Impliquez les acteurs principaux, analysez votre point de départ, établissez la portée de votre stratégie et de vos objectifs et effectuez une analyse SWOT
- Identifiez vos priorités de financement actuelles
- Examinez la composition actuelle du financement de vos bailleurs de fonds
- Pour chaque groupe de bailleurs de fonds, décrivez votre situation actuelle, les montants que vous espérez obtenir de ces groupes, les actions que vous devrez entreprendre pour atteindre les objectifs financiers et les personnes responsables de ce travail
- Établissez une méthode pour suivre les progrès réalisés et fixez une date d'évaluation.

#### 4.1 Qu'est-ce qu'une stratégie ?

Une stratégie comprend "toutes les étapes le long de la route ; l'équipement et le soutien nécessaires, ainsi que le calendrier pour partir d'un point et arriver à destination".

Vous avez besoin d'une stratégie pour :

- Définir votre point de départ
- Convenir de la destination
- Établir un budget pour votre projet/organisation

- Planifier votre approche financière
- Identifier toutes les lacunes en matière de personnel et d'autres ressources
- Fixer les objectifs
- Faire le suivi et l'évaluation de vos réussites et de vos échecs, et modifier votre approche en conséquence
- Convaincre un bailleur de fonds que vous savez ce que vous faites.

Le développement d'une stratégie de collecte de fonds, que ce soit pour une organisation ou pour un projet individuel, est très semblable à la conception et à la gestion d'un projet ; vous devez impliquer toutes les parties prenantes ; convenir de ce que vous souhaitez accomplir, établir combien de temps cela va prendre et définir les ressources dont vous aurez besoin ; vous devez identifier la personne responsable de sa rédaction et celle qui sera responsable de sa mise en œuvre.

Vous devez également mettre en place la structure de votre choix pour suivre les réussites/échecs et modifier la stratégie en conséquence.

## 4.2 L'élaboration d'une stratégie de collecte de fonds pour une organisation

Une stratégie de collecte de fonds devrait inclure la collecte de fonds auprès des institutions, des particuliers et des entreprises, ainsi que la commercialisation et le sponsoring. Il est primordial pour quiconque recherche des fonds de considérer la situation de manière globale, afin que la collecte de fonds aille de pair avec les autres besoins (de financement) de l'organisation dans son ensemble. Il est également très important de veiller à ce que les activités de collecte de fonds au sein de l'organisation soient coordonnées et s'inscrivent dans un cadre stratégique à plus long terme.

Avant de commencer à élaborer une stratégie, vous devez tenir compte de ce qui a été fait dans le passé ; cet exercice a-t-il déjà été entrepris auparavant ? Était-ce une réussite ? Si ce n'est pas le cas, pourquoi pas et quelles leçons pouvez-vous en tirer ?

La question suivante est de savoir de qui vous avez besoin dans le processus. Votre organisation a probablement une vaste expérience et une solide expertise dans le domaine de la collecte de fonds. Si ce n'est pas le cas, alors essayez de demander de l'aide à des agents de financement chevronnés d'une autre organisation pour cet exercice. S'ils travaillent dans un secteur caritatif différent (par exemple, si le thème de votre organisation est la biodiversité et le leur est la protection de l'enfance), il est probable qu'il n'y ait pas de compétition entre vous, et qu'ils seront sans doute heureux de vous aider. Il importe également d'impliquer très tôt dans le processus des

personnes qui prendront part à la mise en œuvre de la stratégie, afin qu'elles adhèrent à ce que vous essayez d'accomplir. Ces intervenants peuvent être des dirigeants, des agents de financement, des membres du personnel de projet et des finances.

### **Le processus d'élaboration d'une stratégie de collecte de fonds pour une organisation**

Avant de commencer à travailler sur votre stratégie de collecte de fonds, vous devez vous assurer que votre organisation a une mission et une vision claires et que toutes les activités de collecte de fonds que vous entreprenez les appuient.

1. Le point de départ consiste à identifier où votre organisation se situe en ce moment précis, quant à ses activités de collecte de fonds. Effectuez une analyse SWOT des activités de collecte de fonds de votre organisation. L'analyse SWOT doit prendre en compte les facteurs internes et externes. Les facteurs internes pourraient inclure les capacités du personnel, les ressources et les prévisions financières actuelles, la base de bailleurs de fonds actuelle et les sources d'information sur les bailleurs de fonds. Les facteurs externes pourraient inclure la concurrence, le contexte politique, le cadre juridique, le soutien et la prise de conscience du public pour votre cause et votre organisation. Vous trouverez de plus amples informations sur l'analyse SWOT dans la Section 1.3 de ce guide.
2. Décidez ensuite où vous voulez et où vous avez besoin de vous situer. Vous devez identifier vos priorités en termes de financement à court terme (les douze prochains mois), à moyen terme (de douze mois à trois ans) et à long terme (de trois à cinq ans). Établissez le montant du financement dont vous avez besoin pour couvrir les frais généraux de l'organisation (par exemple, le personnel de base, les frais de bureau, en fait tous les frais d'exploitation dont votre organisation a besoin pour fonctionner et qui ne sont pas liés au projet). Calculez le montant dont vous avez besoin pour couvrir les projets prioritaires de votre organisation. Idéalement vous devriez arriver à trois chiffres prévisionnels en matière de financement : faible, réaliste et idéal.
3. Identifiez d'où provient actuellement la majorité de votre financement. Dans quelle mesure sont-ils diversifiés ? Quelle est votre combinaison de financements ? Comprend-elle des frais d'adhésion / appels aux dons / legs / dons d'entreprises / activités promotionnelles / événements / subventions institutionnelles (fonds fiduciaires et fondations, agences bilatérales et multilatérales) etc ? Y a-t-il des contraintes / risques / changements anticipés

relatifs à vos bailleurs de fonds actuels / potentiels auxquels vous devriez prendre garde ? Pour chaque groupe de bailleurs de fonds (par exemple, les organismes bilatéraux et multilatéraux, fonds fiduciaires et fondations, entreprises et membres, etc.), exposez votre situation actuelle, les objectifs de financement que vous espérez recueillir de ce groupe de bailleurs de fonds, les actions qui doivent être déployées pour atteindre cet objectif et les personnes responsables pour exécuter ce travail. Cet exercice peut également identifier les ressources supplémentaires (personnel ou matériel) requises pour atteindre les objectifs.

4. Servez-vous de cet exercice pour faire ressortir toutes les idées que vous ou les membres de l'équipe peuvent avoir à propos du financement et des anciennes ou nouvelles sources de financement. Vous pouvez enregistrer ces idées, les évaluer et les incorporer si elles vous semblent précieuses, même si elles ne sont pas hautement prioritaires. Ecrivez-les toutes dans votre document de stratégie.
5. Mettez en place un système pour suivre les progrès, les réussites et les échecs pour chaque groupe de bailleurs de fonds et attribuez à une personne la tâche de faire le suivi et de rédiger un rapport à ce sujet. Idéalement, votre stratégie devrait vous garantir une bonne combinaison de bailleurs de fonds ; c'est-à-dire différents groupes de bailleurs de fonds et une combinaison de bailleurs de fonds potentiels actuels, anciens et nouveaux (voir Section 4.4 ci-dessous). Réduisez au maximum le risque de compter sur une trop petite base de bailleurs.
6. Mettez en place un mécanisme pour accomplir l'examen et le suivi complets de l'exécution de la stratégie, y compris qui fera l'examen, comment et quand, et comment les résultats seront intégrés dans la stratégie. Incorporez la stratégie de collecte de fonds dans le plan stratégique ou le plan de développement de votre organisation pour que tout le monde puisse voir que vous avez un ensemble d'objectifs et de cibles cohérents.

*CONSEIL : Assurez-vous que toutes vos propositions de projet comportent un élément qui couvre vos frais généraux, en plus des frais liés au projet. Gardez à l'esprit qu'il y a des limites autorisées par les bailleurs de fonds, mais que celles-ci peuvent varier.*

La Figure 20 donne un exemple de format de stratégie de collecte de fonds.

### Figure 20 : La stratégie de collecte de fonds

#### **Format suggéré pour une stratégie de collecte de fonds pour une organisation**

##### **L'introduction**

Elle devrait établir la portée du document et planter le décor, en donnant un aperçu organisationnel de quels revenus proviennent actuellement de quels bailleurs de fonds et des éléments marquants du budget, et brièvement énoncer tous les faits historiques pertinents liés aux activités de collecte de fonds de l'organisation qui ont abouti et celles qui ont échoué.

##### **Le recrutement**

Ceci devrait énumérer les membres du personnel et leurs responsabilités respectives, et les domaines dans lesquels les responsabilités se chevauchent.

##### **Les priorités de financement**

Celles-ci sont amenées à changer au cours du temps, mais cela vaut toujours la peine de les enregistrer pour prendre conscience de ce que vous avez l'intention ou besoin d'accomplir, afin de remplir les conditions de financement de l'organisation et de tous les projets que vous avez engagés.

##### **Les groupes de bailleurs de fonds**

Pour chaque groupe de bailleurs de fonds, il devrait y avoir :

- Un aperçu du revenu que ce groupe apporte, les opportunités et contraintes imposées par ce groupe ; par exemple, ce groupe fournit-il un financement sans restriction (qui peut être utilisé pour couvrir les frais généraux et frais de projet) ou un financement restreint (principalement pour les projets) ?
- Les objectifs financiers et les actions prioritaires pour chaque groupe de bailleurs de fonds et l'identification de ceux qui vont les mettre en œuvre.
- Une vision de l'état des relations entre l'organisation et ce groupe spécifique, tel qu'elle l'envisage dans cinq ans.

##### **Le mécanisme d'évaluation**

Vous devriez brièvement expliquer comment vous allez procéder au suivi et à l'examen de cette stratégie pour pouvoir évaluer le progrès.

### **4.3 L'élaboration d'une stratégie de collecte de fonds pour un projet**

L'élaboration d'une stratégie de collecte de fonds pour un projet n'est pas tellement différente de l'élaboration d'une stratégie de collecte de fonds pour une organisation, bien qu'elle soit évidemment beaucoup plus simple. Il est toujours bon d'associer toutes les parties prenantes au processus et de se pencher sur l'histoire de la réussite (ou de

l'échec) d'une collecte de fonds pour un certain projet (ou des projets similaires si c'est un nouveau projet). Les étapes à franchir pour élaborer une stratégie de collecte de fonds pour un projet sont les suivantes :

1. Effectuez une analyse SWOT pour le projet (voir la Section 1.3 de ce guide pour de plus amples informations)
2. Décidez de la somme d'argent dont vous avez besoin pour le projet et dans quels délais
3. Décidez si vous avez des besoins/restrictions en matière de cofinancement
4. Assurez-vous qu'un élément du budget de projet couvre les frais généraux d'organisation, au-delà des coûts directement liés au projet (dans les limites du montant accordé par un bailleur de fonds)
5. Donnez la priorité aux bailleurs de fonds en vue, et décidez qui va approcher quel bailleur de fonds et à quel moment. Vérifiez que cela s'inscrit dans la stratégie de collecte de fonds globale de votre organisation et tenez vos collègues informés de vos intentions ; une autre personne peut être déjà en train d'approcher le bailleur de fonds pour un projet différent. Idéalement s'il y a un Responsable chargé des relations avec les bailleurs de fonds (voir Section 3.4), vous devriez alors le tenir informé de toute approche que vous envisagez de faire. Vous pouvez diviser votre projet en sous-projets et proposer ces sous-projets à différents bailleurs. Mais assurez-vous de pouvoir mettre en œuvre ces différents sous-projets comme des projets autonomes mais complémentaires (notamment si tous ces sous-projets n'obtiennent pas de financements).
6. Assurez-vous que tout commentaire pertinent soit incorporé dans votre stratégie (évidemment, si vous parvenez à récolter tout le financement dont vous avez besoin pour un projet de la part d'un seul bailleur de fonds, vous devrez apporter des révisions substantielles à votre stratégie !)

**CONSEIL : Éléments à considérer avant d'identifier vos bailleurs de fonds :**

- *La majorité des organisations s'appuient sur une très petite base de bailleurs de fonds ; c'est risqué !*
- *Effectuer une demande et gérer les rapports pour une subvention de £20.000 requiert presque autant de travail que pour une subvention de £100.000 ou £200.000.*

#### 4.4 De la stratégie à la planification

Cette section, comme le reste du guide, porte sur la manière d’obtenir le meilleur de vos bailleurs de fonds institutionnels ; les points suivants sont moins pertinents pour les donateurs privés, les campagnes d’adhésion ou les autres formes de financement.

Bien qu’il n’existe aucune définition officielle pour une ‘stratégie de collecte de fonds’ par rapport à ‘un plan de collecte de fonds’, dans ce guide on entend par stratégie de collecte de fonds un aperçu, une ‘vue d’ensemble’, une vision à long terme, tandis que le plan de collecte de fonds est la prochaine étape dans le processus, à court terme et pratique. Pour utiliser une analogie, si vous vendiez un nouveau produit, vous feriez une étude de marché, vous identifieriez vos concurrents et vous décideriez comment pénétrer le marché, distribuer et vendre votre produit (ce serait votre «stratégie»), mais une fois que vous auriez fait cela, vous souhaiteriez sans doute décomposer cela de manière plus détaillée et établir un calendrier à plus court terme (dresser un ‘plan’).

Une fois que vous avez élaboré votre stratégie de collecte de fonds, vous pouvez passer à l’élaboration d’un plan plus détaillé. Les prochaines étapes sont les mêmes pour les plans de collecte de fonds d’une organisation ou d’un projet. Maintenant que vous avez établi de quelle somme vous avez besoin, dans quels délais et dans quel but, vous pouvez commencer à identifier les bailleurs de fonds et dresser un plan de collecte de fonds.

#### Le processus

##### Étape 1 : Dresser une liste des meilleurs bailleurs de fonds

Pour chacun des groupes de bailleurs de fonds que vous avez identifiés (bilatéraux et multilatéraux, fonds fiduciaires et fondations, entreprises, etc.) notez :

- Les bailleurs de fonds actuels (Brûlants)
- Les anciens bailleurs de fonds qui vous ont financé ces trois dernières années (Chauds)
- Les bailleurs de fonds qui financent des causes semblables aux vôtres, mais ne vous ont encore jamais financé (Froids).

##### Étape 2 : Penchez-vous sur la liste et commencez à classer les bailleurs de fonds qui correspondent aux besoins de financement potentiels

Répartition des risques :

- Il vaut mieux avoir une combinaison de bailleurs de fonds Brûlants, Chauds et

Figure 21 : Plan de collecte de fonds

Baillieur de fonds	Projet	Montant à demander	Date limite	Action requise	Qui	Résultats
Brûlants						
Chauds						
Froids						

Froids pour chacun de vos besoins de financement

- Idéalement, vous devriez décider du nombre de bailleurs de fonds dont vous espérez recueillir du financement chaque année pour compenser les autres bailleurs de fonds que vous perdrez parce que leurs conditions de financement ont changé ou pour d'autres raisons
- Parmi les projets proposés, y en a-t-il qui sont particulièrement risqués ? S'il y en a un, il vaut peut-être mieux compter sur votre 'meilleur' bailleur de fonds pour le financer, à moins que vous estimez pouvoir être honnête quant aux risques encourus
- Tenez compte de la liste dans la Section 2.4 quand vous trie les bailleurs de fonds qui correspondent aux besoins de financement.

### **Etape 3 : Dressez un calendrier d'actions**

Il sera dicté par :

- Les priorités de financement
- La date à laquelle le financement est requis
- Les dates limites du bailleur de fonds
- La durée entre la demande faite au bailleur de fonds et le financement
- Les ressources organisationnelles (temps et argent).

### **Etape 4 : Calculez les ressources de personnel requises pour exécuter le plan proposé par rapport aux autres priorités**

Le temps que le personnel va consacrer à mettre en œuvre le plan dépendra d'une variété de facteurs, y compris :

- Les besoins du bailleur : de quelles informations a besoin le bailleur dans la proposition de projet ?
- Les relations actuelles que vous avez avec la liste de bailleurs de fonds suggérée. Cela exige sans doute moins de temps et de travail d'approcher les bailleurs de fonds 'Brûlants' qu'un bailleur de fonds 'Froid', à moins que ce soit un grand organisme multilatéral
- Les informations actuelles dont vous disposez sur les bailleurs de fonds proposés ; devez-vous investir dans la recherche ?
- L'expérience et les capacités du personnel
- Dans quelle mesure les demandes de financement proposées correspondent-elles aux critères du bailleur de fonds

- Si vous travaillez en partenariat avec d'autres organisations (ceci peut prendre du temps).

Le tableau sur la page précédente se présente sous une forme très simple que vous souhaitez peut être adapter à votre organisation. Il peut enregistrer les informations les plus pertinentes sur lesquelles on a approché les bailleurs de fonds, à quelles fins et par qui. Il fournit également un mécanisme pour enregistrer les réussites et les échecs. Vous pouvez commencer votre plan avec une liste de bailleurs de fonds, mais vous pouvez aussi utiliser vos projets et vos besoins de financement comme point de départ (par exemple comme première colonne de votre plan).

*CONSEIL : Bien que la planification soit primordiale, il est vrai que parfois, de bonnes opportunités surgissent de manière assez inopinée et un agent de financement doit inévitablement être à la fois réactif et opportuniste. C'est pourquoi il importe d'avoir une idée claire des plus hautes priorités de financement et de travailler sur quelques concepts de projets à tout moment (par exemple, selon l'idée d'un 'catalogue de projets'). On peut alors développer ces concepts de base et les adapter assez facilement aux opportunités qui surgissent 'de nulle part'.*



## Annexe 1

# Autres ressources pour la collecte des fonds

Ce guide peut être utilisé comme ‘trousse à outils’ de base pour la collecte de fonds auprès de bailleurs de fonds institutionnels. Cependant, il ne peut pas vous transmettre tout ce que vous devez savoir, dont une grande part sera tirée de votre expérience, à travers les réussites et les échecs. Si vous souhaitez en savoir plus ou voir la collecte de fonds sous un autre angle, la section ‘Ressources’ vous fournit des références, des outils et des informations générales supplémentaires.

### Sites internet utiles fournissant des ressources en matière de collecte de fonds

#### **[www.conservationleadershipprogramme.org/ProjectManuals.asp](http://www.conservationleadershipprogramme.org/ProjectManuals.asp)**

Ce lien vous mènera au ‘Conservation Project Manual’ développé par Fauna & Flora International, BirdLife International et le RSPB il y a quelques années. Ce manuel vise à aider les personnes à améliorer leur processus de planification et de gestion de petits et moyens projets de conservation. En utilisant un certain nombre de méthodes éprouvées et testées, cette ressource permet aux utilisateurs, par des exemples illustratifs, d’élaborer leurs propres concepts et de créer un plan de projet. Site disponible en cinq langues différentes.

#### **[www.fundsforngos.org](http://www.fundsforngos.org)**

Un service de courriel gratuit avec des informations sur les subventions et les ressources en matière de durabilité, qui envoie des mises à jour quotidiennes sur les opportunités de financement pour les ONG, et organise des séminaires en ligne sur la collecte de fonds auprès des différents types de bailleurs de fonds. Site incontournable auquel il faut absolument vous abonner !

#### **[www.terravivagrants.org](http://www.terravivagrants.org)**

Le Terra Viva Grants Directory développe et gère des informations sur les subventions consacrées à l’agriculture, l’énergie, l’environnement et les ressources naturelles des pays en voie de développement du monde entier. Il produit également

les profils de plus de 400 bailleurs de fonds, avec une couverture locale pour le monde en développement. Il envoie des nouvelles mensuelles relatives au financement (abonnez-vous !), y compris les dates limites de dépôt de demandes par mois, les thématiques et les types de subvention. Il fournit également des liens et des ressources aux demandeurs de subvention.

#### **[www.chapel-york.com](http://www.chapel-york.com)**

Chapel and York (Royaume Uni) fournit une gamme de livres, d'annuaires d'organismes de subvention, de cours et de CD sur tous les aspects de la collecte de fonds, et offre plusieurs bases de données de bailleurs de fonds et moteurs de recherche auxquels vous pouvez vous abonner pour une cotisation annuelle. Ils peuvent même vous constituer comme organisation de bienfaisance américaine 501(c)3, qui vous donnera accès aux subventions de la Fondation Américaine et aux dons des particuliers et des entreprises aux États unis.

#### **<http://foundationcenter.org>**

Le Foundation Center (basé aux États Unis) offre également un éventail de publications et de cours (certains sont disponibles en ligne et en plusieurs langues) et de bases de données de bailleurs de fonds auxquelles vous pouvez vous abonner.

#### **[www.dsc.org.uk/Home](http://www.dsc.org.uk/Home)**

Le Directory of Social Change axé sur le Royaume Uni fournit une gamme de livres, d'annuaires d'organismes de subvention, de cours portant sur la collecte de fonds et de CD sur tous les aspects de la collecte de fonds, la gestion de projet et la gestion organisationnelle.

#### **[www.conservationfinance.org](http://www.conservationfinance.org)**

La Conservation Finance Alliance a été créée pour catalyser un financement public et privé accru et durable pour la conservation de la biodiversité, en vue de soutenir la mise en œuvre effective d'engagements internationaux en matière de conservation. Elle offre divers services, y compris des opportunités de subventions, d'emplois et de formation.

#### **[www.guidestar.org/about](http://www.guidestar.org/about)**

GuideStar est une initiative américaine visant à révolutionner les activités philanthropiques et à but non lucratif en fournissant des informations qui font progresser la transparence, permettent aux utilisateurs de prendre de meilleures décisions et encouragent les dons de bienfaisance. Il offre un accès gratuit aux services de base,

mais vous devez vous abonner pour avoir accès aux outils de recherche d'informations plus détaillées sur les bailleurs de fonds.

**[www.ccfbest.org/fundraising](http://www.ccfbest.org/fundraising)**

Un ensemble très intéressant d'articles de toutes sortes sur les bonnes pratiques en matière de collecte de fonds, de planification, de rédaction de propositions et de presque tout le reste.



## *Annexe 2*

# Exemples supplémentaires

Cette annexe fournit des exemples supplémentaires sur les différents outils mentionnés dans ce livre :

**Annexe 2.1: Analyse de parties prenantes**

**Annexe 2.2: Analyse SWOT**

**Annexe 2.3: Arbre à Problèmes**

**Annexe 2.4: Arbres à Objectifs**

**Annexe 2.5: Cadre logique**

**Annexe 2.6: Diagramme de Gantt**

**Annexe 2.7: Plans de collecte de fonds**

**Annexe 2.8: Ensemble complet d'outils (de 1 à 6) pour un exemple de projet, montrant les liens entre les différents outils**

Pour des exemples de demandes de subventions qui ont abouti dans le domaine de la conservation de la biodiversité, vous pouvez consulter <http://sgp.undp.org> pour tous les petits projets de subventions (du monde entier) financés par le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM).

## 2.1 Un exemple d'analyse des parties prenantes (ci-contre)

Il s'agit d'une analyse des parties prenantes pour une étude de cas (non basée sur une situation réelle) où la principale cause de décès (dans le village de Wagaboogo) est due aux maladies d'origine hydrique (le choléra et la typhoïde). Les villageois puisent leurs réserves d'eau dans la rivière à 3km de là.

## 2.2 Un exemple d'analyse SWOT

C'est une simple analyse SWOT pour une petite équipe avec une idée de projet concernant la conservation des tortues, la biodiversité et l'éducation.

### FORCES

- Nous avons six membres passionnés qui travailleront sur le projet pendant trois mois
- Deux des membres sont des enseignants stagiaires
- Nous sommes plein de ressources !
- Deux d'entre nous parlent la langue nationale
- Nous avons visité le site l'an dernier.

### FAIBLESSES

- Nous n'avons pas d'influence politique
- Nous n'avons qu'un ornithologue et aucun botaniste
- Nous n'avons aucun membre issu de la région ou quelqu'un qui parle la langue locale
- Nous ne pouvons aller au site qu'à la saison où la plupart des tortues ne sont pas là.

### OPPORTUNITES

- C'est une zone protégée bien établie
- Bonnes relations avec le département gouvernemental de l'environnement
- L'éducation occupe une grande part du plan régional de développement
- Le frère d'un ami est propriétaire d'un magasin d'animaux et il est disposé à nous aider.

### MENACES

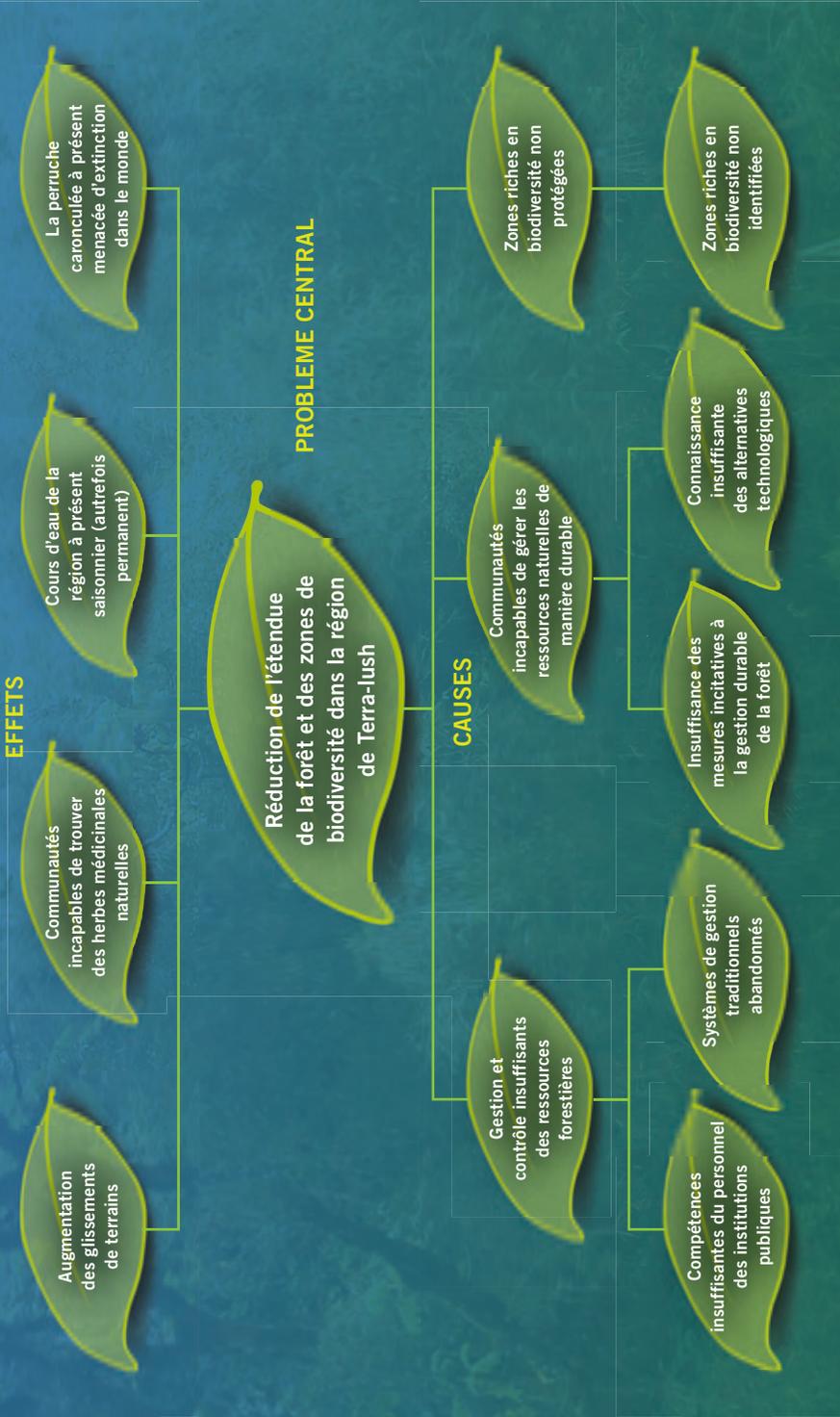
- Prendre plus que ce que nous ne pouvons produire
- Accident ou maladie
- Nous avons récolté seulement 5% de notre budget et nous devrions débiter dans six semaines
- Une grande ONG débute un projet de conservation dans la région.

## 2.1 Un exemple d'analyse des parties prenantes

Parties prenantes	Caractéristiques	Principaux intérêts	Impact sur la situation	Intérêts, craintes, attentes	Rôle lié au projet	Impact potentiel	Recommandations	Priorité
Organismes de financement	Fournissent un financement régulier	Servir une cause	Veiller à l'exécution du projet	L'argent n'est pas géré efficacement	Soutien	Très critique		*****
Elus locaux	Organes administratifs élus localement	Contrôler les maladies dans la région locale	En partie responsable de la situation	I : Résoudre le problème C : Mettre à jour les erreurs passées A : Crédit pour le projet	Partisan du projet	Très critique	Clairement impliqués depuis le début du projet pour faciliter sa mise en œuvre	***
Agences gouvernementales	Régulatrices	Responsables du bien être de la population	Impact minimal	Politiquement motivées Réceptives	Groupe de travail de Wagaboogo	Elevé	Doivent être impliquées d'une manière ou d'une autre	***
Résidents de Wagaboogo	Personnes qui vivent (et travaillent) dans le village	Survivre	Touchés par le problème... Peuvent aussi faire partie du problème	I : Survivre C : Changements A : Cela va les aider	Travailleurs, participants Gestion	Très critique	Leur intérêt constitue un des objectifs du projet	***
Chef du village de Wagaboogo	Le plus respecté, dirige la communauté locale	Sauver le village	Décideur local	Devrait avoir une attitude positive et de soutien	Médiateur entre le projet et les gens	Elevé/Critique	Le rencontrer et apprendre à le connaître	***
Evian	Société commerciale d'eau en bouteilles	Bénéfices et image de marque	Aucun	Que pouvons-nous gagner ?	Attend de voir qui d'autre est associé au projet	Elevé. De l'eau à court terme, de l'argent à long terme	Les impliquer tôt	***

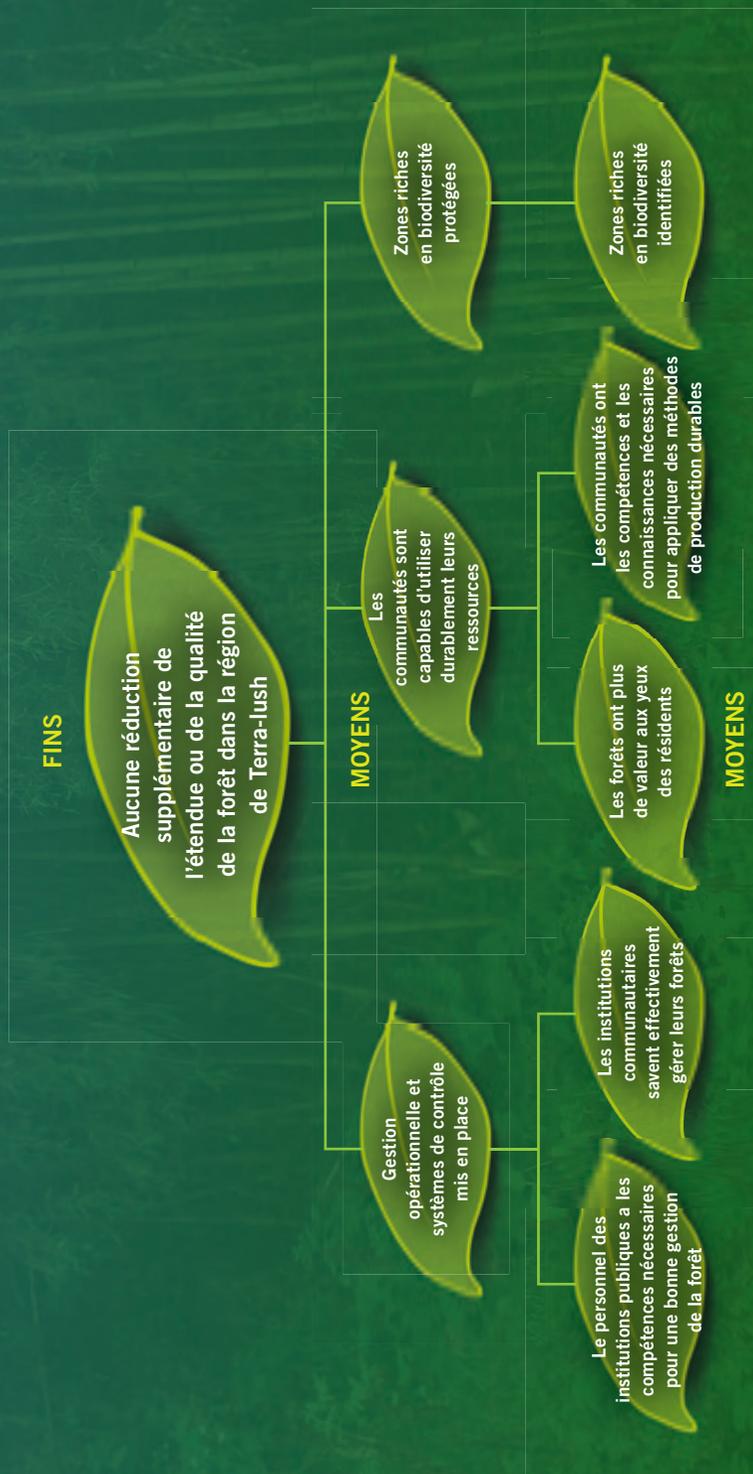
### 2.3 Un exemple d'Arbre à Problèmes

Basé sur une situation non existante et simplifiée dans la région de 'Terra-lush'



## 2.4 Exemple d'un Arbre à Objectifs

Créé à partir de l'Arbre à Problèmes dans l'Annexe 2.3 pour la région de Terra-lush



## 2.5 Un exemple de cadre logique

Ceci est un exemple de cadre logique pour un projet BirdLife financé par l'Initiative Darwin dans les Caraïbes

Résumé du projet	Indicateurs Vérifiables (IOV)	Moyens de vérification (MV)	Hypothèses importantes
<p><b>Objectif :</b> S'inspirer d'une expertise en matière de biodiversité au sein du Royaume Uni pour travailler avec des partenaires locaux dans les pays riches en biodiversité mais pauvres en ressources pour réaliser :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La conservation de la diversité biologique,</li> <li>• L'utilisation durable de ses éléments,</li> <li>• Le partage juste et équitable des avantages découlant de l'utilisation des ressources génétiques.</li> </ul>			
<p><b>But</b></p>			
<p>Amélioration de l'état de conservation des oiseaux menacés dans le monde aux Caraïbes à travers un programme d'actions cohérentes et durables stratégiquement planifiées en faveur des espèces, le renforcement des capacités et la formation, le plaidoyer et la sensibilisation, et l'échange d'informations mis en œuvre par un réseau des parties prenantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preuve de plus d'actions centrées sur plus d'oiseaux menacés dans le monde (sigle anglais GTB) par plus de gens</li> <li>• Mécanisme d'échanges d'informations (sigle anglais CHIM) utilisé par un éventail complet d'acteurs</li> <li>• Preuve de législation nationale, d'actions du gouvernement et de conventions locales prenant des dispositions explicites en faveur des GTB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi annuel des activités des GTB</li> <li>• Nombre de visites, nombre d'utilisateurs, formulaires de commentaires</li> <li>• Annexes du Protocole SPAW ; législation nationale ; informations et recommandations appliquées dans les décisions liées au développement et l'utilisation des terres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les parties prenantes comprennent et intègrent les informations dans leurs secteurs de travail</li> <li>• Le Gouvernement, les ONG locales et d'autres institutions recueillent un soutien supplémentaire pour maintenir les activités de projet</li> </ul>
<p><b>Résultats</b> * (les chiffres en exposants renvoient aux articles de la CDB auxquels le résultat contribue)</p>			
<p>1. Mise en place d'un réseau de personnes et d'organismes de soutien des Caraïbes qui communiquent, coopèrent et travaillent effectivement sur des questions de conservation de la biodiversité axée sur les espèces</p>	<p>Le Darwin Caribbean Network, y compris les Gardiens d'Espèces (pour 54 GTB), les groupes de Soutien aux Sites (10 sites avec GTB), 10 Partenaires nationaux ; les abonnés du groupe en ligne ; trafic, destinataires du bulletin d'informations</p>	<p>Parties prenantes incorporées comme membres et destinataires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de personnes touchées par la distribution du matériel</li> <li>• Trafic des courriels</li> </ul>	<p>Les parties prenantes sont disposées à collaborer, participer à des discussions ouvertes et fournir des informations</p>

<p>2. Capacités techniques et institutionnelles du Darwin Caribbean Network <sup>12</sup> renforcées</p>	<p>25 membres et plus, du Darwin Caribbean Network de 10 pays et plus, sont formés (comme formateurs) aux méthodes de planification, conception de projet, enquête, suivi, politique/plaidoyer et collecte de fonds</p>	<p>Liste de présence des participants et dossiers d'évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le personnel reprend son poste/ ses activités après la formation</li> <li>Transfert effectif de compétences (les stagiaires deviennent formateurs)</li> </ul>
<p>3. Mise en œuvre et suivi d'actions de conservation prioritaires en faveur des oiseaux menacés dans le monde (GTB) identifiés <sup>7,8,10</sup></p>	<p>Stratégie de conservation des GTB des Caraïbes : 3 stratégies nationales en faveur des GTB (plus des moyens de subsistance durables) ; 10 plans d'actions participatives en faveur des espèces (plus des moyens de subsistance) ; recherches sur le terrain, actions ciblées (10 GTB) ; statut annuel, campagnes de lobbying, information sur les réponses</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commentaires des parties prenantes sur la valeur, la qualité et l'utilité des résultats</li> <li>Rapports sur les actions entreprises</li> <li>Rapports annuels de suivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentation de base suffisante</li> <li>Capacités suffisantes pour entreprendre les actions de suivi</li> <li>Collaboration interinstitutionnelle effective</li> </ul>
<p>4. CHM en place facilitant l'échange, l'analyse, la diffusion et l'utilisation des informations sur les GTB à travers le réseau des parties prenantes (conçu pour inclure des informations sur le site et l'habitat) <sup>17</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Site de CHM Darwin CaribNet pour la conservation des GTB consulté par toutes les parties prenantes</li> <li>Production de fiches de renseignements sur les actions en faveur des espèces</li> <li>Annuaire du Darwin Caribbean Network, Systèmes d'Information Géographique (SIG) et bases de données</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commentaires des utilisateurs fournissant une évaluation de la qualité et du contenu</li> <li>Nombre de visites, types d'utilisateurs</li> <li>Documentation produite</li> <li>Bases de données, annuaires</li> </ul>	<p>Personnel du projet suffisamment formé/expérimenté pour concevoir et mettre en œuvre des CHM et de la documentation d'excellente qualité</p>
<p>5. Amélioration aux niveaux national, régional et international de la sensibilisation et de l'appréciation de l'importance et la situation désespérée des GTB aux Caraïbes <sup>13</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentation/matériel de sensibilisation distribué</li> <li>Couverture médiatique/publicité dans les médias nationaux et locaux</li> <li>Festival annuel des oiseaux endémiques des Caraïbes (sigle anglais CEBF) avec thèmes sur les GTB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liste de distribution de la documentation/du matériel de sensibilisation</li> <li>Couverture médiatique achevée</li> <li>Nombre de participants au festival</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parties prenantes disposées à distribuer la documentation au public</li> <li>Public réceptif au matériel de sensibilisation</li> </ul>

Résumé du projet	Indicateurs Vérifiables (IOV)	Moyens de vérification (MV)	Hypothèses importantes
<b>Résultats</b> *(les chiffres en exposants renvoient aux articles de la CDB auxquels le résultat contribue)			
6. Niveau élevé de reconnaissance politique des GTB (politique et législation) dans les forums nationaux et locaux <sup>6</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mécanismes législatifs intégrant les GTB (3 pays et plus)</li> <li>Annexes SPAW incorporant tous les GTB ; rapports d'étape annuels</li> <li>GTB intégrés dans des plans et politiques sectoriels plus vastes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Départements gouvernementaux et Ministères, et documents</li> <li>Programme annuel du Protocole SPAW et rapports des réunions des CP et STAC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Protocole SPAW disposé à fournir une liste/un rapport sur les suppléments d'annexes</li> <li>Existence d'un cadre législatif pour l'incorporation des GTB</li> <li>Gouvernements ouverts aux changements</li> </ul>
<b>Activités</b>	<b>Activités par étape</b>		<b>Hypothèses</b>
Création du Darwin Caribbean Network et renforcement de ses capacités institutionnelles et techniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atelier de planification de projet (août 2007)</li> <li>Atelier d'élaboration du plan stratégique/plan d'action par espèces (janvier-mars 2008)</li> <li>Formation à l'élaboration d'enquêtes et de recherches sur le terrain (oct-déc 2008)</li> <li>Programme de mentorat mis en place (déc 2007)</li> <li>Atelier de conception et de mise en œuvre d'un projet de surveillance (oct-déc 2008)</li> <li>Formation à la collecte de fonds et au lobbying/plaidoyer (juillet-sept 2009)</li> </ul>		Parties prenantes disposées à communiquer ; capacités ainsi renforcées
Identification des actions prioritaires en faveur des GTB, suivi de leur statut, développement et mise en œuvre du plan d'action en faveur des GTB	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informations actuelles examinées et documentées (oct-déc 2007)</li> <li>Atelier de travail et de formation à l'élaboration de stratégies de conservation des GTB des Caraïbes (août-sept 2007)</li> <li>Publication de stratégies sur les GTB des Caraïbes (avril-juin 2008)</li> <li>3 ateliers d'élaboration de stratégies nationales sur les GTB (juillet-sept 2008)</li> <li>10 ateliers d'élaboration de plans d'action en faveur des GTB (juillet-sept 2008)</li> <li>Publication de 10 plans d'action en faveur des espèces (d'ici oct-déc 2009)</li> <li>Résultats du contrôle de base (janvier-mars 2009)</li> <li>Certaines mesures prises (avril-juin 2009)</li> </ul>		Connaissances suffisantes ; Ressources humaines suffisantes sur place

Activités	Activités par étape	Hypothèses
<p>Développer le CHM Darwin CaribNet et de la documentation, et susciter des campagnes de publicité, de sensibilisation et de plaidoyer</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancement du projet (août 2007)</li> <li>• Lancement du CHM en ligne (Janvier-Mars 2008)</li> <li>• Fiches de renseignements et base de données sur les espèces (janvier-mars 2008), cartes (Janvier-Mars 2010) et 1ère version d'un annuaire d'experts en ligne (Janvier-mars 2008)</li> <li>• Plans d'actions par espèces en ligne (d'ici oct-déc. 2009)</li> <li>• 20 fiches de renseignements sur la conservation et la gestion des espèces (d'ici avril-juin 2010)</li> <li>• Serveur de listes mis en place (août-sept 2007)</li> <li>• 1er bulletin d'information</li> <li>• Documentation du CEBF (du 8 au 10 avril)</li> <li>• Séminaires des ministères de 6 pays (à partir de juillet-sept 2009)</li> <li>• Séminaires sur le statut/le suivi des GTB au CP du Protocole SPAW (à partir d'oct 2007)</li> <li>• Couverture dans la presse (de sept 2007 à juillet 2010)</li> </ul>	<p>Parties prenantes disposées à échanger les informations ; le CHM est un moyen efficace pour échanger les informations ; sensibilisation ainsi faite</p>
<p>Gestion de projet, suivi et évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions d'élaboration du projet (août 2007, janvier-mars 2008, juillet-sept 2008, janvier-mars 2009, juillet-sept 2009, janvier-mars 2010)</li> <li>• Résultats annuel du statut et du suivi des GTB au SPAW</li> <li>• Evaluations des formations (janvier 2008, janvier 2009)</li> <li>• Rapports à Darwin (Mars 2008-juillet 2010)</li> <li>• Evaluation annuelle du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi et évaluation</li> <li>• Les mécanismes sont appropriés</li> </ul>

## 2.6 Un exemple de diagramme de Gantt

Cet exemple est extrait de la définition Wikipédia du diagramme de Gantt : [http://en.wikipedia.org/wiki/Gantt\\_chart](http://en.wikipedia.org/wiki/Gantt_chart).

Dans cet exemple il y a sept tâches, décomposées en 'structures de répartition du travail'. Elles sont étiquetées de A à G. Certaines tâches peuvent être effectuées simultanément (A et B), alors que d'autres ne peuvent être effectuées qu'une fois que la tâche précédente est achevée (C ne peut débuter qu'une fois que A est achevée). De plus, chaque tâche a trois durées estimées : la durée optimiste (O), la durée la plus probable ou durée normale (N) et la durée pessimiste (P). La durée prévue (TE) est calculée en appliquant la formule  $(O + 4M + P) \div 6$ .

Activité précédente		Durée estimée			Durée prévue
		Opt. (O)	Normale (N)	Pess. (P)	
A	-	2	4	6	4.00
B	-	3	5	9	5.33
C	A	4	5	7	5.17
D	A	4	6	10	6.33
E	B,C	4	5	7	5.17
F	D	3	4	8	4.50
G	E	3	5	8	5.17

Une fois cette étape achevée, on peut dresser un diagramme de Gantt, tel qu'il figure à la page suivante.



## 2.7 Exemples de plans de collecte de fonds

Un simple plan de collecte de fonds (tableau) pour le premier trimestre de l'année. N.B. les bailleurs de fonds énumérés ici sont imaginaires.

Subvention	Projets potentiels	Valeur de la subvention	Date de limite de dépôt	Qui dirige ?
<b>JANVIER</b>				
Bloggs Bird Foundation <a href="http://www.bloggsbirds.org">www.bloggsbirds.org</a>	Araripe	5.000 USD	D'ici la fin janvier	PM
<b>FEVRIER</b>				
Childs and Childs Charitable Trust <a href="http://www.childsandchilds.org">www.childsandchilds.org</a>	Boa Nova	Maximum : 2.000 USD	11 février	JN
Spreadbury Foundation <a href="http://www.spreadbury.org">www.spreadbury.org</a>	Boa Nova	Trois Prix (de 1.500 \$ chacun) seront décernés chaque année à des projets en Amérique Latine	15 février 2005	JN
<b>MARCH</b>				
Allsop Fund <a href="http://www.allsofund.org">www.allsofund.org</a>	Pindobas	Jusqu'à 60.000 R\$	31 mars et 31 août	CN
<b>AVRIL</b>				
Canessa Institution <a href="http://www.canessacharitabletrust.org">www.canessacharitabletrust.org</a>	Parc National de Saint Hilaire ou la région des <i>Phylloscartes roquettei</i>	Bourse de 78.000 USD payée en deux versements. Chaque lauréat ayant la Mention Honorable recevra une bourse unique de 1.000 USD.	2 mai	JN

Subvention	Projets potentiels	Valeur de la subvention	Date limite de dépôt	Qui dirige ?
<b>MAI</b>				
Sally Roberts Memorial Fund <a href="http://www.sallyrobertsmemorial.org">www.sallyrobertsmemorial.org</a>	Boa Nova	1.000 USD (demande annuelle maximum)	1er juin	JN
<b>JUIN</b>				
Thomas Corrie Foundation <a href="http://www.thomascorriefoundation.org">www.thomascorriefoundation.org</a>	Grasslands	Les prix varient de 1.000 USD à 25.000 \$ avec un prix moyen de 11.000 USD	1er juillet	VW
Black and White Corporation Fund <a href="http://www.blackandwhitecorporationfund.com">www.blackandwhitecorporationfund.com</a>	Massambaba	Jusqu'à 5.000 USD. Les gagnants peuvent également déposer une demande pour la Subvention de Continuation pouvant aller jusqu'à 5.000 USD	Les demandes peuvent être déposées à tout moment de l'année et sont examinées à la fin janvier et fin juillet.	CN

Ce deuxième exemple de plan de collecte de fonds imaginaire utilise un système pour prioriser les approches ; si le temps ou les ressources s'avèrent limités, l'accent devrait être mis sur les bailleurs de fonds 'brûlants' (actuels).

Bailleur de fonds	Projet	Somme requise	Date limite	Action requise	Qui	Résultats
<b>Brûlants</b>						
<b>Lambertini Foundation</b>	Projet communautaire et de conservation de la forêt	20.000 USD	9 janvier	Vérifiez le projet actuellement financé, téléphonez au bailleur de fonds pour discuter du projet avant de soumettre la demande	MM	
<b>White Charitable Trust</b>	Conservation des tortues	500.000 \$	8 juin	Vérifiez le projet actuellement financé, téléphonez au bailleur de fonds pour discuter du projet, organisez une rencontre avec lui avant de soumettre la demande si elle est pertinente	DD	
<b>Canessa Institution</b>	Education de la communauté à l'Environnement	150.000 \$	8 juillet	Vérifiez les projets actuellement financés, téléphonez au bailleur de fonds pour discuter du projet et organisez une rencontre	MM	
<b>Chauds</b>						
<b>Hendley Charitable Foundation</b>	Projet de protection des oiseaux marins	5.000 \$	8 septembre	Vérifiez les anciens projets qu'ils ont soutenus. Vérifiez les directives pour vous assurer que les critères sont toujours compatibles, téléphonez avant d'envoyer la demande	CP	

Bailleur de fonds	Projet	Somme requise	Date limite	Action requise	Qui	Résultats
<b>Chauds</b>						
<b>Childs &amp; Childs Charitable Trust</b>	Programme d'éradication des rats	200.000 \$	Septembre	Vérifiez les projets qu'ils ont soutenus. Vérifiez les directives pour vous assurer que les critères sont toujours compatibles, téléphoner pour organiser une rencontre avec les membres du conseil d'administration si possible	MM	
<b>Froids</b>						
<b>Pridham &amp; Corrie Charitable Trust</b>	Projet communautaire de conservation de la forêt	1.000.000 \$	9 janvier	Vérifiez les autres organisations de conservation qu'ils soutiennent ; les autres projets de conservation de la forêt qu'ils soutiennent, vérifiez leurs critères. Contactez-les par téléphone, envoyez des informations et essayez d'organiser une rencontre avec eux avant d'envoyer une demande selon le cas	DD	
<b>Allsop Foundation</b>	Education	50.000 \$	8 octobre	Vérifiez les projets éducatifs qu'ils ont soutenus, vérifiez leurs critères, téléphonez-leur avant d'envoyer une demande	DD	
<b>Banks Charitable Trust</b>	Conservation des zones humides	2.000.000 \$	8 novembre	Vérifiez les projets de conservation des zones humides qu'ils soutiennent, contactez-les et organisez une rencontre	MM	

## 2.8 Liens entre les différents outils

Cette section expose les liens qui existent entre l'analyse des parties prenantes, l'analyse SWOT, l'Arbre à Problèmes, l'Arbre à Objectifs, le cadre logique et le diagramme de Gantt. Elle a été préparée à partir des directives de la Communauté Européenne relatives à la gestion du cycle de projet. Pour de plus amples informations, consultez [http://ec.europa.eu/europaid/multimedia/publications/documents/tools/europaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europaid/multimedia/publications/documents/tools/europaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)

Cet exemple décrit un projet proposant de s'attaquer à la pollution de la rivière.

### **Analyse des parties prenantes (page ci-contre)**

Cette analyse des parties prenantes adopte une approche légèrement différente de celle présentée dans le guide ; les parties prenantes ne sont pas classées en ordre mais leurs intérêts et les actions possibles sont pris en compte.

Partie prenante et caractéristiques de base	Intérêts et dans quelle mesure elles sont affectées par le(s) problème(s)	Capacité et motivation pour apporter des changements	Actions possibles pour répondre aux intérêts des parties prenantes
<p><b>Familles de pêcheurs :</b> environ 20.000 familles à faible revenu, petites entreprises familiales, organisées en coopératives informelles, femmes activement impliquées dans la transformation et la commercialisation du poisson</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir et améliorer leurs moyens de subsistance</li> <li>• La pollution affecte le volume et la qualité des prises</li> <li>• La santé des familles en souffre, en particulier les enfants et les mères</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vivement intéressés par les mesures de contrôle de la pollution</li> <li>• Influence politique limitée, étant donnée la faible structure organisationnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appuyer les capacités d'organisation et faire pression</li> <li>• Mettre en œuvre des mesures de contrôle de la pollution industrielle</li> <li>• Identifier /développer des sources de revenus alternatives pour les femmes et les hommes</li> </ul>
<p><b>Industrie X :</b> Opération industrielle de grande envergure, peu réglementée et aucun syndicat, groupe de pression influent, mauvais bilan environnemental</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir /augmenter les bénéfices</li> <li>• Quelques inquiétudes pour sa réputation</li> <li>• Se soucie des coûts si les règles environnementales sont appliquées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispose des ressources financières et techniques pour appliquer de nouvelles technologies moins polluantes</li> <li>• Peu ouvert aux changements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leur faire prendre conscience de l'impact social et environnemental</li> <li>• Mobiliser la pression politique pour influencer le comportement industriel</li> <li>• Renforcer et appliquer les lois environnementales</li> </ul>
<p><b>Ménages :</b> Environ 150.000 ménages jettent leurs déchets et leurs eaux usées dans la rivière, y puisent également l'eau à boire et mangent les poissons pêchés dans la rivière</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conscients de la pollution industrielle et de l'impact sur la qualité de l'eau</li> <li>• Veulent se débarrasser de leurs propres déchets loin de leur domicile</li> <li>• Veulent avoir accès à de l'eau propre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compréhension limitée de l'impact sanitaire de leurs pratiques d'élimination de leurs propres déchets/eaux usées</li> <li>• Possibilités de faire pression sur les instances gouvernementales plus efficacement</li> <li>• Semblent disposés à payer pour des services améliorés de gestion des déchets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibiliser les ménages quant aux conséquences de leurs pratiques d'élimination de leurs propres déchets</li> <li>• Travailler avec les communautés et les autorités locales sur la résolution des problèmes d'eau et d'assainissement</li> </ul>
<p><b>Agence de protection de l'environnement</b></p>	<p>Etc</p>	<p>Etc</p>	<p>Etc</p>

## Analyse SWOT

Pour ce même projet, une analyse SWOT a été réalisée pour les coopératives de pêche (première rangée de l'analyse des parties prenantes) que l'on s'attend à voir participer à ce projet, pour voir dans quelles mesures elles représentent les intérêts de leurs membres et sont capables de gérer le changement :

### FORCES

- Membres issus de la communauté locale et assez nombreux
- Axés sur les préoccupations propres à un groupe relativement homogène
- Hommes et femmes représentés
- Offrent des facilités de crédits de base à petite échelle

### FAIBLESSES

- Manque de capacités pour faire pression et de compétences en termes de gestion environnementale
- Manque de constitution formelle et statut juridique flou
- Peu de liens avec les autres organisations
- Désaccords internes sur la limitation des efforts de pêche en réponse à la baisse des stocks de poisson

### OPPORTUNITES

- Préoccupations croissantes du public/ de l'arène politique sur les impacts sanitaires de l'élimination incontrôlée des déchets
- Nouvelle législation en préparation pour la Protection de l'Environnement ; largement axée sur le fait de faire payer les pollueurs
- La rivière est potentiellement riche en ressources pour la consommation locale et la vente
- Nouveaux marchés pour le poisson et le développement de produits de la pêche suite à l'amélioration des infrastructures vers les zones de population voisines

### MENACES

- Influence politique des groupes de pression industriels qui s'opposent à des lois de protection de l'environnement plus strictes (à savoir l'élimination des déchets)
- La nouvelle législation de protection de l'environnement peut avoir un impact sur l'accès aux zones de pêche traditionnelles et les méthodes de pêche qui peuvent être employées

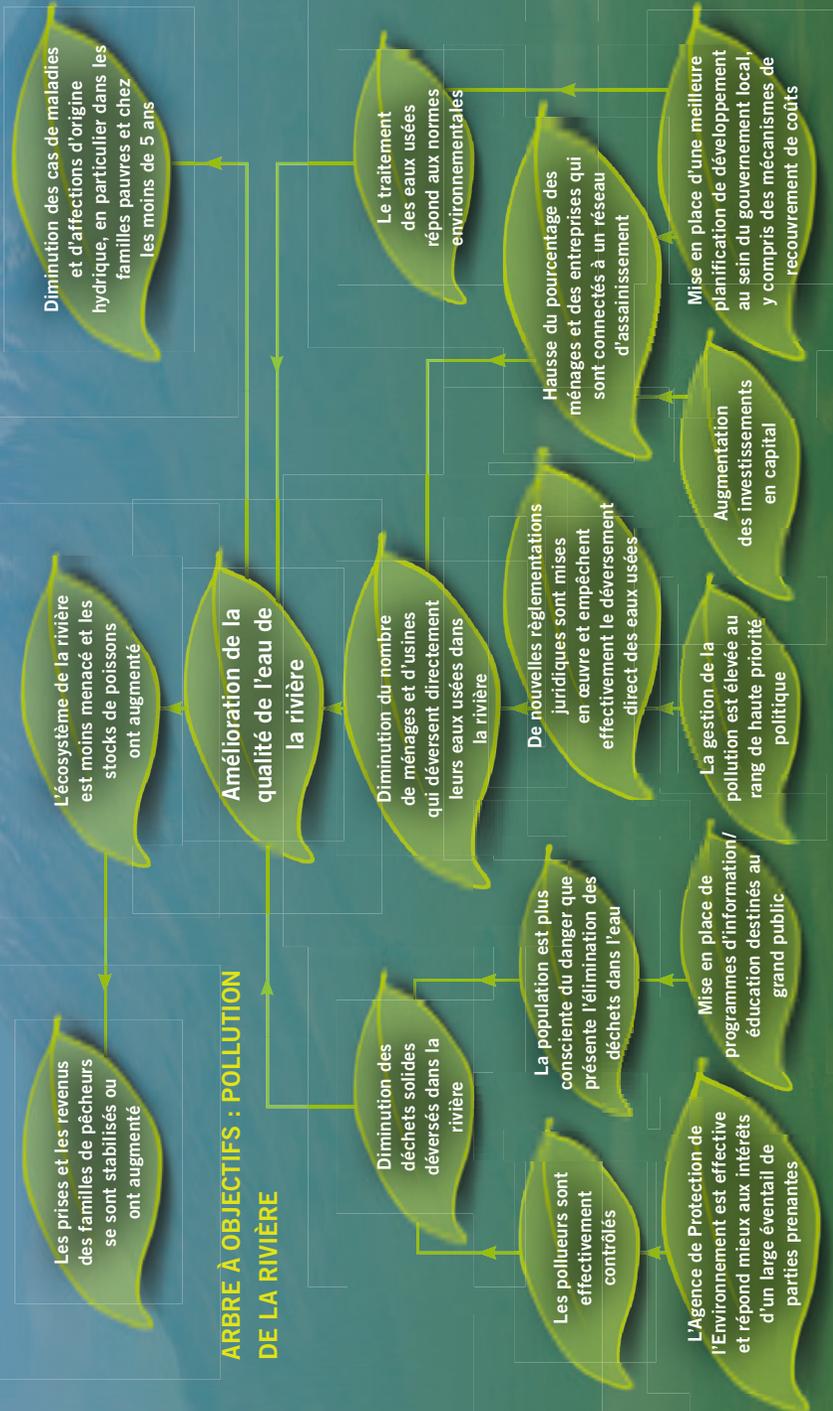
## Analyse de problèmes

Les parties prenantes telles qu'identifiées par l'analyse des parties prenantes (y compris les coopératives de pêche) ont organisé un atelier et développé l'Arbre à Problèmes suivant :



## Arbre à Objectifs

Ensuite, ils ont traduit les problèmes de l'Arbre à Problèmes en 'objectifs' décrivant la situation souhaitée :



## Le cadre logique

Sachant quels sont les objectifs, et après avoir décidé quels aspects de l'Arbre à Objectifs le projet va aborder, l'équipe du projet a élaboré le cadre logique ou la stratégie d'intervention, pour le projet. (N.B. : le cadre logique sur la page suivante est incomplet ; il sert uniquement d'exemple).

## Le diagramme de Gantt

Un projet est prévu sur cinq ans pour atteindre les objectifs. L'exemple ci-dessous fait partie d'un diagramme de Gantt détaillé pour le premier résultat du projet au cours de la première année :

Année 1	Semestre 1						Semestre 2						Organe d'exécution	
Résultats et activités indicatives	M1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
<b>1.1 Réduction du volume d'eaux usées déversées directement dans la rivière</b>														
<b>ACTIVITES</b>														
1.1.1 Effectuer une enquête de base auprès des ménages et des entreprises														Contrat au gouvernement local
1.1.2 Remplir les spécifications techniques pour un réseau d'assainissement élargi														Contrat au génie civil local
1.1.3 Préparer les documents d'appel d'offres, faire l'appel d'offre et sélectionner l'entrepreneur														Services du génie civil
1.1.4 Mettre en œuvre et contrôler les travaux d'équipements														Services du génie civil
1.1.5 Identifier les mesures incitatives pour encourager les usines à utiliser des technologies propres														APE et entreprises
1.1.6 Concevoir et mettre en œuvre le programme d'incitation														APE et entreprises locales
1.1.7 Préparer et animer une campagne d'information et de sensibilisation publique sur l'élimination des eaux usées														Gouvernement local et ONG chargée de la mise en œuvre
1.1.8 etc.														

Description du projet	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
<p><b>But global :</b> contribuer à l'amélioration de la santé des familles, en particulier les moins de 5 ans, et améliorer l'état de santé général de l'écosystème de la rivière</p>	<p>Diminution des cas de maladies, infections cutanées et troubles sanguins d'origine hydrique causés par les métaux lourds, de 50% d'ici à 2008, en particulier parmi les familles à faible revenu vivant le long de la rivière</p>	<p>Registres des hôpitaux et cliniques municipaux, y compris registres des services de maternité et de pédiatrie recueillis par les équipes mobiles de MCH. Résultats résumés par l'APE dans un rapport annuel sur l'Etat de l'Environnement</p>	
<p><b>But du projet :</b> Amélioration de la qualité de l'eau de rivière</p>	<p>Concentration de composés de métaux lourds (Pb, Cd, Hg) et d'eaux d'égouts non traitées réduite de 25% (comparée au niveau de 2003) et conforme aux normes établies de santé nationale/contrôle de la pollution d'ici la fin 2007</p>	<p>Enquêtes hebdomadaires sur la qualité de l'eau, conjointement menées par l'Agence de Protection de l'Environnement et l'autorité chargée de la gestion de la rivière, et rapports mensuels au Ministère de l'Environnement du Gouvernement local (Président du Comité de Pilotage du Projet)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La campagne de sensibilisation publique effectuée par le Gouvernement local a un impact positif sur les pratiques d'assainissement et d'hygiène des familles</li> <li>• Les coopératives de pêche limitent effectivement l'exploitation par leurs membres de zones d'alevinage de poissons</li> </ul>
<p><b>Résultat 1 :</b> Réduction du volume des eaux usées directement déversées dans la rivière par les ménages et les usines</p>	<p>70% des eaux usées produites par les usines et 80% par les ménages sont traitées dans des usines d'ici 2006</p>	<p>Enquête annuelle réalisée sur un échantillon de familles par les municipalités entre 2003 et 2006</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Débit de la rivière maintenu au dessus de X mégalitres par seconde pendant au moins 8 mois de l'année</li> <li>• La qualité de l'eau en amont reste stable</li> </ul>
<p><b>Résultat 2 :</b> Normes de traitement d'eaux usées mises en place et effectivement en vigueur</p>	<p>Eaux usées de 4 usines de traitement actuelles conformes aux normes de qualité de l'APE (contenu en métaux lourds et en eaux d'égouts) d'ici 2005</p>	<p>Audits trimestriels conduits par l'APE (appliquant des normes révisées et un système d'audit amélioré) et remise des rapports au Comité de Pilotage du Projet</p>	<p>L'APE a réussi à réduire la quantité de déchets solides éliminés par les usines de X à X tonnes par an</p>
<p>Etc.</p>			

# N

Notes



## Notes

---

### À propos des auteurs

**Maaïke Manten** est agent de financement à BirdLife International depuis plus de treize ans: deux ans à Cambridge, au Royaume-Uni, suivis de cinq ans à Nairobi, au Kenya et trois ans à Suva, Fidji. Depuis Octobre 2010, elle est de retour au Kenya pour travailler au Secrétariat de Partenariat de BirdLife International en Afrique. Elle est également la directrice de Wananavu Works, une société spécialisée dans la formation et l'assistance en matière de collecte de fonds. Maaïke a travaillé et animé des formations en Afrique, en Asie, en Europe, en Amérique latine et dans le Pacifique.

**Caroline Pridham** travaille dans le secteur du financement de projets de conservation depuis plus de onze ans ; un an à collecter des fonds et à gérer des projets de conservation en Afrique de l'Ouest et de l'Est et dix ans à travailler pour BirdLife International. L'essentiel de son travail porte sur les bailleurs de fonds institutionnels, y compris les fonds fiduciaires et fondations et les organismes bilatéraux et multilatéraux. Elle a dirigé et assisté des ateliers de formation en matière de collecte de fonds dans le Pacifique, les Caraïbes et en Europe. Caroline a étudié la zoologie à l'Université de Bristol avant de suivre un Master en foresterie, aménagement du territoire et politique à l'Université d'Oxford.

---

### Crédits photographiques

Maaïke Manten : Enfants africains à Kinangop, Kenya, en page de couverture / Deborah Sue : photographie des Îles Salomon à l'intérieur de la page de couverture / Birdlife International : image de fond sur les premières et dernières pages de couverture et les pages 22-23 / François Nimal : les 4 photos à l'intérieur de la page de couverture, page 7, page 8 et 9, page 45 / Fabian Haas : toutes les autres images.



BirdLife International est le plus grand partenariat d'organisations non-gouvernementales de conservation de la nature au monde et le leader mondial en matière de conservation des oiseaux.

L'approche unique de BirdLife, qui allie dans un même mouvement le local et le global, lui permet d'influencer fortement et sur le long terme la conservation pour le bénéfice des hommes et de la nature.

Ce livre fait partie des initiatives de renforcement des capacités de BirdLife, y compris le Programme d'Autonomisation Locale et le Programme de Renforcement des Capacités.

Ce livre a pu être réalisé grâce à :

- L'initiative Darwin du Gouvernement du Royaume Uni qui aide les pays riches en biodiversité mais pauvres en ressources financières à réaliser leurs objectifs en vertu d'une ou plusieurs des trois grandes conventions sur la biodiversité: la Convention sur la diversité biologique (CDB), la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (sigle anglais CITES); et la Convention sur la conservation des espèces migratrices sauvages (sigle anglais CMS), par le financement de projets de collaboration qui s'appuient sur l'expertise britannique en matière de biodiversité.
- Le Conservation Leadership Programme, un partenariat entre BirdLife International, Conservation International, Fauna & Flora International et la Wildlife Conservation Society, agissant pour la promotion du développement des futurs leaders de la conservation de la biodiversité en distribuant une gamme de prix, de formations et de programmes de mentorat par le biais d'un réseau international actif de praticiens.
- Le Fonds de Partenariat pour les Ecosystèmes Critiques, une initiative conjointe de l'Agence Française de Développement, Conservation Internationale, le Fonds pour l'Environnement Mondial, le Gouvernement du Japon, la Fondation MacArthur et la Banque Mondiale. Le but principal est d'inciter la société civile à s'engager dans la conservation de la biodiversité.
- Avec l'appui supplémentaire de Wananavu Works, une société spécialisée dans la formation et l'assistance en matière de collecte de fonds.
- Avec l'appui de la FIBA (Fondation Internationale du Banc d'Arguin) pour la version française.





Ce guide est une combinaison d'outils théoriques, d'exemples concrets et de conseils judicieux basés sur des années d'expérience en matière de collecte de fonds institutionnels. Il vous permettra de planifier des projets de haute qualité et de les traduire en propositions de projets. Il vous aidera à développer des relations constructives et durables avec les bailleurs de fonds et à construire des plans et stratégies de financement à court et à long terme.

Un outil précieux pour convertir un grand nombre de propositions en subventions pour financer la conservation de la biodiversité.

ISBN 978-9966-7191-8-8