

PRÉPARER ET RÉUSSIR LA MOBILISATION DES RESSOURCES DE VOTRE OSC : LE KIT PRATIQUE

AUTO-DIAGNOSTIC, PLAN DE MOBILISATION, CONSEILS LEVÉE DE FONDS,
CHECK LIST CONCEPT NOTE ET RAPPORT NARRATIF



TABLE DES MATIÈRES

Outil 1

Recommandations/Ce qu'il faut faire : où en est votre OSC ? 3

Outil 2

Votre OSC est-elle prête à se lancer avec succès ? votre listing L T R 4

Outil 3

Description et analyse du projet associatif de son organisation 5

Outil 4

Canevas de votre Plan de Mobilisation des Ressources 6

Cas pratique

Les conseils de Sobel Aziz Ngom pour une levée de fonds performante 7

Outil 5

Check list avant d'envoyer sa concept note ou sa demande de financement 9

Outil 6

Conseils pour un rapport réussi 10

Outil 1 – Recommandations/Ce qu'il faut faire : où en est votre OSC ?

Nous reprenons ci-dessous les recommandations formulées par les acteurs interrogés- qu'ils collaborent avec des ONG N, ONG I, de PTF, ou Agence des Nations Unies.

Ce tableau résumé permet aux OSC Nationales de se poser les questions : est-ce que nous le faisons ? Si non, pourrions-nous le faire ? Quelles actions devrions-nous mener pour y arriver ? À quelle échéance ?

Recommandations formulées par les ONG N / ONG I / PTF aux ONG N	Où en est mon OSC ?
Se doter d'une stratégie opérationnelle, la suivre pour bien anticiper et l'évaluer pour la mettre à jour si besoin	
Ne pas accepter tout et n'importe quoi, être patient, rester fidèle à l'ADN de l'OSC (vision, mission, valeurs)	
Mettre en place une stratégie de mobilisation des ressources et ne pas uniquement répondre de manière sporadique à tel ou tel appel à projet	
Se doter des textes, règlements et procédures pour éviter les erreurs et créer de la confiance	
Être au courant des plans pays, des plans et notes stratégiques, ils sont la base de lancement des appels	
Profiter des formations disponibles sur le sujet des financements	
Respecter les exigences des PTF, ajuster les budgets aux besoins	
Démontrer le professionnalisme de l'OSC	
Avoir une gestion financière transparente, maîtriser les risques financiers, éviter la corruption	
Gérer efficacement les fonds, obtenir les résultats souhaités	
Etablir des partenariats stratégiques	
Communiquer, réseauter, collaborer avec d'autres ONG nationales, adhérer à des groupes en commun avec les bailleurs, participer à des conférences	
Savoir prendre des risques	



Outil 2 – Votre OSC est-elle prête à se lancer avec succès ? votre listing L T R

Le PTF cherchera, lorsque vous le solliciterez, à analyser si votre OSC est digne de confiance, selon les critères de légitimité, de redevabilité et de transparence¹. Si votre OSC ne peut pas répondre « oui » à toutes les questions posées ci-dessous, vous devez préparer en interne les documents manquants avant de penser à répondre à un appel à propositions, sous peine que votre dossier ne passe pas la première étape.

Mon OSC peut-elle transmettre sur demande les documents listés ci-dessous	Oui	Non
Statuts officiels signés et à jour		
Copie de la déclaration d'enregistrement auprès des autorités compétentes du pays et copie de la publication au Journal Officiel, si existante		
Pièces d'identité et CV des représentants légaux de l'association		
Liste des membres du CA, du bureau et de la direction, assortie de leurs coordonnées et faisant mention des dernières élections (datée et signée)		
Comptes rendus des conseils d'administration des trois dernières années		
Dernier compte rendu d'Assemblée générale (ou au minimum l'ordre du jour de la dernière Assemblée générale et les principales résolutions, ainsi que toute pièce démontrant les activités engagées et réalisées et attestant de la vie associative)		
Rapports moraux de la présidence et rapports d'activités des trois dernières années		
MOU en cours avec des Ministères en lien avec les domaines d'intervention		
Deux derniers rapports annuels financiers visés par un commissaire aux comptes ou, à défaut, un expert-comptable		
Bilan et compte de résultats certifiés par une autorité compétente (commissaire aux comptes par exemple) et/ou validés en AG, des trois derniers exercices, faisant ressortir l'origine publique ou privée des ressources financières		
Budget prévisionnel de l'OSC pour l'année en cours signé et à jour avec preuve du suivi budgétaire		
Justification de mobilisation/existence de fonds propres réguliers		
Liste des cofinanceurs privés participant à plus de 15% du dernier budget annuel validé de l'OSC et/ou du projet/programme ; en cas d'absence de cofinanceur privé, confirmation qu'aucun contributeur privé ne participe à 15 % ou plus au budget annuel		
Document stratégique de l'OSC		
Organigramme à jour et daté		
Bonnes pratiques de gouvernance et de transparence de l'OSC dans les processus de décision		
Existence de règles de déontologie		
Existence de règles de contrôle interne et de reporting		
Existence de procédures d'achat et de passation de marchés		
Manuels de procédures à jour (dont administratif et financier, PSEA, RH)		
Mise à jour récente du site internet		
Communications récurrentes des résultats obtenus, partages de bonnes expériences		

¹ Cette liste est basée sur la check list consultée de plusieurs bailleurs



Outil 3 : Description et analyse du projet associatif de son organisation

1- ADN

Vous devez savoir et faire connaître à vos salariés, bénévoles, partenaires, bénéficiaires ce qui constitue le fondement de votre organisation.

VISION



Comment l'association veut que les bénéficiaires de ses zones d'intervention soient d'ici à 20 ans ?



MISSION



À quoi sert l'association ? Que fait-elle ? Pour changer qui ?
Comment veut elle atteindre sa vision ?



VALEURS



Quelles sont les valeurs partagées par les personnes qui agissent au sein de l'organisation ?
Quelle est la déontologie de votre OSC ?



MÉTIER



Quels sont les domaines d'intervention de l'OSC ? Sur quel territoire intervient-elle ? Auprès de quelle population ? Quels sont ses principaux leviers de changement par rapport à cette population cible ?



PRINCIPES D'ACTION



À quoi l'ONG s'engage ? Quels sont les principes que l'organisation souhaite suivre dans la mise en œuvre de sa mission ?



SPÉCIFICITÉ



Qu'est-ce qui différencie l'OSC des autres ? Qu'est-ce qui la rend unique ?
Que revendique votre OSC comme spécificité ?



Outil 4 - Canevas de votre Plan de Mobilisation des Ressources

Nous vous proposons de vous inspirer de ce canevas, que nous avons créé à partir d'exemples concrets d'OSC, et notamment du plan élaboré par l'ONG Jeunesse et Développement.

1 - LTR <ul style="list-style-type: none">• Détails des documents qui sont disponibles• Ceux qui restent à produire• Actions à mener (Quoi, Qui, Quand) 	2 - DONNÉES DE BASE SUR NOTRE OSC <ul style="list-style-type: none">• Projet associatif• Analyse SWOT• Résumé de la stratégie / besoins financiers à mobiliser• Leviers du modèle économique choisis 	
5 - MOBILISATION DE FONDS PRIVÉS AFFECTÉS ET DONS D'ENTREPRISES <ul style="list-style-type: none">• Lesquels, pour quel montant, comment, échéance• Actions à mener (Quoi, Qui, Quand) 	4 - MOBILISATION DE FONDS PUBLICS AFFECTÉS <ul style="list-style-type: none">• Lesquels, pour quel montant, comment, échéance• Actions à mener (Quoi, Qui, Quand) 	3 - LES ÉCONOMIES DE COÛTS ENVISAGÉES <ul style="list-style-type: none">• Les accords de collaboration pour économiser• Les possibles mutualisations de ressources• Les apports en nature• Actions à mener (Quoi, Qui, Quand) 
6 - MOBILISATION DE FONDS PROPRES <ul style="list-style-type: none">• Donateurs réguliers<ul style="list-style-type: none">• Actions à mener• Opérations ponctuelles<ul style="list-style-type: none">• Actions à mener• Sources de revenus propres de l'ONG<ul style="list-style-type: none">• Quelles sources ?• Actions à mener 		7 - PLAN D'ACTIONS OPÉRATIONNEL 





CAS PRATIQUE

SUIVEZ LES CONSEILS DE SOBEL AZIZ NGOM
POUR UNE LEVÉE DE FONDS PERFORMANTE

“ On ne bâtit pas une alliance sur de l'objectif
parce que c'est ce qu'il y a de plus facile à détruire,
la part de subjectivité est indispensable. ”

“ Il faut se donner le pouvoir de dire Non. ”

“ Pour rééquilibrer les relations,
il faut trouver des enjeux communs. ”

— Sobel Aziz Ngom, Directeur Exécutif,
Consortium Jeunesse Sénégal

- “
- Beaucoup de choses sont **liées aux gens et pas aux systèmes** : ce sont les gens qui sont fermés et n'envisagent pas tout ce que leur système pourrait leur permettre de faire ;
- ”
- “
- Être **sincère dans sa démarche, aller sur des axes qui nous portent**, nous intéressent, et **ne pas essayer de s'intéresser à tout** au motif de capter tous les financements ;
- ”
- “
- Lorsque l'on cherche des financements, **on ne s'adresse pas au patron mais au chef de projet en charge de ta thématique** ! ;
- ”
- “
- La capacité de mobilisation des ressources financières n'est **pas uniquement liée à l'idée en tant que telle**, elle est **liée aussi à la démarche à mettre en place autour de l'idée**, mais aussi à **l'énergie**, à **la créativité**, à **la temporalité**... ;
- ”
- “
- Pour lever des fonds, il faut garder en tête que **pour beaucoup de gens, les idées importent peu**, pour la majorité d'entre eux, **c'est la capacité à aller dans le sens de leur mission qui les intéresse** et qui prime ;
- ”
- “
- Il faut **savoir où on va**, et pour faire quoi, ce qui impose d'**adapter son discours en fonction du bailleur** identifié ;
- ”
- “
- Moi, ce que je fais, c'est que **je prends la programmation du BF**, je regarde quels sont les objectifs de l'année, les activités de l'année passée et les résultats obtenus, là où ils sont les plus faibles, et **je regarde si ce que je fais peut rentrer dedans** ;
- ”
- “
- Il faut **aller rencontrer ceux avec qui vous avez des choses en commun** et ne pas voir uniquement le côté financement ! ;
- ”
- “
- J'ai l'impression de gagner plus d'argent lorsque **j'exprime le fond de ma pensée** et que je suis **complètement honnête**, plutôt que quand je tiens des discours de convenance auxquels je ne crois pas forcément ;
- ”
- “
- **Bien connaître et comprendre les différents bailleurs**, ce qu'ils font, comment ils financent, leurs priorités etc. ;
- ”
- “
- Quand on cherche de l'argent, il faut **faire en sorte que l'argent ne soit pas la seule motivation d'interaction** avec la personne sollicitée : l'autre peut apporter beaucoup plus ; exemple : elle ne peut pas financer votre structure mais propose de vous mettre en rapport avec d'autres personnes et/ou de vous appuyer techniquement dans les domaines maîtrisés par son organisation ;
- ”
- “
- Il faut être **mû par des convictions**, avoir de la **persévérance**, penser toujours à **un Plan B**.
- ”



Outil 5 – check list avant d'envoyer sa concept note ou sa demande de financement

Nous avons déjà passé en revue les aspects à vérifier avant de constituer son dossier administratif. Nous nous penchons ci-dessous sur les aspects liés au projet.

Avant de rédiger :

Les détails essentiels¹ à vérifier avant de rédiger :

- **Date limite** : ne sous-estimez pas le temps nécessaire à compléter la demande, faites un rétro planning ;
- **Format** : respectez le format indiqué (police, taille, marges et toute autre instruction) ;
- **Limite de pages** : respectez minutieusement la limite de pages et le nombre de mots ou de caractères indiqués pour chaque section ;
- **Preuves/données** : incluez toujours vos sources, les données et les statistiques vérifiables pour étayer tout narratif ou justification ;
- **Langue et monnaie** : vérifiez dans quelle langue peut/doit être faite la demande, et dans quelle(s) monnaie(s) doit/doivent être faits le budget et le plan de financement ;

- **Évaluations** : incluez toujours les évaluations à mi-parcours et finale car elles figurent au nombre des documents obligatoires dans la plupart des dossiers à remettre aux bailleurs au moment de la demande de financement. Souvent l'évaluation finale requise ne pourra pas être interne. Le budget doit donc prévoir ce coût.

Après rédaction de la concept note ou de la demande complète :

Ci-dessous, voici des critères qui sont retenus par la plupart des bailleurs, lorsqu'ils reçoivent une description complète du projet. Même au stade de la « concept note », il faut avoir ces critères en mémoire.

Ainsi, l'OSC doit se poser la question de : est-ce que mon dossier de description de mon projet fait la preuve de² :

N°	Pour l'OSC, est-ce que la demande de financement fait la preuve de :	Oui	Non pas assez	Correction faite ?
1	Son expérience et son expertise ?			
2	La cohérence et la pertinence du projet (VS contexte et besoins identifiés) ?			
3	La qualité des partenariats avec d'autres acteurs (en prouvant leur effectivité et le rôle de chacun) ?			
4	La clarté et la conformité de la demande de financement ?			
5	La cohérence et l'adéquation entre objectifs/activités/moyens prévus ?			
6	Les indicateurs de résultat et d'impact sont-ils précis et cohérents avec les objectifs et résultats attendus ?			
7	La prise en compte des enseignements tirés des actions et évaluations ?			
8	La cohérence du budget prévisionnel avec les actions prévues ?			
9	La cohérence des RH et des moyens techniques mobilisés avec les objectifs ?			
10	Les opérations sont-elles d'importance et d'impact significatifs ?			
11	L'intégration du genre, reposant sur une analyse sexo-spécifique du projet, dont les résultats nourrissent la conception du projet pour enrichir les objectifs, les résultats, les activités et les indicateurs du projet ?			
12	Des RH mobilisées à expliciter dans le budget (statut, durée de leur mission, profil, temps passés sur le projet) et dans le narratif budgétaire ?			
13	L'évaluation externe ?			
14	La capitalisation des projets et d'une diffusion élargie ?			
15	La pérennisation des actions et des acquis à l'issue du projet ?			
16	La cohérence des budgets et de la viabilité du plan de financement ?			

¹ USAID guide pour les demandeurs de projets

² AFD : check liste de la NIOG (appel à projets 2024 ouvert aux ONG nationales pour projets financés 2025)



Outil 6 : Conseils pour un rapport narratif réussi

Le rapport renforce ou fragilise la confiance du bailleur envers l'OSC financée.

- **Respectez le format et les exigences du bailleur**

- consultez le canevas, il faut respecter le format, la longueur, les sections obligatoires ;
- attention aux échéances ;

- **Structurez votre rapport de manière claire**

- parfois vous devez le poster sur internet mais cela n'empêche pas de mettre des formes ;
- une table des matières qui permette de naviguer dans les parties ;
- un court résumé du rapport ;
- un rappel du contexte (rapide et pas en copier-coller de la demande de financement) ;
- les parties obligées (actions réalisées, difficultés rencontrées, mesures prises..) ;
- ajouter une partie narrative à la partie budgétaire pour expliquer les écarts et faciliter la navigation entre le narratif et le financier surtout au niveau de la description des actions réalisées ;
- une conclusion qui ouvre sur la période suivante.

- **Ne craignez pas de dire la vérité**

- **Soyez organisés**

- anticipez!! Préparez-vous et vos équipes ;
- créez un calendrier d'élaboration de rapports et organisez une remontée des informations du terrain régulière en collaboration avec les équipes ;
- respectez les délais.

- **Informez le bailleur en cas de différence majeure** et n'attendez pas le rapport, qui doit alors lui communiquer des informations complémentaires mais ne pas lui apprendre un fait grave

- **Servez-vous du story telling.** Donnez des exemples précis et illustrés des réalisations faites. Evitez d'écrire pour ne rien exposer, cela fait perdre du temps à tout le monde, racontez une histoire cohérente

- **Soyez bref, concis, factuel et précis**

- **Énoncez clairement et en transparence les difficultés** et surtout **les solutions proposées**

- **Servez-vous des moyens de communication intranet, google doc etc.** pour favoriser l'action collaborative au sein des équipes

- **Accusez réception des retours des bailleurs et de leurs questions éventuelles à réception de leur message.**

Cette section propose un éventail des solutions à disposition des OSC leur permettant de mobiliser des fonds dits « non affectés », des fonds qu'il n'est pas besoin de justifier et dont l'organisation peut disposer pour innover, Cette section propose un éventail des solutions à disposition des OSC leur permettant de mobiliser des fonds dits « non affectés », des fonds qu'il n'est pas besoin de justifier et dont l'organisation peut disposer pour innover, régler des frais qui ne sont pas imputables dans les projets, proposer aux salariés de meilleures rémunérations...

Les informations présentées sont issues de nos recherches, interviews et de la consultation des documents mis à disposition par WACSI¹, ainsi que de la consultation des exemples pratiques mis à disposition par ChangetheGameAcademy². Ce dernier a mis à disposition le module de formation en ligne développé par WACSI, en français. On retrouve les informations sur les techniques de la mobilisation de ressources locales³.

1 WACSI

2 Plateforme d'apprentissage en ligne, [ChangetheGameAcademy](#) met à disposition des ressources pour les OSC

3 [Mobilisation de ressources locales, ChangetheGameAcademy](#)





Crédit Image de couverture : matteoguedia

©Efiscens 2026.

Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation de la SODAV (Société Sénégalaise du droit d'auteur et des droits voisins) - 7 rue Saint Michel X Ngalanduo Diouf; Dakar - (+221) 33 889 01 86 - contact@lasodav.sn ou du Centre Français d'exploitation du droit de Copie (CFC - 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70, Fax : 01 46 34 67 19).

Efiscens
irene@efiscens.com
www.efiscens.com