

MOBILISATION DES RESSOURCES PAR LES ONG NATIONALES

FOCUS AFRIQUE DE L'OUEST

POURQUOI CE RÉFÉRENTIEL ?

**Ce référentiel est né d'un double constat :
l'environnement de l'aide internationale est en pleine
mutation et la publication d'une telle recherche
est à notre connaissance inédite.**



Efiscens prend sa part depuis 2017 aux débats animant les organisations nationales et internationales. Au-delà des discours, certains besoins précis émergent et nous souhaitons ici essayer de répondre en partie à l'un d'entre eux : proposer un état des lieux des possibilités qu'une ONG nationale peut saisir pour mobiliser des ressources. Montrer comment une organisation doit se préparer pour mener une stratégie durable de mobilisation des ressources. Détailler ce qui doit être intégré à une stratégie de mobilisation des ressources. Démontrer qu'au-delà des possibilités traditionnelles de « fundraising », beaucoup de solutions existent pour réunir les moyens nécessaires à la mise en œuvre des projets. Nous avons conscience que cette photo sera imparfaite. Nous ne distinguons par exemple ni les cadres juridiques, ni les différentes catégories d'organisations nationales, ni encore les domaines d'intervention. Nous proposons une photo prise en 2024 du champ des possibles.

Cette recherche a impliqué la consultation de plus d'une centaine de documents. Au côté du volet théorique qui explore en détail les ingrédients d'un plan de mobilisation des ressources, ce rapport s'est nourri d'une centaine de rencontres et d'échanges. Une enquête a été diffusée à plus de 2 000 organisations du secteur, en français et en anglais, grâce notamment à la participation de nombreux réseaux comme WACSI, ICVA, TRUST AFRICA, EPIC-AFRICA, WANGO, INTRAC, WINGS, The Development Hub. Nous basant sur ces consultations avec des représentants d'acteurs du secteur – ONG N, ONG I, bailleurs de fonds publics et privés, acteurs de la RSE, membres des diasporas, Fonds intermédiés - nous proposons des exemples concrets et testés avec succès. Nous transmettons les conseils et recommandations formulés, et illustrons, par des statistiques, les constats établis.

Nous espérons que ce travail sera utile et utilisé, complété et exploité par les acteurs, à qui il appartient.

Irène SESMAISONS
Directrice Efiscens
Formatrice Associée Bioforce



ÉDITO



Je me réjouis de la publication de ce rapport important et opportun qui met l'accent sur les ressources des ONG nationales au Sahel. La région du Sahel abrite des communautés résilientes et des ONG locales qui jouent un rôle essentiel en aidant les populations et en protégeant les droits de l'homme. Mais les ONG locales/nationales du Sahel sont confrontées à d'importants défis en matière de collecte de fonds, notamment un accès limité aux réseaux de bailleurs de fonds, des exigences restrictives en matière de subventions et la concurrence avec des ONG internationales plus importantes. En conséquence, nombre d'entre elles ont du mal à établir et à maintenir des relations avec les donateurs et à communiquer clairement des récits convaincants qui traduisent la mission, la vision et l'impact de leur organisation.

Pour permettre aux ONG locales de tirer parti de l'élan vers un développement mené localement, il faut leur fournir des outils pratiques, des services et des plates-formes pour apprendre, établir des relations et conduire des discours et des actions pratiques. Le renforcement de leurs capacités, parallèlement aux efforts déployés par les bailleurs de fonds pour simplifier les conditions d'octroi des subventions et pour renforcer les capacités institutionnelles, pourrait ouvrir de nouvelles perspectives et permettre aux ONG locales d'accroître leur impact.

Plus important encore, les ONG locales doivent être soutenues afin de tirer parti de la générosité des Africains. Nous savons que les Africains donnent ! C'est juste que cela ne s'appelle pas de la «philanthropie». Les analyses d'EPIC-Africa montrent que, contrairement aux récits dominants sur la manière de donner et à qui donner, les Africains figurent parmi les trois principales sources de financement des organisations locales sur le continent. J'encourage les bailleurs de fonds institutionnels qui sont engagés dans le développement local à jouer un rôle central dans le renforcement de la capacité des ONG nationales du Sahel à exploiter les dons individuels pour créer des flux de financement plus durables.

J'espère que ce rapport attirera l'attention sur l'importance de renforcer les ONG nationales au Sahel et catalysera des conversations et des actions significatives pour renforcer l'écosystème qui les soutient.

Rose MARURU
Directrice EPIC-Africa



Renforcer la Mobilisation des Ressources pour un Sahel Prospère

La région du Sahel, marquée par une complexité socio-politique et des défis environnementaux pressants, fait face à une réalité où les besoins humanitaires croissent tandis que les ressources disponibles demeurent souvent insuffisantes. Au cœur de cette dynamique, les organisations non gouvernementales (ONG) nationales jouent un rôle vital, agissant comme des pivots essentiels dans la réponse aux crises et dans la promotion du développement durable.

L'analyse portée par EFISCENS sur la mobilisation des ressources par les ONG dans le Sahel révèle un tableau nuancé : malgré des efforts louables, ces organisations sont confrontées à des défis significatifs. Des déficits de financement persistent, freinant leur capacité à répondre de manière adéquate aux besoins urgents de leurs communautés. Les bailleurs de fonds internationaux, bien que présents, imposent souvent des critères stricts et des processus complexes qui peuvent décourager plutôt qu'encourager l'innovation et l'efficacité sur le terrain.

Pour avancer, nous devons repenser notre approche collective. Les ONG nationales, souvent mieux ancrées dans les réalités locales, méritent un soutien accru pour renforcer leurs capacités de mobilisation des ressources. Cela nécessite une collaboration accrue entre les gouvernements, les bailleurs de fonds internationaux et le secteur privé. Des partenariats stratégiques, intégrant la diversification des sources de financement et le renforcement des capacités internes, sont essentiels pour créer des solutions durables et résilientes.

L'avenir du Sahel dépend de notre capacité à transformer les défis en opportunités. Investir dans des programmes de renforcement des capacités, simplifier les processus de financement, et encourager l'innovation sont des impératifs. Les ONG, en tant qu'acteurs clés de la mobilisation des ressources, doivent être soutenues non seulement financièrement mais aussi institutionnellement, leur permettant ainsi de jouer pleinement leur rôle de catalyseurs du changement.

C'est donc le lieu pour nous de lancer un appel à l'action : un engagement renouvelé envers la mobilisation des ressources dans le Sahel est essentiel pour assurer un avenir prospère et durable pour ses habitants. Ensemble, nous pouvons transformer les défis actuels en opportunités, et œuvrer vers une région où chaque individu a accès aux ressources nécessaires pour réaliser son potentiel. C'est notre responsabilité commune et notre chance de bâtir un avenir meilleur pour tous.

Dr Gères V. AHOGNON



Renforcer la Mobilisation des Ressources : Une Approche Collective et Innovante

La publication de ce référentiel marque une étape cruciale dans notre compréhension et notre approche de la mobilisation des ressources pour les ONG nationales au Sahel. Comme l'a souligné Dr Gères V. Ahognon, les défis sont nombreux et complexes, mais ils ne sont pas insurmontables. En complément de son analyse, j'aimerais mettre en lumière quelques axes supplémentaires qui pourraient enrichir notre réflexion collective.

L'importance de l'Innovation et de la Technologie

Dans un monde en constante évolution, l'innovation et la technologie jouent un rôle de plus en plus crucial dans la mobilisation des ressources. Les ONG doivent adopter des outils numériques pour améliorer leur efficacité et leur portée. Les plateformes de financement participatif, les applications de gestion de projets et les réseaux sociaux sont autant de moyens pour attirer des fonds et sensibiliser le public à leurs causes. En intégrant ces technologies, les ONG peuvent non seulement diversifier leurs sources de financement mais aussi renforcer leur transparence et leur crédibilité auprès des bailleurs de fonds.

La Collaboration Intersectorielle

La collaboration entre les différents secteurs et acteurs est essentielle pour maximiser l'impact des initiatives de mobilisation des ressources. Les partenariats stratégiques peuvent offrir des opportunités uniques pour combiner les forces et les ressources de chaque secteur. Par exemple, les entreprises privées peuvent apporter des compétences en gestion et en innovation, les ONG internationales ont développé des capacités techniques pointues tandis que les ONG nationales peuvent fournir une connaissance approfondie des besoins locaux et des solutions adaptées au besoin de leur communauté. Ensemble, ces partenariats peuvent créer des synergies puissantes pour répondre aux défis du Sahel.

Renforcement des Capacités Internes

Pour que les ONG nationales puissent jouer pleinement leur rôle, il est crucial de renforcer leurs capacités internes. Cela inclut la formation continue des équipes, le développement de compétences en gestion de projets et en communication, ainsi que l'amélioration des systèmes de gouvernance et de gestion. Un investissement dans ces domaines permettra aux ONG de mieux répondre aux exigences des bailleurs de fonds et d'assurer une gestion efficace et transparente des ressources.

Diversification des Sources de Financement et Financement de Qualité

La dépendance excessive à l'égard des bailleurs de fonds traditionnels peut limiter la flexibilité et l'innovation des ONG. Il est donc important de diversifier les sources de financement en explorant des options telles que les fonds propres, les partenariats avec le secteur privé, et les initiatives de financement participatif. Cependant, cette diversification doit s'accompagner d'un financement de qualité. Un financement de qualité ne se limite pas à la quantité des ressources, mais inclut également la flexibilité, la prévisibilité et la rapidité des décaissements. Les bailleurs de fonds doivent adopter des approches qui permettent aux ONG de planifier à long terme, d'innover et de s'adapter rapidement aux besoins changeants sur le terrain. Cela implique de réduire les lourdeurs administratives, de simplifier les processus de reporting et de fournir un soutien technique et organisationnel continu pour renforcer les capacités des ONG. Cette approche garantit que les ONG peuvent non seulement accéder à des fonds diversifiés mais aussi utiliser ces ressources de manière efficace et durable.

Conclusion

En conclusion, la mobilisation des ressources pour les ONG nationales au Sahel nécessite une approche holistique et innovante. En adoptant les nouvelles technologies, en renforçant les collaborations intersectorielles, en investissant dans le renforcement des capacités internes, en diversifiant les sources de financement et en assurant un financement de qualité, nous pouvons créer un environnement propice à la croissance et à l'impact durable. Ensemble, nous avons la responsabilité et l'opportunité de transformer les défis en opportunités et de bâtir un avenir prospère pour le Sahel.

Séverine MOISY AKSOY
Directeur
Sahel Regional Fund

LEXIQUE

Agence Panafricaine pour la Grande Muraille Verte **(APGMV)**

Banque Africaine de Développement **(BAD)**

Banque Islamique de Développement **(BID)**

Banque Mondiale **(BM)**

Bureau de la Coordination Humanitaire des Nations Unies **(OCHA)**

Bureau Régional de OCHA pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre **(ROWCA)**

Comité d'Aide au Développement **(CAD)**

Comité permanent Inter états de Lutte contre la Sècheresse au Sahel **(CILSS)**

Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest **(CEDEAO)**

Country Based Pool Funds **(CBPF)**

Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement **(DGIntPa)** de l'UE

Fonds Humanitaire Régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre **(FHRAOC)**

Fonds des Nations Unies pour les activités en matière de population **(UNFPA)**

Fonds des Nations Unies pour l'enfance **(UNICEF)**

Forum de la Société civile de l'Afrique de l'Ouest **(FOSCAO)**

Haut Commissariat aux Réfugiés **(HCR)**

International Council of Voluntary Agencies **(ICVA)**

Mobilisation des ressources financières **(MRF)**

Nations Unies **(NU)**

Nouveau partenariat pour le développement en Afrique **(NEPAD)**

Organisations de la société civile **(OSC)**

Organisations non gouvernementales nationales **(ONG N)**

Organisations non gouvernementales internationales **(ONG I)**

Partenaires techniques et financiers **(PTF)**

Programme Alimentaire Mondial **(PAM)**

Programme des Nations Unies pour le Développement **(PNUD)**

Stratégie de mobilisation des ressources **(SMR)**

Union Européenne **(UE)**

TABLE DES MATIÈRES

I. MOBILISATION DES RESSOURCES : RÉSULTATS DE NOTRE ENQUÊTE	
Différences entre praticiens et défis spécifiques aux ONG N	9
Choix à privilégier pour mobiliser des ressources avec succès	15
Se doter d'une organisation performante et durable qui inspire confiance	15
Être vigilant à toutes les étapes du cycle de chaque projet	16
Privilégier les partenariats et communiquer	16
Outil 1 - Recommandations/Ce qu'il faut faire : où en est votre OSC ?	18
II. MOBILISATION DES RESSOURCES : APPROCHE THÉORIQUE	
Définition	19
Préparer son organisation	20
Outil 2 - Votre OSC est-elle prête à se lancer avec succès ? votre listing L T R	21
Franchir les étapes d'une stratégie de mobilisation des ressources financières durable et réussie	22
Phase 1 : Réviser ou développer un plan stratégique quantifié pour repérer les déficits et les besoins	23
Outil 3 : Description et analyse du projet associatif de son organisation	25
Phase 2 : Choisir les leviers de son modèle économique	28
Phase 3 : Créer et suivre un plan de mobilisation des ressources financières	29
Outil 4 : Canevas de votre Plan de Mobilisation des Ressources	30
III. MOBILISER LES SOURCES DE FINANCEMENTS « TRADITIONNELLES »	
Les différents bailleurs traditionnels	32
PTF publics multilatéraux	33
Focus 1 : Programme FHRAOC, OCHA ROWCA	35
PTF publics bilatéraux	40
Focus 2 : La valeur ajoutée	42
Ministères	43
Fondations	44
Focus 3 : Fondation Roi Baudouin	47
Entreprises	48
Financements qui transitent par un acteur entre la bailleur et l'OSC nationale	49
Focus 4 : Fonds Communs	52
Les modes opératoires les plus courants des bailleurs traditionnels	54
Quatre méthodes utilisées par les bailleurs pour identifier les potentiels partenaires	54
Critères	55
Outil 5 - check list avant d'envoyer sa concept note ou sa demande de financement	56
Procédures de sélection	57
Focus 5 : l'Appel à manifestations « Initiatives OSC locales » AFD	58
Outil 6 : Conseils pour un rapport réussi	61
IV. MOBILISER POUR CONSTITUER DES FONDS PROPRES	
Collectes auprès des particuliers	62
Parrainages	62
Organisation d'évènements (courses, galas, diners etc.)	64
Crowdfunding	65
Fondation communautaire	66
Le cas particulier des diasporas	68
Le cas particulier du Waqf, de la Zakat et de la Zadaqah	69
Le mécanisme de « European Friends Funds »	72
Financements à partir de mobilisation de ressources en interne	73
Vente d'expertise ou de consultance	73
Vente de produits	74
Cotisations des membres	76
Création d'une entreprise sociale	78
Création d'une entreprise à but lucratif	79
V. CAS PRATIQUES	
Cas pratique 1 : Les conseils de Sobel Aziz Ngom pour une levée de fonds performante	81
Cas pratique 2 : Les étapes à suivre pour lancer une fondation communautaire	83
Cas pratique 3 : La recherche de financements avec l'Intelligence Artificielle	86
Cas pratique 4 : Où chercher et trouver l'information sur les financements	90
VI. ANNEXES	
Personnalités interviewées	94
Autres acteurs impliqués	96
Bibliographie	97
Notes	100

INTRODUCTION

Les financements des bailleurs directement aux ONG nationales augmente, certes à la vitesse d'un lamantin, mais il y a une volonté affichée même si une certaine adaptation reste à faire.

Les problèmes auxquels sont confrontées les ONG nationales ne manquent pas et les acteurs les ont identifiés clairement.

En présentant les résultats de notre enquête, nous avons choisi de surligner les statistiques comparant OSC nationales et internationales. Puis, de focaliser sur les conseils que les acteurs se donnent lorsque le sujet de la mobilisation des ressources est évoqué.

Les ONG N doivent se tenir prêtes à relever les défis, à prendre le train proposé et à éviter de le regarder passer en se plaignant de la situation, sans pour autant prendre les mesures internes correctives qui s'imposent pour rejoindre le mouvement. Pour celles qui le peuvent, pour celles qui sont prêtes, pour celles qui ont les ressources en interne suffisantes.

La diversité du secteur des ONG N ressemble à celui des ONG I. Pour une structure qui a la capacité, ce sont des centaines derrière, souvent isolées, qui ne l'ont pas. Les « petites et fragiles » ONG N/L devraient attendre avant de se lancer dans la mobilisation des ressources directes, privilégier les partenariats avec leurs pairs plus solides et avec les ONG I pour renforcer leurs capacités. Lorsqu'elles sont aptes i.e. qu'elles cochent les cases des prérequis, alors elles peuvent et seulement à ce moment-là se lancer dans la mobilisation des ressources par elles-mêmes. Se connaître et savoir où classer son OSC fait partie des réflexions qu'il faut savoir mener pour éviter de se jeter dans telle ou telle réponse à un appel à projets alors que l'on n'arrivera pas à passer l'étape même de l'enregistrement de son OSC.

Dans sa partie théorique, ce référentiel se propose de faire comprendre les prérequis à sécuriser et les étapes à parcourir, pour aboutir à une durabilité de la politique de mobilisation des ressources de son organisation.

Les bailleurs, quels qu'ils soient, demandent les mêmes preuves. Preuve que l'acteur qu'ils vont financer est digne de confiance, qu'il est capable de mener des actions efficaces et qui répondent aux problèmes, qu'il va savoir délivrer des résultats qui auront des effets puis des impacts, et qu'enfin il saura comment remettre à temps les rapports narratifs et financiers complets et transparents, conformes aux exigences. Derrière ces preuves, il y a des documents à préparer ; des procédures à adopter ; la capacité à s'organiser pour anticiper ; de la communication à faire et à réitérer.

Nous présentons les différentes options possibles, en fonction du modèle économique privilégié, de se faire financer son organisation et les projets menés sur le terrain, et à quelles conditions.



Enfin, nous présentons également **les méthodes de constitution de « fonds propres »**, alternatives aux PTF, grâce notamment à l'exploitation de supports mis à disposition par WACSI¹ et Change the Game Academy².

Tout au long de ce référentiel, **nous proposons des outils ainsi que des cas pratiques** qui peuvent être utilisés par les OSC pour mesurer le chemin qui leur reste à parcourir ou simplement pour nourrir leurs réflexions. Comme le dit Mamadou Diawando Diaw³ : « Il est temps avec le contexte du Sahel que les ONG N se positionnent au même niveau que les ONG I et autres agences internationales, et montrent leurs capacités, pour aller elles-mêmes décrocher des financements ». Ce référentiel souhaite les aider en leur mettant à disposition cette trousse à outils. Car ces changements nécessitent aussi des investissements de la part des ONG nationales résumés par Mor Diakhate⁴ : « Être ambitieux, faire des sacrifices, avoir une équipe qui croit au projet sur lequel on travaille, rechercher la crédibilité en étant très exigeant envers soi-même ».

Ce que ce rapport n'est pas

- Ce n'est ni un rapport sur la « localisation » ni un réquisitoire pour la « localisation ».
- Ce n'est pas un plaidoyer pour la prééminence des ONG nationales.
- Ce n'est pas non plus une liste de griefs des acteurs financés envers les acteurs qui financent car ces derniers sauraient eux-mêmes la faire. Ils connaissent et reconnaissent les lourdeurs, les défauts du système qui imposent aux ONG des défis dont certains (% insuffisant voire inexistant des fonds affectés aux CI) sont difficiles à surmonter.
- Ce n'est pas une étude de la catégorie des acteurs de la société civile dans chaque pays, ainsi nous n'allons évoquer ni les domaines d'intervention, ni la capacité de la société civile de tel ou tel pays à relever le défi de la mobilisation des ressources, ni le contexte politique propre à chaque pays.

Enfin, ce guide n'est pas non plus un listing de toutes les possibilités de financements qui existent, certains sites le proposent, nous donnons une liste des références que peuvent consulter les OSC ainsi que les plateformes à disposition (comme celle créée récemment par EPIC-AFRICA⁵).

1 Institut de la société civile ouest africaine

2 Nouvelle plateforme d'apprentissage en ligne, ChangetheGameAcademy. « Apprendre à mobiliser du soutien et des ressources »

3 Mamadou Diawando Diaw, Senior Program Officer Liaison and Coalition Building – JASS, Mercy Corps Mali

4 Mor Diakhate, Directeur exécutif, ALPHADEV

5 Plateforme des OSC africaines « votre passerelle vers le secteur de la société civile africaine »

I. MOBILISATION DES RESSOURCES : RÉSULTATS DE NOTRE ENQUÊTE

DIFFÉRENCES ENTRE PRATICIENS ET DÉFIS SPÉCIFIQUES AUX ONG NATIONALES

Nous avons mené près de 80 interviews de personnalités (cf. liste complète en annexe) issues du secteur de l'aide internationale et avons lancé une enquête (disponible en anglais et en français) afin de recueillir les expériences et opinions des parties prenantes du secteur. Notre enquête a été relayée par plusieurs réseaux : ICVA⁶, WANGO⁷, WACSI⁸, EPIC-AFRICA⁹, Trust Africa¹⁰, Development Hub¹¹ entre autres. Plus de 200 acteurs y ont répondu, membres d'ONG N, d'ONG I, d'Organisations des Nations Unies, de PTF, des membres issus des diasporas et des entreprises.

Ce que nous souhaitons démontrer avec la présentation des résultats obtenus est que tous les acteurs du secteur ont identifié les mêmes défis, et proposent aux ONG nationales d'adopter les mêmes bonnes pratiques

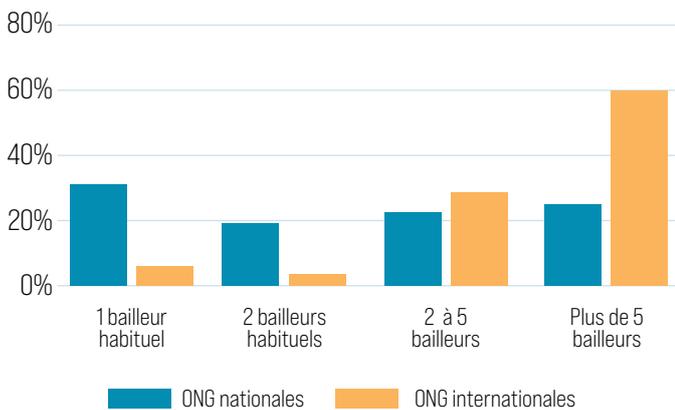
pour relever les challenges de la mobilisation des ressources. Comme on le verra dans le tableau récapitulatif proposé, une majorité de conseils, qui représentent autant d'actions à mettre en place sont issus des contributions des bailleurs, autant que celles des ONG nationales et des ONG internationales.

Encore une fois, pour les ONG nationales, les solutions sont là, il « suffit » de prendre le temps de les mettre en place... et de trouver puis de mobiliser les moyens pour le faire (vaste programme s'il en est !).

Ci-dessous, on trouve les résultats statistiques. Par la suite, nous proposons un relevé des conseils prodigués par les personnes interviewées aux OSC nationales.

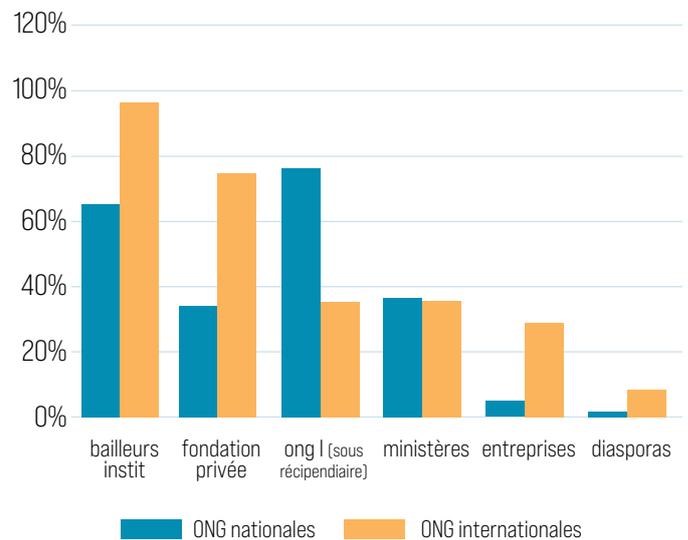
Bailleurs, fonds propres, stratégie de mobilisation

Nombre de bailleurs



Sur l'ensemble des ONG ayant répondu à notre enquête, **60% des ONG internationales** affichent plus de 5 bailleurs contre **26% pour les OSC nationales**.

Répartition des fonds par catégorie de bailleur



Sur l'ensemble des acteurs ayant répondu, les ONG internationales montrent une capacité supérieure à mobiliser tous types de bailleurs. Les OSC nationales restent très cantonnées au rôle de sous récipiendaire qui concerne **76%** d'entre elles.

6 [A global NGO network for principled and effective humanitarian action](#)

7 [World Association of Non-Governmental Organizations](#)

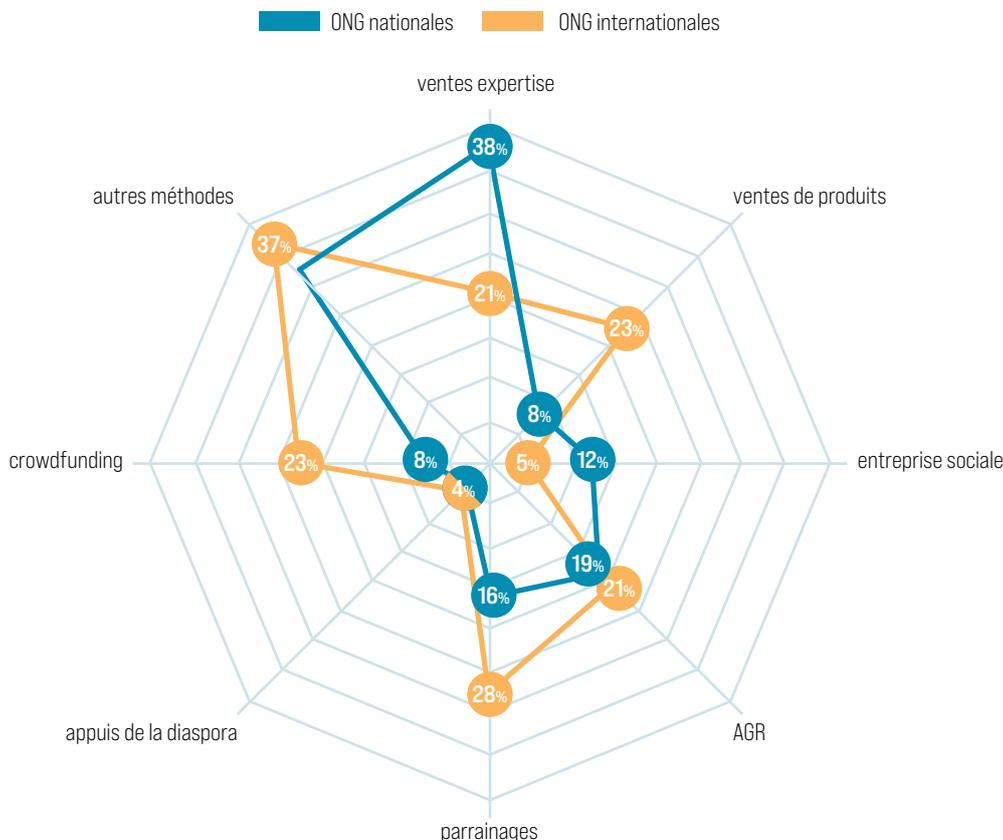
8 [WACSI](#)

9 [EPIC-AFRICA](#)

10 [Trust Africa](#)

11 [The Development Hub](#)

Fonds propres



Près de **70% des acteurs interrogés** ont pour habitude d'essayer de constituer des fonds propres.

Comme le rappelle Thierno Diallo¹², « toutes les organisations gagneraient à réduire leur dépendance vis-à-vis des bailleurs et donc leur fragilité, c'est l'une des solutions qui apportera une pérennité financière mais aussi organisationnelle ».

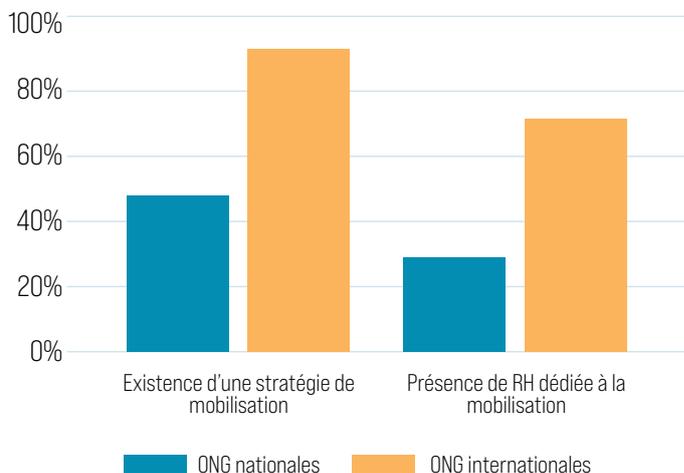
En effet, « une ONG N doit penser à créer des fonds propres pour ne pas se baser seulement sur les financements externes, il faut pouvoir développer des initiatives pour avoir ses propres ressources » (Zampou Lassina¹³).

Certaines ONG nationales ayant participé à nos entretiens témoignent : « Oui, nous avons développé un lot d'activités génératrices de revenus nous permettant de se constituer des fonds propres. Cela nous sert pour l'organisation mais pas que, puisque souvent dans les appels à projet on demande une contribution financière du bénéficiaire donc c'était important de se pencher sur la question » (Yembuani Yves Ouoba¹⁴).

Dans les solutions, on remarque que les OSC nationales privilégient les ventes d'expertise alors que les ONG internationales se tournent plutôt vers les ventes de produits ou le parrainage, solutions peu privilégiées par les OSC nationales.

93% des OSC internationales interrogées suivent une stratégie en comparaison avec moins de 50% des OSC nationales. 27% des OSC nationales déclarent employer une personne dédiée à la mobilisation des ressources, alors que cela concerne 72% des ONG internationales.

Stratégie de mobilisation et RH dédiée



¹² Thierno Diallo, Directeur Administratif & Financier, Social Change Factory

¹³ Zampou Lassina, Directeur des opérations, et Ousmane Savadogo, Coordinateur Général, Keeogo

¹⁴ Yembuani Yves Ouoba, Directeur exécutif, Tin Tua

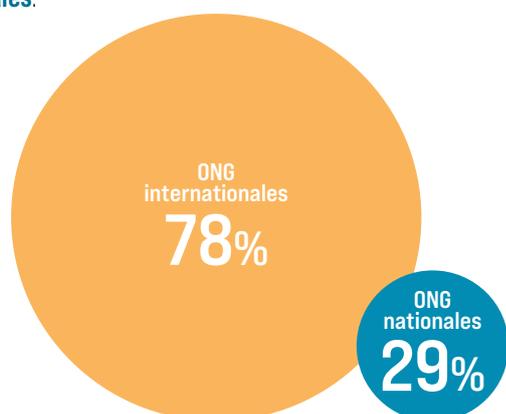
Certaines ONG nationales reviennent sur l'importance de se doter d'une stratégie de mobilisation des ressources, comme Moussa Abba Diallo¹⁵ : « si l'ONG n'a pas une stratégie de mobilisation de ressources propres pour répondre aux besoins, non seulement l'ONG pourrait être amenée à fermer, mais les bénéficiaires verraient leurs besoins augmenter sans satisfaction ». D'autres développent une stratégie de mobilisation des ressources, alternative aux bailleurs traditionnels, comme le rappelle Issiaka Sommande¹⁶ : « TON développe des stratégies de mobilisation de ressources au niveau interne par la création d'activités génératrices de revenus, telles que l'usine de production de mangues séchées et la facilitation à la commercialisation des amandes de karité. Les bénéficiaires sont investis dans la mise en œuvre des activités sociales et communautaires que l'association TON entreprend ».

Si l'ONG n'a pas une stratégie de mobilisation de ressources propres pour répondre aux besoins, non seulement l'ONG pourrait être amenée à fermer, mais les bénéficiaires verraient leurs besoins augmenter sans satisfaction.

— Moussa Abba Diallo, AMSODE

Dire non à une possibilité de financement

78% des OSC internationales indiquent être en mesure de dire non à une possibilité de financement, c'est **3 fois moins pour les OSC nationales.**

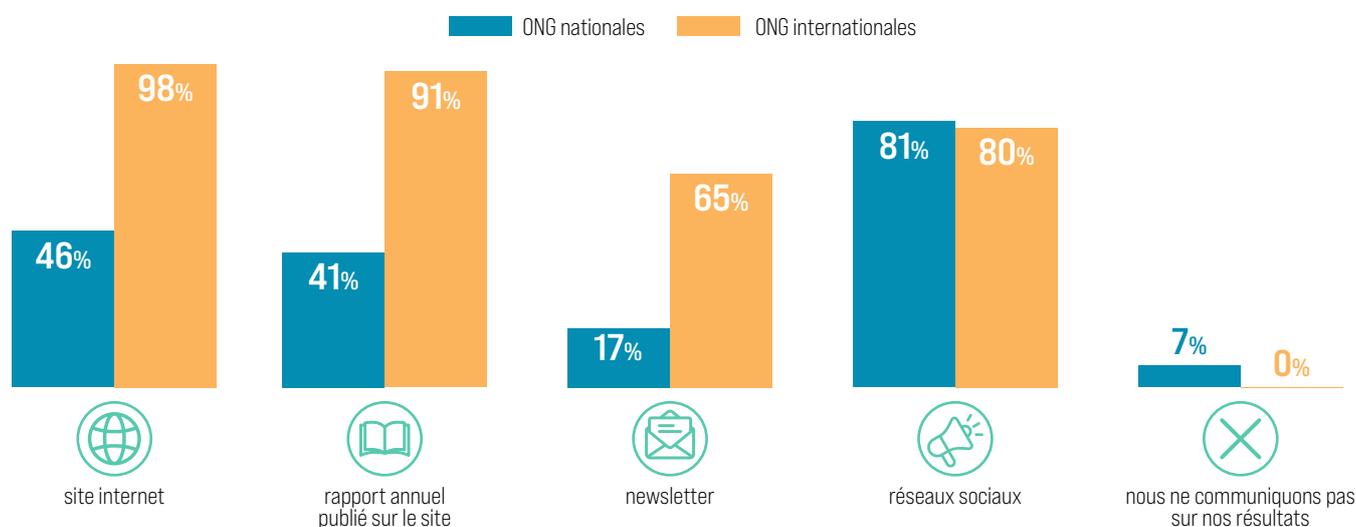


Certains bailleurs interrogés insistent sur le « savoir dire non ». Karine Meaux¹⁷ déplore pour les ONG nationales que « malheureusement très peu d'entre elles savent dire non et il faut qu'elles apprennent et aient la capacité de choisir leurs bailleurs », ou conseille Julien Mulliez¹⁸ « du moins d'essayer de négocier davantage pour avoir des conditions de financement correctes ».

« Il faut se donner le pouvoir de dire non » témoigne Sobel Aziz Ngom¹⁹, ce dont se félicite Mor Diakhate²⁰ : « nous savons dire non aussi et c'est très important, nous restons en accord avec nos valeurs ».

Communication, réseaux, partages de bonnes pratiques

Outils de communication



¹⁵ Moussa Abba Diallo, Président, AMSODE, Vice-Président de la plateforme des ONG nationales (Mali)

¹⁶ Issiaka Sommande, Coordinateur, Association Ton

¹⁷ Karine Meaux, Responsable du pôle Urgences, Fondation de France

¹⁸ Julien Mulliez, Humanitarian Adviser Sahel Department, FCDO

¹⁹ Sobel Aziz Ngom, Directeur Exécutif, Consortium Jeunesse Sénégal

²⁰ Mor Diakhate, Directeur exécutif, ALPHADEV

🗨️ La communication c'est la clé ! La communication dans tout et sur tout !

— Gèrès Ahognon, Réseau EVA

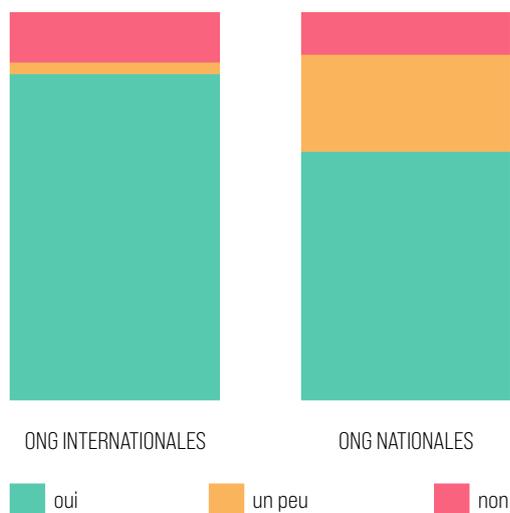
Gèrès Ahognon²¹ a bien insisté sur cet aspect : « La communication c'est la clé ! La communication dans tout et sur tout ! Investir dans la communication doit faire partie des dépenses incompressibles de l'organisation ».

Pourquoi soigner sa communication ? Parce que cela permet de « **mettre en avant son expertise et sa plus-value**, ainsi que ses capacités de gestion et ses procédures si elles sont adaptées ». (Sandrine Busiere²²).

Parmi les ONG ayant répondu, les ONG internationales démontrent une meilleure capacité à diversifier les canaux de communication. 98% des ONG internationales disposent d'un site internet, mais seulement 46% des ONG nationales en ont un.



Réseaux



La part des ONG nationales ayant répondu « non » ou « un peu » atteint 36% alors que le pourcentage est de 16% pour les ONG internationales.

Au cours de nos interviews, plusieurs acteurs ont insisté sur l'importance des réseaux. « **Collaborez entre vous**, créez un réseau, **travaillez ensemble afin de mutualiser les compétences mais aussi certains risques** », conseille Marie-Chantal Uwitonze²³. « Nous travaillons aussi en réseau, nous faisons de nombreux cercles avec des OSC notamment, nous sommes membres du CONGAD (Conseil des Organisations Non Gouvernementales d'Appui au Développement), de la coalition COSYDEP pour l'éducation pour tous, et également de la Plateforme des Acteurs non étatiques », a noté Mor Diakhate²⁴.

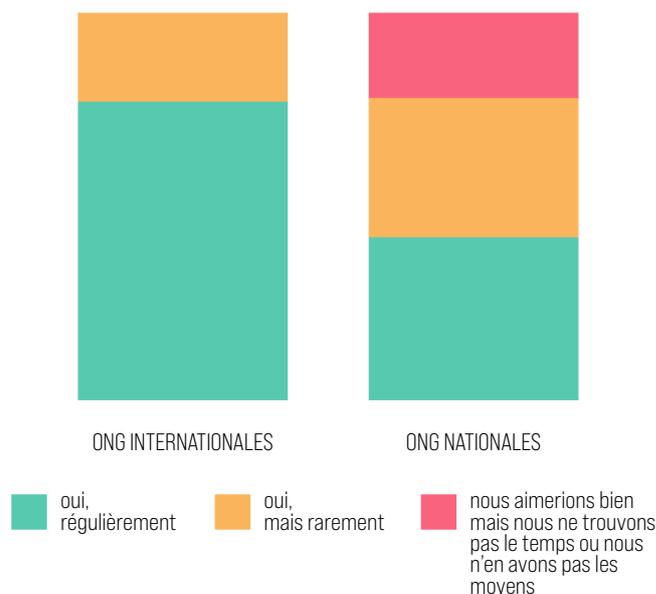
Certains bailleurs ont fait remarquer que les réseaux nationaux sont des bons créneaux pour faire passer l'information sur la disponibilité des financements.

Partage des bonnes pratiques

58% des OSC nationales interrogées souhaiteraient le faire ou ne le font que rarement, alors que 78% des OSC internationales le pratiquent régulièrement.

Massamba MBAYE²⁵ témoigne : « Nous avons des collaborations avec des ONG comme ALPHADEV par exemple, nous n'avons jamais eu à mettre en place de projets ensemble mais nous collaborons, avons des partenaires en commun, faisons des échanges de bonnes pratiques ».

Ibrahima Ba²⁶ indique que son ONG « travaille très souvent en réseau. Nous créons des alliances, nous avons aussi l'opportunité d'avoir des rencontres, des formations ou échanges de bonnes pratiques avec les autres ONG accompagnées par Solidarité Sida, et c'est très instructif ».



21 Gèrès Ahognon, Directeur Exécutif, Réseau EVA

22 Sandrine Busiere, Coordinatrice Régionale Programmes Santé, Terre des Hommes

23 Marie-Chantal Uwitonze, Présidente Fondatrice, African Diaspora Network Europe

24 Mor Diakhate, Directeur exécutif, ALPHADEV

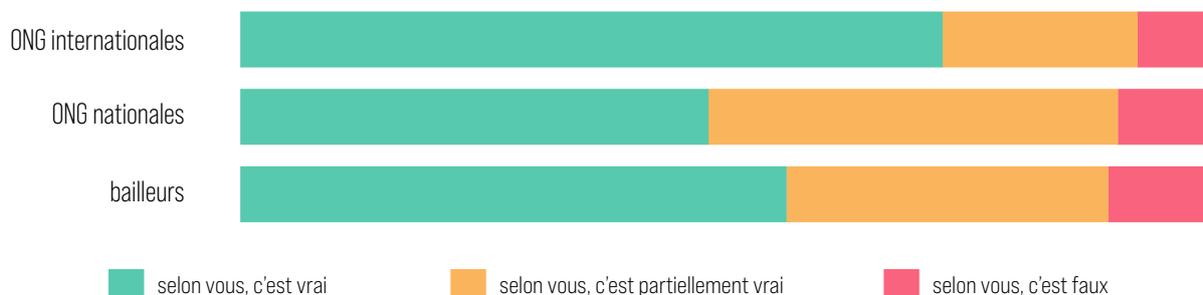
25 Massamba MBAYE, Responsable de programmes, EDEN

26 Ibrahima BA, Directeur, Bokk Yakaar

Et le rôle des ONG nationales ?

Nous avons posé la question dans notre enquête :

Les ONG Nationales vont-elles prendre de plus en plus d'importance dans l'aide internationale ?



Selon notre enquête : 52% des ONG N, 44% des PTF, 29% des ONG I pensent que ce n'est que peu ou pas vrai.

Les acteurs interrogés insistent sur le fait que « la mobilisation des ressources reste un défi majeur pour les ONG nationales ». « Un épineux problème des organisations locales » [critères d'éligibilité, inexpérience avec les bailleurs, manque de crédibilité], « nous sommes confrontés aux préjugés des bailleurs vis-à-vis des ONG nationales », ont cité les répondants à notre enquête.

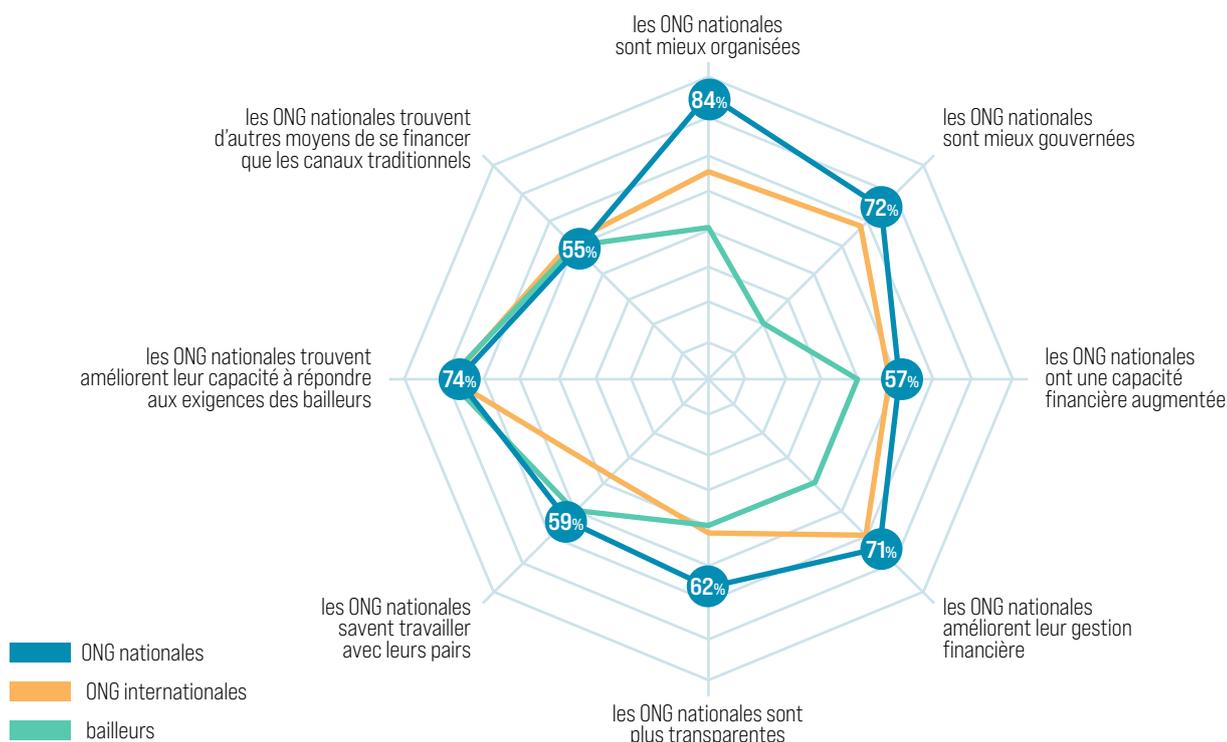
À la question posée aux ONG nationales : « quels sont les défis principaux auxquels votre organisation est confrontée pour mobiliser des ressources ? », trois obstacles sont ressortis en tête :

- méconnaissance des règles et procédures des bailleurs,
- difficulté de connaître les mécanismes ouverts aux ONG nationales,
- pas de personnel dédié à la recherche de financements.

La mobilisation des ressources financières par les ONG nationales est complexe en raison d'autres **défis**, tels que la concurrence pour les fonds, l'inexpérience, les préjugés, le manque de crédibilité et la visibilité limitée, ou des capacités organisationnelles insuffisantes. Ainsi, même les organisations compétentes ont beaucoup de mal à mobiliser car beaucoup de **freins** sont posés tout au long du processus décisionnel.

Les **défis** de constitution de «fonds propres» et de renforcement des capacités (logistiques, techniques, humaines) d'intervention restent des préoccupations majeures.

Conditions pour que les ONG nationales prennent plus d'importance



Les enquêtés semblent **unanimes sur deux conditions** : la nécessité pour les ONG nationales d'améliorer leur capacité à répondre aux exigences des bailleurs (76% de réponses favorables), et l'importance qu'elles trouvent d'autres moyens de se financer que les canaux traditionnels (55% de réponses favorables).

Plus de 60% des ONG nationales insistent sur le besoin d'organisation, de gouvernance, et de gestion financière. Les bailleurs insistent sur la condition d'une meilleure gestion financière qui permettrait aux ONG nationales de prendre plus d'importance dans les années à venir.

Au cours de nos entretiens, nous avons pu recueillir des informations tendant à confirmer que la place accordée aux ONG nationales devrait être plus importante dans les années à venir. Samuel Battistoli prédit deux tendances, d'une part « une grande majorité des organisations seront des organisations fondées dans le pays où elles agissent » et d'autre part « nous observons déjà un certain nombre d'organisations dont le siège est dans un pays africain, et qui opèrent dans plusieurs pays de la zone. Et elles ne sont donc pas nationales ou locales dans la plupart des marchés où elles opèrent, mais tout de même africaines. »

Certains bailleurs confirment qu'ils commencent à se poser la question de « comment renforcer ou construire notre connaissance et nos partenariats avec les ONG nationales » et considèrent le secteur des ONG nationales comme « prometteur » (selon Stéphane Dufils²⁷) ou les ONG nationales comme « des acteurs clés de demain » (Karine Meaux).

2 risques sont pourtant pointés :

- dans ce secteur très diversifié (comme l'est dans la plupart des pays le secteur associatif), **quelques structures fortes émergent et il faut veiller à ce « qu'elles ne reproduisent pas les mêmes erreurs que nous avons faites et se positionnent bien dans l'accompagnement et non dans la sous-traitance,** » explique Karine Meaux, ou autrement dit « les petites resteront des prestataires des grosses ONG, on reproduit le schéma qui existait avant, on n'a pas changé le problème, on l'a juste délocalisé » (Yann Dutertre²⁸).
- **ces mêmes structures doivent faire attention à ne pas être victimes de leur succès,** « dans la mesure où certaines associations nationales sont fortes maintenant, tous les internationaux qui veulent faire de la localisation se précipitent sur elles, et comme elles ne sont souvent pas très nombreuses, elles sont étouffées par les financeurs internationaux qui veulent cocher la case nationale. Malheureusement très peu d'entre elles savent dire non et il faut qu'elles apprennent et aient la capacité de choisir leurs bailleurs » (Karine Meaux).

Cela étant dit, rappelle Julien Mulliez, pour laisser la flexibilité au secteur de voir « émerger des organisations nationales plus fortes, **c'est important qu'on arrête d'essayer d'économiser sur les taux de frais administratifs qui leurs sont octroyés, parce que ce sont des économies de bout de chandelle, alors que ces fonds sont vraiment importants pour permettre aux ONG N de se structurer et de se renforcer** ».

27 Stéphane Dufils, Regional Humanitarian Advisor, USAID

28 Yann Dutertre, Directeur, Institut de Formation Bioforce Afrique



CHOIX À PRIVILÉGIER POUR MOBILISER DES RESSOURCES AVEC SUCCÈS

Toujours selon notre enquête, pour résoudre les défis énoncés, les ONG nationales doivent s'assurer qu'elles intègrent des pratiques qui sont indispensables si l'on veut pouvoir mobiliser des ressources. « C'est à nous de travailler et de faire en sorte qu'on ne puisse pas avoir d'autre choix que de travailler avec nous ». (Moussa Abba Diallo)

Nous avons regroupé ces conseils/recommandations en quatre pôles : l'**organisation**, le **cycle du projet**, la **communication**, la **confiance et le goût du risque**.

SE DOTER D'UNE ORGANISATION PERFORMANTE ET DURABLE QUI INSPIRE CONFIANCE

Que faut-il faire, mettre en place au sein de son organisation pour inspirer confiance ?



Avoir une vision et une identité claires : qui suis-je ? où est-ce que je veux aller ? quelle est ma plus-value ? Plusieurs interlocuteurs insistent sur cet aspect primordial « définir le champ d'intervention », mais aussi se connaître, « se questionner et savoir ce que l'on veut faire, où est-ce que l'on veut aller, on voit beaucoup d'organisations qui avancent sans savoir réellement ce qu'elles ont envie de faire, dans quel domaine intervenir, quelle est leur plus-value parce que si ce n'est pas fait, ça fait vraiment comme si c'est juste une course aux financements », rappelle Ibrahima Gueye²⁹. « Une ONG nationale est comme une entreprise, pour laquelle il faut avoir des stratégies, du sérieux, des procédures, une vision » (Moussa Abba Diallo) ;



Suivre une stratégie bien définie : « c'est une approche qui manque encore à beaucoup de nos organisations et c'est pourtant indispensable », constate Gères Ahognon, « il est indispensable d'avoir un SWOT complet de son organisation ». « On est petit on mange dans son petit plat, on grandit on mange dans un grand plat, il faut éviter de surévaluer son budget et de demander des gros financements dès le départ », relève Zampou Lassina. Suivre une stratégie organisationnelle et bien définir sa mission « participera à rendre son OSC incontournable dans son domaine et de la positionner à côté d'autres acteurs » (Lorène Ladan-Fofana³⁰) ;



Soigner sa gouvernance interne, source de crédibilité : « La base de tout, c'est d'abord de développer son institution, asseoir sa crédibilité, sa légitimité auprès des bénéficiaires en termes de résultats, de redevabilité ». Il est impératif, complète Loïc Treguy³¹, « d'avoir un dossier administratif béton (...) et d'être très pointilleux sur la comptabilité, sur les entrées/sorties, que tout soit justifié et avoir une bonne organisation avec des

sorties de caisse, des demandes de budgets sur des projets préalablement identifiés et dont les budgets prévisionnels ont été identifiés également » ; tout comme il est souhaitable de « ne pas concentrer les pouvoirs autour d'une seule personne mais de faire du management participatif pour impliquer tous les membres de l'équipe et les laisser travailler en confiance ». Parlant d'équipe, Yembuani Yves Ouoba³² insiste sur la notion de professionnalisme : « Il ne faut pas être avare en montée des compétences ; il faut accepter d'investir dans le renforcement des capacités des staffs ». « La professionnalisation fait toute la différence, c'est le seul moyen de se mettre au même niveau que les organisations internationales » pour Olivier Nkidiaka³³ ;



Elaborer des textes, règlements et procédures, pointus et pertinents. Créer de la confiance passe par « la traçabilité et la transparence », « la mise en place d'outils indispensables sur les questions de transparence ou de PSEA » indique Elmehdi Ag Wakina³⁴, se doter de « mécanismes de régulation internes » comme le font les ONG I, procédures de safeguarding avec des sanctions etc. ;



Être vigilant à bien être transparent. On sent très rapidement, remarque Pierre Carret³⁵, quand une ONG manque de transparence : « cacher des problèmes existants peut conduire à un arrêt des subventions ». Les ONG nationales doivent se doter de ces mécanismes de régulation internes, relèvent nos interlocuteurs, qui pointent les risques liés à la corruption ;



Diversifier ses sources de financement, en démarchant d'autres bailleurs, en explorant les autres possibilités comme la mutualisation des coûts, la valorisation des apports locaux ou encore la constitution de fonds propres.

29 Ibrahima Gueye, Directeur exécutif, JED

30 Lorène Ladan-Fofana, Directrice des opérations, SOS Sahel

31 Loïc Treguy, Directeur, Village Pilote Sénégal

32 Yembuani Yves Ouoba, Directeur exécutif, Tin Tua

33 Olivier Nkidiaka, chef de l'unité de financement humanitaire régionale et gestionnaire de fonds du FHRAOC, OCHA ROWCA

34 Elmehdi Ag Wakina Elmehdi, Directeur, AMSS

35 Pierre Carret, Grant Director, CEPF

ÊTRE VIGILANT À TOUTES LES ÉTAPES DU CYCLE DE CHAQUE PROJET

Le cycle du projet obéit à des règles et à des séquences précises :



Phase diagnostic : veiller à faire une bonne étude de ciblage en amont, un diagnostic « en accord avec les réalités de terrain », est le premier impératif souligné lors de nos entretiens. Il doit y avoir un continuum observable entre les besoins exprimés par la communauté (sa participation active est source de légitimité) et les projets mis en place ;

« Il est important de ne pas sacraliser le bailleur comme quelqu'un d'inaccessible mais se dire que nous sommes sur la même ligne, sans hiérarchie, car on cherche à atteindre un objectif ensemble. »

— Aurélien Garreau, Consultant renforcement de capacités des OSC, PPI



Phase recherche de fonds : suivre une stratégie de recherche de fonds méthodique, « savoir quel bailleur approcher selon ce qu'il est susceptible de financer », « soigner son travail d'approche ». Ne pas avoir peur de contacter des bailleurs, de diversifier ses recherches, d'ouvrir ses horizons à l'international : « il est important de ne pas sacraliser le bailleur comme quelqu'un d'inaccessible mais se dire que nous sommes sur la même ligne, sans hiérarchie, car on cherche à atteindre un objectif ensemble » (Aurélien Garreau³⁶) ;



Phase demande de financement : « Être raisonnable dans l'écriture du projet et dans les objectifs à atteindre. En fixant des objectifs trop ambitieux à la limite de l'inatteignable on risque de perdre en crédibilité et les donateurs seront plus frileux pour s'engager de nouveau » (Marie-Chantal Uwitonze) ;



Créer des indicateurs et se fixer des objectifs réalistes : « il ne sert à rien de vouloir impressionner le bailleur », « les objectifs définis doivent être réalisés et, avant d'être réalisés, ils se doivent d'être pertinents et réalisables ». Cette étape fait toute sa place à la théorie du changement : « il faut créer des modèles qu'on peut projeter dans le temps et au-delà des financements : les financements ne doivent servir qu'à aider les OSC à atteindre leurs objectifs, estime Dedo Baranshamaje³⁷ : « ceux qui ont du succès ont su construire leur théorie du changement et leur programmation, et seulement après, chercher des ressources » ;



Phase redevabilité : s'attacher à la redevabilité c'est porter son attention sur les données à collecter pour mesurer le changement/l'impact sur le terrain. Prouver qu'on est allé au-delà de la mise en œuvre des activités. A ce titre, investir dans le système MEAL est relevé comme « primordial et indispensable ». « Le problème n'est

pas d'échouer, le souci c'est de persister lorsqu'une erreur est commise sans en tirer les enseignements ». Pour autant, comme le souligne Pierre Carret, les associations ne doivent pas hésiter à montrer qu'elles ont réfléchi aux solutions à leurs problèmes : « il est en effet bien plus difficile pour un bailleur de trouver pour elles des solutions ». Veiller à maintenir une gestion efficace et efficiente des fonds alloués aux projets, atteindre les résultats assignés et soumettre les livrables dans les délais indiqués. Il faut travailler sur ses résultats pour être convaincant. Les BF se parlent entre eux, les partenaires internationaux également, il faut faire bonne impression ;



Phase capitalisation : c'est l'art de documenter les résultats. Cela implique d'être en mesure de « faire remonter l'essentiel de ce qui a été fait, beaucoup de choses sont faites, mais ce n'est pas évident pour les ONG de les mettre sur papier » (Sié Hien³⁸). La capitalisation c'est le moment de « faire la preuve de sa capacité à avoir su mettre en œuvre les ressources mobilisées, pour en chercher ensuite de nouvelles » (Géraldine Colin³⁹).

PRIVILÉGER LES PARTENARIATS ET COMMUNIQUER



Miser sur la communication est un mot d'ordre partagé par l'ensemble des personnes que nous avons interrogées. Porter attention à sa visibilité va de pair avec le souci de la crédibilité : « le bailleur y veillera au moment d'identifier les acteurs en place », pour Henri Leblanc⁴⁰. Être visible permet de démontrer les réalisations et la plus-value de son organisation, élément recherché souvent par les bailleurs potentiels ;



« Il faut se montrer créatif, innovant en utilisant les outils digitaux, pas uniquement via les réseaux sociaux » afin que les ONG nationales « soient plus visibles, elles doivent également « faire du « storytelling for impact », raconter leur histoire de manière à amplifier leur voix et exprimer le type d'appui dont elles ont besoin », estime Natasha Nishimawe⁴¹ ;



« Tout seul on va plus vite, ensemble, on va plus loin », « ne pas vouloir tout faire seul ». Cet objectif, aux yeux de nos interlocuteurs, doit se traduire par une mutualisation des forces, la négociation de partenariats, la recherche de complémentarités, la participation aux grands événements internationaux. « Il faut que les ONG nationales cultivent et entretiennent des alliances sur le long terme entre elles et avec d'autres acteurs opérationnels, de façon à ce que lorsqu'il y a des consortiums qui doivent se monter, cela se fasse rapidement et naturellement », rappelle Lorène Ladan-Fofana. Les ONG nationales doivent être ouvertes « aux échanges, aux approches qu'elles ne connaissent pas », indique

36 Aurélien Garreau, Consultant renforcement de capacités des OSC, PPI

37 Dedo Baranshamaje, directeur stratégique, Segal Family Foundation

38 Sié Hien, Coordonnateur Fonds commun Genre, Diakonia

39 Géraldine Colin, Directrice Pays, Solthis

40 Henri Leblanc, Directeur général adjoint, ALIMA

41 Natasha Nishimawe, Regional Civil Society Partnership Technical Advisor, West and Central Africa, Save The Children

Iris Hartevelt⁴². Comme le constate Tharcisse Ukizintambara⁴³, « les OSC nationales ont peur de se dire ce qu'elles font, qu'on leur vole leurs idées, c'est dommage, d'autant qu'avec les réseaux et la communication, on ne peut rien cacher. Les alliances transnationales sont plus possibles » ;



Être actif au sein de réseaux est également souvent cité. Au-delà de la visibilité que cela procure, cela permet aux ONG nationales de « participer aux changements des mentalités au niveau des pays africains ».

ÊTRE DYNAMIQUE, GARDER CONFIANCE ET SAVOIR PRENDRE DES RISQUES



Prendre des risques est noté comme indispensable; ce n'est possible que si cela va **de pair avec un système d'anticipation adéquat des risques et des imprévus** éventuels. « Pour exister, les ONG N, faute d'autonomie financière, sont prêtes à tout accepter et à ne pas prendre le risque d'aller elles-mêmes sur un appel à projet de peur d'échouer, elles vont préférer s'adosser à l'organisation susceptible de gagner juste pour pouvoir survivre. Tant que nous serons dans cette optique, il sera difficile pour les ONG N de mobiliser des fonds », explique Massamba Mbaye. Il importe aussi de faire preuve de patience, de ne pas se concentrer sur le court terme et d'être en mesure de rester fidèle à l'ADN de sa structure, relèvent nos interlocuteurs. Il faut ainsi éviter d'« avoir l'appétit plus gros que le ventre » ou « d'accepter à n'importe quel prix » ou encore « de s'éparpiller sur des thématiques que l'on ne maîtrise pas » ou simplement « de se décourager » ;



Identifier les opportunités, opérer une veille, aller au-devant de l'information, rejoint la préoccupation d'agir avec d'autres et non en silo. Ainsi de Natasha Nishimawe, qui plaide pour un mapping des potentiels PTF (qui est intéressé, que fait-il et comment, quelles synergies envisager...) et invite à explorer toutes les sources de financements hors bailleurs ;



Investir sur les capacités techniques et la stabilité des équipes (s'appuyer sur un responsable métier de la recherche de financements) : autant d'enjeux considérés comme majeurs surtout lorsque l'on met en place des projets de renforcement des capacités internes ;



Avoir confiance dans le potentiel des ONG nationales, relève Olivier Nkidiaka : « souvent les ONG N/L se présentent comme des organisations demanderesses de fonds. Je pense que c'est un discours que les organisations nationales devraient abandonner. Je pense que les ONG N/L doivent quitter cette posture de juge qu'elles ont envers elles-mêmes en pensant qu'elles n'ont pas les capacités de pouvoir concurrencer au même niveau que les autres ».

42 Iris Hartevelt, Cordaid, Cordaid Cluster Director West Africa

43 Tharcisse Ukizintambara, Partnership and Capacity Development Coordinator, Birdlife International



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	

II. MOBILISATION DES RESSOURCES : APPROCHE THÉORIQUE

DÉFINITION

Dans cette étude, nous nous concentrons sur le volet de la mobilisation des ressources financières.

Les ONG, n'étant pas des organisations à but lucratif, dépendent des ressources financières qu'elles doivent mobiliser auprès d'acteurs extérieurs à leurs organisations. Ces financements recherchés doivent leur permettre de répondre aux besoins identifiés au bénéfice des populations ciblées (dépenses liées aux programmes) et de couvrir les dépenses liées au fonctionnement de l'organisation (la délicate et éternelle épineuse question de la couverture des frais fixes - appelés aussi frais administratifs ou encore coûts indirects - condition indispensable à la pérennité desdites organisations).

S'il y a encore une dizaine d'années peu d'ONG disposaient d'une stratégie de financement clairement formulée, aujourd'hui de plus en plus d'ONG adossent à leur stratégie globale pluriannuelle et à leur modèle économique une stratégie de financement⁴⁴ ou stratégie de mobilisation des ressources financières. Cette stratégie leur permet d'organiser la recherche de fonds et la gestion de ces derniers, dans une perspective de moyen à long terme.

La stratégie de mobilisation des ressources financières vise non seulement à contribuer à l'équilibre financier de l'ONG, dans le cadre de son modèle économique, mais souvent aussi à assurer son autonomie grâce à la **diversification de ses sources de financement**, avec un équilibre entre fonds publics et fonds privés. La stratégie fixe des objectifs, le type et les cibles des actions de mobilisation des ressources financières.

L'élaboration et l'adoption d'une stratégie adaptée de mobilisation des ressources nécessitent une planification soignée basée sur un ensemble d'étapes enchaînées et complémentaires.



— Sylvie Emmenegger

Sylvie Emmenegger le rappelle dans son ouvrage⁴⁵ : « L'élaboration et l'adoption d'une stratégie adaptée de mobilisation des ressources nécessitent une planification soignée basée sur un ensemble d'étapes enchaînées et complémentaires. »

Ou autrement dit, la mobilisation durable des ressources - financières - est un **processus stratégique qui est ancré dans une gestion**

organisationnelle efficace, animé par une communication créative, et maintenu grâce à l'entretien des relations partenariales. Cela renforce l'affirmation selon laquelle **la mobilisation de ressources - financières - doit être considérée comme une fonction institutionnelle de base, plutôt qu'une simple chaîne d'activités ponctuelles**⁴⁶.



La mobilisation des ressources financières (MRF) nécessite une implication de toute l'organisation, dans une répartition des tâches et des responsabilités transparente.

La mise en œuvre d'une stratégie de MRF implique de s'assurer d'un certain nombre de prérequis (cf. chapitre suivant), d'une part et, d'autre part, de mettre en mouvement plusieurs concepts clés dans le même temps : la capacité organisationnelle, son potentiel de communication et de prospection et, enfin, le développement durable de relations.

Les recommandations émises dans le rapport de Coordination Sud sur le financement le rappellent clairement. Il est important aussi que la stratégie de financement soit déclinée en processus opérationnels, très concrètement applicables au quotidien : définition des responsabilités au sein des équipes des différents services [grâce à une matrice RACI⁴⁷ par exemple], processus de prise de décision (GO/ NO GO), critères de décisions, seuils de prise de décision...

Comme on ne le répètera jamais assez, dans notre métier tout est lié, les actions sur le terrain en réponse aux besoins identifiés sont essentielles, mais sans les financements, elles ne peuvent pas exister.

⁴⁴ Financement des OSC françaises, enjeux et recommandations

⁴⁵ Les étapes de la mobilisation des ressources, Sylvie Emmenegger

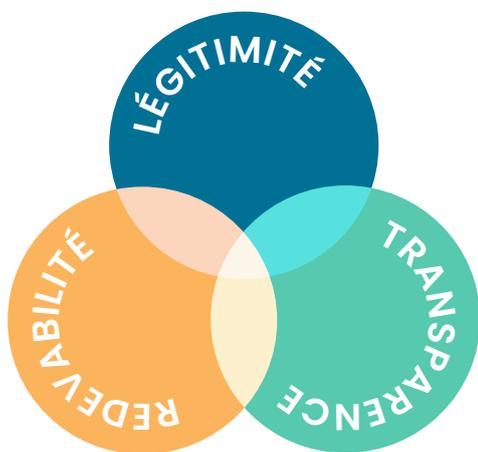
⁴⁶ Mobilisation des ressources, un guide pour les organisations à but non lucratif, CRDI

⁴⁷ Matrice RACI : R : Réalise; en charge d'effectuer la tâche. A : Approuve; en charge de superviser la tâche et de référer à la hiérarchie. C : Consulté; en charge de contribuer, d'apporter des conseils, I : informé, doit être informé.

Pour mobiliser des ressources financières, il faut se tourner vers ceux qui en détiennent, ce qui revient à se poser la question : que recherchent les bailleurs de fonds ou partenaires techniques et financiers (PTF) ? C'est cette question qu'il ne faut jamais perdre de vue et c'est pour cela que les ONG Nationales doivent prendre conscience de l'absolue nécessité dans laquelle elles se trouvent, si elles veulent pouvoir emprunter la route de la MRF, de prévoir les ressources en interne pour mener à bien les étapes par lesquelles il faut passer pour mettre au point une stratégie efficace de mobilisation des ressources financières. La légitimité est avec la transparence et la redevabilité un des trois piliers auxquels le PTF va être attentif.

PRÉPARER SON ORGANISATION

La légitimité est avec la transparence et la redevabilité, un des trois piliers auxquels le PTF va être attentif.



Par **légitimité**, on entend le fait que votre organisation est digne de confiance et qu'elle est mieux placée qu'une autre pour mener à bien les projets que vous souhaitez voir financer.

La **transparence** nécessite de pouvoir prouver à tout moment l'existence et le suivi de procédures administratives et financières permettant de démontrer d'une santé financière et d'un système managérial performants.

La **redevabilité** est vue ici comme celle vis-à-vis des futurs et/ou actuels donateurs, soit la capacité à pouvoir documenter régulièrement ce qui est réalisé, les résultats obtenus. C'est évidemment la capacité de l'organisation à prouver son aptitude à délivrer dans les temps les rapports demandés dans le cadre de la mise en œuvre financée d'un projet.

C'est à ce « LTR » qu'il faut penser lorsque l'on souhaite élaborer une stratégie de mobilisation des ressources (SMR), et pouvoir répondre aux questions que l'on retrouve ci-contre :



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

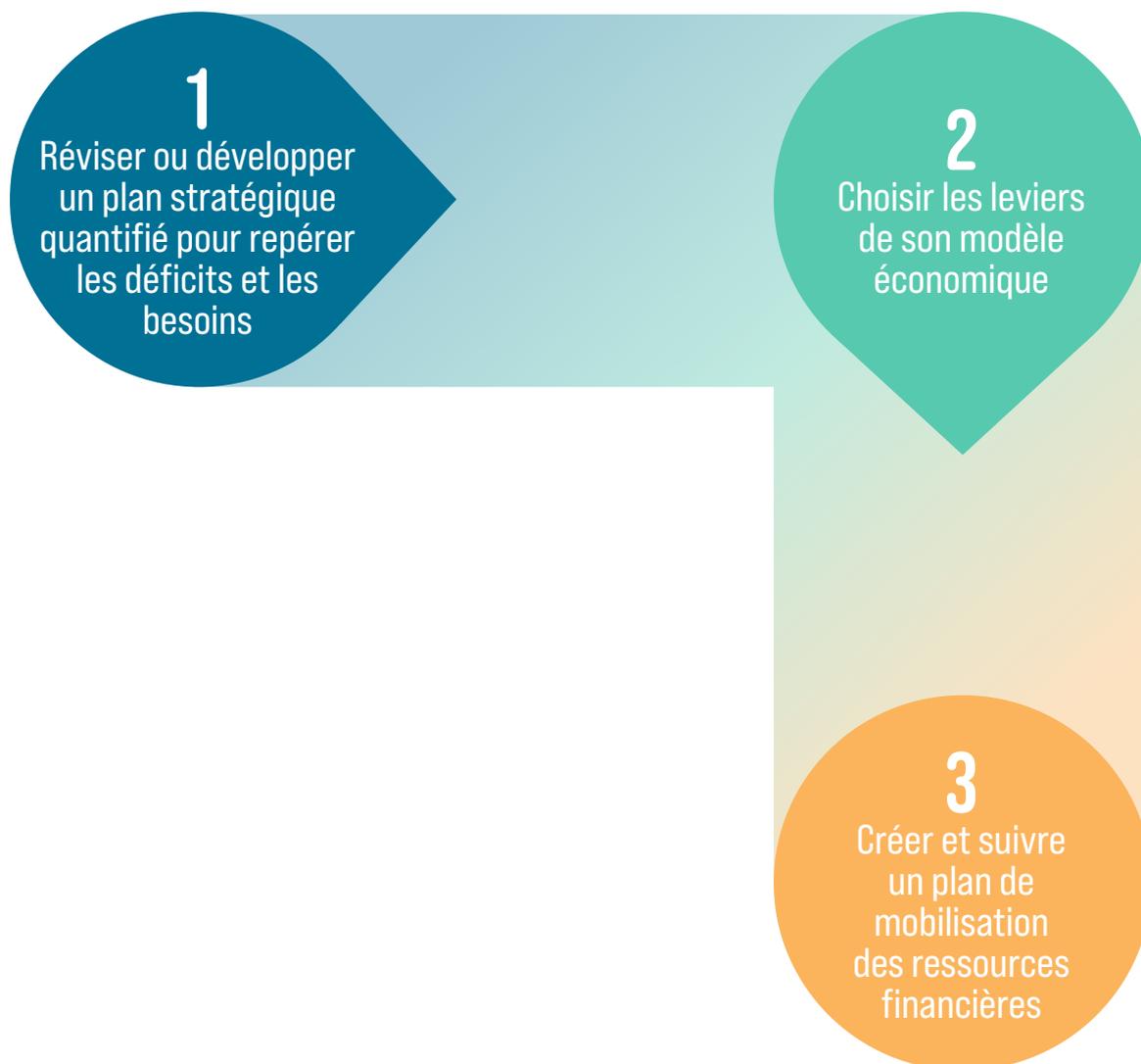
Le PTF cherchera, lorsque vous le solliciterez, à analyser si votre OSC est digne de confiance, selon les critères de légitimité, de redevabilité et de transparence⁴⁸. Si votre OSC ne peut pas répondre « oui » à toutes les questions posées ci-dessous, vous devez préparer en interne les documents manquants 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		

FRANCHIR LES ÉTAPES D'UNE STRATÉGIE DE MOBILISATION DES RESSOURCES FINANCIÈRES DURABLE ET RÉUSSIE

Nous proposons ci-dessous une représentation résumée des différentes étapes après consultation de plusieurs ouvrages (répertoriés dans la partie annexes de ce rapport) dont les guides de la plateforme Elsa⁴⁹.

On ne peut prétendre à la mise en place d'une politique durable de mobilisation des ressources financières (MRF)⁵⁰ sans essayer de respecter les étapes suivantes :

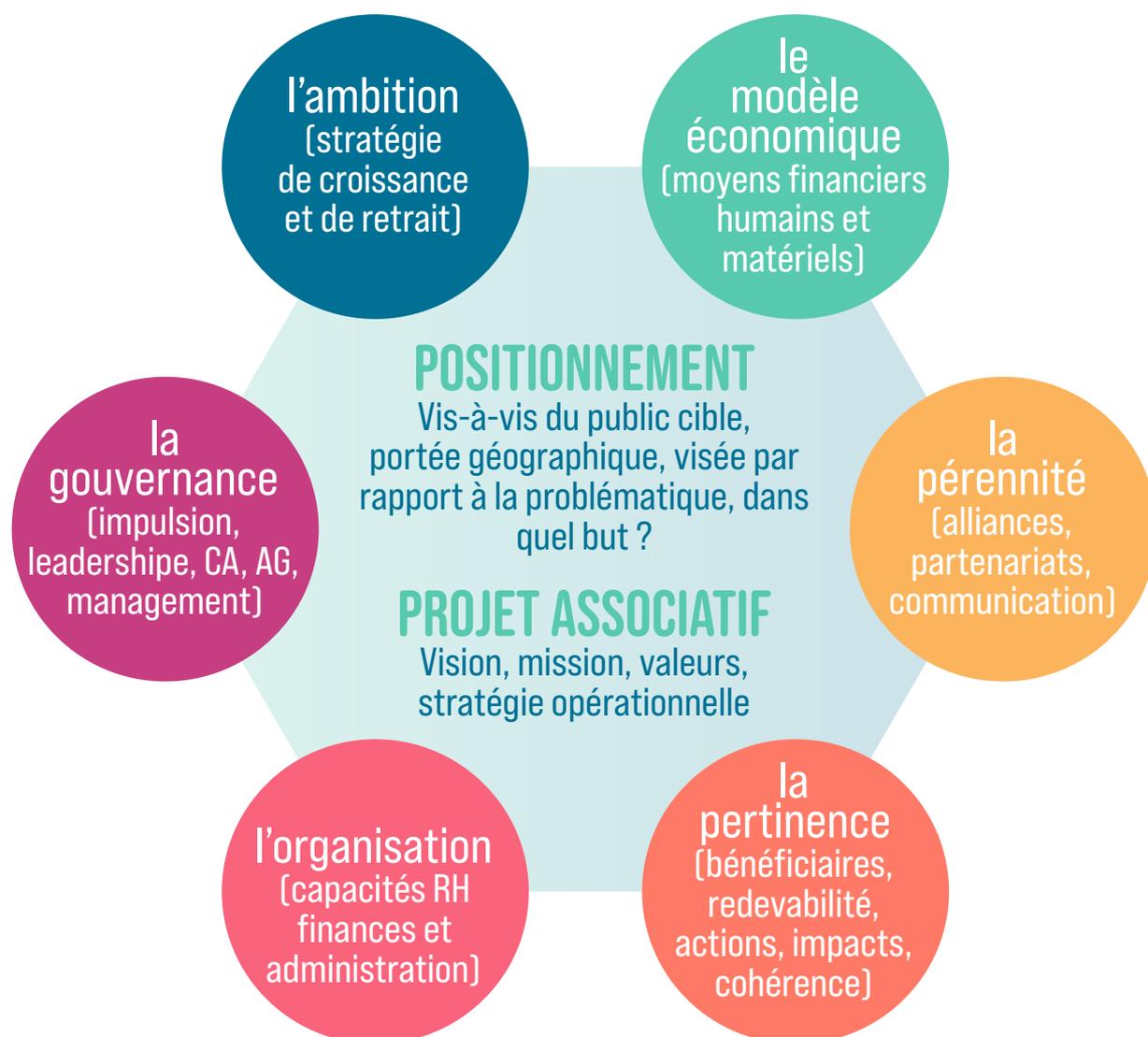


49 [Fondements de la collecte de fonds](#)

50 MR : mobilisation des ressources, PMR : plan de mobilisation des ressources

PHASE 1 : RÉVISER OU DÉVELOPPER UN PLAN STRATÉGIQUE QUANTIFIÉ POUR REPÉRER LES DÉFICITS ET LES BESOINS

Ce qui est très important, c'est de bien comprendre que dans une organisation tout est lié.



Si l'on veut pouvoir évoluer dans la sérénité, il faut pouvoir prendre l'habitude de penser à tout ce qui fait qu'une organisation est performante :

- **une gouvernance équilibrée**, avec un leadership partagé, un management diversifié et des instances décisionnaires présentes et impactantes pour la vie de l'organisation ;
- **une ambition raisonnée** permettant la résolution de besoins identifiés ;
- **un modèle économique permettant la réalisation des ambitions**, compte tenu des contraintes du secteur ;
- **une pérennité nourrie de partenariats solides** et documentée par une communication régulière et diverse ;
- **une pertinence des actions prouvées par des impacts**, s'appuyant sur une méthodologie d'intervention sur le terrain et un système de redevabilité solide [cf. piliers du suivi évaluation] ;
- **une organisation stable**, qui maintient dans la durée ses collaborateurs et qui anticipe sur ses besoins financiers et administratifs. Une organisation qui peut se reposer sur des process suivis.

Il faut savoir parler d'une seule voix : celle de l'organisation.

Pour pouvoir avoir une idée claire de l'avenir, il faut être sûr de maîtriser le présent. Ainsi, le premier pas pour définir une stratégie c'est de s'accorder sur ce que l'OSC est, ce qu'elle fait, avec qui, pourquoi, ce qui la porte et ce qui l'empêche.



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 ?



2- Faire le point

Pour développer un plan stratégique, il faut d'abord se connaître parfaitement : son projet associatif et ce qui renforce et fragilise notre structure (analyse SWOT⁵¹).



Il faut pouvoir comprendre ce qui est inhérent au fonctionnement de son organisation, par rapport à ce qui est imposé de l'extérieur et qui vient impacter le fonctionnement, affaiblir notre organisation. Cette analyse aide à dessiner les contours du plan stratégique et notamment les axes stratégiques. Pour faire un SWOT complet, il faut se reporter à toutes les composantes de l'organisation, et pas uniquement aux RH ou aux ressources. Pour les menaces et les opportunités, il est important de penser à tout ce qui est extérieur à l'organisation et qui impacte le fonctionnement de l'organisation.

Lorsque le point sur le présent est effectué, il faut se tourner vers l'avenir. C'est à ce moment qu'il est important de définir des axes stratégiques qui pourront venir alimenter les différentes parties de l'organisation et qui aboutira à la quantification des besoins matériels, financiers et en RH pour réaliser son rêve exprimé.

Dessiner l'avenir et nourrir un rêve ne veut pas dire fixer des objectifs inatteignables. **La difficulté ici est de chercher à atteindre sa vision à long terme mais en restant SMART⁵² dans ses objectifs.**

Il faut encore une fois ici penser à toutes les composantes de son organisation, on peut avoir un objectif stratégique lié à son évolution. Il n'est pas obligé de se fixer des axes uniquement liés aux bénéficiaires des actions et/ou aux besoins que l'on souhaite résoudre dans les prochaines années. Une stratégie, des axes stratégiques doivent être en lien avec la mission, la vision, les domaines d'intervention

Dès que les axes stratégiques ont pu être définis, il faut pouvoir les décliner en plan d'actions concrètes et chiffrées. Car ce sont ces chiffres qui pourront permettre de comprendre, en lien avec le budget annuel, et ce qui a pu être sécurisé auparavant, ce qui va devoir être mobilisé. C'est le chiffre par axe qui va permettre de monter le plan de mobilisation des ressources.

Nous proposons dans la page suivante le plan qui peut être suivi pour définir et chiffrer la stratégie de l'organisation sur 3 à 5 ans.

51 Les forces qui aident à résoudre les faiblesses, les opportunités qui aident à faire face aux menaces

52 Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini



Axe stratégique 1

Actions à mener	Résultats attendus	Indicateurs de résultats attendus	Quand ? Combien de temps ? Fréquence ?	Moyens humains, matériel, divers nécessaires description	Moyens quantifiés
1.A					
1.B					

Moyens quantifiés	Total	An 1	An 2	An 3	
1.A					
1.B					
...					
TOTAL					

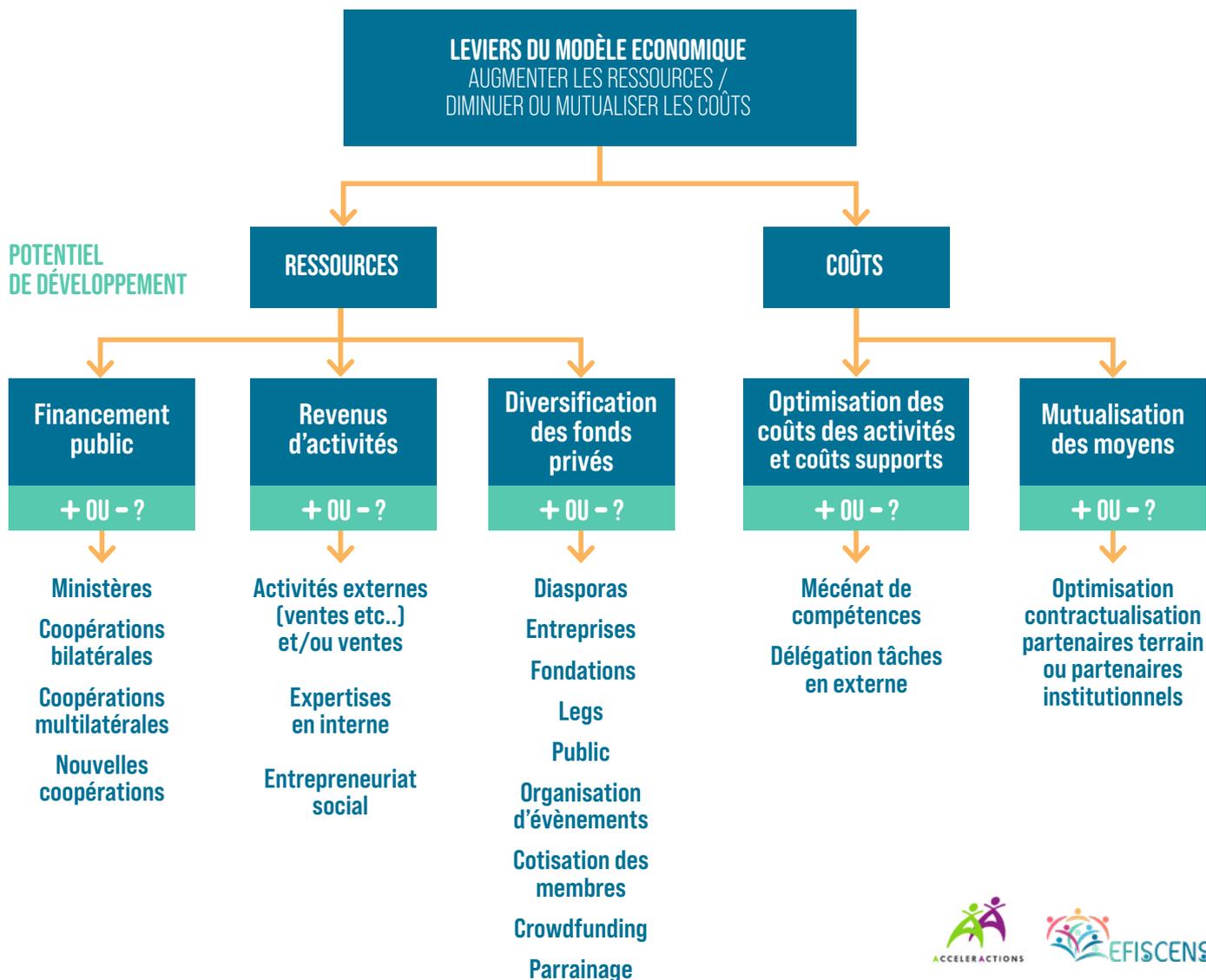
Nouvelle stratégie

Axes	An 1	An 2			
Axe stratégique 1					
Axe stratégique 2					
Axe stratégique 3					
Total nouvelle stratégie					
Budget annuel de base					
Budget additionnel prévisionnel/an					

C'est ce budget additionnel par an qui donne l'indication du montant qui devra être mobilisé. Ce budget annuel de base permet de donner une référence lorsqu'il s'agira de suivre l'exécution de sa stratégie.

PHASE 2 : CHOISIR LES LEVIERS DE SON MODÈLE ÉCONOMIQUE

Le graphique ci-dessous⁵³ donne un aperçu des choix qui se posent lorsqu'une OSC souhaite opérer les choix des leviers de son modèle économique.



Les grandes composantes⁵⁴ du modèle économique sont les suivantes :

- la proposition de valeur comprend la présentation de la valeur (la plus-value proposée), la manière de toucher les publics cibles (les canaux), les différents segments de bénéficiaires et la nature de la relation avec ces derniers ;
- le mode de production de la valeur, les ressources clés, les activités clés et les partenaires clés ;
- l'équation budgétaire avec la structure de coût qui découle du mode de production de la valeur et la partie flux de revenus qui correspond aux recettes de l'ONG.

⁵³ Elaboré par Acceler'actions et complété par Efiscens

⁵⁴ Faire évoluer le modèle économique de son ONG, pourquoi et comment ?

Augmenter ses ressources

Il s'agit ici de mobiliser des ressources par tous les moyens à disposition.

Nous les verrons plus loin dans ce référentiel (partie III et partie IV). La difficulté est de ne pas s'enfermer dans une seule logique.

L'objectif est de diversifier le plus possible entre financements « affectés » privés et publics et financements « non affectés » :

- « **affecté** » désigne le financement spécifiquement réservé à un projet, une activité ou un objectif particulier. Les ressources financières mobilisées doivent être utilisées exclusivement pour la finalité prévue et ne peuvent pas être transférées à d'autres usages ;
- « **non affecté** » représente des fonds qui ne sont pas restreints à un usage spécifique. Ces ressources peuvent être allouées librement par l'organisation ou l'entité qui les reçoit, permettant ainsi plus de flexibilité dans leur utilisation selon les besoins qui se présentent.

Aux côtés des appels à projets, il y a de plus en plus de propositions de collaborations de la part des bailleurs publics pour réaliser telle ou telle activité « passation des marchés » ou « commandes ». C'est une opportunité que peut saisir une OSC spécialisée dans un domaine particulier, mais il ne faut pas que cela devienne une activité majoritaire car elle risque d'être moins libre sur la méthodologie appliquée. De même, une OSC qui souhaite tester les AGR⁵⁵ ne doit pas y prêter une attention excessive car cela peut représenter un danger par rapport à son cœur de métier et sa nature d'organisme à but non lucratif. Enfin, **une OSC qui a choisi de dépendre à plus de 90% de financements publics risque de se trouver dans l'impasse** par manque de couverture de ses coûts indirects⁵⁶.

Il faut donc essayer de **diversifier le plus possible** entre les différentes sources de financement mobilisables.

Diminuer ses coûts

Le raisonnement est de se demander :

- quels sont les coûts qui sont **plus chers en interne que mobilisés par le moyen d'une expertise externe** ?
- quels sont les coûts que l'OSC supporte et qui **pourraient être**, pour un certain pourcentage, **pris en charge par des partenaires** (dans le cas par exemple où un emploi peut être partagé entre plusieurs structures) ?

PHASE 3 : CRÉER ET SUIVRE UN PLAN DE MOBILISATION DES RESSOURCES FINANCIÈRES

À ce stade, la quantification des besoins en ressources a été faite, en lien avec les objectifs stratégiques et le projet associatif ; le choix des leviers à actionner pour mettre en œuvre le modèle économique est clair.

- quels sont les coûts supportés en interne **qui pourraient faire l'objet d'une contractualisation** dans le cadre d'un mécénat de compétences, de la coopération avec des universités/instituts de recherche, de la mobilisation de volontaires⁵⁷, de la mobilisation de stagiaires ?
- quels sont les coûts que l'OSC **pourrait ne pas supporter grâce à un ou des apports de partenaires** (mise à disposition de main d'œuvre, dons de matériels, dons d'équipements..) ?

Cette partie doit venir en réduction des dépenses dans la stratégie et éventuellement influencer sur le montant des ressources à mobiliser.

« Nous avons des ressources financières mais allons également chercher des dons matériels, des dons en compétences et temps pour des renforts en RH, comptabilité, communication, formation professionnelle ou l'axe de l'insertion professionnelle. »



— Loïc Treguy, Directeur, Village Pilote Sénégal

Comme le résume Loïc Treguy⁵⁸, les solutions sont nombreuses : « nous avons des ressources financières mais allons également chercher des dons matériels, des dons en compétences et temps pour des renforts en RH, comptabilité, communication, formation professionnelle ou l'axe de l'insertion professionnelle. Avec également tout un volet plaidoyer auprès des salariés, des causeries sont organisées pour sensibiliser, informer les salariés, créer des prises de conscience et par la même occasion attirer de nouveaux donateurs réguliers parmi eux. Nous organisons aussi des journées de solidarité avec visite du Centre situé au Lac Rose, échanges avec les jeunes, les équipes d'encadrement. Il y a aussi les chantiers solidaires, on construit des maisons clés en main sous forme de chantier-école, tout ce qui est gagné est reversé dans le pot commun, cela fait partie des AGR pour avoir une certaine autonomie ».

55 Activités génératrices de revenus, AGR

56 Les coûts indirects, frais administratifs, frais de structure s'entendent par les coûts fixes qui ne dépendent pas du volume de projets mené par l'OSC

57 CorpsAfrica, Projects Abroad, VSO (Voluntary Service Overseas), CCS (Cross-Cultural Solutions), Love Volunteers, African Impact, Volunteers For Peace, GoEco, France Volontaires, VSO France, Volunteer Africa, CIVI (Corps International de Volontariat), YAP (Youth Action for Peace)

58 Loïc Treguy, Directeur, Village Pilote Sénégal

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.



III. MOBILISER LES SOURCES DE FINANCEMENT « TRADITIONNELLES »

Les parties qui suivent ont été conçues pour les ONG nationales qui souhaitent monter un plan de mobilisation des ressources ou tout simplement, dans un premier temps, s'informer sur les possibilités qui sont à leur disposition. Il présente les différentes possibilités qui peuvent être actionnées pour se faire financer un projet. Nous égrenons des catégories, sans lister tous les bailleurs potentiels.

Nous nous faisons l'écho des « organismes bailleurs⁵⁹ », de leurs procédures, de leurs méthodes et de ce à quoi il faut, en tant qu'OSC, se préparer pour pouvoir travailler en collaboration avec ces PTI⁶⁰.

Certains bailleurs ne sont pas encore prêts à financer directement des OSC nationales, ils demandent alors aux organisations internationales de prendre leur relais et de porter la responsabilité d'une gestion déléguée. Cela peut se faire directement dans le cadre de la gestion déléguée d'un « fonds commun » ou en consortium dont l'acteur le plus solide prendra le lead.

Les exemples de « fonds communs » pilotés par des organisations multilatérales ou par des ONG internationales sont nombreux. Nous en évoquons certains et n'avons pas la prétention d'être exhaustif. Ce qu'il faut garder en mémoire est le fait que les critères, procédures, modalités opératoires sont très similaires, quel que soit le fonds, puisqu'il s'agit des mêmes bailleurs derrière (bailleurs publics en général).

Les règles sont les mêmes car elles servent le même objectif : à quoi mon argent est-il utilisé ? Est-ce qu'il est utilisé correctement et privilégie la cible ? Est-ce qu'il sert à quelque chose pour résoudre la problématique identifiée ? Est-ce que ce résultat changera durablement la situation vécue actuellement par les populations ou son environnement ? Ai-je participé à un changement durable ? Ai-je eu raison de financer cet acteur et pas un autre ?

Tout ce qui a été au fil des années mis en place - process, critères et procédures - se résume dans les critères d'une évaluation⁶¹ (Pertinence, Cohérence, Efficacité, Efficience, Impact, Durabilité (viabilité, pérennité)) auxquels on ajoute les critères spécifiques et les critères transversaux (genre, environnement, social).

🔗 Pour que les initiatives d'aide soient véritablement efficaces, il est crucial de renforcer la confiance et la collaboration entre les bailleurs et les ONG locales, en leur fournissant un financement direct et adapté qui respecte leur expertise. 🔗

— Amina Mohammed, Vice-Secrétaire générale de l'ONU

Il faut sans cesse avoir en tête ces critères car ils expliquent tous les process mis en œuvre par les bailleurs de la sélection jusqu'à la capitalisation, qu'ils financent directement ou qu'ils délèguent la gestion de leurs fonds à d'autres structures.

Les critères

CRITÈRES DE BASE

- Pertinence
- Cohérence
- Efficacité
- Impact
- Durabilité

CRITÈRES SPÉCIFIQUES

- Couverture
- Intensité
- Acceptation/appropriation
- Plus-value institutionnelle
- Qualité du partenariat
- Utilité sociale
- Coordination
- Réactivité
- Progression

CRITÈRES TRANSVERSAUX

- Environnement
- Sociaux
- Genre
- Équité

Domaines de changement par exemple :

- Accès aux droits
- Amélioration du climat scolaire

CC EVAL FR

59 Panorama des financements accessibles aux ONG françaises

60 Partenaires techniques et financiers

61 Les critères de l'évaluation

LES DIFFÉRENTS BAILLEURS TRADITIONNELS

Introduction et pistes de réflexion

En avant-propos, revenons sur les résultats de notre enquête, en citant quelques extraits qui concernent les ONG nationales et le système de financement « traditionnel ».

Nous avons demandé aux ONG nationales de caractériser par un mot leur relation avec leurs PTF. Confiance est revenu très souvent, aux côtés de partenariat, efficacité, quelques mentions pour difficile, méfiance, inaccessible, inexistant ou embryonnaire. De nos entretiens se dégagent quelques remarques récurrentes :

Les bailleurs institutionnels internationaux ont des règles et des demandes très élevées, qui compliquent l'accès aux financements.



— Modou Diaw, Directeur régional, IRC

Ce sont « **les mêmes systèmes de valeur et les mêmes schémas de pensée qui perdurent** », déplore Aude Anquetil⁶², qui regrette le « manque de souplesse » des donateurs. Un acteur expose que le système alimente « un serpent qui se mord la queue, on demande aux ONG nationales de répondre à certains standards qu'elles pourront acquérir avec de l'expérience, cependant pour avoir cette expérience qu'on leur exige, elles doivent disposer de ces mêmes standards ».

On se heurte à une non-adaptation des bailleurs aux réalités des OSC nationales et en particulier locales.



— Géraldine Colin, Directrice pays, Solthis

Certains bailleurs reconnaissent les failles de leurs financements : « Les ONG avec lesquelles nous travaillons connaissent des difficultés car elles reçoivent des financements mais pas de coûts indirects, nous nous limitons aux coûts liés aux projets, ce qui va influencer sur le développement de l'organisation », fait ainsi remarquer Ignace Diouf⁶³.

Nous proposons ci-dessous les pistes de réflexion, formulées par les acteurs interrogés vers leurs partenaires bailleurs, au regard du financement envers les ONG nationales :

- **acceptez que les organisations puissent rémunérer leur personnel à des niveaux de salaires corrects et décents** (fidélisation et stabilisation des équipes) ;
- **accordez une partie des financements pour permettre aux ONG N de se structurer** [« si on veut voir émerger des organisations nationales plus fortes, c'est important qu'on arrête d'essayer d'économiser

sur les taux de frais administratifs qui leurs sont octroyés, parce que ce sont des économies de bout de chandelle, alors que ces fonds sont vraiment importants pour permettre aux ONG N de se structurer et de se renforcer »]. Le rapport « Orientations du Comité permanent interorganisations concernant la prise en charge des frais généraux engagés par les partenaires locaux et nationaux⁶⁴ » destiné aux bailleurs/agences des UN/ONG I, revient sur la définition des coûts indirects ou frais généraux et réitère l'importance de les prendre en charge dans leur intégralité ;

- **adaptez les critères et assouplissez les procédures d'accès aux financements.** Cela passe par une confiance accrue dans les ONG nationales et par une différenciation entre les structures « afin d'éviter de contribuer à ancrer les préjugés, qui empêchent d'avancer » ;
- **innovez sur le système de reporting** et de redevabilité ;
- **inscrivez le partenariat dans la durée** [« un financement bi ou tri annuel n'est pas sécurisant pour une organisation qui élabore une stratégie sur 4/5 ans »] ;
- **osez davantage** dans les modes de financement « Il ne faudrait pas que le risque soit une excuse » ;
- **soutenez davantage l'autonomisation et le renforcement institutionnel des ONG nationales**, en marge du financement des programmes et projets, à travers des programmes de renforcement des capacités.

Un rapport récent⁶⁵ très complet fait le point, en prenant exemple de chaque coopération du CAD⁶⁶. Dans les obstacles au financement, des coopérations bilatérales envers les OSC nationales, il est rappelé la dépendance des donateurs sur leurs propres OSC pour créer un soutien public à l'aide au développement, sur laquelle nous reviendrons dans la suite de ce texte. Les recommandations du rapport visent à garantir que les OSC du Sud global puissent accéder aux ressources dont elles ont besoin pour contribuer au développement durable. Le rapport appelle les donateurs à changer leurs pratiques de financement et à être plus transparents et responsables dans leurs relations avec les OSC du Sud global.

Dans les parties qui suivent, nous brossons rapidement le paysage des bailleurs traditionnels de l'aide au développement et de la réponse à l'urgence. Nous insistons surtout sur les process, modalités, procédures, critères qui se retrouvent être communs à la plupart des configurations de financements par ces organismes bailleurs décrits. Nous proposons des focus et outils pratiques.

« **Celui qui peut faire le grand peut aussi faire le petit** ». Il vaut mieux se préparer au plus dur pour éviter de passer à côté d'une éventualité par manque d'anticipation et de préparation.

62 Aude Anquetil, Livelihood Impact Fund

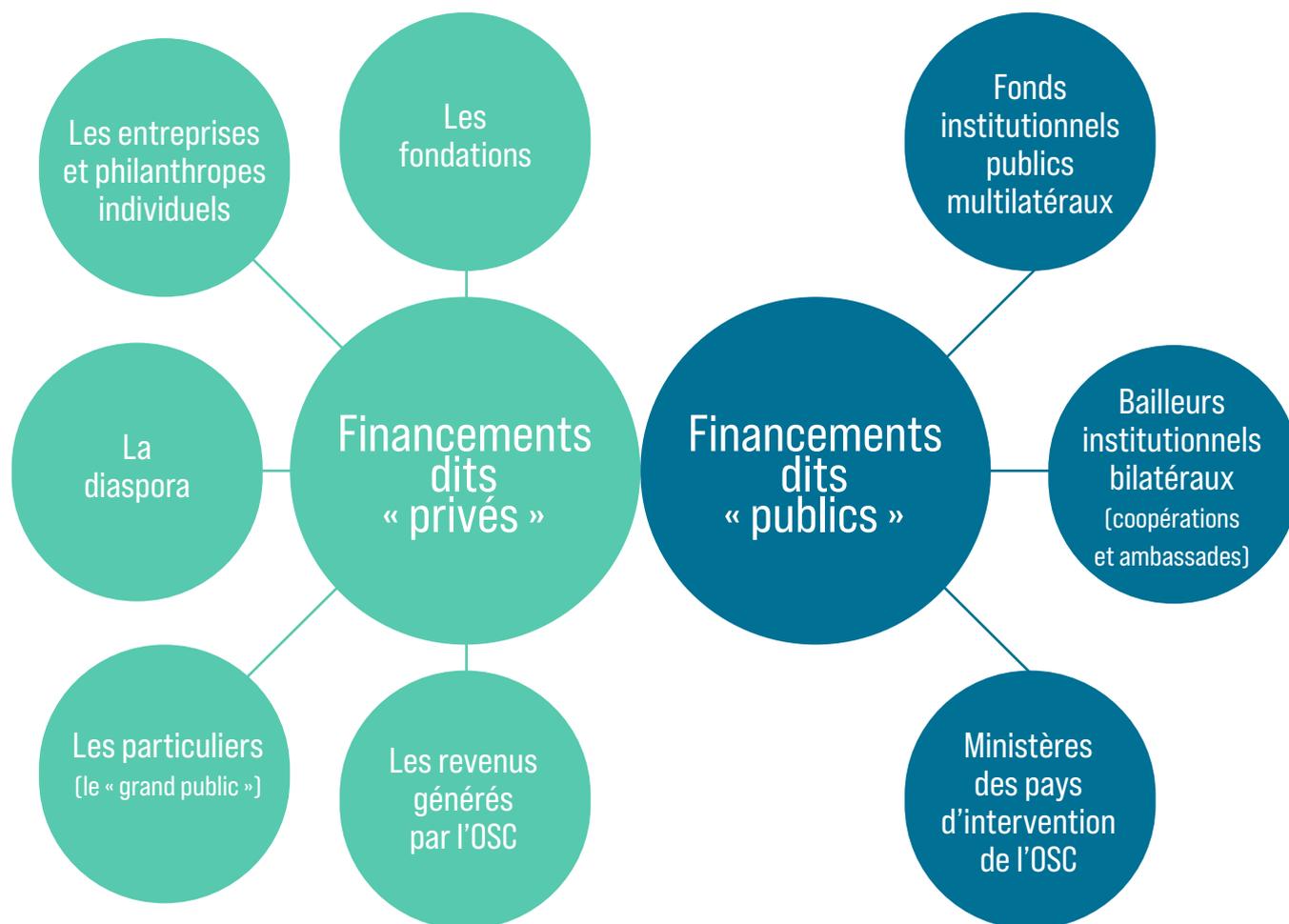
63 Ignace Diouf, Responsable administratif et financier, Fondation Böll Stiftung Dakar

64 Orientations du Comité permanent Interorganisations concernant la prise en charge des frais généraux engagés par les partenaires locaux et nationaux

65 Rapport « to southern to be funded ». « Trop au sud pour être financé: Le biais du financement contre le Sud global »

66 CAD, comité d'aide au développement

LES PTF PUBLICS MULTILATÉRAUX



Le système des Nations Unies

Relations avec la société civile

Les agences des Nations Unies, au-delà des annuités réglées par les pays membres, doivent elles aussi lever des fonds auprès des bailleurs. Ainsi, les agences ont un devoir de redevabilité et rendre des comptes sur les moyens ainsi mobilisés. Pour les ONG, les Nations Unies sont bailleurs et concurrents⁶⁷. Les agences mènent leurs projets et en délèguent certains aux ONG I et/ou N.

Un employé senior des Nations Unies explique bien ces relations parfois ressenties comme ambiguës par les ONG : « Le Haut-Commissariat aux Réfugiés (HCR) n'est pas un bailleur de fonds, mais un acteur onusien. Beaucoup d'ONGN et ONGI le considèrent comme un bailleur mais ce n'est pas le cas. Le HCR a des bailleurs et est financé en majorité par les États-Unis, des États membres de l'Union Européenne (UE), le Japon et d'autres. Une partie de nos activités sont directement réalisées par le staff HCR, notamment les activités cœur de protection des populations liées aux questions de l'asile. Mais étant un staff onusien avec des coûts de support importants, pour tout ce qui ne concerne pas le cœur de son mandat, le HCR va sous-traiter à des organisations partenaires une partie de ses activités. Donc toutes

les activités eau/assainissement, éducation, accès à la santé, agriculture, livelihood, qui sont de surcroît assez coûteuses si elles sont uniquement réalisées par le HCR, sont réalisées en partenariat avec des organisations, la plupart étant des organisations internationales avec qui le HCR a des accords globaux ».

Comme le rappellent les auteurs de l'ouvrage *Panorama des Financements accessibles aux ONG françaises*⁶⁸, « la majorité des agences travaille avec les ONG selon un principe de fonctionnement qui relève plus du partenariat, partenariat qui semble parfois même plutôt relever de la prestation de services (d'une ONG au service d'un programme mené par une agence des Nations Unies). Les ONG ont aussi parfois le sentiment que les agences des NU se financent entre elles plus qu'elles ne financent l'action des ONG ». Encore une fois, « si tu veux aller vite, marche seul. Si tu veux aller loin, marche ensemble ». Si les ONG nationales veulent que cela bouge (un peu ce serait déjà bien) elles doivent parler d'une seule voix.

⁶⁷ C'est un débat sur lequel nous ne reviendrons pas. Même les bailleurs reconnaissent la différence entre les agences des Nations Unies qui bénéficient de moyens pour fonctionner, et les ONG qui pour certaines d'entre elles – majoritairement les ONG Nationales – n'ont souvent que peu, très peu, voire aucun moyen pour couvrir leurs frais de fonctionnement.

⁶⁸ *Panorama des financements accessibles aux ONG françaises*

Le réseau d'ONG ICVA⁶⁹ suit ces questions de près et a notamment réalisé un cycle d'information et de webinaires sur le sujet des financements humanitaires.

Qu'en est-il pour les ONG nationales ?

Les agences des NU étant souvent elles-mêmes maître d'ouvrage, les ONG nationales leur servent de sous récipiendaires, de relais sur le terrain, sauf dans le cas où les programmes sont spécifiquement ciblés vers les ONG nationales (cf. certains fonds communs comme le Country Based Pool Fund (CBPF) de OCHA⁷⁰ ou d'autres proposés par exemple par UN Women qui accordent une part aux ONG nationales). A noter que le service de la Commission européenne à la protection civile et aux opérations d'aide humanitaire (DG ECHO) n'appuie pas directement des ONG nationales mais participe financièrement à certains CBPF.

Le Programme Alimentaire Mondial (PAM) finance souvent des ONG nationales, de même le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), l'OMS (Organisation mondiale de la santé), le Fonds des Nations Unies pour les activités en matière de population (UNFPA) ou le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et UN Women.

Il y a aussi beaucoup de programmes communs comme le Programme Mondial pour l'Education, GAVI, Global Fund.. dans lesquels les Agences sont impliquées, avec souvent des coopérations multilatérales et bilatérales partenaires. Ces gros programmes multilatéraux transitent aussi par les Ministères des pays.

Sarah Hary Razafindramanana explique : « nous avons un fonds⁷¹, dédié à la lutte contre les violences faites aux femmes et aux filles, qui soutient particulièrement les OSC nationales dirigées par des femmes ou travaillant pour le droit des femmes, car nous souhaitons renforcer les sociétés civiles nationales pour mettre en place des initiatives adaptées au contexte et aux enjeux locaux de lutte contre les violences basées sur le genre ».

Conseils

- **Toutes les agences sont représentées en général** soit dans une coordination régionale soit au sein d'un bureau pays. Il faut essayer de prendre contact avec les représentants qui gèrent des portefeuilles liés aux financements des ONG ;
- **Les agences définissent leur plan stratégique et agissent en fonction des priorités dessinées dans ces plans.** « C'est donc important pour les ONG qui recherchent des financements d'être au courant des plans stratégiques et notes stratégiques qui sont publiés, car c'est sur cette base que sont lancés les appels » rappelle Sarah Hary Razafindramanana ;
- **Il faut bien veiller à la corrélation entre ce que l'agence finance et ce que votre OSC fait.** Il faut faire le tri et ne sélectionner que celles dont les thématiques correspondent à celles des domaines d'intervention de votre structure. Cela ne sert à rien d'aller frapper à la porte du PAM si votre structure n'a rien à voir avec les problèmes de sûreté alimentaire, de même pour l'UNICEF, dont le mandat est lié aux problématiques jeunes filles/femmes et enfants. Il y a beaucoup d'agences des Nations Unies, il faut éviter de se perdre ;
- **Évitez d'envoyer directement des sollicitations si vous n'avez pas bien vérifié que l'agence accepte de recevoir des dossiers** et si ce dernier n'est pas parfait. Vous risqueriez de vous griller auprès de cette agence bêtement ;
- Enfin il faut **s'abonner aux newsletters, aux sites internet, à la page LinkedIn** etc. comme pour tous les bailleurs que vous avez identifiés comme étant susceptibles de financer votre ONG.

Civic Space Resource Hub (CSR-HUB)

CALL FOR APPLICATIONS

CSR-HUB COHORT ³

Interested organisations must be civil society organisations, including NGOs, community-based organisations, youth networks, women's associations, and faith-based organisations in **Chana, Nigeria, or Senegal**, working around issues of shrinking civic space, democracy, good governance, human rights, social justice and equality.

Deadline: 15 November 2024

Visit our website to apply: www.csrhubwestafrica.org

WACSI
WEST AFRICA CIVIL SOCIETY INSTITUTE

Ford Foundation

Find us:
f in x

69 Demystifying humanitarian financing

70 OCHA, Bureau de la Coordination Humanitaire des Nations Unies

71 UN Trust Fund to End Violence Against Women and Girls

Focus 1 : Programme FHRAOC, OCHA ROWCA

FHRAOC Fonds Humanitaire Régional pour l'Afrique de l'ouest et du centre

Il s'agit du premier fonds humanitaire régional dont l'unité de gestion est basée à Dakar au sein du bureau régional de OCHA⁷².

Comme les ONG internationales, les ONG nationales peuvent soumettre des propositions de projets pour obtenir des fonds du CBPF. La concurrence avec les ONG internationales qui ont plus d'expérience ou de visibilité est rude. Il faut être très vigilant à cocher toutes les cases !

Olivier Nkidiaka⁷³ explique le processus par lequel le FHRAOC⁷⁴ géré par le ROWCA⁷⁵ fournit des fonds aux ONG locales. Il souligne l'importance de :

- **prendre connaissance des informations sur le financement** qui sont partagées par le biais de divers canaux, notamment les sites web et les structures de coordination régionales. Les ONG doivent donc s'inscrire dans les cadres de mécanisme de coordination humanitaire national ou local dans leur pays. Par ailleurs, il faut consulter le manuel opérationnel⁷⁶ disponible ;
- **veiller aux critères d'éligibilité et l'évaluation des risques** : les ONG locales sont évaluées en fonction de leur capacité et de leur niveau de risque ;
- **soigner la gestion de projet et l'évaluation** : les protocoles stricts de gestion de projet et d'évaluation qu'il faut respecter.

Mécanisme de financement

Le processus de pré-éligibilité consiste en une évaluation des acteurs (ONG N et ONG I) par les clusters, puis la vérification d'un certain nombre de documents (si l'organisation est enregistrée, si elle est autorisée à travailler dans le pays...), enfin, la dernière étape est une visite dans les bureaux de l'organisation (interview qui permet d'évaluer un certain nombre de facteurs sur le plan organisationnel, financier, programmatique et autres).

À l'issue de cet exercice le fonds définit si l'organisation est apte à travailler avec le programme ou non. Si oui, un niveau de risque (élevé – moyen – faible) est défini. Ce niveau de risque n'implique pas que l'acteur ne puisse pas répondre aux appels d'offres. Si l'ONG est qualifiée d'éligible elle est dans un pool pour une durée de 2 ans. À l'issue de ces 2 ans, si elle réussit à sécuriser un financement, son éligibilité est renouvelée pour les deux années qui suivent. En revanche, si elle n'obtient aucun financement pendant cette période elle devra recommencer tout de zéro.

Parallèlement, le fonds définit la stratégie d'allocation, la thématique, la zone, etc. Il faut donc que les ONG soient vigilantes aux informations mises à disposition et qu'elles se positionnent rapidement.

Score de l'organisation (en pourcentage)	Recommandation
≥ 90.00 - 100.00	L'organisation est éligible en tant que partenaire à risque faible.
≥70.00 - 89.99	L'organisation est éligible en tant que partenaire à risque moyen.
≥50.00 - 69.99	L'organisation est éligible en tant que partenaire à risque élevé.
0.00 - 49.99	L'organisation n'est pas éligible. Une nouvelle évaluation de la capacité peut être menée par le Fonds douze (12) un mois après la date de l'évaluation précédente.



©ONGImadel @PlanIntl_Mali
@OCHAROWCA

⁷² Bureau de la coordination des affaires humanitaires

⁷³ Olivier Nkidiaka, chef de l'unité de financement humanitaire régionale et gestionnaire de fonds du FHRAOC, OCHA ROWCA

⁷⁴ Fonds Humanitaire Régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre (FHRAOC)

⁷⁵ Bureau régional de OCHA pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre (ROWCA)

⁷⁶ Manuel opérationnel du FHRAOC

Critères de sélection

Les procédures sont clairement exposées dans le manuel. Extraits⁷⁷ :

Catégorie de l'indice de performance [1-6]	Poids
1. Qualité du document de projet et rapidité de la réponse : Comment évaluez-vous la qualité des propositions et la rapidité de la réponse aux commentaires formulés ?	10%
2. État de la mise en oeuvre (résultats de monitoring et contrôles financiers) : Quelle est votre évaluation globale de la mise en oeuvre du projet (qualité et rapidité) par rapport aux objectifs et au calendrier approuvés ?	25%
3. Performance du rapport narratif : Comment évaluez-vous la qualité et la ponctualité du rapport narratif ?	15%
4. Demande(s) de révision : Comment évaluez-vous la ponctualité, la fréquence et la justification de la révision du projet ?	10%
5. Performance du rapport financier : Comment évaluez-vous la qualité et la performance du rapport financier ?	20%
6. Les résultats de l'audit : Comment évaluez-vous les résultats d'audit ?	20%
TOTAL	100%

Indice de performance des partenaires

Score	Description	Évaluation du risque
00.00 - 49.99	Performance très faible	Inéligible
50.00 - 69.99	Mauvaise performance	Élevé
60.00 - 69.99	Performances inférieures à la moyenne	Élevé
70.00 - 79.99	Performance moyenne	Moyen
80.00 - 89.99	Performances supérieures à la moyenne	Moyen
90.00 - 94.99	Bonne performance	Faible
95.00 - 100.00	Performance exceptionnelle	Faible



Gestion de projet et suivi/évaluation

Le niveau de risque détermine les modalités opérationnelles qui seront applicables à toute organisation à la fin du processus d'éligibilité, notamment les modalités de décaissement et le montant de l'enveloppe disponibilisée.

Les ONG au risque élevé devront rendre plus de rapports que celles identifiées comme comportant un risque faible.

Les mécanismes de contrôle comme les missions de monitoring peuvent être conduites face à un partenaire à risque élevé.

Des audits sont menés systématiquement.

Les banques (Banque Islamique de Développement, Banque Africaine de Développement, Banque Mondiale..)

Relations avec la société civile

Banque Islamique de Développement

La BID ne propose pas de fonds exclusivement consacré aux ONG, mais privilégie les partenariats publics privés incluant la société civile.

Certaines initiatives et programmes sont ouverts potentiellement aux ONG, uniquement au travers des Ministères de tutelle :

1. Projets de développement : Les ONG nationales peuvent participer à des projets financés par la BID en tant que partenaires de mise en œuvre⁷⁸;

2. Fonds pour le développement de la jeunesse⁷⁹ : la BID a des initiatives spécifiques qui visent à soutenir les projets des ONG axés sur les jeunes.

Banque Mondiale

La Banque Mondiale a publié en 2019 une **brochure dédiée à la collaboration avec la société civile**⁸⁰. Le site de la Banque Mondiale⁸¹ comprend une page dédiée aux ONG.

Le Groupe de la Banque Mondiale⁸² a **mis en place des sources de financement à l'intention des organisations de la société civile**. En voici un aperçu :

- **Le Partenariat mondial pour la responsabilité sociale**⁸³ (GPSA) est le principal dispositif de financement de la Banque destiné aux OSC. Il a pour objectif de rendre les pouvoirs publics plus responsables vis-à-vis des citoyens et repose sur des principes d'engagement constructif entre les pouvoirs publics et la société civile ;
- **Le Cadre de passation des marchés**⁸⁴ est un ensemble de procédures régissant l'exécution des projets financés par la Banque mondiale. Plusieurs OSC ont remporté des appels d'offres pour l'exécution de certains volets des projets de la Banque entrepris à l'appui des objectifs de développement de ses pays clients ;

- La Banque Mondiale a mis en place l'**Association Internationale de Développement**⁸⁵, outil pour les pays les plus pauvres du monde. Comme pour les autres programmes de la BM, les fonds sont alloués aux gouvernements.

Banque Africaine de Développement

La BAD a elle aussi un **service dédié à la société civile**⁸⁶. La BAD projette de mettre en application une nouvelle politique en faveur de la société civile.

La BAD s'intéresse également aux **possibilités de financement issues de la diaspora**⁸⁷.

La BAD organise actuellement (octobre 2024) **des présentations de son « Plan d'action pour l'engagement avec la société civile 2024-2028 »**. Ces événements sont déclinés également par pays.

Pour rester informé des actualités de la BAD, il faut s'inscrire sur la plateforme interactive des organisations de la société civile (forums nationaux, forums des organisations de la société civile et des forums régionaux), suivre les newsletters, suivre aussi WACSI, qui a signé récemment une convention avec la Banque Mondiale⁸⁸ et suivre le conseil de Traore Minemba⁸⁹ : « Les ONG nationales peuvent se rapprocher des bureaux pays de la BAD (40 pays sur les 54 pays), car en fonction de la thématique il y a des experts sectoriels en charge de ces questions ».

Quelques exemples de fonds fiduciaires répertoriés par thématique : l'African Climate Change Fund⁹⁰, Fonds d'appui à la transition qui s'occupe des pays fragiles, le Multidonor Trust Fund, le Youth Employment.

78 [BID, Projet Autonomisation des Femmes](#)

79 [Programme de développement des jeunes de la BID](#)

80 [BM, papier sur la collaboration avec la société civile](#)

81 [Page dédiée à la société civile sur le site de la Banque Mondiale](#)

82 [Financements des OSC](#)

83 [BM, Partenariat Mondial pour la Responsabilité Sociale](#)

84 [BM, passation des marchés](#)

85 [IDA, Association Internationale de Développement de la BM](#)

86 [Page dédiée à la société civile de la BAD](#)

87 [Financement de plus de 5 millions de dollars pour aider à catalyser les investissements de la diaspora dans huit pays africains](#)

88 [Accord historique BAD WACSI pour renforcer les capacités des organisations de la société civile](#)

89 [Traore Minemba, Senior Social Development Specialist, BAD/AFDB](#)

90 [Compte rendu réunion OSC BAD renforcement des capacités par rapport à ce fonds](#)

Conseils

Ces banques ont une manière d'opérer similaire. Aux côtés des projets spécifiques que nous présentons, chacune met en place des fonds fiduciaires. C'est sur ces fonds qu'il faut essayer de se renseigner dans chaque pays car c'est là qu'il est possible de trouver des possibilités de collaboration pour les ONG. Pour ce faire, il faut visiter les sites internet des banques, et essayer de prendre contact avec la direction des relations avec la société civile en faisant référence à une opportunité précise.

Souvent les Ministères sont les agences délégataires des fonds de ces grandes institutions, c'est donc important de pouvoir signer des conventions avec les Ministères. Voir également bien sûr du côté des Agences des NU qui sont souvent également récipiendaires, de même que les ONG internationales.

Il faut également choisir ses alliances, il vaut mieux s'allier avec des partenaires qui ont déjà été financés par une au moins de ces institutions. A minima, intégrer les réseaux d'ONG nationales. Et pour tout ceci, la condition est d'être visible, transparent, organisé etc. et avant de prendre contact, il est nécessaire de s'assurer que votre OSC est prête à donner tous les documents qu'ils ne manqueront pas d'exiger si vous voulez aller plus en avant dans la collaboration. Ces financements sont lourds à gérer, en général il s'agit de sommes importantes. Il est tout de même important de garder un œil ouvert car l'évolution de l'écosystème politique dans certains pays va sans doute favoriser l'émergence de réflexions visant à essayer de solidifier le réseau des sociétés civiles nationales qui pourraient à l'avenir devenir des interlocuteurs que ces agences pourraient considérer (beaucoup de si mais..).

L'Union européenne : INTPA

NB : nous laisserons de côté le volet « urgence » de la coopération proposée par l'UE, car l'agence ECHO ne finance pas directement les OSC nationales et privilégie les montages en consortiums menés par des ONG internationales et/ou le fait de participer à des fonds gérés par d'autres PTF comme le fonds CBPF géré par OCHA. Etant donné que les OSC potentiellement partenaires sont identifiées pour des périodes déterminées, il faut se procurer cette liste et essayer de nouer en priorité des liens avec les ONG susceptibles de pouvoir recevoir des fonds de cette agence (consortium).

Relations avec la société civile

La Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement (DGIntPa) est l'outil de coopération au développement de l'Union européenne. Une partie des financements est accessible aux OSC. Des pages internet sont à disposition pour se renseigner sur les possibilités de financements offertes aux OSC⁹¹.

La DGIntPa développe plusieurs canaux de collaboration possibles :

- **Appels à projets** : La DGIntPa publie régulièrement des appels à projets visant à soutenir des initiatives mises en œuvre par des OSC. Tous les appels à projets sont à disposition sur le site internet⁹². Avant d'entamer une démarche, il faut se renseigner sur les procédures d'enregistrement de l'OSC sur e-Calls PADOR⁹³. C'est une base de données qui contient des informations sur les organisations qui postulent. Par la suite, si l'OSC passe cette première étape, il faut faire connaissance avec le e-call PROSPECT⁹⁴. C'est un système électronique développé pour la gestion des appels à propositions. e-Call PROSPECT permet aux demandeurs de soumettre leurs propositions en ligne, suivre le statut de leurs propositions en temps réel et recevoir les résultats de l'évaluation immédiatement en ligne ! Les demandeurs reçoivent également des notifications automatiques lorsque de nouveaux documents (clarifications, corrigendum, etc.) sont publiés pour leur appel ;
- **Subventions directes** : ces subventions peuvent être accordées aux OSC pour des projets spécifiques qui s'alignent sur les priorités stratégiques de l'UE en matière de développement. On trouve les informations sur la page

nationale LinkedIn de la délégation de l'UE dans chaque pays. A priori, les procédures sont les mêmes que celles décrites pour les appels à projets (PADOR et PROSPECT) ;

- **Programmes de renforcement des capacités** : cela inclut des financements destinés à renforcer les capacités institutionnelles des OSC, en leur offrant formation, expertise et ressources. A priori, les procédures sont les mêmes ;
- **Fonds thématiques** : des fonds spécifiques peuvent être disponibles pour des secteurs particuliers comme les droits de l'homme, l'égalité des genres, la santé, et la lutte contre le changement climatique. A priori, les procédures sont les mêmes.

Quelques défis identifiés⁹⁵ : 10 % du budget sont accessibles aux OSC mais celles-ci sont en concurrence avec d'autres parties prenantes, telles que les organisations intergouvernementales, les pouvoirs publics ou les universités. Seulement 7 % du budget est exclusivement réservé aux OSC par le biais d'attributions directes et d'appels à propositions et on assiste à une baisse de la fréquence des appels à projets ouverts aux OSC. Enfin, peu de financement soutient les propres initiatives des OSC.

91 Possibilités de financements ouvertes aux OSC. IntPa

92 Call for proposals and tenders

93 e-call PADOR

94 e-call PROSPECT

95 Who holds the lion's share? A closer look at Global Europe Funds for CSOs

Qu'en est-il pour les ONG nationales ?

Les délégations mettent en place petit à petit les possibilités leur permettant de financer directement des acteurs locaux.

La difficulté soulevée est toujours celle liée à la capacité des ONG nationales à pouvoir cocher les critères de bonne gouvernance, de gestion financière et administrative notamment.

L'Union européenne a créé un espace de dialogue spécifique pour la société civile et organise régulièrement des sessions d'information avant de lancer des appels à propositions pour recueillir les besoins des ONG.

Conseils

Il faut s'inscrire et assister aux espaces de dialogue ouverts ou fusionner avec des ONG collègues qui ont la capacité de le faire.

Il est nécessaire de consulter les informations disponibles sur les pages LinkedIn, certaines délégations lancent des appels ponctuels visant spécifiquement les OSC nationales.

Il faut se rendre sur le portail donnant les financements possibles et les appels à projets⁹⁶ de l'action extérieure de l'UE. Vous pouvez créer un compte⁹⁷ pour recevoir les informations directement. Pour comprendre les orientations stratégiques annuelles de l'UE, il faut consulter également le site⁹⁸.

Il est important comme pour tous les bailleurs de s'assurer que votre OSC est capable de faire appel à ces fonds. Les prérequis sont nombreux, il faut pouvoir être prêt. Pour avoir une idée plus précise des documents qu'il faudra préparer pour obtenir un financement, consultez l'annexe G d'un appel à projets⁹⁹. N'oubliez pas que vous avez toujours la solution de vous accrocher à un consortium porté par une OSC plus solide. Cela vous donnera les clés, les informations et éventuellement le renforcement des capacités pour pouvoir postuler à votre tour directement. C'est toujours la même chose : « celui qui va lentement va loin » ou en d'autres termes, pas de précipitation mais de l'anticipation !

Les autres organismes multilatéraux (CEDEAO, NEPAD, CILSS, GMV..)

Relations avec la société civile

Nous citons ces organisations car il faudra être attentif à leurs évolutions dans les prochaines années. Elles devraient pouvoir ouvrir leurs possibilités de partenariats aux ONG nationales (même raisonnement que pour les banques multilatérales).

CEDEAO¹⁰⁰. L'interlocuteur privilégié de la CEDEAO est le Forum de la Société civile de l'Afrique de l'Ouest (FOSCAO¹⁰¹). La CEDEAO indique mener une politique de renforcement des plateformes nationales. Si une page est dédiée à la collaboration entre la CEDEAO et la société civile¹⁰², il est difficile de comprendre exactement les possibilités offertes aux ONG nationales. Le site de la FOSCAO présente des rapports annuels de 2014 et 2015.

NEPAD¹⁰³ est l'agence de développement de l'Union africaine qui a également une fondation dédiée au renforcement des capacités. Le NEPAD s'associe également avec les institutions financières internationales, les agences des NU et les partenaires de développement de l'Afrique en tant que mécanisme destiné à soutenir les efforts de développement sur le continent africain. Le NEPAD est partenaire de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique.

CILSS¹⁰⁴. Le CILSS a pour mandat de s'investir dans la recherche de la sécurité alimentaire et la lutte contre la désertification et les effets de la sécheresse pour un nouvel équilibre écologique au Sahel. L'Institution compte actuellement treize États membres. Souvent les projets menés sont confiés à la gestion de Ministères dans chaque pays : Ministère de l'Agriculture, Ministère en charge de l'élevage, direction générale des aménagements hydrauliques et la tutelle financière au Ministère des Finances. Le CILSS est l'un des partenaires de la Grande Muraille Verte.

APGMV¹⁰⁵ a signé des conventions de partenariat avec des Agences des NU ainsi qu'avec plusieurs OSC internationales. La liste est consultable sur le site internet (lien ci-dessous).

96 [Portail sur les financements possibles et les appels à projets](#)

97 [Création d'un compte](#)

98 [Orientations stratégiques par pays](#)

99 [Appel à projets Renforcement des capacités des organisations de la société civile pour un Burundi plus inclusif](#)

100 CEDEAO, Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest

101 [Site internet de la FOSCAO](#)

102 [Société civile et CEDEAO](#)

103 [Nouveau partenariat pour le développement en Afrique](#)

104 [Comité permanent inter états de lutte contre la sécheresse au Sahel](#)

105 [Agence panafricaine pour la Grande Muraille Verte \(APGMV\)](#)

Conseils

Il est important pour les ONG nationales, lorsqu'elles en ont les capacités, et si leurs thématiques d'intervention correspondent, de se positionner directement auprès de leurs Ministères dans les pays dans lesquelles elles agissent.

Suivre aussi les conseils donnés pour avoir accès aux agences des NU et aux consortiums que forment les ONG internationales qui ont signé des conventions de partenariat avec ces agences.

LES PTF PUBLICS BILATÉRAUX

Relations avec la société civile

Chaque pays, en capacité financière de le faire (ou qui le souhaite), déploie habituellement un outil de coopération bilatérale. Les coopérations « traditionnelles » sont celles issues des pays du CAD OCDE¹⁰⁶.

D'autres coopérations émergent, comme la coopération chinoise, ou « **si l'Arabie saoudite a été historiquement un partenaire particulièrement actif en Afrique, la Turquie, Israël, le Qatar, les Émirats arabes unis (EAU) et l'Iran œuvrent désormais de manière de plus en plus visible et active pour s'y implanter durablement** ». (Dr Niagalé Bagayoko¹⁰⁷). Il n'y a pas beaucoup d'informations sur les financements possibles, la seule façon de se renseigner est d'essayer de franchir la porte des ambassades dans chaque pays, pour appréhender au mieux s'il y a des ouvertures.



©Valery Yankep

Nous nous concentrons donc sur **les coopérations dites « traditionnelles »**.

L'outil traditionnel de coopération bilatérale se divise souvent en deux : une entité responsable de la gestion de la réponse à l'urgence et une entité responsable de la réponse aux problématiques de développement.

Certaines coopérations mènent leurs propres projets avec leurs budgets, d'autres sont plutôt des agences d'exécution des projets dont ils ont la gestion déléguée, d'autres encore font les deux et enfin certaines coopérations bilatérales mènent elles aussi des projets avec leurs équipes, comme le ferait une agence des Nations Unies.

Certains programmes sont menés avec une méthode décentralisée, c'est-à-dire dans les pays d'intervention et d'autres plutôt centralisés c'est-à-dire pilotés par la capitale du pays.

Prenons la coopération néerlandaise par exemple, certaines initiatives sont pilotées de La Haye alors que d'autres programmes vont relever de la gestion par les ambassades ou les relais de la coopération danoise.

Certains projets de ces coopérations bilatérales sont des fonds communs à plusieurs pays et d'autres sont proposés uniquement pays par pays selon les focalisations souhaitées par les coopérations.

« **Tout part de la définition des priorités ou des secteurs à privilégier entre les deux Etats dans le cadre de la coopération bilatérale.** »

— Pascal ROUAMBA, Conseiller régional développement rural, Afrique de l'Ouest, Bureau Coopération Suisse Burkina Faso

Dans les configurations traditionnelles, **la coopération bilatérale finance les Etats, les Agences des NU et Comités Croix Rouge et une dernière (petite) partie revient aux OSC.**

La spécificité des bailleurs publics tient à l'ampleur importante de leur enveloppe disponible, comparée à la capacité moins forte des bailleurs dits « privés » (fondations privées, entreprises, fondations d'entreprises, membres de la diaspora...). Il n'est pas rare d'entendre un bailleur public expliquer qu'il ne peut octroyer une subvention en-dessous de 500 000 dollars par projet, car cela lui reviendrait trop cher en termes de gestion. C'est pour cette raison que beaucoup de coopérations bilatérales proposent plutôt des projets auxquels peuvent répondre non pas une ONG mais un consortium d'ONG.

106 Le Comité d'aide au développement de l'OCDE est un forum international qui compte actuellement 32 membres

107 Dr Niagalé Bagayoko, Responsable du programme Afrique, African Security Sector Network (ASSN)

Qu'en est-il pour les ONG nationales ?

Le principal frein pour les ONG nationales tient aux volumes financiers proposés par les coopérations bilatérales car elles ont la réputation (souvent fondée) de ne pas être en capacités de gérer de tels montants.

Les ONG nationales doivent communiquer sur ce qu'elles font, car ces bailleurs annoncent une volonté de faire autrement et de se tourner plus vers les acteurs locaux (localisation) et voudront privilégier la méthode d'identification des partenaires potentiels directement.

Certaines coopérations, comme celle du Royaume Uni, **ne financent pas directement les ONG nationales** (c'est le cas de la FCDO) **mais font le choix de passer par des fonds communs** dont la gestion est confiée à des ONG internationales (Sahel Regional Fund (SRF) qui représente 70% des fonds humanitaires de la FCDO pour la région¹⁰⁸).

Certaines coopérations bilatérales commencent à **poser les bases d'une réflexion sur le sujet**, comme la coopération britannique¹⁰⁹ avec son « papier blanc » ou la coopération suédoise qui a lancé un appel à participation à destination des OSC en mai 2024¹¹⁰.

D'autres coopérations bilatérales comme l'AFD¹¹¹ (AMI destiné aux OSC de droit local¹¹²) ou USAID (Appel d'offres lancé en mars 2024¹¹³) ont déjà **ouvert une (petite) partie de leurs fonds** -réservés aux OSC- aux ONG nationales.

D'autres coopérations évoquent un **changement de méthodologie récent impliquant de privilégier les mandats confiés à des bureaux d'études** ou des ONG internationales qui à leur tour vont procéder à la sélection des acteurs¹¹⁴.

Lorsque la coopération directe avec le bailleur bilatéral est possible, les canaux de financement pour les OSC nationales sont doubles :

- **directement auprès du bailleur**, et encore ici il peut y avoir plusieurs portes d'entrée, il faut donc être vigilant à tous les programmes proposés, que cela soit par le bureau sur place dans le pays ou par le siège du Ministère dans le pays d'origine de la coopération et/ou
- **au travers des ONG internationales et/ou des Agences des Nations Unies et/ou des Comités Croix Rouge** - position pour l'ONG nationale de « sous-réциpiendaire ».

Conseils

Pour tout acteur qui cherche à nouer des liens avec les instances de la coopération bilatérale d'un pays, il faut tenir compte du fait que les agences sur place (délocalisées) n'ont pas forcément la main sur tous les programmes, donc il faut bien suivre l'actualité de l'agence dans le pays mais également celle de la « maison mère », soit le Ministère d'origine de chaque coopération.

En termes de communication, il faut chercher à :

- **entrer en contact avec le représentant** de la société civile de l'ambassade dont il est question ;
- **s'inscrire ou avoir des liens** avec les réseaux d'ONG nationales et d'ONG internationales de son pays ;
- **se tenir au courant** de leurs politiques de coopération sur les réseaux sociaux (LinkedIn ...) ;
- **bien suivre tous les programmes qu'ils mettent en œuvre**, car ils peuvent intervenir au travers de plusieurs programmes. Prenons l'exemple de l'AFD, on peut compter jusque 8 créneaux éventuels :

1- dispositif Initiatives OSC (I-OSC), géré par la Division Organisations de la Société Civile (MPN/OSC) au sein du Département Mobilisation et Partenariats Nationaux ;

2- appels à projets proposés par la Direction des Solutions pour le développement – SDD comme le Fonds de soutien aux associations féministes du sud – FSOF ;

3- financement d'interventions dans des contextes de fragilité (Appels à projets Crises et sortie de crise ou APCC) proposés par la Direction géographique-GEO ;

4- le FID – Fonds d'Innovation pour le Développement ;

5- le fonds micro-projets géré par la Guilde et

6- le PPI du FFEM - Fonds Français pour l'Environnement Mondial (secrétariats hébergés à l'AFD) ;

7- le dispositif PRA/OSIM pour les organisations issues des migrations, sans oublier

8- tous les financements qui peuvent transiter par des ONG I et les agences des NU et les comités Croix Rouge.

Une dernière remarque en prenant exemple de la coopération luxembourgeoise. Il a été souvent répété lors des entretiens que le choix ne s'opère pas principalement en faisant la distinction entre la catégorie de l'ONG, mais surtout sur sa capacité à être le plus efficace, efficient. Ce n'est pas propre aux coopérations bilatérales, c'est valable pour tous les bailleurs.

108 Julien Mulliez, Humanitarian Advisor - Sahel Department, FCDO (Foreign, Commonwealth & Development Office)

109 White Paper

110 Call for expression of interest for CSOs for partnership with SIDA

111 AFD, agence française de développement

112 AFD, Appel à manifestation d'intérêt OSC droit local de l'AFD

113 USAID, Accès à l'éducation (A2E) - Addendum à l'annonce de programme annuel de subventions YouthPower 2

114 C'est le cas de la Coopération Suisse qui utilise aussi l'approche par « mandats »

Focus 2 : La valeur ajoutée

Au cours de notre entretien, Quentin Bourdeaux¹¹⁵ est revenu sur **l'importance de la plus-value dans ce que recherche un bailleur** tel que la coopération luxembourgeoise. Extrait :

« En interaction avec les partenaires institutionnels concernés et dans une dynamique de mise en œuvre multi-acteurs, nous recherchons des opérateurs susceptibles d'apporter une véritable valeur ajoutée dans nos secteurs d'intervention, en d'autres mots de véritables acteurs de changement. **Ce n'est pas tant le statut « national » ou « international » de l'ONG qui va motiver le choix du partenaire, mais compte tenu de notre devoir de redevabilité et de durabilité, nous gardons toujours à l'esprit notre « stratégie de sortie »**. De ce fait, notre priorité tient au transfert de compétences au bénéfice d'acteurs nationaux.

Sur le plan méthodologique, nous procédons soit par appel à propositions, soit au travers d'actions de sourcing auprès des réseaux, communautés et acteurs présents/influents sur le terrain. Avant d'engager un partenariat avec une ONG nationale, il est essentiel de démontrer la valeur ajoutée de l'organisation, par le biais d'une phase de diagnostic institutionnel et organisationnel. Concrètement, il s'agit d'analyser la typologie de l'acteur (son statut, la présence d'un CA, les outils en place, sa capacité technique, financière et administrative à gérer des financements, l'analyse des risques, etc.). À l'issue du diagnostic, si l'ONG nationale identifiée répond à notre

niveau d'exigence et a su démontrer suffisamment sa capacité à traiter un enjeu sectoriel ou thématique, elle deviendra un partenaire de mise en œuvre dans le cadre de nos interventions.

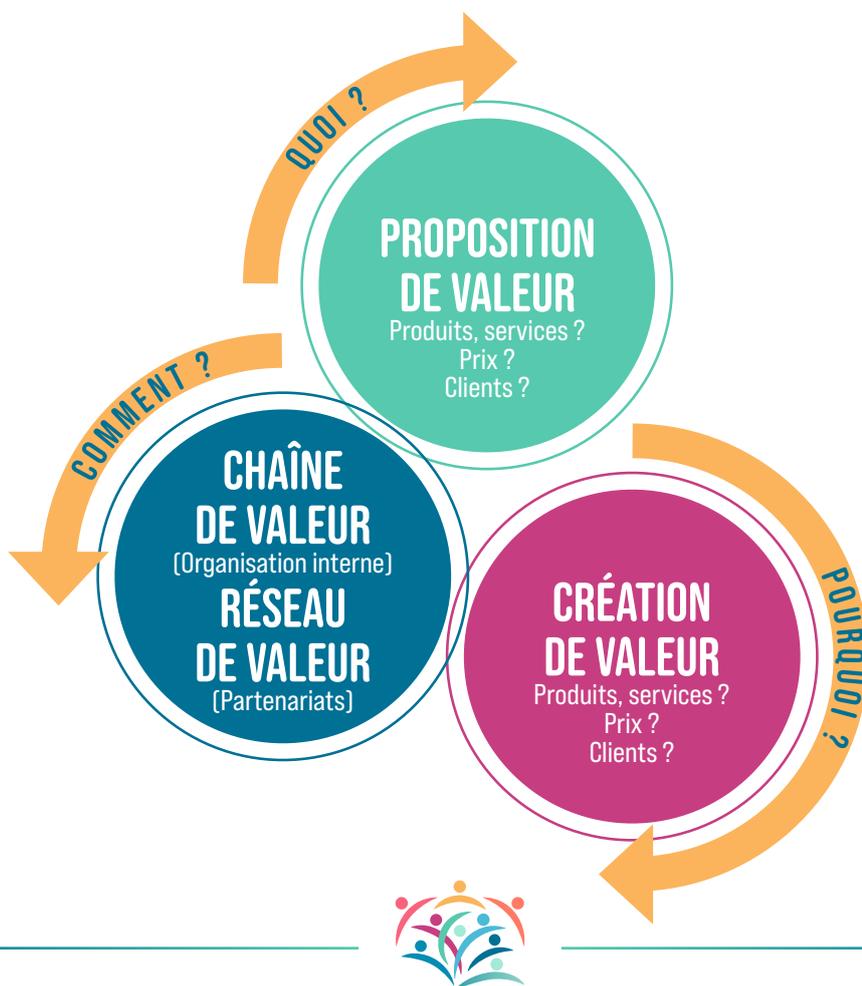
Par ailleurs, si la valeur ajoutée est confirmée mais que certains risques d'ordre organisationnel, administratif et/ou financier sont identifiés, l'option d'un partenariat peut être considéré moyennant le développement et la mise en œuvre d'un plan de renforcement de capacités, à travers une démarche de transfert de compétences.

En revanche, si la preuve de la valeur ajoutée n'est pas convaincante et/ou si l'organisation ne démontre pas un degré de maturité suffisant, le processus prend fin sans accord de partenariat. »

Mais alors comment définir la plus-value de son organisation ? Elle est liée bien sur à la spécificité de l'OSC (cf outi 3 p.25) et imbriquée au modèle de création de valeur que votre OSC souhaite privilégier.

La création de valeur¹¹⁶ est la combinaison de facteurs impliquant les composantes de

- la chaîne de valeur : l'organisation interne et les partenariats ;
- la proposition de valeur¹¹⁷ : méthodologie, public cible, domaines d'intervention, rapport ressources/coûts.



¹¹⁵ Quentin Bourdeaux, Représentant résident de LuxDev au Sénégal

¹¹⁶ Comment mesurer la création de valeur d'une organisation

¹¹⁷ Proposition de valeur

LES MINISTÈRES

Relations avec la société civile

Comme nous avons pu le voir dans la partie dédiée aux financements des bailleurs publics traditionnels, les banques, les agences des NU ou les agences des coopérations bilatérales octroient des financements directement aux Etats, qui vont les mettre en œuvre par le biais des Ministères dédiés à chaque thématique. C'est donc un chemin potentiel de financement pour les OSC nationales.

Selon la thématique d'intervention privilégiée par chaque OSC et le/les pays dans lesquels elles interviennent, elles doivent s'efforcer de se rendre visible et de nouer des liens avec les Ministères en charge.

Cela peut concerner, selon les pays, les Ministères suivants : Ministère de la Santé Publique ; Ministère de l'Éducation Nationale ; Ministère des Affaires Sociales et de la Solidarité ; Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage ; Ministère de la Femme, de la Famille et de la Protection de l'Enfant ; Ministère des Affaires Sociales, de l'Enfance et de la Famille ; Ministère de la Femme, de la Famille, du Genre et de la Protection des Enfants ; Ministère de l'Environnement, de l'Assainissement et du Développement Durable ; Ministère de l'Environnement et du Développement Durable ; Ministère de la Jeunesse et des Sports etc.

Les ONG peuvent signer des partenariats avec des Ministères, comme en témoigne Sandrine Busiere :

Le partenariat c'est fondamental, indissociable de nos interventions, nous faisons du renforcement des systèmes, nos principaux partenaires ce sont les Etats, notamment les Ministères de la Santé, de la Justice, de la Femme.

— Sandrine Busiere, Coordinatrice régionale des programmes santé, Terre des Hommes

Qu'en est-il pour les ONG nationales ?

Moussa Abba Diallo l'expose en prenant l'exemple de Amsode dont il est le président : « nous travaillons en étroite collaboration avec des Ministères et cela fait partie de notre stratégie d'implémentation. Notre approche fait que partout où nous intervenons, nous avons une très bonne acceptation et accompagnement des autorités au niveau national et local. Nous avons plusieurs partenariats notamment avec :

- **Le Ministère de la Santé** au niveau décentralisé avec les CSRF (protocoles avec les centres de santé de référence, et les centres de santé communautaire) ;
- **Le Ministère du Développement Social** avec des protocoles pour faciliter le déploiement des activités et l'accompagnement des autorités au niveau national et au niveau local.

Zampou Lassina explique qu'au niveau des Ministères, Keeogo a noué des partenariats « avec les Ministères de l'Action Humanitaire, de la Justice de la Sécurité, de la Santé, de l'Environnement et de l'Education Nationale également. Ces partenariats nous aident du côté institutionnel, permettent aussi de faciliter l'installation dans le pays pour nos partenaires internationaux et nous donnent une certaine légitimité ».

Les Ministères peuvent être des interlocuteurs qui achètent aux OSC nationales des produits qu'elles ont eu l'occasion de produire dans le cadre de leurs activités. Cela vient alimenter leurs « fonds propres » ou leurs « fonds non affectés » (cf. IV), comme l'explique Bruno Leclerc¹¹⁸, en prenant l'exemple de l'entreprise sociale burkinabée Palobdé, fondée par Emilie Kyedrebeogo. Cette entreprise sociale « s'investit dans la fabrication de protections hygiéniques à base de coton tissé localement et qui sont réutilisables, dans le cadre de la santé sexuelle et reproductive pour les jeunes filles. La thématique sur laquelle elle s'investit est tellement demandée qu'il y a énormément de grosses ONG ou d'institutions internationales comme l'UNICEF ou des Ministères qui achètent d'importantes quantités de leurs produits pour les redistribuer aux populations qui en ont besoin, notamment les jeunes filles dans les écoles etc. Cette ONG génère l'équivalent d'un chiffre d'affaires très important, et c'est pourtant une structure associative ».

Conseils

J'espère qu'au stade où vous en êtes de votre lecture 😊 vous allez trouver que je me répète :

Pour obtenir des financements des Ministères, il faut veiller à :

- **cocher les cases des prérequis** (organisationnel, institutionnel etc.) ;
- **se rendre visible** i.e.. être considéré comme un acteur efficace, efficient, qui a un bon ancrage local, régional et national ;
- **être clair sur sa stratégie**, ne pas afficher tous les domaines d'intervention mais focaliser sur quelques domaines dans lesquels vous démontrez votre capacité à agir avec des résultats, des effets, des impacts ;
- **pouvoir se montrer capable d'agir en partenariats**, avec d'autres intervenants du même secteur ou d'autres thématiques ;

- avoir mis en place les politiques et procédures en interne permettant de répondre aux exigences administratives et comptables ;
- choisir les interlocuteurs qui seront compatibles les uns avec les autres ;
- signer des conventions (MOU, accords-cadres) avec les Ministères qui relèvent de vos domaines d'intervention privilégiés ;
- avoir négocié des accords avec les Ministères impliquant une mutualisation des moyens et des ressources lorsque cela est possible.

LES FONDATIONS

Relations avec la société civile

Moumouni Kinda lançait cet appel sur LinkedIn :

Fondations, organisations philanthropiques et entreprises, grâce à votre formidable capacité à engager des fonds librement, vous avez ce pouvoir de démultiplier notre impact et de nous aider à innover pour faire face aux défis humanitaires du XXI^e siècle.



— Moumouni Kinda, Président, Alima

Les fondations sont une partie de la solution, car nombreuses sont celles qui ont déjà franchi le pas de financer directement des ONG nationales en Afrique. Cela dit, les fondations africaines sont encore peu nombreuses, même si c'est un mouvement en marche. La philanthropie est souvent cachée, car de très grande proximité. « Tu mets des bols vides devant la porte d'une personne connue comme ayant réussi, et tu trouves tes bols pleins chaque jour sans jamais avoir vu celui qui les remplit. » Un travail de plaidoyer reste à faire au niveau des gouvernements notamment pour que les créations de fondations se multiplient car les procédures dans la sous-région sont très compliquées. Les OSC L/N doivent aussi montrer leur capacité à résoudre les problèmes auxquels les communautés sont confrontées. (Nous recevons sur cette question dans la partie IV plus en détails).

Comme on le verra, plusieurs types de fondations existent. Ce qui est important pour celui qui recherche des appuis financiers est de s'adresser aux fondations « distributives », soit celles qui vont proposer des subventions et non pas celles qui, comme les ONG, cherchent à lever des fonds pour mener leurs actions.

Les fondations sont très nombreuses, il faut chercher parmi les fondations internationales et les fondations nationales. Les fondations peuvent financer des ONG I et/ou des ONG N. Le mécanisme est le même que pour les bailleurs publics, pour les ONG N, l'entrée possible est double : soit directement, soit au travers d'un financement en cascade d'une ONG I.

Claire Veyriras¹¹⁹ revient sur cette éventualité en exposant un mécanisme flexible proposé dans le cadre d'une collaboration avec la Fondation Hewlett : « **il nous permet de mettre en œuvre des partenariats stratégiques avec certains de nos partenaires, dans une relation de long terme, en sécurisant des fonds pour la mise en œuvre d'actions hors projet (qui complètent les projets en cours des**

partenaires). On travaille là sur du qualitatif et du développement organisationnel ».

Fondations privées

Dans cette catégorie, on trouvera toutes les fondations qui ont été créées à l'initiative d'une ou plusieurs personnes. Ce sont des dizaines de milliers de fondations dans le monde. Nous ne reviendrons pas ici sur le statut juridique de ces fondations. Certains particuliers créent des fondations, d'autres agissent plus en tant que philanthropes sans chercher à se rendre visibles. On évoquera cette philanthropie personnelle dans la partie IV plus en détails. Certains philanthropes créent des fondations mais ne souhaitent pas ou ne peuvent pas les gérer. On verra la notion de « fondation abritée » qui correspond à ces cas.

Certaines fondations peuvent être abritantes, comme la Fondation Roi Baudouin, la Fondation de France, la Fondation du Luxembourg ou la Fondation Caritas etc. L'avantage de solliciter une fondation abritante est, pour l'organisme qui cherche les fonds, d'avoir accès à un éventail de fonds plus large, car la fondation « abrite » d'autres fonds confiés par des fondateurs qui ne veulent ou ne peuvent gérer seuls leurs actions philanthropiques. La fondation qui abrite va donc chercher des projets pour les philanthropes qui leur confient leurs moyens d'agir. Elle va être vigilante à financer des acteurs qui correspondent à la philosophie des philanthropes « cachés » derrière la fondation qui abrite leurs fonds.

Chaque fondation choisit ses domaines d'intervention, méthodes de financement, critères, montants, procédures etc.

Dans les procédures, certaines privilégient les appels à propositions, d'autres préfèrent identifier leurs partenaires potentiels. À l'exemple de la Segal Family Foundation, dont Dedo Branshamaje nous dit : « **on ne fait pas d'appel à projet mais on a une équipe sur le terrain qui est en charge d'aller à la recherche de bonnes idées, et notre fort est de trouver des gens qui n'ont pas beaucoup de fonds pour démarrer, mais qui délivre de l'impact sur le terrain ».**

Certaines octroient des financements attachés à des projets et sur une période déterminée (fonds affectés), d'autres proposent des appuis plus flexibles à leurs partenaires (fonds non fléchés). Tel le New Africa Fund, dont Pierre Larnicol souligne la vision :

Ce qui les intéresse, c'est avant tout une vision orientée résultat, impact, et moins les factures.

— Pierre Larnicol, Directeur, Play International Sénégal

119 Claire Veyriras, Responsable de la mobilisation des ressources, EQUIPOP

De même pour la Dovetail Impact Foundation qui attribue « **des subventions annuelles et des dons trimestriels non restrictifs. Cette année nous avons démarré des subventions pluriannuelles pilotes** », nous explique Samuel Battistoli¹²⁰.

Au gré des entretiens, plusieurs fondations, intervenant dans la zone couverte par ce référentiel, ont été citées. Dans la plupart des cas, chaque fondation met à disposition un site sur lequel on trouve tous les renseignements : Fondation Hironde, Fondation Hans Wilsdorf, Fondation Mac Arthur, Fondation Youssou Ndour, Fondation Bill & Gates, Fondation Merieux, Fondation Roi Baudouin, Open Society Foundation, Fondation de France, Fondation Henrich Boll, New Africa Fund. Vous pourrez consulter également la liste des sources d'informations disponibles dans la partie dédiée.

Fondations d'entreprises

Le principe d'une fondation d'entreprise est qu'elle est créée par une entreprise (qui l'eût cru ?). Les différences majeures entre une fondation privée et une fondation d'entreprise sont liées aux objectifs poursuivis. Une fondation d'entreprise va chercher à être avec ses projets un moteur pour les salariés impliqués. Elle va communiquer largement sur les actions menées et les résultats obtenus car cela va être un moyen indirect de doré son image. Il n'est pas rare que les salariés des fondations d'entreprise soient impliqués directement dans les projets présentés à la fondation.



¹²⁰ Samuel Battistoli, Investment Director, Dovetail Impact Foundation

Mor Diakhate témoigne :

« **La Fondation Hewlett, après présentation de notre organisation, de nos projets et réalisations, de nos locaux, a décidé de nous accorder un financement, nous travaillons avec eux depuis de nombreuses années maintenant, nous pouvons qualifier la relation partenariale de saine et équitable, indispensable pour la croissance et la pérennisation de notre organisation.** »

— Mor Diakhate, Directeur exécutif, ALPHADEV

Quelques exemples de fondations d'entreprises agissant dans la sous-région : Fondation Dangote, Fondation Sococim, Fondation Sonatel, Fondation Ecobank, Fondation Bank of Africa, Fondation Mastercard, Fondation Grameen, Fondation Ecopole, Fondation Maersk, Fondation TotalEnergies, Fondation BPC, Fondation Vodafone Mauritanie, Fondation MIP, Fondation Coca-Cola, Fondation Intel, Fondation Ford, etc.

Fondations communautaires

Nous revenons en détail sur les fondations communautaires dans la partie IV. Vous pourrez retrouver un exemple de fondation communautaire et le mode d'emploi pour en créer une, au service de la communauté identifiée et sur les domaines d'intervention choisis.

Conseils

Nous n'allons pas revenir sur les mêmes conseils que nous égrenons au fil des pages depuis le début de ce référentiel. Il s'agit des conseils qui sont utiles à toutes les recherches de financement, quel que soit le bailleur et nous les avons déjà évoqués.

La communication intervient comme d'habitude. Car la renommée et la visibilité vont compter encore plus pour les fondations (surtout les fondations d'entreprises). Cela va jouer dans le capital de confiance de départ de l'ONG nationale qui cherche à mobiliser des fonds. Il faut avoir des contrats avec des Ministères, prouver son ancrage local, démontrer sa fiabilité financière, administrative et humaine (politique de sauvegarde), montrer sa capacité à répondre aux besoins, à avoir un impact, à opérer du changement au niveau des individus ou de la communauté. Rien de nouveau.

Évidemment, **il ne faut solliciter que des fondations qui interviennent dans les domaines similaires aux vôtres.** Ces acteurs sont plus dans la proximité, lorsque vous le pouvez, invitez-les à visiter le terrain. Il faut participer à des webinaires dans lesquels ces fondations interviennent et prendre les coordonnées de la ou des personnes qu'il faudra contacter par la suite.

Les fondations, on l'aura compris, proposent des financements qui sont plus flexibles. Ils sont indispensables au paysage de l'aide internationale, même si les montants sont bien moins conséquents. Mais ne vous y trompez pas, **ce n'est pas parce que le montant est moindre que les exigences le seront également**. Ainsi, pour une OSC il faudra de toute façon refléter les axes de l'évaluation (cf. plus haut).

Les ONG nationales doivent pouvoir faire du plaidoyer pour convaincre de plus en plus de personnes de créer des fondations, pour démultiplier l'impact de ce qu'elles donnent. Il ne s'agit pas de copier ce qui a été fait par d'autres, mais de trouver pour chaque philanthrope le thème et la méthode retenus pour investir leur argent dans les associations de son pays. Nous avons cité plusieurs fondations qui le font déjà, il faut qu'elles deviennent de plus en plus nombreuses.

Des ressources existent (cf. cas pratique), citons en **quelques-unes spécifiques aux fondations** :

- **Philanthropists in Africa**¹²¹ est un **site** qui donne beaucoup d'informations sur les fondations qui agissent en Afrique ;
- **African Philanthropy Network**¹²² est un **forum** qui regroupe des philanthropes en Afrique ;
- **African Philanthropy Conference**¹²³ est une **conférence** qui se tient annuellement. Toujours intéressant de regarder la liste des participants et d'essayer de connecter avec les personnes qui sont intervenues ;
- **Trust Africa**¹²⁴ est un **organisme qui mène plusieurs projets en faveur de l'émergence d'une philanthropie solide et diverse en Afrique**. Ils ont notamment un programme pour aider les activistes féministes en collaboration avec Urgent Action Fund Africa¹²⁵. Intéressant par exemple de prendre connaissance des acteurs qui financent Urgent Action Fund Africa (Open Society, NoVo Foundation, MamaCash, Global Fund for Women, Ford Foundation, Embassy of Finland etc.) cela permet – si on collabore dans une OSC qui est concernée par ce thème – d'envisager de nouer des liens avec ces acteurs puisque c'est leur centre d'intérêt ;
- Il faut prendre l'habitude de **suivre quelques fondations connues pour s'intéresser à la région d'intervention de son OSC**. En ce qui concerne l'Afrique de l'Ouest francophone : Fondation Gates, Open Society, OSIWA, Fondation El Hassan II (Maroc), Fondation Caritas Internationalis, Fondation de France, Robert Karr Fund, Fondation Ikea ainsi que d'autres fondations que nous avons pu citer dans ce référentiel ;
- Pour vous aider à naviguer dans cet océan d'acteurs, vous pouvez aussi tenter le nouvel ami « **ChatGPT** » mais faites bien attention, car ses réponses peuvent être approximatives. Il se peut que parmi des « fondations » vous trouviez quelques coopérations bilatérales. Si vous utilisez l'intelligence artificielle, vérifiez toutes les informations données, car les réponses sont parfois à côté ou du verbiage.



121 [Philanthropists in Africa](#)

122 [African Philanthropy Network](#)

123 [African Philanthropy Conference](#)

124 [Trust Africa](#)

125 [Urgent Action Fund Africa aide les femmes féministes activistes](#)

Focus 3 : Fondation Roi Baudouin



Hervé Lisoir¹²⁶ expose le mécanisme de financement, les critères ainsi que le processus de décision de la Fondation Roi Baudouin¹²⁷ (fondation belge abritante). La Fondation Roi Baudouin accompagne les acteurs africains dans leurs activités de développement, avec une attention particulière pour la RD Congo et le Burundi en Afrique centrale, et pour le Bénin et le Sénégal en Afrique de l'Ouest.

On pourra retrouver dans la partie IV dédiée à la levée des fonds propres cet exemple de « Friends of », proposé par la Fondation Roi Baudouin, qui permet à des acteurs du Sud de pouvoir bénéficier d'une solution de levée de fonds dans certains pays européens (à certaines conditions bien sûr qui sont détaillées).

Mécanisme de financement

Pour l'international, il n'y a quasiment pas d'appels à projet. Dans la plupart des cas, soit la fondation identifie les projets, soit elle choisit parmi des propositions spontanées (en moyenne une vingtaine par semaine). Parfois, l'équipe de la fondation cherche des projets pour tel ou tel donateur. Il peut y avoir aussi des relais sur place, un réseau constitué petit à petit dans les pays et qui va aider la fondation à démarcher d'éventuels porteurs de projets. Le processus d'octroi de subvention est assez simple (pour des montants qui ne sont pas très élevés, pas plus de 25 000 euros par projet sauf dans certains cas), après validation, un contrat assez succinct est signé et les fonds sont versés en une ou plusieurs tranches.

Critères de financement

La fondation utilise plusieurs critères pour sélectionner les projets, notamment l'impact potentiel, la pertinence, la faisabilité, la durabilité, et l'alignement avec les principes de la fondation.

La fondation est également attentive au fait que l'argent alloué serve à quelque chose, au niveau de fiabilité, de la capacité, l'intérêt et la pertinence de l'approche selon le secteur visé, la pérennité des résultats. Elle porte une attention particulière au genre, climat, numérique.

Processus de décision

Une phase de présélection permet de faire un premier tri parmi les nombreuses propositions de projets reçues ; l'avis du consultant local peut être sollicité en fonction des besoins ; l'avis d'un comité peut également être sollicité ; puis intervient un comité qui décide d'attribuer ou non les fonds.

Lorsqu'il s'agit d'un appel à projets, un jury/comité de sélection s'ajoute au process, soit 8/10 personnes qui se réunissent, c'est tout un processus qui se met en place avec des expertises externes qui peuvent enrichir et/ou affiner la prise de décision.

NB : Comme les bailleurs publics, chaque fondation va chercher des projets en lien avec :

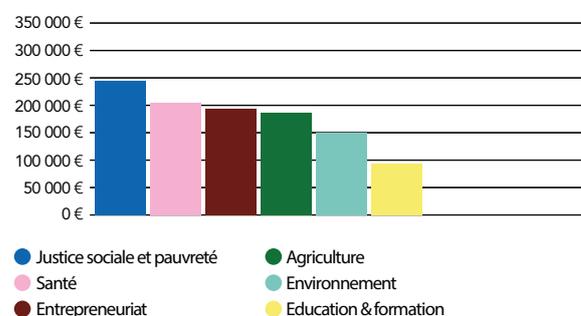
- son/ses domaines d'intervention, ses objectifs,
- sa recherche d'impact, l'impact mesurable, l'échelle, la portée,
- la capacité de l'acteur subventionné à réaliser le projet,
- la durabilité potentielle du projet.

La Fondation édite chaque année des fiches résumant les soutiens accordés aux OSC nationales¹²⁸. Cette année pour le Sénégal :

SÉNÉGAL

18 soutiens, bénéficiant à 14 organisations, ont été accordés pour un montant total de 1.038.693 €

Thèmes par montant



¹²⁶ Hervé Lisoir, Coordinateur programme international, Fondation Roi Baudouin

¹²⁷ « Engagés avec nos partenaires africains pour l'Afrique »

¹²⁸ Infocarte Afrique Amérique Latine Asie 2024

LES ENTREPRISES

Relations avec la société civile

Certaines entreprises créent des fondations d'entreprises, d'autres se concentrent sur les actions qu'elles peuvent mener en marge de leurs activités lucratives et qui peuvent consister en des financements, des partenariats ou des initiatives de responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Pour une OSC, les entreprises peuvent être :

- **des bailleurs** (dons, subventions) ;
- **des pourvoyeurs de main d'œuvre** (mécénat de compétences) ;
- **des partenaires proposant des dons dits valorisés** (dépenses que l'OSC ne fera pas mais qui sera directement pris en charge par l'entreprise, comme des sacs de ciment, des boissons, des bancs et tables pour les écoles, des ordinateurs etc.).

C'est important de bien avoir à l'esprit toutes ces formes de collaboration possibles.

Parmi les entreprises les plus souvent citées comme étant susceptibles d'accorder des subventions à des OSC dans la zone, on retrouve : TotalEnergies, Kirene, Coca-Cola, Orange, Nestlé, Heineken, Bouygues, Chevron, ExxonMobil, MTN.

Ce sont des entreprises très importantes, mais **toute entreprise doit s'aligner sur les critères RSE** (surtout les entreprises étrangères), cela vaut donc aussi pour les hôteliers, les restaurateurs, les compagnies aériennes, les sociétés d'hydrocarbures, les banques, les sociétés qui exploitent et commercialisent fruits et légumes, les compagnies minières, les industries, les entreprises qui exploitent les ports, les radios et télévisions etc.

Comme tous les bailleurs, ces entreprises collaborent avec des ONG pour mettre en œuvre des programmes qui répondent à des besoins locaux spécifiques et qui sont alignées avec les valeurs et priorités stratégiques des entreprises. Les entreprises chercheront toujours à communiquer sur les actions soutenues puisque cela reste un élément de communication pour eux, pour garder une bonne image, élément important de leur politique de marketing.

Quelques acteurs du secteur nous ont exposé leur vision, parmi eux, citons ici Tahirou Gourouza et Franck Chabert :

- Tahirou Gourouza¹²⁹ explique : « **je pense que le secteur privé doit apporter sa contribution à cet effort global, notamment dans l'atteinte des ODD de manière générale. Je suis persuadé que les entreprises doivent y participer mais le constat que je fais et qui m'attriste un peu, lorsque l'on parle de RSE ou de philanthropie en Afrique est qu'on retrouve en général les filiales de certains grands groupes mais très peu d'entreprises africaines. Sur ces sujets, l'Afrique est un peu en retard et ne se sent pas encore réellement concernée pour le moment.**

L'Etat a une carte à jouer, dans le sens où il faut inciter ces entreprises avec des outils comme l'incitation fiscale. Malheureusement, en Afrique de l'Ouest et plus largement sur le continent, cette incitation n'existe pas ou alors très peu, à hauteur de 5% dans certains pays. Il y a un vrai plaidoyer à mener pour faciliter l'expansion et le développement de la RSE ».

- Franck Chabert insiste sur l'interaction entre entreprises, fonds d'investissement, ONG et innovations potentielles : « **nous assistons à une évolution marquante dans la manière dont les investisseurs choisissent leurs participations. De plus en plus, ils ne se basent plus uniquement sur la rentabilité financière d'une entreprise, mais prennent également en compte son impact social et environnemental ainsi que l'image qu'elle renvoie** ».

Il poursuit en exposant ce que cette tendance peut revêtir comme opportunité pour une OSC, car selon lui : « **elles sont souvent en première ligne et ont l'expertise pour identifier les besoins locaux et développer des initiatives qui peuvent transformer les conditions de vie** ».

L'axe principal de collaboration entre entreprises et ONG est donc pour les OSC de « **proposer des solutions clés en main, adaptées aux spécificités des entreprises et aux réalités du terrain** ». Les ONG peuvent alors négocier leur savoir-faire pour par exemple « **aider les entreprises à évaluer les impacts potentiels de leurs projets sur les communautés et l'environnement, en fournissant des données précises et des analyses approfondies** » ou encore « **proposer des programmes de formation pour sensibiliser les entreprises aux enjeux sociaux et environnementaux, afin qu'elles puissent intégrer ces considérations dans leurs stratégie** ». Et de conclure en ajoutant « **en collaborant étroitement, entreprises et ONG peuvent transformer les défis d'aujourd'hui en opportunités pour demain** ».

Conseils

Les OSC nationales doivent absolument se positionner sur ce sujet de la collaboration entre entreprises et société civile. Même si la RSE subit quelques retards en Afrique, il va falloir que cela soit mis en place petit à petit. Ainsi, les ONG nationales doivent se préparer maintenant et se montrer innovantes. Les ONG anglo saxonnes ont compris depuis longtemps l'importance de collaborer avec le secteur privé. Les montages « PPP¹³⁰ » ou « PPPP¹³¹ » se multiplient et elles y ont leur place.

Les ONG nationales peuvent se rendre plus visibles aux entreprises afin de leur montrer le chemin du « win-win ». Pour cela (encore et toujours) elles doivent communiquer, travailler ensemble, intégrer des réseaux, montrer leurs capacités à créer de la plus-value, à innover, à instaurer du changement au sein des communautés. Elles ne doivent pas rechigner à collaborer avec les acteurs du secteur privé, au contraire, surtout lorsque les contextes politiques sont compliqués.

Cette réflexion rejoint celle que nous aborderons dans le chapitre IV sur la capacité à générer des fonds propres ou « fonds non affectés » qui donnent aux ONG qui le font une liberté et une flexibilité. Certains appels d'offre focalisent sur cet aspect de « prestataires de services » évoqué par Franck Chabert. Les ONG nationales pourraient l'intégrer à leur stratégie de mobilisation des ressources.

Elles doivent penser ce chemin en gardant évidemment à l'esprit le « savoir dire non ». Car une stratégie de mobilisation des ressources doit être menée en accord avec l'ADN de l'OSC, il ne faut jamais l'oublier. Ainsi il faut choisir ses partenaires et toujours vérifier qu'ils sont compatibles avec ce que l'OSC fait, avec quel public elle travaille et avec quels partenaires elle le fait.

LES FINANCEMENTS QUI TRANSITENT PAR UN ACTEUR ENTRE LE BAILLEUR ET L'OSC NATIONALE

Ces financements sont ceux octroyés par des bailleurs aux ONG internationales ou aux Comités Croix Rouge ou encore aux Agences des NU et dont une partie va être reversée, rétrocédée aux ONG nationales en contrepartie de la prise en charge d'une partie négociée des actions sur le terrain.

Financements en cascade

Les ONG I et les agences des NU cherchent des partenaires fiables afin de mettre en œuvre avec eux leurs projets concrètement sur le terrain. Ces partenariats prendront soit une forme de relation directe bilatérale, soit une forme en consortium (partie suivante). La relation peut être :

- **Un partenariat stratégique, « collaborations sur le long terme »** (Modou Diaw) ; ou comme l'expose Magali Getrey¹³² la politique partenariale peut être de commencer « à tisser des liens avec une organisation partenaire, en commençant par de petits projets pour s'habituer à travailler ensemble, et ensuite monter en puissance ».

Cette forme de partenariats permet aux ONG nationales de ne pas être cantonnées aux rôles de sous récipiendaires, mais de renforcer leurs capacités pour devenir capables de lever leurs propres fonds. C'est la configuration à laquelle tient l'ONG Padem. Pour aboutir à ces résultats, il faut que l'ONG I collabore avec les mêmes structures pendant longtemps. En travaillant ainsi avec les mêmes partenaires, les ONG apprennent à se connaître et peuvent même s'entraider sur les projets à mener. Pour poursuivre sur l'exemple de Padem, ils missionnent certains partenaires plus solides pour en épauler d'autres. Au sein d'un consortium, on peut ainsi voir une ONG bénéficiaire devenir conseiller/consultant/expert pour une autre ONG plus fragile. Cela renforce les deux parties et l'ONG internationale s'appuie sur ses interlocuteurs locaux.

Iris Hartevelt¹³³ est revenue aussi sur ces différentes configurations

possibles, en soulignant la possibilité que le partenaire national soit le contractant avec le bailleur. Mais cela ne va pas sans problèmes, dans le cas où l'ONG manque de transparence.

- **Le financement direct appelé aussi « en cascade »**, comme l'explique Diawando Diaw¹³⁴ consiste à financer directement les partenaires nationaux sur des volets spécifiques de certains projets. C'est la configuration où le partenaire national est « prestataire de services ».
- Enfin, et nous accordons une partie spécifique sur ce sujet, **les ONG internationales ou les agences des NU peuvent être gestionnaire de fonds communs**. C'est alors une casquette de PTF qu'elles doivent porter, mêmes si certaines configurations, comme on pourra le voir plus loin, portent une attention particulière aux renforcements des capacités des partenaires nationaux impliqués.

Les consortiums

Dans l'ouvrage publié par Coordination Sud¹³⁵, il est rappelé que « de nombreux appels à propositions encouragent ou exigent une présentation en consortium ». et il expose ce conseil qui est valable pour les ONG nationales : « si une ONG souhaite, malgré tout, s'adresser à des organismes bailleurs réputés difficiles d'accès, une stratégie possible pour contourner ces obstacles consiste à intervenir dans le cadre d'un consortium. Le consortium est une piste intéressante à plusieurs égards : il est plus aisé de réunir l'ensemble des critères d'éligibilité fixés par l'organisme bailleur, on augmente également la surface financière des projets, on développe de

130 PPP, partenariats publics privés implique le gouvernement et une ou plusieurs entreprises privées

131 PPPP, Partenariat Public-Privé-Participation implique l'inclusion d'autres parties prenantes - ONG, organisations communautaires ou acteurs sociaux -

132 Magali Getrey, Administratrice déléguée et fondatrice, PADEM

133 Iris Hartevelt, Cluster Director West Africa, Cordaid

134 Mamadou Diawando Diaw, Secours Islamique France

135 Coordination Sud, Panorama des financements, décembre 2022

nouvelles pratiques, etc. Certains consortiums permettent en outre aux ONG de collaborer avec des partenaires d'un autre type, ce qui favorise la création de nouvelles complémentarités : entreprises, collectivités territoriales, institutions de microfinance, universités, centres de recherche... ».

Le Centre International pour la société civile¹³⁶ étudie les configurations de collaborations entre ONG et souligne l'importance croissante des consortiums dans le milieu du développement. Ils permettent d'augmenter la force de frappe des interventions, notamment en ce qui concerne le potentiel de changement d'échelle ou lorsqu'il s'agit de plaider.

Souvent les ONG I et les Agences des NU prennent le lead des consortiums et proposent aux ONG nationales de les rejoindre en tant qu' « implémenteur des projets sur le terrain ».

Pour accéder à des fonds plus importants, pour faire connaissance avec des bailleurs avec lesquels l'OSC n'a pas encore travaillé, pour s'allier à de nouveaux partenaires parmi ses pairs, pour innover dans les méthodes de résolution des besoins, pour diversifier et compléter cette réponse aux besoins avec d'autres domaines d'intervention complémentaires, pour mutualiser les moyens et les ressources, le montage en consortium est une des solutions.

C'est une opportunité et un risque pour les ONG nationales, parce qu'elles profitent de financements qu'elles n'ont pas eu à chercher et qu'elles ne gèrent pas, certes, mais elles sont souvent reléguées au rang de « sous-traitants » ou « sous-récepteurs ».

Que signifie être le lead d'un consortium ? C'est le lead qui a les relations avec le bailleur. Ainsi, il doit assumer la responsabilité administrative et financière de la gestion du contrat. De ceci découle souvent une (légitime) revendication de perception de la majorité des frais administratifs accordés par le ou les bailleurs.

Cette configuration étant de plus en plus utilisée, les organisations nationales doivent s'approprier le fonctionnement pour proposer – lorsqu'elles en ont les capacités et lorsque cela est possible en fonction des règles du bailleur – de prendre le lead ou de prendre plus de responsabilités ou de partager les résultats plus visiblement. En résumé, les ONG nationales doivent œuvrer pour prendre plus de « pouvoir ».

Romain Sztark donne un exemple :

« Nous avons mené un projet où l'ONG Nationale est partie comme lead, a signé le contrat et DRC s'est positionné en tant qu'accompagnant technique. C'est une belle réussite parce que c'était un partenaire de DRC depuis quelque temps, volontaire, très compétent, et ils ont réussi à obtenir le financement. »

— Romain Sztark, Directeur des opérations multi-pays, DRC

Géraldine Colin insiste aussi sur cette possibilité en évoquant certains consortiums où leurs partenaires devenaient lead.

Certaines ONG internationales interrogées évoquent – parfois à la demande du bailleur – **un partage des coûts indirects avec les partenaires nationaux**. Cela n'est pas sans leur poser des problèmes, mais c'est un effort qui est reconnu comme étant important pour la durabilité du système. C'est un sujet discuté au sein des directions des grandes ONG internationales, à l'image de Save the Children¹³⁷.

Si les ONG nationales veulent revendiquer une part de ce précieux gâteau, elles doivent donner des gages de transparence, de redevabilité en échange. « Celui qui mange à la même assiette que toi partage aussi tes soucis ».

Souvent les acteurs assumant le lead doivent jouer le rôle de gendarmes et sont confrontés à des difficultés inhérentes aux manquements des ONG N. Pour l'ONG nationale partenaire, la responsabilité est de ne pas accepter si elle ne peut pas se plier aux exigences du contrat, pour l'ONG internationale, c'est de choisir des acteurs capables de s'engager dans des process qui sont parfois ardues. Cela ne sert à rien d'intégrer une ONG L/N dans un consortium si elle n'est pas armée pour. Mieux vaut rajouter un étage à l'édifice, et demander à une ONG N/L plus solide de porter la plus fragile.

Signe de l'évolution des temps, ce programme intitulé « LOCAL » visant à réduire le poids des exigences de conformité pour les associations locales et nationales. Il a été initié par le Conseil danois pour les réfugiés (DRC), en collaboration avec l'Initiative d'assurance qualité humanitaire (HQAI), le Conseil international des agences bénévoles (ICVA) et le Secrétariat Permanent des Organisations Non Gouvernementales (SPONG) du Burkina Faso.

Les gestionnaires de Fonds communs intermédiés / pooled funds

C'est une configuration un peu particulière dans le sens où la délégation de responsabilités par le bailleur est totale. L'interlocuteur choisi pour porter la gestion de ce fonds, que cela soit une coopération bilatérale, une agence des NU ou une ONG Internationale, doit porter le processus depuis la sélection jusqu'à la capitalisation. Lors des points précédents, l'intermédiaire choisi portait le processus à partir de la signature d'une convention de partenariat, le projet ayant été sélectionné par le bailleur auparavant.

Dans le cas des « fonds communs », c'est l'interlocuteur à qui la gestion a été déléguée qui remplace le bailleur en tous points – ce qui n'empêche pas sa redevabilité bien sûr ! -. C'est donc le délégataire qui va fixer s'il va opérer ou non par appel à manifestation d'intérêt, s'il va privilégier les partenariats stratégiques dans une relation de long terme...

Yann Elimbi résume :

« La manière d'agir n'est pas la même, puisque ce n'est pas un financement que l'on a obtenu nous-mêmes. »

— Yann Elimbi, Responsable des Programmes Afrique, Solidarité Sida

¹³⁶ The power of Making futures, Innovation report 2024

¹³⁷ Save the Children - quelle stratégie localisation - Afrique de l'Ouest, Efiscens

On va retrouver :

- **les mêmes critères de sélection** : connaissance de la thématique, capacité de gestion budgétaire, capacités RH, niveau d'organisation et de structuration ;
- **le même rythme de financement** : pré sélection, sélection, contractualisation, renforcement des capacités dans certains cas,
- souvent lorsque ce travail incombe aux ONG internationales, elles opèrent un travail d'appui et de renforcement des capacités relativement poussé. Claire Veyriras en donne l'exemple au titre des fonds dont la gestion est confiée à Equipop, en citant la veille et la diffusion des fonds disponibles aux ONG nationales, et l'aide apportée pour y répondre. Solidarité Sida a créé une plateforme d'appui aux partenaires nationaux,

- **un processus de reporting qui va requérir des systèmes très rigoureux**, car l'acteur responsable de la gestion va devoir consolider les données récoltées avant de les faire passer au bailleur (ou au pool de bailleurs). Ainsi pour celui qui porte le processus, le poids est important et il doit pouvoir compter sur des partenaires fiables, car tout est une chaîne : s'il n'arrive pas à récupérer les rapports à temps, il ne pourra pas rendre son rapport à temps, il n'aura pas la tranche d'après à temps, il ne pourra pas reverser à temps, les actions prendront du retard, il ne pourra récupérer les nouveaux rapports etc. et la machine s'embarbe petit à petit.

Conseils

Ces configurations, si elles font naître des frustrations parmi les ONG nationales parce qu'elles manquent parfois d'équité, leur permettent d'avoir accès à des bailleurs qui, sans cette option, ne pourraient pas les financer.

C'est un moyen pour les ONG nationales de profiter de financements qu'elles n'ont pas eu à chercher.

« Il ne faut pas tuer la poule qui pond les œufs », pour autant, les ONG nationales peuvent pousser pour faire évoluer les pratiques actuelles. Certains représentants d'ONG internationales ont remarqué d'ailleurs que les ONG nationales se mettaient souvent dans une attitude de dépendance. « Elles se cantonnent dans un rôle et se mettent dans une position hiérarchique vis-à-vis de l'ONG I. Certaines ONG nationales se montrent réticentes aux changements ou aux nouvelles approches proposés ».

Les OSC N doivent pouvoir être en position de négocier des conditions plus équitables pour elles, d'avoir leur logo par exemple sur les productions intellectuelles et les rapports. Mais pour cela ... et on retombe une fois de plus sur l'importance d'être crédible, de montrer sa capacité à mener des projets, de savoir dire non, de soigner sa gouvernance, sa politique PSEA, sa gestion administrative et financière, etc. « Les politiques internes des ONG I montrent que le changement est en marche, par exemple beaucoup ont développé des agendas de partenariats équitables, on se rend bien compte que pendant longtemps il y avait plus une utilisation des ONG N sur de la mise en œuvre ponctuelle mais ce n'était pas un partenariat qui était stratégique. Dans la pratique, les choses doivent encore changer, les mentalités et les attitudes, et ces changements prendront du temps ». (Séverine Moisy Aksoy¹³⁸)

Les ONG nationales doivent multiplier les prises de parole pour faire entendre leur voix. Les mouvements existent, il faut qu'elles y prennent leur place. Il faut adhérer à des initiatives telles que « Shift the Power¹³⁹ », dans lesquelles on retrouve beaucoup d'organisations du « Sud ».

Ou le « Ringo Project et d'autres initiatives¹⁴⁰ ». Intégrer ces mouvements, ou se tenir au courant de ce qu'ils font, permet de connaître les bailleurs¹⁴¹ qui les soutiennent. Car ceux qui soutiennent ces initiatives vont favoriser l'émergence des acteurs nationaux. Beaucoup d'ouvrages sortent sur ces thèmes¹⁴².

Les ONG nationales doivent rester vigilantes à bien connaître les rouages des fonds qui leur sont proposés dans ces configurations, il leur faut respecter les procédures exigées – attention aux dépenses inéligibles ! -. Sandrine Busiere¹⁴³ insiste sur le fait que « les bailleurs de fonds ont des exigences très élevées en matière de redevabilité et les ONG N ont souvent des problèmes de structuration, ce qui fait qu'elles rencontrent des difficultés à garantir cette redevabilité sur la partie administrative et financière ».

Certaines configurations privilégient la pré identification d'acteurs susceptibles de pouvoir devenir des partenaires d'exécution. Il faut alors ... une fois de plus ... veiller à ce que votre OSC soit visible, qu'elle prouve sa spécificité, sa capacité à être meilleure que les autres dans ce ou ces domaines précis d'intervention, ce qui la rend unique et fiable....

Quelques idées de fonds, il y en a beaucoup, il faut pouvoir avoir accès à l'information, donc ... (je vous laisse poursuivre 😊) :

- **Amplify Change – pooled funds** : ne finance que des organisations de la société civile nationale, notamment en Afrique de l'Ouest. Ils ont permis notamment via CAEB, une des organisations maliennes, de développer un fonds intermédiaire (un mécanisme de financement qui permet à des structures locales de développer elles-mêmes des fonds intermédiaires).
- **ChangeLab, AWDF, Purposeful, FRIDA, Global Fund for Women, FON, MamaCash, FOS Feminista, IPBF** qui relaie des fonds FSOF sur le programme FEA, **Black Feminist Fund, Ambassade de Suède, Fonds d'affectation spéciale des NU**, fonds **Spotlight**, fonds **UNFT**, le **fonds pour les femmes, Sahel Regional Fund, PPI, CEPF, Fonds Fommun Genre...**

138 Séverine Moisy Aksoy, Humanitarian fund director, Sahel Regional Fund

139 #ShiftThePower, Another way is possible

140 Right Colab, The Ringo Project, Charter4Change, Pledge for Change

141 Partenaires financiers de Right Colab

142 Shifting power in international cooperation

143 Sandrine Busiere, Coordinatrice régionale programmes santé, Terre des Hommes



Sahel Regional Fund¹⁴⁴

Le Fonds régional pour le Sahel (SRF) est un nouveau fonds humanitaire destiné à répondre à la crise dans la région du Sahel. Le SRF est hébergé par le Conseil danois pour les réfugiés (DRC), gouverné et dirigé par des ONG œuvrant au Sahel et soutenu financièrement par FCDO (UK Aid).

Séverine Moisy Aksoy explique « DRC¹⁴⁵ héberge le fond mais on a bien une structure collective dans le sens où on a un Conseil d'Administration qui est composé d'ONG I et aussi d'ONG N, de notre bailleur également avec vocation à étendre l'accès au CA aux autres bailleurs susceptibles de nous financer ». En consultant le site internet, on remarque que les membres « nationaux » du CA sont trois plateformes, alors que les autres membres sont ACF, NRC, IRC¹⁴⁶, Mercy Corps et ICVA en tant qu'observateur, DRC étant membre permanent au côté de UK Aid.

Le fonds propose une fenêtre de financement « prévisible, flexible et à long terme » et espère attirer d'autres bailleurs que UK Aid. Ce fonds innovant appuie également un réseau régional d'ONG N.

Pour toutes les informations sur ce fonds, Séverine Moisy Aksoy rappelle qu'un site internet est mis à disposition, ainsi qu'une newsletter et que les plateformes d'ONG I et d'ONG N sont des interlocuteurs utilisés pour informer.

Les critères sont les mêmes que l'on peut retrouver ailleurs (définition des champs d'intervention, activités financées..), avec une attention particulière à l'alignement avec les priorités de OCHA dans chaque pays, puisqu'il s'agit d'un fonds de réponse aux situations d'urgence.

Le processus de décision comprend des appels à projets et une analyse des propositions reçues, effectuée par un comité indépendant sur la base d'une grille. Le CA « s'assure uniquement que le processus d'évaluation est transparent et équitable mais n'intervient en aucun cas dans la prise de décision ». [Séverine Moisy Aksoy].

Par la suite, un process MEAL¹⁴⁷ est suivi par tous les protagonistes.

Focus 4 : Fonds Communs

Fonds Commun Genre¹⁴⁸



Sié Hien¹⁴⁹ en explique au cours de notre interview le fonctionnement. Ce fonds est un mécanisme de financement commun mis en place au Burkina par cinq PTF : la Coopération Suisse, l'UNPFA, l'UNICEF, l'ambassade du Danemark et l'ambassade de Suède, qui mettent annuellement à disposition des ressources pour pouvoir financer des ONG locales.

La gestion de ce fonds est assurée par l'ONG internationale Diakonia, qui reçoit les fonds et se charge de les mettre à disposition des ONG locales.

Le site dédié à ce fonds donne les détails sur les partenaires impliqués et les bénéficiaires actuels¹⁵⁰. Le fonds a établi sa théorie du changement. La structure organisationnelle de ce fonds comprend les PTF, un comité de pilotage, un chef de file des PTF et le gestionnaire.

Comme pour tous les projets déployés par les bailleurs, le fonds définit régulièrement ses champs d'intervention, priorités etc. et lance des appels à propositions. Les offres sont analysées et celles retenues doivent rendre des comptes. Sié Hien insiste justement sur la redevabilité qui peut être difficile étant donné le manque de RH dans certaines structures appuyées ou son taux de turnover, qui impliquent une dilution des messages qui ont pu être passés au démarrage du projet. Difficulté notée aussi dans la remontée des données de capitalisation, dans l'échéance à respecter pour rendre les rapports.

¹⁴⁴ Sahel Regional Fund

¹⁴⁵ DRC, Danish Refugee Council

¹⁴⁶ Action Contre la Faim, Norwegian Refugee Council, International Rescue Committee

¹⁴⁷ MEAL, suivi évaluation redevabilité et apprentissage

¹⁴⁸ Fonds Commun Genre

¹⁴⁹ Sié Hien, Coordonnateur Fonds commun Genre, DIAKONIA

¹⁵⁰ Bénéficiaires, ONG L/N du Burkina



PPI Programme de Petites Initiatives¹⁵¹

Aurélien Garreau¹⁵² expose : ce programme appuie la société civile environnementale en Afrique de l'Ouest et du Centre. C'est une initiative du Fond Français pour l'Environnement Mondial (FFEM) qui est géré par le Comité Français de l'IUCN.

Deux outils coexistent : des subventions allant de 30 à 60 000€, de 1 à 3 ans, couplées à un accompagnement au développement organisationnel. Il s'agit d'un accompagnement individualisé fait par des Coordonateurs techniques (renforcement des capacités et développement organisationnel). Il est proposé du coaching au quotidien et du budget mis à disposition si besoin pour de l'expertise externe.

Description du mécanisme :

- **appel à candidature pour les nouveaux partenaires** (ONG n'ayant jamais bénéficié par le passé de subvention par le PPI : on précise quels sont les acteurs éligibles, le sujet, et la marche à suivre pour candidater) ;
- **pré-sélection faite après envoi de concept note**. Le jury dispose d'une grille de critères et compte des experts externes, puis
- pour les OSC retenues, **invitation à transmettre une candidature complète** avec possibilité d'être accompagné dans la rédaction de la demande de financement par les coordonnateurs techniques. Un nouveau jury se réunit à nouveau pour prendre l'option finale.

L'information est mise à disposition par le site internet, les réseaux sociaux, la newsletter, les ambassades, et les réseaux locaux.



Initiatives Sahel¹⁵³

Ce mécanisme est expliqué par Yann Dutertre¹⁵⁴. C'est une initiative financée par la coopération monégasque et portée par Bioforce. L'objectif est de financer les actions des acteurs de la société civile locale et de les accompagner par un volet formation. Les 4 pays visés sont : Sénégal, Mali, Burkina-Faso et Niger. L'objectif est de financer 13 organisations sur une période de 18 mois, pour un montant total de 500 000€. L'objectif à l'issue des 18 mois serait de susciter l'intérêt, et donner envie aux autres bailleurs pour que cela puisse devenir une sorte de Pool Fund et que l'on porte cette initiative à une plus large échelle. Plus de 500 dossiers ont été reçus et analysés.

Processus de sélection : un volet lié à l'organisation, puis des critères portent sur le projet. Une première sélection à laquelle s'ajoute une deuxième effectuée par un comité à Dakar, suivi d'un autre comité dans chaque pays (représentants de la Coopération Monégasque).



¹⁵¹ PPI, Programme de Petites Initiatives

¹⁵² Aurélien Garreau, Consultant renforcement de capacités des OSC, PPI

¹⁵³ Initiatives Sahel

¹⁵⁴ Yann Dutertre, Directeur, Institut de Formation Bioforce Afrique

Il est impératif que nous reconnaissons le rôle central des ONG locales dans le développement. Cela signifie leur fournir un financement direct, mais aussi réinventer nos relations avec elles pour qu'elles soient basées sur la confiance et l'équité.

— Kevin Jenkins, ancien CEO World Vision

MODES OPÉRATOIRES LES PLUS COURANTS

QUATRE MÉTHODES POUR IDENTIFIER

L'**appel à propositions**, l'appel à projets, l'appel à manifestation d'intérêt restent les moyens le plus utilisé par les bailleurs multilatéraux et bilatéraux.

À ses côtés, on voit de plus en plus émerger d'autres modes d'identification des partenaires potentiels.



La **présélection d'acteurs** est utilisée, surtout lorsqu'il s'agit des partenaires OSC L/N. Ici intervient la notion de risque (cf. exemple du programme régional CBPF). En effet, il n'est pas rare de voir certains bailleurs qui procèdent à ces identifications de classer les ONG L/N ainsi remarquées par catégorie : les plus solides et celles qui auront besoin d'un programme de renforcement des capacités, pour pouvoir se conformer aux obligations administratives des bailleurs impliqués. Une OSC peut être reconnue pour ce qu'elle fait et les résultats obtenus sur le terrain sans pour autant bénéficier d'une organisation assez solide lui permettant de remplir les obligations de redevabilité, de preuves de procédures etc. Cela permet de ne pas écarter des ONG L/N ayant du potentiel pour des raisons de manque de capacités.

Certains bailleurs (ONG I incluses) mettent en place des **partenariats stratégiques** avec des ONG N/L avec lesquelles elles ont l'habitude de travailler et qui ont déjà bénéficié de programmes de renforcement des capacités. Elles deviennent leurs partenaires privilégiées et peuvent à leur tour recommander d'autres partenaires.

Enfin, il reste parfois la possibilité de **faire parvenir son dossier au bailleur**. C'est le cas souvent des fondations mais aussi de certains bailleurs bilatéraux. Au-delà de ces solutions, certains dossiers peuvent s'initier, à la suite d'une rencontre, lorsque le processus d'identification reste un peu ouvert.

Certains parmi nos interlocuteurs soulignent le manque de souplesse de l'appel à propositions : « **nous avons changé notre approche**, souligne Anne Sophie Kesselaar¹⁵⁵, **maintenant nous interrogeons les ambassades et d'autres bailleurs ou think tanks, nous dressons une liste d'environ 5 ONGN, à qui nous demandons des notes conceptuelles. Nous en sélectionnons deux ou trois. Nous avons également étendu la durée des projets à deux ans** ».

Même méthode chez BHA¹⁵⁶ : « **On ne fait pas d'appel à proposition. N'importe quelle organisation peut soumettre une proposition de projet. On est dans un élan où on essaye de promouvoir les partenariats avec des entités nationales, de trouver des mécanismes qui nous permettraient de les financer, auquel cas on les approcherait directement. On identifierait d'abord une ou deux organisations ayant le plus de potentiel pour pouvoir travailler avec nous sur des interventions d'urgence, puis on essaierait de les accompagner avec un mécanisme de financement de déboursement progressif sur la base d'atteinte de résultats/d'objectifs. L'avantage de ce mécanisme est qu'il permet justement de contourner cette procédure lourde et de pouvoir commencer à financer des organisations nationales** ».

D'autres structures utilisent un mix de modalités, à l'instar du CEPF¹⁵⁷, développent sur des sujets particuliers, en parallèle aux appels à projets, l'approche consistant à présélectionner des acteurs avec l'appui des réseaux.

Sarah Hary Razafindramanana¹⁵⁸ explique : « **Nous avons des partenariats stratégiques avec la société civile, notamment vis-à-vis des think tanks, des plateformes, coalitions, etc., avec qui nous nouons des alliances pour mener des actions stratégiques de type plaidoyer, réflexion, recherche, et analyse** ».

Enfin, des fondations comme la Dovetail Impact Foundation rend accessible « **uniquement sur invitation. Une organisation doit être recommandée pour bénéficier d'un éventuel appui. Ce n'est pas un appel ouvert** ». (Samuel Battistoli).

Conseils

Au risque de se répéter, compte tenu de l'évolution du mode de sélection des acteurs, les plateformes d'OSC nationales deviennent importantes, il faut donc que les OSC L/N prennent l'habitude de les intégrer et de se rendre le plus visible possible.

Les opérations de veille sur les appels à propositions restent importantes, pour ne pas laisser passer une opportunité de répondre à un appel, mais il faut soigner sa communication externe pour pouvoir être identifié facilement.

Quelques conseils que nous vous proposons de suivre avant de vous décider à répondre à un appel à propositions¹⁵⁹.

La règle d'or : pas de précipitation mais de l'anticipation.



téléchargez et consultez tous les documents de l'appel à projets, notamment les lignes directrices et les formulaires narratifs et budgétaires ;



vérifiez bien que votre organisation et celles de vos partenaires sont éligibles ; de même pour votre projet. Il s'agit de bien comprendre et décortiquer les lignes directrices pour ne déposer une proposition que si votre projet répond réellement aux critères de l'appel à tous les niveaux ;

¹⁵⁵ Anne Sophie Kesselaar, Ministère des Affaires Etrangères, Pays-Bas

¹⁵⁶ Stéphane Dufils, Regional humanitarian advisor, USAID

¹⁵⁷ Pierre Carret, Grant Director, CEPF, fonds commun dédié à la protection des espèces menacées et des « hot spots » de la biodiversité, né d'une alliance de bailleurs multilatéraux, de coopérations bilatérales et de fondations

¹⁵⁸ Sarah Hary Razafindramanana, Partnerships and Resource Mobilization Specialist, West and Central Africa, UN WOMEN

¹⁵⁹ Comment répondre à des appels à projets ou déposer des demandes de financements



notez avec précision la date limite et les modalités de soumission du dossier. Bien renseigner le canevas est essentiel tout comme en respecter le format (jusqu'au nombre de mots ou de caractères parfois) est indispensable ;



notez aussi tous les éléments chiffrés clés pour le montage de votre budget : le montant de la subvention et le taux de cofinancement minimum et maximum, ainsi que les critères d'éligibilité pour chaque ligne de dépense ;



préparez-vous en avance, organisez-vous en interne car une préparation minutieuse est essentielle. Le temps nécessaire pour compléter la demande est souvent plus important que ce qu'on peut penser ;



vérifiez que vous avez ou pas l'autorisation d'échanger avec le bailleur au sujet de cet appel : tous ne fixent pas les mêmes règles en la matière ;



si vous avez validé l'idée de répondre, **préparez votre documentation** et n'attendez pas le dernier moment pour recueillir les pièces justificatives exigées.

CRITÈRES

Sur l'organisation

- **l'enregistrement légal de l'association** dans le pays lorsque cela est possible en fonction de la législation (qui peut être plus compliquée dans certains pays) ;
- **la capacité administrative, la politique de PSEA, la compétence de son personnel, la solidité de ses pratiques de gestion administrative et financière, l'existence et le suivi des process internes** (c'est bien de dire : nous avons des procédures RH, encore faut-il qu'elles soient connues en interne et.. respectées) ;
- **l'expérience démontrée et documentée de l'OSC** dans la résolution de problématiques identifiées ;
- **la capacité à produire les documents administratifs** (cf. outil 2) ;
- **le site internet** (est-il à jour ? y a-t-il des publications ? les membres du CA sont-ils détaillés ?..) ;
- **la réputation** de l'organisation ;
- **la gouvernance effective et la crédibilité des dirigeants** : « on recherche des leaders qui ont de l'expérience, de la passion, et de l'ambition, des personnes à même de lancer des initiatives, de comprendre le terrain et de ne pas baisser les bras ou abandonner au premier obstacle » (Dedo Baranshamaje¹⁶⁰), il faut que les ONG puissent « veiller à ce que tout ne repose pas que sur une personne. En revanche, s'il s'agit d'une organisation ayant une gouvernance avec plusieurs personnes de la société civile, des personnes engagés, c'est plutôt rassurant ». (Bruno Leclerc¹⁶¹) ;
- **le budget annuel** (représente-t-il plus de 70% de la subvention annuelle requise ? Cela est un signe que l'OSC n'aura pas les capacités de pouvoir gérer le projet soumis) ;

- **la transparence, redevabilité, responsabilité** : il s'agit ici de démontrer des pratiques de reddition des comptes, de production de rapports annuels, de process internes visant à créer de la transparence, des procédures en lien avec les risques, procédures de paiement et transferts etc. ;
- **l'avantage comparatif de cette organisation** par rapport à une autre qui va présenter un projet similaire.

Sur le projet

- **l'alignement du projet avec la mission et les objectifs du bailleur** et ses orientations stratégiques dans le pays, les thématiques privilégiées. Alignement du projet aussi par rapport à la stratégie d'intervention de l'OSC ainsi qu'avec ses capacités d'exécution ;
- **la pertinence** du projet¹⁶² ;
- **la clarté des objectifs** et des résultats espérés ;
- **le savoir-faire**, au regard la thématique développée. Le processus de sélection des projets se fait sur une base compétitive. L'important est de les attribuer à l'organisation la mieux placée en termes d'impact attendu et de réponse (mesurable) aux besoins des populations identifiées ;
- **l'ancrage, la connaissance et l'implication** des personnes et/ou structures qui vont travailler ensemble. L'ancrage c'est aussi la capacité à mener le projet en collaboration avec les populations locales qui peuvent être difficiles à convaincre ou tout simplement à atteindre géographiquement ou pour des raisons de sécurité ;
- **l'inclusivité et la participation communautaire** notamment des femmes ;
- **les expériences antérieures**, qui permettront de procéder à des vérifications sur les ONGN partenaires, sur leur réputation, sur la cohérence de leur action ; importance du « reporting » (trop de rapports de mauvaise qualité) ;
- **la créativité et l'innovation dans la méthodologie** du projet appliqué aux problèmes à résoudre ;
- **les partenariats et la collaboration, avec d'autres acteurs** impliqués dans la même zone, avec les autorités, avec les entreprises ;
- **la cohérence** entre le budget et les actions prévues ;
- **la durabilité** ;
- les évaluations prévues dans le budget ;
- des critères plus spécifiques : selon les bailleurs, des critères vont être aussi mis en avant comme **le genre**. Ou pour ceux qui financent des situations d'urgence, cela peut être **la capacité à accéder à des groupes particulièrement vulnérables, les compétences en matière d'opération dans des zones à fort défi sécuritaire**. Ou encore certains peuvent insister plus sur la prévention des abus sexuels et de l'exploitation, ainsi que des dispositifs pour lutter contre la fraude et la corruption.

¹⁶⁰ Dedo Baranshamaje, Directeur stratégique, Segal Family Foundation

¹⁶¹ Bruno Leclerc, Directeur régional, AFD

¹⁶² (cf. les six critères des évaluations que l'on va retrouver dans les critères de sélection : pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact, durabilité (viabilité, pérennité))

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 essentiels¹⁶³ 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 de¹⁶⁴ :

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 ?			



¹⁶³ USAID guide pour les demandeurs de projets

¹⁶⁴ AFD : check liste de la NIOING (appel à projets 2024 ouvert aux ONG nationales pour projets financés 2025)

PROCÉDURES DE SÉLECTION

Liées à l'organisation :

Avant de démarrer le processus de sélection de la proposition de projet, les bailleurs ont souvent recours à une évaluation leur permettant de faire un premier « tri », surtout dans le cas de partenariats stratégiques ou de pré-identification des partenaires potentiels. Cette évaluation recoupe souvent les critères liés à l'organisation. Soit il faut répondre aux questions et télécharger les documents correspondants sur un portail internet dédié, soit (pour les bailleurs privés ou les financements en cascade) répondre à un questionnaire sur un fichier. En général, les piliers de ces questionnaires suivent ceux qui démontrent la fiabilité et viabilité de l'organisation. (Pour les détails de ce qui peut être demandé, cf. outil 2).

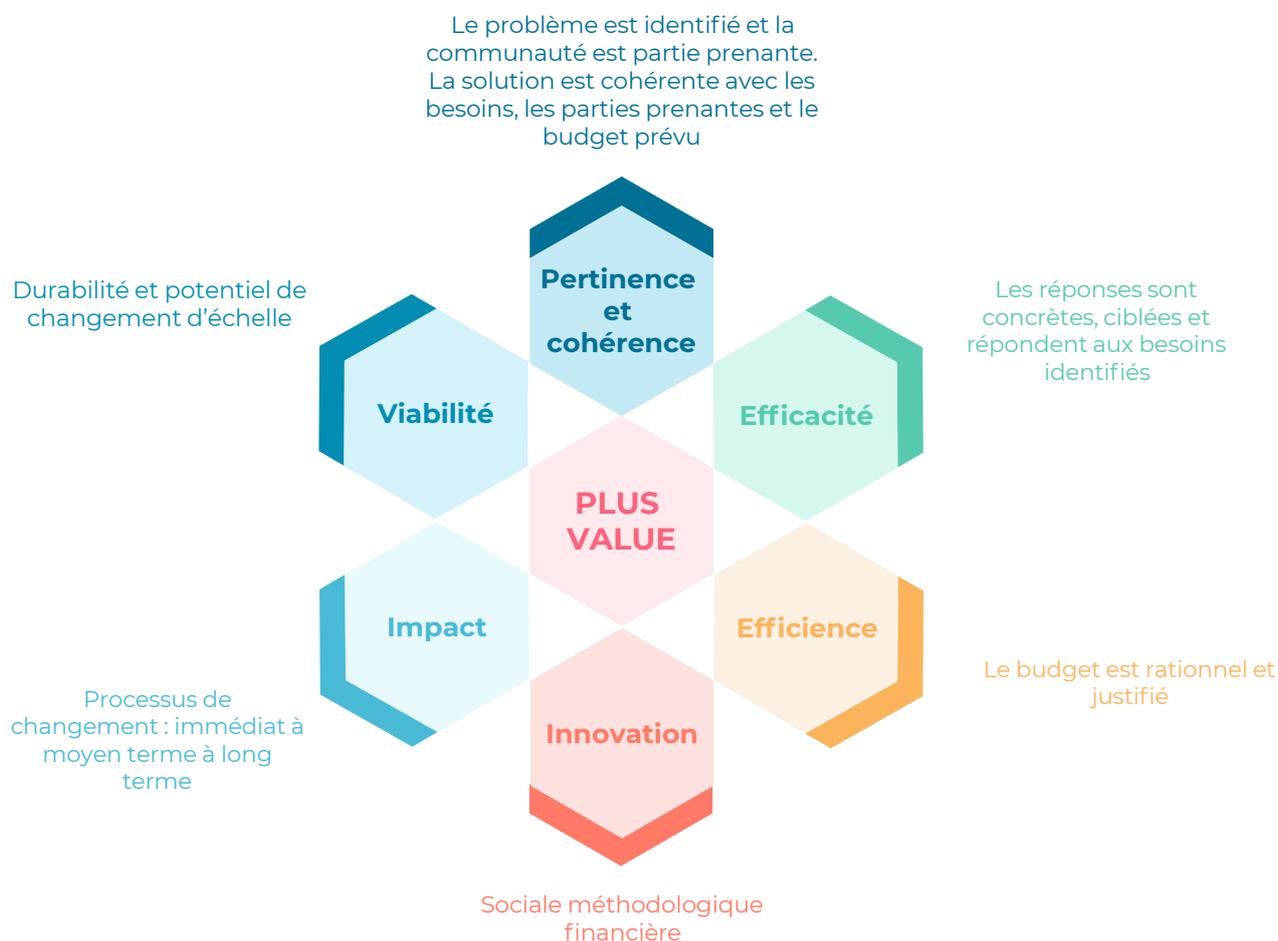
Les réponses donnent lieu à une notation.

Liées au projet :

Les procédures diffèrent selon les bailleurs, mais on retrouve des tendances communes comme :

- **présentation d'une 'concept note initiale'**, relativement peu détaillée, dans un premier temps ;
- **évaluation préliminaire**, communication de la décision et demande éventuelle d'une
- **proposition plus complète faite aux organisations retenues**, qui se double selon les cas d'une aide à la finalisation (en matière de renforcement de capacités notamment, ex. comptabilité, formation, appui organisationnel, consultance) ;
- **évaluation technique, financière, visites de terrain** (selon le bailleur), **rencontres et dialogues** (selon le bailleur) ;
- **la sélection finale s'opère en général avec l'aide d'un jury** qui suit une grille de critères pour sélectionner les projets.

Ce graphique résume bien les critères qui sont utilisés par les partenaires techniques et financiers, en lien avec le projet présenté :



Focus 5 : l'Appel à manifestations « Initiatives OSC locales » AFD

Cet AMI¹⁶⁵ vise à renforcer les sociétés civiles et permet de proposer des projets qu'elles ont elles-mêmes définis.

Les critères d'éligibilité

Pays éligibles : Les OSC enregistrées dans les pays éligibles à l'aide publique au développement suivant la liste établie par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE ;

OSC éligibles : Les associations / ONG / plateformes régionales ou internationales, à but non lucratif, constituées conformément à la législation en vigueur dans le pays concerné et agissant dans le champ du développement durable ;

Secteurs éligibles : Agriculture, environnement-biodiversité-climat, eau et assainissement, éducation, insertion et formation professionnelle, santé et action sociale, développement urbain, énergie, microfinance, droits humains, développement local, contrôle et participation citoyenne, égalité de genre, plaidoyer, structuration du milieu associatif.

Les trois phases pour l'ONG qui présente le projet

La présélection : Conformité de l'OSC aux critères de présélection, communiquer son intention de dépôt de projet via le Portail OSCAR, conformément au calendrier précisé dans l'AMI (!! pièces constitutives du dossier détaillées dans l'appel), si présélection pour instruction l'année suivante l'OSC est informée par voie électronique (max 2 mois après clôture de l'appel) ;

La sélection : Envoi via le Portail OSCAR uniquement, dossier complet de demande de cofinancement dans les délais précisés dans l'AMI, il doit inclure le dossier administratif complet et la Note Descriptive – NIONG (modèle dispo en ligne) ;

L'instruction : Délai moyen de 4 à 6 mois, communications avec l'OSC si nécessaire pour obtenir des informations complémentaires et contribuer à améliorer le projet. L'OSC est informée par courriel de la sélection ou non de son projet.

Les phases d'instruction pour les équipes de l'AFD

Lors de notre entretien, Alexandra Diaby¹⁶⁶ résume ainsi : Nous avons un appel à manifestation d'intention entre mars et mai (pour les OSC N), les six phases d'instruction se déroulent ainsi :

1. Les OSC souhaitant bénéficier d'un financement soumettent une note d'intention de 5/6 pages via notre site Web ;
2. Un comité de présélection se réunit au niveau de l'AFD et examine l'ensemble des notes qui ont été soumises ;
3. La 1^{ère} présélection est effectuée à l'été souvent mi-juillet. Les OSC présélectionnées sont informées et invitées ensuite à déposer un dossier beaucoup plus conséquent ;
4. Lors de la phase d'instruction du projet, l'OSC est suivie par un collègue à Paris. Il assurera le suivi du projet et accompagnera l'OSC durant cette phase d'instruction, avec des retours, des recommandations etc. ;
5. L'avis des staffs de l'AFD présents localement ainsi que celui de l'Ambassade de France est sollicité. La note nous est soumise, nous l'examinons et au regard de notre connaissance du secteur, du terrain, de l'écosystème et des partenaires, nous émettons un avis sur la pertinence de continuer l'instruction ;
6. Une fois la note rédigée, « comité ONG » se réunit et décide si le projet nécessite d'être soumis au deuxième comité, qui est le « comité subventions », lequel décidera de l'octroi ou non du financement demandé.

¹⁶⁵ Ce focus s'inspire des supports de formation créés pour ACF en avril 2024

¹⁶⁶ Alexandra DIABY, Référente OSC et coopération décentralisée, AFD

Les dix critères liés à l'OSC

5 critères lors de la phase de pré-sélection



5 critères lors de la phase de sélection



Les dix-sept critères retenus pour juger du projet



Les modalités

Dépenses éligibles, % de financement, fourchette de financement etc.

Chaque bailleur a ses modalités particulières. Nous n'abordons ici que certains aspects.

Tous les bailleurs exposent leurs conditions particulières. L'OSC doit en prendre connaissance.

Souvent les bailleurs auront plusieurs fonds à disposition, comprenant des montants différents. Aux OSC d'être vigilantes à bien choisir et privilégier le ou les possibilités qui correspondent le mieux à leurs besoins.

Lorsque le bailleur ne finance pas 100% du projet (ce qui est la majorité des cas), le plan de financement doit se construire immédiatement après l'identification des besoins.

La notion de dépenses éligibles est très importante et peut influencer le plan de financement et surtout la stratégie de financement d'un projet

Versements

La convention de financement fixe les modalités de versement.

Le versement des financements obéit à des modalités variables : selon les bailleurs et selon les appels à propositions. Aux OSC d'être vigilantes à bien choisir et privilégier le ou les possibilités qui correspondent le mieux à leurs besoins.

En général le versement s'opère en plusieurs tranches, conditionnées par l'atteinte des objectifs, les rapports remis. Une tranche versée implique un rapport qui, une fois validé, motive le versement de la deuxième tranche

et ainsi de suite. Certains bailleurs retiennent la dernière tranche et ne la versent qu'après réception du rapport final. C'est un réel problème pour les ONG nationales, qui n'ont pas forcément les moyens de pouvoir avancer la somme. Souvent, peu d'actions sont à mener en fin de programme, donc la dernière tranche va représenter la part des frais administratifs admis par le bailleur. Cette mesure est une garantie pour le bailleur de réceptionner un rapport final. Cela étant dit, personne et surtout pas l'OSC n'a d'intérêt à ne pas envoyer ce rapport final.

Communication

La convention de financement fixe également ces conditions. Elles sont très importantes pour les bailleurs en général et pour les entreprises

également. La présence des logos, l'autorisation avant de diffuser une information sur le projet, la référence obligatoire à l'appui du bailleur, etc.

Suivi reporting redevabilité

Il faut toujours garder à l'esprit qu'un bailleur doit lui-même rendre compte à son bailleur. Bruno Leclerc expose le cas de l'AFD :

Dans la mesure où l'AFD utilise des fonds publics français du Trésor mobilisés par le contribuable français, elle est sujette à des contrôles directs de la Cour des comptes ainsi qu'à d'autres exigences en matière de lutte anti-blanchiment et corruption, donc nous sommes assez intraitables sur le reporting.

— Bruno Leclerc, Directeur régional AFD

Les rapports sont demandés sur une base régulière et la convention de financement va en préciser le rythme. Des évaluations vont être prévues ainsi que des audits. Chaque bailleur aura sa méthode, son canevas, l'un voudra des rapports narratifs trimestriels, un autre des rapports narratifs et financiers semestriels, ou des rapports financiers chaque mois et des rapports narratifs et financiers tous les trois mois etc.

La flexibilité existe, mais il faut être vigilant à ne pas faire des changements trop importants : **« la destination première du financement mobilisé doit bien sûr être respectée, il ne faut pas changer le projet en cours de route. »**

L'évaluation est primordiale, notamment en termes d'impact et d'atteinte des indicateurs fixés. Les bailleurs effectuent à une fréquence régulière des visites sur le terrain.

Nos interlocuteurs regrettent souvent la faiblesse du reporting (pertinence des rapports, manque d'informations en termes d'impact, de résultats, de fléchage financier, de justificatifs – photos, dépenses, factures) : « les rapports doivent avoir du sens, et le fait que tout ne soit pas dépensé pour un certain budget n'a pas vraiment d'importance, il suffit de l'expliquer ».

Les bailleurs ont des exigences généralement fortes en termes de redevabilité ; ils font valoir la qualité de l'information et la capacité du partenaire à parler en termes d'impact et de résultat plutôt qu'en termes d'activité : « Les informations qu'on reçoit des partenaires sont souvent données à l'échelle de l'activité, et pas forcément à l'échelle de l'impact, ou de la transformation voulue ». Il est essentiel de vérifier que les actions financées répondent aux objectifs de départ, que les résultats attendus se produisent, reposant sur un mécanisme d'anticipation et de suivi financier.

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 WACSI¹⁶⁷, ainsi que de la consultation des exemples pratiques mis à disposition par ChangetheGameAcademy¹⁶⁸. 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 locales¹⁶⁹.



¹⁶⁷ WACSI

¹⁶⁸ Plateforme d'apprentissage en ligne, [ChangetheGameAcademy](#) met à disposition des ressources pour les OSC

¹⁶⁹ Mobilisation de ressources locales, [ChangetheGameAcademy](#)

IV. MÉTHODES DE CONSTITUTION DE FONDS PROPRES

COLLECTES AUPRÈS DES PARTICULIERS



PARRAINAGES

Définition

Le parrainage¹⁷⁰ est un partenariat caractérisé par la mise à disposition de moyens par un parrain (une organisation à but lucratif et/ou non lucratif, un individu) à une entité parrainée (événement, groupe, organisation, individu, émission audiovisuelle). Ces moyens peuvent être de différente nature :

- **Parrainage financier** : le parrain fournit des fonds réguliers pour couvrir les besoins essentiels du bénéficiaire (éducation, nourriture, santé) ;
- **Parrainages technologiques** (ex. : Nike et la fourniture des équipements d'une équipe de football) ;
- **Parrainage en nature** : le parrain fournit des biens matériels, tels que des vêtements, des fournitures scolaires, des médicaments (ex. : Manix fournit des préservatifs à l'association de lutte contre le Sida AIDS) ;
- **Parrainage de compétences** : le parrain partage son expertise ou ses compétences pour former ou encadrer les bénéficiaires (ex. : fourniture et installation d'équipements Internet par Microsoft aux services pédiatriques hospitaliers).

Le parrain peut être un individu, une organisation ou un groupe d'organisations fédérées sous la forme d'un club. Ce co-sponsoring ou parrainage associé permet d'unir les moyens de parrains en vue d'un projet plus ambitieux.

¹⁷⁰ Chapitre 25. Parrainage et mécénat. Christel de Lassus

6 étapes

1. **Évaluer les besoins** : identifier les bénéficiaires et comprendre leurs besoins spécifiques ;
2. **Concevoir le programme** : définir les objectifs, les modalités de soutien, et les critères de sélection des bénéficiaires et des parrains ;
3. **Rechercher des parrains** : trouver des parrains potentiels, souvent par le biais de campagnes de sensibilisation et de collectes de fonds ;
4. **Mettre en relation** : organiser la mise en relation entre les parrains et les bénéficiaires ;
5. **Suivre et évaluer** : assurer un suivi régulier pour évaluer l'impact du parrainage et ajuster les modalités, si nécessaire ;
6. **Communiquer** : maintenir une communication transparente avec les parrains sur l'utilisation des fonds et les progrès des bénéficiaires.

Expériences

Le parrainage peut prendre plusieurs formes :

- Le **parrainage d'actions**¹⁷¹ ou parrainage de projets¹⁷²
- Le **parrainage d'enfants**¹⁷³
- Le **parrainage de classes/d'écoles**¹⁷⁴
- Le **parrainage d'un village...**

Moussa Abba Diallo, président de l'ONG Amsode le rappelle :

« Nous avons développé une approche de mobilisation des ressources à travers le parrainage des enfants. Notre page sur le parrainage est consultable sur notre site. Le parrainage nous permet d'avoir la capacité d'élaborer nos propres projets qui répondent aux besoins réels et prioritaires pour les communautés, à l'inverse de juste mettre en œuvre des projets déjà conçus. »

— Moussa Abba Diallo, président de l'ONG Amsode



Avantages

Le parrainage permet d'améliorer directement les conditions de vie des bénéficiaires, son impact est direct et concret.

Les parrains peuvent suivre les progrès des bénéficiaires et voir concrètement les effets de leur soutien. Le soutien régulier des parrains offre une certaine stabilité aux bénéficiaires.



Défis

La communication est primordiale car il faut sensibiliser le grand public. Il faut donc rédiger le contenu pour le site internet et les réseaux sociaux. Au besoin, il faut prévoir des distributions de flyers, l'organisation de webinaires d'information et la préparation de présentations vidéo du projet (filmée par un pro disponible).



¹⁷¹ Parrainage d'un projet

¹⁷² Projet Tuares

¹⁷³ Asedeme Sénégal, parrainer un enfant vivant en situation de handicap

¹⁷⁴ Parrainez une école



ORGANISATION D'ÉVÈNEMENTS (COURSES, GALAS, DINERS ETC.)

Définition

L'organisation d'événements se réfère à l'ensemble des activités mises en œuvre dans le but de sensibiliser, mobiliser et collecter des fonds au profit des causes humanitaires ou sociales. Ces événements peuvent prendre diverses formes, allant des galas de charité et des concerts aux marathons et aux ventes de charité. Elle peut nécessiter des ressources internes, humaines et organisationnelles, de la planification à la mise en œuvre d'événements tels que :

- **Galas de charité** : dîners ou soirées formels avec des discours, des enchères silencieuses ou en direct, et des divertissements ;
- **Concerts ou spectacles** : événements musicaux ou artistiques, où les recettes des billets sont reversées à une cause ;
- **Marathons ou courses sponsorisés** : activités sportives où les participants collectent des fonds grâce à des sponsors pour leur participation ;
- **Ventes de charité** : bazars, vide-greniers, ou ventes aux enchères d'objets donnés, dont les bénéfices vont à une cause spécifique ;
- **Conférences et forums** : événements éducatifs, où des experts discutent de questions liées à la cause soutenue, souvent avec des opportunités de collecte de fonds ;
- **Ateliers et séminaires** : sessions formatives ou éducatives, où les participants paient des frais d'inscription qui sont reversés à une cause ;
- Caravanes scolaires, soirées culturelles, ventes de tableaux, journées portes ouvertes, galas de lutte traditionnelle, soirées de danses traditionnelles...

7 étapes

1. **Définir les objectifs de l'événement** : collecte de fonds, sensibilisation, mobilisation ;
2. **Planifier** : identifier la date, le lieu et le format de l'événement. Réunir une équipe dédiée pour gérer les différents aspects de l'événement ;
3. **Elaborer le budget prévisionnel** : le budget doit pouvoir être mobilisé en interne et les recettes prévisionnelles être largement supérieures aux dépenses. Il s'agit de trouver des sponsors afin que les dépenses à supporter par l'organisation soient minimales ;
4. **Penser la stratégie de communication** : en impliquant les réseaux sociaux, les médias traditionnels, création d'affiches, mobilisation de relais communautaires etc. ;
5. **Organiser la logistique** : réserver le lieu, organiser les équipements et gérer les inscriptions des participants et/ou la vente des billets. Recruter, former et coordonner des bénévoles pour diverses tâches pendant l'événement ;

6. **Assurer le bon déroulement le jour J** : gérer les imprévus et veiller à la satisfaction des participants ;
7. **Évaluer les résultats financiers et organisationnels** : il faut à ce stade recueillir les retours des participants et des bénévoles, et rendre compte aux parties prenantes (donateurs, sponsors, participants). En interne, il faut se demander si l'événement pourra être reproduit et à quelle fréquence, si les bénéfices sont à la hauteur des attentes.

FundsForNGO's¹⁷⁵, propose une fiche technique sous forme de « recette de cuisine » qui apprend à organiser un événement dit spécial.

Expériences

Yann Elimbi expose l'expérience de Bokk Yaakar :

Bokk Yaakar élargit le champ de la mobilisation de ressources. Ils ont mis en œuvre depuis plusieurs années un gala de lutte traditionnelle qui leur permet de récolter des fonds. Pour se donner un peu de marge de manœuvre, notamment sur le financement des frais de fonctionnement et dégager un maximum de bénéfices ils ont sollicité le gouverneur de la région pour obtenir des gratuités sur le coût de l'électricité pour l'événement et obtenu, de la part du département, la mise à disposition à coût réduit des services de sécurité.

— Yann Elimbi, Responsable des Programmes Afrique - Solidarité Sida



Avantages

Fédérer autour d'une action concrète encourage la participation active et l'engagement des membres de la communauté. Ce type d'actions permet de créer et de renforcer des réseaux entre les différentes parties prenantes (bénévoles, donateurs, bénéficiaires, partenaires).

Organiser un événement permet à l'organisation de gagner en visibilité. Cela est l'occasion de communiquer sur les actions et les impacts de l'organisation.



Défis

Attention à la ressource « temps » ! Coordonner un événement de A à Z est chronophage car cela exige une organisation rigoureuse et une coordination minutieuse. Si le personnel de l'organisation se charge également de ce volet, il faut bien veiller à ne pas le détourner de sa mission.

Cette activité doit vous rapporter de l'argent et non l'opposé ! Les revenus escomptés peuvent ne pas couvrir les coûts, surtout en cas de faible participation.

Organiser un événement nécessite **une stratégie de communication bien pensée** pour attirer suffisamment de participants et de donateurs. Cela exige une gestion budgétaire stricte car les coûts de mise en place peuvent être importants (location de lieu, équipement, personnel, marketing). Il faut veiller à un management efficace des bénévoles pour assurer le bon déroulement de l'événement, au respect des réglementations locales et assurer la sécurité des participants.

Il s'agit d'une **activité à haut risque « réputationnel »**, qui peut faire mauvaise presse si c'est un échec. Assurez-vous de réunir des conditions optimales pour parvenir à un résultat de qualité.

L'organisation d'un nombre excessif d'événements affectera la **capacité du personnel à absorber la charge de travail** qui sera en concurrence avec les autres activités de l'organisation.



CROWDFUNDING

Définition

Le financement participatif est une méthode de collecte de fonds qui repose sur la mise en contact de donateurs et de porteurs de projet à travers une plateforme en ligne. Il permet de solliciter des contributions financières et de récolter des fonds sous forme de petits montants, auprès d'un large public, afin de financer un projet. Cette approche démocratise la collecte de fonds en permettant à chacun de participer selon ses moyens.

Les modalités du crowdfunding sont diverses et adaptées aux besoins spécifiques des projets. Les campagnes peuvent prendre la forme d'appels à des dons, où les contributeurs apportent leur soutien financier sans attendre de contrepartie ; ou d'appels en proposant une « récompense », qui offre aux donateurs des contreparties symboliques en échange de leur contribution.

7 étapes

1. **Planifier la campagne**¹⁷⁶ : penser le calendrier, la durée et les ressources humaines, et définir les objectifs financiers comme l'impact attendu du projet ;
2. **Choisir un thème** : il doit être accrocheur et correspondre à votre mission, votre vision et à l'objectif principal de votre organisation ;
3. **Tirer profit du réseau de l'OSC** : il est la clé du succès de toute campagne de financement participatif (particulier, entreprise ou autre organisation à but non lucratif). Ils pourront faire passer le message, faire des dons et inciter des tiers à en faire un ;
4. **Elaborer le plan de communication** pour promouvoir la campagne et soigner l'argumentaire car il faut convaincre et rallier des donateurs



à la cause du projet ou de l'organisation. Il peut être nécessaire de créer des supports de marketing de qualité, spécifiques à chaque groupe cible. Un pitch réussi, une communication percutante visent à construire une communauté de sympathisants. Il faut communiquer avant et après la campagne ;

5. **Choisir la plateforme de financement participatif** : elle doit être adaptée au contexte et à la réglementation financière du pays, ainsi qu'à la nature et aux besoins du projet ;
6. **Partager la campagne** : c'est le moment crucial, l'OSC doit choisir des canaux de communication (les réseaux sociaux, les proches, des blogs etc.) pour atteindre un public plus large et le plus grand nombre de donateurs potentiels. L'OSC doit s'assurer que ses sympathisants sont bien informés sur la cause, les efforts réalisés, les avancements et les objectifs ;
7. **Capitaliser** : il faut veiller à tenir ses engagements. Ils doivent être maintenus après la campagne, de façon à renforcer la crédibilité des projets futurs et ne pas décevoir les donateurs. Capitaliser permet de retenir les leçons apprises et d'appliquer les apprentissages lors de futures campagnes.

Expériences

- La célèbre journaliste nigériane spécialisée dans la géopolitique, **Adeola Fayehun, a réussi à collecter 37 000\$ pour aider plus de 200 000 réfugiés camerounais au Nigeria**. Bien qu'elle ne réside pas au Nigeria, elle a usé de son influence et de son réseau pour collecter les fonds, tandis qu'une organisation locale, la fondation KIRWA, apportait l'aide nécessaire aux réfugiés sur le terrain. Comme les gens veulent connaître les effets de leurs dons, elle a informé son public de l'impact de leur soutien par le biais de vidéos régulières et émotionnelles sur YouTube.
- **La Fondation Africaine pour le Développement AFFORD** (African Foundation For Development)¹⁷⁷, est une organisation internationale créée en 1994, dont la mission est « d'élargir et d'améliorer les contributions des Africains de la diaspora au développement de l'Afrique ». Une structure qui transforme le potentiel des dons et de la philanthropie des jeunes de la diaspora pour le développement de l'Afrique. AFFORD a permis à la communauté de la diaspora de faire du bénévolat, de créer des opportunités commerciales, de partager des connaissances et de vivre des expériences culturelles. Elle facilite le financement et le crowdfunding via sa plateforme, tout en offrant des conseils sur la manière de tirer parti

176 12 stratégies clés pour une campagne de financement participatif réussie | Entrepreneur

177 AFFORD

des opportunités croissantes en Afrique. Elle permet également à ses membres de collecter des fonds par l'intermédiaire de l'organisation.

- **Giving Tuesday Africa Hub**¹⁷⁸ : cette plateforme propose aux OSC de les aider à mobiliser au travers du crowdfunding, en proposant des conseils précis. Chaque année, un jour précis est dédié à la collecte auprès des individus motivés. En 2024, le jour fixé est au 3 décembre. Un site internet spécifique a été créé pour le Sénégal¹⁷⁹ par EPIC-AFRICA.
- **Jaamafunding**¹⁸⁰, plateforme de levée de fonds pour des projets en Afrique de l'Ouest.
- **Iraiser**¹⁸¹ offre Peer-to-Peer : permet à vos sympathisants de créer leurs propres campagnes de collecte de fonds auprès de leurs proches, en votre nom
- **Infodon**¹⁸² Solidarité internationale
- **Herocycle**¹⁸³ Soutien de mobilisateurs climatiques engagés dans le monde entier grâce à un revenu mensuel stable
- **Dons via les réseaux sociaux** tutoriels de fonctionnement des dons : [Don sur TikTok](#), [Don sur Twitch](#), [Don sur YouTube](#), [Don sur Facebook](#), [Don sur Instagram](#)



Avantages

Ce modèle **limite les risques**, est **peu onéreux** et permet de **lever des fonds rapidement**. Il permet à l'organisation d'atteindre, voire de dépasser ses objectifs de collecte de fonds. Il permet de sensibiliser l'opinion publique et d'accroître la visibilité des projets et des causes car le digital permet de toucher un public au-delà des frontières et de ne plus être limité géographiquement. Il est plus facile à utiliser que les applications traditionnelles destinées aux donateurs.



Défis

Cette méthode de mobilisation des fonds **exige de la transparence sur l'utilisation des fonds** afin de maintenir la confiance des contributeurs.

C'est un **investissement en temps et en ressources humaines compétentes** si l'on veut créer et gérer efficacement la campagne¹⁸⁴.

Il est essentiel de **maintenir une communication régulière et continue avec les donateurs** avant, pendant et après la campagne. Il faut porter attention au choix de la plateforme¹⁸⁵ car un outil pratique, intuitif et facile à utiliser favorise l'adhésion des contributeurs potentiels et crée assez de confiance pour motiver le don.

178 [Giving Tuesday Africa Hub](#)

179 [Giving Tuesday Senegal](#)

180 [Jaamafunding](#)

181 <https://www.iraiser.com/fr/>

182 <https://infodon.fr/>

183 <https://herocircle.app/fr-FR>

184 [Points de vigilance pour votre OSC](#)

185 [Bonnes pratiques pour mobiliser avec le crowdfunding](#)



FONDATION COMMUNAUTAIRE

Définition

Une fondation communautaire est une organisation philanthropique locale créée pour soutenir des projets d'intérêt général dans une communauté spécifique. Elle recueille des fonds provenant de divers donateurs (particuliers, entreprises, institutions) et les redistribue sous forme de subventions pour financer des initiatives locales. Son objectif est de promouvoir le développement durable et le bien-être de la communauté qu'elle dessert.

Les modalités d'une fondation communautaire incluent plusieurs aspects essentiels pour assurer son bon fonctionnement et son efficacité. La collecte de fonds est une étape cruciale, reposant sur les dons, les legs, ainsi que sur les subventions provenant de sources gouvernementales ou d'entreprises. Ces fonds sont ensuite gérés avec prudence, souvent investis pour générer des revenus stables à long terme, garantissant ainsi la pérennité financière de la fondation. La distribution des subventions constitue un autre pilier fondamental : les fonds récoltés sont attribués à des projets et à des organisations locales qui répondent directement aux priorités et aux besoins identifiés de la communauté. Enfin, l'engagement communautaire est au cœur de la démarche : la fondation travaille en étroite collaboration avec les membres de la communauté pour déterminer les priorités, favoriser la participation, et s'assurer que les initiatives financées aient un impact tangible et positif sur la communauté.

CHALLENGING THE MYTHS Individual Giving for African Civil Society Organizations

SPEAKER Oyebisi Babatunde Oluseyi, Executive Director Nigeria Network of NGOs (NINNGO)

SPEAKER Sibongile (Bongi) Mkhabela, Executive Director Empowerment Foundation (BEEF)

SPEAKER Bhekinkosi Moyo, Director Centre for African Philanthropy and Social Investment

HOST & SPEAKER Rose Maruru, Co-Founder & CEO EPIC-Africa

MODERATOR Elizabeth (Liz) Ngonzi, Founder/CEO The International Social Impact Institute®

WEDNESDAY, 4TH DECEMBER, 2024
9AM NY TIME | 2PM GMT | 4PM SAST | 5PM EAT
ONLINE VIA ZOOM

REGISTER NOW!
tinyurl.com/Africa-giving-AI

7 étapes

- 1. Analyser les besoins et les ressources de la communauté :** identifier les parties prenantes et les soutiens potentiels ;
- 2. Former le Conseil d'Administration** en rassemblant un groupe de leaders communautaires pour superviser la fondation ;
- 3. Développer un plan stratégique** définissant la mission, les objectifs, et les priorités de la fondation ;
- 4. Enregistrer la fondation en tant qu'entité juridique ;**
- 5. Lancer la collecte de fonds initiale :** organiser une campagne de levée de fonds pour constituer le capital de la fondation ;
- 6. Mettre en place une structure de gestion :** établir des politiques et des procédures pour la gestion des fonds et la distribution des subventions ;
- 7. Lancer les activités :** commencer à identifier et financer des projets communautaires.

Expériences

• Fondation communautaire du village de Kambara au Bénin.¹⁸⁶

Le cas de Kambara démontre le potentiel de la philanthropie communautaire et du développement dirigé par la communauté, avec un Plan de Développement du Village (VDP) guidant les initiatives futures.

Le récit de Kambara est un témoignage de résilience, de collaboration et de détermination, qui illustre l'efficacité de l'octroi aux citoyens du pouvoir de conduire eux-mêmes le développement dans leurs communautés. La transparence et la redevabilité sont une caractéristique de l'approche de Kambara, sur laquelle l'association met l'accent en organisant des réunions annuelles et en établissant des rapports financiers qui sont débattus et validés dans la langue locale, dans une démarche participative. L'association recherche le soutien du gouvernement, des entreprises de télécommunication et des particuliers pour surmonter les obstacles liés au développement des infrastructures, ainsi qu'à l'accès à l'électricité et aux ressources éducatives.

Vous trouverez en annexe une description détaillée des différentes étapes spécifiques suivies dans le cadre de cet exemple concret (section « outils »).

• Fondation communautaire de Kawawana en Casamance au Sénégal « lorsque la mobilisation communautaire pour l'environnement ramène la bonne vie au village »¹⁸⁷.

Kawawana signifie « notre patrimoine à conserver tous ensemble ». C'est le fruit de l'effort de quelques pêcheurs locaux du Peuple Diola de basse Casamance, réunis en une association, qui ont su créer une auto mobilisation des communautés de leurs 8 villages regroupant près de 12 000 personnes, ceci sans projet d'appui financier extérieur et aboutissant à la reconstruction d'un territoire de vie qui se dégradait d'année en année. Les institutions de gouvernance de Kawawana ont établi un plan de gestion de leur territoire de vie en trois parties internes à la zone de mangroves : une première zone interdite d'accès à tout le monde, lieu

de reproduction de la ressource halieutique et fief des ancêtres et des Esprits de la conservation. Une deuxième zone est réservée à la pêche villageoise, les produits issus de cette pêche devant être obligatoirement soit consommés soit vendus localement par des intermédiaires locaux afin de satisfaire la demande locale à un prix accessible au plus grand nombre des membres de la communauté. Une troisième zone de pêche est autorisée à tout le monde mais avec interdiction des filets non autorisés par la législation nationale. Les produits de pêche et de collecte de cette zone peuvent être vendus librement sur tous les marchés de la région. Un autre acquis, plus global celui-là, est celui de la reconnaissance officielle en 2010 de Kawawana par l'État sénégalais.

Kawawana¹⁸⁸ a réussi à améliorer le quotidien des gens, à commencer par la nourriture avec plus de poisson, de meilleure qualité et à un meilleur prix car produit, pêché et vendu sur place. En outre, la vente de poisson a généré plus de revenus et moins de dettes pour les pêcheurs, avec la création d'emplois pour la commercialisation locale, engageant un cercle vertueux pour toute l'économie locale.

Les résultats des décisions et des mesures de gestion prises par la communauté de Mangagoulack sont très positifs mais l'institution de gouvernance de Kawawana doit rester prudente et vigilante car des menaces perdurent, surtout concernant le poisson et le bois de mangrove, qui sont recherchés dans toute la région.



Avantages

Les fonds sont généralement investis pour générer des revenus à long terme, assurant une stabilité et une autonomie financière.

Les projets financés répondent directement aux besoins et priorités de la communauté locale.

La fondation favorise la collaboration et l'engagement entre les différents acteurs de la communauté.

La fondation permet un système flexible, qui peut s'adapter rapidement aux changements et aux nouveaux besoins de la communauté.



Défis

La **levée de fonds initiale et continue** peut être un défi, surtout dans les communautés aux ressources limitées.

Il est important de veiller à **assurer une gestion prudente et transparente des fonds** pour maintenir la confiance des donateurs.

Maintenir dans la durée une fondation communautaire exige **le maintien d'un engagement fort et continu** de la part de la communauté et des parties prenantes. Il faut mesurer efficacement l'impact des projets financés pour garantir leur pertinence et leur efficacité.

186 «Quoi qu'il arrive, Kambara doit se développer». WACSeries. Issue Paper. Vol.9. Issue 3. West Africa Civil Society Institute. Accra, Ghana

187 Une APAC authentique en Casamance. L'histoire de Kawawana

188 Kawawana, territoire de vie



LE CAS PARTICULIER DES DIASPORAS

Définition

Les diasporas ont été reconnues comme des contributeurs influents au développement et à la réponse humanitaire de leurs pays d'accueil et d'origine à l'Agenda 2030 et à l'Objectif 19 du Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières (GCM), qui appellent à « créer les conditions permettant aux migrants et aux diasporas de contribuer pleinement au développement durable dans tous les pays ». Les organisations de la diaspora jouent un rôle important lorsqu'il s'agit de mobiliser, de défendre et de mettre en œuvre des changements pour les membres de la diaspora et leurs communautés.

Le **FORIM** note que les organisations¹⁸⁹ de solidarité internationale issues des migrations (OSIM) sont reconnues aujourd'hui comme des acteurs importants de la société civile. Progressivement, elles s'organisent et se structurent collectivement pour se renforcer et faire valoir leurs capacités et leurs expertises. Certains membres se fédèrent ainsi en associations reconnues dans le pays « d'accueil » et mobilisent des fonds dans ce pays (avec les avantages fiscaux liés) pour les redistribuer dans leur pays d'origine. Pour les organisations nationales, la mobilisation des diasporas peut être un objectif porteur de résultats.

Beaucoup de structures existent et représentent les membres des diasporas. Ces initiatives permettent aux acteurs des diasporas de fédérer leurs actions et/ou leur volonté de participer au développement local de leur pays d'origine. Nous en citons quelques-unes.

Idiaspora¹⁹⁰ vise à « relier ceux qui veulent créer un changement positif avec des opportunités concrètes pour forger un avenir meilleur ».

La plateforme ADEPT¹⁹¹ donne également un espace aux diasporas qui souhaitent aider leurs territoires d'origine. ADEPT est la plateforme Afrique-Europe de développement de la diaspora, un réseau paneuropéen constitué en 2017 et basé à Bruxelles. « Notre vision est un monde où l'Afrique, son peuple et sa diaspora sont autonomes et transformés. »

L'Organisation des Femmes Africaines de la Diaspora¹⁹² est une fédération d'Associations et d'Entreprises dirigées par des Femmes Africaines vivant hors de leur continent.

Assomaliennes¹⁹³ est la plateforme qui a pour objectif de référencer toutes les associations maliennes présentes en France et dans les pays où il y a une diaspora malienne.

Le Club Efficience¹⁹⁴ est une initiative privée de mise en réseau, dirigée par la diaspora, qui rassemble des segments spécifiques de ses membres (dans ce cas, la « diaspora économique » éduquée et hautement qualifiée), ainsi que des partenaires du monde des affaires, des institutions et de l'enseignement supérieur. Ce réseau fonctionne par abonnement (les forfaits varient entre

80 et 250 euros par mois) et s'appuie sur une image de marque moderne (ce qui a certainement contribué au suivi très actif dont bénéficient les pages LinkedIn et Facebook de Club Efficience). Les abonnés du réseau bénéficient d'un accès à l'annuaire des membres et aux événements organisés par le Club.

5 étapes

- 1. Soigner la communication digitale** : mettre à jour le site internet, organiser des campagnes spécifiques de sensibilisation ;
- 2. Identifier les représentants des diasporas susceptibles de pouvoir participer aux actions** de votre OSC : s'ils sont fédérés en association, elles vont concerner une zone géographique spécifique ; il vaut veiller à ce que votre OSC corresponde aux critères très concrets des associations basées dans les pays « d'accueil ». Il y a plusieurs méthodes proposées, qui fédèrent les diasporas : des associations, des plateformes, des réseaux. Il s'agit de les identifier pour pouvoir proposer aux membres de participer à l'amélioration sociale de leurs territoires d'origine en tenant compte du fait que pour certains, il s'agira « d'afro descendants » ;
- 3. Mobiliser ces acteurs** : il faut savoir présenter des résultats concrets, démontrer les impacts obtenus, prouver l'efficacité des actions menées, la réponse effective aux besoins des populations locales, l'inclusivité des projets etc. ;
- 4. Fidéliser** : à partir du moment où un projet est inauguré avec une association issue de la diaspora, il faudra veiller à communiquer autour des résultats obtenus, à impliquer les autorités locales ;
- 5. Aller plus loin** : c'est le moment de se poser la question de la création éventuelle d'une fondation communautaire (cf. partie spécifique).

Expériences

Le processus de Rabat a publié un recueil de pratiques d'engagement avec la diaspora¹⁹⁵. Beaucoup d'exemples d'expériences de mobilisation des membres de la diaspora sont proposés, parmi lesquels :

- **SUSU** : une plateforme digitale permettant aux membres de la diaspora de financer les soins de santé de leur famille restée au pays. SUSU (« solidarité » en yoruba) est une start-up de santé digitale qui permet aux membres de la diaspora de souscrire à des soins de santé pour leurs proches vivant dans leur pays d'origine.
- **Initiative LT Big Brother** du programme Global Lithuanian Leaders permet à des professionnels lituaniens de la diaspora (« grands frères et sœurs ») d'offrir un mentorat structuré à des étudiants et jeunes professionnels de leur pays d'origine (« petits frères et sœurs »), notamment dans les domaines de l'élaboration de plans de carrière, des affaires et de la communication. Depuis 2009, l'initiative a attiré plus de 2 500 participants.

189 FORIM

190 Idiaspora

191 Plateforme organisations de développement de la diaspora africaine

192 Organisation des femmes africaines de la diaspora

193 AssoMaliennes «Seul, on va plus vite, ensemble on va plus loin.»

194 Club Efficience

195 Processus de Rabat, recueil de pratiques d'engagement avec la diaspora

- **Asociacion de ciudadanos de Guerle en España** (ACIGE) est une association des ressortissants du village de Guerlé (CR de Sadio, département de Gossas) pour le développement du village.
- **DIASPORA ACTION SÉNÉGAL**¹⁹⁶ créée depuis 2015 a pour objectif de promouvoir le développement socio-économique (éducation, santé, culture, environnement, jeunesse, sport...) de populations démunies au Sénégal. L'association compte aujourd'hui 9 membres, répartis sur le territoire national, qui s'acquittent d'une cotisation de 150 euros par an.



Défis

Lamine Traore, Coordonnateur du PRA/OSIM, FORIM, rappelle que le défi principal est sans doute lié à la relève.

« Une question se pose par rapport au renouvellement générationnel. Sur la façon dont les jeunes de la deuxième et troisième génération interviennent en comparaison aux formes d'intervention des doyens, notamment en termes de portage de projets en direction des pays d'origine. Est-ce que ce sont les mêmes thématiques qui les motivent ? Intégrer la jeunesse est un enjeu. Le FORIM a créé une commission jeunesse. »

— Lamine Traore, Coordonnateur du PRA/OSIM, FORIM

Un deuxième défi réside dans le fait de bien maintenir ce lien de confiance. M. Traore l'exprime ainsi :

« Pour les diasporas, travailler avec une structure locale nécessite plus que juste travailler sur un projet, il y a une relation de confiance à avoir avec la structure locale, en termes d'équilibre du partenariat entre celui qui apporte les fonds et le receveur, et pour les projets cela fait partie des clés de réussite. »

— Lamine Traore, Coordonnateur du PRA/OSIM, FORIM



LE CAS PARTICULIER DU WAQF, DE LA ZAKAT ET DE LA ZADAQAḤ

Le WAQF

Définition

Le Waqf¹⁹⁷ est un concept religieux consistant à la donation d'actifs ou de propriétés à conserver à perpétuité au profit de causes ou d'institutions caritatives spécifiques. L'objectif principal du Waqf est de générer des revenus durables pouvant être utilisés pour soutenir diverses initiatives, tels que l'éducation, les soins de santé, la réduction de la pauvreté et le développement des infrastructures.

Il existe plusieurs types de Waqf, chacun remplissant un objectif distinct. Les formes courantes incluent le Waqf en espèces (où l'argent est directement donné), le Waqf immobilier (où les propriétés sont dotées) et le Waqf mobilier (où des biens meubles tels que des véhicules ou des machines sont dédiés). Le Waqf en espèces fournit des fonds immédiats pour des projets caritatifs, tandis que le Waqf immobilier offre une source de revenus à long terme via des contrats de location ou de bail. Le Waqf mobile peut être particulièrement utile pour soutenir des initiatives spécifiques nécessitant du matériel ou des ressources.

Le Waqf peut être structuré de différentes manières pour répondre aux besoins et objectifs spécifiques de la dotation. Certaines structures courantes incluent le Waqf familial, où les actifs sont dédiés par une seule famille ou un seul groupe et le Waqf communautaire, où plusieurs individus ou organisations mettent en commun leurs ressources pour établir une dotation collective. De plus, le Waqf d'entreprise permet aux entreprises de reverser une partie de leurs bénéfices à des causes caritatives, promouvant la responsabilité sociale et le développement durable.

Le Waqf collectif, également connu sous le nom de « Waqf al-jama'i », est un autre aspect du Waqf dans la société islamique. Ce concept implique la mise en commun des ressources de plusieurs individus ou familles pour établir une dotation commune. En combinant leurs contributions, les individus peuvent créer des institutions Waqf à plus grande échelle, qui répondent de manière globale à divers besoins sociaux.

¹⁹⁶ Diaspora Action Senega

¹⁹⁷ Le waqf, exploiter le pouvoir des dotations islamiques pour le bien social

5 étapes

1. **Identifier le Waqf** qui correspond à vos besoins en contactant les administrations de Waqf, les mosquées ou les institutions islamiques qui gèrent des Waqfs ;
2. **Soumettre une demande formelle** à l'administration du Waqf, en incluant des informations sur votre organisation, ses besoins ainsi que la nature de l'aide demandée ;
3. **Faire examiner la demande** par l'administration du Waqf, évaluer les besoins de l'organisation et vérifier les informations fournies. L'authenticité des demandes est évaluée dans le but de s'assurer que les fonds ou les biens sont distribués de manière appropriée ;
4. **Attendre la notification de la décision** d'acceptation ou de rejet de la demande ;
5. **Recevoir**, si la demande est acceptée, **les aides aux bénéficiaires**, sous forme de biens, de services ou de soutien financier selon les termes du Waqf.

Expériences

- **L'immeuble « Waqf Al Khayria » constitué en 2022 par l'ONG Al Khayria.** Ce bien Waqf est un immeuble mis en location. Les revenus généraux sont distribués mensuellement pour prendre en charge les orphelinats créés par l'association.
- **Une communauté pourrait se réunir pour établir un Waqf¹⁹⁸ collectif** qui soutient un hôpital, une université et un centre de formation professionnelle. Cette approche collaborative maximise non seulement l'impact des contributions individuelles, mais favorise également un sentiment de responsabilité et d'unité communautaires.



Avantages

Le Waqf est une source de financement stable et continu par sa nature perpétuelle.

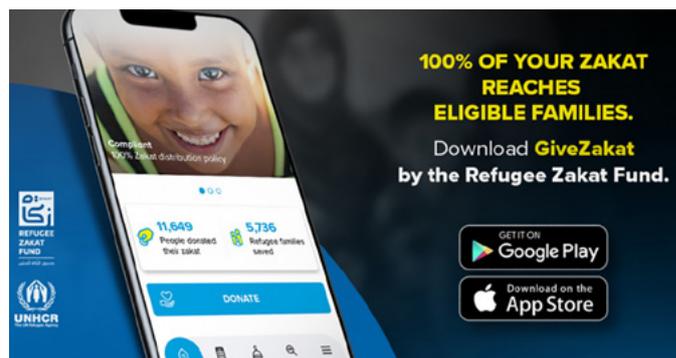
La création et la gestion de Waqf impliquent généralement la communauté, et renforcent ainsi le sentiment de participation et de responsabilité collective. De plus, les revenus de Waqf peuvent soutenir des initiatives de long terme.



Défis

Le Waqf est confronté aux **problèmes de mauvaise gestion**, au **manque de transparence**, aux **complexités juridiques et réglementaires**, ainsi qu'à **l'expertise et au professionnalisme inadéquats** qui entravent l'utilisation optimale des actifs du Waqf.

Des approches innovantes sont adoptées pour surmonter ces défis. L'une de ces innovations est **la numérisation du Waqf**. Des plateformes en ligne¹⁹⁹ ont vu le jour et permettent aux particuliers d'établir et de gérer efficacement des dotations Waqf. Ces plateformes offrent transparence, responsabilité et accessibilité, permettant aux individus du monde entier de contribuer aux initiatives Waqf.



La Zakat

Définition

La Zakat est une obligation religieuse qui consiste à verser une partie de ses revenus à des œuvres de charité. Elle s'applique aux biens accumulés par une personne au cours de l'année lunaire.

Le crowdfunding peut jouer un rôle plus important dans les dons de la Zakat ainsi que dans les campagnes de collecte de dons Zakat. La plupart des musulmans préfèrent donner la Zakat à des organisations caritatives qui fournissent des fonds aux nécessiteux et aux pauvres plutôt que de la donner directement aux bénéficiaires. Les mosquées sont parmi les bénéficiaires les plus courants de ce type de dons caritatifs. Il est également utile de savoir quelles régions du monde sont susceptibles d'attirer les donateurs potentiels.

Certains pays se dotent maintenant d'instances officielles (étatiques) pour collecter la Zakat, comme la Mauritanie.

Expériences

- **Fonds HCR « Zakat refugee fund ».** Grâce au Fonds de Zakat pour les réfugiés du HCR, les familles vulnérables, notamment les femmes et les enfants, bénéficient d'une aide en espèces pour couvrir les dépenses prioritaires telles que le loyer, la nourriture, les soins de santé et le remboursement des dettes. Dans certains cas, la Zakat peut également être distribuée sous forme d'aide en nature, comme des articles de première nécessité ou des kits d'hygiène, d'hébergement et d'éducation. Le Fonds suit les recommandations des fatwas en consacrant 100 % des fonds aux personnes déplacées éligibles à la Zakat.
- **Fonds sénégalais pour la Zakat²⁰⁰** est une structure de collecte, d'administration et de redistribution de la Zakat à ses ayants-droits. Elle a pour mission de développer les ressources de la Zakat, des donations volontaires et du Waqf et leur utilisation conforme à la charia pour la prise en charge des besoins sociaux des Sénégalais, avec un haut niveau d'efficacité et d'excellence.
- **Campagne d'appel aux dons sur internet du Secours Islamique France** avant la tabaski « j'offre un mouton ».
- **Campagne sur JamaaFunding²⁰¹** « Korité et Talibés ».

¹⁹⁸ Rapport de l'impact sur le développement du Fonds d'Investissement des Biens Waqf

¹⁹⁹ Waqf Secours Islamique France

²⁰⁰ Fonds sénégalais pour la zakat

²⁰¹ Jaamafunding campagne de levée de fonds Korité et Talibés



Avantages

Cette alternative représente une source de financement stable, qui permet aux organisations de planifier et de financer des projets à long terme. Elle octroie également un soutien communautaire accru car elle renforce les liens entre les donateurs et les bénéficiaires, ainsi que la crédibilité et la légitimité de l'organisation.



Défis

La gestion de Zakat exige **un maintien de la transparence dans la collecte et la distribution des fonds de la Zakat** car les donateurs veulent être sûrs que leurs contributions sont utilisées de manière appropriée et efficace.

Déterminer et appliquer des critères d'éligibilité équitables pour les bénéficiaires de la Zakat peut être complexe, surtout dans des communautés aux besoins variés. Cette méthode implique donc une connaissance des règles de la Zakat.

La Zadaqa ou Sadaqah

Définition

La Sadaqah est un acte de charité religieux pour soutenir la communauté islamique qui, contrairement à la Zakat, est totalement volontaire. Elle peut s'octroyer sous forme de dons monétaires, en nature ou actes de service. Ces dons peuvent aider votre organisation caritative islamique à se développer, afin d'apporter un soutien aux personnes vulnérables de la communauté.

6 étapes

1. **Identifier les sources** de Sadaqah (institutions Islamiques, mosquées, organisations caritatives islamiques, leaders ou groupes communautaires) qui dirigent des initiatives de Sadaqah, en collectant et distribuant la Sadaqah ;
2. **Se renseigner sur les critères d'éligibilité** spécifiques pour l'attribution de la Sadaqah, les documents requis (preuves de revenus, preuves de besoin et autres documents justificatifs spécifiques) et les types de besoins pris en charge (alimentaire, médical, éducatif, etc.) ;
3. **Rassembler tous les documents requis** pour prouver votre situation et vos besoins ;
4. **Soumettre une demande** en suivant la procédure de demande spécifique ;
5. **Faire évaluer votre demande** (vérification des documents et informations fournies, évaluation des besoins pour déterminer la nature et l'ampleur de l'aide à fournir) ;
6. **Recevoir**, une fois votre demande approuvée, **la Sadaqah** sous la forme définie par l'organisation (dons monétaires, dons en nature ou services).

Expériences

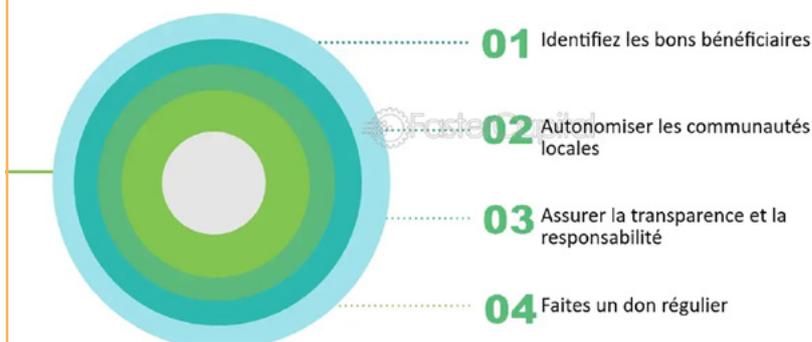
La Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (IFRC) réalise des sauvetages en Méditerranée, face à la forte augmentation du nombre de migrants tentant la traversée vers l'Europe. Les dons de Sadaqah permettent à l'IFRC de fournir des services humanitaires directement aux personnes en péril dans les eaux dangereuses de la mer Méditerranée.



Avantages

De nos jours de nombreuses collectes de fonds se font en ligne pour offrir aux donateurs des moyens simples et sécurisés de donner la Sadaqah, par le biais de formulaires ou pages de don intégrés aux sites internet des organisations. Un grand nombre de donateurs choisissent également de donner régulièrement à des œuvres de charité par le biais de dons récurrents (à intervalles réguliers), permettant de faire des dons plus importants au fil du temps qu'avec une seule Sadaqah ponctuelle.

Bonnes pratiques pour une distribution efficace de Sadaqah





Défis

Il est crucial d'**assurer une bonne compréhension** et de **respecter les conditions fixées ou les attentes** quant à l'utilisation de la Sadaqah reçue.



LE MÉCANISME DE « EUROPEAN FRIENDS FUNDS »

Définition

Le fonds « European Friends Fund²⁰² » (EFF) est un **outil philanthropique** développé par la Fondation Roi Baudouin (FRB) pour aider les ONG non européennes (ayant un siège en dehors de l'Europe) à lever des fonds en sollicitant des donateurs internationaux pour leurs projets.

Cet instrument **facilite la philanthropie transfrontalière**, en permettant aux donateurs européens de soutenir des ONG situées dans différentes parties du monde par le biais de contributions déductibles fiscalement dans leur pays d'origine.

Il y a des **frais uniques de 1 000 €** pour ouvrir un European Friends Fund ainsi que des frais de gestion de 5 % calculés en pourcentage des contributions annuelles. Au-delà de 100 000 € de dons agrégés sur l'année, le calcul des frais est dégressif.

La durée de l'accord du EFF est de 3 ans, mais une prolongation de l'accord peut être demandée. Pour plus d'informations, contacter la Fondation Roi Baudouin (Téléphone +32 2 549 61 53, Courriel smets.s@mandate.kbs-frb.be).

4 étapes

1. Les ONG doivent **introduire une demande formelle** (en anglais) en complétant et soumettant le questionnaire de pré approbation, qui fournit à la FRB des informations de base sur la mission, l'administration, les programmes, les sources de financement, la gouvernance de la structure, ainsi que des informations sur les projets spécifiques qu'elles souhaitent financer à travers ce fonds ;
2. Un **comité de sélection** indépendant examine chaque candidature pour déterminer si les activités de l'organisation sont conformes aux critères d'éligibilité, aux directives de la KBF et aux objectifs caritatifs. Celui-ci se réunit trois fois par an ;
3. Une fois la candidature approuvée, **le EFF sera créé** par le biais d'une convention avec la FRB et permettra à l'ONG (nationale africaine) de collecter des dons :
 - En Belgique, aux Pays-Bas, en France, au Luxembourg et au Danemark, directement par l'intermédiaire de la Fondation Roi Baudouin, conformément à la législation fiscale nationale de ces pays,
 - Dans les autres pays européens, via le réseau TGE <https://www.transnationalgiving>.
4. Une fois le EFF mis en place, tous les **détails pratiques pour collecter des fonds dans les différents pays sont mis à disposition** de l'ONG. Cela permet ainsi à l'ONG d'informer ses donateurs potentiels qu'ils peuvent soutenir ses projets par une contribution à l'EFF de l'ONG, soit directement à la FRB soit par l'intermédiaire du partenaire TGE.

Expériences

- **European Friends of Kesho Congo Fund** : Kesho Congo²⁰³ propose des projets innovants, locaux et durables en faveur des populations du Sud-Kivu, RD Congo.
- **European Friends of Itot Africa Fund** : Itot Africa²⁰⁴ forme les jeunes aux compétences numériques afin de créer et de ramener des emplois en Afrique.
- **European Friends of Maternity Africa Fund** : Maternity Africa²⁰⁵ fournit un traitement des fistules et des soins de maternité de qualité aux femmes marginalisées dans toute la Tanzanie.



Avantages

Grace à la FRB et son réseau de 20 partenaires de TGE, les European Friends Funds offrent une solution efficace aux donateurs de plusieurs pays européens, qui bénéficient de l'octroi d'une attestation fiscale : celle-ci va non seulement susciter plus de dons, mais également susciter des dons plus importants car plus rentables.



Défis

Attention, **la FRB ne se charge pas de la collecte de dons** mais vous facilite les démarches administratives.

²⁰² EFF

²⁰³ Kesho Congo

²⁰⁴ Itot Africa

²⁰⁵ Maternity Africa

FINANCEMENTS À PARTIR DE MOBILISATION DE RESSOURCES EN INTERNE



VENTE D'EXPERTISE OU DE CONSULTANCE

Définition

La consultance est le fait de transférer des compétences techniques à un tiers. Ces compétences découlent d'une expertise développée par un individu au sein d'une organisation, qui va être mise à disposition par la vente de ses services spécialisés. Le but étant d'apporter un soutien technique à une organisation dans des domaines tels que les ressources humaines, la technologie, la communication, la gestion, le domaine juridique ou financier entre autres, lui permettant ainsi de consolider des compétences existantes mais demeurant insuffisantes, ou encore d'acquérir de nouvelles compétences.

Selon l'ABF (Association Burkinabé de Fundraising²⁰⁶), la capacité technique est un moteur indispensable de la viabilité d'une organisation pour faire perdurer les qualités organisationnelles.

Ce modèle peut prendre diverses formes : des formations en présentiel ou en ligne, des séminaires, des webinaires, des conférences, des visites d'échanges.

La vente d'expertise est une bonne alternative pour toute organisation ayant une expertise avérée dans un domaine bien précis.

11 étapes

1. **Évaluer la capacité interne** (compétences et expertises disponibles) au sein de l'organisation ;
2. **Évaluer les besoins** (la demande) et identifier clients potentiels ;
3. **Définir des objectifs** clairs, concis et réalisables pour la consultance, et développer l'offre (service offert, prix et avantages pour les clients) ;
4. **Justifier le choix de ce modèle** auprès du Conseil d'administration ;
5. **Développer un modèle de consultance** pour l'organisation, sous la forme d'une stratégie qui guidera la mise en œuvre du modèle. Établir des processus pour la gestion des contrats, la facturation, et le suivi des projets de consultance ;
6. **Faire approuver la stratégie** par le Conseil d'administration ;
7. **Faire la promotion des services de consultance** auprès des clients potentiels par des canaux appropriés, comme les réseaux professionnels, les conférences et les plateformes en ligne ;
8. **Engager des discussions avec des clients potentiels**, négocier les termes des contrats, et formaliser les accords ;
9. **Offrir des services de consultance selon les termes convenus**, en veillant à la satisfaction des clients ;
10. **Piloter l'approche** pendant un an ou deux, évaluer l'impact des services fournis et recueillir les retours des clients pour améliorer continuellement l'offre ;
11. **Capitaliser** et déterminer si l'approche de l'organisation vaut la peine d'être poursuivie.

Expériences

- **Cameroon Debate Association (CDA)** est une organisation de la société civile qui a pu générer des financements alternatifs en offrant des services de consultance. Fortement dépendante des subventions, l'organisation a dû chercher d'autres moyens de mobiliser des ressources. Avec le soutien de son Conseil d'administration et l'engagement du personnel, elle a mis en place un modèle de consultance en proposant des formations développées par des professionnels sur des thématiques liées au débat, tels que la négociation, le débat pour le plaidoyer, l'initiation au débat politique.
- D'autres ONG utilisent ce modèle en offrant des services pour évaluer des projets ou en proposant des formations.



Avantages

Ce modèle contribue à la visibilité de l'organisation, renforce les relations avec d'autres acteurs du secteur et permet d'accéder à des opportunités pour de futures collaborations.

Il contribue également au renforcement des capacités internes de l'organisation.



Défis

La mise en place peut s'avérer coûteuse (renforcement des capacités, investissement financier dans le marketing et la publicité). Le rendement peut quant à lui s'avérer peu significatif et se suffire difficilement à lui-même pour représenter une source de revenus alternative, d'autant plus qu'il s'agit d'un domaine très concurrentiel.



Attention, **ce modèle exige** :

- **Une prestation de service de qualité** pour maintenir la réputation et la crédibilité de l'organisation.
- Un bon équilibre entre la prestation de service et les autres activités de l'organisation. **Attention aux situations où les intérêts commerciaux peuvent entrer en conflit avec la mission de l'organisation.**

Assurez-vous de la **conformité des contrats et activités** avec les réglementations locales.

Ces services doivent également **faire l'objet de suivi et d'évaluation d'impact**.



VENTE DE PRODUITS

Définition

La consultance est le fait de transférer des compétences techniques à un tiers. Ces compétences découlent d'une expertise développée par un individu au sein d'une organisation,

Cette activité consiste à commercialiser des produits dans le but de financer des projets et peut se réaliser dans le cadre d'entreprises sociales ou d'entreprises créées spécifiquement pour alimenter financièrement les actions menées par l'ONG (cf. plus loin). Cependant, il n'est pas forcément nécessaire de créer une nouvelle structure pour vendre des produits issus des projets menés. Les produits peuvent être artisanaux, alimentaires, vestimentaires, ou encore des articles spécifiques liés à une cause.

Certaines organisations ouvrent des boutiques en ligne pour vendre leurs produits (des boissons, des tee-shirts, des paquets de lessive etc., avec par exemple le logo de l'ONG).

Certaines vendent des produits issus des activités qu'elles mènent sur le terrain (semences, produits transformés etc.).

D'autres, effectuent un achat solidaire impliquant les sympathisants de l'organisation, ou en contractualisant avec une entreprise (dans le cadre de ses actions RSE) qui leur remet des produits à commercialiser et leur permet de bénéficier d'une marge.

Les revenus générés sont reversés à l'organisation et constituent ainsi des fonds propres qui sont utilisés pour soutenir les activités et les projets de l'organisation.



8 étapes

Évaluer les capacités internes (compétences et ressources disponibles), les besoins financiers de l'organisation ainsi que les objectifs à atteindre ;

1. **Définir les produits à vendre** en lien avec la mission de l'organisation ou qui répondent à une demande spécifique. Analyser la demande, la concurrence et définir le public cible ;
2. **Élaborer un plan d'affaires** détaillant les objectifs, la stratégie de vente, le budget et les projections financières. Définir les canaux de distribution (en ligne, boutiques physiques, événements), les outils de communication et les supports de promotion ;
3. **S'assurer que la vente de produits est conforme à la législation locale**, notamment en termes de fiscalité et de statut juridique de l'organisation. Obtenir les autorisations nécessaires et enregistrer l'activité commerciale si besoin ;
4. **Mettre en place la logistique d'approvisionnement** (fournisseurs et gestion des stocks), les infrastructures nécessaires pour la vente (boutique en ligne, points de vente physiques) et développer un système de gestion des ventes, de l'inventaire et du service client ;
5. **Organiser un événement de lancement** ou une campagne de communication pour annoncer le début de la vente. Utiliser les réseaux sociaux, les courriels, les relations publiques et d'autres moyens pour promouvoir les produits ;
6. **Analyser les performances de vente** régulièrement pour ajuster les stratégies. Recueillir et analyser les retours des clients pour améliorer les produits et le service.
7. **Mesurer les résultats** par rapport aux objectifs financiers et opérationnels, et ajuster les stratégies en fonction des résultats obtenus et des retours.
8. **Assurer une gestion transparente et efficace** des fonds récoltés, et réinvestir une partie dans des initiatives de vente ou dans les programmes de l'organisation pour garantir la durabilité de l'activité.

Expériences

- **Amnesty International**²⁰⁷ propose une boutique en ligne relayée par des nombreux sites. Il s'agit pour elle de vendre des vêtements avec la « marque » Amnesty International.

207 <https://shop.amnestyusa.org/>

- **Action for Women**²⁰⁸ (association grecque et présente en Suisse également) propose une série de produits en ligne et communique des informations sur les femmes à qui ces ventes vont bénéficier. Les produits portent le nom de bénéficiaires, c'est une des actions de motivation en direction des éventuels acheteurs.
- Sié Hien²⁰⁹ nous a partagé quelques exemples : « **Certaines ont des radios locales qui génèrent des ressources, d'autres ont construit des magasins autour de leurs sites, ou mettent des espaces en location, ou des salles de conférence en location, et d'autres ont mis en place une auberge, où l'on peut louer des chambres** ».
- **Handicap et Inclusion**²¹⁰ propose des produits achetés dans d'autres magasins et revendus sur son site. Cela lui permet de demander une contribution complémentaire pour financer ses activités.
- Toujours dans les achats solidaires, et parmi les plus renommés, on trouve aussi **la boutique de MSF**²¹¹.
- **African Plan**²¹² a créé une boutique en ligne qui propose à la vente les rapports qui ont été produits par African plan dans le cadre de ses activités. Les produits sont reversés à des actions solidaires.
- On peut citer également l'exemple d'une ONG au Malawi qui **vend des semences à certains agriculteurs, puis rachète les récoltes** de ces agriculteurs pour les revendre.
- Au Ghana, par exemple, **certaines OSC font payer les services et l'utilisation des installations**, et mettent en place des **programmes générateurs de revenus**. Le modèle peut évoluer vers celui de l'entreprise sociale, comme on le verra plus loin.
- Pierre Carret²¹³ cite : « **Biosfera, au Cap-Vert, a développé une initiative avec les pêcheurs, pour avoir des groupes de pêcheurs qui respectent les tailles minimums de prise de certains poissons, notamment des poissons qui sont en train de se raréfier. Sur la chaîne de valeur, il y a un premium qui est donné au niveau des restaurants qui peuvent afficher un label stipulant qu'il s'agit de poisson pêché durablement dans l'aire marine protégée. Du coup, les pêcheurs sont mieux rémunérés et ça permet aussi de financer les activités de suivi et de monitoring de l'association** ».
- Selon Seynabou Thiam Monnier²¹⁴, « **des ONG telles que Speak Up Africa, DKT, dans la santé, qui créent des produits ou des services pour la gestion des naissances, la contraception...** ».
- Anne-Marie Sawadogo²¹⁵ prend l'exemple de **l'ONG Palobdé et du Gret** :
 - « **L'ONG Palobdé s'investit dans la fabrication de protections hygiéniques à base de coton tissé localement et qui sont réutilisables. La thématique sur laquelle elle s'investit est tellement demandée qu'il y a énormément de grosses ONG ou d'institutions internationales, comme l'UNICEF ou des ministères, qui achètent de grosses quantités de leur produit pour les redistribuer aux populations qui en ont besoin, notamment les jeunes filles dans les écoles etc. Cette ONG génère l'équivalent d'un chiffre d'affaires très important, et c'est pourtant une structure associative** ».
 - « **Le GRET et d'autres structures accompagnent sur les thématiques de nutrition des enfants notamment avec la production des produits alimentaires pour les enfants, tels que des bouillies enrichies etc. Ces produits se vendent très bien sur le marché et génèrent des ressources, mais sont pourtant produits par une structure à but non lucratif, une structure associative** ».
- Karine Meaux donne l'exemple :

« **Des groupes de femmes soutenus par l'association ont fait des tontines, et par la suite se sont mises en réseau avec des fonds de solidarité, dont une partie était reversée à l'association qui les avait soutenues, pour aider à faire tourner l'association.** »

— Karine Meaux, Responsable du pôle Urgences, Fondation de France



Avantages

Cette méthode octroie des revenus réguliers pour financer des projets. De plus, les produits servent de vecteurs de sensibilisation pour les causes soutenues et les acheteurs deviennent des partenaires actifs dans le soutien de la cause.

Elle permet également de soutenir les producteurs locaux et de promouvoir des pratiques commerciales équitables.

208 <https://afw.ngo/shop>

209 Sié Hien, Coordonnateur du Fonds commun Genre, DIAKONIA

210 <https://boutique.handicap-international.fr/>

211 <https://boutique.msf.fr/>

212 <http://africanplan.org/ar/shop>

213 Pierre Carret, Responsable des subventions, CEPF

214 Seynabou Thiam Monnier, responsable de programme senior de WIA

215 Anne-Marie Sawadogo, gestionnaire du Fonds Genre Sahel de l'AFD



Défis

Cette alternative exige **un effort soutenu sur plusieurs fronts** pour assurer son succès. Il est impératif de **maintenir une qualité constante des produits** afin de garantir la satisfaction des clients et préserver la réputation de l'organisation. Le **développement de stratégies marketing** est crucial pour promouvoir les produits et sensibiliser les consommateurs à la cause soutenue. Cela inclut la **mise en place de canaux de distribution variés**, tels que des boutiques, des marchés locaux, des événements caritatifs, ou encore des partenariats avec des magasins. **La rentabilité des ventes doit être une priorité**, nécessitant une gestion rigoureuse des coûts. En parallèle, des **ressources humaines qualifiées** et une **logistique efficace** sont essentielles pour gérer les stocks, les commandes et les livraisons. Il est également fondamental de **communiquer de manière transparente sur l'utilisation des fonds générés** afin de maintenir la confiance des consommateurs. Enfin, un **suivi régulier des ventes**, la **collecte de retours clients** et l'**ajustement de la stratégie en fonction des résultats obtenus** sont indispensables. Face à une concurrence potentielle sur le marché, il est crucial de **se démarquer** et de **veiller à ce que les valeurs partagées soient alignées**, notamment lors de collaborations avec d'autres entreprises.

Il ne faut pas perdre de vue le métier de base de l'ONG et mesurer les efforts consentis pour la mise en place de ces ventes de produits.



COTISATIONS DES MEMBRES

Définition

Les membres de l'organisation désignent des individus ou des entités (entreprises, organisations ou groupes communautaires) qui adhèrent à cette organisation en s'engageant à soutenir ses objectifs et ses activités. Ces membres peuvent participer activement à la gouvernance, aux projets, et aux activités de l'OSC.

Ils contribuent souvent financièrement par le biais de cotisations et bénéficient en retour de divers avantages (tels que l'accès à des ressources, des formations, ou la possibilité de participer à des événements et à des décisions stratégiques de l'organisation, l'accès à des réductions etc.).

Les cotisations sont souvent demandées aux membres actifs et aux membres bienfaiteurs de manière régulière pour soutenir les activités et projets. Dans certains cas ces cotisations constituent une source de financement stable et permettent à l'organisation de fonctionner efficacement.

6 étapes

- Décider de solliciter des personnalités** et/ou des entreprises pour qu'elles s'engagent en tant que membres de l'association ;
 - Catégoriser les membres**, qui peuvent être des membres fondateurs, des membres actifs, des membres bienfaiteurs, des membres d'honneur ou honoraires, ou des membres de droit ;
 - Fixer le montant de la cotisation**, qui peut être fixe ou variable en fonction des capacités financières des membres ;
 - Décider de la fréquence des paiements** (mensuelle, trimestrielle, annuelle...). La catégorie de membre définit le niveau de cotisation ;
 - Suivre le rythme d'encaissement des cotisations** et relancer les membres ;
 - Fidéliser les membres** en organisant des actions concrètes (présentation des réalisations, communication d'informations).
- annuelle à l'organisation, dont le montant varie mais peut atteindre 100\$, et qui constitue un fonds de réserve essentiel pour l'organisation.
 - En RDC, « **Jeunesse à l'œuvre de la charité et du développement**²¹⁷ » n'a reçu que peu ou pas de financement externe et s'appuie sur une combinaison de cotisations des membres et de contributions du personnel provenant de petites entreprises.
 - En Ouganda, l'organisation **Human Rights Focus**²¹⁸ a utilisé les contributions de son personnel, les cotisations des membres de la communauté locale et celles des membres de son conseil d'administration pour acheter un petit terrain à la périphérie de la ville. Ce qui a permis à l'organisation de poursuivre ses activités lorsqu'elle a perdu ses bureaux, à la suite de la décision du gouvernement de céder le bâtiment à une autre institution.
 - FIDA Uganda**²¹⁹ a utilisé les contributions de ses membres, de son personnel, de ses amis et de sa famille pour fournir des services de réponse rapide aux femmes ayant de graves besoins juridiques qui ne sont pas couverts par les subventions des donateurs institutionnels, contribuant ainsi à asseoir la réputation locale de FIDA en tant qu'organisation réactive et efficace, ce qui lui permet de générer davantage de revenus et de services à partir de sa base locale de membres.

Expériences

- En RDC, la « **Coalition des Volontaires pour la Paix et le Développement**²¹⁶ » exige de l'ensemble du personnel, des membres du conseil d'administration et des volontaires qu'ils versent une cotisation

²¹⁶ CVPD

²¹⁷ JOCHADEV

²¹⁸ HURIFO

²¹⁹ Fonds International de Développement de l'Enfance



Avantages

Cette méthode permet de bénéficier de fonds immédiats et non affectés et, dans certains cas, offre une stabilité financière puisque prévisible et permanente. Ainsi, cela permet, le cas échéant, de répondre à des besoins urgents. Il faut veiller à renforcer le sentiment d'appartenance des membres à l'organisation ainsi que l'appropriation de l'organisation.

Ces cotisations représentent un outil pertinent pour évaluer la culture d'adhésion d'une organisation. Les membres cotisants sont souvent plus engagés et impliqués dans les activités de l'organisation.



Défis

Si les cotisations ne constituent pas une source de revenus importante pour l'association, **ses dirigeants seront moins motivés pour rendre des comptes aux membres**, jugeant la somme dérisoire.

Les membres peuvent vouloir jouer un rôle décisionnel plus important dans l'organisation, ce qui peut créer des conflits.

Il est parfois **délicat de trouver un équilibre entre un montant abordable pour les membres et suffisant pour couvrir certains besoins de l'organisation**. Certaines organisations souhaitent revendiquer le plus grand nombre de membres possible afin de prouver leur légitimité. À ce titre, elles ne perçoivent pas de cotisations ou les fixent à un montant symbolique pour attirer le plus grand nombre au détriment de la part des cotisations dans leur budget.

Il faut **pouvoir assurer le suivi du paiement des cotisations** et gérer les retards ou non-paiements (rappels et traitement des paiements).

Cela exige le **respect de la redevabilité envers les membres**, notamment en ce qui concerne l'utilisation des cotisations et les bénéfices pour l'organisation et ses projets. Maintenez une gestion transparente des fonds collectés et rendez régulièrement des comptes aux membres.

Il est nécessaire d'**attirer de nouveaux membres et de conserver ceux existants** grâce à des avantages attractifs et une communication efficace. Il est bien de récolter régulièrement les retours des membres (sur le montant, la fréquence des paiements, la structure des cotisations, les avantages des membres) et d'ajuster les modalités, si nécessaire.

Blue Avocado²²⁰ présente les 8 erreurs stratégiques que les organisations à but non lucratif commettent souvent et qui font obstacle à une « croissance intelligente » du nombre de membres adhérents :

- Encourager ostensiblement les gens à devenir membre
- Utiliser en public le nombre de membres payant une cotisation
- Penser que les avantages de l'adhésion sont très importants et font tout
- Ne pas demander trop souvent aux gens de renouveler leur adhésion
- Ennuyer les membres en leur disant ce que fait votre organisation
- Trop compter sur la communication électronique
- Penser que tous les membres ont la même valeur



CRÉATION D'UNE ENTREPRISE SOCIALE

Définition

L'entrepreneuriat social consiste à créer et gérer des entreprises qui poursuivent une mission sociale, consacrent une partie ou même la totalité de leurs revenus au soutien d'une cause, et fournissent à leurs clients une raison légitime d'acheter chaque produit ou service. Le but est de générer un impact social positif tout en étant financièrement durables. Ce modèle permet de fusionner les activités lucratives et non lucratives, en équilibrant rentabilité économique et impact social.

Les OSC impliquées dans la prestation de services peuvent développer des modèles d'entreprise sociale pour générer des revenus.

Les activités de l'entreprise sociale peuvent aller de la vente de marchandises pour soutenir les fonctions caritatives de l'organisation à but non lucratif à la création d'une nouvelle entité qui fusionne les opérations à but lucratif et à but non lucratif sous une forme hybride.

Les modèles d'entreprise sociale sont souvent mis en place par des organisations existantes ou des associations caritatives qui souhaitent financer leur travail par le biais d'activités commerciales, plutôt que de compter uniquement sur les dons. Pour ce, elles créent une entreprise qui contribue à la réalisation d'une partie ou de la totalité de leurs objectifs non lucratifs. Toutefois, le modèle de l'entreprise sociale est plus facile à adopter pour ceux qui l'envisagent intentionnellement dès le départ, que pour les organisations existantes qui y migrent.

8 étapes

1. Avant de se lancer²²¹, il est primordial de **se poser quelques questions** qui permettront de voir si votre projet présente les caractéristiques essentielles d'une entreprise sociale, les questions sont les suivantes (liste non exhaustive) :

- Le projet est-il géré à des fins de profits personnels ?
- Repose-t-il sur un ensemble de valeurs ?
- L'objectif est-il social, communautaire ou éthique ? Va-t-il créer un impact plus ou moins fort ?
- Le statut juridique de l'organisation permet-il cette évolution ?
- Le modèle de fonctionnement choisi est-il celui d'une entreprise commerciale ?

Une fois que toutes ces questions ont obtenu des réponses « satisfaisantes », il faut lancer le processus, en suivant les 8 étapes indispensables pour créer son entreprise sociale :

2. **Choisir une vocation sociale**

3. **Faire des recherches, se documenter** sur le problème que l'on cherche à solutionner

4. **Adopter un point de vue global**

5. **Examiner les structures juridiques** appropriées

6. **Elaborer un plan d'entreprise** solide

7. **Embaucher les bonnes personnes**

8. **Construire une culture d'entreprise**

Expériences

- Comme l'explique Nathalie Dijkman, SEMA²²², « **nous ne devrions pas compter uniquement sur le financement des donateurs : premièrement, parce qu'il n'apporte pas d'appropriation locale/ de participation et deuxièmement, parce qu'il ne conduit pas à la durabilité à long terme** ».
- Charlotte Lesecq²²³ explique qu'« Il y a des acteurs, tels que **IBEX** (investisseur solidaire), **MFS** (microfinance solidaire) qui sont dédiés justement à capter ce type de fonds et à les distribuer à ces entreprises sociales. »
- Apolline Cox²²⁴ partage également un exemple similaire : « Au Burkina **l'espace Makana** développe plusieurs activités génératrices de revenus. L'association EPSA Education, Partage, Santé pour l'avenir au Burkina a monté ce projet avec un partenaire local (Association des guides du campement de Gandéfabou EDJEF). Ce projet a un double objectif de générer des revenus pour les membres de l'association locale et leurs familles et l'autre objectif d'intégration des personnes déplacées et de cohésion sociale au sein du village. Il y a de plus en plus de projets liés à l'apiculture notamment en Guinée, au Ghana, etc.. ».
- Seynabou Thiam Monnier²²⁵ cite l'action de Nebeday : « **Nebeday fait du charbon etc. et reste vraiment dans sa mission, dans son coeur de mission. Donc ils vont produire de la richesse pour pouvoir la réinjecter dans leur structure** ».

221 [Social enterprise business models – MATS Startup toolkit](#)

222 Une entreprise civique et technique recueillant les commentaires des citoyens en temps réel pour améliorer la responsabilité et la qualité des services de justice en Afrique de l'Est, avec plus de 200 000 utilisateurs

223 Charlotte Lesecq, Coordinatrice de la recherche de fonds et des partenariats publics et privés, Entrepreneurs du Monde

224 Apolline Cox, Chargée de programme - Plateforme des Microprojets, La Guilde

225 Seynabou Thiam Monnier, Founder of Smart Ecosystem for Women, Senior Program Manager, WIA



Avantages

Les résultats de l'entreprise sociale reversés à l'OSC lui permettent de bénéficier de fonds propres « non affectés ». Cela permet aux organisations d'être plus légitimes, d'attirer un segment du marché qui est orienté vers le social et d'augmenter ainsi le nombre de sympathisants directs et indirects de la mission sociale de l'organisation. Enfin, cela rend plus réelles l'implication et la responsabilisation des communautés locales dans la résolution de leurs propres problèmes.



Défis

Attention aux coûts et à la charge administrative supplémentaires, qui peut dépasser le cadre organisationnel et la capacité de développement de services des plus petites OSC.

Il y a un **décalage important entre le lancement de l'entreprise sociale et le moment où celle-ci porte ses fruits**. Les revenus générés doivent donc être fortement soutenus par d'autres sources de financement non traditionnelles, tels que le financement participatif et le bénévolat.

Le modèle d'entreprise sociale peut être **difficile à adopter pour les organisations qui ne fournissent pas déjà des services** dans le cadre de leur mission principale.

Il exige de **trouver un équilibre entre les objectifs sociaux et les nécessités économiques**, il faut évaluer en continu l'impact social.

Il faut **rester vigilant à la conformité avec les réglementations spécifiques aux entreprises sociales**, qui varient selon les pays.



CRÉATION D'UNE ENTREPRISE À BUT LUCRATIF

Définition

Une association qui ne souhaite pas ou ne peut pas sectoriser tout ou partie de ses activités lucratives peut les filialiser au sein d'une société²²⁶. La filialisation consiste à transférer l'activité commerciale de l'association à une société dédiée, dont l'association serait l'associée.

Les organisations dotées de ce modèle hybride peuvent poursuivre deux objectifs, qui leur permettent de réaliser des bénéfices tout en atteignant leur objectif social. Elles peuvent créer une entreprise purement commerciale afin de générer des fonds pour mettre en œuvre des programmes, étendre la portée de leurs opérations, renforcer leurs capacités et construire des infrastructures, entre autres.

9 étapes

1. **Identifier** la nécessité de réaliser du profit entreprise ;
2. **Élaborer un plan d'affaires** détaillant les aspects financiers, opérationnels et sociaux de l'entreprise ;
3. **Élaborer un budget** qui facilitera la mise en œuvre du plan d'affaires ;
4. **Solliciter l'avis et l'orientation du conseil d'administration** pour éventuellement améliorer et approuver la mise en œuvre du plan d'affaires ;
5. **Enregistrer la filiale en tant qu'entité légale distincte** tout en définissant clairement la relation avec l'organisation mère ;
6. **Établir une structure de gouvernance solide**, incluant un conseil d'administration ou un comité de supervision ;
7. **Lancer l'entreprise** : mettre en place les opérations, recruter une équipe compétente, démarrer les activités commerciales ;
8. **Piloter la mise en place du modèle économique** et évaluer les progrès (performance financière et impact social) ;
9. **Communiquer régulièrement les résultats financiers** et sociaux aux parties prenantes pour assurer la transparence et la redevabilité.

Expériences

- Karine Meaux²²⁷ partage cet exemple complet : « Exemple d'une association népalaise. Impliquées dans un consortium, **les 2 entités se sont partagé les frais administratifs, et l'association népalaise a cumulé les siens toutes ces années, a acheté un terrain et mis en place une pépinière de café. Tous les fermiers des environs peuvent venir chercher les pépinières de café, apprendre à le cultiver et développer de l'agroforesterie dans leurs champs. Le café une fois prêt est rapporté à l'association qui le torréfie et le vend au Japon. Ils ont ainsi généré des bénéfices qui leur ont permis de commencer à construire leur propre bureau** ».
- Hervé Lisoir²²⁸ évoque également ces solutions : « Au lieu de louer des locaux, l'OSC achète un terrain, construit, ou alors on achète un bien qu'elle choisit surdimensionné pour pouvoir louer une partie comme espace de coworking ou alors des ateliers, formation etc. avec mise à disposition de matériel, ça marche selon notre capacité et l'environnement ». Encore une fois, une telle solution peut faire l'objet ou non de la création d'une entreprise selon le volume généré.

²²⁶ Un organisme à but non lucratif peut-il également avoir une division à but lucratif ? | Legalzoom

²²⁷ Karine Meaux, Responsable du pôle Urgences, Fondation de France

²²⁸ Hervé Lisoir, Coordinateur du Programme International, Fondation Roi Baudouin

- Zampou Lassina²²⁹ a relaté son expérience en lien avec le développement d'activités économiques :

« **Nous avons mis en place des « unités économiques », nous avons des boutiques de rue que l'on a mises en location, une salle de formation entièrement équipée que nous louons également.** »

— Zampou Lassina, Directeur des opérations, ONG Keogo



Avantages

Cette solution permet de préserver le statut « non lucratif » de l'association lorsque les activités lucratives sont prépondérantes et que la sectorisation est donc impossible. Elle simplifie la comptabilité de l'association car chaque structure aura sa comptabilité avec ses règles propres.

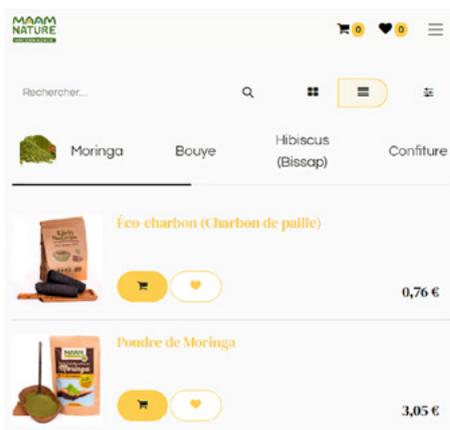
Cela permet de disposer d'un potentiel de développement des activités commerciales.



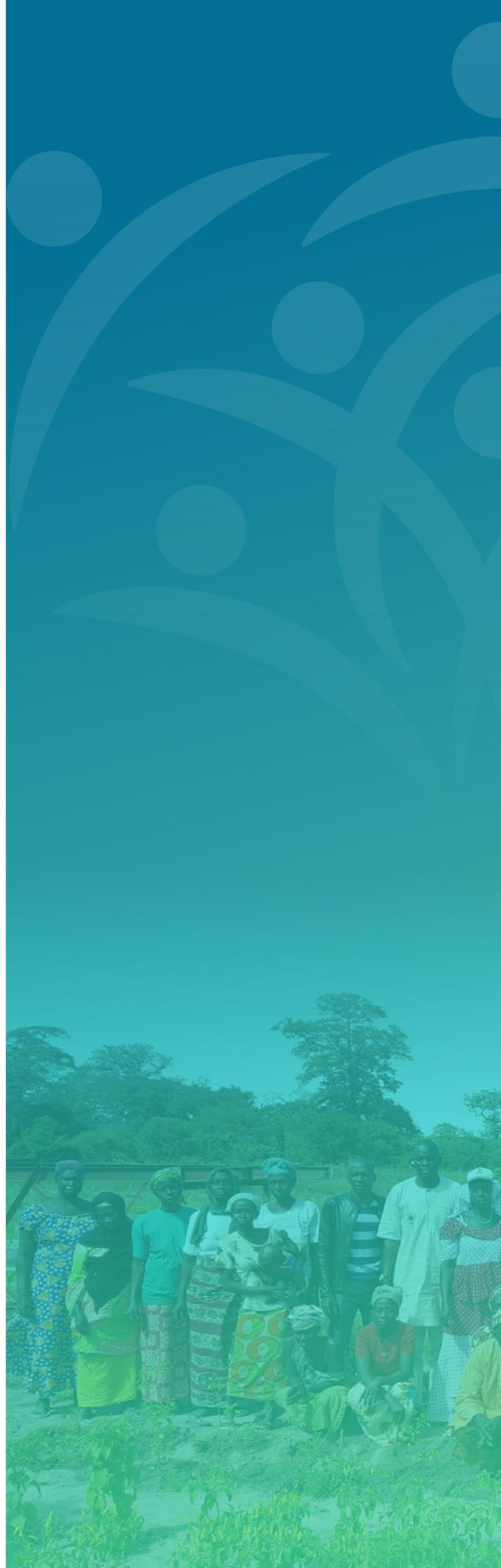
Défis

Le risque de s'engager dans des activités génératrices de revenus sans aucun rapport avec les objectifs de l'organisation. Cela peut soulever des questions sur la pertinence de l'organisation par rapport aux contextes locaux, sur les personnes à qui il lui revient de rendre des comptes et sur la meilleure façon de mobiliser des ressources pour réaliser le changement tout en conservant des racines et des liens locaux. Ce modèle exige de la discipline et peut créer une concurrence déloyale avec des acteurs du secteur à but lucratif.

L'organisation à but non lucratif existante peut ne pas disposer des ressources adéquates (temps et ressources humaines, matérielles, logistiques, par exemple) pour gérer et diriger les activités de l'entreprise à but lucratif.



²²⁹ Zampou Lassina, Directeur des opérations, ONG Keogo



V. CAS PRATIQUES

CAS PRATIQUE 1

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**. »

CAS PRATIQUE 2

LES ÉTAPES À SUIVRE
POUR LANCER UNE FONDATION COMMUNAUTAIRE

Exemple de la fondation communautaire
de Kambara²³⁰

WACSERIES | ISSUE PAPER | VOLUME 9 | NO. 3 - NOV. 2023



“No matter what, Kambara must develop”: A case of Community Philanthropy in Benin

RACHAD BANI SAMARI

Le processus de mise en œuvre de cette fondation a suivi les étapes suivantes :

Organisation de la communauté pour une association de développement dynamique

a. Réactivation de l'Association de Développement de Kambara (ADK) :

- Réactiver l'association de développement existante ;
- Établir des commissions se concentrant sur des domaines clés tels que la santé, l'éducation, etc. ;
- Adopter un mode de fonctionnement concernant les prises de décision. À Kambara le choix s'est porté sur la prise de décision par consensus au moyen de discussions ouvertes et inclusives ;
- Définir des objectifs :
 - Identifier les problèmes urgents par le biais de discussions avec les habitants ;
 - Définir des objectifs clairs, en répondant en priorité aux besoins les plus pressants. À Kambara la priorité a été donnée aux soins de santé tout en envisageant d'autres objectifs ;
 - Formaliser l'Association auprès des autorités.

b. Mobilisation de la diaspora :

- Créer un groupe WhatsApp pour se connecter avec les natifs de Kambara à l'étranger ;
- Organiser des campagnes pour engager et enregistrer les membres de la diaspora ;
- Utiliser le groupe pour la communication, la pratique linguistique et la sensibilisation aux problèmes.

c. Adoption d'un modèle de financement axé sur les projets :

- Élaborer un schéma de contribution annuelle pour la diaspora ;
- Utiliser les ressources locales pour générer des revenus ;
- Mettre en œuvre un modèle de financement pour répondre à des projets spécifiques. À Kambara il s'agit notamment d'organiser des représentations de groupe musicaux, de mettre à profit des groupes de jeunes bénévoles, d'établir la réglementation de la pêche dans le barrage local.

Création du changement

a. Recrutement d'enseignants :

- Mener des efforts de lobbying pour remédier à la pénurie d'enseignants ;
- Recruter des enseignants supplémentaires et couvrir leurs salaires ;

b. Réhabilitation d'un hôpital :

- Surmonter les obstacles juridiques pour la construction de l'hôpital ;
- Réhabiliter l'ancien hôpital et recruter du personnel médical ;
- Établir un fonds spécial pour les médicaments et la construction future de la maternité.

Transparence, redevabilité et développement participatif

a. Organisation de réunions annuelles :

- **Organiser des rassemblements annuels pour les natifs**, y compris ceux de la diaspora ;
- **Discuter des progrès, des défis et des plans futurs** lors des réunions.

b. Redevabilité et transparence :

- **Présenter et valider les rapports financiers** lors des réunions annuelles ;
- **S'assurer que les discussions se déroulent dans la langue locale** pour une participation plus large ;
- **Maintenir la transparence dans le groupe WhatsApp** en rendant des comptes sur les contributions.

Perspectives et soutiens à prospecter

a. Développer et adopter un Plan de Développement, à utiliser notamment pour démarcher/mobiliser du soutien additionnel, tel que :

- **Soutien gouvernemental par le biais du plaidoyer** (notamment pour la connexion au réseau électrique, la construction d'une maternité et le soutien du personnel hospitalier).
- **Les entreprises par le biais du plaidoyer** (auprès des entreprises de télécommunication pour connecter Kambara au réseau national).
- **Les individus et organisations bienveillants**, pour rechercher un soutien en nature et financier pour les divers projets ; encourager le soutien au Plan de Développement du Village (VDP).

CAS PRATIQUE 3

LA RECHERCHE DE FINANCEMENTS AVEC L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Nous donnons ici deux illustrations de l'utilisation possible de l'IA, en nous basant sur un outil d'intelligence artificielle.

L'IA est un outil qui gagne beaucoup de temps, qui va sans doute s'améliorer. Il faut rester très vigilant dans son utilisation car les propos peuvent rester très généraux et ne pas donner le détail des informations recherchées.

L'IA aide mais ne remplace pas les autres sources d'information disponibles.

EPIC-AFRICA & THE INTERNATIONAL SOCIAL IMPACT INSTITUTE® PRESENT: AFRICAN CSO FUNDRAISING REVOLUTION WEBINAR

ASK ME ANYTHING | Transforming Donor Relationships - Data & AI-Powered Strategies for African CSO Excellence

Presenting: A Groundbreaking "Ask Me Anything" Webinar on Data & AI for African CSO Excellence

HOST & CO-MODERATOR
Rose Marana
CEO, EPIC Africa

MODERATOR
Prof. Gilbert East
FRED, PhD, P

CO-MODERATOR
Aliene Ochamba
CEO, International Institute for
Social Impact

CO-MODERATOR
Shawn Olay
CEO, AskHumans

CO-MODERATOR
Zak Kidd
CEO, boodlebox

MODERATOR
Elizabeth (Liz) Regan
CEO, The International Social Impact Institute

MONDAY, 9 SEPTEMBER 2024
1PM NY TIME | 3PM GMT | 3PM SAST | 4PM EAT

REGISTER NOW!

Deux utilisations possibles les plus courantes :

- **demander des résumés de documents .pdf**, très utile lorsque vous voulez prendre connaissance des directives spécifiques d'un bailleur, mais il faut faire très attention à la question posée.
- **poser des questions et après analyse des réponses, reposer des questions pour essayer d'aller au cœur de l'information**. Les questions doivent être le plus précises possibles pour obtenir des réponses intéressantes. Il ne faut pas hésiter à reprendre un élément de réponse pour demander plus de détails. Surtout lisez jusque la conclusion car vous pouvez y trouver des éléments d'apprentissages intéressants.

Vous cherchez rapidement à savoir si il y a des appels à propositions auxquels vous pouvez répondre :

Question :

Quels sont les appels à propositions en ce moment pour une ONG de droit malien qui agit dans l'eau et l'assainissement ?

Réponse :

Pour connaître les appels à propositions spécifiques disponibles pour une ONG de droit malien travaillant dans le domaine de l'eau et de l'assainissement, je vous recommande de consulter les sources suivantes :

1. Sites des Organisations Internationales :

- Banque Mondiale : Consultez leur site pour des projets liés à l'eau et à l'assainissement. Ils publient fréquemment des appels à projets.
- UNICEF : L'organisme a des programmes liés à l'eau et à l'assainissement, et publie des opportunités de financement.
- Organisation Mondiale de la Santé (OMS) : L'OMS finance des initiatives liées à la santé publique, y compris l'assainissement.

2. Sites des Fondations :

- Fondation Gates : Vérifiez leur site pour des initiatives spécifiques à l'eau, bien qu'ils se concentrent souvent sur la santé.
- Fondation Aqua : Spécifiquement dédiée aux problématiques de l'eau.

3. Plateformes de Financement :

- Devex : Un réseau qui compile des opportunités de financements pour les ONG.
- GrantStation : Une plateforme qui fournit des informations sur les subventions disponibles dans divers domaines.

4. Ministère de l'Eau et de l'Assainissement du Mali : Consultez les annonces ou les opportunités de partenariat pour des projets financés par le gouvernement ou des bailleurs internationaux.

5. Réseaux et Forums d'ONG : Adhérez à des réseaux d'ONG au Mali et dans la région, car ils partagent souvent des informations sur les opportunités de financement.

Il est important de consulter ces sites régulièrement, car les appels à propositions changent fréquemment. Inscrivez-vous aux newsletters des organisations pertinentes pour recevoir des mises à jour directement dans votre boîte de réception.

Vous n'avez pas vraiment de réponse mais vous avez des **éléments d'information** : les sites Devex²³¹ et GrantStation²³², l'importance de vous joindre aux réseaux pour avoir l'information ou de vous connecter avec le ministère lié à votre domaine d'intervention.

Avec l'IA il faut être très vigilant et poser plusieurs fois les mêmes questions pour avoir des réponses les plus justes.

231 Devex

232 GrantStation

Question :

Je suis association de droit malien, je suis à Kayes, mon domaine d'action est l'eau et l'assainissement, quels sont les autres ONG dans mon environnement ?

Réponse :

À Kayes, plusieurs ONG et organisations internationales opèrent dans le domaine de l'eau et de l'assainissement. Voici quelques exemples d'ONG qui pourraient être actives dans votre région :

1. Oxfam : Oxfam travaille souvent dans des programmes liés à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène (WASH), pour améliorer l'accès à l'eau potable et les infrastructures sanitaires.

2. WaterAid : Cette ONG internationale se concentre sur l'accès à l'eau potable, aux services d'assainissement et à la promotion de pratiques d'hygiène.

3. Médecins Sans Frontières (MSF) : Bien qu'ils se concentrent principalement sur la santé, ils mènent également des programmes d'eau et d'assainissement dans certaines régions, notamment en situation de crise ou d'urgence.

4. International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (IFRC) : La Croix-Rouge peut intervenir dans les domaines de l'eau et de l'assainissement, surtout lors de situations d'urgence.

5. ONG locales : Il existe plusieurs ONG maliennes qui travaillent dans l'eau et l'assainissement, comme :

- Action pour la Protection de l'Environnement (APE) : Travaille sur des projets liés à l'environnement, y compris l'accès à l'eau.

- Association malienne pour la lutte contre la désertification (AMLCD) : Impliquée dans des projets de sensibilisation et de développement durable, y compris des initiatives liées à l'eau.

6. Organisations communautaires : Renseignez-vous également sur les organisations communautaires qui pourraient être actives dans le domaine de l'eau et de l'assainissement, car elles peuvent travailler directement avec les populations locales.

Pour une collaboration ou un échange d'expérience, je vous recommande de contacter ces organisations directement pour explorer des synergies possibles dans vos projets. De plus, participer à des forums locaux ou des réunions de réseau d'ONG peut vous aider à établir des contacts précieux avec d'autres acteurs travaillant dans le même domaine.



Vous avez **une partie de la réponse**, et **pouvez démarrer vos démarches**.

Vous cherchez à connaître des noms de personnes représentant les bailleurs pour essayer de les contacter directement :

Question :

“ qui est aujourd’hui le représentant résident de la coopération luxembourgeoise au Sénégal ? ”

Réponse :

“ Je n’ai pas accès à des informations en temps réel ou à des mises à jour récentes. Pour connaître le nom actuel du représentant résident de la coopération luxembourgeoise au Sénégal, je vous recommande de consulter le site officiel du ministère des Affaires étrangères et européennes du Luxembourg ou celui de l’ambassade du Luxembourg au Sénégal. Ces sources fourniront les informations les plus précises et à jour. ”

La réponse parle d’elle-même...

L’IA peut être utilisée dans beaucoup d’autres domaines, comme le souligne cet article²³³

- **Finances** : Lutter contre la fraude et la corruption et détecter les transactions inhabituelles
- **Ressources humaines** : Présélection des CV, validation de l’expérience et des compétences des candidats afin de mettre en relation les candidats et les employeurs.
- **Communications** : Chatbots pour le service client, attention aux demandes de routine telles que les dons ou les informations sur l’organisation.
- **Lutte contre les comportements abusifs** : Détection automatique des abus en ligne pour les éliminer, comme l’identification des commentaires sexistes, racistes ou homophobes.
- **Santé** : Améliorer les soins médicaux dans les secteurs à faibles revenus et dans les zones reculées.



CAS PRATIQUE 4

OÙ CHERCHER ET TROUVER L'INFORMATION SUR LES FINANCEMENTS

🗨️ *Soyez curieux, renseignez-vous car l'information ne viendra pas à vous* 🗨️

— Séverine Moisy Askoy,
Directrice du SRF (Sahel Regional Fund)

Il faut s'abonner, regarder régulièrement les informations. La période la plus propice aux AMI est plutôt entre mars et juin mais il faut être vigilant en permanence.

Chaque OSC doit opérer une veille conformément aux sources identifiées comme étant mobilisables dans le PMR.

Il faut savoir partager les coûts de la veille bailleurs avec d'autres OSC.

Participer à des séminaires/webinaires est important, car cela permet de rencontrer des représentants de bailleurs potentiels.

RFPs: Feminist Global Development and Foreign Policy Fellowship Program



📌 **Category:** Fellowship

🏢 **Donor Agency:** Heinrich Böll Foundation

💰 **Grant Size:** Not Available

📅 **Post Date:** November 20, 2024

📅 **Deadline Date:** December 02, 2024

Leadership and Advocacy for Women in Africa Fellowship Program



📌 **Category:** Fellowship

🏢 **Donor Agency:** Georgetown Law

💰 **Grant Size:** \$10,000 to \$100,000

📅 **Post Date:** November 20, 2024

📅 **Deadline Date:** January 17, 2025

Comme on l'a vu, les bailleurs mettent à disposition les informations via :



Ils sont susceptibles d'organiser des réunions d'information au sein de leurs bureaux régionaux, direction régionale, ou des ambassades.

Plusieurs sites sont des sources d'informations très riches, car ils permettent de faire des recherches ciblées, selon les domaines d'intervention ou les localisations géographiques des projets.

Nom du site	Informations contenues	Conditions pour accéder à l'information	Adresse du site internet
FundsforNgos	Tous les appels à projets en cours pour de nombreux bailleurs, beaucoup de rapports sur le secteur, les financements à venir etc.	Il vaut mieux être abonné ²³⁴ . Très bonne source de renseignement que l'on reçoit dans sa boîte mail avec focus région, thèmes etc.	https://www.fundsforngos.org/
Inside Philanthropy « Who's funding what and why »	Tous les financements disponibles par les fondations surtout américaines	Il vaut mieux être membre pour avoir accès à plus d'informations	https://www.insidephilanthropy.com/find-a-grant
EPIC-AFRICA	Plateformes des OSC africaines	Inscrivez votre OSC et recevez les informations directement	https://csoplatform.africa/auth-app/content
WACSI	L'Institut de la Société Civile de l'Afrique de l'Ouest (WACSI) propose des outils et des formations. Ils sont dédiés au renforcement des capacités des OSC.	Au-delà du MOOC que nous citons dans notre rapport, certaines vidéos disponibles sur AfricaGlobe TV par exemple sont de très bonnes sources d'information ²³⁵ . Il faut s'inscrire à la plateforme pour faire partie de la communauté	http://csowestafrica.org/
Devex	Site qui donne toutes les informations sur tous les bailleurs, AMI par bailleur, offres de contrats de services par les bailleurs, nouvelles et tendances du secteur	Il vaut mieux s'abonner pour avoir une information plus complète. Des prix sont réservés aux acteurs des pays du « Sud »	https://www.devex.com/my-devex

²³⁴ Il faut noter que tout abonnement peut se partager très facilement entre plusieurs OSC dans un souci de mutualisation des coûts. Il faut faire du plaidoyer pour que le collectif d'OSC de votre secteur ou de votre pays puisse s'abonner et redistribuer les informations auprès des membres. C'est un des rôles des réseaux.

²³⁵ WACSI mobilisation des ressources locales

Nom du site	Informations contenues	Conditions pour accéder à l'information	Adresse du site internet
Grantstation	Site qui propose les financements disponibles provenant des US et du Canada mais aussi de BF internationaux	Propose toute une série de subventions possibles, il faut s'abonner 249\$ pour deux ans. Attention de bien vérifier avant qu'ils ne s'intéressent pas uniquement aux ONG internationales	https://grantstation.com/
ABF	Association burkinabé de fundraising	Il faut s'inscrire, c'est gratuit, avec la newsletter on reçoit dans sa boîte les derniers appels à projets	https://www.abfburkina.org/
The Global Fund for Community Foundations (GFCF)	Le site de référence sur la philanthropie communautaire	Beaucoup d'outils et de supports en anglais, sont très actifs dans le mouvement #shiftheppower	https://globalfundcommunityfoundations.org
Reliefweb	Le site mis en place par OCHA	Bonne source de renseignements pour les ONG qui agissent dans l'urgence	https://reliefweb.int/
SPONG	Secrétariat Permanent des ONG Burkina Faso	Toujours difficile de savoir si ces collectifs sont dynamiques mais s'inscrire comme membre est important	https://spong.bf/
PFONGUE	Site de la plateforme des ONG européennes au Sénégal	Donne des informations pour les ONG internationales présentes au Sénégal, bien de suivre la newsletter	https://www.pfongue.org/-Demarches-administratives-pour-les-ONG-au-Senegal.html
CONGAD	Conseil des ONG d'Appui au Développement	Organisation dont on retrouve le nom mais qui ne semble pas être très dynamique. Site non à jour	
FORIM	Portail d'appui aux associations issues des migrations	Intéressant si vous avez des connexions avec des connaissances au Nord susceptibles de créer une association issue de la diaspora ou qui en a déjà créé une	https://forim.net/
FONGIM	Forum des ONG internationales du Mali	Rien que de consulter les membres donne une idée du nombre d'acteurs présents au Mali et peut donner des idées de mises en lien	https://www.fongim.org/
REPAOC	Réseau des Plate-formes nationales d'ONG d'Afrique de l'Ouest	Le site internet est en travaux, difficile de savoir si ce réseau est fonctionnel	
FORUS	Réseau mondial de la société civile	Intéressant pour les ressources mis à disposition et pour se tenir au courant des actions de plaidoyer	https://www.forus-international.org/fr
ICVA	Conseil International des Agences Bénévoles	Surtout impliqué dans les débats liés à l'intervention dans les situations d'urgence. Présence avec un bureau régional à Dakar.	https://www.icvanetwork.org/

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier très chaleureusement les personnes suivantes sans lesquelles ce référentiel n'aurait pas pu voir le jour :

- Toutes celles et ceux qui ont bien voulu accepter de consacrer leur temps à des entretiens (80). Ces interviews ont alimenté ce référentiel ;
- Les 250 anonymes, représentants d'ONG N, ONG I, bailleurs privés et publics, CICR, membres des diasporas,... qui ont répondu à notre questionnaire ;
- Aïda Gueye et Nautenle Batista, stagiaires de Bioforce, qui ont réalisé les entretiens ;
- Laetitia Sanchez Inciera et Elsa Wurm qui ont alimenté la réflexion au début et à la fin des travaux ;
- Emma Sanchis Peris qui a su exploiter les résultats statistiques de l'enquête ;
- Ludovic Almeras qui a relu à plusieurs reprises le rapport pour y dénicher grammaire et orthographe ;
- Une mention spéciale pour Pauline Coquelin, qui a réalisé le graphisme. Merci pour sa très précieuse et patiente contribution.



VI. ANNEXES

PERSONNALITÉS INTERVIEWÉES

Nous avons pu réaliser quatre-vingts interviews auprès de représentants d'ONGL, d'ONG I, de bailleurs de fonds privés et publics, d'organisations représentant les diasporas.

Notre rapport est éclairé grâce à ce qu'ils et elles ont pu partager avec nous au cours de ces entretiens. Un immense merci à toutes ces personnalités qui ont bien voulu nous épauler dans ce rapport, sans leur participation il n'aurait pas existé.

Olivier Nkidiaka

Head of Office
OCHA

Alexandra Diaby

AFD

Rokhayatou Fall

Dialogue et partenariats avec la société civile
UE Dakar

Julie Guillaume

Responsable communication
AIMF

Julien Mulliez

Humanitarian Adviser | Sahel Department
FCDO

Employé senior des Nations Unies

UNHCR Sénégal

Anne Sophie Kesselaar

Senior Policy Officer Sahel Region
Ministry of Foreign Affairs Netherlands

Bruno Leclerc

Directeur régional
AFD

Anne Marie Sawadogo

Gestionnaire du Fonds Genre Sahel
AFD - Direction régionale Grand Sahel (aussi basée à Ouagadougou)

Pascal Rouamba

Chargé des programmes d'appui au développement rural au bureau de la Direction du développement
Coopération Suisse Burkina

Sarah Hary Razafindramanana

Partnerships and Resource Mobilization Specialist, West and Central Africa
UN WOMEN

Traore Minemba

Senior Social Development Specialist
BAD/AFDB

Stephane Dufils

Regional Humanitarian Advisor
USAID

Valéria Falaschi

Chief of Mission in Senegal
OIM

Luc Bouffet

Partnerships Specialist
WCARO Dakar
UNICEF

Quentin Bourdeaux

Représentant résident de LuxDev au Sénégal
LUX DEV

Samir Bouzidi

Spécialiste diasporas africaines
Diaspora Impact

Marie Chantal Uwitonze

Spécialiste Mobilisation de Ressources et Partenariats, Bureau du Coordonnateur Résident
Nations Unies - Mali

Dedo Baranshamaje

Director of Strategy
Segal Family Foundation

Sam Battistoli

Investment director
Dovetail Impact Foundation

Karine Meaux

Responsable du pôle Urgences
Fondation de France

Stéphanie Smets

Conseillère en philanthropie
Fondation Roi Baudouin

Séverine Moisy

Directrice du SRF (Sahel Regional Fund)
DRC

Yann Dutertre

Initiative Sahel
Bioforce

Maggie Jane-Lucas

Former Regional Director - Sahel
Tony Blair Institute

Apolline Cox

Chargée de programme - plateforme des Microprojets
La Guilde

Seynabou Thiam Monnier

Senior programme manager
WIA

Pierre Carret

Grant Director
CEPF

Geres Ahognon

Directeur exécutif
Réseau EVA

Thierno Diallo

DAF
Social Change Factory

Mor Diakhate

Directeur exécutif
ALPHADEV

Ibrahima Ba

Directeur
Bokk Yaakar

Arame F. Thioune

Assistante communication et partenariats
Consortium Jeunesse Sénégal

Sobel Ngom

Directeur exécutif
Consortium Jeunesse Sénégal

Blamah Jalloh

Coordonnateur régional RBM
Réseau Billital Maroobe

Ibrahima Gueye

Directeur exécutif
Jeunesse et Développement Sénégal

Jane Medor

Chargée de relations bailleurs
Jeunesse et Développement Sénégal

Loïc Treguy

Directeur
Village Pilote Sénégal

Elmehdi Ag Wakina

Président
Plateforme des ONG actives
dans l'humanitaire au Mali / ONG AMSS

Zampou Lassina

Directeur des opérations
Keoogo

Dr. Ibrahima Khalilou Diagne

Président
ONG EDEN

Massamba Mbaye

Responsable programmes
ONG EDEN

Aimé Bada

Coordonnateur régional
Enda Jeunesse Action Sénégal

Issiaka Sommande

Coordinateur
Association TON

Yembuani Yves Ouoba

Directeur exécutif
Tin Tua

Korotoumou Thera

Directrice exécutive
ONG FEDE

Moussa Abba Diallo

Président
ONG AMSODE

Claire Becker

Consultant and trainer - humanitarian and
development projects and organisations

Agustin Fonts

Volunteer at Caritas
Caritas Africa

Lamine Traore

Coordonnateur du PRA/OSIM
FORIM

William Harnden

Managing Director
Connected Development

Sandrine Busière

Coordinatrice Régionale Programme
Santé en Afrique
Terre des hommes

Fadimata Toure

Coordinatrice exécutive
FONGIM

Fanta Toure Diop

Conseillère régionale nutrition santé
ACF

Hacen Mohammedi

Directeur
Forum ONG du Mali

Victoria Peter

Fondatrice
Makesense

Mamadou Diop

Représentant Régional Afrique de l'Ouest
et du Centre
ACF

Romain Sztark

Responsable opérations multi pays
DRC

Magali Getrey

Administratrice déléguée et fondatrice
PADEM

Lorene Ladan Fofana

Directrice des opérations
SOS Sahel

Modou Diaw

Vice-Président régional
IRC

François Xavier Dupret

Responsable Analyse et Partenariat
Cercle des ONG de Luxembourg

Natasha Nishimwe

Regional Civil Society Partnership
Technical Advisor
Save The Children

Géraldine Colin

Directrice pays
SOLTHIS

Pauline Iborra

Chargée de Programmes (AOC) -
Renforcement de capacités
Solidarités Sida

Iris Hartevelt

Directrice régional Afrique de l'Ouest /
Burkina Faso, Mali, Niger, Senegal
CORDAID

Mamadou Diawando Diaw

Senior Program Officer Liaison
and Coalition Building - JASS
Mercy Corps Mali

Driss Mane

Responsable base Dakar - Banlieue
Secours Islamique France

Henri Leblanc

Directeur général adjoint
ALIMA

Pierre Larnicol

Directeur / Head of Mission
Play International

Serge Aubague

Ingénieur agronome spécialisé
dans la protection des aires pastorales
SNV

Domenico Vincenzo Papisca

Sahel Manager
Tony Blair Institute

Charlotte Lesecq

Coordinatrice de la recherche de fonds
et des partenariats publics et privés
Entrepreneurs du Monde

Antonio Bweme

Regional Coordinator for Africa
WINGS

Niklas Rieger

Crisis and Humanitarian Co-Lead
Devinit Development Initiatives

Claire Veyriras

Responsable de la mobilisation des ressources
EQUIPOP

Dominique Pobel

Responsable du pôle Programme
EQUIPOP

Lola Garcés Calabria

Responsable Développement
de Programmes Afrique
Search for Common Ground

Franck Chabert

Directeur Général
SOLEVO Group

Un immense merci aux 250 personnes anonymes, également représentants.es du secteur de l'aide (en tant que membres d'ONG N, d'ONG I, de bailleurs privés et publics) qui ont répondu à notre questionnaire, mis en ligne en version française et en version anglaise, entre avril et juin 2024.

AUTRES ACTEURS IMPLIQUÉS

Des réseaux nous ont également fait confiance et ils vont nous aider à diffuser ce guide, nous les remercions très sincèrement pour leur participation... qui ne fait que commencer, du moins nous l'espérons : [WACSI](#), [ICVA](#), [TRUST AFRICA](#), [EPIC-AFRICA](#), [WANGO](#), [The Development Hub](#), [INTRAC](#), [WINGS](#).

Nous tenons à rappeler ici que nous n'avons reçu d'aide financière d'aucune organisation. Ce support a été réalisé par Efiscens avec les collaborations décrites plus haut.



BIBLIOGRAPHIE

Nous avons émaillé notre rapport de liens vers des ouvrages que nous avons pu consulter. Voici également une liste d'ouvrages qui sont disponibles et en lien avec les sujets que nous avons traités dans notre rapport.

Mobilisation des ressources

AUDA-NEPAD

Stratégie de mobilisation des ressources 2021 - 2024

2020

[AUDA-NEPAD Resource Mobilisation Strategy_2021-2024_final_1.9.2021.pdf](https://audanepad.org/Resource%20Mobilisation%20Strategy%202021-2024_final_1.9.2021.pdf)

Cadre Intégré Renforcé (CIR)

Guide : Mobilisation de ressources

2020

<https://enhancedif.org/system/files/uploads/rm-guide-book-2020-fr-screen.pdf>

Change the Game Academy

Bases de mobilisation des ressources locales

Module 1 : Bases de mobilisation des ressources locales (changethegameacademy.org)

GNDR/ChangeTheGame Academy

Mobilisation des ressources locales :

Guide pratique

2020

[LRM_publication_A4_20pp_FR_PAGES_lores.pdf \(gndr.org\)](https://www.gndr.org/fr/publication/A4_20pp_FR_PAGES_lores.pdf)

Sylvie Emmenegger

Les étapes de la mobilisation des ressources

2019

https://laboress-afrique.org/ressources/assets/doc/Document_N01144.pdf

Guides ELSA

(mobilisation des ressources)

ELSA = plateforme ...

Former son équipe à la mobilisation des ressources

2017

https://plateforme-elsa.org/wp-content/uploads/2017/10/guide_01.pdf

ELSA = plateforme ...

Les fondamentaux de la communication et de la collecte de fonds en Afrique

2017

https://plateforme-elsa.org/wp-content/uploads/2017/10/guide_02.pdf

ELSA = plateforme ...

La stratégie de collecte de fonds en Afrique

2017

https://plateforme-elsa.org/wp-content/uploads/2017/10/guide_04.pdf

ELSA = plateforme ...

Construire un partenariat avec les entreprises en Afrique

2017

https://plateforme-elsa.org/wp-content/uploads/2017/10/guide_061.pdf

ELSA = plateforme ...

Traiter avec un bailleur potentiel

2017

<https://www.plateforme-elsa.org/wp-content/uploads/2017/07/Guide08-v2.pdf>

ELSA = plateforme ...

Nouer des partenariats d'influence

2017

<https://plateforme-elsa.org/wp-content/uploads/2017/10/guide17.pdf>

Décolonisation de l'aide

Heba Aly - The New Humanitarian

10 efforts pour décoloniser l'aide

2022

[The New Humanitarian | Ten efforts to decolonise aid](https://www.thenewhumanitarian.org/fr/10-efforts-to-decolonise-aid)

Peace Direct & partenaires

Il est temps de décoloniser l'aide

2021

<https://resourcecentre.savethechildren.net/pdf/time-to-decolonise-aid.pdf/>

Start Network

Décoloniser les preuves : Approches locales de la mesure du succès des programmes

2021

<https://start-network.app.box.com/s/849366xwcpw8230zm1anz9zqwikfn551>

WACSI

Décolonisation de l'aide, perspectives de la société civile d'Afrique Sub-Saharienne Francophone

2023

<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=z03sFP7IfUCT0eSWGTwmcDzclKLbelxJgEQrt9FpX-p5URDBPWEMxUIM20U5aRVFOSkI3TkxBVTE3Mi4u>

Bailleurs de fonds

AFD

Fonds de soutien aux organisations féministes

2021

<https://www.afd.fr/fr/ressources/fonds-de-soutien-aux-organisations-feministes-brochure>

AFD

Guide méthodologique 2024

2024

[Guide méthodologique Publié Mars 2024 VF.pdf \(afd.fr\)](https://www.afd.fr/fr/ressources/fonds-de-soutien-aux-organisations-feministes-brochure)

Coordination Sud

Panorama des financements accessibles aux ONG françaises

2022

<https://www.coordinationsud.org/wp-content/uploads/GSUD-Panorama-des-financements-0123-1.pdf>

Dr Saumya Arora

Comment rechercher et identifier de nouveaux donateurs pour votre ONG

2018

https://fsmbowiego.org/sites/fsmbowiego.org/files/funds4ngos-how_to_research_and_identify_donors_for_your_ngo.pdf

TAABCO Research

et Development Consultants

Le MII de la BAD et le rôle des OSC

<https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Generic-Documents/30753364-FR-LA-VISION-DES-ONG.PDF>

Firelight Foundation

Changements des systèmes pilotés par les communautés
2020

<https://static1.squarespace.com/static/5b96a0f4d274cbaa90f58d85/t/6272c6952ab937362aeeed141/1651689110655/Firelight+report+++Community-driven+systems+change+2021.pdf>

Global Financing Facility

GFF - Cadre d'engagement des OSC et des jeunes 2021-2025
2021

https://www.globalfinancingfacility.org/sites/gff_new/files/CSO-and-Youth-Engagement-Framework_FR.pdf

INTRAC

Subventions de base : Le chemin long et sinueux vers le financement de la transformation
2020

Core Grants : The long and winning road to transformative funding | Save the Children's Resource Centre

OCHA

La revue des CBPF en 2022
2023

<https://reliefweb.int/report/world/country-based-pooled-funds-2022-review>

OCHA

Plan stratégique 2023-2026 : Transformer la coordination humanitaire
2023

<https://www.unocha.org/publications/report/world/ochas-strategic-plan-2023-2026-transforming-humanitarian-coordination>

OCHA

Directives mondiales sur les fonds de financement commun pour les pays
2015

<https://www.unocha.org/sites/unocha/files/dms/Documents/Foire%20aux%20questions.pdf>

RORAF

Répertoire des donateurs finançant en Afrique francophone
2021

<http://www.fondationipd.org/FTP/Outils/No5/Repertoire.pdf>

USAID

Le guide essentiel des ONG pour gérer leur subvention de l'USAID
2023

<https://www.ngoconnect.net/sites/default/files/resources/Chapitre%209.pdf>

USAID

Politique de développement des capacités locales
2022

<https://www.usaid.gov/sites/default/files/2022-10/LCS-Policy-2022-10-17.pdf>

USAID

Conseils de mise en œuvre pour les partenaires
2022

<https://www.ngoconnect.net/resource/implementation-tips-usaid-partners-book-2022-update>

Liste des sources de financement au Sénégal

http://www.tpsnet.org/TPS/free/docs/LISTE_DES_SOURCES_DE_FINANCEMENT_AU_SENEGAL.pdf

Philanthropie**Trust Africa ouvrage collectif**

Renforcement de l'écosystème de soutien à la philanthropie en Afrique de l'Ouest
2022

<https://afecti.org/renforcement-de-lecosysteme-de-soutien-a-la-philanthropie-en-afrique-de-louest/>

Alliance ouvrage collectif

Le futur de la philanthropie
2023

<https://search.issuelab.org/resource/the-future-of-philanthropy.html>

Devex

Le top 10 des fondations qui financent dans le secteur du développement
2023

<https://pages.devex.com/rs/685-KBL-765/images/the-top-10-foundations-funding-development.pdf>

Devex

Fondation Gates
2022

<https://pages.devex.com/The-Gates-Foundations-top-grantees-and-how-to-become-one.html#WELCOME>

MAVA Foundation

Fusionner pour avoir de l'impact : Comment nous produisons de l'impact avec une toute nouvelle réflexion
2022

https://mava-foundation.org/wp-content/uploads/2023/02/merging-for-impact_vf..pdf

WACSI

Quoi qu'il arrive, Kambara doit se développer
2023

«No matter what Kambara must develop » : A Case of Community Philanthropy in Benin (office.com)

Société Civile**ClearView Research**

Les obstacles de la société civile africaine : Renforcer les capacités et le potentiel du secteur pour passer à l'échelle supérieure
2019

<https://www.raceandphilanthropy.com/files/docs/Summary-Report-Barriers-to-African-Civil-Society-%E2%80%93-Vodacom-Safaricom-Vodafone-Foundation-2021.pdf>

CPI

Orientations du CPI concernant la prise en charge des frais généraux engagés par les partenaires locaux et nationaux
2022

<https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2023-01/IASC%20Guidance%20on%20the%20Provision%20of%20overheads%20to%20Local%20and%20National%20Partners%20%28French%29.pdf>

EPIC-AFRICA

Le paysage des OSC africaines - rapport 2019
2019

https://epic-africa.org/wp-content/uploads/2023/05/EPICAfricaThestateofafricanCSOsreport2019_EN.pdf

Equilibres & Populations

Mobiliser les communes d'Afrique de l'Ouest francophone
2021

https://plateforme-elsa.org/wp-content/uploads/2021/09/guide_plaidoyer_communal_Afrique_Ouest_Francophone.pdf

Kayros

Les organisations de solidarité internationale en 2030
2021

https://www.kayrosnetwork.org/_files/ugd/ba3bdf_b99ac480c4fe4a579f58099fc7435175.pdf

Lynda Rey

Le paysage des organisations de la société civile (OSC) africaines
2021

<https://philab.uqam.ca/blogue-accueil/le-paysage-des-organisations-de-la-societe-civile-osc-africaines/>

Ministère de l'économie, des finances et du plan du Sénégal & l'UE

Etude sur les sources actuelles et potentielles de financement des OSC
2018

https://www.ipar.sn/IMG/pdf/rapport_etude_sources_de_financement_osc-paisc_version_finale.pdf

PeaceDirect

*Transformer les partenariats
dans la coopération internationale*
2023

<https://www.peacedirect.org/wp-content/uploads/2023/09/Peace-Direct-Transforming-Partnerships-in-International-Cooperation-French.pdf>

Roland Daval

Renforcer la dynamique associative
2022

<https://www.approchescooperatives.org/medias/files/renforcer-la-dynamique-associative-tome-1.pdf>

WACSI

*Évaluation environnementale
de l'espace civique en Afrique de l'Ouest*
2022

<https://forms.office.com/pages/responsepage.aspx?id=z03sFP7fUCT0eSWGTwmcDzclKLbelxJgEQrt9FpX-p5UQk9aSDc2T1MOVDBFVdICUihQTDFUUVKvy4u>

Modèles économiques**Coordination Sud**

*Faire évoluer le modèle économique
de son ONG : pourquoi et comment ?*
2020

https://www.coordinationsud.org/wp-content/uploads/CapitalisationFRIO_MODELE_ECO_2020_VF.pdf

Coordination Sud

*Les modèles socio-économiques
des associations de solidarité internationale
[ASI] françaises*
2022

<https://www.coordinationsud.org/wp-content/uploads/Synthese-Etude-MSE-Coordination-SUD-1.pdf>

WACSI

Modèles de financements alternatifs
2018

<https://wacsi.moodlecloud.com/mod/book/view.php?id=94>

Diasporas**ADEPT / SHABAKA**

Humanitaire et la diaspora africaine
2021

https://shabaka.org/wp-content/uploads/2021/08/Revised2_ADEPT_French_Policy_Brief_2021_FINAL.pdf

DIIS

Reconnaître l'humanisme de la diaspora
2021

<https://www.jstor.org/stable/resrep30212>



NOTES

A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for writing notes.



NOTES

A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for writing notes.



NOTES

A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for writing notes.



NOTES

A series of 20 horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for writing notes.



12/2024

Crédit Image de couverture : matteoguedia

©Efiscens 2024.

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).

ISBN : 978-2-9597791-1-4
EAN : 9782959779114

Efiscens
irene@efiscens.com
www.efiscens.com