

Répondre à un appel d'offre/ appel à projets



QUEL EST LE PRINCIPE D'UN APPEL D'OFFRE/ APPEL À PROJETS ?

Les bailleurs de fonds sont des organismes **fournissant les fonds nécessaires à la réalisation de projets et/ou au fonctionnement des organisations demandeuses**. Ces demandeurs sont, la plupart du temps des Organisations de la Société Civile (OSC) : associations, collectifs, réseaux, coopératives et autres. Ces OSC ont toutes comme point commun d'œuvrer pour l'intérêt de communautés humaines ou pour l'environnement (droits humains, développement économique, écologie, actions sociales, etc.).

Chaque bailleur de fonds a cependant **ses propres lignes directrices et critères** sur les acteurs et/ou projets qu'il souhaite financer (thèmes, zones géographiques, valeurs, nature du demandeur, etc.). Généralement, il détient un montant donné de fonds qu'il souhaite **répartir entre plusieurs OSC**. C'est à ce moment que les bailleurs utilisent des **"appels d'offres" ou "appels à projets"** : des annonces pour communiquer leur intention de financer des acteurs/projets à telle hauteur selon tels critères. Les OSC répondent par une proposition qui sera évaluée et qui donnera lieu, ou pas, à un financement.



IDEA D4D Hub est un projet de l'initiative D4D Hub financée par le Programme Framework H2020 de l'Union Européenne (agrément de subvention 101017015), cofinancé par le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) et implémenté par 5 partenaires.

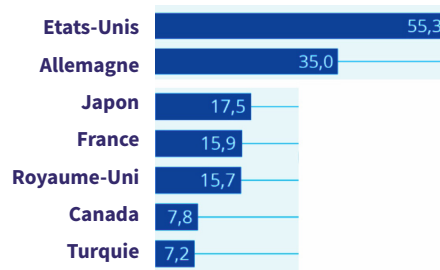


QUI FINANCE ?

Aujourd'hui, la plupart des fonds octroyés proviennent :

1. **d'un pays** à travers son "agence de développement" (ou autre entités privées et/ou publiques) : Grande-Bretagne (DFID), les États-Unis (USAID), le Brésil (BNDES), l'Allemagne (KfW), le Japon (JICA), ou la France (AFD)
2. **d'un groupe de pays** par l'intermédiaire d'une institution internationale (FMI, Commission Européenne, etc.) ou d'une banque de développement (Banque africaine de développement, Banque asiatique de développement ou encore Banque interaméricaine de développement).

Le total des fonds octroyés dans le monde s'appelle l'Aide Publique au Développement (APD) : environ $\frac{2}{5}$ sont accordés dans le cas 1 et $\frac{3}{5}$ dans le cas 2. Les fonds proviennent principalement des pays suivants (montant accordé à l'APD en milliards de \$) OCDE* :



Pour en savoir plus sur le projet, rendez-vous sur notre site : <https://d4dhub.eu/idea-project>

Contactez-nous : idea@d4dhub.eu

Les pays financeurs et les pays financés (ou régions financées) sont constants dans le temps, ce qui participe à remettre en question ces importants flux financiers. Un nombre croissant d'acteurs leur attribue une logique assistancialiste (ancrage d'une dépendance des pays financés envers les pays financeurs). Cette remise en question porte également sur l'approche employée, à savoir **l'approche projet**. De nombreuses études ont récemment mis en lumière, notamment à travers la théorie "ne pas nuire", les externalités négatives des financements alloués non pas aux structures elles-mêmes mais à des projets limités dans le temps. Ces questionnements nous amènent directement à la première étape de ce guide pratique : comment savoir si mon OSC est prête à se faire financer ? Ou autrement dit, **un financement externe peut-il sans le savoir nuire à mon OSC en l'état des choses ?**

ETAPE #1 ÊTES-VOUS PRÊT À ÊTRE FINANCÉS ?

LIMITE DES FINANCEMENTS PAR PROJET

Pour des raisons de budget limité, de gestion difficile du bénévolat, ou encore d'obstacles administratifs plus ou moins entravant en fonction du niveau de contrôle de la société civile par l'Etat, **les OSC ne parviennent pas toujours à se structurer et, quand elle y arrivent, à maintenir une structuration pérenne dans le temps** (le turn over des équipes est aussi un facteur fragilisant les sociétés civiles). Or, si les fondements stratégiques et organisationnels d'une OSC ne sont pas solides, **un financement extérieur a, contre toute attente, plus de chances de l'affaiblir que de la renforcer :**

1. La dépendance aux financements extérieurs peut générer une **"course aux appels d'offre"** : les OSC répondent à différents appels pour s'assurer in fine d'avoir des fonds, et finissent par avoir plusieurs projets "éparpillés" sans réel fil conducteur entre chacun d'entre eux. Les OSC s'adaptent donc aux guidelines des bailleurs, et non l'inverse.
2. Cet "éparpillement" a la conséquence suivante : **l'OSC se disperse en multipliant des activités** avec des cibles différentes (rentrant toutes sous un thème assez large) et rencontre ainsi des difficultés à monter en compétence/ spécialisation. On veut tout faire et on croit pouvoir tout faire.
3. Cette dispersion génère une **instabilité et une dilution des compétences** : les équipes affectées à un projet s'en vont la majeure partie du temps à la fin du projet.
4. Au lieu de développer des activités découlant d'une stratégie claire et stable et de développer des compétences clés en fonction, l'OSC finit par se spécialiser dans la gestion de "portefeuilles de projets" (compétences de gestion et non un cœur de métier). Autrement dit, **elle devient un intermédiaire allouant des ressources.**
5. Enfin, le financement par projet inscrit les OSC dans **une logique éphémère** : à chaque projet, tout est à recommencer à zéro, et le fil conducteur étant peu présent, il est difficile de capitaliser (si ce n'est sur la gestion même des projets elle-même) et d'évaluer les impacts à moyen et long termes de la structure.

En une phrase, les financements extérieurs peuvent s'avérer néfastes dans le sens où c'est l'OSC qui finit par être une variable d'ajustement vis-à-vis des bailleurs et non les bailleurs qui s'adaptent aux besoins

et aux impératifs du terrain. Apparaît alors un cercle vicieux où l'approche projet entretient des bases stratégiques fragiles et facilement diluées.

RECOMMANDATIONS POUR AVOIR ET MAINTENIR ADN SOLIDE

- Privilégier les bailleurs de fonds **finançant votre structure**, ne serait-ce que partiellement (financement de loyers, de salaires, ou autres coûts fixes à hauteur de 50% par exemple)
- Si ce n'est pas possible et qu'il n'y a que des financements par projet, assurez-vous avant de répondre à un appel d'offre de :
 1. **vous former vous et vos équipes** sur l'élaboration d'une stratégie et sur le management organisationnel qui en découle
 2. **élaborer votre stratégie (voir boîte à outils) et vos processus organisationnels** avant de postuler : avoir une théorie du changement claire, une feuille de route sur vos objectifs dans les 5 prochaines années, ou tout autre document permettant à vos équipes de savoir qui vous souhaitez être, faire et où vous souhaitez aller
 3. et surtout, **concevez une feuille de route partenariale**, c'est à dire un document reprenant un cadre clair de collaboration en cas de financement, à transmettre au partenaire pour information (en amont de [la convention de partenariat](#) qui doit en découler directement).

Par exemple, le **CCFD Terre solidaire** a développé [cette charte éthique](#).

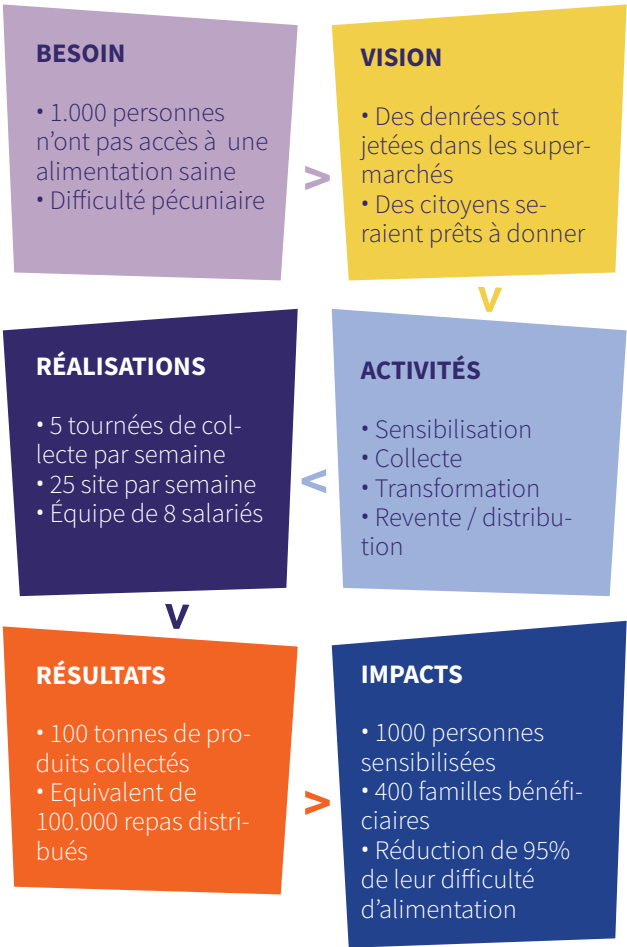
IMPORTANT : Inviter les bailleurs de fonds à rencontrer vos cibles en personne sur le terrain est très efficace pour les aider à comprendre pourquoi certains critères de collaboration sont nécessaires alors que d'autres non.



OUTIL | Canevas de la théorie du changement

La théorie du changement est un document stratégique central. Elle vise à formaliser la logique centrale d'une structure : quelle est la problématique, quel est le regard que nous portons sur cet enjeu, quelles activités nous choisissons de développer pour y faire face, quelles sont nos réalisations, quels

sont les résultats que nous cherchons à obtenir, pour générer quels changements (ou impacts) ?



Voir la boîte à outil pour élaborer **votre plan stratégique**.



OUTIL | Template de feuille de route partenariale

FONDEMENTS DU PARTENARIAT	
Qu'est-ce qu'un partenariat pour vous ? Qu'il soit financier ou technique. Comment votre équipe le définit ? Pour vous aider, si le partenariat était un tabouret, listez les 3 éléments clefs qui représenteraient des pieds	<i>Exemple : Le partenariat est une relation d'égal à égal dans laquelle au moins deux parties ayant des objectifs compatibles s'entendent pour travailler dans un esprit de réciprocité. Ici les 3 éléments clefs sont : relation d'égal à égal, compatibilité et réciprocité</i>
Quel type de partenariat souhaitez-vous ? Listez des critères robustes délimitant à quelles conditions vous acceptez un partenariat financier ou technique (identité du partenaire, nature du partenariat, durée, et autres critères)	<i>Exemple : Vous pouvez vous mettre d'accord pour n'accepter que des partenariats sur la durée (plus de 5 ans, plus de 10 ans, etc.) ou réfléchir à des critères précis pour que le partenaire financier respecte des délais opérationnels qui vous permettent de travailler sur le long terme avec les communautés</i>

SPECTRE DE TOLÉRANCE DU PARTENARIAT	
Ce que nous pouvons tolérer :	<i>Exemple : Le partenaire financier souhaite qu'une salle du local soit customisée à son nom</i>
Ce qui doit faire l'objet de discussion/ négociation	<i>Exemple : Le partenaire financier souhaite ajouter une composante au projet qui ne déstabilise pas sa logique inclusive. Ou encore, le niveau de flexibilité d'allocation des fonds.</i>
Ce que nous n'acceptons pas	<i>Exemple : Le partenaire financier souhaite renouveler les cibles par cycle de projets ne permettant pas un travail profond et de qualité avec les cibles du projet. Ou encore, le fait que vous n'ayez pas le dernier mot sur les objectifs et indicateurs, et sur les moyens pour y parvenir (% fixe du budget attribué à rendre le projet inclusif par exemple, quel qu'il soit)</i>

ETAPE #2 ATTIRER, CHOISIR & COMPRENDRE LES BAILLEURS

IDENTIFIER LES SOURCES DE FINANCEMENT

Répondre à un appel d'offre ou à projet est un processus long, parfois complexe, et qu'il faut savoir anticiper et appréhender de A à Z. Avant de vous lancer dans la recherche d'appels à projets, prenez le temps de bien considérer les autres options de financements qui s'offrent à vous :

1. **Subventions étatiques et des collectivités :** financement octroyé par les autorités locales, régionales ou nationales
2. **Fondations philanthropiques :** soutien financier provenant de fondations privées ou familiales qui partagent une mission ou des valeurs similaires
3. **Donateurs individuels :** contributions financières de particuliers ou sympathisants qui soutiennent la même vision que vous
4. **Partenariats avec des entreprises :** les entreprises locales ou nationales peuvent fournir des dons directs ou sponsoriser des événements et projets

5. **Financement participatif (crowdfunding) :** utilisation de plateformes en ligne pour solliciter la contribution du grand public à travers des campagnes de collecte de fonds
6. **Prêts et crédits :** possibilité d'obtenir des financements à faible coût via des prêts bancaires (Instituts de microfinance), des lignes de crédit ou des financements à impact social.
7. **Programmes de mécénat :** mécénat d'entreprise ou individuel pour des projets artistiques, culturels, ou sociaux.
8. **Investisseurs à impact :** des investisseurs privés ou des fonds d'investissement qui financent des organisations sociales à but lucratif ou non lucratif pour créer un impact positif, social comme environnemental
9. Et enfin, **les bailleurs de fonds internationaux :** gouvernements étrangers, organismes internationaux (Nations Unies, Union européenne, Banque mondiale, etc.), agences et banques de développement

Le guide pratique suivant vous donnera une méthodologie applicable à la plupart des sources de financements extérieures citées.

FAITES VOUS CONNAÎTRE

Pour maximiser vos chances d'être financés lors d'appels d'offre, la meilleure manière est d'être déjà connu (positivement) par le bailleur. Une fois que vous avez identifié les bailleurs qui vous correspondent le plus, attirez-les. Pour ce faire, faites un travail préparatoire pour mettre en lumière votre ADN et vos principes :

- **Documents et publications :** brochures, newsletter, site Web intuitif et clair, réseaux sociaux. Soignez le fond comme la forme.
- **Texte présentatif :** rédigez une présentation reprenant votre ADN et activités avec des images et brèves descriptions à mobiliser dès que nécessaire dans des emails ou autre.
- **Demande de conseil :** demander des conseils précis ou techniques sur un projet ou autre est un premier contact qui peut donner l'occasion au bailleur de vous connaître

CONSTRUIRE UNE RELATION PERSONNELLE

Une fois votre feuille de route partenariale bien établie (découlant directement de votre ADN stratégique), vous devriez naturellement savoir avec quel acteur il serait pertinent de se rapprocher.

Or, **vous avez beaucoup plus de chances de percevoir des fonds lorsque le contact est établi et maintenu d'humain à humain**, que ces derniers soient distribués via un AAP ou non. Le meilleur conseil est donc de construire des relations personnelles avec les bailleurs, et c'est un réel investissement.

Chaque communication avec le bailleur doit être pensée et réfléchie pour alimenter cette relation. Il est alors important de **comprendre quel niveau de proximité est nécessaire en fonction des bailleurs** : certains bailleurs aiment recevoir régulièrement des newsletters ou des updates sur les avancées de votre OSC, d'autres valorisent le contact physique voire même apprécient d'être invités lors d'événements privés.

ZOOM : Conseils pour construire une relation de confiance

- Concentrez-vous sur vos similitudes
- Communiquer directement et clairement
- Concentrez-vous sur les aspects positifs et n'insistez pas sur les aspects négatifs
- Soyez diplomate et amical mais sans exagération
- Préservez votre estime de soi
- Parlez honnêtement lorsque vous demandez des fonds sans adopter une approche de mendicité

FILTRE LES AAP ET COMPRENDRE LE BAILLEUR

Si vous n'avez pu lier contact ou vous faire connaître par les bailleurs que vous privilégiez, il est malgré tout possible de répondre à des AAP. **Mais n'oubliez pas de les filtrer en fonction de votre feuille de route partenariale.** Ne tombez pas dans le piège de l'éparpillement en sortant de votre cœur de métier et/ou stratégie. Il vaut mieux se serrer la ceinture pendant un moment plutôt que de rentrer dans le cercle vicieux exposé en introduction.

Une fois que vous trouvez un AAP qui s'inscrit dans la même lignée que vous, **ne faites rien avant de bien comprendre qui l'a conçu.** Cela vous fera gagner un temps énorme sur la rédaction !

QUE CHERCHER ?

1. **Ses domaines d'intérêts** : vous devez savoir :
 - Quelles thématiques ils couvrent : genre, droits humains, climat, etc.

- Quelles ères géographiques ils couvrent
- Intérêts particuliers : au sein des thématiques, certains bailleurs sont sensibles à des sujets précis comme les VBG ou la citoyenneté participative

2. **Ses valeurs** : elles vous aideront à comprendre ses croyances et principes directeurs.
3. **Ses motivations** : elles peuvent être très diverses (intérêt réel pour un sujet, responsabilité/devoir vis-à-vis d'un sujet notamment pour les bailleurs religieux, expérience/ sensibilité personnelle [des décideurs si personne morale], ou encore bénéfices personnels/ institutionnels)
4. **Son mode de fonctionnement** :
 - Financement ponctuel ou continu
 - Financement de projet ou de l'OSC en soi
 - Éligibilité : à quelles conditions les OSC peuvent déposer une demande
 - Lignes de financement précises : quelles dépenses autorisées ?
 - Périodicité des versements
 - Flexibilité vs. rigidité du suivi

COMMENT ?

- Passez au peigne fin leur **site internet, newsletter, réseaux sociaux et brochures** (historique, vision, mission activités)
- Sur le site internet, regardez **quels acteurs et projets** ont déjà perçus leurs fonds
- Essayez de contacter les **OSC qui ont déjà collaboré avec eux** pour avoir leur retour et des conseils ou informations plus précises (notamment modes de fonctionnement)

ETAPE #3 PRÉPARER L'APPEL D'OFFRES

AN-TI-CI-PER ET NOMMER UN RESPONSABLE

Les débutants en rédaction de propositions pensent que le plus important est de remplir le modèle ou canevas mis à disposition. Erreur ! L'étape de préparation est la plus cruciale et s'y investir rendra tout le processus bien plus rapide.

Mais “préparer un appel à projet” consiste en quoi au juste ?

- **Nommer un(e) responsable**, c’est tout simplement essentiel. Même si la rédaction d’une proposition est généralement un travail impliquant plusieurs personnes de l’équipe, quelqu’un doit se charger de (i) tout rassembler (ii) combiner les pièces en fonction du modèle fourni par le bailleur et (iii) écrire avec un style cohérent tout au long du document.
- **Faire des recherches/ une revue de littérature**. L’ajout de références dans votre proposition la rendra nettement plus crédible. Elle vous permettra de (i) mieux analyser et fournir la partie “problématique/ besoins” (ii) renseigner les autres solutions déjà existantes et vous positionner
- **Regrouper les documents “de base” ou annexes**, pour qu’ils soient déjà prêts : document sur les capacités organisationnelles, sur les projets similaires préalablement menés, liste des partenaires anciens et actuels, plaquette de présentation, etc.

S’APPROPRIER LE CANEVAS ET COMPRENDRE LA STRUCTURE

Le canevas désigne le modèle de proposition à suivre, fourni par le bailleur. Il reprend généralement **une même base d’éléments** à laquelle s’ajoutent des exigences propres à chaque bailleur. Il consiste en un ensemble de questions et de tableaux à remplir. Les parties “incontournables” sont les suivantes :

- **Contexte** : décrire le cadre, l’environnement dans lequel la problématique que vous souhaitez traiter à lieu
- **Problématique** : à quel problème souhaitez-vous proposer une solution ?
- Les **cibles** primaires et secondaires
- **Objectifs** généraux et spécifiques
- **Stratégie** d’action/ solution : ce que vous comptez faire pour les atteindre
- **Approche et activités** : la manière dont vous allez procéder concrètement
- **Suivi et évaluation** : comment quantifier et qualifier vos résultats et impacts
- **Pérennité du projet** : comment le projet continuera à vivre après le financement ?
- **Ressources et moyens** : vos besoins humains, matériels et financiers pour ce faire
- **Budget**
- **Annexes**

ZOOM : Annexes ou probables sections additionnelles

- **Expérience et capacité organisationnelles** : C’est ici que vous allez prouver que vous êtes l’OSC la plus à même à réaliser ce projet, en présentant votre historique.
- **Staffing** : C’est l’opportunité de valoriser le profil des membres d’équipes qui vont mettre en œuvre le projet que vous avez décrit dans votre proposition.
- **Gouvernance** : Dans cette section, vous pouvez démontrer que vous témoignez de l’organisation interne et de la transparence nécessaires pour prendre en charge le projet en question (comment votre OSC est gérée, quel mode de prise de décision, quel agencement interne, engagements en termes d’inclusion, etc.)
- **Analyse des risques** : Ici, vous pouvez montrer au bailleur que vous êtes en parfaite connaissance des risques liés à la réalisation du projet et des solutions potentielles : tant internes liés aux ressources ou à l’organisation qu’externes, liés à la région, aux communautés partenaires, aux types d’activités, etc.



OUTIL | La grille de lecture d’un bailleur

Budget	Le budget est-il réaliste ?
Impact	Votre projet aura-t-il un impact significatif ?
Durabilité	Quel sera la continuité du projet une fois le financement écoulé ?
Collaboration	Intégrez-vous les parties prenantes du projet ? Collaborerez-vous avec un autre acteur ? La collaboration est-elle pertinente ?
Capacité	Avez-vous la capacité de mener à bien le projet que vous proposez ?

CHOISIR LES BONS MOTS

Répondre à un AAP nécessite de convaincre (grâce à des arguments rationnels) **mais également à persuader** (grâce à éléments subjectifs). Lors de la rédaction, **on néglige souvent l'importance d'employer certains mots plus que d'autres**, et pourtant, cela a un effet puissant sur le lecteur. Avant de vous lancer, copier-collez les mots-clés/ expressions qui reviennent le plus dans les supports du bailleur qui émet l'AAP : à quoi est-il sensible ? L'utilisation du vocabulaire spécifique du bailleur :

- démontre une considération sérieuse envers ses objectifs et ses valeurs, **renforçant ainsi la crédibilité de l'OSC**
- vous pousse à **exprimer plus clairement comment** le projet proposé contribuera à atteindre les résultats escomptés
- facilite également la communication et la compréhension mutuelle entre vous et le bailleur, favorisant ainsi une collaboration fructueuse
- influence favorablement la décision du bailleur en montrant que vous avez pris le temps de **“rentrer dans son monde”**

ETAPE #4 LE CORPS DE LA PROPOSITION

C'est dans le corps de la proposition que vous avez l'espace pour convaincre le bailleur que vous avez l'idée, les moyens et l'ancrage nécessaires pour réaliser ce projet, et que ce projet sera impactant.

PRÉSENTER LA PROBLÉMATIQUE ET L'ENJEU

Ici, vous devez montrer que vous êtes incollables sur le contexte et la problématique, et que vous avez fait des recherches pour. D'où la nécessité de préparer les AAP en amont ! Concrètement, il s'agit de prouver que :

- Le projet est ancré dans les besoins des personnes touchées par le problème
- Que ces dernières sont impliquées dans toutes les phases du projet (et autres parties prenantes clés)
- Que vous avez anticipé les contraintes liées au contexte et au terrain (contextes locaux, régionaux, nationaux ou internationaux) et que vous

connaissiez leurs implications sur les personnes concernées

- Que vous pouvez établir le lien entre le contexte et la mission/ objectifs de votre OSC.

ATTENTION :

- Évitez les longs récits qui présentent simplement « la situation » : veillez à introduire **votre propre analyse du contexte**
- Ne répétez pas les informations contextuelles **fournies par le bailleur**
- Restez simple et concis



OUTIL | Cadrage du problème

Quoi	
Quel est le problème ?	
Quand et où	Qui
Quand et où a-t-il lieu ?	Qui est touché par la situation actuelle et qui y gagnerait si le problème se résorbait ?
Pourquoi	Comment
Pourquoi ce problème existe (causes) ?	Comment impacte-t-il les personnes ? Quels sont ses effets (conséquences) ?

OBJECTIFS & INDICATEURS

Votre objectif général formule le changement que vous souhaitez voir grâce à ce projet, ce qu'il va atteindre. Il est conseillé de le rédiger sous la forme d'une affirmation au présent. De cet objectif général découleront des objectifs spécifiques ou sous-objectifs qui contribuent à la réalisation de l'objectif général (voir la fiche pratique dans la partie "aller plus loin").

Vos objectifs doivent être SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporels) afin de pouvoir être évaluables. Pour les évaluer, il est conseillé d'avoir des indicateurs qualitatifs et quantitatifs (voir la fiche pratique dans la partie "aller plus loin").

C'est également la section où vous allez faire le lien entre les objectifs du projet et leur impact à plus long-terme en faisant le lien avec les autres activités

éventuelles que vous menez et les objectifs de votre OSC (voir cadre logique ci-dessous).

EXEMPLE : “améliorer la qualité de l’alimentation des habitants de la localité” n’est pas un objectif clair. Utilisez plutôt “d’ici la fin du projet, dans 3 ans, telle localité aura 25% de ses terres cultivées de manière agroécologique”



OUTIL | Template de cadre logique

Le cadre logique permet de **représenter sous forme de tableau le lien entre l’objectif général, les objectifs spécifiques, les résultats recherchés, les activités pour les atteindre et les indicateurs**. De nos jours, quasiment tous les acteurs de la coopération encouragent leurs partenaires locaux à adopter une planification axée sur les résultats, via l’outil du cadre logique.

Objectif général	Objectifs spécifiques	Indicateurs	Activités principales	Résultats attendus	Date de début	Date de fin
			1.			
			2.			
			...			
			1.			
			2.			
			...			
			1.			
			2.			
			...			
			1.			
			2.			
			...			

STRATÉGIE ET ACTIVITÉS

La stratégie est la logique par laquelle les activités sont accomplies. En d’autres termes, elle traduit votre approche. Elle peut se concentrer sur la formation ou le développement des capacités ou encore sur la sensibilisation et l’influence par exemple. Les activités qui en découleront généreront une série de “résultats attendus”.

Si on prend l’exemple du résultat suivant “150 agriculteurs vivriers sont formés à l’agro-écologie”, vous devez expliquer dans cette section comment vous comptez procéder : quels ateliers, quel encadrement, du mentorat ? De l’apprentissage entre pairs ? Quels outils fournis ? Comment choisirez-vous les agriculteurs ? Comment vous assurerez-vous que les femmes participent à la formation ? Comment vérifierez-vous que la formation a bien été comprise et mise en application ?

Il est fort probable que votre projet comprenne plusieurs activités avec différents résultats et livrables. Il est ainsi conseillé de fournir **un plan de travail**.



OUTIL | Template de plan d'action/ travail

Activités clefs	Responsable	Résultats attendus	Livrables	Début/ fin	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6
1.1										
1.2										
1.3										
2.1										
...										

RISQUES & HYPOTHÈSE

La plupart des bailleurs exigent de formuler **des hypothèses sur lesquelles se baseront le bon fonctionnement du projet**. Celles-ci sont directement liées aux risques et à leurs “pistes d’atténuation” abordés plus haut dans le document. Les hypothèses traduisent **la manière dont vous pensez que les choses vont avoir lieu en termes d’impact et de réussite du projet**. Elles doivent être spécifiques, logiques et pertinentes pour votre projet. Par exemple :

- **Hypothèse** : “d’ici la fin du programme de formation des jeunes de telle localité, ces derniers utiliseront ces compétences pour postuler à des emplois, ce qui fera baisser le taux de chômage localement”

Les risques sont **des “problèmes” internes comme externes auxquels vous pourriez être confrontés lors de la mise en œuvre du projet**. L’atténuation des risques désigne les actions ou les mesures que vous pouvez prendre pour minimiser l’impact de ces risques. Si les risques sont trop élevés, les donateurs peuvent ne pas souhaiter financer votre projet. Par exemple :

- **Risque** : “Risque que le centre de formation géré par le gouvernement ne puisse pas fournir l’assistance technique nécessaire en fonction du calendrier du projet. Dans ce cas, nous solliciterons l’assistance des universités”



OUTIL | Cadrage du problème

RISQUES		
Liés au contexte	Liés au projet	Liés à l’OSC
Ces risques sont externes et échappent au contrôle de l’OSC (par exemple : catastrophes naturelles, instabilité politique, absence d’infrastructures publiques)	Ces risques sont liés à la conception et à la mise en œuvre du projet, et peuvent entraîner l’échec du projet à répondre aux besoins des bénéficiaires ou causer des préjudices (par exemple : capacités insuffisantes, mauvaise prestations, etc)	Ces risques sont ceux qui sont liés aux éléments “fixes”, au-delà du projet, comme les ressources humaines ou encore les processus de l’OSC (par exemple : système de gestion financière)

PLAN POST-PROJET

Pour toutes les raisons citées en introduction, les bailleurs accordent une importance particulière **à la durabilité du projet après le financement**. En d’autres termes, l’OSC a-t-elle les moyens de faire vivre le projet par la suite ou la dynamique s’arrêtera-t-elle avec les financements ? La continuité du projet reflète **sa capacité à être “auto-entretenu”** grâce aux ressources (humaines, physiques et financières) de l’OSC ou de son écosystème. La pérennité du projet est l’un des plus grands défis auxquels sont confrontées les OSC, car elle est difficile à garantir.

Voici quelques pistes de réflexion :

1. Mise en place d'activités génératrices de revenus pendant le projet, **qui continueront après le financement** et qui permettront la continuité des activités
2. Recherche de **co-financements**
3. Lancement de projets en parallèle, avec des calendriers différents voire successifs, afin de couvrir les activités sur la longueur
4. Prévoir des partenariats pour avoir des soutiens en nature et former un réseau pour des efforts conjoints/mutualisation des ressources
5. Fournir des prestations à d'autres acteurs pour générer des fonds
6. ...

SUIVI & ÉVALUATION

Cette partie est essentielle. De nos jours, **les bailleurs ne s'engagent que s'ils ont la certitude que l'OSC pourra et aura les moyens d'évaluer les projets qu'ils financent**. En d'autres termes : s'il y aura "retour sur investissement" et si l'OSC est en mesure de tirer des enseignements de ses projets (de capitaliser). Pour se donner les moyens de bien évaluer ses projets, une stratégie peut consister à ajouter **5% du budget pour les coûts de suivi et d'évaluation** (à négocier avec le bailleur).

Dans cette partie, vous devez donc détailler votre approche globale en matière de suivi et d'évaluation, **de la recherche initiale sur la situation de départ à l'évaluation finale et à la mesure d'impact**. Notez que la plupart des bailleurs ont des approches standardisées pour le suivi et l'évaluation, ainsi que des template de rapports financiers et narratifs, et que vous devrez vous y conformer. Cependant, la manière dont vous effectuerez le suivi "au quotidien" et celle avec laquelle vous utiliserez les données pour la gestion du projet relèveront de votre initiative. Concrètement, vous devez préciser les méthodes, les outils, les ressources et la planification prévus pour les activités de suivi et évaluation, autrement dit, **un plan de suivi et d'évaluation**.

ATTENTION : Le suivi diffère de l'évaluation :

Suivi : Processus continu qui permet de vérifier si le projet avance conformément à ce qui était planifié. On se focalise plus sur les activités.

Evaluation : Action de comparer les résultats attendus et concrètement réalisés. En d'autres termes, mesurer grâce aux indicateurs si l'on a atteint nos objectifs, et à quel degré.



OUTIL | Tableau de suivi-évaluation

Fréquence	Outil de mesure	Indicateurs		Activités	Résultats	Objectif général
		Externes	Internes			
...	...	...	...	...	...	...



Libellé	Indicateur	Définition	Situation initiale	Situation cible	Source des données	Fréquence de mesure
Objectif : Diminuer le chômage des jeunes de 50% sur l'île X d'ici 2030	% de chômage des jeunes sur l'île	La jeunesse est définie comme la tranche d'âge allant de 18 à 24 ans. Le chômage concerne toute personne qui n'étudie pas, ne travaille pas et n'étant pas en formation	70% de chômeurs en 2020	Réduire le chômage à 50% d'ici 2030	A partir des recensements conduits par le gouvernement	Le recensement est mené tous les 5 ans
Objectif : 50% des jeunes qui ont participé à la formation ont trouvé du travail dans les 6 mois qui ont suivi	% de jeunes ayant obtenu un emploi 6 mois après la formation	L'emploi en question ne devait pas être tenu avant ou pendant la formation	NA	50% des jeunes formés ont obtenu un emploi dans les 6 mois	Enquêtes téléphoniques	Une fois
...	...	...	...	...	...	...

ETAPE #5 ÉLABORER LE BUDGET

L'ESSENTIEL

Faire un budget revient à calculer tous **les coûts financiers directs et indirects** du projet de manière précise et organisée. Il est donc basé sur des projections sur le montant de ces coûts. Cela permet de :

- S'assurer d'avoir les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs
- Spécifier le coût de mise en œuvre du projet.
- Fournir un outil de suivi pour comparer les coûts réels et les coûts estimés

LES ETAPES

1. Commencez par **énumérer tout ce dont le projet va nécessiter** en termes de dépenses : qu'est-ce que nous devons acheter ? combien de personnes devons-nous payer ? Aurons-nous besoin de payer des transports ? Quel matériel faudra-t-il se procurer ? Est-ce que les participants aux projets devront être nourris et/ ou logés ? Devons-nous souscrire à des assurances ? Aurons-nous des prestations externes à payer ?
2. Estimez et quantifiez le nombre nécessaire **de chaque élément listé**
3. Puis regroupez les dépenses : une fois les dépenses décortiquées par activité, **regroupez-les par nature** pour avoir des "lignes budgétaires". Les plus courantes sont :
 - Restauration et hébergement
 - Transports (locaux et internationaux séparément)
 - Matériel et équipement
 - Frais de fonctionnement
 - Ressources humaines : salaires et prestations externes séparément
 - Travaux et constructions
 - Communication et sensibilisation



ANNEXE - BUDGET DÉTAILLÉ - Tableau des dépenses prévisionnelles du projet en €							
N°	Rubriques	Mode de calcul	Tranche 1	Tranche 2	Tranche 3	Total	% du budget total
	(1 à 6 sous-rubriques, indiquer les sous-totaux par rubrique, insérer des lignes en conséquence)						
1	Investissement immobilier						
	Une ligne par sous-rubrique						
2	Investissement technique et mobilier						
	Une ligne par sous-rubrique						
3	Transferts financiers						
	Une ligne par sous-rubrique						
4	Fournitures et consommables						
	Une ligne par sous-rubrique						
5	Etudes ou expertises						
	Une ligne par sous-rubrique						
6	Personnel						
	Une ligne par sous-rubrique						
7	Activités (à détailler obligatoirement)						
	Une ligne par sous-rubrique						
8	Renforcement de capacités						
	Une ligne par sous-rubrique						
9	Services extérieurs à l'OSC						
	Une ligne par sous-rubrique						
10	Reporting						
	Une ligne par sous-rubrique						
11	Appui et suivi-évaluation						
	Une ligne par sous-rubrique						
12	Coordination et capitalisation						
	Une ligne par sous-rubrique						
13	Communication						
	Une ligne par sous-rubrique						
14	Autres (à expliciter – doit rester marginal)						
	Une ligne par sous-rubrique						
15	Sous-total coûts directs						
16	Divers et imprévus (5% maximum de 15)						
17	Total des coûts directs (15+16)						
18	Frais administratifs ou de structure : 12% maximum de 17						
19	TOTAL GENERAL (17+18)						

ETAPE #6 ENVOYER

APPARENCE DE LA PROPOSITION ET SOUMISSION

Cela peut paraître être la partie la plus simple du processus de rédaction, pourtant, l'aspect de la proposition va énormément jouer sur **la perception consciente et inconsciente** de l'interlocuteur.

- Soignez **soignés** : le document doit être beau et attirant (à vos couleurs si possible !)
- Soignez très organisés dans la **présentation** des documents, dans le **format** des fichiers, et dans l'agencement des **annexes**
- Vérifiez qui dans votre OSC est habilité à **signer** toute lettre de soumission
- Vérifiez si un **accusé de réception** par signature/électronique est requis
- Soyez toujours attentif à **l'heure** à laquelle la proposition doit être soumise (et au décalage horaire!)

POURQUOI LES DEMANDES SONT REFUSÉES

Il existe différentes raisons pour lesquelles certaines propositions ne parviennent pas à convaincre les bailleurs. Voici quelques-unes des raisons les plus courantes :

1. **Non-respect des directives et procédures** : La plupart des bailleurs ont des directives et templates spécifiques (mode de soumission, thématiques recherchées, format et délais). De nombreuses OSC ne les prennent pas au sérieux et soumettent leurs propositions sans les intégrer.
2. **La proposition n'est pas assez étayée par des faits et données** : De nombreuses OSC rédigent des propositions plus subjectives qu'objectives. Vous pouvez avoir une histoire captivante, mais à moins d'avoir des faits pour l'étayer, le bailleur n'y prêtera pas beaucoup d'attention.
3. **La proposition n'est pas claire et explicite** : de nombreuses ONG rédigent des propositions sans décrire clairement le problème, les cibles, les objectifs et les activités. Cela rend la proposition "floue" et le bailleur ne parvient pas à comprendre clairement pourquoi vous souhaitez obtenir un financement.

4. **Présentation négligée** : Comme une proposition constitue la base de votre relation avec le donateur, la présentation est révélatrice. Parfois, les propositions sont mal rédigées et mal présentées, et l'interlocuteur finit par passer à côté du sens.
5. **Absence ou négligence du plan de suivi et évaluation** : Les bailleurs ne financent que les projets qui ont un plan viable et sérieux. La présence d'un plan de suivi-évaluation dans la proposition donne une très bonne impression.
6. **Soumission après la date limite** : Un nombre surprenant d'OSC soumettent la proposition après la date limite.
7. **Le projet soumis ne correspond pas aux thématiques et domaines du bailleur** : Si l'OSC n'a pas suffisamment étudié le bailleur, il est peu probable que la proposition corresponde étroitement à sa mission et à ses objectifs.
8. **Proposition incomplète/ documents manquants** : De nombreuses OSC soumettent des dossiers incomplets ou qui ne répondent pas à toutes les questions/sections du modèle.

ÊTES-VOUS PRÊT(E)S A SOUMETTRE LA PROPOSITION ?

LA CHECKLIST !

Oui Non

Vous avez conçu la théorie du changement de votre OSC et avez une idée claire de votre vision, de votre mission, de vos activités et de votre stratégie sur les 3 prochaines années (voir boîte à outils)

☐
☐

Vous en avez découlé une feuille de route partenariale qui détaille le type de financeur que vous souhaitez avoir et vos conditions de collaboration

☐
☐

Vous avez rédigé une charte de partenariat

☐
☐

Vous êtes alignés sur les intérêts, les motivations et les valeurs du bailleur pour lequel vous allez soumettre une proposition

☐
☐

Vous comprenez et êtes alignés sur son mode de fonctionnement, les dépenses qu'ils financent et celles qu'il ne finance pas, son calendrier de paiement

☐
☐

Vous disposez d'assez de temps pour soigner la proposition

☐
☐

Vous avez mené un travail préparatoire pour étayer le contexte de la problématique et vous positionner vis-à-vis des solutions existantes

☐
☐

Le titre du projet est clair et vous avez formulé des objectifs SMART avec des indicateurs

☐
☐

Vous avez élaboré le cadre logique du projet

☐
☐

Vous avez détaillé un plan de travail pour le projet

☐
☐

Vous avez intégré un plan de suivi et évaluation sérieux et réaliste

☐
☐

Vous avez intégré une partie sur la pérennité du projet hors financement

☐
☐

Votre budget est complet, clair et lisible

☐
☐

Vous avez rempli le canevas/ modèle du bailleur de manière précise et spécifique

☐
☐

Vous avez respecté toutes les instructions émises par le bailleur

☐
☐

Votre proposition est soignée et reflète votre OSC

☐
☐

Toutes les pages sont numérotées avec un sommaire au début du document

☐
☐

Toutes les données et documents demandés sont inclus

☐
☐

Vous connaissez toutes les formalités d'envoi : formats, heure, destinataire, annexes

☐
☐

#A SAVOIR

DO

- **Bien anticiper** pour ne pas rédiger dans la précipitation
- Montrez que vous savez **qui d'autre travaille sur la même problématique**, ce qu'ils font et ce qui a été fait auparavant (dont ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné).
- **Impliquez plusieurs personnes** dans la rédaction de la proposition (mais un seul responsable)
- **Expliquez tous les acronymes** dès leur première utilisation (même les plus courants)
- **Faites au plus court** et jamais plus long que ce que le bailleur spécifie (sans que ça baisse la qualité)
- Montrez que vous ne cherchez pas “que” de l'argent, que vous êtes sérieux et **soucieux d'avoir un impact**
- **Rédigez en trouvant un équilibre entre “l'humain” et “l'académique”** : laissez transparaître l'histoire humaine, mais ne soyez pas excessivement subjectif ou dans l'émotion.
- **Établissez autant que possible un contact avec une personne réelle** au sein de l'organisme de financement, puis envoyez la proposition à cette personne.

DON'T

- Ne faites pas en sorte que le projet corresponde à tout prix **aux critères du bailleur** au détriment de ce que vous estimez être nécessaire
- **N'utilisez pas** une proposition pour tous les bailleurs. Elle doit toujours résulter de vos recherches sur les bailleurs.
- **N'incluez pas** des éléments dans le budget qui ne sont pas pertinents pour le projet.
- **Ne cachez pas de données** ou d'informations que le donateur devrait savoir ou auxquelles le bailleur aurait le droit d'accéder.
- N'envoyez pas **trop d'annexes** (au-delà de ce qui est demandé)
- Ne supposez pas que le bailleur **connaît votre OSC**
- N'utilisez pas de **jargon inutile** (mais utilisez un jargon donné lorsque c'est nécessaire)

LA BUDGÉTISATION EN ÉTAPES

1. Identifiez l'objectif du projet

2. Listez les activités pour l'atteindre

3. Listez les dépenses pour chaque activités

4. Quantifiez les éléments de chaque dépense

5. Recherchez les coûts pour chaque dépense

6. Compilez les activités, les dépenses, les quantités et les montants dans un tableau

7. Regroupez les dépenses par nature/ ligne budgétaire

#ALLER + LOIN

LIEN VERS DES TEMPLATES ET OUTILS

1. Comprendre l'[approche projet](#) (management du cycle des projets)
2. Construire une [bonne gouvernance](#) pour augmenter la pérennité de son OSC
3. Elaborer un [plan stratégique](#) pour son OSC
4. Analyser le [contexte de départ](#) de son projet
5. Se fixer des [objectifs](#)
6. Elaborer des [indicateurs](#)
7. Elaborer [un cadre logique](#)
8. [Mesurer l'impact](#) de son projet
9. [Evaluer](#) son projet
10. Elaborer un [plan de suivi-évaluation](#)

SITES RECENSANT LES APPELS A PROJETS/ APPELS D'OFFRE

[Indev Jobs](#) **recense de nombreux appels à projets** par pays dans le monde

[Coordination Sud](#) **regroupe de nombreux appels à projets** par pays

[L'Agence Française de Développement](#) lance de nombreux appels à projet dans le monde par thématique

Jamaity est une initiative qui vise à réunir les associations tunisiennes sur une plateforme leurs permettant de promouvoir les causes qu'elles défendent. [Elle recense](#) de nombreux appels à projets.

[L'association Burkinabé de Fundraising](#) recense plusieurs appels à projets et opportunité dans le pays.

[Différents acteurs](#) de la coopération française émettent des appels à projets au Burkina Faso

EXEMPLE DE STRUCTURE D'UNE PROPOSITION

Section/ partie	Contenu standard	Commentaire
Page de couverture	- Nom de du bailleur pour lequel la proposition est soumise - Nom et adresse de votre OSC, immatriculation, logo - Nom de la personne référente dans l'OSC - Date	Le titre du projet doit refléter son essence en une courte phrase
Résumé exécutif	Résumé de la proposition : - quelle est la localisation, le contexte actuel - le problème spécifique adressé par le projet - la valeur ajoutée de votre OSC pour adresser ce problème (+ justification de l'approche) - mettez en valeur la manière dont sera géré et supervisé le projet pour en maximiser l'impact - quels seront les impacts - qui seront les principaux bénéficiaires - le calendrier envisagée - le coût global	Reprenez l'essence du projet
Corps de la proposition	A minima (dépend des bailleurs) : - Contexte (environ une page) - Problématique en lien avec les guidelines du bailleur - Objectifs et bénéficiaires - Stratégie/ approche - Plan de suivi et d'évaluation (2 à 3 pages) - Calendrier des activités/ plan de travail	- Décrivez brièvement le contexte en fournissant des faits/ chiffres pertinents - Expliquez comment les personnes affectées seront impliquées dans l'identification du problème et de la solution - Indiquez en quoi votre OSC est qualifiée pour mener le projet - Détail des principales parties prenantes du projet - Indiquez les objectifs et leur logique via le cadre logique (voir boîte à outils)
Conclusion et budget	Reprenez de manière simple et percutante ce que vous demandez au bailleur et pourquoi en incluant en résumé du budget	Le budget détaillé sera inclus en annexe. Ici, ne donnez que les principaux postes budgétaires et les totaux sur toute la durée du projet. Vous pouvez aussi résumer votre plan de financement s'il y a un cofinancement.
Annexes	Description technique détaillée du projet, méthodologie, calendrier, budget détaillé, états financiers audités, exemples de politiques internes (genre, inclusion, gouvernance, etc.). Le bailleur spécifiera ce qui est requis.	C'est l'endroit où vous pouvez fournir des détails sans alourdir le corps de la proposition.
Bibliographie	Listez toutes les références que vous avez utilisées, dans l'ordre où vous les mentionnez dans le texte	