



## **12 conseils pour la rédaction efficace des soumissions**

Voici quelques conseils et suggestions d'ordre général, fruit de l'expérience de WIEGO et de certains de ses partenaires, qui vous aideront à rédiger des propositions efficaces de levée de fonds.

### ***1. A la recherche du bon bailleur de fonds***

Il y a beaucoup d'organismes donateurs et elles se différencient autant par leur forme et taille que par leur politique. Comment alors identifier celles qui pourraient être bonnes pour votre organisation ? Il y a plusieurs facteurs que vous devez prendre en considération. Dans quelle mesure sont-elles exigeantes en ce qui a trait aux rapports et à l'administration ? Font-elles preuve de souplesse ? A quel point ? Quelle est ordinairement la taille des subventions qu'elles accordent ? (Il est inutile de solliciter un bailleur de fonds qui traite en millions de dollars quand vos besoins se chiffrent à quelques milliers de dollars, et inversement.) Financent-elles des projets dans votre pays ou votre région ? Ont-elles manifesté un intérêt pour soutenir des organisations de travailleurs ? L'un des moyens efficaces de trouver les bailleurs de fonds les mieux à même de vous aider est de vous renseigner auprès OBA comme la vôtre lors des conférences, des réunions et autres rencontres. Certaines OBA pourraient se montrer réticentes, mais la plupart vous le feront savoir avec plaisir, sans oublier que, parfois, certaines OBA publient également cette information dans leurs newsletters ou sur leurs pages Web.

### ***2. Connaître le bailleur de fonds : peut-on s'adapter ou non à ses exigences ?***

Chaque proposition de financement que vous rédigez doit répondre aux conditions et aux exigences spécifiques du bailleur de fonds cible. Vous avez donc intérêt à fréquenter son site Web, à revoir l'appel à propositions (s'il y en a), afin d'en connaître tous les détails, à lui parler, si vous le pouvez, ou encore à parler d'autres groupes qui le connaissent pour tenter de déterminer si le bailleur de fonds visé est en phase avec votre organisation. Si les objectifs et les approches de votre organisation sont différents des attentes et des objectifs du bailleur de fonds, il y a fort à parier qu'il ne vous convienne pas et vous voudrez peut-être chercher des fonds ailleurs. En un mot, tous les bailleurs de fonds ne font pas forcément bon ménage avec chaque projet ou organisation.

Une fois avoir pris connaissance des conditions à remplir, assurez-vous que votre organisation peut y répondre, preuves à l'appui, suivez toutes les instructions établies dans les formulaires de demande ou l'appel à propositions. C'est une bonne idée d'en lire les directives plusieurs semaines ou mois à l'avance au cas où vous devriez apporter tel élément qui prendra un certain temps à préparer, comme les réunions de consultation concernant le projet ou les documents de l'organisation que vous n'avez pas encore mis en place.

### ***3. Modèle de proposition et adaptation au fil des besoins***

Bien que chaque bailleur de fonds ait ses propres besoins et exigences, l'énoncé de mission et de vision de votre organisation, de même que ses objectifs, son histoire et sa structure sont autant d'éléments qui ne varient pas. Dans la mesure où ces textes auront déjà été écrits, voire incorporés dans un modèle de proposition, il vous sera plus facile de lever des fonds parce que, dès que vous entendez parler d'un appel à propositions ou de la possibilité de s'adresser à un bailleur de fonds, une bonne partie du travail aura été fait et vous pourrez alors procéder par « copier et coller ». Ce modèle peut être mis à jour et adapté aux exigences de chaque nouvelle proposition de levée de fonds.

Par ailleurs, beaucoup de propositions sont exigées en anglais (ou parfois dans une autre langue officielle de l'ONU), le cas surtout d'agences gouvernementales ou de fondations importantes au Royaume-Uni ou aux Etats-Unis. Si vous avez préparé ces textes à l'avance, vous pourrez en confier la relecture à un anglophone de naissance, afin d'y relever tous les problèmes de traduction.

### ***4. Soyez clair sur qui vous êtes***

Un énoncé clair et concis de la mission de votre organisation, de même que de sa vision et de ses programmes, est un élément clé de toute proposition. (Si cela peut vous aider, vous pouvez vous représenter la vision comme le monde que vous voudriez réaliser et la mission comme le rôle que votre organisation entend jouer précisément pour que ce monde se concrétise. De ces deux éléments, vision et mission, découlent naturellement les programmes que vous comptez mettre en œuvre.) Si vous avez un plan stratégique assorti de buts ou objectifs à court, moyen et/ou long terme, ces derniers, pour autant qu'ils soient énoncés de manière concise, seront également utiles. En revanche, si vous n'avez ni plan stratégique ni objectifs spécifiques en place, vous aurez alors à les élaborer au gré des propositions de financement et courir le risque de voir vos objectifs varier toujours en fonction des exigences des bailleurs de fonds.

### ***5. Soyez clair sur le besoin et la solution que vous proposez***

Dans toute proposition de levée de fonds, il vous sera demandé de définir le besoin, parfois, de manière assez générale, parfois, de façon précise et rigoureuse. Le besoin doit être lié à la mission principale de votre organisation et à ses objectifs. Votre approche du besoin est aussi un bon moment de faire valoir votre connaissance sur l'économie informelle en vous référant à des travaux de recherche qui ont rapport à votre secteur, pays ou région. Le bailleur de fonds veut savoir que vous avez une maîtrise (compétences et connaissances) suffisante, voire approfondie, du problème et cherchera aussi à voir s'il partage votre évaluation du problème. Dans ce cas, il n'est peut-être pas inutile de relire les directives et autres documents fournis par le bailleur de fonds pour voir s'il aborde le problème sous une optique, un angle ou un thème particulier, tel que le genre, le développement de la petite entreprise ou la protection sociale.

Une fois que le besoin est clairement énoncé, la tâche suivante consiste à indiquer de façon précise comment votre organisation pourrait y répondre, c'est-à-dire résoudre le problème. Il s'agit là d'une vue d'ensemble stratégique, qui montre pourquoi votre organisation est en

fait la mieux placée pour résoudre le problème, suivie d'un aperçu des activités voulues par le projet et que vous comptez mener au profit des bénéficiaires bien définis, chose que veulent voir tous les bailleurs de fonds ou presque. En d'autres termes, vous devrez dire avec quel genre de personnes vous allez travailler, là où elles vivent et combien elles sont. Les bailleurs de fonds veulent aussi savoir exactement, chiffres à l'appui, quels sont les changements que vous espérez apporter à leur vie par suite des activités du projet.

## **6. *Élaboration d'un budget***

A chaque projet son budget! Parfois, les bailleurs de fonds vous imposeront en la matière leur propre format, avec des postes budgétaires bien définis, ou vous laisseront le soin de les définir en fonction de votre projet.

Si votre organisation n'a pas de budget global couvrant ses besoins opérationnels, vous voudrez peut-être en dresser un, car il vous aidera à vous assurer que votre organisation est durable et qu'elle ne fait pas que courir d'un projet à un autre. (Certaines organisations ont un budget « idéal », qui tient compte des coûts qu'elles aimeraient couvrir s'ils pouvaient lever des fonds, et un budget « minimum vital » qui couvre les dépenses de première nécessité.)

Pour chaque projet, il convient d'évaluer dans la mesure du possible la part de vos frais organisationnels que le projet peut également couvrir, en plus des fonds destinés aux activités directes du projet. Au fonds, chaque activité du projet constitue un certain fardeau opérationnel pour votre organisation et la plupart des bailleurs de fonds comprennent qu'ils doivent contribuer à la prise en charge de ces coûts opérationnels (parfois appelés les « coûts de base »). Cela peut être sous la forme du salaire d'un membre du personnel affecté au projet (si cette personne se charge d'une partie des travaux y afférents) ou d'un pourcentage ajouté aux « frais généraux » ou aux « dépenses opérationnelles ». Les exigences du bailleur de fonds vous indiqueront combien il faudra demander et comment il aimerait voir ces coûts reflétés dans votre budget. Les imputations de 8 à 10 % pour frais généraux/coûts de base d'un projet ne sont pas excessives, si les directives du bailleur de fonds les permettent.

Si vous avez établi un budget « idéal » couvrant vos besoins opérationnels et que vous pouviez trouver un bailleur de fonds qui croit en votre mission et organisation, vous pourriez obtenir des fonds destinés strictement à couvrir les coûts de base. Il vaut donc la peine d'essayer !

A l'examen de votre budget, les bailleurs de fonds se poseront les questions suivantes :

- Peut-on raisonnablement exécuter ce projet avec ce budget ? Partant de ce que nous savons du pays ou de la région, le budget est-il trop élevé ou trop bas ?
- Le budget manque-t-il quelque chose ?
- Le budget offre-t-il assez de détails et d'explications qui nous aident à comprendre ce qui est prévu ?

## **7. Documents à l'appui (à rassembler)**

De nombreux bailleurs de fonds exigent des annexes ou documents à l'appui et, pour chacun, les documents requis peuvent être différents. Vous devez lire attentivement les directrices contenues dans les formulaires pour être sûr que vous avez réuni tous ces documents ou serez en mesure de le faire dans les délais. Voici quelques exemples de documents que peuvent exiger les bailleurs de fonds à l'appui de votre demande : lettres de référence ou lettres de soutien; certificat de statut d'organisme sans but lucratif ou de statut fiscal; CV des chefs de projet; bibliographies; tableaux/graphiques indiquant le calendrier du projet ou les étapes clés du projet; feuilles de calcul budgétaires détaillées; enregistrements ou vidéos; rapports d'évaluation des projets précédents; engagements des organismes partenaires.

## **8. Solidité de votre organisation**

Il y a lieu de vous en assurer parce que, au cours de la dernière décennie, la « reddition des comptes » et les « résultats » ont été aux premiers rangs des exigences des bailleurs de fonds dans les pays du Nord. Parfois, cela peut vouloir dire que vous devez utiliser des modèles donnés (comme les cadres logiques) pour présenter des informations mais, en général, cela signifie toujours que les bailleurs de fonds souhaitent collaborer de préférence avec des organisations solides et responsables.

Vous pouvez en donner la preuve si les éléments suivants sont en place :

- Un conseil d'administration démocratiquement élu et une constitution écrite prévoyant, entre autres, le déroulé des élections
- Un compte bancaire de l'organisation exigeant au moins deux signatures (et non le transfert de fonds sur des comptes bancaires personnels)
- Les lignes directrices en matière de conflits d'intérêts pour éviter que les membres du conseil ne tirent un avantage personnel de leur service à l'organisation
- Les systèmes financiers permettant le suivi organisationnel de toutes les dépenses voulues par un projet et recombtables jusqu'aux subventions respectives d'origine
- Un sommaire des antécédents de l'organisation dans la gestion de différents projets

## **9. La durabilité, un élément à considérer**

De plus en plus, les bailleurs de fonds veulent savoir que les résultats des projets qu'ils financent seront durables. Cela peut constituer une exigence et, dans ce cas, il vous faudra y répondre directement dans la proposition ou, même s'il n'en est pas, vous pouvez simplement saisir l'occasion d'expliquer comment les incidences du projet se prolongeront au-delà de la date de fin du projet en tant que tel. Dans tous les cas, évitez de promettre plus que vous ne pouvez assurer et prenez le temps d'examiner en quoi les activités du projet gagneront à être plus durables et de faire les changements utiles, s'ils ne sont pas trop onéreux pour votre organisation.

Un bailleur de fonds peut vous poser des questions sur la pérennité de votre organisation. Dans ce cas, il cherche à savoir surtout si vous avez d'autres bailleurs de fonds, car il voudra s'assurer que vous ne cesserez pas les activités durant la période du projet.

En évaluant la durabilité de votre organisation, vous devez avant tout — facteur important — déterminer ce qu'elle peut raisonnablement gérer en termes de financement et d'activité du projet. Il peut être tentant de demander des fonds importants, mais vous devez avoir en place des systèmes permettant la gestion des fonds et, si votre organisation n'est pas déjà solide et durable, de tels fonds risquent parfois d'entraîner des problèmes abyssaux.

### ***10. Soyez exact***

Lorsque vous avez élaboré un projet de proposition, il ne sera pas inutile de revoir les directives du bailleur de fonds afin de vous assurer que vous avez répondu à toutes les questions et inclus tous les documents requis. Dans les grandes compétitions, les propositions seront immédiatement écartées si elles manquent tel ou tel élément ou si tous les documents requis n'y sont pas. Dans certains cas, les exigences pourraient nécessiter également la signature originale des membres du conseil et la livraison des copies papier à un bureau ou encore le dépôt en ligne dans un format qui ne vous est pas familier.

Certains bailleurs de fonds ont, pour les propositions, des spécifications exactes telles que la taille du papier ou la taille de police, les marges, les exigences pour la page couverture, autant de conditions à connaître et à respecter, si vous prenez le temps de lire les directives du bailleur de fonds.

### ***11. Soyez ~~bon~~ excellent rédacteur***

Quelle que soit la langue de rédaction de votre proposition, vous devez revoir le document final pour vous en assurer la clarté. Si possible, vous pouvez demander à un locuteur natif de relire la proposition et d'y apporter des améliorations utiles, surtout si vous participez à un grand concours aux côtés de nombreux organismes qui ont plus de ressources que vous avez actuellement. Ce sera regrettable que votre proposition se trouve écartée des possibilités de financement parce que le bailleur de fonds avait du mal à vous lire et à vous comprendre.

### ***12. A la fin...***

Après avoir soumis votre proposition dans les délais ... patientez ! Mieux encore, vous pouvez revoir la même proposition et la soumettre à un autre bailleur de fonds. Et tant que vous n'avez pas la confirmation écrite, vous ne savez pas si vous avez réussi ou non. Bien entendu, une suite favorable ne sera pas réservée à toutes les propositions mais, si vous continuez à multiplier les demandes et à travailler au renforcement de votre organisation, vous trouverez les fonds dont vous avez besoin pour votre travail.

### ***Liste sommaire des « choses à ne pas faire » s'agissant des propositions de levée de fonds***

- N'envoyez pas votre proposition après la date limite en espérant bénéficier d'une dérogation spéciale.
- N'envoyez pas un modèle de proposition, à caractère générique, sans l'adapter aux exigences spécifiques du bailleur de fonds.
- N'envoyez pas de demande comptant plus de pages/mots qu'il n'en est exigé.

- Évitez les acronymes ou le jargon, à moins de les expliciter.
- Ne vous trompez pas d'adresse postale ou de courriel électronique. N'envoyez rien par email si la copie papier est requise ou inversement.
- Ne laissez pas votre organisation dépendre d'un bailleur de fonds ou d'une proposition de financement pour sa survie

**BONNE CHANCE !**