Recherche de fonds futures

9.1 Aperçu

9.2 Avant de commencer

9.2.1 Cinq conseils pour rechercher des fonds

9.3 Rechercher des opportunités de financement

9.3.1 Définition des donateurs
9.3.2 Types courants d'organisations de donateurs
9.3.3 Sources de financement privées

9.4 Candidature pour les fonds du Gouvernement américain

9.4.1 Mécanismes de financement du Gouvernement américain
9.4.1.1 Différence entre acquisition et assistance
9.4.1.2 Différence entre Accords de coopération et subventions
9.4.2 Financement du Gouvernement américain via des processus concurrentiels
9.4.2.1 Déclaration de programme annuelle (APS)
9.4.2.2 Demande de candidatures (RFA)
9.4.2.3 Demande de propositions (RFP)
9.4.2.4 Relancements
9.4.2.5 Concurrence à différents niveaux
9.4.2.6 Mécanismes d'octroi de subvention à des sous-bénéficiaires
9.4.2.7 Avis de Pré-sollicitation

9.5 Conception de programmes

9.5.1 Développement de cibles
9.5.1.1 Définition des indicateurs
9.5.1.2 Données démographiques nationales et autres données
9.5.1.3 Données de programme passé

9.6 Budgétisation

9.6.1 Catégories budgétaires
9.6.2 Différence entre coûts directs et indirects
9.6.3 Contribution du bénéficiaire

9.7 Règles d'éligibilité pour recevoir les fonds du Gouvernement américain

9.8 Partenariats

9.8.1 Recherche de sous-bénéficiaires
9.8.2 Recherche de fonds en tant que sous-bénéficiaire

9.9 Résumé et références

9.1 Aperçu

Le processus de recherche de fonds peut être stimulant, intimidant, excitant et stressant. Cela engendre beaucoup de concurrence et, pour les petites organisations en particulier, l'avenir d'un programme peut dépendre de leur capacité à s'assurer des fonds.

Passer à la suite

- Rechercher des opportunités de financement
- Mécanismes de financement du Gouvernement américain
- Concurrence de financement
- Conception de programmes
- Budgétisation
- Partenariats

Faites des demandes de financement réussies en utilisant vos ressources de manière efficace pour cibler les opportunités de financement spécifiques qui correspondent au travail de votre organisation. Ce chapitre vous aidera à développer votre stratégie de financement en vous montrant comment rechercher des opportunités de financement (9.3), faire une demande pour un financement (9.4) et concevoir des programmes (9.5) et des budgets (9.6). Vous trouverez également des sections spéciales sur l'éligibilité pour le financement (9.7) ainsi que sur la création et le poids des partenariats (9.8) pour augmenter les opportunités de financement.

Objectifs

- Comprendre les différents mécanismes de financement et les processus de concurrence du Gouvernement américain.
- Connaître les stratégies de financement et la façon de faire une demande pour un financement.
- Améliorer votre capacité à développer de solides candidatures pour le financement.

Termes clés et acronymes

- **Acquisition** : un achat ou un contrat du Gouvernement américain pour obtenir quelque chose pour son utilisation personnelle. Cela comprend les produits, les produits de base ou les services.
- **APS** : Déclaration de programme annuelle, une sollicitation de financement qui autorise le Gouvernement américain à octroyer plusieurs subventions sur une période.
- **Assistance** : financement du Gouvernement américain à une personne ou à une organisation pour servir une fin publique.
- **Contrat** : le mécanisme que le Gouvernement américain utilise en subventionnant des acquisitions.
- **Accord de coopération** : une des deux méthodes que le Gouvernement américain utilise pour apporter de l'aide. Le Gouvernement américain utilise cette méthode lorsqu'il souhaite conserver une participation importante dans le projet.
- **Contribution du bénéficiaire** : la part des coûts du projet ou du programme que le Gouvernement américain ne prend pas en charge. Il peut s'agir de contributions en espèces ou en nature.
- **Coûts directs** : biens et services achetés expressément au profit exclusif d'un projet et qui sont facturés à ce projet.
- **Subvention** : une méthode utilisée par le Gouvernement américain pour fournir de l'aide. Dans le cas des subventions, le Gouvernement américain conserve un contrôle moins élevé sur le programme, comparativement aux Accords de coopération.
- **Indicateur** : un point de données spécifique qu'une organisation contrôle pour suivre la progression du programme.
- **Coûts indirects** : les coûts qui sont nécessaires pour bien mener un projet, mais qui ne sont pas attribuables à un projet en particulier, comme l'électricité ou le personnel de soutien administratif.
- **Contribution en nature** : ressources autres qu'en espèces apportées à un projet qui peuvent comprendre des services bénévoles, des équipements ou des biens. Elles peuvent également compter toute obligation de contribution du bénéficiaire.
- **Personnel clé** : fait référence aux postes du projet et aux personnes qui remplissent des rôles particuliers. En général, les postes identifiés dans l'Accord de coopération comme le personnel clé sont les rôles de dirigeants considérés comme essentiels pour une mise en œuvre réussie de l'ensemble du projet.
- **Subvention égale à la somme versée** : un pourcentage ou un montant fixe de ressources ne provenant pas du Gouvernement américain que l'USAID demande parfois aux bénéficiaires de fournir pour qu'un projet puisse être admissible à l'octroi de fonds.

- **Protocole d'entente (MOU)** : un document qui peut être utilisé comme confirmation des conditions convenues lorsqu'un accord oral n'a pas été immortalisé dans un contrat formel. Il peut également définir les consignes et les principes de base selon lesquels les parties travailleront ensemble pour atteindre leurs objectifs. Ne l'utilisez pas si un transfert de fonds est impliqué.
- **NICRA** : entente négociée sur les coûts indirects, un taux négocié individuellement entre une organisation et l'USAID pour le remboursement des coûts indirects. (Pour plus d'informations sur les coûts indirects et la NICRA, consultez le Guide des bonnes pratiques en matière de coûts indirects de l'USAID sur http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf.)
- **Montant engagé** : le montant que l'USAID a engagé pour le programme. Le remboursement des dépenses engagées par le bénéficiaire au-delà du montant engagé n'est pas garanti par l'USAID.
- **RFA** : Demande de candidature, un mécanisme pour les subventions ou les Accords de coopération, ce qui signifie que l'USAID anticipe le financement d'activités avec une supervision limitée. Les RFA sont le moyen le plus courant de solliciter la candidature des ONG.
- **RFP** : Demande de propositions, un mécanisme pour les contrats. Les contrats peuvent être octroyés à tout type d'organisation, bien qu'ils soient fréquemment utilisés pour les organisations à but lucratif.
- **Catégories budgétaires** : catégories normalisées que le Gouvernement américain suggère à tous les bénéficiaires d'utiliser, notamment Personnel, Avantages sociaux, Consultants, Déplacements/transports, Équipement, Fournitures, Services des sous-traitants (sous-traitants), Coûts du programme (parfois remplacé par « coûts de construction ») Autres dépenses et Coûts indirects.
- **Implication importante** : le droit que le Gouvernement américain se réserve pour faire valoir son avis dans le cadre d'un projet d'aide financé par le biais d'un **Accord de coopération**. Ce droit comprend généralement la capacité d'approuver les plans de travail, les budgets, le personnel clé, les plans de suivi et d'évaluation et les sous-bénéficiaires. L'Accord de coopération indique les domaines d'implication importante.

9.2 Avant de commencer

Bien qu'il y ait d'innombrables opportunités de financement ici, une organisation doit mettre en balance un certain nombre de facteurs et décider des sources spécifiques qu'elle suivra. Lorsque vous pensez au futur financement, il est important de connaître votre organisation, d'avoir une mission et une vision claires et de comprendre ce que vous faites correctement. Cela aidera votre organisation à décider des sources de financement à suivre et du type de programmes à prendre en considération pour la mise en œuvre. Une évaluation aussi approfondie et réaliste entraînera une meilleure correspondance entre bailleur de fonds et bénéficiaire.

Une fois qu'une organisation a trouvé une opportunité de financement appropriée, la prochaine étape est de se présenter comme la meilleure organisation pour la tâche. Chaque ONG a sa propre stratégie pour se différencier des autres organisations et vendre son expertise, son expérience et sa capacité. Les stratégies des ONG incluent souvent un ou deux des aspects suivants :

- **Expérience géographique** : votre organisation a-t-elle de l'expérience dans la prestation de services dans une zone géographique particulière ? Quelle que soit sa taille (une seule communauté ou une région qui s'étend sur plusieurs pays) l'expérience professionnelle dans une zone suggère généralement qu'une organisation peut apporter des connaissances dans le paysage politique, culturel et linguistique. Cela signifie également que vous disposez de personnel et de bureaux sur le terrain et que vous êtes prêt à agir.
- **Expertise technique** : votre ONG est-elle spécialisée dans la prestation d'un service en particulier ? De manière générale, disposer d'un domaine d'expertise technique particulier, comme les communications sur le changement de comportement ou l'établissement d'interventions de soins à domicile, représente plus qu'une simple expérience ; cela suggère également que vous êtes un fournisseur compétent dans votre domaine de spécialité.
- **Spécialisation démographique** : votre ONG est-elle spécialisée pour travailler avec ou offrir des services à un groupe démographique particulier, comme les femmes, les enfants ou la population à risque ? Comme l'expertise dans un domaine technique, la spécialisation dans un groupe démographique spécifique

peut indiquer une précision particulière pour offrir des services au groupe ciblé.

- **Mobilisation de ressources spéciales** : votre ONG a-t-elle la capacité de tirer profit d'une ressource importante ? Les organisations confessionnelles (FBO) mobilisent couramment des fonds privés et des bénévoles qui sont animés par leur foi pour soutenir les initiatives de l'organisation. De même, les ONG liées à des universités ou des organisations professionnelles particulières mobilisent souvent le personnel universitaire ou les ressources d'entreprise.

Les grandes organisations peuvent utiliser une combinaison des trois stratégies, mais les plus petites organisations ont souvent un actif principal sur lequel elles concentrent leurs stratégies de financement. Par exemple, une organisation qui est spécialisée dans la prestation de services dans un pays particulier va focaliser ses recherches sur les opportunités de financement dans ce pays ; une organisation qui est spécialisée dans un domaine technique concentrera ses efforts pour trouver des opportunités qui financent un service en particulier.

Pour réussir à recueillir des fonds, vous devez renforcer les forces de votre organisation. Sinon, vous perdrez votre temps et vos ressources pour obtenir des subventions que vous n'êtes pas en position de gagner ou en finissant par obtenir des fonds pour des activités qui ne correspondent pas à votre mission. Développer une stratégie de financement ciblée vous permet de maximiser vos efforts, de rester fidèle à votre mission en tant qu'organisation et enfin d'augmenter vos chances d'obtenir les subventions que vous cherchez.

9.2.1 Cinq conseils pour rechercher des fonds

1. *Posez votre candidature pour une quantité de financement raisonnable et appropriée.*

   Lorsque vous posez votre candidature pour un financement, vérifiez la sollicitation pour la gamme de budget et développez un champ d'application du programme (par exemple, étendue géographique et cibles proposées) pour s'adapter à cette gamme. (Pour plus d'informations sur budget de votre programme, consultez la section 9.6 sur la budgétisation.)

2. *Apportez des informations spécifiques dans les propositions.*

   Les réviseurs techniques qui jugent les propositions demandent constamment « Comment ? ». Ne faites pas qu'énoncer ce que vous ferez, expliquez comment vous le ferez. Décrivez en quoi votre approche est différente et/ou comment elle a fonctionné dans le passé. Expliquez ce que cela coûtera et la façon dont vous suivrez les réalisations. Avant de soumettre une proposition, revoyez l'intégralité du document et posez-vous constamment des questions de manière : Combien cela coûte-t-il ? Comment allez-vous le mesurer ? Comment cela va-t-il fonctionner ? Comment allez-vous obtenir ce résultat ?

3. *Créez un réseau de partenaires.*

   Les partenariats réussis concernent toutes les formes et toutes les tailles, des grandes organisations aux petites, des entreprises du privé aux groupes caritatifs ou confessionnels. Ils peuvent impliquer des organisations qui fournissent des services différents ou des organisations qui sont semblables à une autre. La clé de la réussite est la volonté des organisations à travailler ensemble vers une cause commune en mobilisant les différentes forces de chacun. Plus votre réseau de relations est vaste, plus vous aurez d'opportunités de partenariats.

4. *Soyez précis en répondant aux sollicitations.*

   Les erreurs couramment commises en répondant aux sollicitations sont : ne pas avoir traité les points ou les critères clés, avoir manqué une échéance de quelques heures ou ne pas avoir respecté les exigences de remise. Des semaines de travail peuvent être gâchées si vous n'incluez pas un budget ou si vous n'utilisez pas le bon modèle. Lorsque vous décidez de répondre à une sollicitation, votre premier réflexe doit être de l'examiner pour connaître les exigences de remise exactes (les documents requis, les limitations de pages, les dates d'exigibilité, les instructions de remise, etc.). Rédigez une liste de contrôle et assurez-vous de vérifier chaque exigence avant de remettre votre proposition finale. Si possible, remettez votre proposition rapidement afin d'éviter les problèmes de dernière minute.

5. *Commencez des projets pilotes avec des fonds privés si possible.*

   Si votre organisation dispose de fonds privés, pensez à commencer un projet pilote. Les projets pilotes développés à

petite échelle à l'aide des mêmes principes de conception technique, de gestion de projet, de M&E et de budgétisation que les projets à taille réelle, peuvent apporter une expérience précieuse à votre organisation que vous pourrez utiliser plus tard dans vos candidatures pour un financement. Une proposition pour étendre un programme existant (même un programme pilote) se base sur davantage de preuves qu'un nouveau programme. Cela donne au donateur plus d'assurance que le projet proposé a une forte chance de réussir.

9.3 Rechercher des opportunités de financement

Choisir les meilleures méthodes pour que votre organisation collecte des fonds demande de la réflexion et de la planification. La plupart des organisations n'ont pas les ressources pour suivre toutes les opportunités de financement, elles doivent donc déterminer les sources de financement qui sont les plus susceptibles de soutenir leurs objectifs. Les sources de financement peuvent varier entre celles qui sont désignées pour des buts très spécifiques et d'autres qui n'ont presque aucune condition ou stipulation. Cette section aborde l'identification et la compréhension des différentes opportunités de financement qui peuvent être disponibles pour votre organisation. Dans la section références à la fin de ce chapitre, vous trouverez des liens vers les ressources (9.9) concernant différentes stratégies de financement.

La collecte de fonds prend du temps et demande des compétences. Lorsque vous recherchez un soutien financier pour vos programmes, vous devez dédier des ressources à la recherche et à la candidature pour le financement ainsi qu'à la recherche d'autres méthodes de financement. La plupart des organisations ont des ressources limitées, donc déterminer le temps des employés et l'énergie nécessaires à la mise en œuvre pour le financement peut être complexe. Cependant, le financement n'est pas uniquement un moyen d'utiliser votre temps, il s'agit également d'utiliser votre temps et vos compétences le plus efficacement possible.

9.3.1 Définition des donateurs

Un « donateur » se réfère généralement à une organisation dont le but principal est de distribuer des fonds aux organisations à but non lucratif pour mettre en œuvre des programmes afin d'atteindre des objectifs spécifiques. Les donateurs peuvent être des gouvernements, des particuliers, des entreprises ou d'autres organisations.

Des centaines de donateurs fournissent des fonds pour gérer différents problèmes dans des pays du monde entier, certains donnent des milliards de dollars et d'autres juste quelques milliers. Certains laissent la libre concurrence alors que d'autres soutiennent des types d'organisations spécifiques. Certains fournissent des fonds que le bénéficiaire peut dépenser à sa discrétion, alors que d'autres fournissent des fonds pour un but bien spécifique.

Trouver des donateurs adaptés demande du temps et des recherches. Cette section expose les types courants de donateurs.

9.3.2 Types courants d'organisations de donateurs

La liste suivante peut vous aider à avoir connaissance des donateurs ou des agences qui pourraient soutenir vos programmes ou vous conseiller sur la façon d'accéder aux ressources pour financer vos projets :

- **Gouvernements hôtes** : les ministères de gouvernements ont souvent des programmes qui fournissent des fonds aux ONG pour mettre en œuvre des programmes. Leurs stratégies sont généralement exposées dans les documents de planification stratégique du pays qui peuvent contenir des détails sur la façon dont ils prévoient de financer les efforts nécessaires dans leurs pays.
- **Autres gouvernements (agences/ organisations bilatérales)** : tout comme le Gouvernement américain fournit des fonds par le biais de plusieurs agences comme l'USAID, le Département de la Santé et des Services aux personnes, le Département du travail américain ou d'autres gouvernements fournissent également des fonds pour le développement. Généralement, ce financement est organisé par une agence similaire à l'USAID, par exemple, le ministère du Développement international du Royaume-Uni (DFID : www.dfid.gov.uk), l'Agence canadienne de développement international (ACDI : www.acdi-cida.gc.ca), l'Agence australienne de développement international (AusAID : www.ausaid.gov.au) et la Banque mondiale (www.worldbank.org).

- **Programmes d'ambassade** : parfois, les ambassades étrangères disposent de fonds pour soutenir les projets à petite échelle.

- **Organisations de financement multilatérales** : ces organisations concentrent les ressources provenant des gouvernements, du secteur privé et des particuliers afin de fournir des fonds pour des causes spécifiques ; le Fonds mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme (http://www.theglobalfund.org/en/) et les agences des Nations Unies (le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA [ONUSIDA : www.unaids.org] et le Fond des Nations Unies pour l'enfance [UNICEF : www.unicef.org/]) sont des exemples courants.
- **Fondations privées** : les grandes fondations caritatives ont parfois des subventions pour les programmes. Pour plus d'informations, rendez-vous sur www.foundationcenter.org.
- **Groupes confessionnels** : des centaines d'œuvres caritatives confessionnelles collectent des fonds auprès de leurs membres pour donner des subventions et des fonds aux organisations.
- **Don de charité d'entreprise** : certaines grandes entreprises disposent de programmes pour financer des projets dans les pays dans lesquels ils fonctionnent.
- **Marketing de la cause d'entreprise** : il lie le soutien de l'entreprise d'une cause de charité avec l'achat ou la promotion d'un service ou d'un produit. Parmi les exemples, citons la campagne Product Red promue par le chanteur du groupe de rock U2, Bono, depuis son lancement en 2006. En achetant des articles labellisés Product Red aux entreprises comme Gap Inc. et Starbucks Corp., les consommateurs peuvent également soutenir les organisations à but non lucratif comme le Fonds mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme.

9.3.3 Sources de financement privées

Le soutien provenant de sources privées peut être sous forme de contributions en espèces ou en nature. Les dons obtenus des particuliers, desfondations et/ou des entreprises présentent de nombreux avantages. L'argent recueilli du secteur privé est moins souvent destiné à un programme spécifique qu'à un financement général soutenant le fonctionnement quotidien d'une organisation. L'argent recueilli du secteur privé peut être utilisé comme subvention égale à la somme versée ou contribution du bénéficiaire pour développer davantage votre programme financé par l'USAID (et éventuellement faire de vous un partenaire plus attirant dans le processus). En outre, les fonds privés sont souvent disponibles immédiatement et font l'objet de moins de réglementations, de restrictions concernant l'approvisionnement et d'exigences sur les rapports.

Il existe de nombreuses stratégies pour recueillir des fonds des sources privées. Certaines organisations entrent en relation avec des groupes confessionnels ou d'autres organisations qui partagent leurs préoccupations. D'autres essayent de recueillir des fonds en sensibilisant le public à leur travail, espérant ainsi qu'une forte impression positive incitera les entreprises et/ou les particuliers à aider leurs programmes.

Les stratégies de financement privé qui connaissent le plus de succès reposent sur « les personnes que vous connaissez » ; c'est-à-dire, les connexions que les personnes de votre organisation ont déjà. Par exemple, si votre organisation est un groupe confessionnel, vous devez être capable d'accéder à un réseau d'églises, de synagogues, de mosquées ou de personnes qui partagent votre foi pour recueillir des fonds. Si les membres de votre Conseil, du personnel ou bien même vos bénévoles ont des liens personnels avec des entreprises ou d'autres organisations, vous devez être capable de profiter de ces liens pour demander des dons.

C'est à vous de déterminer les connexions qui peuvent vous aider à recueillir des fonds. Avec de l'imagination, les idées potentielles sont illimitées. Voici quelques conseils que vous devriez prendre en considération lorsque vous recueillez des fonds.

- *Recherchez des « clients réguliers ».*

  Ceux qui connaissent le monde des affaires savent qu'il est moins difficile de faire revenir un client existant que de faire rentrer un nouveau client pour la première fois dans sa boutique. Cette vérité est également valable pour les dons privés. Par conséquent, réfléchissez à des stratégies pour conserver les personnes engagées qui vous soutiennent. Par exemple, développez une bulletin qui décrit la façon dont vous utilisez les fonds ou remerciez les gros dons par des plaques spéciales ou des symboles sur les sites du projet.

- *Demandez des dons.*

  Si vous parlez à un groupe, une entreprise ou un individu de tout le travail que vous effectuez mais que vous ne lui dites pas que vous avez besoin de soutien ou que vous ne lui expliquez pas comment soutenir votre organisation, alors les donateurs potentiels ne seront pas conscients que vous sollicitez des dons. Demandez-le franchement et offrez différentes possibilités pour vous soutenir, notamment des dons en nature ou des contributions en espèces.

- *Offrez aux particuliers et aux organisations des moyens d'être impliqués.*

  Les gens qui soutiennent des organisations aiment se sentir impliqués. Trouvez un moyen d'impliquer davantage les entreprises privées et les particuliers dans votre organisation. Par exemple, vous pouvez organiser des opportunités de bénévolat spéciales pour permettre aux gens de voir vos projets de près et d'avoir une chance d'y contribuer. Sinon, si quelqu'un a montré son engagement envers votre ONG en apportant un soutien considérable, vous devez lui demander de devenir un membre du Conseil d'administration ou d'agir comme conseiller sur un projet particulier.

Pensez également à demander des aides en nature, c'est-à-dire autres que monétaires. Au lieu de tout acheter avec les espèces, cherchez des dons de la communauté. L'aide en nature, ou contributions autres qu'en espèces, peut concerner des articles que vous auriez de toute façon achetés. Par exemple, lorsqu'une personne propose de vous offrir un service bénévolement, des fournitures ou de l'aide gratuite, vous recevez une aide en nature. Ce genre de soutien peut provenir des membres de votre organisation, de la communauté locale et d'autres personnes.

La bonne combinaison de stratégies et de tactiques de financement est essentielle et varie d'une organisation à l'autre. La figure 51 répertorie certaines des sources potentielles de fonds abordées ci-dessus ainsi que certains des avantages et des inconvénients de chacune à prendre en compte avant de décider de l'ensemble des mesures à prendre.

Figure 51—Présentation des sources de financement*

Source	Avantages	Inconvénients
Personnes	• Source locale qu'une personne peut renforcer • Les donateurs peuvent devenir des avocats potentiels • Les bénévoles peuvent être une source d'argent et/ou des connexions à d'autres sources	• Onéreux à développer, va probablement générer peu de revenus pour beaucoup d'efforts • Risqué pour une ONG inexpérimentée • Besoins considérables à fournir par le Conseil d'administration, la gestion, le personnel et les volontaires • Probablement un service en nature des bénévoles
Fondations privées	• Peut être source de grosses sommes d'argent • Un plus petit financement peut être en cours • Directives claires, processus • Accessibles, personnel professionnel • Engagé à un changement social • Peut avoir des délais consécutifs	• De grosses sommes d'argent peuvent être uniques • Peut être lié à des objectifs très spécifiques qui ne correspondent pas aux ONG
Fondations d'entreprise	• Peut être source de grosses sommes d'argent • Un plus petit financement peut être en cours • Accessibles, personnel professionnel • Sensible aux besoins de la communauté	• Peut être lié à des objectifs très spécifiques qui ne correspondent pas aux ONG

Figure 51 — Présentation des sources de financement *(suite)*

Source	Avantages	Inconvénients
Grandes entreprises	• Peut être source de grosses sommes d'argent • Un plus petit financement peut être en cours • Personnel professionnel • Peut disposer d'un processus de candidature moins formel	• Peut être lié à des objectifs très spécifiques qui ne correspondent pas aux ONG • Peut souhaiter une représentation au Conseil • L'accès peut nécessiter des connexions personnelles • Doit comprendre la nature des affaires (produits ou services)
Marketing de la cause d'entreprise	• Génère un revenu à court terme • Dynamise l'image de l'ONG sur le marché • Attire l'attention sur le problème • Attire les bénévoles • Génère de la publicité • Rend facile et confortable la participation des personnes	• Solution à court terme • Peut être lié à des objectifs très spécifiques qui ne correspondent pas aux ONG • L'association peut ternir l'image de l'ONG • Peut éloigner les bénévoles clés et/ou les autres donateurs • Éloigne les consommateurs du/des problème(s) réel(s)
Petites entreprises locales	• Très informel • L'argent peut être continu • Les connexions personnelles sont essentielles • L'accent local est important • Pas regardant sur le grand format	• Petites sommes d'argent • Peu d'intérêts • Les contacts personnels sont très importants
Églises, organisations confessionnelles, associations	• Cherchent souvent des projets de groupe • Peut être focalisé sur le local • Engagé pour le bien public	• Plus probablement des services en nature • Doit correspondre à leur conception de services, locale ou religieuse
Gouvernement local/ national (c'est-à-dire, Gouvernements hôtes)	• Grosses sommes d'argent possibles • Directives claires, processus, délais • Aidé par l'influence politique • Peut être une source de financement continu • L'accent est le bien public	• Le processus de candidature peut être compliqué et long • Peut impliquer des rapports et des archives plus importants • Peut être lié à des objectifs très spécifiques qui ne correspondent pas aux ONG
Organisations multilatérales (UNAIDS, UNICEF, Fonds mondial, etc.)	• Grosses sommes d'argent possibles • Directives claires, processus, délais • Peut être une source de financement continu • L'accent est le bien public	• Le processus de candidature peut être compliqué et long • Peut impliquer des rapports et des archives plus importants • Peut être lié à des objectifs très spécifiques qui ne correspondent pas aux ONG • Très concurrentiel
Organisations bilatérales (DFID, EU, AUSAID, etc.)	• Grosses sommes d'argent possibles • Directives claires, processus, délais • Peut être une source de financement continu • L'accent est le bien public	• Le processus de candidature peut être compliqué et long • Peut impliquer des rapports et des archives plus importants • Peut être lié à des objectifs très spécifiques qui ne correspondent pas aux ONG • Très concurrentiel • Une inscription nationale peut être nécessaire

*Basée sur E.M. Hatfield sur http://www.managementhelp.org/fndrsng/np_raise/np_raise.htm

Pour vous aider à trouver la bonne combinaison des approches de financement, vous pouvez penser à créer un tableau comme celui de la figure 52 pour une ONG qui recherche du soutien pour son programme orphelins et enfants vulnérables (OVC).

Figure 52—Exemple d'analyse des sources de financement*

Source de financement	Ressources disponibles potentielles	Temps et ressources nécessaires pour continuer	Unité temporelle de réception du financement potentiel	Concurrence
Subventions du ministère de protection de l'enfance pour les orphelins et les enfants vulnérables (OVC)	10 000 USD à 50 000 USD par an, renouvelable jusqu'à 5 ans, pour travailler avec les gouvernements régionaux sur les priorités d'OVC	Devons participer aux sessions de planification d'OVC hebdomadaires pendant le développement du plan annuel	Subventions octroyées chaque été	Concurrentielle, mais nous sommes tous biens placés pour recevoir une subvention de notre région puisque la région s'est montrée très favorable à nos travaux passés
Subventions de la fondation de l'église XYZ	Subvention exceptionnelle de 5 000 USD à 50 000 USD pour financer le renforcement de la capacité de l'église à répondre aux besoins des OVC	Environ une semaine nécessaire pour développer une proposition	Subventions octroyées sur une base successive ; il peut se passer 3 à 9 mois avant la réception du financement	Concurrentielle dans une certaine mesure, mais nous sommes la seule organisation financée par l'église XYZ dans cette région, ce qui devrait nous avantager si nous avons une bonne proposition
Personnes privées	L'année dernière nous avons recueilli en moyenne 1 500 USD par mois d'un particulier, qui sont allés directement à notre financement général pour les coûts administratifs et de programmation	L'année dernière notre Conseil et notre équipe de direction ont rendu visite aux groupes de l'église et aux organisations pour recueillir des fonds. Nous avons également tenu une liste de courriers électroniques et un bulletin qui nous aident à générer des fonds. La gestion est réalisée par deux personnes et prend environ 5 jours par mois	Les fonds sont reçus régulièrement et peuvent être utilisés pour les besoins immédiats	Nous avons obtenu des petits revenus mais de manière constante par le passé provenant de dons de particuliers
APS de la mission d'OVC de l'USAID	250 000 USD à 500 000 USD chaque année pendant 2 à 3 ans pour offrir des services aux OVC	Environ trois semaines dédiées au développement de la proposition, principalement effectué par le personnel existant. Nous devrons peut-être engager un éditeur pour parfaire la proposition finale	Environ six mois avant que les subventions ne soient réalisées	Très concurrentielle, seuls 6 à 8 accords seront octroyés

* Les données de ce tableau ne sont que des exemples et ne sont pas fondées sur une réelle recherche de financement.

9.4 Candidature pour les fonds du Gouvernement américain

Vous pouvez trouver les opportunités de financement des agences du Gouvernement américain sur deux sites Web :

- Grants.gov (http://www.grants.gov) donne des informations sur toute l'assistance du Gouvernement américain (subventions et Accords de coopération).
- Federal Business Opportunities ou « FedBizOpps.gov » (http://www.fbo.gov) donne des informations sur toutes les acquisitions du Gouvernement américain (contrats).

Ces deux sites contiennent des guides d'utilisation, des tutoriels et d'autres conseils utiles. En outre, vous pouvez effectuer vos recherches par agence et par mot clé.

Une autre fonction est utile, celle qui permet de poster des annonces de subvention. Une organisation qui cherche à être envisagée comme sous-bénéficiaire d'une plus grosse subven-

tion peut suivre le site pour voir qui a reçu une subvention, puis contacter le bénéficiaire afin de déterminer s'il cherchent des sous-bénéficiaires pour aider à la mise en œuvre du programme.

En regardant les annonces précédentes qui sont archivées sur les sites répertoriés ci-dessous, vous aurez une idée de ce qui était requis dans le passé pour la candidature à une source de financement particulière. Par exemple, si vous recherchez des fonds de la mission de l'USAID dans un pays particulier, vous pouvez chercher les annonces précédentes de la mission de l'USAID pour voir quels types de financement ont été offerts et ce qui était requis des organisations lors du processus de candidature. Ces exigences peuvent varier, mais vous obtiendrez une idée de la meilleure façon de préparer votre organisation pour les prochaines annonces.

- Ressources des candidats de Grants.gov (http://grants.gov/applicants/app_help_reso.jsp)
- Guide des fournisseurs de FedBizOpps (https://www.fbo.gov/downloads/FBO_Vendor_Guide.pdf)

Avant de commencer le processus de candidature pour les fonds du Gouvernement américain, vous devez comprendre les mécanismes utilisés par ce dernier pour octroyer des fonds aux organisations et la façon dont le processus concurrentiel des fonds du Gouvernement américain fonctionne.

9.4.1 Mécanismes de financement du Gouvernement américain

Le Gouvernement américain utilise deux méthodes pour octroyer des fonds aux organisations. La première par l'acquisition et la deuxième par l'assistance. Les contrats de subvention du Gouvernement américain pour les acquisitions et les subventions ou les Accords de coopération pour l'assistance.

9.4.1.1 Différence entre acquisition et assistance

Lorsque l'USAID achète quelque chose, il s'agit d'acquisition. Cela peut concerner des crayons et du papier comme des services spéciaux, tels que la technologie de l'information, les services d'impression ou les services de santé, et est réalisé par le biais de contrats.

Lorsque l'USAID fournit des fonds (ou autre chose de valeur) à une autre partie pour la mise en œuvre de programmes qui contribueront au bien public, il s'agit d'assistance.

9.4.1.2 Différence entre Accords de coopération et subventions

La différence principale entre les subventions et les Accords de coopération est que le Gouvernement américain se réserve une plus grande implication dans les Accords de coopération grâce à ce qu'il appelle « implication importante » (2.6). Selon les spécificités de la subvention, l'implication importante peut comprendre le droit d'approuver les plans de mise en œuvre, les plans de travail, les plans de suivi et d'évaluation, le personnel clé et les sous-bénéficiaires.

9.4.2 Financement du Gouvernement américain via des processus concurrentiels

L'un des fondements du financement du Gouvernement américain est qu'il est octroyé sur une base concurrentielle (excepté dans certaines situations exceptionnelles). Pour rendre cette concurrence aussi équitable et ouverte que possible, le Gouvernement américain évite les actions qui donnent un avantage injuste à une organisation par rapport à une autre. Par conséquent, si vous posez une question au Gouvernement américain sur une sollicitation particulière, il ne vous donne une réponse que s'il la donne à toutes les organisations candidates.

Lorsque le Gouvernement américain annonce une opportunité de financement particulière, il donne en général les trois détails importants suivants :

- **Critères d'éligibilité** : les types d'organisations éligibles pour la candidature.

- **Critères de notation des candidatures** : la façon dont les candidatures seront notées.
- **Exigences relatives à la candidature** : les documents et les informations que les organisations doivent remettre, la façon dont elles doivent les remettre et le moment.

Lorsque vous êtes candidat pour un financement du Gouvernement américain, vous devez respecter ces critères et ces exigences. Si les critères de notation de la concurrence donnent un poids considérable aux organisations qui montrent une expérience de mise en œuvre réussie de programmes similaires, alors vous souhaiterez intégrer l'expérience de votre organisation dans votre proposition.

Types de mécanismes de sollicitation

Le Gouvernement américain utilise différents types de mécanismes de sollicitation pour octroyer des fonds. Les plus courants sont les mécanismes concurrentiels comme les Déclarations de programme annuelle (APS), les Demandes de candidature (RFA) ou les Demandes de proposition (RFP), qui impliquent souvent la signature de contrats/d'accords pour une période donnée. Toutefois, le Gouvernement américain utilise de nombreuses variations et stratégies pour atteindre différents résultats de programmation.

9.4.2.1 Déclaration de programme annuelle (APS)

Une APS est une sollicitation de financement qui autorise le Gouvernement américain à octroyer plusieurs subventions sur une période définie. Parfois, le Gouvernement américain utilise les APS pour octroyer des subventions de différentes agences. Le Gouvernement américain utilise l'APS pour encourager les candidats potentiels à proposer des approches innovantes et efficaces pour surmonter un défi spécifique. Les candidatures APS suivent les thèmes généraux exposés dans la sollicitation et les ONG locales candidates proposent les réelles activités proposées par elles-même. Les candidatures sont généralement acceptées et vérifiées sur une base consécutive dans une période définie, par exemple, une année. Bien que le Gouvernement américain puisse définir un plafond pour chaque subvention, dans le cadre d'une APS, les candidatures peuvent être acceptées pour tous les montants jusqu'au maximum et pour des périodes variables. Habituellement, le Gouvernement américain définit un budget d'ensemble total et, une fois que ces fonds sont engagés, ou après un an, l'appel à candidatures est clos.

9.4.2.2 Demande de candidature (RFA)

Les RFA sont le moyen le plus courant de solliciter la candidature des ONG. Une RFA est une sollicitation générale avec un délai stipulé. La portée d'une RFA peut varier ; elle peut soit se concentrer sur des activités spécifiques ou être plus ouverte. Sauf pour l'exception de temps, une RFA est en général aussi flexible qu'une APS. Comme une APS, il s'agit d'un mécanisme pour les subventions ou les Accords de coopération, ce qui signifie qu'elle anticipe le financement d'activités avec une supervision limitée.

9.4.2.3 Demande de proposition (RFP)

Les projets peuvent également être financés via des RFP qui sont des instruments d'acquisition menant à la signature de contrats. Les contrats peuvent être octroyés à tout type d'organisation, bien qu'ils soient fréquemment utilisés pour les sociétés à but lucratif, puisque le paiement des charges (c'est-à-dire, le profit) est admissible avec ce mécanisme.

9.4.2.4 Relancements

Un projet financé par le Gouvernement américain a habituellement une période de performance limitée, par exemple, cinq ans. Cependant, si la situation que le projet tentait de gérer existe toujours lorsque le projet touche à sa fin, le Gouvernement américain peut décider de « relancer » le programme, en commençant un nouveau processus d'appel d'offres pour continuer le travail.

L'organisation qui bénéficie de la subvention initiale, appelée le « tenant », est éligible pour la candidature mais doit concourir dans une concurrence libre pour une nouvelle

subvention. Cette sollicitation a des critères clairs et les candidats seront évalués sur une base concurrentielle. N'ayez pas peur de poser votre candidature pour un projet lorsqu'il existe un tenant. Vous ne savez jamais s'il y a eu des problèmes de performance avec le vainqueur précédent ou peut-être que le Gouvernement américain aimera la nouvelle approche que propose votre organisation. L'aspect unique du relancement est que vous pouvez faire des recherches pour déterminer ce qui a bien fonctionné et les problèmes qui ont pu survenir dans le cadre de la subvention précédente. Pensez à discuter avec les dirigeants de la communauté, les bénéficiaires et les sous-bénéficiaires qui ont participé au programme initial. Si vous étiez tenant lors d'un relancement, ne prenez pas comme acquis que vous serez vainqueur. Intégrez les enseignements tirés de vos expériences dans votre candidature et suggérez les nouvelles approches que vous utiliserez si vous remportez une seconde subvention.

9.4.2.5 Concurrence à différents niveaux

Le Gouvernement américain utilise souvent plusieurs étapes dans la concurrence, particulièrement lorsqu'il attend un grand nombre de candidats. La première étape requiert une courte fiche d'avant projet qui décrit le projet proposé à un haut niveau avec un budget simplifié. Le Gouvernement américain vérifie ces fiches d'avant projet et autorise un nombre limité de candidats à passer à la deuxième étape, où ils soumettent des budgets et des candidatures techniques détaillées.

Ce processus donne aux organisations une excellente opportunité d'entrer en concurrence sans engager le temps ni les ressources nécessaires pour développer une proposition entière.

9.4.2.6 Mécanismes d'octroi de subvention à des sous-bénéficiaires

Le Gouvernement américain utilise une stratégie pour limiter le nombre de subventions qu'il gère directement, même s'il s'autorise à octroyer de plus petites subventions à un plus grand nombre d'organisations ; il crée un programme de subvention aux organisations sous-traitantes. Dans ce type de programme, le Gouvernement américain donne une subvention unique à une organisation qui a la capacité de concourir pour une subvention, et de gérer plusieurs plus petites subventions. Le Gouvernement américain demande souvent à l'organisation chargée de la mise en œuvre de faire sous-traiter par des types d'entités spécifiques pour des buts spécifiques. Par exemple, il peut demander que toutes les subventions aux organisations sous-traitantes soient destinées à des organisations communautaires (CBO) pour offrir des services d'OVC dans leurs communautés.

Parfois, les programmes de subvention aux organisations sous-traitantes apportent une assistance technique, des formations et d'autres avantages pour les sous-bénéficiaires. Pour les plus petites organisations, cela peut être un bon moyen d'accéder aux ressources du Gouvernement américain.

La plupart des programmes de subvention aux organisations sous-traitantes sont exécutés au niveau national en dehors d'une mission de l'USAID, qui représente l'agence dans le pays. Puisqu'un tiers les gère, ces opportunités ne sont pas postées sur http://www.Grants.gov ou http://www.fbo.gov. Créez un réseau avec d'autres organisations ou contactez votre mission de l'USAID locale pour déterminer si des programmes de subvention aux organisations sous-traitantes existent déjà dans votre pays et quand la prochaine étape de sollicitations sera disponible.

9.4.2.7 Avis de Pré-sollicitation

Parfois, avant qu'une opportunité ne soit postée, le Gouvernement américain postera un avis de pré-sollicitation sur http://www.Grants.gov ou http://www.fbo.gov. Le Gouvernement américain utilise cette stratégie pour susciter des réactions, des questions et des clarifications de la part des soumissionnaires potentiels avant que la compétition ne commence. Il s'agit d'un excellent moyen pour vous d'obtenir un préavis sur les programmes que le Gouvernement américain pense financer. La sollicitation peut changer, mais une pré-sollicitation vous donne du temps supplémentaire pour étudier les partenariats et les stratégies potentiels pour concourir.

9.5 Conception de programmes

Une fois que vous avez trouvé une opportunité de financement que vous souhaitez suivre, l'étape suivante est de développer un concept de programme qui se fonde sur votre travail et qui répond aux exigences du programme en termes de sollicitation. Le cœur de la conception de votre programme doit profiter de vos projets existants, votre expérience, vos partenariats et vos données correspondants dans la mesure du possible. Vous devez également développer une approche pour les éléments programmatiques supplémentaires que la sollicitation requiert mais que votre organisation ne gère pas actuellement. Vous devez penser à combler ces manques par le biais de partenariats avec d'autres organisations ou en proposant d'embaucher des personnes qui ont des compétences particulières.

Une fois que le cœur de la conception du programme est terminé, vous devez déterminer la taille du programme, notamment le budget et l'étendue géographique. Vous suivrez cette étape en dressant une chronologie pour la mise en œuvre et en déterminant le personnel dont vous aurez besoin pour mener à bien votre programme.

Enfin, vous devrez créer un plan de suivi et d'évaluation (illustré dans la figure 53) qui comprend une estimation du nombre total de cibles que votre programme peut atteindre. Ce plan doit également inclure la façon dont vous compterez les cibles, suivrez la progression et mesurerez l'impact.

Il n'y a pas de composants indépendants ; en effet, ils forment les trois parties de votre modèle de mise en œuvre : activités, coûts et cibles (3.4.1.1). Ce modèle présente la façon dont vous exécutez votre travail, les ressources nécessaires et les résultats attendus ; c'est la base de l'intégralité de la conception du programme.

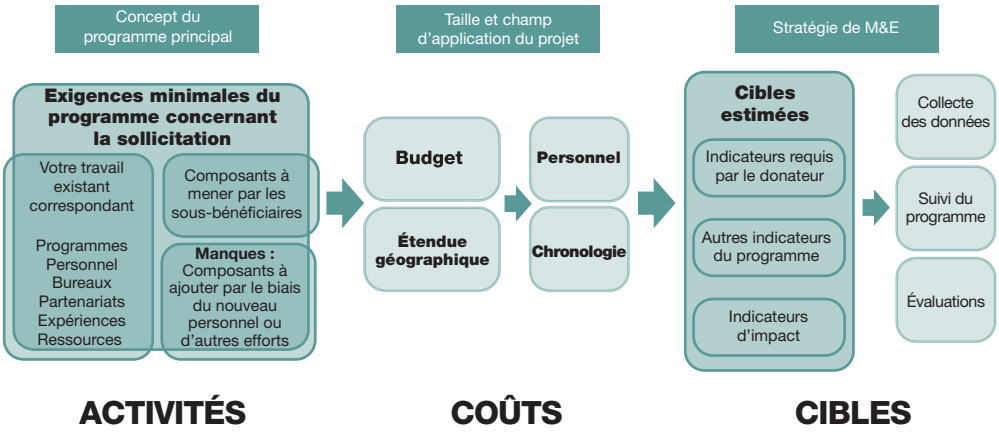
Au cours de la conception de votre modèle, les éléments individuels des activités, des coûts et des cibles sont intrinsèquement liés entre eux. Par exemple, des modifications apportées au budget peuvent affecter vos cibles ou nécessiter une modification de vos activités.

La conception du programme implique des talents variés, notamment des experts techniques, des chefs de projet, des experts du budget et de la finance et des personnes ayant de l'expérience sur le terrain. Vous pouvez également avoir besoin de personnes qui ont de l'expérience avec les réglementations du Gouvernement américain et une personne ayant des bonnes compétences d'écriture pour tout rassembler dans une description technique bien écrite.

Peu importe le nombre (ou le peu) de personnes impliquées dans la conception d'un programme, il est important que chacune comprenne les liens entre les activités, les coûts et les cibles.

Les sections suivantes vous fournissent des conseils et des ressources suggérées sur le développement des cibles (9.5.1) et la budgétisation (9.6).

Figure 53—Éléments clés d'un plan de mise en œuvre de suivi et d'évaluation



9.5.1 Développement de cibles

Vous devez répondre à une question clé lors de votre candidature pour un financement : « Combien de personnes allons-nous servir ? » Même si essayer de prévoir le nombre de personnes que vous allez toucher peut être très compliqué, vous pouvez prendre des mesures pour faciliter le processus.

9.5.1.1 Définition des indicateurs

La première étape de l'estimation du nombre de bénéficiaires que votre programme touchera est de définir vos indicateurs, qui sont des signes de la progression et des modifications apportées par les interventions de votre projet. Les indicateurs deviennent les données que vous pouvez surveiller ou suivre au fil du temps pour évaluer le succès de votre programme. Certains donateurs peuvent avoir un ensemble d'indicateurs communs sur lesquels les programmes doivent faire des rapports. En outre, le gouvernement hôte peut définir ses propres indicateurs. Les sollicitations qui requièrent que vous fassiez des rapports sur ces indicateurs supplémentaires expliquent habituellement ces exigences dans l'annonce de financement. Lorsque vous répertoriez les indicateurs requis, assurez-vous d'avoir une définition claire de ce que signifie un indicateur afin de vous permettre de compter une personne comme « touchée » ou « formée ». Cette définition est importante pour vous aider à déterminer le nombre de personnes que vous toucherez avec votre programme en clarifiant le temps et les ressources nécessaires pour atteindre cette personne avec un service ou une intervention particulière.

9.5.1.2 Données démographiques nationales et autres données

La prochaine étape en sélectionnant vos cibles est de rassembler des données démographiques et d'autres données pour la zone géographique que vous ciblez. Elles vous aident à estimer la population potentielle totale d'une région particulière.

Si la sollicitation à laquelle vous répondez n'indique pas de zone géographique, vous pouvez également utiliser des données démographiques et d'autres données pour déterminer où les besoins sont les plus importants. Vous pouvez conjuguer ces données avec une recherche sur des projets existants pour déterminer où il existe des manques dans le programme existant. Certains pays publient également des données plus détaillées, qui incluent les organisations, les zones géographiques dans lesquelles elles travaillent et les services qu'elles offrent.

De nombreux gouvernements hôtes publient des données démographiques, épidémiologiques et sur les programmes sur des sites Web que vous pouvez utiliser pour développer vos estimations de cible. Assurez-vous de documenter la source des données et le processus que vous avez utilisés pour développer vos estimations.

9.5.1.3 Données de programmes passés

Les données des programmes passés peuvent être extrêmement précieuses pour vous aider à estimer les cibles, les coûts et les paramètres temporels ; cependant, obtenir de telles données peut être difficile. Les sources potentielles comprennent les évaluations publiques disponibles des projets précédents, un projet pilote à petite échelle ou un programme similaire que vous exécutez dans une zone géographique voisine, et/ou vos partenaires qui peuvent avoir des données pertinentes provenant de projets similaires qui peuvent vous aider à concevoir votre programme. Si vous utilisez des données d'un autre projet, n'oubliez pas que les différences potentielles d'une zone géographique à une autre peuvent affecter les estimations de votre projet.

9.6 Budgétisation

Faire une estimation de votre budget et de votre programme

Le budget déterminera la taille et l'étendue du projet proposé. Évidemment, vous devrez toucher bien plus de personnes avec un projet à 5 millions d'USD qu'avec un projet de 500 000 USD.

Certaines sollicitations n'indiquent pas de montant de financement exact, mais peuvent préciser une fourchette de financement ou le financement total disponible et le nombre de subventions espérées. Par exemple, une APS (9.4.2.1) peut annoncer qu'elle possède près de 20 millions d'USD disponibles pour le financement de cinq à huit projets de trois ans. Cela signifie, qu'en moyenne, le Gouvernement américain pense accorder à chaque organisation entre 800 000 USD et 1,3 million d'USD par an. En vous basant sur cette fourchette, vous pouvez estimer l'étendue géographique et/ou le nombre de bénéficiaires que vous espérez toucher.

Attention à bien respecter cette fourchette dans vos prévisions. Si vous vous trouvez en dessous de cette fourchette, pensez à ajouter des sous-bénéficiaires susceptibles de couvrir des zones supplémentaires et d'atteindre plus de bénéficiaires. Si vous dépassez considérablement cette fourchette, pensez à réduire l'étendue de votre projet.

Du point de vue du Gouvernement américain, le même effort est nécessaire à la gestion d'une subvention de 50 000 USD que de 5 millions d'USD. En revanche, il n'est pas aisé de gérer plusieurs douzaines de petites subventions. Par conséquent, si votre organisation est trop petite pour gérer une grande subvention, vous pouvez penser à élaborer un consortium de partenaires pour proposer un programme simple et plus grand en commun, adapté à la taille estimée de la subvention dans la sollicitation.

9.6.1 Catégories budgétaires

Pendant le processus de candidature, vous pouvez être tenu d'utiliser le formulaire (SF)-424A (informations sur le budget) Programmes n'impliquant aucune construction. Ce formulaire divise votre budget en catégories budgétaires :

- personnel
- déplacements
- fournitures
- construction (ou coûts du programme)
- autre
- avantages sociaux
- équipement
- sous-traitants
- coûts indirects

Dans certains cas, l'USAID modifie cette liste pour mieux s'adapter au programme.

Retrouvez en ligne

SF-424A (informations sur le budget) Programmes n'impliquant aucune construction

Par exemple, les programmes de l'USAID enlèvent parfois la catégorie « construction » et ajoutent une catégorie pour les « coûts du programme ». (Pour plus d'informations sur la gestion financière, consultez le chapitre 4.)

La section suivante définit chaque catégorie et donne certains exemples de coûts compris dans chaque catégorie.

Personnel

La catégorie Personnel comprend les salaires du personnel dédié au projet, notamment les employés réguliers et les employés ayant un contrat à long terme. N'incluez pas les consultants ou le personnel des sous-bénéficiaires. Pour le personnel travaillant sur le projet à temps partiel, intégrez uniquement la part de salaire correspondant au projet et indiquez le pourcentage de leur temps de travail dédié au projet. N'incluez pas les avantages sociaux dans cette section.

Si vous employez quelqu'un de votre équipe de projet sous contrat et que vous n'êtes pas sûr de devoir le répertorier dans la catégorie Personnel ou Services contractuels, tenez compte des éléments suivants :

- Un contractant à court terme pour un produit livrable spécifique se classera peut-être mieux sous « Services contractuels ».
- Tout le personnel répertorié dans cette section doit soumettre ses fiches de présence.
- Toutes les personnes proposées comme personnel clé doivent se trouver dans la catégorie Personnel.

Avantages sociaux

Les avantages sociaux incluent les coûts associés à l'assurance maladie, aux pensions ou aux autres avantages des employés. Les avantages sociaux sont parfois budgétisés à un taux fixe basé sur un pourcentage de salaire qui est souvent déterminé par un audit. Si la personne est employée en dehors des États-Unis, la législation locale peut définir le taux des avantages sociaux ou des articles nécessaires pour être fournis comme avantages.
Les avantages sociaux pour le personnel

travaillant sur le programme doivent être les mêmes que pour les autres personnes de votre organisation.

Déplacements

Le budget Déplacements doit être décomposé comme suit :

- déplacements locaux (déplacements ne nécessitant aucun hébergement) ;
- déplacements nationaux (déplacements au sein du pays susceptibles de nécessiter des indemnités journalières pour l'hébergement, les repas et les frais accessoires) ; et
- déplacements internationaux.

Le budget pour les déplacements doit intégrer ce qui suit :

- les billets d'avion ;
- les indemnités journalières (hébergement, repas et frais accessoires) ;
- la location de véhicule ;
- les taxis ; et
- le kilométrage ou les frais de gasoil/ d'essence.

Le budget pour les déplacements ne doit pas intégrer :

- les véhicules achetés ;
- l'entretien des véhicules ; ou
- l'assurance ou les frais d'immatriculation des véhicules.

Si vous n'avez pas de projets de déplacement précis, faites une estimation du nombre de voyages et du budget sur la base des coûts historiques. Vous ne devriez pas dépasser les taux standard du Gouvernement américain appliqués au kilométrage et aux indemnités journalières. Pour chaque voyage planifié, indiquez ce qui suit :

- nombre de personnes participant au déplacement ;
- destination ;
- but ; et
- durée.

Équipement

Vous devez répertorier tous les équipements au coût unitaire individuel supérieur ou égal à 5 000 USD dans cette catégorie. Cela inclut les véhicules. Si un véhicule coûte moins de 5 000 USD, (par exemple, une moto) répertoriez-le sous « Autres ». Quel que soit leur coût ou leur catégorie, vous devez disposer d'une approbation pour acheter tous les véhicules. Si l'équipement coûte moins de 5 000 USD, comme les fournitures de bureau p. ex., répertoriez-le sous « Fournitures ».

Fournitures

Cette catégorie comprend les fournitures, les matériels et l'équipement non durable inférieurs à 5 000 USD, excepté si vous disposez d'une section pour les « coûts du programme », auquel cas il est préférable d'y répertorier ces articles.

Sous-traitants

Cette catégorie peut inclure les consultants et les sous-bénéficiaires. Lorsqu'ils posent leur candidature pour un contrat, les consultants doivent être répertoriés avec leur tarif journalier et le nombre de jours de travail estimé. Il est intéressant de disposer d'un Formulaire biographique employé du contractant pour chaque consultant (formulaire-1420, http://www.usaid.gov/forms/a1420-17-1.pdf). Les autres contractants, notamment les sous-bénéficiaires, doivent être intégrés dans cette catégorie.

Vous devez préparer des budgets détaillés séparés suivant les mêmes directives de budgétisation que les partenaires principaux pour chaque sous-bénéficiaire de votre proposition. (Les programmes distribuant de nombreuses subventions ponctuelles à des organisations communautaires listent parfois ces coûts sous « Coûts du programme ».)

Construction

Il existe des réglementations très strictes concernant l'utilisation des fonds du Gouvernement américain pour la construction. Si les coûts de construction sont admissibles, la sollicitation le spécifie clairement. Dans le cas contraire, cette catégorie doit indiquer 0 USD.

Dans certains cas, l'agence bailleur de fonds modifie le formulaire et remplace cette catégorie par quelque chose de plus adapté, tel que les « Coûts du programme ».

Coûts du programme

Les coûts du programme couvrent les articles relatifs aux bénéficiaires, comme les kits de test, le matériel de formation, les frais de locations des établissements pour la formation, le matériel promotionnel, les services pour les bénéficiaires et l'équipement non durable inférieur à 5 000 USD qui peuvent être utilisés lors des événements de formation ou de promotion. Vous devez ajouter autant d'éléments que possible dans cette catégorie, car les programmes sont encouragés à dépenser leurs fonds pour le bénéfice des destinataires.

Autre

Les autres coûts incluent tous les autres coûts d'exploitation et coûts directs du programme imputables au projet. Ils peuvent inclure les dépenses concernant les publications, la formation, la location, l'assurance, la maintenance, l'électricité, l'eau, l'expédition de courrier, le téléphone et Internet. Cependant, si vous avez signé une NICRA, n'intégrez pas les coûts couverts par vos coûts indirects.

Par exemple, si votre NICRA intègre la location du bureau, ne l'intégrez pas ici. En outre, si vous utilisez la catégorie « Coûts du programme », assurez-vous d'inclure tous les coûts liés au programme, lorsque cela est nécessaire. Voir ci-dessous pour plus de détails sur la catégorie des coûts du programme.

Coûts indirects

Les coûts indirects ou les coûts partagés sont les coûts nécessaires pour mener un projet, mais qu'il est difficile d'attribuer à un projet en particulier, comme la location d'un bureau, les installations ou le personnel administratif. À la suite d'une procédure avec l'USAID, certaines organisations établissent une NICRA (2.5.2) afin de traiter ce genre de coûts. Mais la plupart des organisations n'ont pas de NICRA (ou en ont seulement une pour les dépenses de leur siège). C'est pourquoi elles ont besoin d'une méthode pour déterminer la manière d'attribuer ce genre de coûts.

9.6.2 Différence entre coûts directs et indirects

Les coûts qui peuvent facilement être attribués à un projet spécifique, comme les salaires des personnes travaillant directement pour le projet, sont appelés les « coûts directs ». Les coûts partagés sont appelés les « coûts indirects ». (Pour plus d'informations sur les coûts directs et indirects, consultez la section 2.5.2)

Connaître votre engagement de contribution du bénéficiaire

Le cas échéant, votre engagement à partager les coûts est généralement détaillé dans les sections suivantes :

- À la fin de votre lettre d'octroi de fonds dans la section A. Partie générale 5 : « Montant des coûts partagés (non fédéraux) »
- À l'annexe A de votre subvention, le Programme
  - Dans la partie 4 : « Budget de l'Accord de coopération »
  - Dans la partie 9 : « Partage des coûts »

9.6.3 Contribution du bénéficiaire

Lorsque vous posez votre candidature pour une subvention, vous pouvez choisir ou être tenu de fournir une part du coût total du projet provenant d'autres sources (autres que le Gouvernement américain). Cet engagement est appelé la contribution du bénéficiaire, en espèces ou autres ressources, et augmente l'ensemble du budget du projet.

Même s'il n'y a peut-être pas d'exigence de subvention égale à la somme versée pour être éligible pour recevoir un financement d'une agence du Gouvernement américain, de nombreux partenaires s'engagent à fournir des ressources autres que celles du Gouvernement américain pour partager les coûts du projet.

Pour être qualifiée de contribution du bénéficiaire, la contribution doit provenir de sources autres que le Gouvernement américain, comme des dons de fondations privées ou de personnes. Vous pouvez également utiliser des ressources autres qu'en espèces ou en nature pour la contribution du bénéficiaire, notamment le temps de travail des bénévoles, l'équipement obtenu à titre gratuit, les établissements, etc. Pour comptabiliser ces ressources dans votre contribution du bénéficiaire, vous devez documenter leurs sources et leur valeur.

Subvention égale à la somme versée

Le terme « subvention égale à la somme versée », souvent utilisé indifféremment avec « contribution du bénéficiaire », est utilisé lorsque les bénéficiaires du programme doivent fournir une certaine quantité de fonds ne provenant pas du Gouvernement américain pour soutenir un projet afin d'être éligible pour une subvention du Gouvernement américain. Par exemple, si une sollicitation stipule que le bénéficiaire doit fournir au moins 10 % correspondant pour être éligible et recevoir 1 million d'USD de financement, une organisation doit fournir 100 000 USD.

En quoi cela aide mon programme ?

Cet engagement de fonds ou d'autres ressources en nature pour partager les coûts liés à l'atteinte des objectifs du projet exposés dans votre subvention ou votre Accord de coopération peut aider votre organisation à :

- améliorer la viabilité du programme en établissant des sources et des mécanismes de financement sûrs et alternatifs ;
- favoriser un plus fort engagement des autres partenaires qui ont participé aux réalisations du programme ;
- renforcer la confiance du donateur dans la capacité de votre organisation de s'investir pour elle-même.

Remarque : les organisations doivent prendre en considération les sources potentielles de contributions en nature à leur disposition. Par exemple, les heures des bénévoles qui sont suivies sur des fiches de présence peuvent être déclarées comme des contributions en nature et comptées comme une contribution du bénéficiaire. Bien que certaines organisations trouvent les tâches administratives supplémentaires pesantes, le Gouvernement américain considère souvent que les organisations qui comptent de nombreuses heures bénévoles sont des partenaires attirants. Aussi, suivre et déclarer la valeur équivalente de ces heures vous aide à montrer la valeur de votre organisation lorsque vous recherchez de nouveaux fonds.

Les éléments comptabilisés comme contribution du bénéficiaire

Pour être comptabilisée, une contribution du bénéficiaire doit respecter l'ensemble des critères suivants :

- être comprise dans le budget approuvé ;
- pouvoir être vérifiée dans les archives du bénéficiaire (les organisations doivent disposer d'un système, similaire à leur système de comptabilité, qui documente la contribution du bénéficiaire) ;
- être nécessaire et raisonnable pour accomplir les objectifs du projet correctement et efficacement ;
- être légitime selon les principes de coûts applicables du Gouvernement américain (y compris le caractère raisonnable du coût ou de la valeur des biens ou services obtenus à titre gratuit) ;
- ne pas avoir été payée par le Gouvernement américain dans le cadre d'une autre subvention ; et
- ne pas être comptée comme contribution pour tout autre programme financé par le Gouvernement américain.

Même si la sollicitation ne requiert pas de contribution du bénéficiaire, une fois que vous avez engagé un montant de contribution du bénéficiaire, vous êtes tenu de le fournir. Par conséquent, engagez-vous pour une contribution du bénéficiaire seulement si vous savez que vous pouvez la générer. Si vous n'êtes pas capable de remplir votre exigence de contribution du bénéficiaire, votre AO peut considérer qu'il s'agit d'une raison suffisante pour mettre fin à la subvention ou pour retenir les fonds à la fin de votre subvention. Si votre accord est terminé, le Gouvernement américain peut vous demander de le rembourser de la contribution du bénéficiaire non versée. Cependant, si vous dépassez votre contribution du bénéficiaire, vous serez félicité pour avoir fourni plus que votre montant engagé.

Remarque : certaines réglementations s'appliquant à l'utilisation de fonds du Gouvernement américain, comme les exigences sur la provenance/l'origine ou la clause concernant les biens réglementés, peuvent ne pas s'appliquer à l'utilisation de ressources au titre de coûts partagés ne provenant pas du Gouvernement américain. Par exemple, si un véhicule Mercedes-Benz (ne provenant pas du Gouvernement américain) a été obtenu à titre gratuit pour être utilisé sur le projet, il peut être considéré comme une contribution du bénéficiaire car les règles concernant la provenance et l'origine ne s'appliquent pas à la contribution du bénéficiaire.

Exemples des types d'estimation et de documentation de la contribution du bénéficiaire

- *Services bénévoles*

  Les services bénévoles (offerts par du personnel professionnel et technique, des consultants ou tout autre travail qualifié ou non qualifié) peuvent être comptabilisés

dans votre contribution du bénéficiaire si le service fait partie intégrale et nécessaire d'un programme approuvé. Les taux pour les bénévoles doivent être cohérents avec ceux que votre organisation et le marché du travail local payent pour un travail similaire.

- *Fournitures obtenues à titre gratuit*

  Les fournitures obtenues à titre gratuit peuvent inclure du matériel non durable, des fournitures de bureau, des fournitures de laboratoire, des logiciels, des installations (électricité, téléphone, réseau informatique, services de gardiennage) et des fournitures d'atelier. La valeur attribuée aux propriétés personnelles non durables comptabilisées comme contribution du bénéficiaire doit être raisonnable et ne doit pas excéder la valeur de la propriété sur le marché au moment du don. Les notes, les factures et les bons sont des preuves suffisantes de la valeur.

- *Contributions en espèces (Co-financement de projet)*

  Les contributions en espèces peuvent comprendre le financement de donateurs autres que le Gouvernement américain, comme des organisations internationales, les gouvernements et institutions étrangères ainsi que les personnes ou les organisations privées. Vous devez obtenir une lettre du donateur indiquant clairement le montant de l'argent/du financement dont il a été fait don.

- *Équipement, bâtiments et terrains obtenus à titre gratuit*

  L'équipement, les bâtiments et les terrains peuvent inclure les espaces de bureau obtenus à titre gratuit ou remisés, l'équipement obtenu à titre gratuit ou prêté et l'utilisation temporaire d'espaces ou d'établissements obtenus à titre gratuit. La valeur du terrain et des bâtiments doit être établie par un expert indépendant (par exemple, un expert immobilier certifié) et certifié par un cadre de votre organisation. Pour l'équipement obtenu à titre gratuit et prêté et l'utilisation de l'espace, la valeur ne doit pas excéder sa valeur marchande/de location.

Déclarer la contribution du bénéficiaire

Afin de prouver que vous remplissez votre obligation de contribution du bénéficiaire, vous devez consigner le montant (ou le montant équivalent dans le cas de contributions en nature) dans votre Rapport financier fédéral à l'aide du formulaire SF-425. Ces montants doivent être vérifiables dans les archives de votre organisation et peuvent être soumis à des audits.

Part des sous-bénéficiaires dans la contribution du bénéficiaire

Avec l'autorisation de l'AO, vous pouvez percevoir des contributions de vos sous-bénéficiaires (le cas échéant) pour le projet afin de remplir votre obligation. Demandez aux sous-bénéficiaires de suivre les mêmes considérations que celles indiquées ci-dessus.

Figure 54—Résumé de l'estimation et de la documentation de la contribution du bénéficiaire

Type de contribution	Estimation	Documentation de référence
Services bénévoles	• Les taux doivent être cohérents avec ceux payés pour un travail similaire au sein de l'organisation. • Si vous ne trouvez pas les compétences nécessaires dans l'organisation bénéficiaire, alors le taux doit être cohérent avec celui payé pour un travail similaire sur le marché du travail.	• Feuille de présence signée indiquant les heures travaillées • Un calcul du taux sur la manière dont le temps doit être évalué
Horaire des employés donné par une autre organisation	• Taux de paie habituel de l'employé	• Feuille de présence signée indiquant les heures travaillées • Un calcul du taux sur la manière dont le temps doit être évalué (par exemple, fiche de paie)
Fournitures obtenues à titre gratuit	• Juste valeur marchande des fournitures au moment du don	• Lettre de donation rédigée • Estimation des fournitures obtenues à titre gratuit à partir des prix indiqués sur catalogue ou sur Internet, factures ou devis pour les mêmes fournitures

Figure 54—Résumé de l'estimation et de la documentation de la contribution du bénéficiaire *(suite)*

Type de contribution	Estimation	Documentation de référence
Contributions en espèces	• Coûts réels engagés	• Lettre du donateur indiquant la somme d'argent dont il fait don ainsi que le nom du projet soutenu • Un relevé bancaire précisant la date et le montant reçu et dépensé par le bénéficiaire
Équipement, bâtiment ou terrain obtenu à titre gratuit	• Normalement, l'amortissement (conformément à la politique de l'organisation) ou les frais d'utilisation de l'équipement et des bâtiments peut être constaté. • La valeur intégrale de l'équipement ou des actifs immobilisés et les redevances de location pour les terres peuvent être autorisés pourvu que l'AO ou l'Officier de gestion des subventions ait approuvé les frais.	• Lettre précisant ce dont il est fait don • Une politique de comptabilité reflétant la politique d'amortissement de l'organisation • Prix sur catalogue et prix du marché comparables • Évaluation indépendante de la valeur du terrain
Co-financement de projet	• Dépense réelle encourue	• Lettre du donateur précisant son don ou une copie de l'accord ou du contrat • Copie de la facture payée par l'autre donateur

9.7 Règles d'éligibilité pour recevoir les fonds du Gouvernement américain

La enquête préalable à la subvention (voir section 2.3.1) est la première activité que le Gouvernement américain entreprend pour déterminer si vous êtes éligible pour recevoir le financement.

Éligibilité pour les programmes spécifiques

Chaque programme individuel peut obtenir des directives supplémentaires relatives à l'éligibilité dans l'annonce. Vérifiez chaque sollicitation minutieusement pour connaître les critères d'éligibilité du programme spécifique.

Critères d'éligibilité spéciaux pour les petites entreprises américaines, tenues par des femmes ou des minorités

Dans certains cas, le Gouvernement américain utilise des critères de fonctionnement spéciaux pour encourager certains types d'organisations à se présenter et augmenter leurs chances de réussite. Par exemple, les sollicitations qui accordent un point supplémentaire aux petites entreprises, aux entreprises tenues par des femmes et des minorités. En général, cela ne s'applique qu'aux entreprises privées basées aux États-Unis. Si vous pensez que votre organisation peut bénéficier de cette nomination, assurez-vous de vérifier le processus spécifique pour certifier votre statut.

9.8 Partenariats

Développer des partenariats est une excellente façon d'élargir les opportunités de financement qui correspondent à votre organisation.
Dans de nombreux cas, une opportunité de financement particulière est simplement trop vaste pour qu'une seule organisation la gère elle-même. Si votre organisation est capable de gérer la majeure partie mais pas l'intégralité du travail, alors vous pouvez chercher des sous-bénéficiaires pour vous aider dans les tâches supplémentaires. Si votre organisation ne peut pas gérer la majorité du travail, mais qu'elle peut contribuer à une part importante du projet, vous pouvez trouver une organisation plus grande qui est candidate pour le financement et être sous-bénéficiaire pour sa candidature.

Types de partenariats

Il existe de nombreuses façons de créer une équipe. Le modèle de partenariat que vous proposez pour mettre en œuvre le programme peut tirer profit de toutes les combinaisons de types de partenariats suivants :

1. *Sous-bénéficiaire de mise en œuvre* : un sous-bénéficiaire de mise en œuvre est une organisation qui met directement en œuvre une partie d'un programme et qui a probablement un accord avec son bénéficiaire principal.
2. *Sous-traitant* : un sous-traitant est une entreprise ou une organisation qui fournit un service spécifique à l'équipe de projet et qui est probablement sous contrat avec son bénéficiaire principal. Par exemple, un sous-traitant peut fournir une formation ou des conseils sur le développement d'un système de suivi et d'évaluation.
3. *Organisation bénéficiaire* : une organisation bénéficiaire est une organisation qui peut être responsable de la mise en œuvre, mais qui agit plus comme un bénéficiaire qu'une entité chargée de la mise en œuvre. Dans ce cas, l'objectif principal du programme est de renforcer la capacité de cette organisation. Les petites organisations communautaires sont des exemples d'organisations bénéficiaires. Certains utilisent probablement un accord de subvention à une organisation sous-traitante ou un protocole d'entente avec ce genre d'organisation.

Bien qu'il n'existe pas de formule pour déterminer le bon mélange de types de partenariats pour un programme particulier, voici quelques éléments à prendre en considération :

- Chaque sous-bénéficiaire nécessite une supervision. Vous pouvez limiter le nombre total de partenaires à un nombre que vous pouvez gérer raisonnablement.
- Un partenariat réussi possède une organisation dirigeante. Sans dirigeant, toutes les décisions sont prises par consensus et l'approbation des décisions quotidiennes prend beaucoup de temps. Une organisation dirigeante doit autoriser les sous-bénéficiaires à contribuer à l'ensemble du programme, mais doit être capable de gérer les tâches administratives quotidiennes et aider à la prise de décision en temps voulu.
- La relation avec un sous-bénéficiaire doit être collaborative. Le partenaire principal doit être bien disposé à chercher des ressources auprès du sous-bénéficiaire et doit travailler avec lui. Le sous-bénéficiaire, à son tour, doit respecter les délais et les autres exigences que le bénéficiaire principal établit.
- Tous les modèles de partenariats doivent disposer de lignes de communication claires, de rôles et de responsabilités ainsi que de processus réguliers pour partager les expériences et surmonter les défis. Même les partenariats composés d'organisations solides et expérimentées peuvent échouer à cause de simples malentendus qui auraient pu être évités grâce à une meilleure communication.

Sous-accords, contrats de sous-traitance, subventions à une organisation sous-traitante et protocoles d'entente

Lorsque vous entrez dans un partenariat, des documents sous forme de contrats clarifient généralement le but de la relation, les attentes et les détails du financement et/ou des services nécessaires.

À l'étape de la candidature, un protocole d'entente est probablement tout ce qui est nécessaire, puisqu'il n'y a pas encore de financement. Cependant, une fois que la subvention est octroyée, il est important d'établir des contrats et des accords plus formels. Bien qu'il existe différents types d'accords, les conditions suivantes sont courantes dans les accords entre ONG :

- **Accord ou sous-accord** : ce document ressemble à un Accord de coopération entre le Gouvernement américain et le partenaire principal et doit exposer le programme, le calendrier, le budget, les rapports et les autres exigences du sous-bénéficiaire.
- **Contrat ou contrat de sous-traitance** : il est généralement utilisé pour acheter un bien ou un service. Le document doit, au minimum, exposer les biens et les services spécifiques à acheter, le prix et le moment où les biens et les services doivent être délivrés, la façon dont le paiement sera effectué et toutes les autres conditions pertinentes. Dans le contrat, l'accent est davantage mis sur les produits livrables que sur la façon dont fonctionne le partenariat.
- **Subvention ou subvention à une organisation sous-traitante** : l'accord de subvention indique la façon dont le bénéficiaire va utiliser l'argent et les

obligations qu'il doit respecter quant à la comptabilité et aux rapports à l'avenir.

- **Protocole d'entente (MOU)** : un MOU est souvent utilisé lorsqu'il n'y a aucun transfert d'argent direct mais que l'on attend que d'autres biens ou services soient échangés entre les organisations. Par exemple, un MOU décrit une relation où un partenaire principal fournit une formation, un soutien ou des produits de base à une organisation communautaire pour mener ses programmes.

9.8.1 Recherche de sous-bénéficiaires

Les sous-bénéficiaires peuvent combler les manques dans votre proposition et la rendre plus solide. Ils peuvent également vous apporter une présence sur le terrain dans les communautés où vous n'avez pas travaillé auparavant. Ils peuvent aussi vous apporter une expertise dans certains domaines techniques où vos compétences sont limitées. Les sous-bénéficiaires peuvent vous aider à mettre en œuvre le programme ou ils peuvent vous fournir une assistance technique et une formation. Ils ne doivent pas nécessairement être des plus petites organisations ; en effet, les ONG locales utilisent souvent les grandes ONG internationales pour leur apporter de l'aide technique sur un projet.

Pendant le processus de proposition, si vous sentez qu'il y a un manque que le sous-bénéficiaire peut combler, pensez aux possibilités suivantes :

- Si vous connaissez une organisation qui correspond et que vous avez noué une relation avec elle, inscrivez son nom dans votre candidature. Il s'agit de la meilleure possibilité, en particulier si vous avez travaillé avec cette organisation sans problème par le passé ou si vous souhaitez revêtir le rôle majeur de mise en œuvre.
- Si vous connaissez une organisation mais que vous n'avez jamais travaillé avec elle ou que vous n'êtes pas sûr de ses capacités, citez-la comme partenaire éventuel mais suggérez que vous validerez la sélection des partenaires une fois la subvention octroyée. Cela vous donne l'opportunité de mettre la subvention à une organisation sous-traitante en concurrence ou de mener une évaluation du partenaire potentiel avant de conclure un accord. Dans ce cas, vous pouvez toujours signer un MOU avec le partenaire potentiel et clarifier le processus postérieur à la subvention que vous prévoyez d'utiliser pour finaliser la subvention.

Si vous ne connaissez pas d'organisation ou que vous n'êtes pas sûr des partenaires potentiels que vous avez rencontrés, il vaut peut-être mieux expliquer dans votre candidature que vous nommerez les sous-bénéficiaires plus tard et expliquer le processus que vous utiliserez pour la sélection des sous-bénéficiaires.

Avant de chercher un sous-bénéficiaire, exposez les critères auxquels il doit répondre. Il doit peut-être avoir de l'expérience ou être présent dans une certaine zone géographique ou peut-être qu'il doit avoir mis en œuvre un programme de taille similaire par le passé. Vous pouvez classer ces critères par ordre d'importance, afin qu'ils puissent vous aider à évaluer objectivement les organisations qui vous correspondent le plus.

Les stratégies pour trouver de bons sous-bénéficiaires impliquent de travailler avec les réseaux d'ONG et de leur demander avec quelles organisations ils ont travaillé dans le passé. Rencontrer les organisations et vérifier leur travail peut être très long, donc assurez-vous de commencer votre recherche de sous-bénéficiaires rapidement.

9.8.2 Recherche de fonds en tant que sous-bénéficiaire

Suivez les annonces de financement et cherchez les opportunités de financement auxquelles vous pouvez contribuer en tant que sous-bénéficiaire. Une fois que vous avez trouvé une opportunité appropriée, trouvez les organisations qui prévoient ou veulent être candidates pour la subvention. Ce processus est une question de réseau. Essayez de déterminer s'il existe des ONG qui sont particulièrement bien situées pour répondre à la subvention. Peut-être qu'il existe une organisation nationale qui effectue déjà un travail similaire et qui souhaiterait s'étendre. Appelez le directeur pour lui demander si l'organisation pense à candidater et faites-lui comprendre comme vous serez bien placé pour contribuer en tant que sous-bénéficiaire.

L'un des autres avantages de la recherche de fonds en tant que sous-bénéficiaire est que le bénéficiaire principal candidat peut disposer de plus de ressources à engager dans le développement de proposition. Le bénéficiaire principal peut vous demander de contribuer à votre partie de la description du programme et du budget. N'hésitez pas à demander au candidat principal des conseils sur le développement des cibles et des budgets.

Si l'organisation dirigeante avec laquelle vous travaillez échoue, il vous reste encore une chance de participer au programme. Aussitôt que la subvention est annoncée, essayez de contacter le candidat vainqueur et/ou le Gouvernement américain, puis faites-leur savoir de quelle façon vous comptez contribuer au programme. Le candidat vainqueur n'a peut-être pas nommé tous ses sous-bénéficiaires et peut vous ajouter dans son équipe avant que le programme ne commence.

9.9 Résumé et références

Le financement est une tâche complexe, mais avec une stratégie bien pensée, un programme, un budget et des partenariats solides vous augmenterez vos chances de réussite et continuerez à servir vos bénéficiaires qui comptent sur votre programme.

Références

Formulaires

- SF-424A (informations sur le budget) Programmes n'impliquant aucune construction http://apply07.grants.gov/apply/forms/sample/SF424A-V1.0.pdf

Financement

- Know How Nonprofit (Savoir-faire sans but lucratif) : un endroit où les personnes qui travaillent pour des organisations à but non lucratif peuvent partager ce qu'elles ont appris les unes des autres http://www.knowhownonprofit.org/funding
- The Community Tool Box (La boîte à outils communautaire) : solliciter des contributions et un soutien en nature http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/sub_section_main_1340.htm
- Network for Good (Réseau pour la bonne cause) : Informations et outils de collecte de fonds en ligne http://www.fundraising123.org/fundraising
- Selecting Fundraising Software (Sélection des logiciels de collecte de fonds) : http://www.techsoup.org/learningcenter/software/archives/page9939.cfm