

Guide du renforcement des capacités Gestion des subventions de A à Z

*Edition de la Facilitatrice
Elaboration de propositions et de rapports pour les bailleurs de fonds*

Guide du renforcement des capacités

Gestion des subventions de A à Z

*Edition de la modératrice
Elaboration de propositions et de rapports pour les bailleurs de fonds*

Nanette Pyne

Design et coordination du guide

Natasha Lamoreux

CONTENTS

| | |
|---|----|
| Remerciements | 4 |
| Qui sommes-nous | 4 |
| Préface | 4 |
| Introduction | 5 |
| Objectifs et Structure | 5 |
| Objectifs | 5 |
| Structure du guide..... | 6 |
| Vue d'ensemble des sessions de formations sur la gestion des subventions..... | 6 |
| Liste des Annexes | 6 |
| Les fondamentaux..... | 8 |
| Lexique : | 8 |
| Lexique spécifique à la proposition et au rapport | 9 |
| Session I: Identification et recherche de bailleurs de fonds | 14 |
| Vue d'ensemble..... | 14 |
| Introduction | 14 |
| Objectifs d'apprentissage..... | 14 |
| Session II: La mise en œuvre de la stratégie | 19 |
| Vue d'ensemble..... | 19 |
| Introduction | 19 |
| Objectifs d'apprentissage..... | 19 |
| Notes, Remarques/Rappels pour à la Facilitatrice | 19 |
| Session III : Rédaction de propositions convaincantes, professionnelles, informatives et transparentes | 22 |
| Introduction | 22 |
| Objectifs d'apprentissage..... | 22 |
| Notes, Remarques/Rappels pour la Facilitatrice..... | 22 |
| Section 2: Rédaction du rapport | 30 |
| Les fondamentaux..... | 31 |
| Session I: Rédaction du rapport | 32 |
| Vue d'ensemble..... | 32 |
| Introduction | 32 |
| Objectifs d'apprentissage..... | 32 |
| Notes, Remarques /rappels pour la Facilitatrice..... | 32 |
| Conclusion | 36 |
| Ressources..... | 37 |

Annexe 1..... 39
Annexe 2..... 40
Annexe 3..... 41
Annexe 5..... 44
Annexe 6..... 45

Liste des Annexes

Annexe 1 : Informations standard pour une demande de subvention

Annexe 2 : Informations standard pour une note succincte ou une présentation

Annexe 3 : Modèles de rédaction de l'information

Annexe 4 : Exemple d'un calendrier de projet

Annexe 5 : Exemple d'un schéma de « la Théorie du Changement »

Annexe 6 : Extrait du Rapport du Center Foundation, par zones d'intérêt

Remerciements

Nous exprimons notre reconnaissance pour le soutien généreux de la part des fondations suivantes aux formations du programme d'apprentissage en ligne ABAN du Partenariat d'apprentissage des femmes pour les droits, le développement et la paix (WLP) ; ce sont ces formations qui ont permis le développement de cette trousse d'outils. Nous les remercions aussi d'avoir soutenu la création même de cette trousse d'outils:

Fondation Chan

National Endowment for Democracy (Fondation nationale pour la démocratie)

Fondation Ford

The Libra Foundation Cooperation Agency

L'agence suédoise de coopération internationale pour le développement

Oxfam-Novib

Ce guide comprend des idées du "Best Practices for Preparing Narrative Reports" : '*Les meilleures pratiques pour préparer des rapports narratifs*' élaboré par Ann Eisenberg, ainsi que des suggestions et des idées, d'une part, des participantes à la rencontre transnationale des partenaires de WLP qui a eu lieu en octobre 2013, et d'autre part les participantes aux formations ABAN sur l'élaboration de rapports qui se sont tenues en janvier 2014. Nous les remercions profondément de continuer à nous éclairer et à nous inspirer.

Qui sommes-nous

Le Partenariat d'Apprentissage des Femmes pour les Droits, le Développement et la Paix (Women's Learning Partnership for Rights, Development and Peace –WLP):

Composé d'un partenariat de vingt associations autonomes, Women's Learning Partnership (WLP) entraîne et soutient les femmes dans le Grand Sud, essentiellement dans les pays à majorité musulmane, afin qu'elles deviennent des leaders et des militantes pour un monde basé sur la paix et la justice.

WLP développe des formations culturellement spécifiques sur la participation démocratique et se met en partenariat avec des organisations locales pour aider les femmes à acquérir les compétences dont elles ont besoin pour accomplir des rôles de leadership plus importants aux niveaux familial, communautaire et national. Durant la décennie passée, WLP a mis au point des programmes et des ressources pédagogiques qui encouragent le leadership et les droits des femmes, et qui renforcent leurs capacités en tant qu'actrices de changement vers la création de sociétés libres, équitables et démocratiques. En 2001, WLP a publié *Montrer Le Chemin, Guide D'entraînement Des Femmes Au Leadership* avec un accent particulier sur les femmes dans les sociétés à majorité musulmane. En 2010, *Montrer le Chemin* a été traduit vers 20 langues et adapté à des dizaines de contextes culturels différents. A ce jour, les programmes et les outils de formation de WLP ont touché des dizaines de milliers de femmes et d'hommes dans plus de 40 pays, renforçant ainsi, d'une part les organisations locales afin qu'elles deviennent autonomes et d'autre part, les mouvements de femmes dans le monde entier,.

Préface

WLP s'emploie activement à tirer parti des outils en ligne et des plateformes pour aider les organisations des droits des femmes et pour élargir et approfondir les liens avec les militantes à travers le monde.

L'accès à la technologie et à son infrastructure croissante permet à plusieurs personnes et organisations, même celles des zones éloignées et isolées, d'acquérir des connaissances, de forger des alliances, de sensibiliser et de mobiliser autour de mouvements démocratiques. Dans ce nouvel environnement numérique, il est essentiel que WLP utilise les plateformes en ligne et des outils pour fournir aux militantes et aux actrices de la société civile des informations précises, des ressources et des possibilités de se connecter et de renforcer leurs capacités. En Janvier 2014 et Juin 2014, WLP a organisé sur le portail d'apprentissage en ligne « ABAN », des formations sur la rédaction de rapports et de propositions qui constituent la base de ce guide. Ces sessions font partie d'une série de formations en ligne de renforcement des capacités visant à permettre aux participantes d'acquérir des compétences concrètes qu'elles peuvent utiliser dans leurs organisations afin d'optimiser la durabilité et l'impact sur le long terme de leur travail.

Introduction

Assurer un financement diversifié et durable est une nécessité pour la majorité des organisations à but non lucratif ou non-gouvernementales (ONG). Sans financement, les organismes ne peuvent pas mener leurs programmes, fournir des services, démontrer les résultats de leur travail ou réaliser leurs missions. Mais pour obtenir le financement nécessaire pour réaliser tout projet, un gestionnaire doit s'assurer que chaque personne de son équipe possède les connaissances et les compétences nécessaires pour contribuer aux processus de rédaction d'une proposition ou requête de subvention et de rédaction de rapports.

La préparation d'une bonne proposition et l'élaboration d'une requête forte et convaincante nécessitent l'implication, entre autres, du staff chargé du programme, du staff financier ainsi que des instances dirigeantes au sein de l'organisation. Cependant, la rédaction de la proposition ne constitue que la première étape. Pour garantir des subventions pluriannuelles et/ou durables -essentielles pour assurer la pérennité programmatique et organisationnelle- la manière dont vous faites un rapport aux bailleurs de fonds est déterminante.

Encore une fois, il faut non seulement un effort d'équipe pour s'assurer que les fonds sont dépensés judicieusement, efficacement et avec le plus grand impact, mais également l'implication de toute l'organisation dans la communication avec le bailleur de fonds afin que ce dernier puisse s'assurer que son appui produit les rendements solides convenus.

Nous espérons que ce guide aidera les organisations à créer une culture d'apprentissage et de partage sur l'ensemble du processus de gestion des subventions.

Objectifs et Structure

Objectifs

Le but de ce guide est de fournir aux lectrices ou aux participantes aux séances de formation en ligne des outils qui leur permettent d'acquérir une compréhension globale de la gestion efficace des subventions –allant de la rédaction de propositions fortes au reporting en passant par la gestion des relations et de la communication continue avec les bailleurs de fonds– ainsi que le sentiment d'appartenance et l'assurance de faire partie intégrante de ces processus.

Women's Learning Partnership a développé ce guide afin de permettre à ses partenaires, associés et autres organisations non gouvernementales du monde entier de rédiger des propositions et des rapports de subvention convaincants et intéressants et d'établir des relations dynamiques avec leurs bailleurs de fonds, dans le but d'assurer un financement accru pour les programmes qui promeuvent les droits humains des femmes.

Structure du guide

Ce guide est divisé en deux sections principales: la rédaction de propositions et la rédaction de rapports. Dans ces sections, différentes sessions traitent des éléments nécessaires à l'accomplissement de cela, à savoir la recherche et l'identification des bailleurs de fonds potentiels, l'élaboration de stratégies d'approche, la collecte d'informations nécessaires, la rédaction de la proposition et la rédaction du rapport.

Nous soulignons tout au long de ce guide l'importance de mettre en place une relation forte avec l'agent de programme du bailleur de fonds. Une relation basée sur l'ouverture, l'honnêteté, la transparence et le respect. A ce titre, l'aspect relationnel dans la gestion des subventions est intégré tout au long de cette formation. La section *Ressources* comporte des exemples de concepts de base mentionnés dans le guide, ainsi que de la documentation supplémentaire.

Vue d'ensemble des sessions de formation sur la gestion des subventions

Les outils de formation contenus dans ce guide ont été élaborés pour accompagner une série de sessions de formation en ligne. L'information dans ce guide a été conçue pour être livrée en des sessions de formation en ligne de deux heures et a été divisée en deux sections principales :

- La première section porte sur les composantes de la rédaction de propositions fortes et convaincantes.
- La seconde section porte sur les composantes de la rédaction de rapports précis et pertinents.

Section 1: Rédaction des propositions

Les fondamentaux

Les principes suivants constituent la base de toutes les activités de déploiement de fonds, et non seulement celles relatives à la rédaction des propositions ou des rapports :

- **Toute levée de fonds est basée sur le relationnel.** Une des façons dont nous renforçons cette relation est à travers la rédaction de propositions convaincantes qui ciblent directement les objectifs et les priorités d'un bailleur de fonds. Le bailleur de fonds se fait une première impression sur vous et sur votre organisation à partir de votre demande de subvention ou de votre requête -et les premières impressions sont importantes!

- **Adoptez le raisonnement du bailleur de fonds** et gardez à l'esprit ce qui est important pour lui, plus que ce qui est important pour vous : après tout, c'est lui qui va prendre la décision de financer, ou non, votre projet.

- **La préparation est essentielle!** Rédiger des rapports et des propositions, c'est comme planifier une conférence : 90% du travail est dans la préparation; 10% est dans la conférence proprement dite. La plupart des propositions infructueuses échouent en raison du manque de préparation.

- **Mettre sur pied une proposition réussie est la responsabilité de *chacun* dans votre organisation.** Si nous voulons que notre travail avance, nous avons besoin de l'aide de tous. Ainsi, assurez vous que d'autres dans votre organisation connaissent les types d'information dont vous avez besoin pour les bailleurs de fonds et quand vous en avez besoin. Les meilleures propositions et rapports seront ceux qui résultent d'un processus participatif : c'est-à-dire quand tous les membres de l'équipe ont une compréhension claire de ce que l'organisation promet d'offrir, peuvent contribuer à la proposition, mettre en œuvre les activités et en rendre compte dans les rapports.

Il est important de comprendre la terminologie suivante parce que:

- les bailleurs de fonds utilisent ces termes et s'attendent à ce que nous les comprenions ;
- Ils nous aident à structurer ou à fournir un cadre pour nos propositions et notre travail.

Notez que différents bailleurs de fonds peuvent utiliser ces termes de façon qui se chevauchent ou qui sont différentes (par exemple, certains bailleurs de fonds peuvent utiliser les mots « objectif » ou « résultat » pour signifier « impact »; d'autres peuvent utiliser « impact » de façon interchangeable avec « résultat »). Si vous n'êtes pas sûres de la terminologie utilisée par un bailleur de fonds, il est approprié de lui demander des éclaircissements. Cela peut aussi être une étape importante dans le processus de renforcement de la relation.

Lexique :

LES ACTIVITIES sont ce que vous planifiez de faire pour atteindre les objectifs des programmes ou des projets. Les activités font référence aux actions et non pas aux résultats et impact. Les activités pourraient être «organiser des formations» ou «servir le petit déjeuner aux enfants de l'école» ou «produire un manuel de formation».

LA NOTE SUCCINCTE¹ est un document qui rassemble les faits et identifie de manière précise les besoins de votre organisation ou du programme, ainsi que la façon dont vous allez répondre à ces besoins. Il comprend les activités projetées, les produits (ouputs) et les effets escomptés (outcomes), le calendrier, le budget et autres informations. Rassembler toutes les informations dont vous avez besoin *avant* d'en

¹ Merci de voir la session III et la section des Ressources pour en savoir davantage.

avoir besoin vous permettra de rédiger des propositions de plus en plus efficaces et de répondre rapidement aux demandes et appels à propositions des bailleurs de fonds.

L'ÉVALUATION est l'examen systématique de l'efficacité et/ou de l'impact d'une organisation, d'un programme ou d'une activité². L'évaluation a généralement lieu *après* qu'un programme ou activité aient été terminés. L'évaluation est plus facile à faire si vous procédez à une évaluation pré-programme (pour évaluer les attitudes ou les comportements des participantes avant le début de l'activité) et l'évaluation post-programme (à savoir mesurer le changement des attitudes ou comportements des participantes suite à la mise en œuvre du programme).

LA DEMANDE DE SUBVENTION est un document préliminaire (généralement deux pages, tout au plus) que les bailleurs de fonds exigent souvent avant d'accepter une proposition complète. La demande de subvention est aussi importante sinon plus importante encore qu'une proposition : si la demande de subvention n'est pas suffisamment convaincante pour engager et inciter le bailleur de fonds, ce dernier n'ira pas à l'étape suivante qui consiste à demander ou d'accepter une proposition complète de votre part.

LE MONITORING est la surveillance continue de la mise en œuvre du programme, à travers le suivi régulier des ressources, des activités, des produits. Le monitoring a lieu durant la mise en œuvre d'un programme ou une activité. Il peut également fournir des données qui peuvent être utiles pour évaluer la performance globale du programme (voir Évaluation ci-dessus).

L'APPEL A PROPOSITIONS est l'annonce qu'un bailleur de fonds est ouvert à recevoir des propositions, généralement en rapport avec des activités spécifiques. L'appel à propositions peut être un document physique que le bailleur de fonds distribue ou juste une brève description qu'il publie sur son site Internet. Parfois, les bailleurs de fonds émettent un appel à propositions avec un délai de réponse très court (le gouvernement américain, par exemple, émet, parfois, un appel à propositions avec une date limite de quelques semaines), d'où l'importance de toujours collecter vos informations à l'avance (dans une note succincte ou une fiche de présentation) afin d'être en mesure de réagir rapidement avec une bonne proposition. En Europe, les appels à propositions sont parfois appelés "des appels d'offres."

Lexique spécifique à la proposition et au rapport³

Les ressources (inputs) sont les ressources financières et autres que l'organisation traduit en activités spécifiques.

Pour déterminer ce que sont vos ressources, posez-vous des questions telles que: Quel personnel sera impliqué dans la réalisation de ces activités? Quelles subventions ou autres ressources de votre organisation seront engagées dans ce projet? Quelles autres organisations seront impliquées dans la réalisation des activités? Quels sont les outils (manuels, films, etc.) dont nous aurons besoin pour la mise en œuvre des activités?

² *Mesurer le changement: Monitoring et évaluation des programmes de leadership* (Manuel d'évaluation de WLP disponible gratuitement sur www.learningpartnership.org) peut être utilisé afin de vous aider à évaluer l'impact de votre programme. *Mesurer le changement* est basé sur des critères d'évaluation que les bailleurs de fonds demandent et dont ils utilisent la terminologie (exemples : les résultats, le suivi, l'évaluation, la théorie du changement, l'analyse quantitative versus l'analyse qualitative etc.).

³ La définition de ces termes est basée sur *Mesurer le changement* de WLP, *le Programme de développement des Nations Unies (PNUD)* et autres sources.

LES OBJECTIFS / STRATEGIES sont ce que vous ferez (activités/programme) pour atteindre vos résultats et buts.

Pour déterminer ce que sont vos objectifs/stratégies, posez-vous des questions telles que: Quelles activités allons-nous mener (Publications? Formations? Réunions? Autres activités?). Quels programmes ou activités allons-nous mettre en œuvre et comment?

LES BUTS sont ce que vous voulez atteindre (et non pas ce que vous voulez faire, à savoir les activités) à travers un programme ou une activité. Sans une vision claire de ce que vous espérez atteindre à travers le programme ou le projet, il vous sera difficile de définir clairement les résultats de votre programme.

Pour déterminer ce que sont vos buts, posez-vous des questions telles que: Pourquoi travaillons-nous sur ce problème? Lorsque ce projet sera terminé, quel sera le succès accompli?

LES PRODUITS (OUTPUTS) sont les résultats quantifiables, immédiats et faciles à obtenir : livrables, biens ou services relatifs aux activités de programme, de nature quantifiable, tels que le nombre de personnes formées, le nombre de formations organisées, le nombre de films ou de manuels produits, le nombre de personnes qui ont regardé les films ou utilisé les manuels, etc.

Pour déterminer ce que sont ces derniers, posez-vous des questions telles que: Qu'est-ce que nous ou les autres parties prenantes devons produire, fournir ou livrer à travers le projet ou le programme proposé afin d'atteindre nos résultats à moyen terme? Combien de personnes prévoyons-nous d'impliquer ou de toucher?

LES EFFETS (OUTCOMES)⁴ sont les changements qualitatifs qui peuvent être clairement ou directement liés à un programme. Ils se rapportent normalement à un changement dans la performance institutionnelle ou un changement de comportement chez les individus ou au sein des groupes.

Un effet est un changement de comportement occasionné par votre activité -des changements dans les pratiques, les actions et les relations entre les personnes, groupes et organisations (quelqu'un qui fait quelque chose de différent). Les effets peuvent également inclure des termes tels que des résultats positifs ou immédiats ou des résultats à court ou moyen terme ou d'impact.

Pour déterminer ce que sont vos effets, posez-vous des questions telles que: Quelles sont les choses les plus immédiates que nous essayons de changer (ou qui ont changé)? Quels sont les changements qui doivent se produire avant que nous puissions atteindre nos buts et avoir un impact à long terme? Quels sont les changements qui ont eu lieu en raison des résultats du projet? Qu'est-ce qui a changé dans le comportement des individus et qui est directement lié au projet? Vous pouvez souvent obtenir ces informations en interrogeant les participantes avant et après l'activité.

LES RESULTATS sont la réaction à une activité ou action. Ils sont parfois définis comme "Le produit, l'effet ou l'impact (escomptés ou non, positifs et/ou négatifs) d'une intervention de développement."⁵

Pour déterminer ce que sont vos résultats, posez-vous des questions telles que: Qu'est-ce qui a changé en conséquence directe de notre activité?

⁴ Voir la section des Ressources pour les articles annexes sur la mesure des résultats.

⁵ Voir *Organisation pour la coopération et le développement économique, Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats*, <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf> pour des définitions supplémentaires d'autres termes annexes.

L'IMPACT est le changement à long terme qui s'est produit en raison du programme ou de l'activité. Les impacts capturent généralement des changements plus durables dans la vie des gens. L'impact est souvent défini comme étant un changement durable après que l'activité ou l'intervention ait été terminée (*un changement dans la société*). L'impact peut également inclure des termes tels que les résultats ou les résultats à long terme. Les impacts sont normalement formulés pour communiquer les changements substantiels et directs dans des conditions de vie sur le long terme -telle que la réduction de la pauvreté ou l'amélioration de la santé et le bien-être de la population, les conditions environnementales, la participation politique ou la gouvernance. L'impact est généralement un changement de développement descriptible ou mesurable répondant à une relation de cause à effet.

Pour déterminer ce qu'est votre impact, posez-vous des questions telles que: Quel est le changement à plus long terme que nous envisageons être un résultat direct de notre activité? Comment la vie des gens a-t-elle changé ou s'est-elle améliorée en raison de notre programme?

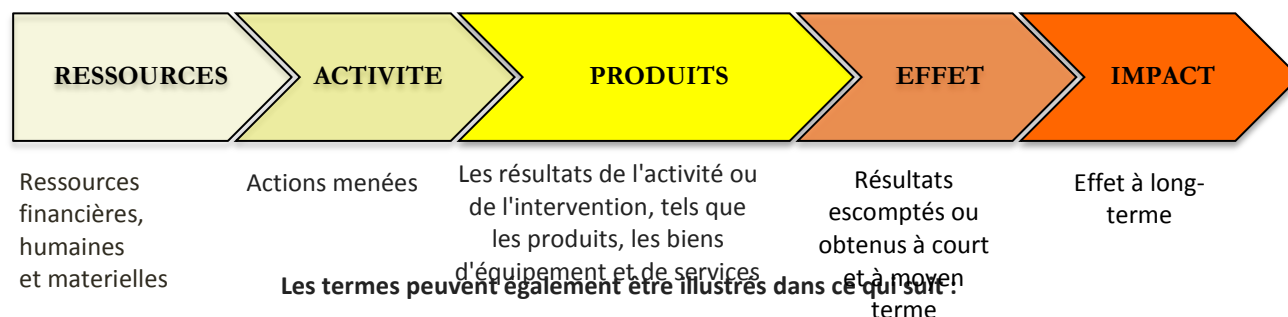
Un exemple de ces termes est la façon dont nous regardons le petit déjeuner:

- Le bon pain et le fromage sont des **ressources (inputs)**
- Prendre le petit déjeuner est une **activité/ un processus**
- Un estomac rempli, c'est le **produit (output)**
- L'apport calorique suffisant est **l'effet (outcome)**
- L'énergie suffisante pour exécuter votre travail quotidien est **l'impact**.

Pour une Formation de Formatrices de WLP, ceci serait :

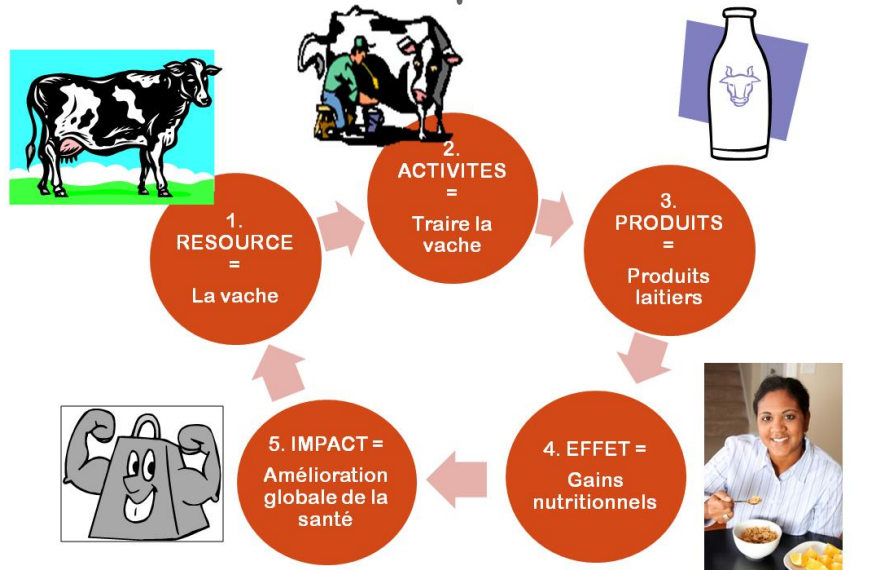
- les formatrices et les ressources de formation (manuels, films et autres outils) seraient des **ressources (inputs)**.
- La formation serait **l'activité**
- Quinze femmes qualifiées pour agir en tant que formatrices pour d'autres publics seraient **le produit (output)**
- Ces formatrices organisent des formations ultérieures pour d'autres organisations de femmes qui s'engagent alors en tant que citoyennes actives. Elles assument le leadership dans leurs communautés, accroissent leur participation politique et deviennent des militantes engagées en faveur du renforcement des droits des femmes serait un **effet (outcome)**.
- Les changements ou réformes dans les lois nationales visant à renforcer les droits des femmes serait **l'impact**.

Cette «chaîne de résultats»⁶ montre la relation entre certains des termes ci-dessus:



⁶ Nous sommes reconnaissantes à Jessica Rothman de *Indevelop* pour l'utilisation de cette illustration

Le cycle de terminologie “ressources d’impact”



Toutes les images: Microsoft

Le cycle de terminologie “ressources d’impact” de WLP



ABAN: Rédaction des propositions. Modératrice: Nanette Pyne

Toutes les images: Microsoft/

Session I: Identification et recherche de bailleurs de fonds

"La chance est ce qui arrive quand la préparation coïncide avec l'opportunité."

Sénèque
Philosophe et politicien Romain

Session I: Identification et recherche de bailleurs de fonds⁷

Vue d'ensemble

- Comment identifions-nous des bailleurs de fonds ?
- Quels sont les bons outils pour la recherche d'opportunités?
- Session Questions & Réponses.

Introduction

Trouver des partenaires de financement est essentiel pour obtenir un soutien financier continu pour soutenir vos programmes. Mais comment trouver les bailleurs de fonds potentiels? Comment savoir s'ils vont financer votre travail? Où sont les meilleurs endroits pour trouver des informations sur les centaines, sinon les milliers, de fondations qui financent des programmes partout dans le monde ?

Dans cette session, nous allons vous fournir un aperçu de quelques-uns des outils et des ressources les plus couramment utilisés pour vous aider à identifier des partenaires de financement potentiels.

Objectifs d'apprentissage

- En savoir plus sur où et comment rechercher des bailleurs de fonds potentiels,
- Se familiariser avec quelques-uns des outils de recherche les plus couramment utilisés,
- Connaître d'autres façons de communiquer avec les bailleurs de fonds -en ligne et hors ligne.

Notes, Remarques/Rappels pour la Facilitatrice

- Accueillez et souhaitez la bienvenue aux participantes et à l'équipe de formation. C'est une bonne idée de discuter un peu avec les participantes avant le début de la session de formation: cela permet aux participantes de se sentir encore plus à l'aise avec la technologie, de lever les silences parfois gênants et vous permet d'aborder les questions que les participantes peuvent avoir avant de se lancer concrètement dans la session. Commencez également par une activité de brise-glace. Cela peut aider les participantes à attaquer la session en douceur et à donner un peu plus de temps à celles qui rejoignent la session avec du retard ou encore à celles qui règlent des questions ou des problèmes techniques.
- Rappelez aux participantes que c'est un forum ouvert et sécurisé pour tout le monde et encouragez-les à participer en posant des questions, en partageant des expériences, etc.

⁷ Veuillez noter que ce guide axe principalement sur la recherche et l'identification de fondations privées et publiques ainsi que des agences gouvernementales ou des ONG basées aux États-Unis (toutefois, pas de manière absolue), mais pas de sociétés ou entités d'entreprises de dons, même si un grand nombre des concepts de ce kit peut s'appliquer aux entreprises également. Pour plus d'informations à propos des dons des entreprises, vous pouvez utiliser Noza (<https://www.nozasearch.com/>), un service d'abonnement payant avec une base de données consultable sur les sociétés et leurs dons. Pour plus d'informations sur les subventions disponibles à travers l'UE, aller à http://ec.europa.eu/contracts_grants/index_en.htm.

- Posez des questions tout le long de la session, pour vous assurer que les concepts sont bien compris.
- Faites souvent des pauses et des breaks, pour vous assurer que les participantes suivent et ne sont pas à la traîne. Donnez du temps aux questions, commentaires et expériences que les participantes peuvent vouloir partager.
- Fournissez des exemples à chaque fois que cela est possible. Il peut être utile d'utiliser l'outil de partage d'écran dans la plate-forme d'apprentissage en ligne et partager avec certaines participantes les bases des sites que vous commentez pour cette session.
- Sinon, vous pourriez partager l'URL avec les participantes en utilisant la fonction Chat. Encouragez tout le monde à naviguer et à découvrir le site en même temps.

Recherche en ligne

Mis à part faire les recherches basiques sur Google sur les bailleurs de fonds dont vous connaissez le nom et qui subventionnent des organisations comme la vôtre ou dans votre zone géographique, il existe plusieurs bases de données en ligne que vous pouvez utiliser pour identifier et rechercher des bailleurs de fonds qui octroient des subventions aux organisations à but non lucratif comme la vôtre.

La Foundation Center (<http://foundationcenter.org/>) dispose d'une base de données en ligne de fondations publiques et privées aux États-Unis, ainsi que de nombreuses autres ressources utiles pour la collecte de fonds et la rédaction de propositions. Si vous connaissez le nom de la fondation qui vous intéresse, vous pouvez rechercher des informations de base (l'adresse de la fondation, ses coordonnées, son site web, ses atouts, des liens vers les documents IRS⁸, le contexte, le but et les champs d'intérêt) gratuitement (cherchez la rubrique "*Funder Data: Foundation Directory Online FREE*").

Si vous ne connaissez pas les noms des fondations qui vous intéressent (c'est-à-dire si vous voulez découvrir des fondations supplémentaires qui pourraient soutenir votre organisation), ou si vous souhaitez obtenir des informations plus détaillées, vous pouvez y accéder à travers le service payant de la Foundation Center (<https://fconline.foundationcenter.org/>). Généralement, l'utilisation des niveaux *Plus 29,95 \$* ou *Premium 59,95 \$*⁹ sera suffisante et vous permettra de faire toutes les recherches que vous devez effectuer en l'espace d'un mois (de telle sorte que vous pouvez vous inscrire sur une base mensuelle et non pas annuelle). Ces niveaux de paiement vous donneront accès aux informations de la base de données des subventions et les bénéficiaires des subventions, de telle sorte que vous pouvez identifier, puis rechercher les fondations de plusieurs façons, sur le plan géographique (pour trouver des fondations qui donnent des subventions dans votre pays ou votre ville), le type de subvention (capital, fonctionnement, activités et programmes), les domaines d'intérêt (par exemple, les droits de l'homme, la santé et les services humains, la démocratie, etc.)¹⁰, ou la cible (par exemple, les femmes, les minorités, les jeunes, etc.). A ces prix-là, vous pouvez également accéder à des informations sur les subventions reçues par d'autres organisations qui sont semblables à la vôtre (par exemple, par emplacement géographique, le domaine d'intérêt, le nom de l'organisation, etc.). Le Centre de la fondation a un tutoriel (<http://foundationcenter.org/getstarted/newvisitors/>) qui vous guidera dans l'utilisation de son site-web si vous n'êtes pas familier avec la façon dont cela fonctionne.

⁸ Le registres annuels IRS de l'organisation (communément appelés le formulaire 990 ou 990-PF) fournissent des informations utiles à propos de la fondation, y compris l'adresse, informations de contact, les actifs, le don total, une liste de chaque subvention accordée durant l'année en cours, les membres du conseil d'administration, et souvent leurs lignes directrices et autres informations pertinentes.

⁹ Prix de la Foundation Center, Juillet 2014. Leur niveau le plus élevé d'abonnement (Professionnel, à \$ 179,95 par mois) vous permettra un accès plus important aux informations sur les dons de la fondation.

¹⁰ Voir la section Ressources pour un modèle de rapport de la Foundation Center sur la base d'une recherche par Domaines d'intérêt.

Guidestar (<http://www.guidestar.org/>) a des sections gratuites et payantes dans son site internet, à l'instar de la **Foundation Center**. Dans la section gratuite, vous aurez à créer un compte, ce qui vous permettra d'accéder à des informations sur les fondations par nom ou par emplacement. Leur service *Premium* offre une plus grande recherche, analyse et outils d'agrégation. Cependant, vous pouvez accéder à des informations similaires via la **Foundation Center** à moindre coût, par mois.

Le **US Internal Revenue Service** (IRS) fournit une base de données des registres IRS de la plupart des fondations américaines de bienfaisance (<http://www.irs.gov/Charities-&-Non-Profits/Exempt-Organizations-Select-Check>). A l'instar de la base de données gratuite de la **Foundation Center**, la recherche sur cette base de données nécessite que vous connaissiez le nom ou l'emplacement de la fondation dont vous souhaitez obtenir des informations.

Grants.gov (<http://www.grants.gov/web/grants/home.html>) est la base de données de demandes de propositions actuelles (en cours) du gouvernement américain. Vous pouvez utiliser ce site pour effectuer une recherche par date, catégorie (par exemple, la santé, le développement communautaire, etc.), organisme (par exemple, le Département d'État, l'USAID, etc.), ou éligibilité (par exemple, organisations à but non lucratif, organismes à but lucratif, enseignement supérieur, etc.).

Malheureusement, il n'y a pas de tutoriel pour vous montrer comment utiliser le site grants.gov, mais leur onglet "Rechercher les subventions" est relativement simple à utiliser (<http://www.grants.gov/web/grants/search-grants.html>).

Quelques mises en garde:

- Si vous voulez demander une subvention au gouvernement américain, vous devrez d'abord vous inscrire sur grants.gov. Le processus d'enregistrement peut être compliqué et prendre des semaines, donc, complétez cet enregistrement bien avant la date limite¹¹.
- Si vous décidez de soumettre une proposition via grants.gov (qui est le principal moyen de demander une subvention au gouvernement américain), il serait judicieux de télécharger vos informations et documents requis *au moins* un jour avant la date limite. Le site est connu pour planter. Et si votre application est téléchargée ne serait-ce qu'une minute après la date limite, le site ne l'acceptera pas.
- Si vous n'avez pas jamais reçu une subvention du gouvernement américain, vous devez être conscient que vous aurez à dépenser un temps et des efforts considérables dans la tenue des registres et des rapports, au cas où vous recevez une subvention. Vous pouvez inclure dans votre budget les honoraires d'un consultant ou d'une personne ressource à temps partiel pour vous aider à atteindre les exigences du bailleur de fonds en la matière.

USAID liste aussi ses appels à propositions et les possibilités de financement sur son site Internet (<http://www.usaid.gov/partnerships>).

L'**Université de l'État du Michigan** dispose d'une liste en ligne qui fournit des liens vers un nombre important d'agences gouvernementales, d'entreprises et de fondations qui octroient des subventions à l'échelle internationale (bien que pour certains liens, les dates soient dépassées).
<http://staff.lib.msu.edu/harris23/grants/privint.htm>

¹¹ Voir les articles afpnet.org dans la section *Recherches* pour des informations détaillées sur l'enregistrement des subventions du gouvernement américain.

Autres organisations

Vous pouvez consulter les sites-web ou des applications d'autres organisations similaires dans votre pays ou région pour voir si elles déclarent qui les finance. Encore une fois, si vous souscrivez à l'un des services payants de la Foundation center, vous pouvez rechercher la base de données et les bénéficiaires des subventions (recherchez par noms des autres organisations) afin d'identifier les fondations qui subventionnent des organisations similaires à la vôtre.

Une autre façon de le faire est de chercher dans les rapports annuels des organisations qui peuvent être similaires à la vôtre (avec des focus géographique et thématique) ou organisations qui peuvent être « concurrentes ». Les rapports annuels listent souvent les soutiens financiers et en nature d'une organisation, parfois même répertoriée par programme.

Le réseautage

Souvent le réseautage avec d'autres personnes qui travaillent pour des organisations qui sont semblables à la vôtre est utile, si elles sont prêtes à partager l'information. En outre, aller à des conférences et autres événements peut vous donner l'occasion de rencontrer le personnel d'autres organisations similaires et savoir quels sont les bailleurs de fonds qui les appuient et peuvent être intéressés par les priorités de votre organisation.

Comme l'a noté¹² Pallavi Gupta du *Centre de ressources pour les femmes Asmita (Asmita Resource Centre for Women)*¹³, le fait de discuter d'éventuelles collaborations avec d'autres organisations est aussi un bon moyen pour atteindre vos objectifs de manière efficace ainsi que de présenter votre organisation à de nouveaux bailleurs de fonds.

Les médias sociaux

Si vous connaissez le nom du bailleur de fonds qui vous intéresse, vous pouvez le suivre sur les médias sociaux, de sorte que vous pouvez voir ce qui vous intéresse en prenant note en particulier des mises à jour, les événements et autres activités et informations qu'il partage. Le bailleur de fonds peut également utiliser les médias sociaux pour annoncer ses priorités à venir ou alerter ses « followers » des changements en relation avec ses subventions, de nouvelles opportunités de subventions, des appels d'offres, etc.

L'utilisation des pages des médias sociaux de votre organisation pour poster des informations sur un programme novateur que vous développez est un bon moyen pour fournir des mises à jour continues sur votre travail et sur son impact à tous les bailleurs de fonds susceptibles de vous suivre sur les réseaux sociaux, ainsi que pour susciter l'intérêt de bailleurs de fonds potentiels. Par exemple, lorsque le personnel WLP a publié des informations sur une prochaine formation en ligne sur la page Facebook ABAN, WLP a été contacté par un bailleur de fonds potentiel, Srinidhi Raghavan¹⁴ du *Centre de ressources pour les femmes Asmita* a également noté qu'ils ont été en mesure de trouver des partenaires potentiels grâce à des interactions sur Twitter et en retweetant des informations pertinentes pour les deux organisations.

¹² Observations faites durant la formation en ligne de WLP sur L'Elaboration de Propositions de Financement, juin 2014.

¹³ Asmita Resource Centre for Women est une ONG basée à Secunderabad en Inde et est un partenaire de WLP.

¹⁴ Observations faites durant la formation en ligne de WLP sur L'Elaboration de Propositions de Financement, juin 2014.

Questions et réponses

Prenez un moment pour examiner les objectifs d'apprentissage avec la modératrice et les autres participantes. Avez-vous des questions ou des commentaires en suspens à partager avec le groupe?

Lectures complémentaires

Seule, prenez un peu de temps pour examiner les sites dont nous avons discuté dans cette session ainsi que ceux contenus dans la section *Ressources*. Regardez l'annexe 6 pour un échantillon des résultats obtenus suite à une recherche dans le site de la Foundation Center. Si vous avez des suggestions pour d'autres ressources, partagez-les avec le groupe.

Session II: La mise en œuvre de la stratégie

Vue d'ensemble

- En quoi consiste votre stratégie ?
- Chercher les priorités des bailleurs de fonds et vos propres programmes,
- La dérive de la mission.

Introduction

Maintenant que vous avez identifié certains bailleurs de fonds potentiels, comment allez-vous gagner leur soutien ? Il est temps d'exploiter toutes les informations collectées en faisant vos recherches à leur sujet et de vous mettre au travail. Cette session vous aidera à comprendre comment créer une stratégie pour approcher un bailleur de fonds, potentiel ou existant, et qui fera en sorte que vos programmes soient alignés avec les priorités du bailleur de fonds que vous ciblez. Vous comprendrez *combien* il serait raisonnable de demander, mais aussi quand vous pourriez vraiment dire *non* à un bailleur de fonds potentiel.

Objectifs d'apprentissage

- Créer une stratégie pour accéder à un financement potentiel,
- Comprendre ce que les bailleurs de fonds *disent* qu'ils financent, et comment savoir *exactement* ce qu'ils subventionnent,
- Comprendre l'alignement des programmes,
- Déterminer combien demander en termes d'appui et pour quels programmes ou activités,
- Connaître la différence entre trouver un partenaire stratégique de financement pour soutenir vos programmes et modifier vos programmes uniquement pour garantir un nouveau partenaire financier.

Notes, Remarques/Rappels pour la Facilitatrice

- Commencez par encourager les participantes à partager les questions en suspens ou les commentaires de la session précédente,
- Vous pourriez aussi choisir de reprendre avec un brise-glace, de continuer à encourager les participantes à se sentir à l'aise en partageant avec les autres,
- Présentez le sujet de la séance d'apprentissage,
- Encouragez les participantes à prendre part en posant des questions, en partageant des expériences, etc.
- Posez des questions au fur et à mesure que vous avancez pour vous assurer que les principaux concepts sont bien assimilés,
- Fournissez des exemples et encouragez la discussion chaque fois que cela est possible,
- Pour cette session, vous pourriez identifier un ou deux bailleurs de fonds à l'avance, parcourez leurs sites Web et autres ressources en ligne (tels que leur rapport annuel), discutez de ce que chaque bailleur de fonds déclare comme étant ses priorités et examinez ce qu'ont été leurs tendances en matière de financement,
- Impliquez les participantes. Si vous choisissez de travailler sur des bailleurs de fonds spécifiques, vous voudrez peut-être interroger les participantes pour voir ce qu'elles pensent de l'alignement des programmes de leurs organisations avec les bailleurs de fonds que vous avez choisis. Vous pouvez mener une discussion interactive sur pourquoi oui et pourquoi non ?

Elaboration de stratégies pour le succès

La prochaine étape dans la rédaction de propositions est l'élaboration de stratégies. Prenez l'information que vous avez recueillie via la recherche sur le site-web du bailleur de fonds, le rapport annuel, les registres IRS, les médias sociaux et autres données pour déterminer les lignes directrices, les restrictions et les priorités du bailleur de fonds:

- Qu'est-ce que le bailleur de fonds dit qu'il finance? *Cela peut être différent de ce qu'il finance exactement.*
 - Pour quels types d'appui (fonctionnement¹⁵, programme, capital, équipement) donne-t-il des subventions?
 - Quels sont les thèmes ou sujets dit-il qui l'intéressent (lutte contre la violence à l'égard des femmes, renforcement des capacités politiques ou économiques des femmes et démocratie, etc.)?
- Qu'est-ce qu'il finance exactement? Renseignez-vous sur les subventions qu'il a faites au cours des dernières années pour le déterminer.
- Quels sont les montants des subventions typiques et combien de subventions donne-t-il chaque année? Cela vous indiquera combien vous voudrez peut-être lui demander et aussi vos chances de recevoir une subvention - *s'il donne un très petit nombre mais de très grandes subventions chaque année, vous aurez besoin d'établir une forte relation avec lui avant de faire votre demande.*
- Est-ce que la plupart de ses subventions sont faites à quelques grandes organisations ou plutôt à plusieurs petites organisations de base? *Ceci vous indiquera si votre organisation est le type de bénéficiaire qu'il finance habituellement.*
- Quelles sont les priorités du bailleur de fonds? *Cibler les causes profondes des problèmes? Les services de base directs? La recherche? Les changements politiques de haut niveau?*
- Comment les thèmes et les priorités du bailleur de fonds s'alignent-ils avec ceux de votre organisation ou avec ce que vous voulez proposer au bailleur de fonds? *Rappelez-vous, ce qui est le plus important est ce que le bailleur de fonds veut financer, pas que vous avez besoin de financer. C'est le bailleur de fonds qui décide où vont les fonds.*

Avant de commencer, posez-vous les questions suivantes:

- Comment votre proposition s'aligne-t-elle avec le type de projets que le bailleur de fonds dit vouloir financer ou finance déjà?
- Ce que vous voulez proposer correspond-il aux limites géographiques et autres du bailleur de fonds?
- Est-ce que votre proposition s'inscrit dans la mission et les pratiques du bailleur de fonds?
- Quels sont le calendrier et les délais du bailleur de fonds?

Utilisez ce que vous avez appris de vos recherches et de vos réponses à toutes les questions ci-dessus pour **élaborer des stratégies** et décider lequel de vos projets prioritaires s'apparente le plus avec les priorités du bailleur de fonds, la façon d'aborder le bailleur de fonds (par e-mail, en ligne, lettre

¹⁵ Il est presque toujours plus facile d'obtenir des fonds pour soutenir un programme qu'il ne l'est pour obtenir des fonds pour soutenir le fonctionnement général d'une organisation. Très souvent, les bailleurs de fonds ne pourront accorder des subventions pour les dépenses de fonctionnement que s'ils connaissent votre organisation et qu'ils ont de bonnes raisons de croire que vous ferez ce que vous dites de faire.

personnelle, appel téléphonique, relations avec les instances dirigeantes, contacts partagées sur les médias sociaux), pour quel montant ? Et quand ?

Une dernière mise en garde. Assurez-vous que le projet que vous proposez est une priorité pour votre organisation. Méfiez-vous de la dérive de la mission. Il ne suffit pas de demander une subvention simplement parce que la possibilité de demande de propositions se présente, même si le projet ne peut pas vraiment s'aligner avec la mission et les priorités de votre organisation. Il est préférable de soumettre des propositions pour les programmes qui répondent naturellement aux exigences des bailleurs de fonds potentiels -et non changer vos programmes ou la mission de votre organisation uniquement pour les rendre plus attractifs pour un bailleur de fonds.

Questions et réponses

Prenez un moment pour examiner les objectifs d'apprentissage avec la modératrice et les autres participantes. Avez-vous des questions ou des commentaires en suspens à partager avec le groupe?

Lectures supplémentaires

Prenez un peu de temps pour examiner les sites-web de certains bailleurs de fonds potentiels ou actuels pour votre organisation, ainsi que certains des sites-web et des publications dans la section Ressources. Passez en revue les rapports annuels et autres documents des bailleurs de fonds. Ayez une idée de ce qu'ils sont susceptibles de financer et comment vos programmes s'inscrivent dans leurs priorités et leurs pratiques de financement.

Session III : Rédaction de propositions convaincantes, professionnelles, informatives et transparentes

Vue d'ensemble

- Déterminez quelles informations vous avez besoin d'inclure dans la proposition,
- Les éléments d'un argumentaire convaincant,
- Planification et organisation,
- Rassembler toutes les composantes.

Introduction

Une fois que vous avez identifié un bailleur de fonds potentiel et que vous avez une stratégie sur ce que vous souhaitez lui proposer, vient la partie difficile : Comment agencez-vous toutes ces informations et votre stratégie dans une proposition convaincante? Dans cette session, nous allons examiner comment déterminer ce que vous devez inclure dans votre proposition. Après vous être décidé à ce propos, vous pouvez commencer à élaborer un calendrier du plan et de la proposition. Nous discuterons également de la façon de parler de vos programmes de manière honnête mais convaincante en utilisant le langage et la terminologie du bailleur de fonds.

Objectifs d'apprentissage

- Identifier quelles informations organisationnelles ou programmatiques vous avez besoin d'inclure dans votre proposition et ce que vous *n'avez pas besoin* d'inclure,
- Les composantes d'un argumentaire convaincant,
- L'importance d'adapter votre proposition à chaque bailleur de fonds,
- Comment rester organisé et créer un plan et un calendrier ?
- Comprendre la terminologie et les spécifications du bailleur de fonds et rédiger votre proposition en l'y adaptant,
- L'importance de l'utilisation des données, des faits et du contexte,
- Quels genres d'histoires humaines inclure ?
- Rassemblez le tout ensemble.

Notes, Remarques/Rappels pour la Facilitatrice

- Présentez le sujet de la session d'apprentissage.
- Encouragez les participantes à prendre part en posant des questions et en partageant des expériences, etc.
- Posez des questions aux participantes afin de vous assurer que les principaux concepts sont compris.
- Fournir des exemples à chaque fois que cela est possible.

Rassembler les informations nécessaires

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, il est utile d'avoir réuni les informations dont vous avez besoin pour élaborer une fiche de présentation de votre organisation et de chacun de ses programmes prioritaires (mettez à jour cette information au besoin). Vous avez peut-être déjà rassemblé toute cette information dans une proposition précédente et qui était complète. Si ce n'est pas déjà fait, alors:

- Rassemblez les informations dont vous avez besoin sur votre organisation, projets prioritaires, les réalisations ou les résultats (voir ci-dessous), avant de commencer à rédiger la proposition.

- Mettez cette information dans une présentation que vous pourrez modifier au besoin pour chaque thème ou projet (et pour les futures propositions)¹⁶.
- Rassemblez un fichier (en formats papier et électronique) des pièces jointes standard que les bailleurs de fonds peuvent exiger (documents attestant du statut légal de votre organisation, le bilan actuel, le budget de l'exercice le plus récent, le rapport d'audit le plus récent, le curriculum vitae de votre directeur exécutif et du personnel du projet, la liste des membres du conseil administratif, la liste des principaux bailleurs de fonds, etc.).

La fiche de présentation de votre organisation ou de votre projet prioritaire devrait inclure:

- Les informations de base sur votre organisation (historique, mission, étendue, pourquoi elle a commencé, quand elle a commencé).
- Pourquoi ce projet (ou votre organisation) est-il important? A quel besoin communautaire critique répond-il? Montrez que vous avez étudié les besoins que vous aborderez et démontrez l'expertise de votre organisation dans ce domaine.
- Comment votre organisation ou le projet **répondent-ils directement** au besoin de la communauté?
- Votre organisation ou ce projet va servir *qui*? Quels types de groupes (y compris les données *démographiques* –femmes/hommes, rural/urbain, jeunes/adultes, minorités)?
- Combien de personnes votre organisation ou le projet va-t-il servir? (*produits/outputs*)
- Comment comptez-vous mettre en œuvre le projet? (Stratégies ou activités)
- Ceux qui seront affectés ont-ils contribué à la conception du projet? (*votre organisation a-t-elle été inclusive dans la conception de l'intervention?*)
- Quel est l'objectif de votre organisation ou du projet proposé?
- Qu'est-ce qu'une subvention de ce bailleur de fonds vous permettra de faire? Concentrez-vous sur ce que le projet va **réaliser** (*effets/outcomes*). Quel changement cherchez-vous à accomplir avec cette **subvention** ou ce projet?
- Y a-t-il d'autres dans votre communauté qui fournissent des services ou des programmes similaires? Si oui, en quoi votre organisation est-elle différente? Comment allez-vous collaborer avec les autres?
- Pourquoi votre organisation est-elle la mieux placée pour réaliser ce projet? Comment les résultats de votre organisation sont-ils par rapport à ceux des autres? Ce programme est-il nouveau ou est-il en cours depuis un certain temps? Si l'intervention a déjà été menée dans le passé, comment a-t-elle été financée? Comment votre organisation, ou le projet s'est-il maintenu *après* que cette subvention ait été terminée? Ce travail est-il reproductible sur une plus grande échelle?
- Comment allez-vous assurer le suivi, évaluer et/ou partager vos résultats?
- Comment prévoyez-vous d'apprendre de ce projet et comment allez-vous utiliser ce savoir?
- Pourquoi vous adressez-vous particulièrement à ce bailleur de fonds pour l'appui de ce projet? (*Comment le projet que vous proposez va-t-il aider le bailleur de fonds à atteindre ses objectifs?*)?
- Plan de la levée de fonds (*Comment prévoyez-vous obtenir tous les fonds nécessaires à ce projet?*)
- Opportunités de visibilité pour le bailleur de fonds (*Comment comptez-vous reconnaître et faire connaître l'appui du bailleur de fonds?*)

“Les fondations ne sont pas dans un esprit de distribution d'argent. Ce sont des partenaires financiers et des investisseurs qui misent leur capitaux pour soutenir des projet qui ont un potentiel élevé de retour sur investissement avec un maximum d'impact sur la société.”

M. J. Murdock Charitable Trust
Great Giving

¹⁶Pour plus d'informations, référez-vous pour aux modèles de fiche de présentation et de rédaction dans la section *Ressources* de ce guide.

- Calendrier du projet (Cela pourrait être un tableau avec des colonnes pour l'activité/ les délais d'exécution/les responsables¹⁷).
- Modèle logique ou plan d'activité¹⁸.
- Budget du projet¹⁹ (doit être clairement lié aux activités décrites dans la proposition et doit inclure tous les coûts liés au projet, y compris les rapports.)

Vous pouvez ne pas avoir besoin de toutes ces informations pour toute proposition que vous écrivez, mais le fait de l'avoir sous la main, dans un format écrit vous permettra de répondre rapidement aux appels d'offres et de soumettre des propositions plus nombreuses et mieux préparées.

Une taille unique ne convient pas à tous!

Il est important de se rappeler qu'une fiche de présentation ne doit pas être «passe-partout» et systématiquement présentée à *tous* les bailleurs de fonds. Les propositions réussies sont celles qui sont spécifiquement adaptées aux besoins, intérêts et priorités de chaque bailleur de fonds potentiel.

Rédaction de la proposition

Mettez en place un calendrier

- Mettez tous les délais de la proposition sur un calendrier, les travaux sur les propositions bien à l'avance et soumettez-les avant la date prévue²⁰.

Cibler les thèmes et objectifs du bailleur de fonds.

- Certains bailleurs de fonds s'intéressent à des thèmes comme la lutte contre la violence à l'égard des femmes ou la promotion de la démocratie. Lorsque vous leur écrivez une proposition, vous devriez parler de votre travail qui vise directement ce thème. Montrer au bailleur de fonds comment votre projet aidera à atteindre ses objectifs (soyez précis).

Conformez-vous aux spécifications du bailleur de fonds (ex : ce qu'il faut inclure, les limitations sur le nombre des mots, d'espaces, etc.)

- Les bailleurs de fonds précisent souvent des exigences quant à la longueur, le format, les marges, la taille, etc. De plus en plus les bailleurs de fonds utilisent des applications en ligne, qui ont souvent des restrictions²¹ sur l'espace des caractères.

¹⁷ Voir Modèle de Calendrier de Projet dans la section Ressources.

¹⁸ Voir le lien vers l'Approche du Cadre Logique de la Finlande dans la section Ressources de ce guide. Le modèle logique vous demande généralement de définir vos activités, objectifs, les risques et hypothèses. Un plan d'activité peut être un tableau avec des colonnes intitulées: activité, objectifs, produits (outputs), les effets (outcomes) et l'impact. Différents bailleurs de fonds peuvent utiliser différents types de cadres d'évaluation, alors assurez-vous que vous comprenez ce que le bailleur de fonds va vouloir en termes de reporting, d'évaluation des résultats et impact, et de planification.

¹⁹ Voir *Capacity Building Toolkit: Budgeting and Financial Systems: Project and Organizational Budgeting Processes* de WLP par Maria del Carmen Sahonero, pour plus d'informations sur les budgets.

²⁰ Voir l'illustration "How to Plan Backwards for Reporting" dans la prochaine section; vous pouvez modifier cela facilement pour des propositions.

²¹ Pour les applications en ligne, il peut être utile d'abord de télécharger le formulaire du bailleur de fonds dans Word et de répondre à toutes les questions, puis couper et coller votre récit ou autres informations dans les champs fournis, après avoir veillé à inclure l'information la plus importante, tout en respectant les limitations d'espace. Avec l'utilisation de Word, vous pouvez facilement vérifier le nombre d'espace. La plupart des applications en ligne comptent le nombre de caractères avec des espaces (y compris les virgules, les tirets, etc.) et ne vous laissera pas télécharger plus que le nombre autorisé de caractères - donc gardez un œil votre compteur de caractères pour les applications en ligne!

- Certains bailleurs de fonds exigent des informations sur les produits (outputs), l'analyse et / ou les effets (outcomes) et précisent la façon dont ils veulent que les informations soient présentées (par exemple, dans les récits, etc.). Soyez sûr que vous suivez leurs instructions ou spécifications.

Facilitez la lecture de votre proposition en montrant au bailleur de fonds que vous avez répondu à toutes ses exigences et à toutes ses questions.

- Très souvent, les bailleurs de fonds stipuleront les informations dont ils ont besoin ou les questions auxquelles ils veulent que vous répondiez. Une bonne façon de montrer que vous avez abordé tous les points énoncés dans les lignes directrices du bailleur de fonds pour les besoins de la proposition est d'énumérer les caractéristiques du bailleur de fonds et d'y répondre une par une, point par point, dans l'ordre donné (allez même jusqu'à inclure le numéro de la question, si disponible²²).

Si l'appel à propositions précise que vous incluiez un résumé, rédigez une courte description des points les plus importants dans votre proposition. Ou si l'on vous demande d'inclure une lettre de motivation, elle devrait être un bref (une page) résumé des problématiques soulevées dans votre projet, le contenu et l'importance de ce projet.

Rassemblez vos données

- Montrez que vous avez étudié le problème ou le besoin.
- Inclure les *produits* (outputs) et les *effets* (outcomes).
- **Soulignez le facteur «Et alors?» .Il est important de comprendre et de décrire les *effets (outcomes)* de votre travail. Qu'est-ce que le projet signifie pour ces femmes? Pour la société? A court terme? A long terme?**

Si vous avez conduit une formation pour aider les femmes à revendiquer leurs droits politiques, est-ce qu'en fait les femmes ont effectivement prétendu à leurs droits politiques? Si oui, comment? Pouvez-vous décrire ce qu'elles ont fait ? Comment elles se sentaient, ce qu'elles ont vu? Demandez aux facilitatrices et aux participantes, **pourquoi** cette formation était importante pour votre organisation ou pour vous? **Comment** ce programme a-t-il changé votre vie?

" Une participante à un récent atelier de WLP/Afghanistan a décrit comment, à la suite de l'atelier, elle a pris des mesures pour soutenir une voisine - une jeune enseignante dont la belle-famille lui interdit de quitter la maison : "Au cours de cet atelier, je suis allée chez elle et ai discuté avec elle et sa belle-famille. Je l'ai aidée à obtenir la permission de retourner à nouveau à son travail. Et depuis, ils sont heureux."

Utilisez les «4 C» pour décrire votre organisation et / ou le projet: Soyez clair, cohérent, concis et créatif.

- Rédigez votre proposition d'une manière qui soit **forte, claire, concise et facile à lire**.
- Faites **un lien très clair** entre votre action et les objectifs du bailleur de fonds. La proposition n'a pas à être longue (en fait, en règle générale, plus votre proposition est courte meilleure elle sera) - Veillez à la **clarté** et à la précision.
- Incluez une déclaration qui **montre très clairement** au bailleur de fonds : «En réalisant ces activités, nous allons vous aider à atteindre vos objectifs."
- **Moins c'est plus!** Les bailleurs de fonds ne jugent pas votre proposition par son volume. Soyez aussi concise que possible.

²² Voir des modèles de rédaction dans la section *Ressources*.

"Maintenant que je sais qu'il ya une loi pour la protection contre la violence domestique en Jordanie, je serai en mesure de me défendre moi-même et de défendre mes sœurs parce que nous ressentons toutes la violence à la maison et nous ne le disons à personne. "

WLP Jordan/SIGI/J participante à une formation

Rendez votre projet ou votre besoin crucial.

- **Fournissez une histoire humaine convaincante**²³. Décrivez comment "Cette femme a vécu dans cette situation avant, comment elle a changé (et pourquoi) et ce qu'elle fait maintenant."

- **Incluez des voix diverses.** Les bailleurs de fonds aiment entendre des gens dont les vies ont été touchées par votre travail, alors demandez aux modératrices ou aux personnes qui travaillent sur le terrain de vous raconter au moins une histoire ou une anecdote à la fin d'un atelier ou autre activité du programme. (Vous pouvez souvent juste les insérer dans des encadrés de texte ou les inclure entre guillemets). Vous pouvez également inclure ce qui est dit dans la communauté (ou dans les médias) sur votre organisation.

Dites la vérité. N'exagérez pas.

- **Soyez honnête sur ce que vous pouvez et ne pouvez pas faire**-dans quels domaines vous êtes forts et dans quels autres vous l'êtes moins, l'aide dont vous pourriez avoir besoin et ce que vous pouvez réaliser. Affirmez votre identité comme une organisation avec un agenda et un objectif. Présentez vos programmes comme étant un fort investissement pour le bailleur de fonds et décrivez comment le travail que vous et votre équipe allez faire fournira un bon retour sur cet investissement. Évitez de paraître désespéré ou hésitant: vous cherchez à collaborer avec le bailleur de fonds, vous n'êtes pas dans une approche de mendicité.

- Pour les produits (outputs) et les effets (outcomes), il est préférable de faire des sous-promesses et de délivrer à l'avance de telle manière à ce que vous puissiez faire votre rapport au bailleur de fonds et lui dire que vous avez eu plus de succès que prévu (ce qui est mieux que de rapporter que vous n'avez pas réalisé vos objectifs!).

Utilisez le langage du bailleur de fonds.

- Par exemple, si le bailleur de fonds utilise la terminologie "de la violence basée sur le genre" au lieu de "violence contre les femmes," utilisez "la violence basée sur le genre" dans votre proposition ou votre rapport. Regardez sur leur site-web ou dans leurs publications la terminologie utilisée par le bailleur de fonds et utilisez-la.

- **N'utilisez pas de jargon.** Ne vous attendez pas à ce que le bailleur de fonds connaisse toute la terminologie spécialisée utilisée dans votre domaine. Utilisez uniquement des termes qu'une personne instruite comprendra aisément.

- **N'utilisez pas trop d'acronymes.** Vous pouvez abrégier le nom de votre organisation (par exemple WLP pour Women's Learning Partnership). Utilisez des acronymes qui sont d'usage courant (par exemple, des ONG pour organisation non gouvernementale) après la première mention, mais il est préférable de ne pas vous attendre à ce que le bailleur de fonds suive et se souvienne d'un nombre important d'autres acronymes. Toutefois, si le bailleur de fonds utilise le sigle sur son site-web ou dans ses publications, il est probablement moins imprudent alors de l'utiliser dans votre proposition.

Soyez précise dans les détails.

- **Fixez les événements dans un lieu précis** - Incluez les noms des villes ou des villages et décrivez les types de personnes qui ont participé. Mettez vos activités dans le contexte -par exemple, les bailleurs de fonds pourraient vouloir savoir si les participantes doivent voyager loin pour rejoindre les formations.

²³ WLP propose des formations en ligne sur des sujets tels que comment communiquer efficacement des histoires au sujet de votre organisation et de son impact. Vous pouvez en apprendre plus sur les formations en ligne en vous rendant à la plateforme d'apprentissage en ligne WLPS, ABAN, sur www.abanlearning.org.

Vous pourriez ne pas avoir assez d'espace pour inclure toutes ces informations dans chaque proposition, mais il est utile de les inclure si vous avez l'espace nécessaire.

- Pour certains programmes, fournir trop de détails peut soulever des questions d'ordre sécuritaire. Si votre organisation travaille avec les populations vulnérables où il pourrait y avoir des risques pour la sécurité des participantes et des bénéficiaires, vous pouvez expliquer cela au bailleur de fonds et éviter de fournir des détails qui peuvent causer un sentiment d'insécurité parmi les bénéficiaires.

Incluez des événements et un contexte pertinents.

- Inscrivez les activités pertinentes dans le contexte de ce que vous faites et de ce qui se passe globalement. Par exemple, si vous assurez une formation pendant les périodes de troubles politiques, parlez de la façon dont ces conditions peuvent affecter votre travail ou les résultats de la formation. Ex. si votre organisation est basée à Istanbul, les bailleurs de fonds pourraient vouloir savoir que votre bureau est à deux pâtés de maisons de la place Taksim et la façon dont les manifestations ont affecté votre travail.

- Si vous travaillez sous certaines contraintes -comme l'absence d'électricité après les heures de travail, ce qui limite la tenue des formations, ou si vous avez à passer par de nombreux points de contrôle pour effectuer une formation dans une zone rurale -incluez cette information. Pour les bailleurs de fonds, ces informations mettent votre travail dans le contexte; et bien que ces conditions puissent vous paraître ordinaires, le bailleur de fonds peut n'avoir aucune idée des contraintes sous lesquelles vous opérez.

Ne pas inclure ou joindre des pièces jointes qui ne sont pas demandées.

- Par exemple, n'envoyez pas une vidéo sur votre organisation juste parce que vous en avez une bonne de disponible.
- Ayez des pièces jointes standard (par exemple, la lettre de la constitution légale de votre organisation, le bilan actuel, le budget de fonctionnement de l'exercice le plus récent, les rapports d'audit, le curriculum vitae de votre directeur exécutif et du personnel du projet, la liste des membres du Conseil d'administration etc.) prêts au cas où ils sont requis.

Si vous avez reçu une subvention de ce bailleur de fonds dans le passé, ne dites pas simplement la même chose de nouveau dans la demande de cette année, en utilisant par exemple de nouvelles statistiques ou exemples.

- **Ne prenez pas pour acquis le bailleur de fonds.** N'envoyez pas la même proposition chaque année, en substituant juste de nouveaux numéros. Même si vous faites essentiellement les mêmes choses que l'année passée, réécrivez ce que vous présentez d'une manière nouvelle et intéressante.

- Soyez sensible à ce que les bailleurs de fonds recherchent. Envoyez-leur le message que vous avez pensé à leurs priorités dans ce que vous faites. Par exemple, ABAN, le nouveau portail d'apprentissage en ligne de WLP, est une réponse spécifique pour aborder de nouvelles opportunités que WLP a rencontrées.

- Vérifiez la page Web du bailleur de fonds et assurez-vous que vous utilisez la terminologie que le bailleur de fonds utilise *actuellement* (il peut avoir changé depuis votre dernière subvention).

Comparez les données (par rapport à l'année passée).

- Par exemple, le nombre de femmes participant à vos ateliers a-t-il augmenté ou diminué par rapport à l'année passée ou les années précédentes ou a-t-il évolué à l'opposé de ce que vous attendiez? Si oui, pourquoi? Si la formation proposée est pour les femmes d'une organisation de base, est-ce le premier type de formation qu'elles aient jamais eu? Qu'est-ce que cela pourrait signifier pour leur communauté? Par exemple, WLP CRTD-A/Liban a fait le premier audit en matière de genre pour un ministère à la

demande du gouvernement libanais – c'était très important! Ou, si vous avez formé 100 femmes il y a deux ans et l'année dernière vous en avez formé 150, il est important de dire que vous avez augmenté le nombre de femmes vous avez formées de 50% - ce qui place le succès de votre programme dans le contexte, pour votre bailleur de fonds.

Utilisez la voix active.

- Prenez crédit pour votre travail! Il est toujours plus intéressant pour la personne qui examine votre proposition de savoir exactement qui faisait quoi. Par exemple, quelle est la phrase la plus convaincante parmi les phrases suivantes?
 - o Plus d'une centaine de femmes rurales ont été formées l'an dernier.
 - o L'année dernière, nous avons formé plus d'une centaine de femmes rurales.

Utilisez la vérification d'orthographe puis vérifiez à nouveau!

- Votre proposition montre au bailleur de fonds à quel point votre organisation est professionnelle. Si votre proposition contient de nombreuses fautes d'orthographe, il semblera que vous n'avez pas pris le temps et n'avez pas fourni d'efforts pour en préparer une bonne. Il faut donc utiliser la fonction de correction d'orthographe de votre ordinateur - puis vérifiez votre proposition afin de vous assurer que la vérification d'orthographe n'a rien changé.

Assurez-vous que le format de votre proposition est uniforme.

- Vérifiez que vous êtes cohérente tout au long de la proposition, à savoir dans le type de police et la taille, les marges, le justifié à gauche, à droite, les interlignes, etc. Une proposition uniforme, joliment présentée permettra à l'organisme de financement de savoir que votre organisation est professionnelle.

Lisez ce que vous avez écrit à plusieurs reprises, au cours de différents jours.

- Prenez une pause après avoir écrit la première ébauche, puis revoyez ça au moins un jour plus tard et relisez ce que vous avez écrit avec des yeux neufs. Vous serez surprise de ce que vous allez peut-être changer!

Ayez la proposition et le budget prêts selon les besoins de votre organisation.

- Distribuez le projet de proposition à votre directeur exécutif, au directeur du programme concerné et à votre personnel financier, afin de vous assurer que ce que vous proposez comprend bien toutes les informations essentielles et correctes.

Faites la liste de vos correcteurs (de l'intérieur et de l'extérieur de votre organisation).

- Demandez à quelqu'un qui est familier avec votre organisation et à quelqu'un qui ne l'est pas de lire votre proposition et assurez-vous qu'ils savent que vous voulez une critique constructive de leur part. Nous voulons que les critiques les plus sévères pèsent avant que nous envoyions la proposition au bailleur de fonds!

Enfin!

Engagez-vous dans une «bonne relation avec les bailleurs de fonds ». Maintenez le bailleur de fonds informé de ce que vous faites. Si vous partagez l'information avec les membres de votre Conseil à propos de ce que vous faites dans le domaine, ces derniers sont parfois en contact avec les principaux

baillleurs de fonds et peuvent partager cette information avec eux. Les médias sociaux sont une façon de garder votre communauté et vos sympathisants au courant de vos activités de programme et de vos réalisations. D'autres moyens peuvent être réguliers comme un bulletin électronique, ou des appels téléphoniques périodiques ou des e-mails avec votre agent de liaison au niveau de l'agence de financement.

Si vous recevez une subvention, félicitations!

- *Remerciez le bailleur de fonds immédiatement!*
- Entretenez, communiquez à votre bailleur de fonds de bonnes nouvelles sur votre projet en attendant l'envoi de votre rapport.
- Mettez les dates du rapport sur votre agenda et commencez à travailler sur les rapports bien avant la date prévue!
- Assurez-vous qu'il est facile pour les bailleurs de fonds de lire dans votre rapport que vous avez accompli ce que vous avez planifié dans votre proposition.

Questions et réponses

Prenez un moment pour examiner les objectifs d'apprentissage avec la modératrice et les autres participantes. Avez-vous des questions ou des commentaires en suspens à partager avec le groupe?

Lectures complémentaires

Lisez les annexes de 1 à 5 et identifiez certaines publications dans la section Ressources.

Section 2: Rédaction du rapport

Les fondamentaux

Comme pour la rédaction des propositions, un grand nombre points détaillés dans la section 1 est fondamental ici également :

- **Toute levée de fonds est basée sur le relationnel.** Une des façons dont nous renforçons cette relation est le reporting.
- **Adoptez le raisonnement du bailleur de fonds.** Gardez à l'esprit ce que le bailleur de fonds veut voir dans un rapport, plutôt que ce que vous pensez être important de lui dire.
- **La préparation est essentielle!** Comme avec les propositions, la rédaction de rapports est comme la planification d'une conférence : 90% du travail est dans la préparation; 10% est la conférence proprement dite.
- **Mettre sur pied un excellent rapport est la responsabilité de chacun dans votre organisation.** Si nous voulons garder un bailleur de fonds heureux (et peut-être recevoir une subvention renouvelable), nous avons besoin de l'aide de tous. Assurez-vous que chacun dans votre organisation connaissent les données ou types d'informations spécifiques dont vous avez besoin. Si vous préparez une liste de vos principaux bailleurs de fonds et leurs thèmes de prédilection, partagez-les avec les autres personnes dans votre organisation qui pourront plus facilement vous fournir l'information dont vous aurez besoin..
- **Il est plus facile d'obtenir une subvention renouvelable que de garantir un nouveau bailleur de fonds,** et ce en répondant aux exigences du bailleur de fonds en matière de reporting (essentiellement – en rendant le bailleur de fonds heureux qu'il vous ait donné la subvention).
- Les bailleurs de fonds demandent des rapports de plus en plus sophistiqués. Ils ne demandent pas seulement "Qu'avez-vous fait?" mais "Pourquoi ça a-t-il de l'importance?" Concentrez-vous sur les résultats et l'impact de votre programme, et non pas seulement sur les résultats ou les activités.

Les rapports sont cruciaux. Ils préparent le bailleur de fonds à votre prochaine demande de subvention. Dans le rapport, nous les convainquons que nous les avons aidés à atteindre *leurs* objectifs, et donc nous les encourageons à continuer à nous financer. Les rapports sont également un moyen de montrer notre travail au monde entier et de mobiliser d'autres ressources. Et rappelez-vous que les rapports peuvent être légalement requis²⁴.

²⁴Les subventions sont des contrats tacites ou juridiques entre bailleurs de fonds, qui fournissent des fonds et des subventions, et des organisations qui mènent les activités mentionnées dans une proposition de projet.

Session I: Rédaction du rapport

Vue d'ensemble

- Les principes de la levée de fonds
- Planification, préparation, ce qu'il faut inclure

Introduction

La rédaction de rapports peut sembler très similaire à la rédaction de propositions -et ils sont similaires à bien des égards. Cependant, alors que dans une proposition, vous déclarez ce que vous *proposez de faire* avec la subvention du bailleur de fonds, dans un rapport, vous affirmez ce que *vous avez fait* avec cette subvention. De plus, vous rendez compte de la *façon dont vous savez* que ce que vous avez réalisé était efficace sur la base de votre propre évaluation du programme.. Avez-vous pu mener à bien toutes les activités prévues? Si non, qu'est-ce que vous en a empêché? Avez-vous pu livrer plus de résultats que ce que vous aviez proposé ? A quel point la réussite de vos activités correspond-elle à la fois aux objectifs globaux de votre programme et ceux de votre bailleur de fonds?

Dans cette session, nous allons discuter de la façon d'écrire des rapports clairs et convaincants qui vous aideront à continuer à construire, de manière productive et à long terme, des relations durables avec vos bailleurs de fonds.

Objectifs d'apprentissage.

- Qu'est-ce qui différencie les rapports des propositions?
- Ce qu'il faut inclure dans votre rapport et ce qu'il ne faut pas inclure ;
- Comment planifier le respect des échéances des bailleurs de fonds;
- Comprendre et communiquer autour de ce que le bailleur de fonds entend par « retour sur investissement » ;
- Création d'une relation solide pour un financement continu.

Notes, Remarques /rappels pour la Facilitatrice

- Répondez aux questions en suspens et aux commentaires de la session précédente. Saisissez cette occasion tester le niveau d'aisance des participantes à utiliser les outils, la technologie ainsi que la navigation dans les différents sites et autres ressources qui leur ont été présentés jusque-là.
- Présentez le sujet de la session d'apprentissage.
- Encouragez les participantes à s'impliquer dans la session en posant des questions et en partageant des expériences, etc.
- Posez des questions aux participantes pour vous assurer que les principaux concepts sont compris.
- Fournissez des exemples autant que possible.

Les éléments d'un rapport

La plupart des points soulevés dans la section « rédaction des propositions » (section 1) est tout aussi valable et important pour la rédaction des rapports. Comme bon nombre de ces points se chevauchent, nous allons brièvement en citer les plus importants :

Prenez connaissance des objectifs du bailleur de fonds et ses exigences relatives aux rapports. Conformez-vous aux spécifications du bailleur de fonds (par exemple, sur ce qu'il faut inclure, les limitations sur le nombre de mots, d'espace,...) et répondez à ses questions et exigences dans l'ordre requis.

Facilitez la lecture de votre rapport, en montrant aux bailleurs de fonds que vous avez accompli ce que vous aviez prévu dans votre proposition. Fournissez un rapport correspondant à la structure de la proposition que vous avez soumise de sorte que le bailleur de fonds puisse facilement comparer les effets réels du projet avec les activités proposées.

Montrez au bailleur de fonds à quel point ce projet l'a aidé à atteindre ses objectifs (soyez précis). C'est l'occasion de démontrer que votre travail fournit un bon « retour sur investissement » pour le bailleur de fonds et qu'il peut les aider à décider de continuer à vous financer!

Utilisez le «4 C» dans la rédaction du rapport: Soyez clair, cohérent, concis et créatif.

Incluez les **produits (outputs)** et les **effets (outcomes)**. Comparez vos **produits (outputs)** (cette année par rapport à l'année passée).

Incluez **diverses voix** et des **histoires humaines convaincantes**.

Envisagez d'inclure une **analyse** (pourquoi vous avez réussi) et les **leçons apprises**. Qu'est-ce qui a bien fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné? Pourquoi? Les leçons apprises sont très importantes et certains bailleurs de fonds exigent que vous incluez cette information. Ils veulent voir à quel point nous répondons aux besoins des femmes: "*Nous avons initié la formation de cette manière, mais nous avons dû changer pour cette raison*". Si les informations que vous voulez présenter sont confidentielles, vous pouvez les modifier (changez les noms des participantes) autant que nécessaire.

Dites la vérité. N'exagérez pas.

Utilisez le langage du bailleur de fonds.

Soyez précis sur les détails et incluez des événements pertinents. Fixez les événements dans un lieu précis -incluez les noms des villes ou des villages, types de personnes qui ont participé, les difficultés que vous avez rencontrées et comment vous les avez surmontées.

Parlez des changements qui ont affecté le projet. Si vous n'étiez pas en mesure de faire ce que vous avez proposé (parce que la situation politique a rendu les choses difficiles, par exemple), dites comment vous avez procédé pour contourner cette situation.

N'oubliez pas le facteur "Et alors?". Qu'est-ce que votre projet signifie pour les femmes? Pour la société? A court terme? A long terme? Encore une fois, cela nous ramène à la raison pour laquelle votre organisation est un bon investissement pour le bailleur de fonds.

Engagez-vous dans une bonne «gestion de la relation avec le bailleur de fonds» – Maintenez le bailleur de fonds informé de ce que vous faites, pas seulement lorsque le rapport officiel est dû. Communiquez de bonnes nouvelles aux bailleurs de fonds entre les deux moments où les rapports sont dus. Rappelez-vous –l'agent de programme est votre contact le plus important et c'est là votre première *relation* avec le bailleur de fonds. L'agent de programme peut faire la recommandation à son organisme

afin que vous obteniez un renouvellement de la subvention. **Renforcez cette relation** autant que vous le pouvez!

Ne prenez pas les bailleurs de fonds pour acquis. Ne leur envoyez pas le même rapport à chaque fois, en substituant juste de nouveaux numéros.

Utilisez *Mesure du changement* (manuel d'évaluation de WLP) pour vous aider à évaluer l'impact de votre programme.

Efforcez-vous constamment d'améliorer vos programmes. Engagez votre organisation ou votre équipe à l'apprentissage organisationnel continu –qu'elles leçons avez-vous apprises de vos programmes et formations? Qu'avez-vous appris des travaux d'autres organisations? Comment utilisez-vous cet apprentissage pour rendre votre organisation plus forte?

Parfois, les résultats des activités ou l'impact de la subvention ne peuvent pas se produire pendant la période couverte par le rapport (les résultats peuvent se produire après cette période). Soyez clair à ce sujet et incluez ces résultats tardifs dans les rapports suivants! Par exemple, il est important de noter que plus d'un an après la formation au leadership de WLP Liban / CRTD-A, les diplômées de la formation ont continué à mener la campagne sur la nationalité au Liban. – Assurez-vous que votre rapport reflète les effets de votre travail qui dépassent la période de reporting.

Utilisez la voix active.

Utilisez le vérificateur d'orthographe, puis vérifiez à nouveau!

Prenez le temps de lire ce que vous avez rédigé plusieurs fois et à des jours différents.

Donnez la liste de vos correcteurs (interne ou externe à votre organisation)

Demandez à votre personnel financier de **vérifier le budget** ou les états financiers avant de soumettre le rapport.

Ne pas inclure des **pièces jointes** que le bailleur de fonds n'a pas demandés.

Mettez vos informations dans leur contexte (par exemple, le travail de WLP Egypte/FWID dans le contexte de la Place Tahrir puis de la nouvelle constitution; WLP Turquie / le travail de FSWW dans le contexte de la place Taksim). Comme l'a noté²⁵ *Pallavi Gupta of Asmita Resource Centre for Women* « Nous informons régulièrement nos bailleurs de fonds à travers les rapports narratifs et aussi via les rapports sur l'évolution du contexte ... parce que le bailleur de fonds est loin et généralement pas très au courant de l'évolution du contexte ».

²⁵ Extrait des discussions de la formation en ligne de WLP de juin 2014 sur la *Rédaction Des Propositions De Subvention*.

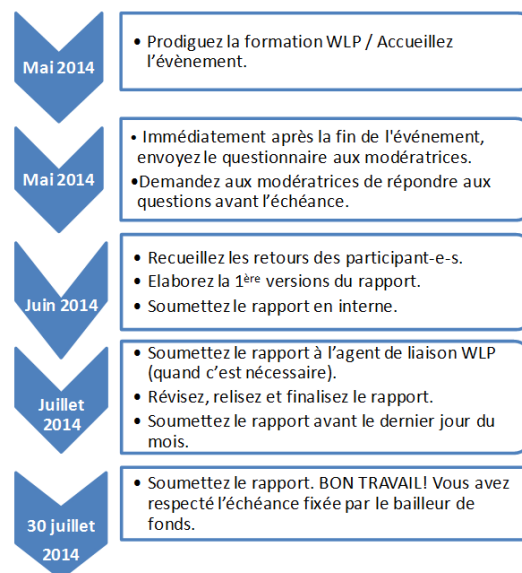
Comment planifier le reporting



EXEMPLE D'ECHEANCE POUR LE REPORTING: 1er AOUT 2014

ABAN eIntensive "Writing Reports to Funders"

COMMENCEZ 3 MOIS À L'AVANCE



Mettez toutes les dates du rapport sur votre calendrier, travaillez sur les rapports bien à l'avance et soumettez-les rapports avant le délai de soumission! Aziza Abemba de WLP Zimbabwe²⁶ / WSPM a souligné²⁷ que, "si vous ne soumettez pas votre rapport à temps, pas à temps, il y a beaucoup de chances que vous perdiez votre crédibilité, peu importe les causes de ce retard."

Et surtout, remerciez le bailleur de fonds! Assurez-vous qu'il sache que sa subvention était cruciale pour atteindre vos objectifs.

Questions et réponses

Prenez un moment pour examiner les objectifs d'apprentissage avec la modératrice et les autres participantes. Avez-vous des questions ou des commentaires à partager avec le groupe? Y a-t-il quelque chose que vous vouliez discuter mais que vous n'avez pas eu la chance d'aborder?

Lectures supplémentaires

Lisez *Mesurer le changement* de WLP et revoyez la vidéo, les sites-web et les publications énumérées dans la section Ressources.

²⁶ Women's Self - Promotion Movement (WSPM), partenaire de WLP au Zimbabwe, est une organisation communautaire créée au Zimbabwe par des femmes issues de divers pays africains. WSPM mène des actions d'autonomisation et de renforcement des capacités économiques des femmes qui visent à améliorer la vie des femmes défavorisées à travers l'éducation, le développement économique et les formations en leadership pour les femmes. WSPM travaille principalement avec des femmes défavorisées et des filles dans la région de l'Afrique australe.

²⁷ Extrait des discussions de la formation en ligne de WLP de juin 2014 sur la *Rédaction Des Propositions De Subvention*

Conclusion

Du début de la recherche sur les bailleurs de fonds jusqu'à la remise de votre rapport final, la levée de fonds est construite sur les relations. Tout au long de chaque étape du processus d'écriture de la proposition et du rapport, n'oubliez pas que vous construisez une relation forte avec votre partenaire financier - une relation basée sur la confiance, la transparence et un bon retour sur l'investissement pour le bailleur de fonds. L'établissement de solides relations avec les partenaires financiers est essentiel pour assurer le financement à long terme et afin de s'assurer que vous avez un soutien en temps de crise et d'urgence. L'objectif de cette formation est de mettre à votre disposition les outils et les ressources nécessaires pour vous permettre, d'un côté d'identifier des alliés de financement solides qui pourraient être intéressés à soutenir vos programmes et d'un autre côté de construire des relations durables avec les bailleurs de fonds à travers la rédaction de propositions convaincantes et précises ainsi que des rapports engageants.

Nous espérons que vous partagerez cette information avec vos collègues, les autres personnes travaillant dans la société civile, les associations locales non gouvernementales et vos réseaux.

L'évaluation post-apprentissage

Il y aura une évaluation post-apprentissage. Vous recevrez un lien vers une enquête après la fin de la session. Merci de prendre quelques instants pour compléter cette évaluation. Vos commentaires sont importants pour améliorer les futures séances d'apprentissage de WLP.

Ressources

Vidéo: *Ce que veulent les bailleurs de fonds*

<http://link.brightcove.com/services/player/bcpid1254868504001?bckey=AQ~~,AAAAFNIFfM~,8U8Lf2MtcfvVNd9ndwL9KlsQvqlW6rgT&bclid=0&bctid=3647072855001>

Cette courte vidéo montre une variété de bailleurs de fonds internationaux où ils indiquent ce qu'ils recherchent dans les propositions de subventions.

Approche du cadre logique de la Finlande (ministère finlandais des affaires étrangères: *Manual for Bilateral Programmes*)

<http://formin.finland.fi/public/download.aspx?ID=102581&GUID=%7bd9AB5D98-2CE5-4681-9E51-49CCD252C61C%7d>

C'est un bon exemple d'un cadre logique (voir principalement leurs pages 94-96).

Le site-web de Ben B. Cheney Foundation's (<http://www.benbcheneyfoundation.org/title-bar-2/>) a un échantillon de "Modèle de demande de subvention" montrant une bonne façon de structurer une lettre d'intention ou une lettre de contact initial avec des notes utiles. Le site comporte également un lien vers "Conseils pour les demandeurs de subvention".

Arrêtez de mesurer les activités et commencez à mesurer les effets

http://philanthropy.com/blogs/measuring-up/stop-measuring-activities-and-start-measuring-outcomes/275?cid=pw&utm_source=pw&utm_medium=en

Measuring Up: Conseils pour évaluer le travail d'un organisme de bienfaisance

http://philanthropy.com/blogs/measuring-up/4-tips-for-measuring-outcomes-instead-of-activities/301?cid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en et http://philanthropy.com/blogs/measuring-up/a-simple-tool-to-show-how-you-are-measuring-progress/321?cid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en

<http://grantspace.org/>

Ce site-web de la Foundation Center fournit des vidéos, des sessions et des tutoriels pour améliorer un ensemble de compétences pour la rédaction de propositions. Certains des outils sont libres.

<https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/online-services/index.cfm?ADSSChck=1248940093816&do=publi.welcome&userlanguage=en>

Le portail de l'UE pour les demandes de proposition ou les appel à proposition – une base de données consultable.

<http://www.nonprofitexpert.com/international-grants/>

Ce site contient des informations sur les bailleurs de fonds internationaux ainsi que des liens vers d'autres ressources utiles.

<http://blog.wennergren.org/category/how-to-write-a-grant-proposal/>

Ce site contient de très bon conseils pratiques sur la rédaction de propositions (et pas seulement sur la rédaction de propositions à la Fondation Wenner-Gren).

<http://sjoseph.ucdavis.edu/workshops/proposal-writing-resources>

Bien que les ressources sur la rédaction de propositions énumérées ici soient académiques, elles pourraient être utiles dans certains cas.

http://www.afpnet.org/files/ContentDocuments/AIE_Cessna_StepsLargeGovGrantsP1.pdf

http://www.afpnet.org/files/ContentDocuments/AIE_Cessna_StepsLargeGovGrantsP2.pdf

http://www.afpnet.org/files/ContentDocuments/AIE_Cessna_StepsLargeGovGrantsP3.pdf

http://www.afpnet.org/files/ContentDocuments/AIE_Cessna_StepsLargeGovGrantsP4.pdf

http://www.afpnet.org/files/ContentDocuments/AIE_Cessna_StepsLargeGovGrantsP5.pdf

http://www.afpnet.org/files/ContentDocuments/AIE_Cessna_StepsLargeGovGrantsP6.pdf

Ces téléchargements contiennent des informations de base sur la démarche à suivre pour les demandes de subventions auprès de divers organismes gouvernementaux des États-Unis.

D'autres publications qui peuvent être utiles:

- Howlett, Susan and Renee Bourque. *Getting Funded* : le guide complet à la rédaction de propositions de subvention. 5^{ème} éd. rev. Seattle: Word & Raby Pub., 2011
- Clarke, Cheryl A. *Storytelling for Grantseekers* : guide pour la levée de fonds à but non lucratif. 2^{nde} éd. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- Geever, Jane C. *Le Foundation Center's* : Guide pour la rédaction de propositions 6^{ème} éd. New York: The Foundation Center, 2012.
- Margolin, Judith B. *Grantseeker's* : Guide des propositions gagnantes New York: The Foundation Center, 2008.
- Payne, Mary Ann. *Grant Writing Demystified*. Dubuque, IA: McGraw-Hill, 2011.
- The Grantsmanship Center, "[Program Planning and Proposal Writing](#)"

Annexe 1

Information standard pour une demande de subvention

Une demande de subvention est généralement très courte (une à deux pages). C'est une description de l'information la plus importante et pertinente pour le projet que vous souhaitez proposer. Une demande de subvention **n'est pas** un résumé de votre proposition. C'est une version courte, très concise de votre proposition avec des faits ou des réponses des plus convaincantes aux questions ciblées que le bailleur de fonds a spécifiées.

Le bailleur de fonds peut exiger une demande de subvention avant d'accepter une proposition complète. Par conséquent, il est important de faire de votre demande de subvention une déclaration convaincante très concise du projet ou des activités potentielles, sinon vous n'irez pas à l'étape suivante en leur envoyant une proposition complète!

Les informations habituellement demandées ou incluses dans une de demande de subvention sont:

- Un bref historique de votre organisation, y compris la mission, la date de création, la région géographique couverte par vos actions, le type de service fourni et la taille du budget annuel de fonctionnement.
- Une brève description du projet, y compris sa nécessité pour la communauté, l'importance du projet pour votre organisation et région, les produits et les effets potentiels.
- Un budget sommaire comprenant le coût total du projet, le montant que vous avez l'intention de demander au bailleur de fonds et autres sources potentielles ou réelles de soutien.
- Une brève description de la raison pour laquelle vous vous approchez de ce bailleur de fonds en particulier pour ce projet.

Annexe 2

Informations standards pour une note succincte

- Quelle sont l'historique, la mission et la portée de votre organisation?
- Décrivez le projet proposé de façon claire et concise.
- Pourquoi ce projet est-il important? A quels **besoins** critiques de la communauté répond-il?
- Comment votre organisation / projet **traitera-t-il directement** les besoins important de la communauté?
- Qui sera bénéficiaire de ce projet? Quels types de groupes? Combien de personnes ou bénéficiaires seront ciblés par ce projet (produits/outputs)?
- Comment comptez-vous mettre en œuvre le projet?
- Qu'est-ce que les dons de particuliers ou les subventions des bailleurs de fonds vous permettront de faire? Quels sont les **effets (outcomes) escomptés**? Qu'*accomplira* le projet? Quel sera *l'impact* du projet sur la communauté ? (Comment la vie sera-t-elle différente / meilleure pour la communauté après la fin du projet?)
- Y a t-il d'autres organisations de cette communauté qui fournissent des services ou des programmes similaires? Si oui, en quoi votre organisation est-elle différente? Collaborez-vous avec d'autres organisations?

Pourquoi votre organisation est-elle la mieux placée pour réaliser ce projet?

- Comment sont les résultats de votre organisation en comparaison avec ceux des autres?
- Est-ce que ce programme ou service est nouveau ou a-t-il été en cours depuis un certain temps? S'il a été mis en œuvre dans le passé, comment avait-il été financé?
- Comment votre organisation, ce travail ou le projet que vous proposez sera-t-il maintenu après que cette subvention soit terminée?
- Comment allez-vous assurer le suivi, l'évaluation et/ou le partage de vos résultats?
- Pourquoi postulez-vous auprès de ce bailleur de fonds spécifiquement pour l'appui à ce projet (*comment ce projet peut-il aider le bailleur de fonds à atteindre ses objectifs?*)
- Plan de levée de fonds
- Possibilités de visibiliser l'appui des bailleurs de fonds
- Quelle sont votre *Théorie du changement*, le plan d'activité, et le calendrier du projet?
- Budget du projet

Annexe 3

Modèles de rédaction de l'information

La différence entre **aborder simplement** les questions du bailleur de fonds ou les informations qu'il requière et écrire quelque chose qui va **convaincre et intéresser** le bailleur de fonds peut être démontrée dans l'exemple suivant, où un bailleur de fonds vous demande de fournir des informations sur la mission, l'historique et les programmes de votre organisation:

Exemple A: La mission de l'Organisation Acme est de servir les besoins des femmes rurales dans le sud de l'Inde. Elle a été lancée en 1989. Ses programmes comprennent l'entraide *des groupes de femmes*, une coopérative de femmes des formations sur les « TIC » et autres thématiques.

Exemple B: La mission de l'Organisation Acme est de servir les besoins urgents et émergents des femmes dans le sud de l'Inde en leur fournissant des programmes menés dans un environnement sécuritaire et stimulant où elles peuvent apprendre, découvrir, créer, se sociabiliser et se faire entendre. L'Organisation Acme a été fondée par des activistes locaux en 1989 en réponse à un besoin de la communauté. Au milieu des années 1980, le sud de l'Inde a vu une vague de violence contre les femmes qui étaient préoccupées par leur sécurité. Cette préoccupation croissante a émergé dans des forums communautaires ouverts impliquant un large éventail de femmes qui se sont ouvertement exprimées sur les graves problèmes qu'elles rencontraient chaque jour. Lorsqu'on leur a demandé ce dont elles avaient le plus besoin, les femmes ont répondu à l'unanimité: un endroit sûr pour se retrouver, se soutenir mutuellement, accéder à des services de soutien pour les femmes victimes de violence et accéder aux services qui augmenteraient leur autonomie. Lorsque l'Organisation Acme a ouvert ses portes, son premier objectif était de répondre à ces besoins. Depuis ce temps, l'Organisation Acme a évolué pour devenir un centre communautaire axé sur les femmes qui fournit une grande variété de services gratuits pour les femmes, y compris l'auto-assistance des groupes de femmes, une coopérative de femmes, ainsi que et la formation sur les « TIC » et autres thématiques.

L'exemple A répond à la question requise par bailleur de fonds, mais d'une manière très sèche. L'exemple B **suscite l'intérêt** du lecteur en l'impliquant dans **la raison** pour laquelle l'organisation a été créée. Il décrit **le besoin de la communauté** qui a conduit à la création de l'organisation.

Exemples de questions ou renseignements exigés par le bailleur de fonds

Un bailleur de fonds a indiqué ce qui suit comme étant ce qu'il voulait voir dans une proposition :

"Décrivez le problème à résoudre, la population à cibler, les objectifs et les stratégies du programme. Fournissez un plan de travail général décrivant comment les stratégies seront menées durant la période du projet. Expliquez la taille de votre organisation et qui va faire le travail. Décrivez aussi les collaborations avec d'autres groupes connexes, ainsi que la valeur ajoutée de votre organisation dans le domaine des services sociaux à la communauté. Expliquez comment vous allez déterminer le succès / l'efficacité de votre projet ".

Rendez les choses faciles au le bailleur de fonds en répondant à l'information qu'il a demandée. Il peut être utile de structurer votre proposition en utilisant des titres spécifiques pour répondre à chacune des exigences du bailleur de fonds:

- **Problème à résoudre** : *C'est une déclaration du besoin de la communauté identifié par votre organisation ou projet (avec une recherche pour étayer vos affirmations).*
- **Population ciblée** : *Qui bénéficiera de ce projet? Combien de personnes? Quelles sont leurs caractéristiques démographiques (femmes / hommes, / niveau de pauvreté ? milieu rural / urbain ? Tranche d'âge, etc.).*
- **Objectifs et stratégies du programme** : *Quels sont les objectifs globaux du projet? Quelles sont les activités nécessaires pour atteindre vos objectifs? (formations, publications, etc.). Vous pourriez inclure ici les produits (outputs) et les effets (outcomes) (par exemple, "tenir trois formations pour un total de 100 femmes", "aider les femmes à accroître leur participation politique», ou «attirer l'attention sur la nécessité de modifier les lois de la famille qui sont discriminatoires envers les femmes").*
- **Plan de travail** : *Comment allez-vous mettre en œuvre le projet? De quelles étapes avez-vous besoin pour mener à bien la réalisation de vos objectifs?*
- **Taille de l'organisation** : *Combien de personnes y a-t-il dans votre organisation? Comment est-elle gérée (par un conseil d'administration bénévole? Par les femmes bénéficiaires?)*
- **Qui va faire le travail** ? *Est-ce que le travail sera complètement réalisé par le personnel de votre organisation? Si oui, quelles sont leurs qualifications? Les bénévoles seront-elles impliquées?*
- **Collaborations avec d'autres groupes**: *Comment avez-vous ou allez-vous collaboré, dans le cadre de ce projet ou dans autres, avec d'autres groupes de travail dans votre zone géographique (Par exemple, les banques qui pourraient soutenir l'autonomisation économique des femmes) ou dans votre domaine d'intervention (par exemple, d'autres groupes de défense des droits des femmes)?*
- **La valeur ajoutée de l'Organisation Acme**: *Qu'est-ce qui rend votre organisation unique? Pourquoi le bailleur de fonds devrait-il soutenir votre organisation?*
- **Evaluation du projet** : *Comment allez-vous évaluer les activités du projet et savoir si vous avez atteint vos objectifs? Il est important de fournir ici à la fois des indicateurs d'évaluation quantitatifs et qualitatifs. (Voir Mesurer le Changement pour des exemples de façons de faire). Si vous avez de l'espace, vous pouvez également inclure des informations sur la façon dont vous allez assurer le suivi du programme.*

Annexe 4

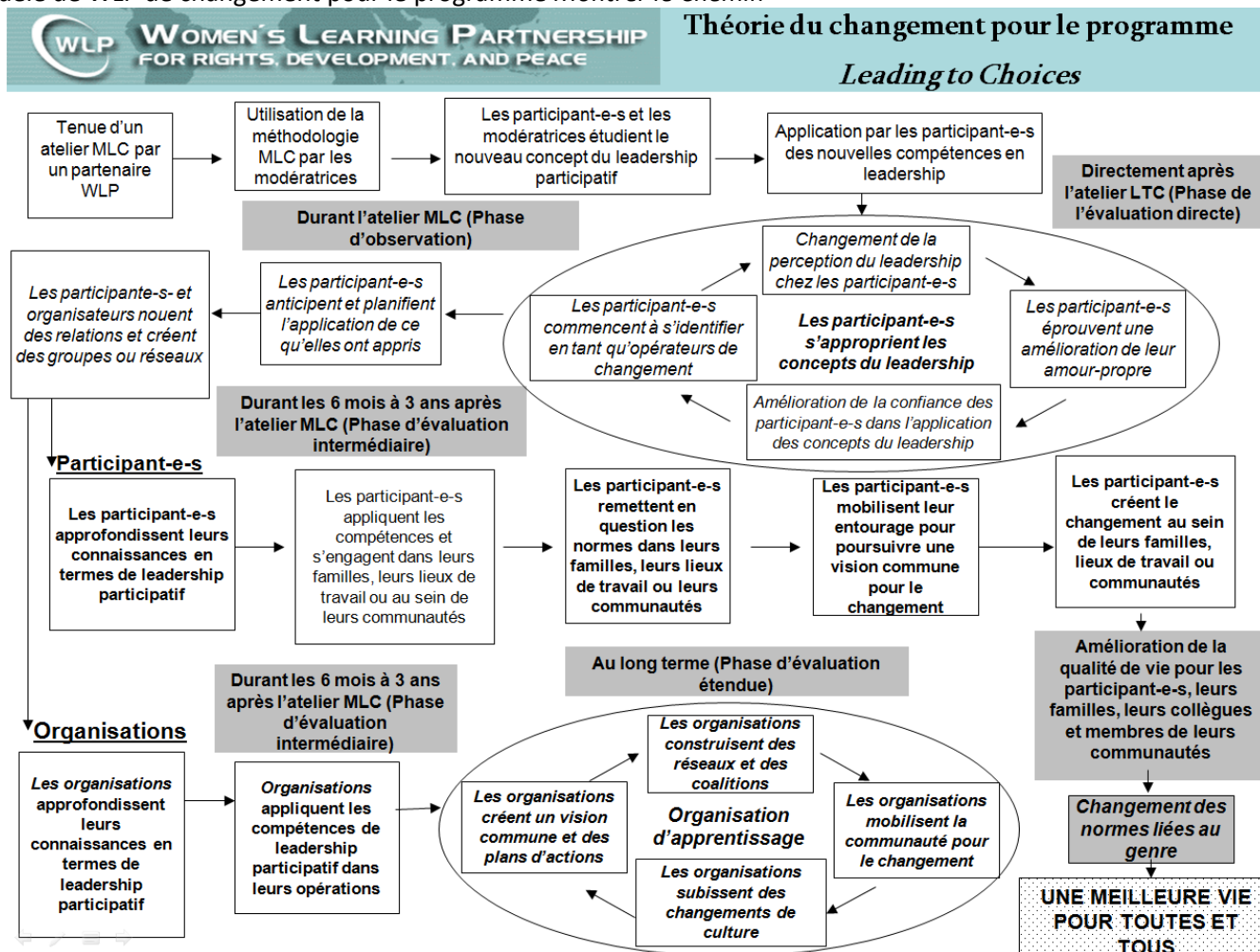
Exemple de calendrier de projet

| Mois | Activité | Responsabilité |
|-----------------------------------|---|--|
| Mois 1 (ou juin 2014) | Recruter le directeur de programme | Directeur Exécutif |
| Mois 2 (ou juillet 2014) | Fixer les spécificités de toutes les activités du programme | Directeur de programme |
| Mois 3-5 (ou août – Oct. 2014) | Mettre en œuvre les formations | Directeur de programme et formateurs sur place |
| Mois 3-5 (ou août – Oct. 2014) | faire un rapport de la matrice du programme | Directeur de programme et formateurs sur place |
| Mois 6 (ou Nov. 2014) | Evaluer le programme | Directeur de programme |
| Mois 7 (ou Déc. 2014) | Rédiger et soumettre le rapport final du programme aux bailleurs de fonds | Directeur du programme et personnel des finances |
| Month 7 (ou Déc. 2014) | Partager les leçons apprises et faire connaître les succès du programme | Directeur de programme |

Annexe 5

Exemple de schéma de la « Théorie de changement »²⁸

Model 1: Le Modèle de WLP de changement pour le programme *Montrer le Chemin*



²⁸ De Measuring Change (Mesurer le Changement), Model 1.

Annexe 6

Extrait d'échantillon: Le rapport du Fondation Centre par zones²⁹ d'intérêt

| Nom du bailleur de fonds | Contact | | Adresse | Ville | Etat | Code postal | Téléphone | Fax | E-mail | URL | Actif total | Don total |
|----------------------------------|--|----------------|------------------------------|---------------|------|-------------|----------------|----------------|-------------------------------------|-----------------------------------|------------------|---------------|
| Arcus Foundation | Carol Snapp, Comms. Mgr. | | 402 E. Michigan Ave. | Kalamazoo | MI | 49007-3888 | (269) 373-4373 | (269) 373-0277 | contact@arcusfoundation.org | http://www.arcusfoundation.org | \$167,555,502 | \$25,425,501 |
| Carnegie Corporation of New York | Rikard Treiber, Assoc. Corp. Secy. and Dir., Grants Management | | 437 Madison Ave. | New York | NY | 10022-7003 | (212) 371-3200 | (212) 754-4073 | | http://www.carnegie.org | \$2,432,582,536 | \$100,968,656 |
| Channel Foundation | | | 603 Stewart St., Ste. 415 | Seattle | WA | 98101-1247 | | | info@channelfoundation.org | http://www.channelfoundation.org | \$7,074,936 | \$434,323 |
| Damien Foundation | | Darlene Currie | P.O. Box 29903 | San Francisco | CA | 94129-0903 | | (415) 561-6401 | | | \$1,146,059 | \$376,174 |
| Draper Richards Foundation, The | Jennifer Shilling Stein, Exec. Dir.; Anne Marie Burgoyne, Dir.; Christy Chin, Dir. | | 60 California St., Ste. 2925 | San Francisco | CA | 94111-4779 | (415) 616-4050 | (415) 616-4060 | info@draperichards.org | http://www.draperichards.org/ | \$14,751,338 | \$1,015,000 |
| Echoing Green | Cheryl L. Dorsey, Pres. | | 494 8th Ave., 2nd Fl. | New York | NY | 10001-2519 | (212) 689-1165 | (212) 689-9010 | info@echoinggreen.org | http://www.echoinggreen.org | \$3,913,315 | \$1,740,725 |
| Fledgling Fund, The | | | 162 5th Ave., Ste. 901 | New York | NY | 10010-5967 | | | info@thefledglingfund.org | http://www.thefledglingfund.org | \$18,446,847 | \$2,126,605 |
| Ford Foundation | Secy. | | 320 E. 43rd St. | New York | NY | 10017-4801 | (212) 573-5000 | (212) 351-3677 | office-secretary@fordfoundation.org | http://www.fordfoundation.org | \$10,881,598,073 | \$468,301,444 |
| Fund for Nonviolence | Betsy Fairbanks, C.E.O. and Pres. | | 303 Potero, No. 54 | Santa Cruz | CA | 95060-2760 | (831) 460-9321 | (831) 460-9137 | mail@fundfornonviolence.org | http://www.fundfornonviolence.org | \$6,126,928 | \$1,514,833 |

²⁹ Ce rapport est basé sur une recherche en ligne de la Foundation Center qui a spécifié : «Les droits de l'Homme à l'international » comme un *domaine d'intérêt* pour son financement (rapport téléchargé à la fin de 2009).



FOR RIGHTS, DEVELOPMENT, AND PEACE

4343 Montgomery Avenue, Suite 201,
Bethesda, MD 20814, USA

<http://www.learningpartnership.org>
