



**COORDINATION SUD**

DÉFINIR UNE STRATÉGIE  
DE FINANCEMENTS

ABORDER LES BAILLEURS  
DE FONDS

ENJEUX AVEC LES BAILLEURS  
PUBLICS

ENJEUX AUTOUR DES  
FINANCEMENTS PRIVÉS

RECOMMANDATIONS POUR LA RECHERCHE DE FONDS

ENJEUX DES RELATIONS ONG - BAILLEURS

# FINANCEMENTS ACCESSIBLES AUX ONG FRANCAISES : ENJEUX ET RECOMMANDATIONS

Avril 2023

## **Coordination SUD est la coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale (OSI).**

Association loi 1901 fondée en 1994, Coordination SUD rassemble, aujourd'hui, 184 ONG, adhérentes directes ou au travers de six collectifs (CLONG-Volontariat, Cnajep, Coordination Humanitaire et Développement, CRID, FORIM, Groupe initiatives). Agissant avec et en faveur des populations les plus laissées pour compte, ces organisations mènent des actions humanitaires d'urgence, de développement, de protection de l'environnement, de défense des droits humains, ou encore de plaidoyer et d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale.

Pour le secteur associatif de droit français de la solidarité internationale, Coordination SUD, avec ses organisations membres, assure quatre missions : la promotion et la défense d'un environnement favorable à l'action et l'expression des organisations de la société civile (OSC), l'appui et le renforcement de ces mêmes OSC, la construction et la représentation de positions communes auprès des institutions publiques et privées, en France, en Europe et dans le monde sur les politiques de solidarité internationale ; et enfin, la veille et la prospective sur la solidarité internationale et son secteur associatif, leurs évolutions et enjeux.

*Coordination SUD, Rassembler et Agir pour la Solidarité Internationale*

*« Déchiffrer le monde réel en le dépouillant des visions et des valeurs dont la langue, toute langue, est porteuse, c'est en déranger l'ordre institué, en bouleverser les hiérarchies. \* »*

C'est aussi pourquoi Coordination SUD utilise l'écriture inclusive, à tout le moins non exclusive, pour l'ensemble de ses publications, tirée des orientations et principes suggérés par le Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCE) français.

Quelques petits changements d'habitude en plus de procédés de rédaction très simples et très concrets permettent de donner à écrire, lire, voir et comprendre le monde et les sociétés dans leur pluralité. Ainsi, cette publication repose sur :

- des formulations neutres (ex. présidence plutôt que président),
- des noms et adjectifs épiciènes, (ex. responsable plutôt que chef),
- le dédoublement des mots (ex. citoyennes et citoyens) en respectant l'ordre alphabétique pour leur citation,
- l'accord de proximité avec le dernier nom, qu'il soit féminin ou masculin, singulier ou pluriel,
- un recours, si besoin est, au point médian.

Les visuels utilisés par Coordination SUD complètent cette expression inclusive évitant les stéréotypes de genre et bousculant nos réalités, et surtout leurs compréhensions.

### AVANT PROPOS

En 2012, Coordination SUD, dans le cadre de sa mission d'appui et de renforcement au milieu de la solidarité internationale, a réalisé le premier panorama des financements accessibles aux ONG françaises. Cet outil, qui n'a pas d'équivalent, à tout le moins pas sous une forme aussi détaillée, dans d'autres pays, a été mis à jour en 2016, en 2018 et en 2022. L'étude est composée :

- D'une base de données des financements, qui comporte 191 sources de financements,
- D'un document pédagogique *Panorama des financements accessibles aux ONG françaises* qui présente les principales sources de financement pour les ONG françaises, accompagnées de recommandations,
- Et, pour la première fois en 2023, de ce troisième document qui présente, en plus d'une analyse et synthèse sur les fondamentaux, les enjeux de la recherche de fonds et quelques recommandations face à ces enjeux.

Ce document est ainsi composé d'une première partie proposant des conseils relatifs à la mise en place d'une stratégie de recherche de fonds et d'une deuxième partie portant sur les enjeux de la relation entre les ONG et leurs organismes bailleurs.

Il s'adresse aux ONG françaises de solidarité internationale pour leur partager les difficultés et les écueils repérés par leurs pairs dans leur relation avec les organismes financeurs que ce soit au moment de la recherche de potentielles sources de financement ou de la réponse à un appel à projets.

Plusieurs ONG ont été interrogées dans le cadre de cette actualisation, et si chacune avec son identité, peut se trouver dans une relation particulière avec ses organismes bailleurs, elles se retrouvent souvent dans l'analyse qu'elles font quant à leurs sources de financement comme par exemple le fait de se trouver confrontées à une aide conditionnée à une obligation de résultats, une demande accrue de conformité, une obligation de trouver des cofinancements ou encore l'essoufflement de la générosité du public.

Des recommandations sont proposées tout au long du document afin de présenter les bonnes pratiques à développer en réponse à ces enjeux ou encore les ressources disponibles sur le sujet.

L'ensemble de l'étude peut être consulté sur le site Internet de Coordination SUD :

[www.coordinationsud.org/document-ressource/panorama-des-financements-accessibles-aux-ong-francaises](http://www.coordinationsud.org/document-ressource/panorama-des-financements-accessibles-aux-ong-francaises)

## SOMMAIRE

### AVANT PROPOS 3

### INTRODUCTION 5

## 1. CONSEILS MÉTHODOLOGIQUES RELATIFS À LA MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE DE RECHERCHE DE FONDS 13

### 1.1. Les fondamentaux d'une stratégie de financement 13

1.1.1. Le contenu et les différents niveaux d'une stratégie de financement 13

1.1.2. Les responsabilités au sein de l'organisation 15

1.1.3. Faire financer un projet 15

### 1.2. Aborder les bailleurs de fonds 20

1.2.1. Une démarche proactive 20

1.2.2. La réponse aux appels à projets 21

En résumé 24

## 2. ENJEUX DE LA RELATION ENTRE LES ONG ET LEURS ORGANISMES BAILLEURS 27

### 2.1. Les enjeux de la relation avec les organismes bailleurs de fonds institutionnels publics 27

2.1.1. La question du droit d'initiative 27

2.1.2. Les difficultés face aux exigences de conformité des organismes bailleurs 29

2.1.3. Le transfert des risques et des responsabilités 30

2.1.4. Le consortium 32

2.1.5. La notion de partenariat 35

2.1.6. Le déséquilibre dans les exigences de transparence 36

2.1.7. La réalité des délais de financement face à la réalité des besoins sur le terrain 38

### 2.2. Les enjeux autour des financements privés (mécénat et fundraising) 41

2.2.1. Les enjeux externes 41

2.2.2. Les enjeux internes 43

2.2.3. Les enjeux de la relation avec les organismes bailleurs de fonds institutionnels publics 44

# INTRODUCTION

### Contexte des financements accessibles aux ONG françaises

Les grands consensus internationaux (Objectifs du millénaire pour le développement<sup>1</sup>, Consensus de Monterrey<sup>2</sup>, Déclarations de Paris et d'Accra<sup>3</sup>) sur l'aide au développement des années 2000 ont marqué un tournant dans le positionnement des bailleurs internationaux, dont les conséquences persistent encore aujourd'hui. Les comprendre permet de comprendre, en partie, les attentes des bailleurs institutionnels publics vis-à-vis des ONG.

Après plusieurs décennies d'une aide au développement basée sur une obligation de moyens, l'aide est devenue conditionnée à une **obligation de résultats**. Les projets financés doivent viser l'atteinte d'objectifs définis précisément, les **Objectifs de développement durable (ODD)** ou Agenda 2030.

Cette obligation de résultats est portée par les institutions en charge de l'octroi des financements face à leur système de contrôle : cour des comptes, parlement, contribuables... C'est pourquoi elles sont devenues **de plus en plus exigeantes** car elles doivent prouver qu'elles ont été diligentes dans leurs choix d'organisations, capables de mettre en œuvre leurs fonds avec le maximum de garanties et en répondant au mieux à leurs stratégies.

Comme le montre l'étude réalisée par Coordination SUD en 2022<sup>4</sup>, *Les modèles socio-économiques des associations de solidarité internationale françaises (ASI) 2016-2020*, la période étudiée est marquée par un fort développement des ressources des ONG (117 ONG répondantes à l'enquête), qui croissent de 43 %. La croissance des ressources s'appuie d'abord sur l'augmentation des ressources publiques (+ 63 % sur la période), tandis que les ressources privées progressent également mais à un rythme moins soutenu (+ 22 % sur la période).

Pour autant, les organismes bailleurs évitent de créer des dépendances et financent de moins en moins la totalité du projet (généralement au maximum 80 %, hormis pour certains financements d'urgence). Ils favorisent donc les **cofinancements**, soit avec l'engagement des fonds propres de l'ONG soit avec d'autres organismes bailleurs. De leur point de vue, cela leur assure une certaine garantie, limite les dépendances, facilite un désengagement éventuel et augmente leurs impacts. De façon toujours plus importante, les organismes bailleurs favorisent les projets menés en partenariat entre des OSC françaises et des institutions publiques ou de la société civile du pays d'intervention. Enfin, les organismes bailleurs mettent en place, sur le terrain, des mécanismes de supervision et de procédures de suivi et de contrôle au travers de leurs représentantes ou représentants et délégations.

De leur côté, les ONG tentent de multiplier leurs sources de financements en sollicitant différents types de fonds publics et privés. Face à la **complexification de l'accès aux financements**, elles continuent de développer leurs propres **stratégies et compétences**. Du point de vue de certaines, principalement celles qui disposent de peu de fonds propres (ces derniers offrant plus de marge de manœuvre), les exigences de cofinancement sont une contrainte.

Les ONG françaises couvrent un large spectre d'organisations hétérogènes et très diverses par leur mode d'organisation et de fonctionnement, leurs missions, leur taille, ou encore leur modèle économique. Leur nombre est indéterminé mais estimé par Coordination SUD autour de 450. Il existe aussi

1 Nations unies (2015), *Objectifs du millénaire pour le développement*, Site internet

2 Nations unies (2002), *Un partenariat pour le développement : Le consensus de Monterrey*, Mexique, 22 mars

3 OECD, *Déclaration de Paris et le Programme d'action d'Accra*, Site internet

4 Coordination SUD (2022), *Les modèles socio-économiques des associations de solidarité internationale françaises 2016-20*, Paris, mai

une multitude de petites associations œuvrant de façon très localisée, en général dans le domaine du développement<sup>5</sup>. L'écart est grand entre ces dernières et les neuf très grandes ONG qui captent 74 % du total des ressources publiques et privées.

Ainsi, face au **défi que constituent la recherche et l'accès au financement**, les ONG ne jouent pas à armes égales mais toutes font face à des **difficultés communes** :

- connaître et comprendre la typologie des organismes financeurs pour sélectionner les plus adéquats pour leur projet,
- savoir frapper à la bonne porte et au bon moment,
- mobiliser des cofinancements,
- maintenir l'intérêt, la fidélité et la générosité du grand public pour ses missions sociales,
- solliciter les bons partenariats avec le secteur privé,
- savoir gérer les financements acquis en conformité avec les règles, de plus en plus nombreuses, imposées par les bailleurs,
- pérenniser la relation avec l'organisme bailleur dans le temps, etc.

Or, le temps consacré aux questions administratives et de conformité liées aux cofinancements est toujours plus important et peut limiter les ONG dans le temps et l'énergie qu'elles peuvent consacrer à la mise en œuvre de leurs stratégies de financement.

Enfin, comme le confirme l'étude de Coordination SUD sur Les modèles socio-économiques des associations de solidarité internationale (ASI) françaises 2016-2020, « *les plus petites ONG souffrent du manque de dispositifs de financement adaptés à leur taille (...). En effet, pour équilibrer leurs modèles socio-économiques, la plupart des ASI de cette catégorie doivent multiplier des sources de financement qui n'apportent que de faibles ressources (...). Cette multiplication des sources de financement démultiplie de fait les démarches administratives liées, souvent chronophages* »<sup>6</sup>.

Parmi les **fonds privés**, la générosité du public reste la première source de financement des ONG, bien qu'elle ne soit plus leur première source de financement au global, les fonds publics internationaux occupant désormais cette place. Par ailleurs, malgré une augmentation continue des dons aux associations en France (4,5% d'augmentation en 2021, selon France Générosités<sup>7</sup>) on constate un **fort ralentissement des nouveaux donateurs et donatrices** (moins 9% en 2021), phénomène constant et inquiétant pour le secteur associatif. En 2020, la part consacrée à la solidarité internationale n'augmente que de 7% contre 23% pour l'aide sociale en France et 17% pour l'environnement<sup>8</sup>. Et, 90% des dons collectés sont captés par les grandes et très grandes ONG. Face à **la concurrence sur le marché national du don**, le niveau de notoriété de l'ONG s'avère essentiel pour capter de nouveaux donateurs et donatrices. D'autre part, même si le mécénat d'entreprise<sup>9</sup> se développe (une croissance de 119% entre 2010 et 2019), rapporté au montant de leur chiffre d'affaires, il apparaît modeste, les entreprises y consacrant environ 0.04% (source : Admical<sup>10</sup>), c'est-à-dire dix fois moins que le plafond annuel de 0,5 % autorisé par l'administration fiscale. Par ailleurs, 80% du mécénat d'entreprise est réalisé pour des actions locales et **seulement 17% pour l'international**. C'est pourquoi il ne représente que 10% des fonds privés collectés par les ONG. Et comme l'investissement en temps, en coûts et en ressources humaines nécessaire pour lever des fonds privés est souvent trop élevé pour les petites et moyennes ONG, celles-ci peinent ainsi à trouver les co-financements exigés par les organismes bailleurs publics.

5 Coordination SUD (2022), [Le secteur des ONG françaises](#), Paris

6 Coordination SUD (2022), [Les modèles socio-économiques des associations de solidarité internationale françaises 2016-2020](#), Paris, mai

7 France générosité (2022), [Baromètre de la générosité 2021](#), Site internet, 30 mai

8 France générosité (2021), [Étude 2021 sur les dons déclarés 2020](#), Site internet, 19 novembre

9 Fondation France, [Panorama national des générosités 2021](#), Observatoire de la philanthropie

10 Admical (2022), [Baromètre du mécénat d'entreprise 2022](#), Site internet, 28 novembre

## INTRODUCTION

Enfin, les ressources provenant des **fondations** représentent également **moins de 10 % des ressources** privées des ONG sur la période 2016-2020.

Ainsi, le **contexte actuel du financement des ONG françaises est marqué** par plusieurs éléments :

→ **Les ressources publiques des ONG françaises sont en augmentation**

*L'étude MSE de Coordination SUD a établi une croissance très forte (+ 63 %) des ressources publiques des ASI françaises de solidarité internationale qui sont passées de 818 M€ en 2016 à 1,3 Md d'euros en 2020.*

Cette tendance devrait se maintenir depuis l'adoption, en août 2021, de **la loi sur le développement solidaire et la lutte contre les inégalités mondiales (LOPDSLIM)**, celle-ci affichant un objectif de rejoindre la moyenne des pays de l'OCDE à savoir 15% de l'aide publique au développement.

→ **Les fonds publics internationaux deviennent pour la première fois, la principale source de financement public des ONG françaises**

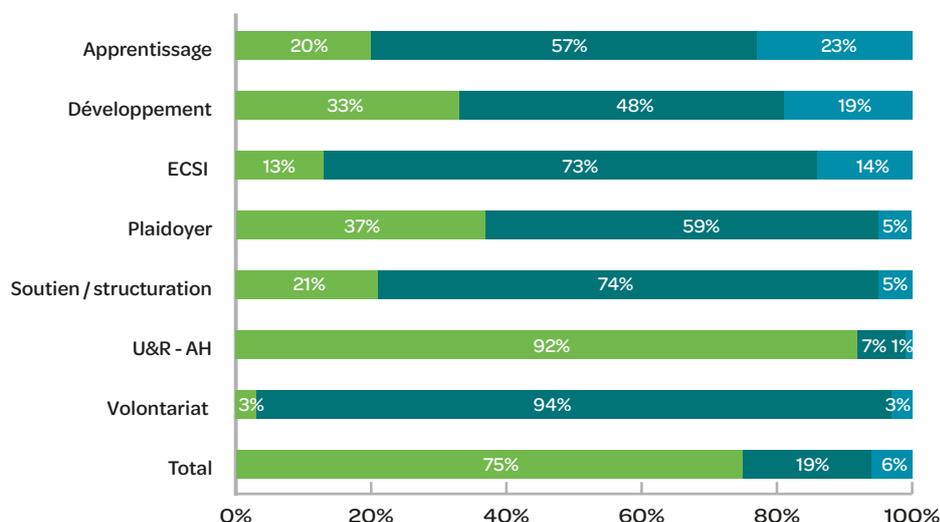
Malgré l'augmentation des fonds français, les ressources internationales représentent environ 75% des ressources publiques des ONG françaises. En 2020, ces fonds proviennent à :

- 47 % de coopérations bilatérales étrangères ;
- 32 % de l'Union européenne ;
- 16 % du système des Nations unies ;
- 4 % d'autres sources publiques internationales

*Ces ressources publiques internationales occupent une place différente dans les modèles économiques des ASI selon leurs caractéristiques : elles comptent pour 92 % du total des ressources publiques des ASI d'urgence et réhabilitation, 37 % pour celles de plaidoyer, 33 % pour celles de développement, jusqu'à des proportions moins significatives pour les autres catégories d'ASI. (page 42 de l'étude de Coordination SUD sur Les modèles socio-économiques des associations de solidarité internationale (ASI) françaises 2016-2020).*

*Ce sont très majoritairement, là aussi, les très grandes ASI humanitaires qui bénéficient de ces financements (93 %), ainsi que quelques grandes et moyennes ASI de développement.*

### RÉPARTITION DES RESSOURCES PUBLIQUES DES ASI RÉPONDANTES PAR ORIGINE DES FONDS ET PAR MISSION PRINCIPALE, SUR LA PÉRIODE 2016-2020 (EN %)



Source : Coordination SUD (2022). Les modèles socio-économiques des associations de solidarité internationale françaises 2016-20. Paris, mai, page 42

### → Les fonds européens entrent dans un nouveau cadre financier pluriannuel pour la période 2021-2027

La note publiée par Coordination SUD en juin 2022 analyse ainsi le nouveau Cadre financier pluriannuel (CFP) 2021-2027 : « *Son adoption pour la période 2021-2027 a suscité de nombreuses négociations menant à un accord conclu in extremis le 17 décembre 2020, pour une entrée en vigueur le 14 juin 2021. L'Europe de la solidarité internationale, grande perdante du compromis final, se retrouve avec une marge de manœuvre extrêmement réduite pour être à la hauteur de l'Agenda 2030 et des crises liées à la pandémie de covid-19.* »<sup>11</sup>

#### • Le nouveau cadre de l'aide européenne au développement

Les anciens instruments de financement pour l'action extérieure sont réunis dans le nouvel instrument de voisinage, développement et coopération internationale « **Global Europe / Neighbourhood, Development and International Cooperation Instrument (NDICI)** ». Même si le recul est encore insuffisant pour prendre toute la mesure des conséquences de la mise en place de ce nouvel instrument unique par lequel l'UE vise à simplifier son action et notamment le financement des ONG, Coordination SUD dans cette note d'analyse du 15 juin 2022 a identifié plusieurs enjeux. Il existe notamment un questionnement sur le fait que « *le NDICI risque ainsi de générer des tensions entre les différents objectifs de politique extérieure (plus particulièrement en matière commerciale, sécuritaire et migratoire) et les priorités de développement (éradication de la pauvreté et lutte contre les inégalités) qui seraient alors diluées ou instrumentalisées* ».

Par ailleurs, la Commission Européenne a transformé l'ancienne DG DEVCO en « Direction générale pour les partenariats internationaux - **DG IntPa** ». Cette nouvelle DG conserve une unité (G2) dédiée aux autorités locales, à la société civile et aux fondations.

#### • Avec ECHO, un nouveau certificat de partenariat humanitaire

En 2021, le contrat cadre de partenariat (CCP) est devenu le certificat de partenariat humanitaire, pour la période allant jusqu'à 2027. L'un des principaux changements apportés est la distinction dans le partage de responsabilités entre partenaires certifiés et ceux qui ne le sont pas.

### → Les petits et méso projets peinent à trouver des sources de financement

Alors que l'AFD dont le budget dédié aux ONG est en constante augmentation depuis plusieurs années demeure une source importante de financement pour les ONG françaises, ses financements ne sont pas adaptés aux projets de petite taille (définis comme allant jusqu'à 50 000€) ni aux projets de moyenne taille (de 50 000 à 300 000€). En effet, dans le cadre de l'AMI annuel de 2023, la taille minimale des projets déposés par les ONG a été relevée à 500 000€ (contre 300 000€ les années précédentes) sauf dans le cas de contextes géographiques et/ou sectoriels très spécifiques et justifiés. Si le dispositif de l'Agence des micro-projets permet de répondre en partie aux besoins de financements des petits projets, **l'absence de dispositif pour les projets intermédiaires** complique l'accès aux financements des ONG menant des projets de moyenne taille. Les collectivités territoriales demeurent l'une des rares sources de financement pour les méso projets (ex : Fonds eau du Grand Lyon, appels à projets SOLIDAE et SOLIDEV de la Ville de Paris).

### → Les financements provenant des collectivités territoriales se stabilisent

En 2016, la réduction de moitié de la dotation de l'État aux collectivités locales faisait craindre une diminution des ressources d'origine territoriale qui traditionnellement constituaient une part importante dans les ressources publiques des petites et moyennes ONG. Cependant, ces ressources demeurent stables et représentent en moyenne 7% des ressources publiques des ONG, d'après l'étude de Coordination SUD sur les modèles socio-économiques des associations de solidarité internationale (ASI) françaises 2016-2020<sup>12</sup>.

11 Coordination SUD (2022), *Cadre financier pluriannuel 2021-2027*, Paris, 15 juin

12 Coordination SUD (2022), *Les modèles socio-économiques des associations de solidarité internationale françaises 2016-20*, Paris, mai

## INTRODUCTION

### → Les fonds dédiés à l'action humanitaire via le CDCS ont fortement augmenté

Au global, l'aide humanitaire de la France est passée de 425 millions d'euros en 2014<sup>13</sup> à **551 millions d'euros (649 millions USD) en 2021**<sup>14</sup>. Ceci comprend notamment le Fonds d'urgence humanitaire (FUH) dont les crédits alloués ont considérablement augmenté entre 2015 et 2022 (+331 % sur la période, soit une augmentation annuelle de 47,5 % en moyenne) passant de 20,5 millions d'euros en 2015 à 86,7 millions en 2018 et se stabilisant à 131 millions en 2021 (161 prévus pour 2022) dont 70% sont alloués aux ONG.

### → L'État Français continue, comparativement à ses homologues européens, de consacrer une part modeste de son APD aux ONG malgré une croissance réelle ces dernières années

Selon l'OCDE, en 2020, sur le volume total de l'APD bilatérale brute française, **moins de 1 % a été alloué à des OSC sous la forme de contributions à leur budget ordinaire et 4,7 % ont été acheminés par l'intermédiaire d'OSC afin de mettre en œuvre des projets initiés par la France (financements préaffectés)**. En conséquence, malgré une augmentation importante (+ 86 % sur la période 2016-2020) du montant global des ressources publiques d'origine nationale, elles continuent de ne représenter que 19 % en moyenne des ressources publiques des ONG françaises.

Alors même que la loi sur le développement solidaire et la lutte contre les inégalités mondiales (LOPDSLIM 2021) prévoit un doublement des montants transitant par les ONG, par rapport à 2017, la cible n'est que de 9 % en 2023. En 2021, **la part de l'APD bilatérale française transitant par la société civile française et internationale était de 7,25 %**.

Ceci est très différent des autres coopérations bilatérales : les budgets alloués aux OSC de solidarité internationale y sont souvent largement supérieurs, les taux de cofinancement plus conséquents. Par exemple, la Belgique consacre 23 % d'APD transitant par les OSC, la Suisse y consacre 35 % ou encore le Canada 27 %. Au niveau global, toujours selon l'OCDE en 2021, la part moyenne de l'APD bilatérale transitant par les ONG est de 15 %.

Cette particularité de l'aide française explique en partie la prépondérance des financements internationaux dans les modèles économiques des ONG françaises.

#### PART DE L'APD BILATÉRALE FRANÇAISE TRANSITANT PAR LA SOCIÉTÉ CIVILE DANS L'APD BILATÉRALE FRANÇAISE TOTALE

	Unité	34-I Réalisation	3434 Réalisation	343- Prévision PAP 2021	343- Prévision actualisée	3433 Prévision	343E Cible
Part de l'APD bilatérale française transitant par la société civile dans l'APD bilatérale française totale	D	J9,	J9,	B94	K9I	J9E	I

Source : Politique française en faveur du développement 2023<sup>15</sup>

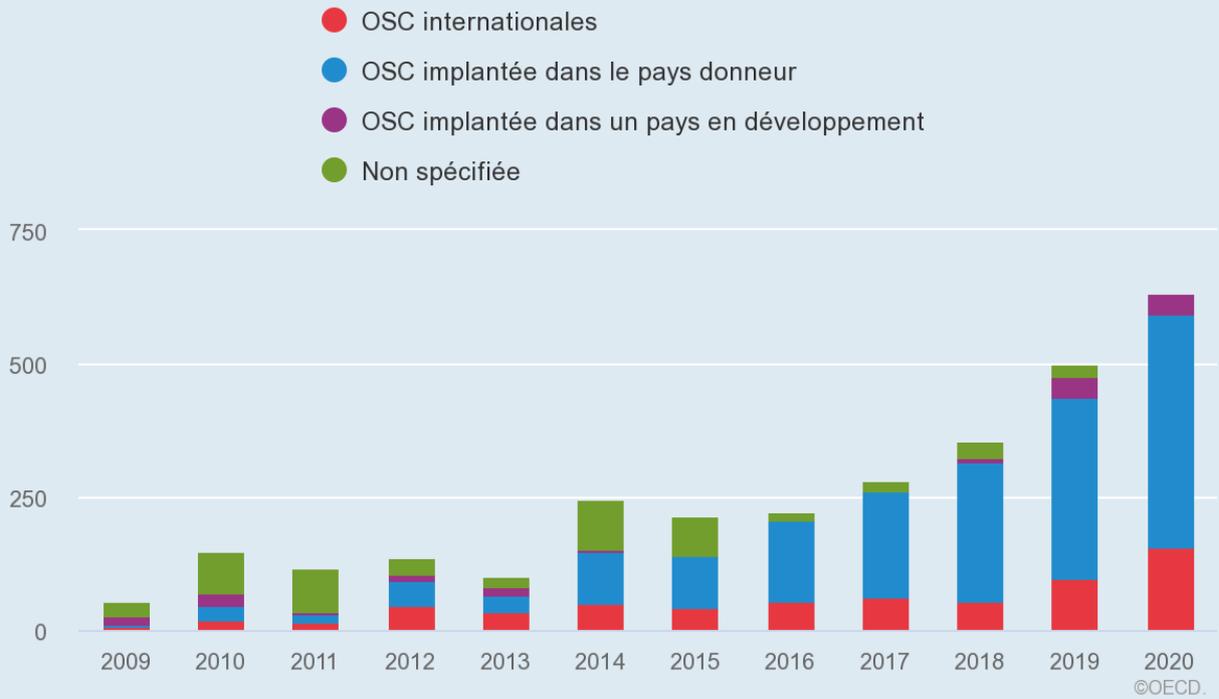
13 Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (2020), Évaluation du Fonds d'urgence humanitaire

14 Source : Global humanitarian assistance report 2022

15 Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (2023), Politique française en faveur du développement 2023, Document de politique transversale annexe au projet de loi de finances pour 2023, 07 octobre 2022

**FRANCE - APD BILATÉRALE APPORTÉE À DES OSC**

Versements bruts, en millions USD, aux prix constants de 2018



Source : OCDE - Les profils de la coopération pour le développement<sup>16</sup>

Dans ce contexte changeant, marqué par les nouvelles contraintes financières ou organisationnelles des organismes bailleurs, il reste indispensable pour les ONG françaises de diversifier leurs sources de financement.

16 OECD (2022), *Les profils de coopération au développement*, iLibrary

**CONSEILS MÉTHODOLOGIQUES  
RELATIFS À LA MISE EN  
PLACE D'UNE STRATÉGIE DE  
RECHERCHE DE FONDS**



## 1.1. LES FONDAMENTAUX D'UNE STRATÉGIE DE FINANCEMENT

# 1. CONSEILS MÉTHODOLOGIQUES RELATIFS À LA MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE DE RECHERCHE DE FONDS

## 1.1. LES FONDAMENTAUX D'UNE STRATÉGIE DE FINANCEMENT

### 1.1.1. LE CONTENU ET LES DIFFÉRENTS NIVEAUX D'UNE STRATÉGIE DE FINANCEMENT

Afin d'accomplir leurs missions sociales, mais aussi pour innover, se développer ou se renforcer, les ONG ont évidemment besoin de ressources financières. S'il y a encore une dizaine d'années, peu d'ONG disposaient d'une stratégie de financement clairement formulée, aujourd'hui, **de plus en plus d'ONG adossent à leur stratégie globale pluriannuelle et à leur modèle économique, une stratégie de financement.**

Il s'agit donc de formuler des objectifs et les processus, outils et moyens qui seront mis en œuvre pour les atteindre. Cette stratégie leur permet **d'organiser la recherche de fonds et la gestion de ces derniers, dans une perspective de moyen à long terme.** La stratégie est d'abord définie au niveau de l'organisation avant d'être déclinée **par mission ou pays d'intervention puis par projet à faire financer**, le niveau supérieur étant contraignant pour le niveau inférieur. La recherche de financements pour un projet spécifique se fera donc dans un cadre prédéterminé, même si bien sûr, une certaine flexibilité est de mise, lorsque les opportunités de financement se font rares.

Ces stratégies de financement visent non seulement à **contribuer à l'équilibre financier de l'ONG**, dans le cadre de son modèle économique, mais souvent aussi à **assurer son autonomie** grâce à la diversification de ses sources de financement, avec un équilibre variable entre fonds publics et fonds privés.

Les modèles de financement des ONG présentent, d'après les données du panel de l'étude de Coordination SUD sur Les modèles socio-économiques des associations de solidarité internationale (ASI) françaises 2016-2020<sup>17</sup>, des différences marquées selon la taille de l'organisation. Il est ainsi observé qu'en moyenne :

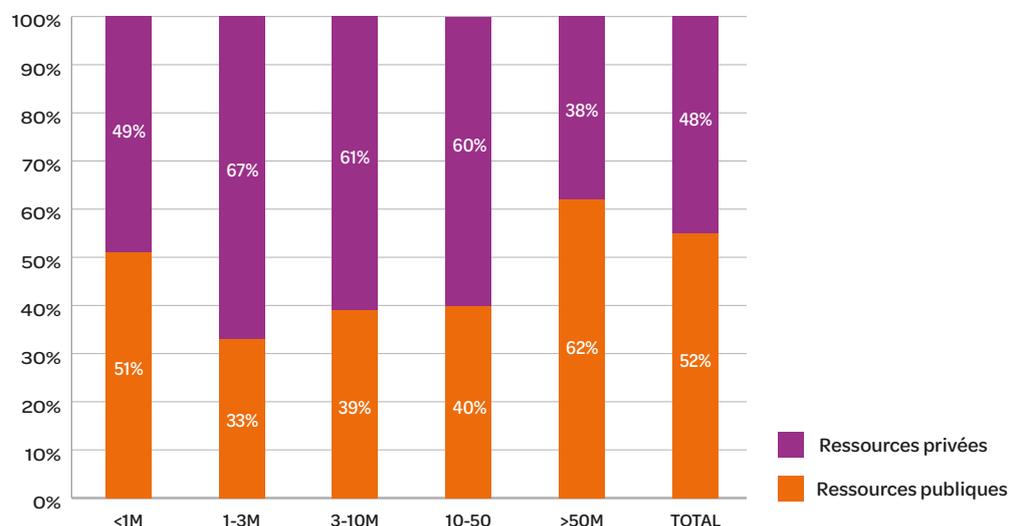
- les ressources des très petites ASI sont plutôt équilibrées entre fonds publics (51 %) et fonds privés (49 %) ;
- les ressources des très grandes ASI proviennent majoritairement du public (62 %) ;

<sup>17</sup> Coordination SUD (2022), Les modèles socio-économiques des associations de solidarité internationale françaises 2016-20, Paris, mai

## DÉFINIR UNE STRATÉGIE DE FINANCEMENTS

- pour les autres ASI, les ressources privées sont majoritaires, avec une tendance au déclin avec l'augmentation de la taille des structures.

**PART DES RESSOURCES PUBLIQUES ET PRIVÉES PAR TAILLE D'ASI PÉRIODE 2016-2020 EN %**



Source : Coordination SUD (2022), [Les modèles socio-économiques des associations de solidarité internationale françaises 2016-20](#), Paris, mai, page 55

En fonction de ces caractéristiques propres à chaque catégorie, la **stratégie de financement** doit permettre aux ONG de **faire face aux contraintes** qu'elles rencontrent dans l'accès aux financements (décrites ci-dessous) et notamment leur indépendance et autonomie par rapport aux bailleurs, la concurrence avec les autres ONG et d'autres acteurs et actrices ou encore la complexification de l'accès aux financements et de leurs prérequis.

C'est cette stratégie qui va permettre à une ONG de **préciser les objectifs, modalités et règles qui encadrent la recherche de financements pour ses projets**. L'obtention des financements, pour chacun des projets, conditionnera la **réalisation opérationnelle de ses missions sociales**. Et la capacité à faire financer les sujets transverses et les fonctions support conditionnera sa **capacité à se développer**, à progresser, à se renforcer. Ainsi, les enjeux sont forts :

- Atteindre l'équilibre financier,
- Assurer sa capacité à répondre aux besoins,
- S'épanouir dans une certaine autonomie vis-à-vis de ses organismes financeurs.

L'ONG doit donc **être au clair avec son « ADN »** : sa vision, ses missions, ses valeurs mais aussi, ses forces, son image, sa valeur ajoutée pour pouvoir convaincre un organisme bailleur. Celui-ci sera alors plus enclin à lui faire confiance et pourra éventuellement accepter de prendre quelques risques. Par ailleurs, être financée c'est aussi le début d'une relation qui permet à l'association de mieux connaître et d'échanger directement avec l'institution.

Enfin, il est **important aussi que la stratégie de financement soit déclinée en processus opérationnels**, très concrètement applicables au quotidien : définition des responsabilités au sein des équipes des différents services (grâce à une matrice RACT<sup>18</sup> par exemple), processus de prise de décision (GO/NO GO), critères de décisions, seuils de prise de décision...

18 Issu de l'anglais « ARCI » : pour A = Accountable (supervise et rend des comptes); R = Responsable (réalise); C = Consulted (conseille); I = Informed (est informé)

## DÉFINIR UNE STRATÉGIE DE FINANCEMENTS

### 1.1.2. LES RESPONSABILITÉS AU SEIN DE L'ORGANISATION

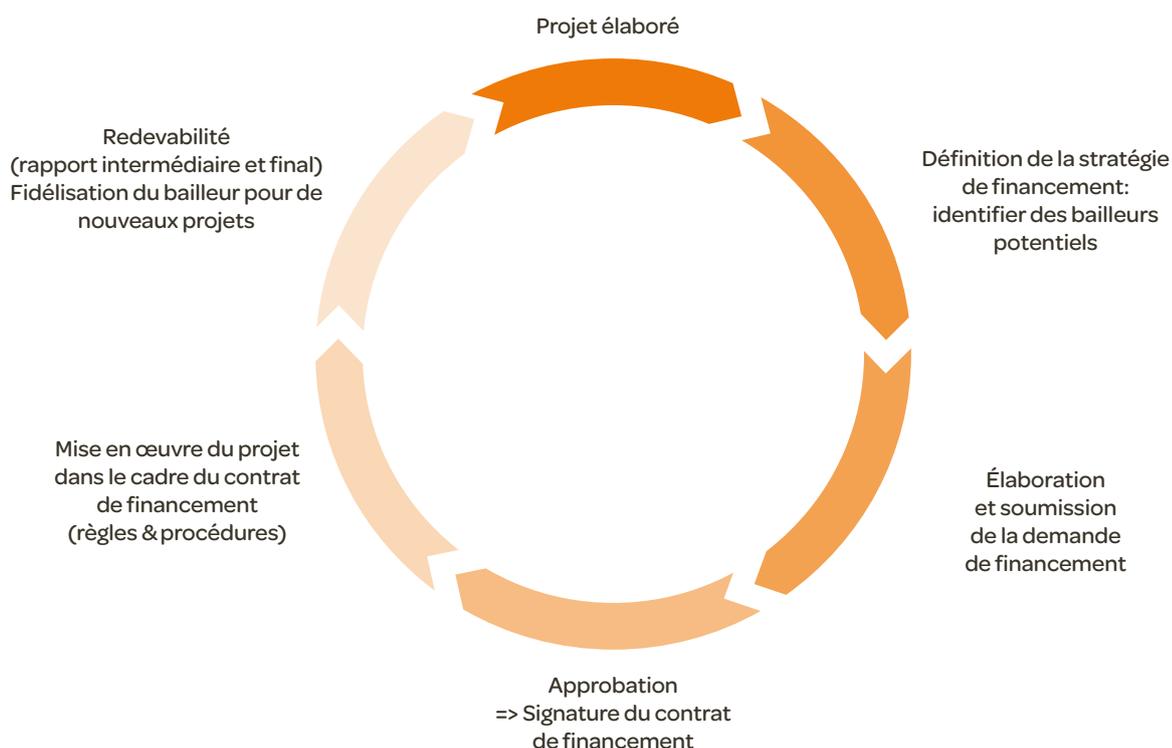
La répartition des responsabilités quant à la stratégie de financement est aussi diverse qu'il y a d'ONG. Chacune, en fonction de sa taille, de son mode de gouvernance et de gestion et des ressources disponibles agira différemment. Ce qui est certain : **les responsabilités doivent être partagées, la recherche de financements est un travail d'équipe.**

Même au sein des grandes ONG qui disposent de ressources humaines dédiées à la recherche de financement, les **équipes opérationnelles** (desks, chargées de projets) et **financières** sont forcément impliquées. Le rôle des **équipes présentes sur le terrain**, et principalement celui des directions pays, est **prédominant** dans la recherche et la négociation de financements. L'appui apporté par les sièges des organisations est cependant indispensable. En effet, c'est au niveau du siège que sera définie la stratégie globale de financement, qui sera indicative pour les stratégies développées sur chacune des missions et pour chacun des projets. Si elle dispose de ressources humaines suffisantes, l'équipe siège d'une organisation effectue également un travail important de **veille sur les opportunités** de financement, et joue un rôle essentiel dans la **capitalisation des leçons apprises de la relation avec les organismes bailleurs.**

### 1.1.3. FAIRE FINANCER UN PROJET

#### Le cycle de financement d'un projet

Idéalement, un projet devrait être conçu en réponse à des besoins et à une demande, avérés et confirmés par un diagnostic (étayé d'indicateurs) et non uniquement en réponse à une opportunité de financement. C'est pourquoi la première étape du cycle de financement devrait commencer une fois le projet défini, au moins dans ses grandes lignes. En parallèle ou juste après les potentiels organismes bailleurs seraient alors identifiés. Or, le fait que peu d'ONG disposent de fonds propres non affectés combiné à la quasi-absence de financements externes pour mener des évaluations initiales font que dans la réalité, les projets sont très souvent définis seulement une fois que l'opportunité de financement est identifiée, lorsque l'investissement réalisé pour mener un diagnostic aura la chance de porter ses fruits.



## DÉFINIR UNE STRATÉGIE DE FINANCEMENTS

### Les critères permettant de guider les recherches pour identifier un bailleur potentiel

Lorsqu'il s'agit de faire financer un projet ou un programme, les opportunités peuvent à la fois sembler infinies (191 sources de financement dans la base de données) et... extrêmement limitées une fois tous les critères de sélection analysés. C'est pourquoi, afin de gagner du temps dans la recherche de financements adéquats au sein de cette multitude d'instruments de financement ayant chacun des particularités, il convient de **définir les critères** qui vont guider le choix de l'organisation dans l'élaboration de sa stratégie de financement. La sélection d'organismes bailleurs potentiels doit tenir compte à la fois :

- des spécificités du projet
- des spécificités de l'organisation
- des spécificités et exigences de chaque bailleur

En cela, l'ONG doit répondre à **un certain nombre de questions qui la guideront** par la suite dans la recherche du meilleur financement possible pour elle et son projet. Les aspects internes de spécificités de l'organisation et du projet à faire financer doivent être bien définis avant de s'interroger sur l'identité des organismes financeurs potentiels : leurs préoccupations, leurs objectifs, leurs contraintes et leurs modalités d'intervention.

## DÉFINIR UNE STRATÉGIE DE FINANCEMENTS

CRITÈRES	QUESTIONS À SE POSER
<p><b>Spécificités du projet</b></p> <p>Le projet va-t-il intéresser l'organisme bailleur ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est le domaine d'activité du projet (agriculture/sécurité, alimentaire, environnement /climat, action sociale, aide humanitaire, eau/assainissement, éducation...)?</li> <li>• Quels en sont les objectifs ?</li> <li>• Quel est le type d'activités à mener ?</li> <li>• Quelles sont les zones d'intervention (pays, région, localité) ? Quelle est l'ampleur du projet (local, régional, national, multi pays) ?</li> <li>• Qui sont les partenaires dans le pays d'intervention ? Quelle est leur expérience ? Quels sont leurs moyens financiers et les valorisations possibles ?</li> <li>• Qui est le porteur ou la porteuse (maître d'ouvrage) du projet, au Nord et /ou au Sud ?</li> <li>• Quel est le public cible bénéficiaire ?</li> <li>• Quel est le volume financier du projet ?</li> <li>• Quelle est la durée du projet ? Quel est le calendrier optimal du projet ?</li> <li>• Les différents volets du projet sont-ils interdépendants ou peuvent-ils être séparés pour adapter le projet aux financements disponibles ?</li> </ul>
<p><b>Spécificités de l'organisation</b></p> <p>Mon organisation est-elle en capacité de solliciter ce bailleur et de gérer le contrat si le financement est obtenu ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est son mandat, son domaine d'intervention ?</li> <li>• Quelles sont son expérience et son expertise ?</li> <li>• Quel est son positionnement par rapport à d'autres ONG œuvrant dans le même champ d'intervention ?</li> <li>• Quelles sont les disponibilités financières, les fonds propres de l'ONG mobilisables, les valorisations ?</li> <li>• Quelle est sa capacité à répondre à des appels à projets, notamment en termes de ressources humaines ?</li> <li>• Quelle est sa capacité de gestion ? Dispose-t-elle des ressources humaines suffisantes pour le reporting ?</li> <li>• Quel est le degré d'indépendance souhaité par rapport au bailleur ? Quelles sont les limites fixées en interne ?</li> </ul>
<p><b>Spécificités et exigences de l'organisme bailleur</b></p> <p>Le profil de l'ONG et de son projet et ses besoins de financements correspondent-ils aux exigences de l'organisme bailleur ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont ses priorités politiques, stratégiques et géographiques ?</li> <li>• Quels sont ses instruments de financement et quelles sont ses spécificités ?</li> <li>• Quel est son mode d'attribution des financements = appels à projets ou étude des projets à tout moment ?</li> <li>• Quelles sont les règles d'éligibilité des organisations demandeuses ?</li> <li>• Quels sont les montants des contributions ? Quelle est l'enveloppe budgétaire globale de l'organisme bailleur pour l'appel à projets ou pour l'année ?</li> <li>• Quelles sont les règles de co-financement des projets ? Quels coûts sont éligibles (frais administratifs, coûts de fonctionnement, coûts de gestion, véhicules, équipement, coûts expatriés, missions exploratoires, achat de terrain, etc.) ?</li> <li>• Quels sont les délais imposés pour la demande de financement : dates butoirs de remise des propositions de projets, délais d'instruction, date de prise de décision ?</li> <li>• Quels sont les délais à anticiper si le financement est obtenu : versement de trésorerie, possibilité de rétroactivité / date d'éligibilité des dépenses, type de dépenses éligibles, délai et possibilité d'avenants, durée du financement ?</li> <li>• Quel reporting est exigé : nombre de rapports sur la durée d'un contrat, fréquence et nature des rapports ?</li> <li>• Quelles sont les modalités de gestion budgétaire : flexibilité par rapport aux lignes budgétaires, quid des imprévus, autorisation ou refus des forfaits, procédures d'achat ?</li> </ul>

## DÉFINIR UNE STRATÉGIE DE FINANCEMENTS

**Important** : un projet finançable, c'est d'abord un projet pertinent et cohérent. Il ne faut pas négliger le temps que prend la réalisation d'un diagnostic approfondi de la situation et du contexte puis le temps d'élaborer la logique et les modalités de l'intervention du projet à mettre en œuvre.

Une fois les réponses à ces questions apportées, **la liste des organismes financeurs potentiels va se réduire**. L'ONG est maintenant informée sur la nature des instruments financiers à la disposition des acteurs et actrices de l'aide et sur les conditions générales d'attribution des subventions par ces organismes financeurs. Elle pourra alors sélectionner les sources de financement les plus appropriées au regard de son projet et de ses contraintes internes.

En complément de ces questions, il est toujours intéressant de **regarder ce que l'organisme bailleur visé finance déjà**. En effet, les documents ou sites web présentant les politiques et stratégies des bailleurs en matière de coopération internationale sont souvent assez généraux. Il faut absolument en tenir compte mais ils ne sont en général pas suffisants pour comprendre plus précisément leurs centres d'intérêts. Le niveau de transparence sur ce qui est financé varie d'un organisme bailleur à l'autre. Les organismes bailleurs les plus transparents publient la liste des projets financés ; par exemple via le **dispositif IATI**<sup>19</sup> (International Aid Transparency Initiative), une initiative mondiale visant à améliorer la transparence des ressources allouées au développement et à l'action humanitaire ainsi que de leurs résultats en matière de lutte contre les crises et la pauvreté.

### À NOTER

- Il existe une grande diversité d'organismes bailleurs, et la collecte préalable d'information représente un investissement majeur en temps et en énergie à ne pas sous-estimer.
- Dans ce cadre, la décision de déposer ou non une demande de financement (« go/no go ») est une étape essentielle, permettant de savoir s'il est pertinent ou non d'investir du temps et des ressources dans la recherche/la demande de fonds. Pour faciliter la recherche, il est pertinent de définir en interne les critères jugés comme étant prioritaires par l'organisation.
- Les stratégies des organismes bailleurs changent régulièrement : on ne peut pas tout connaître d'un organisme bailleur, le plus important est donc de savoir où trouver l'information recherchée.
- Il faudra fort probablement proposer le projet à plusieurs organismes bailleurs pour augmenter les chances de trouver un financement.
- Si possible, éviter de rentrer dans des montages financiers trop complexes et qui seront difficiles à gérer ensuite (chaque organisme bailleur ayant ses propres règles, notamment en matière de reporting).

19 IATI, [Site internet](#)



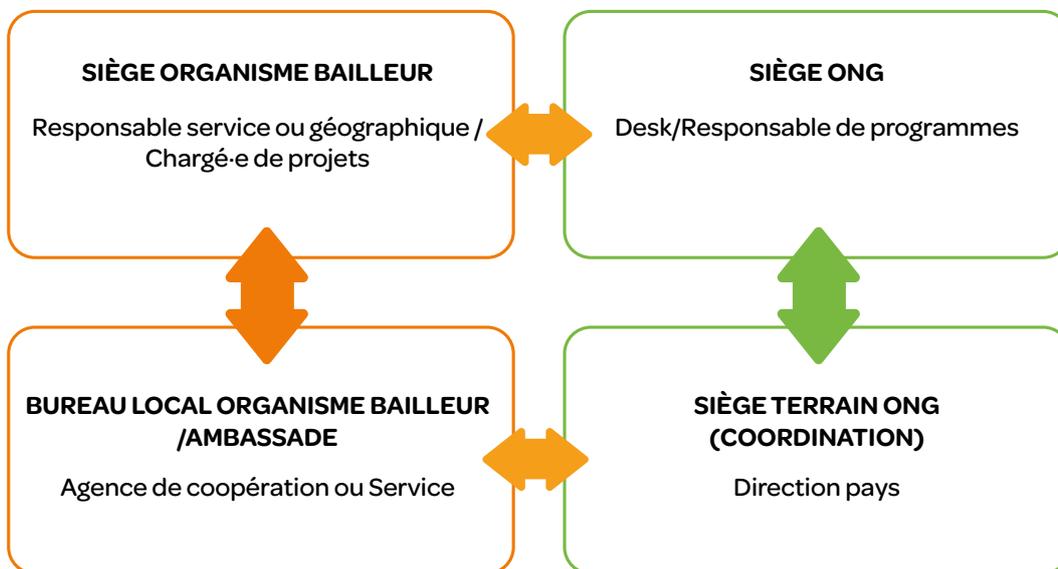
## **1.2. ABORDER LES BAILLEURS DE FONDS**

## 1.2. ABORDER LES BAILLEURS DE FONDS

### 1.2.1. UNE DÉMARCHE PROACTIVE

Quel que soit l'organisme bailleur visé, quel que soit le contexte d'intervention, quel que soit le projet à faire financer, il appartient aux ONG d'être **proactives dans leurs relations avec les organismes bailleurs de fonds**, ceci tant dans les pays où sont installés les organismes bailleurs (sièges) que dans les pays où sont menés les projets.

En effet, s'il n'existe pas de statistiques dans ce domaine, l'expérience de l'ensemble des ONG interrogées confirme que **la majorité des financements institutionnels internationaux des ONG françaises est obtenue grâce à des contacts pris sur le terrain**. Il en est ainsi non seulement pour le système des Nations Unies (SNU) qui disposent de mécanismes de financements décentralisés mais aussi pour l'Union Européenne et maintenant pour la plupart des coopérations bilatérales qui ont renforcé la déconcentration de leurs services. Même si la décision d'octroyer ou non une subvention à une ONG est prise au siège de l'organisme bailleur, l'avis donné par son bureau local de représentation sera essentiel. Ainsi, le rôle des équipes terrain des ONG et en particulier celui des directions pays est essentiel.



Les contacts se nouent donc à deux niveaux : entre les sièges et entre les bureaux de chaque structure dans le pays concerné.  
 Les bureaux terrain (organisme bailleur ou ONG) sont supposés rendre compte à leur siège des rencontres et échanges en cours. Il est néanmoins recommandé à l'ONG de dupliquer le contact ou le partage d'informations depuis son siège vers le siège de l'organisme bailleur, même lorsqu'il a déjà eu lieu sur le terrain.

Afin de maintenir des relations étroites avec ses organismes bailleurs, avant même ou après la fin d'un financement, il est recommandé de **rencontrer les représentantes ou représentants** des organismes bailleurs au siège au moins une fois par an et sur le terrain plusieurs fois par an (une visite d'une représentante ou d'un représentant du siège de l'ONG est une bonne occasion de le faire), idéalement sans que la première rencontre ne consiste en une demande de financement. Il est intéressant de prévoir des outils de communication-type vers les organismes bailleurs (plaquettes, rapports d'activités, cartes de visites, etc.).

Même à l'heure de la digitalisation de l'information et du règne des réseaux sociaux, les rencontres avec des personnes physiques, représentantes ou représentants de l'organisme bailleur, restent la source la plus précieuse quant aux opportunités de financements, surtout pour les organismes bailleurs qui publient peu d'information. Ces rencontres permettront à l'ONG de présenter sa stratégie pour l'année, d'obtenir une information pertinente sur les axes de travail de l'organisme bailleur et éventuellement d'obtenir des informations sur d'autres organismes bailleurs potentiels (oui, ils échangent souvent entre eux !) et de construire une relation de partenariat sur le long terme.

En plus du travail habituel de coordination humanitaire via le système des Nations Unies et les réunions de clusters<sup>20</sup>, il est aussi **recommandé d'assister à soumettre les réunions organisées par les organismes bailleurs sur le terrain**, à destination des ONG. Vous pourrez y récolter de précieuses informations quant à des opportunités de financement. Enfin, pour les organismes bailleurs fonctionnant principalement en gré à gré (hors appels à projets), ces rencontres seront d'autant plus importantes.

### 1.2.2. LA RÉPONSE AUX APPELS À PROJETS

Aujourd'hui, **la plupart des organismes bailleurs** (publics et fondations) **fonctionnent par appels à projets** (AàP) encore appelés appel à manifestation d'intérêt (AMI) ou appel à propositions. La possibilité de soumettre une candidature spontanée est devenue une exception. Un appel à projets invite les organisations à présenter, à une date fixée, une stratégie d'intervention qui réponde aux objectifs poursuivis par l'organisme bailleur au sein d'un programme de financement précis et qui remplit les conditions requises. Selon les organismes financeurs et leurs instruments, les appels peuvent avoir lieu une ou plusieurs fois par an, parfois même seulement tous les 2 ou 3 ans. Avant de se lancer dans la réponse à un AàP, **il faudra qu'un diagnostic de la situation** (évaluation des besoins, de la demande et du contexte) ait déjà été mené et qu'à minima, **une première ébauche de la logique d'intervention du projet soit établie.**

<sup>20</sup> Les clusters (groupes sectoriels) sont des groupes d'organisations humanitaires, faisant ou non partie du système des Nations Unies, constitués dans chacun des principaux secteurs de l'action humanitaire, investis de responsabilités claires en matière de coordination. Le Coordonnateur ou la Coordonnatrice résidente et/ou le Coordonnateur ou la Coordonnatrice de l'aide humanitaire et l'Équipe pays (OCHA) pour l'action humanitaire gèrent la réponse humanitaire par le biais des clusters.

## ABORDER LES BAILLEURS DE FONDS

Le processus varie selon chaque organisme bailleur, le schéma ci-dessous présente donc un **exemple** d'étapes d'accès au financement par appel à projets.



### À NOTER

- L'étape de pré-sélection par note succincte n'est pas toujours présente même si elle est fréquente. Il faut parfois déposer directement un dossier complet.
- Vérifier la possibilité ou non de contacter l'organisme bailleur pendant la phase de l'AàP et jusqu'à quelle date : certains organismes bailleurs, tels que l'UE, interdisent tout contact direct de ses représentantes ou représentants avec les ONG soumissionnaires (les AàP doivent respecter les principes d'égalité de traitement et de transparence à l'instar de tout appel d'offres). Seules des foires aux questions (FAQ) mises en ligne sur le site internet de l'organisme bailleur (UE, AFD par exemple) permettent dans ce cas de poser des questions de clarifications des termes de l'AàP. Il faut être vigilant et vigilante quant aux délais car la possibilité de poser des questions est limitée à quelques semaines. Pour d'autres organismes bailleurs de fonds (la plupart des collectivités et certaines fondations) les relations directes pendant la phase d'ouverture de l'AàP sont au contraire encouragées. Certains organisent même des sessions d'informations ouvertes à toutes les organisations intéressées. Il convient donc d'être attentif-ve aux spécifications données à ce sujet et qui figurent généralement dans les lignes directrices de l'AàP.

## 1.2.3. LE FINANCEMENT DE GRÉ À GRÉ

Certains organismes bailleurs fonctionnent **en gré à gré**, de façon générale (par exemple USAID pour la plupart de ses financements) ou pour certains de leurs instruments de financement (comme l'AFD pour certains des financements gérés localement ou par ses directions géographiques (GEO) et Solutions Développement Durable (SDD)). C'est-à-dire qu'ils invitent des ONG avec lesquelles ils ont travaillé précédemment ou qu'ils ont rencontrées, dans le pays d'intervention, à soumettre une demande de financement. Les processus varient selon les organismes bailleurs et selon le niveau de relation entre les ONG et ces mêmes organismes bailleur, mais très souvent, le processus commence par des rencontres avec les représentantes et représentants de ces derniers sur le terrain.

Le schéma ci-dessous présente un **exemple de processus de financement de gré à gré** :



### EN RÉSUMÉ

La recherche de financement est un **processus qui s'établit sur la durée** et qui implique :

- une excellente **synergie entre le terrain et le siège** pour identifier des opportunités de financement et se donner les moyens d'y répondre : c'est un travail d'équipe ;
- une **bonne connaissance des organismes bailleurs** : cela passe en grande partie par une approche méthodique, une bonne organisation de ces connaissances (réalisation de fiches d'organismes bailleurs) et une mise à jour régulière ;
- la capacité à **démontrer la qualité des programmes** et la valeur ajoutée de l'organisation ;
- un **bon relationnel** au niveau des personnes et des organisations.

Durant toutes ces étapes, l'ONG peut se faire assister/conseiller par certains organismes qui offrent une palette variée de services qui vont de la formation, à l'information, en passant par la mise en réseaux d'acteurs et d'actrices. C'est notamment ce que font les **plateformes d'ONG** comme Coordination SUD ou comme CONCORD ou VOICE par exemple, au niveau européen.

Plusieurs régions en France ont mis en place des "dispositifs régionaux d'échange, d'appui et de concertation multi-acteurs", constitués en **Réseaux Régionaux Multi-Acteurs (RRMA<sup>21</sup>)** pour les questions liées à la coopération internationale. Chaque réseau a ses propres caractéristiques, néanmoins, ils se retrouvent tous autour de spécificités qui leur donnent une identité commune, leurs activités s'inscrivant dans le cadre de la mise en œuvre des 17 ODD. Les treize RRMA sont soutenus par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et pour la plupart par leur Conseil régional<sup>22</sup>.

Enfin, des consultantes ou consultants indépendants proposent aussi des formations et de l'accompagnement personnalisé<sup>23</sup>. Néanmoins, il faut garder à l'esprit que, si faire appel à des appuis extérieurs peut être une réelle chance d'évoluer et d'améliorer ses pratiques et capacités internes, les capacités à comprendre et accéder aux organismes bailleurs de fonds doit être construite au sein des équipes de l'ONG, les prestataires externes ne peuvent/doivent pas tout faire (par exemple : éviter de faire rédiger un projet à 100 % en externe !).

21 Coordonnées disponibles sur : <https://www.oc-cooperation.org/quest-ce-quun-rrma>

22 CENTRAIDER (2022), [Les Réseaux Régionaux Multi-Acteurs](#), Site internet

23 Coordination SUD, [Prestataires de la solidarité internationale](#), Site internet

**ENJEUX DE LA RELATION  
ENTRE LES ONG ET LEURS  
ORGANISMES BAILLEURS**



## **2.1. LES ENJEUX DE LA RELATION AVEC LES ORGANISMES BAILLEURS DE FONDS INSTITUTIONNELS PUBLICS**

## 2. ENJEUX DE LA RELATION ENTRE LES ONG ET LEURS ORGANISMES BAILLEURS

### 2.1. LES ENJEUX DE LA RELATION AVEC LES ORGANISMES BAILLEURS DE FONDS INSTITUTIONNELS PUBLICS

Les enjeux présentés ici constituent la synthèse des points de vue recueillis auprès d'une douzaine d'ONG françaises et de l'équipe de Coordination SUD entre mars et mai 2022. **Le propos n'a vocation à être ni universel, ni exhaustif.** Il a seulement pour objet de faire ressortir ce qui est globalement perçu par un panel<sup>24</sup> issu du secteur de la solidarité internationale.

#### 2.1.1. LA QUESTION DU DROIT D'INITIATIVE

Coordination SUD, dans son ouvrage « Soutenir le droit d'initiative des OSC<sup>25</sup> » :

- rappelle le **caractère essentiel du droit d'initiative** des organisations de la société civile (OSC) ;
- **argumente en faveur de l'accroissement de son financement**, notamment par les pouvoirs publics français, les institutions européennes et internationales et l'ensemble des États concernés.

En effet, ce droit constitue une forme d'engagement qui vise à reconnaître la libre possibilité d'action des OSC afin que le partenariat entre la société civile et les pouvoirs publics dépasse celui de la simple « prestation de service ». Or, comme le montrent les chiffres de l'OCDE présentés plus haut, les associations sont de plus en plus considérées comme opératrices. Pourtant, dans le même temps, les États et les organismes multilatéraux reconnaissent que les ONG remplissent une diversité de rôles que ne peuvent jouer les structures institutionnelles ou privées et disposent d'une connaissance du terrain et d'expertises sur tous les volets de l'aide humanitaire et du développement durable.

Les données collectées font apparaître que « *Les chiffres résumés ci-dessous montrent clairement que l'évolution des financements transitant par les OSC reste encore éloignée de la trajectoire proposée et promue par Coordination SUD pour la période 2017-2022 : 532 M€ accordés en 2020 sur 669 M€ souhaités. Ces chiffres montrent également que la part dédiée au droit d'initiative demeure très insuffisante en se situant à moins de la moitié de ce qui est demandé : 240 M€ contre 468 M€ souhaités, et ce toujours en 2020, soit 45 % du total des financements publics effectifs transitant par les OSC (ou 55% sans compter les financements à l'initiative des collectivités territoriales) contre 70 % visés par Coordination SUD.* »

Au-delà de la question du financement des initiatives des OSC, ces dernières ont également formulé des propositions de modernisation, d'approfondissement et de clarification des relations entre les ONG et les pouvoirs publics au sein des instances paritaires existantes afin d'améliorer la place et le rôle des OSC.

L'OCDE elle-même établit<sup>26</sup> que le **financement acheminé par le canal des ONG est beaucoup plus courant (85%) que le financement aux ONG (pour leurs propres initiatives)** comme le montrent les graphiques ci-après pour l'aide bilatérale française :

24 Vingt-deux personnes issues de douze ONG différentes en taille et secteurs d'intervention

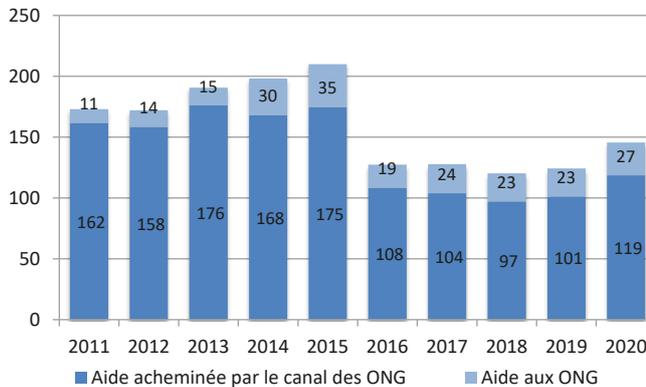
25 Coordination SUD (2022), *Soutenir le droit d'initiative des OSC*, Étude, Paris, septembre 2022

26 OECD, *Participation de la société civile à la coopération pour le développement*, Site internet

## AIDE AUX ONG ET AIDE ACHEMINÉE PAR LE CANAL DES ONG, VERSEMENTS BRUTS

	2019	2020	
Aide aux ONG	23	27	200
Aide acheminée par le canal des ONG	101	119	200
APD aux ONG + acheminée par le canal des ONG	124	146	150
<b>APD totale bilatérale</b>	<b>623</b>	<b>657</b>	
Pourcentage d'aide aux ONG	4	4	100
Pourcentage d'aide acheminée par le canal des ONG	16	18	
<b>Pourcentage d'aide aux ONG et acheminée par le canal des ONG</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>50</b>
<i>Memo : Aide par les ONG</i>	-	-	0

**APD bilatérale aux ONG et acheminée par le canal des ONG**  
Million USD, prix constants de 2020



Source : Aide aux organisations de la société civile - Statistiques basées sur la notification des membres du CAD au Système de Notification des Pays Créanciers (SNPC) 2019-2020 – Publication de juin 2022



Afin de promouvoir les initiatives des OSC, Coordination SUD a engagé un dialogue en 2022 avec le ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères via la Délégation pour la société civile, l'engagement citoyen et la jeunesse (DGM/CIV). Ce dialogue a déjà permis d'avancer vers une analyse commune des dispositifs de financement publics au regard du droit d'initiative des OSC. En 2023, ce dialogue va se poursuivre afin de partager l'argumentaire défini sur le droit d'initiative des OSC et de promouvoir des financements permettant de le soutenir pleinement, ceci en se rapprochant de la moyenne européenne en matière d'APD transitant par les OSC.

## 2.1.2. LES DIFFICULTÉS FACE AUX EXIGENCES DE CONFORMITÉ DES ORGANISMES BAILLEURS

Les ONG peinent à faire financer les actions qui ne sont pas directement liées à leurs missions sociales (les projets), comme les études et les évaluations, la structuration organisationnelle, la levée de fonds, le plaidoyer, les démarches d'innovation, la communication... Toutes ces dépenses se

trouvent regroupées sous un même intitulé indistinct : les frais de fonctionnement. Aussi, lorsque **les exigences de conformité augmentent** et que la **mise en place de procédures nouvelles** devient une condition *sine qua non* de l'obtention d'un financement (par exemple des dispositifs de criblage des partenaires et des fournisseurs ou une politique sociale et environnementale), les ONG se trouvent face à des contraintes de plus en plus fortes, et ce, malgré les engagements pris lors du Grand Bargain où les organismes bailleurs s'étaient engagés à harmoniser leurs exigences, chacun continue à imposer aux ONG ses propres règles.

Par conséquent, la capacité d'une ONG à être éligible à un financement (être dotée des ressources humaines suffisantes en nombre et en expertises sur des sujets très pointus de conformité ; s'organiser en interne pour répondre aux conditions posées par les organismes bailleurs...) est devenue un véritable « ticket d'entrée » difficile à s'offrir. Les **dépenses relatives** aux procédures et politiques à mettre en place **pour répondre à ces exigences n'étant pas couvertes** par les organismes bailleurs, **ces prérequis deviennent parfois rédhibitoires**. Lors des entretiens menés avec des ONG dans le cadre de cette étude, certaines ONG les estiment par ailleurs disproportionnés par rapport à ce que certains organismes bailleurs exigent des entreprises, qui ne sont souvent qu'incitées à progresser sur ces questions transverses. Ainsi, les associations, qui par essence œuvrent pour l'intérêt général, se trouvent dans les faits, plus contraintes que des structures à but lucratif.

Ceci est confirmé dans l'étude de Coordination SUD sur les modèles socio-économiques des associations de solidarité internationale (ASI) françaises 2016-2020 :

*Ainsi s'accroît dans les missions des ASI le poids des missions de due diligences, d'audit de conformité. Ces dernières demandent des systèmes d'information coûteux et des compétences pointues. Par ailleurs, les ASI doivent apporter un appui aux partenaires locaux « pour les partenaires, pour renforcer les capacités locales, mais aussi pour les ASI françaises, pour se sécuriser. » « Auparavant l'appui était attendu sur les questions techniques, maintenant c'est un appui sur des missions de gestion. » Or ces missions sont souvent mal financées (contraintes à un pourcentage du budget, inéligibilité de certaines dépenses), limitant les moyens à y consacrer. Ceci entraîne, dans certains contextes, une pression forte avec une charge de travail très importante pour les équipes administratives.*

Enfin, les exigences des organismes bailleurs quant à **la qualité des projets** se heurtent au fait qu'ils **ne financent** (à de très rares exceptions) **ni les phases de diagnostic, ni les évaluations ex post** (mesure d'impact), se contentant de financer la plupart du temps des évaluations finales (dans les derniers mois de projets) et, plus rarement, des exercices de capitalisation. Ainsi, les ONG sont obligées de consommer le peu de **fonds propres** dont elles disposent pour réaliser des diagnostics de qualité et souvent ne peuvent se permettre de mobiliser les fonds nécessaires pour mesurer l'impact de leurs projets à long terme.

Les ONG ont **parfois l'impression de passer autant de temps à gérer les financements qu'à agir sur le terrain, auprès des populations qu'elles soutiennent**. Les modalités de gestion imposées par les organismes bailleurs ne favorisent pas suffisamment l'agilité et la focalisation nécessaires pour atteindre les objectifs des projets. Surtout quand la temporalité des financements n'est pas en phase avec la temporalité des problématiques adressées, qui, elles-mêmes, bien souvent, ne peuvent que rarement se résoudre dans le temps imparti aux projets par les organismes bailleurs.



### LES RECOMMANDATIONS DE COORDINATION SUD

Les ASI françaises doivent porter un plaidoyer fort pour faire reconnaître que les frais de fonctionnement contribuent à la mission sociale de l'organisation afin de les faire financer.

#### À NOTER

Une évolution est relevée depuis la version de novembre 2022 du guide méthodologique de l'AFD<sup>27</sup> qui précise à sa page 39 « Si le projet a fait l'objet d'études (diagnostics, études de faisabilité) antérieures au dépôt du projet auprès de DPA/OSC, cette dépense pourra être intégrée au budget prévisionnel du projet, à condition d'être dûment justifiée et détaillée dans la NIONG et discutées avec DPA/OSC. Si accord de l'AFD. »

Cette dépense, qui, jusque-là devait être aux frais des ONG est donc rendue éligible par l'AFD, à certaines conditions, même lorsqu'elle survient avant le démarrage du projet (voir détails dans le guide méthodologique).

### 2.1.3. LE TRANSFERT DES RISQUES ET DES RESPONSABILITÉS

L'analyse et la stratégie de gestion des risques élaborées par les organismes bailleurs ont une forte incidence sur les conditions contractuelles imposées aux ONG. Elles influent notamment sur la **fréquence des rapports et des audits, l'éventualité des procédures et des contrôles auxquels les ONG sont soumises**. Les systèmes légaux des pays d'origine des organismes bailleurs incluent un corpus de lois et de règlements très développé sur des sujets variés : lutte contre la fraude, lutte contre le terrorisme, lutte contre le harcèlement, devoir de protection (*duty of care*)... Et les organismes bailleurs transfèrent ces risques vers les opérateurs et opératrices de mise en œuvre sans pour autant leur fournir le soutien financier adéquat. En effet, si les ONG comprennent la nécessité impérieuse de se prémunir contre certains risques, **la façon dont les organismes bailleurs entendent qu'ils soient prévenus et gérés impose des dépenses supplémentaires pour les ONG**, des coûts considérés comme non éligibles pour la plupart des organismes bailleurs.

Les ONG ont ainsi le sentiment légitime de se retrouver dans une **course permanente à une conformité de plus en plus prégnante**.

Dans ce cadre, la question de **l'impact des réglementations internationales en matière de lutte contre le terrorisme et le blanchiment d'argent** est un bon exemple. En 2013 déjà, l'ONG Norwegian Refugee Council et OCHA décrivaient dans une étude<sup>28</sup> comment ces mesures allaient à **l'encontre des principes humanitaires** d'impartialité, d'indépendance et de neutralité. Dix ans plus tard, les ONG doivent continuellement prouver qu'elles ne sont pas en relation avec des organisations terroristes. Cela touche leur personnel salarié, leurs fournisseurs (ce qu'elles ne contestent pas), mais aussi leurs organisations partenaires, ce qui pose problème dans certains contextes (selon la définition partielle que peut donner un État bailleur d'une organisation terroriste, voire d'une région ou d'un pays tout entier...).

Plus récemment les exigences sont devenues plus contraignantes par rapport **aux populations bénéficiaires finales des projets**. Si ces clauses (obligeant les ONG à vérifier si les populations béné-

27 AFD (2022), Dispositif d'appui aux initiatives des organisations françaises de la société civile, Guide méthodologique, novembre

28 UNOCHA (2013), Study of the impact of Donor Counter-Terrorism Measures on Principled Humanitarian Action, Étude, 25 juillet 2013

ficiaires finales de leurs projets figurent sur les listes de personnes sous régimes de sanctions ou embargos) préexistaient depuis longtemps dans certaines conventions (par exemple de la DEVCO ou de l'USAID), elles n'étaient pas appliquées dans les faits. En 2020, les organismes bailleurs ont, pour la plupart, commencé à vérifier l'application de ces clauses, et certains bailleurs français (AFD, CDCS...) les ont rajoutées dans leurs conventions.

Enfin, au-delà des questions éthiques que posent ces exigences, **les enjeux sont aussi organisationnels et financiers**. Comme le relevait Coordination SUD en février 2021<sup>29</sup>, la mise en œuvre de ce contrôle, qui se fait généralement par un logiciel de criblage, s'avère bien souvent irréaliste devant le nombre de bénéficiaires des ONG (et de plus, relativement inopérant du fait du nombre de personnes dans le monde qui ne bénéficie pas de titre d'identité et en grande partie inutile, dans les zones où les risques de terrorisme et de blanchiment d'argent sont très faibles voire inexistants). Certains organismes bailleurs couvrent le coût d'achat d'un logiciel de criblage mais le coût assez important des ressources humaines qui doivent réaliser les contrôles, sont généralement non couverts.

Ces contraintes, que les organismes bailleurs veulent voir les ONG assumer éthiquement, opérationnellement et financièrement, se répercutent aussi en cascade sur leurs organisations partenaires internationales, en particulier dans le cadre des consortiums.



Coordination SUD est très mobilisée sur la question des mesures de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme. Depuis 2020, l'organisation et ses membres dénoncent **une exigence qui s'oppose clairement aux principes d'inconditionnalité de l'aide et de non-discrimination qui guident l'action des ONG en direction des populations vulnérables**.

Un recours au Conseil d'État a été lancé en février 2022 pour contester l'application des mesures préconisées par le MEAE et les organismes bailleurs telles que le criblage des populations bénéficiaires finales des projets.

En février 2023, le Conseil d'État a rendu sa décision<sup>30</sup> par laquelle il confirme que l'obligation de criblage n'existe pas en l'état du droit et les bailleurs institutionnels ne peuvent pas exiger la mise en œuvre d'une telle mesure par les OSC pour verser leurs subventions.

Ceci est valable pour toutes les demandes de criblage : personnels, partenaires, fournisseurs et les populations bénéficiaires de l'aide.

Dans ses travaux, le Conseil d'État a précisé qu'à la différence des institutions bancaires (entre autres), la loi ne prévoit pas de moyens spécifiques applicables aux OSC pour respecter les sanctions internationales et les mesures de gel des avoirs.

Du côté des Nations Unies, une évolution positive est également notée sur la question. En décembre 2022, par la résolution 2664 (2022), le **Conseil de sécurité de l'ONU a créé une exemption humanitaire généralisée à ses régimes de sanctions**. Cette résolution considère que le versement de fonds et la fourniture de biens et de services nécessaires à l'acheminement de l'aide humanitaire ne constituent pas une violation des mesures de gel des avoirs imposées par l'ONU. Mais cela ne concerne que l'action humanitaire.

Afin de limiter le transfert des risques et des responsabilités sur leurs projets et leurs organisations, il est nécessaire que les OSC françaises soient solidaires entre elles et portent un plaidoyer commun.

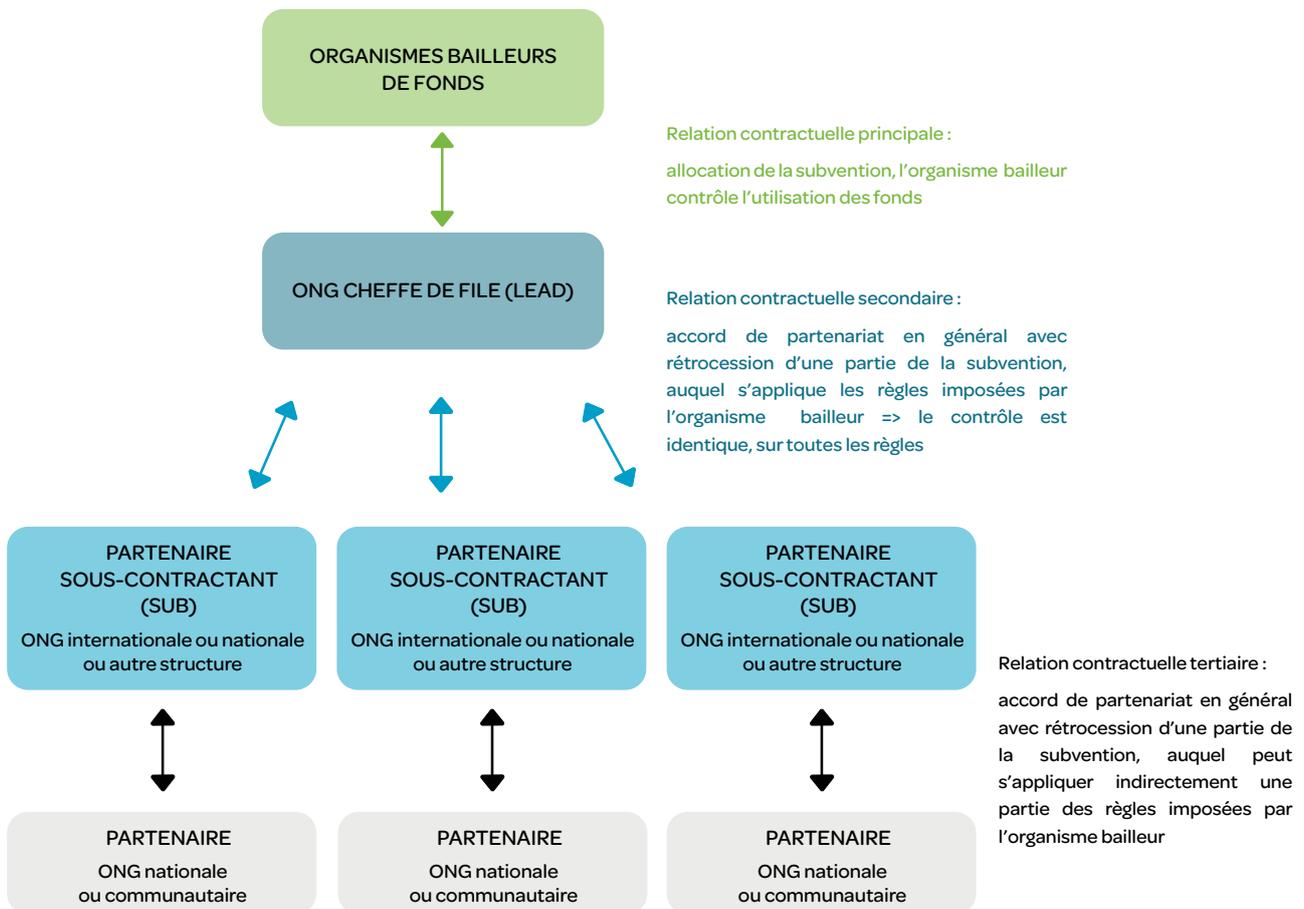
<sup>29</sup> Coordination SUD (2021), Criblage – La discrimination envers les bénéficiaires des projets des OSC n'est pas une bonne solution, Site internet, Paris, 23 février 2021

<sup>30</sup> Coordination SUD (2023), Annulation des lignes directrices en matière de criblage par le Conseil d'État, Article Site Web, 20/02/2023

## 2.1.4. LE CONSORTIUM

Le consortium (groupement d'organisations mis en place afin de mener un projet ou programme commun dans le but d'atteindre des objectifs et résultats communs) est devenu une pratique courante des ONG. Parfois choisi par ses membres, le consortium fait surtout l'objet d'incitations fortes de la part de nombreux organismes bailleurs depuis les années 2000. Certains ont fait évoluer leurs conditionnalités d'attribution de fonds dans cet objectif, notamment sur des appels à projet dont les montants s'élèvent à des dizaines de millions d'euros.

Les organismes bailleurs pratiquent ainsi une **concentration des financements** qu'ils octroient : moins de contrats (à gérer pour eux), pour de plus gros montants (macro-subvention avec financement en cascade). Cette tendance a pour conséquence de conférer aux ONG cheffes de file, signataires desdits contrats, un rôle d'organisme bailleur, plus que de partenaire, vis-à-vis des ONG sous-contractantes.



Si les ONG ont toujours travaillé en partenariat et en coordination avec d'autres structures, l'imposition par les organismes bailleurs de l'obligation de présenter les projets en consortium est vécu comme une contrainte. En effet, l'ONG cheffe de file doit assumer non seulement toutes les tâches administratives du contrôle de l'utilisation des fonds, mais aussi en porter la responsabilité vis-à-vis de l'organisme bailleur et donc assumer les risques financiers associés. Les ONG n'ont pas vocation à se contrôler entre elles, or c'est bien ce que leur imposent les organismes bailleurs, faisant d'elles des gestionnaires de financements, tâche extrêmement **chronophage** (vérification des procédures d'achat, de la comptabilité, tenue de fiches de temps, préparation des audits...) Et le consortium impose une double contrainte pour les ONG sous-contractantes qui se retrouvent redevables à la fois vis-à-vis de la cheffe de file et de l'organisme bailleur.

Pensant limiter les risques, les ONG cheffes de files peuvent donc développer une tendance à travailler toujours avec les mêmes partenaires.

Une enquête menée par le **Groupe Initiatives**<sup>31</sup> en 2021, a confirmé que « si le consortium présente des intérêts évidents en matière d'impact sur les territoires et de changement d'échelle, contrairement aux idées reçues ou fréquemment énoncées (par les organismes bailleurs), son efficacité est variable et parfois même très relative sur des économies d'échelle, l'harmonisation des pratiques ou la production d'innovation en tant que telle. »

Cependant, un **aspect positif est relevé par certaines petites et moyennes ONG**. Pour elles, le passage par un consortium constitue une opportunité accrue d'accéder aux financements publics internationaux et ainsi de se faire connaître. Pour elles, l'enjeu est donc plutôt de convaincre l'ONG cheffe de file de la qualité de leur intervention. Cela les conduit à renforcer leurs procédures internes pour s'aligner avec les attentes et règles de l'ONG signataire du contrat et donc des organismes bailleurs. Même si cela est contraignant, c'est un changement qui leur permet d'appréhender ce que représente un financement public international.

Par ailleurs, si le consortium permet de mutualiser et mieux gérer collectivement certains « risques projets » (par exemple de trésorerie ou de gestion des risques sécuritaires), il **exacerbe aussi de manière évidente d'autres risques majeurs** (financiers, juridiques, perte de cohérence, « bureaucratisme » et coûts de transactions élevés, réputation, etc.) qui constituent un coût non négligeable.

Plus rarement, la convention de financement peut être passée entre l'organisme bailleur et les membres du consortium, tous signataires. Elle engage alors solidairement chaque membre du groupement. L'organisme bailleur pourra saisir n'importe lequel des membres pour demander soit un remboursement des fonds soit la réalisation de telle ou telle activité prévue dans la convention de financement. Ceci renforce l'importance de contrats signés entre les membres qui définissent précisément le périmètre de leur responsabilité conjointe. Ceci entraîne souvent de nombreux échanges en amont, sans parler des processus d'analyse des risques et de due diligence, qui eux aussi sont très chronophages.

Enfin, **le fonctionnement du consortium nécessite d'être financé** : co-construction entre ses membres, coûts de coordination et de fonctionnement, coûts indirects démultipliés. Lorsque l'organisme bailleur réduit le nombre de contrats à gérer par ses équipes, il augmente la charge de travail des ONG membres des consortiums. Or, ce sont elles qui se retrouvent à assumer ces coûts supplémentaires de gestion. **Les montants dédiés à ces coûts de gestion sont autant de fonds qui ne sont pas utilisés pour servir les populations bénéficiaires finales des projets.**

<sup>31</sup> Frédéric Apollin et Christophe Chauveau (AVSF), Laurence Tommasino et Laurent Collinet-Brdys (GERES) (2021), Le consortium : outil pertinent ou piège à haut risque ?, Groupe initiative, Traverses, Fiche n°49.

## FOCUS

### DISCUSSIONS AUTOUR DU CONSORTIUM - CLUB COFINANCEMENTS COORDINATION SUD

En juin 2021, les membres du « Club cofinancements »<sup>32</sup> de Coordination SUD, ont tenu une séance spécifique autour du sujet du consortium avec le Groupe URD. Concernant les enjeux en lien avec les organismes bailleurs de fonds, sont ressortis les éléments suivants :

#### Les principales plus-values d'un consortium :

- Une coopération renforcée pour une réponse multisectorielle alliant différentes expertises rend le projet plus intéressant pour l'organisme bailleur
- Un côté NEXUS avec un lien urgence et développement, de plus en plus recherché par les organismes bailleurs
- Un apprentissage les uns des autres, y compris dans la gestion des exigences des organismes bailleurs de fonds
- L'alliance des petites et moyennes organisations à de plus grandes organisations pour changer d'échelle (notamment quant aux mécanismes de financement)

#### Les principales contraintes :

- Fonctionnement très lourd
- Le manque de temps pour anticiper le montage des projets
- Inégalités entre partenaires
- Rigidité de la structuration
- Double travail des équipes : pour le consortium et pour leur organisation respective
- Difficultés avec les audits et les inéligibilités, notamment face à des auditeurs ou auditrices qui semblent peu conscientes de la réalité du terrain.
- Les ONG cheffes de file ONG subissent tellement de pression qu'elles ajoutent des contraintes parfois plus fortes que celles imposées des organismes bailleurs pour se protéger. C'est un des plus gros problèmes des consortiums dûs aux inquiétudes quant aux audits à venir.



Des guides proposent des recommandations pour la maîtrise et la réussite d'un consortium comme l'étude mentionnée ci-dessus *Le consortium : outil pertinent ou piège à haut risque ?* du Groupe Initiatives co-piloté par les organisations Agronomes & Vétérinaires Sans Frontières (AVSF) et le Geres<sup>32</sup>.

Lors d'une réunion du Club métier Cofinancement (espace d'échanges entre pairs ouvert aux membres de Coordination SUD), les organisations participantes ont proposé des bonnes pratiques développées lors de leurs différentes expériences en consortium :

- Les consortiums qui marchent bien sont ceux qui ont disposé de temps pour s'organiser et se structurer avant de se lancer,
- Sur la gestion des ressources : inclure les moyens et coûts de gestion du consortium dans les coûts directs, comme une activité à part entière,
- Répartir les tâches bien en amont.

<sup>32</sup> Coordination SUD (2022), [Club métier Accès aux Financements](#), Site internet, Paris

<sup>33</sup> Frédéric Apollin et Christophe Chauveau (AVSF), Laurence Tommasino et Laurent Collinet-Brdys (GERES) (2021), [Le consortium : outil pertinent ou piège à haut risque ?](#), Groupe initiative, Traverses, Fiche n°49, mai

### 2.1.5. LA NOTION DE PARTENARIAT

Plus ancienne que la notion de consortium mais directement en lien, se pose la question des partenariats. Dans le cadre de l'accès aux financements, de quoi parle-t-on ?

#### **Partenariat entre une ONG française et les organisations des pays partenaires avec lesquelles elle met en œuvre ses projets**

Ce type de partenariat est maintenant **devenu quasiment obligatoire** ou pour le moins fortement recommandé. Dans le contexte des tentatives de localisation de l'aide, de plus en plus d'organismes bailleurs internationaux demandent même que l'organisation porteuse du projet soit l'ONG des pays partenaires et non l'ONG internationale. Or, les contraintes présentées au paragraphe précédent **vont ainsi se répercuter en cascade sur les organisations partenaires**. Disposant d'encore moins de moyens financiers que leurs partenaires du Nord, les ONG du Sud peinent à renforcer leurs équipes et leurs organisations pour faire face au niveau d'exigence imposé par les organismes bailleurs internationaux. Ainsi, dans les faits, peu sont éligibles et beaucoup seront amenées à prendre des risques administratifs et financiers dans la gestion d'un contrat de financement.

#### **Partenariat entre une ONG et ses organismes bailleurs**

La très grande majorité des ONG interrogées dans le cadre de cette étude estiment que **cette notion de partenariat est illusoire**. Si elle peut exister dans la relation de travail que les représentantes et représentants d'une ONG peuvent entretenir avec les représentantes et les représentants des organismes bailleurs, en général les chargées de projets ou de gestion au siège ou les personnes sur le terrain, les ONG estiment que la relation qui les lie aux organismes bailleurs ne relève pas d'un réel rapport de partenariat.

Le rapport est vécu comme une **relation asymétrique**, un rapport de force au sein duquel les organismes bailleurs semblent être en permanence dans la suspicion et la défiance vis-à-vis des ONG. Ce positionnement les amène à « sur auditer » les ONG (la part des fonds audités pouvant par exemple représenter plus de 75 % des dépenses annuelles d'une ONG).

Bien qu'elles soient **tout à fait d'accord avec le principe de redevabilité et de transparence** sur l'utilisation qu'elles font de l'argent public, **la fréquence et les modalités des contrôles** que les ONG subissent leur semble **difficilement supportables**. Un exemple caractéristique : l'obligation de devoir remplir une fiche d'émergence pour prouver qu'une réunion a réellement eu lieu (et cela va sans parler des fiches de temps devant prouver le nombre d'heures qu'un-e salarié-e d'une ONG a consacré à un projet).

La relation s'apparente ainsi souvent à celle d'un client ou d'une cliente vis-à-vis d'un prestataire de service. Cette verticalité est d'ailleurs mieux vécue par les ONG, lorsque le dispositif est clairement présenté comme tel et que la relation n'est pas considérée comme un partenariat, mais bien comme un contrat de prestation de service. C'est en revanche beaucoup plus difficile à appréhender lorsque l'ONG est supposée avoir reçu des fonds pour financer ses propres initiatives, selon une stratégie d'intervention et un budget qui ont déjà été validés, en amont, par l'organisme bailleur et qui ne devrait plus être questionnés.



Toutes les OSC interrogées préconisent de se rapprocher autant que possible des bureaux terrain des bailleurs de fonds. **Avec les fonctionnaires qui ont la charge du suivi opérationnel et financier des projets**, sur le terrain et dans les sièges, les aspects positifs ressortent : **le dialogue semble toujours possible, encore plus lorsque l'organisme bailleur dispose d'équipes « techniques » sur le terrain, comme ECHO**. Les OSC ont le sentiment que ces équipes dédiées les écoutent et souvent tentent de faire le pont entre l'administration centrale et certains services assez éloignés de la réalité des OSC (comme ceux en charge de la conformité par exemple). Avec ces équipes, le souhait d'avancer vers les objectifs de développement ou de réponse humanitaire est partagé et les échanges autour des meilleurs moyens pour y parvenir sont essentiels.

Concernant les partenariats avec les organisations partenaires dans les pays d'intervention Coordination SUD a publié plusieurs outils pour la mise en place des partenariats équitables :

- Une capitalisation de Coordination SUD sur la manière de développer ses partenariats dans un contexte de mutations profondes du secteur de la solidarité internationale
- Des accompagnements du Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel de Coordination SUD (FRIO)
- Une formation sur la mise en place de partenariats équitables

Ces ressources sont disponibles sur le site internet de Coordination SUD :

[www.coordinationsud.org/nos-appuis-aux-ong/developper-des-partenariats/](http://www.coordinationsud.org/nos-appuis-aux-ong/developper-des-partenariats/)

### 2.1.6. LE DÉSÉQUILIBRE DANS LES EXIGENCES DE TRANSPARENCE

Alors que les ONG sont dans l'obligation d'une transparence et d'une redevabilité croissante, comme indiqué plus haut, le niveau de transparence sur ce qui est financé varie d'un organisme bailleur à l'autre. Certains organismes bailleurs proposent des **processus d'accès aux financements** très clairs, dont les modalités sont énoncées de façon détaillée, comme par exemple l'AMI annuel du dispositif I-OSC de l'AFD ou les « Humanitarian Implementation Plans -HIP » de la DG ECHO. D'autres fonctionnent principalement en gré à gré, comme USAID ou comme certains fonds gérés par les directions sectorielles et géographiques de l'AFD et dans ce cas, les modalités d'accès au financement **sont complexes à identifier**.

Les ONG regrettent aussi que certains organismes bailleurs manquent de transparence quant **aux modalités d'attribution de certains financements et quant aux raisons qui les amènent à choisir ou écarter un projet**. Par exemple, les courriers informant les ONG candidates qu'elles n'ont pas obtenu le financement sont souvent des courriers types, ne décrivant pas les raisons qui ont conduit à écarter le projet. Il est ainsi compliqué pour une ONG de tirer des leçons de cet échec. Bien sûr, les ONG apprécient la souplesse que peut apporter un financement de gré à gré mais reconnaissent le manque d'équité de cette modalité.

Enfin, si certains organismes bailleurs publient la liste des projets financés ; par exemple via le dispositif IATI ou à travers différentes publications (comme l'AFD pour les financements attribués au titre du dispositif I-OSC ou ECHO via son « Financial Transparency System »), d'autres ne publient que peu ou pas du tout d'information. C'est le cas par exemple du Centre de crise et de soutien (CDCS) : dans son rapport de 2021, un montant total et un nombre de projets financés sont mentionnés mais sans les noms des organisations récipiendaires et le montant alloué par projet ou par pays n'y figurent pas.

Ceci renforce le sentiment d'asymétrie qu'éprouvent les ONG vis-à-vis des organismes bailleurs, qui exigent d'elles une transparence dont ils semblent eux-mêmes s'affranchir.

Dans ce contexte, les ONG continuent - comme elles l'ont fait depuis 2016 dans le cadre de l'initiative « *Less paper, more aid* »<sup>34</sup> - de **plaider pour un reporting simplifié**. Mais malgré les engagements du Grand Bargain<sup>35</sup> pour aller dans ce sens, les législations nationales et les organismes bailleurs internationaux continuent de leur imposer des **règles de transparence toujours plus drastiques** : certification des comptes, présentation des montants cofinancés pour chaque projet, reporting narratif et financier systématique sans mutualisation entre les organismes bailleurs co-financeurs d'un même projet, modification régulière des trames à utiliser...

Une **quantité importante de documentation** est produite et soumise aux organismes bailleurs avec peu de retours quant à leur utilisation effective. C'est particulièrement vrai pour les rapports. Dans l'ensemble, les agences des Nations Unies par exemple exigent toujours plus de rapports. Sans parler du fait que les commentaires reçus en retour à la soumission des rapports concernent principalement des questions de conformité ou de procédures (achats, engagement des dépenses) !

Il existe aussi un facteur de multiplication créé par les demandes imprévues et supplémentaires de chaque organisme bailleur, en plus de la répétition et du chevauchement des procédures.

L'étude menée par l'initiative « *Less paper, more aid* » avait évalué que de façon générale les ONG mettent 440 heures à réaliser chaque audit, en impliquant une moyenne de sept salariées de diverses fonctions, tandis que huit salarié.es sont impliqués dans la préparation de chaque rapport d'organisme bailleur. **Des milliers d'heures de travail pourraient être épargnées si les organismes bailleurs se mettaient d'accord sur des trames identiques de rapport**, narratif et financier. Le rapport 8+3 proposé à la suite du Grand Bargain pour les projets d'urgence n'est encore utilisé que par un nombre très restreint d'organismes bailleurs pour leurs mécanismes de financement « urgence » (Canada, Allemagne, Pays Bas, France, OCHA et UNHCR).

34 ICVA (2016), [Less paper, more aid](#), Article web, 7 novembre 2016

35 Inter-Agency Standing Committee, [Qu'est-ce que le Grand Bargain?](#), Article Web, 1er juillet 2017



Sur ce sujet, Coordination SUD porte un plaidoyer et attire l'attention des organismes bailleurs :



*Je commencerais en rappelant que la redevabilité et la transparence sont essentielles à la qualité de la mise en œuvre de l'aide publique au développement, et c'est pourquoi ces deux éléments sont également au cœur de notre plaidoyer concernant la future loi (Loi de programmation relatif au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales). Cette redevabilité et transparence doivent s'appliquer à toutes les parties prenantes : les ONG bien sûr, mais aussi les institutions publiques ou parapubliques, ainsi que les acteurs et actrices du secteur privé marchand.*

*Cela ne contredit en rien notre position de refuser la surredevabilité procédurale et la surbureaucratization de l'aide à l'œuvre depuis plusieurs années, par exemple au sein de la Commission européenne ou plus récemment en France. Cette position peut être entendue par certains comme l'expression d'un refus de la part des organisations de la société civile d'être rigoureuses dans leur gestion financière et opérationnelle. Ce n'est évidemment pas le cas. Il est tout à fait normal que les organisations rendent des comptes et prennent des précautions pour s'assurer du bon usage des financements reçus. Et elles le font. Mais il ne faut pas non plus que cela tourne à l'absurde ou que cela contrevienne au sens ou aux principes fondamentaux de nos actions. C'est malheureusement le cas aujourd'hui sur certains points. Par exemple, les procédures pour engager des dépenses et les justifier se démultiplient, engendrant des coûts, des lenteurs, des erreurs procédurales, etc. pour quels bénéfices ? La redevabilité accrue pose problème quand elle va au-delà de ce qui est nécessaire pour avec une lecture fidèle sans doute raisonnable sur la sincérité de ce qui est réalisé.*

Olivier Bruyeron, Président de Coordination SUD – mars 2021<sup>36</sup>



### 2.1.7. LA RÉALITÉ DES DÉLAIS DE FINANCEMENT FACE À LA RÉALITÉ DES BESOINS SUR LE TERRAIN

La question des délais est un sujet transversal qui entrave la capacité des ONG à répondre aux besoins de leurs bénéficiaires de façon effective.

Pour pouvoir concevoir des projets pertinents, les ONG et leurs partenaires réalisent des évaluations du contexte et des besoins sur le terrain. À partir de cette analyse, elles construisent leurs logiques d'intervention, visant à apporter des solutions efficaces aux problèmes qu'elles ont identifiés. Ces éléments constituent la base des demandes de financement soumises aux différents organismes bailleurs. Or, le délai est parfois tellement long entre le dépôt du dossier et la réponse fournie par l'organisme bailleur que les diagnostics initiaux deviennent caducs. Au-delà du retard dans la réponse aux besoins des populations, ceci a pour conséquence de contraindre les ONG et leurs partenaires à évaluer à nouveau entièrement la situation avant de pouvoir démarrer leur projet.

C'est le cas avec la plupart des organismes bailleurs de développement. Par exemple, le dispositif I-OSC de l'AFD se construit autour d'un dépôt d'intention de projet en année N pour un projet qui ne

<sup>36</sup> Iris France (2021), *La fabrique de l'aide publique au développement : réflexions sur la nouvelle loi*, Site internet, 2 mars 2021

commencera qu'en année N+1, parfois même plus de 12 mois plus tard pour la signature du contrat. C'est aussi le cas avec les appels à projets de la DG IntPa : si les ONG n'ont que 45 jours pour déposer leur note succincte, elles doivent attendre 3 mois pour savoir si celle-ci est présélectionnée puis encore 1 à 2 mois après le dépôt du dossier complet puis encore 1 à 2 mois et demi pour la signature du contrat.

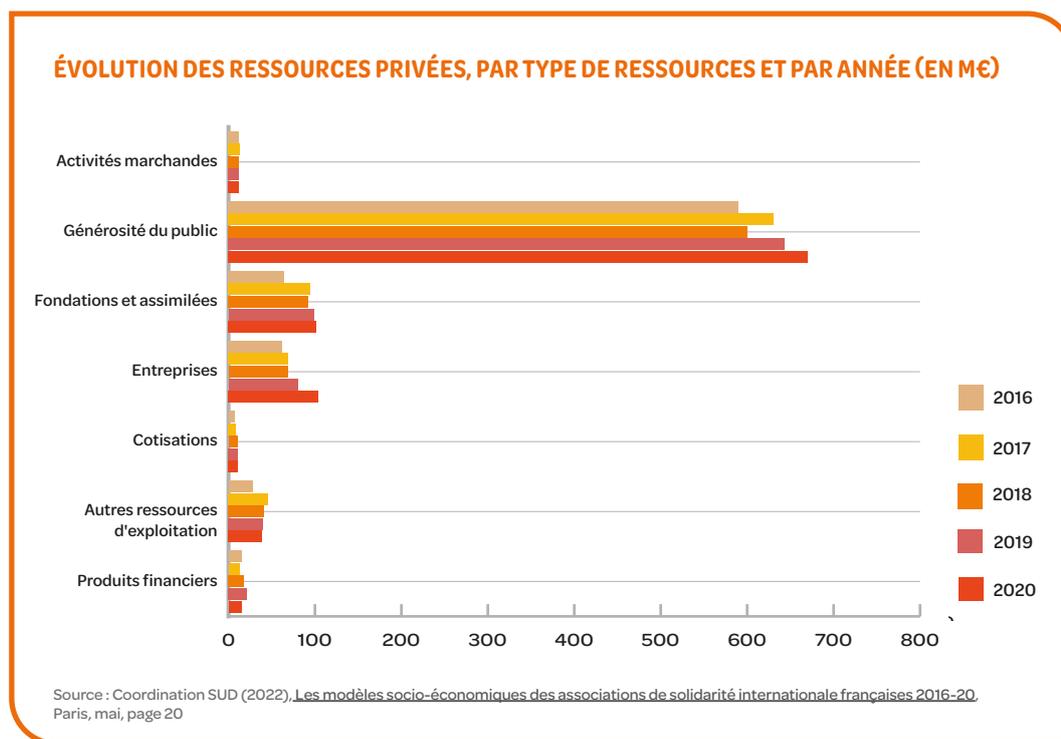
Avec certains organismes bailleurs d'urgence, il arrive même parfois que le processus soit long de plusieurs mois, comme c'est le cas par exemple avec le BHA (USAID's Bureau for Humanitarian Assistance). Après la soumission d'une demande de financement, le dossier va être revu par le BHA (siège et bureau local) qui communiquera ensuite toute question soulevée au cours de l'examen formel de la demande dans une lettre d'information (Issues Letter). Cette lettre peut contenir plus de 80 questions. Au total, il faut compter plusieurs mois pour effectivement accéder au financement.



## **2.2. LES ENJEUX AUTOUR DES FINANCEMENTS PRIVÉS (MÉCÉNAT ET FUNDRAISING)**

## 2.2. LES ENJEUX AUTOUR DES FINANCEMENTS PRIVÉS (MÉCÉNAT ET FUNDRAISING)

Selon l'étude de Coordination SUD sur les modèles socio-économiques des associations de solidarité internationale (ASI) françaises 2016-2020<sup>37</sup>, les ressources privées présentent une croissance de 22 % entre 2016 et 2020. La majorité (70 %) des fonds privés vient de la générosité du public (dons, collecte de fonds, legs, etc.) et de plus en plus des fondations (10 %) et des entreprises (10 %)<sup>38</sup>.



### 2.2.1. LES ENJEUX EXTERNES

L'accès aux financements privés constitue un enjeu croissant pour les ONG. En effet, ces fonds permettent non seulement d'apporter les cofinancements nécessaires aux subventions publiques mais servent aussi à financer ce que les fonds publics ne financent pas.

Cependant, les résultats de l'étude de Coordination SUD sur les modèles socio-économiques des associations de solidarité internationale (ASI) françaises 2016-2020 laissent craindre un certain essouffle-

37 Coordination SUD (2022), Les modèles socio-économiques des ONG françaises de solidarité internationale – période 2016 – 2020, Étude, Paris, Coordination SUD, avril

38 Coordination SUD (2022), Les modèles socio-économiques des ONG françaises de solidarité internationale – période 2016 – 2020, Étude, Paris, Coordination SUD, avril

**ment des fonds** issus de la générosité du public. Même si les Français et les Françaises, particulièrement généreuses et généreux en 2020, le sont restés en 2021 (baromètre de France Générosités<sup>39</sup>), les dons sont majoritairement faits par un noyau dur de donateurs et donatrices. Cette même étude de Coordination SUD constate en effet le **manque de nouvelles personnes bienfaitrices**, dû en partie à une mauvaise connaissance des associations.

Par ailleurs, si le mécénat d'entreprise et le soutien des fondations ont tous deux connu un fort développement sur la période 2016 à 2020, **la solidarité internationale ne représente que 5 % des domaines soutenus** (baromètre Admical du mécénat d'entreprise 2022<sup>40</sup>). Et 90 % de la générosité du public va vers les grandes et très grandes ONG, 60 % étant captée par les neuf plus grandes ONG du secteur.

Comme l'explique une chargée des financements d'une grande ONG : « *Les financements privés disponibles sont nettement plus faibles que les potentialités qui existent côté financement public. On est sur un marché où il y a beaucoup moins de possibilités et quand elles existent elles sont sur des montants qui n'ont rien à voir, nettement moindre.* » La présence d'un nombre plus important d'organisations de solidarité internationale, mais aussi d'autres secteurs (santé, environnement et social en France, par exemple), renforce la concurrence sur le marché national du don. Dans ce cadre, le niveau de notoriété de l'ONG s'avère essentiel pour fidéliser les donateurs et les donatrices et en atteindre de nouvelles et de nouveaux. Cette tendance favorise les plus grandes ONG, généralement mieux connues du grand public.

D'autre part, les fonds collectés auprès d'entreprises ou de fondations privées restent relativement faibles en France (moins de 5 % du total des ressources des ONG). Hormis quelques fondations étrangères, auprès desquelles les ressources obtenues par les ONG françaises ont augmenté, cette source de financement semble stagner : « *Malgré ce que l'on a pu dire depuis 10 ou 15 ans sur les partenariats avec le privé, le mécénat d'entreprise, etc., le potentiel est en fait assez limité* », souligne ainsi la responsable administratif et financier d'une grande ONG de développement.

Les enjeux externes résident aussi dans la capacité des ONG à **s'appuyer sur les initiatives du secteur associatif français dans sa globalité et d'y joindre leurs actions et leur plaidoyer.**

Par exemple, en 2022, la Coalition Générosités<sup>41</sup> a publié un livre blanc « Accompagner la générosité des Français » afin d'inciter les élu·es et la sphère publique à prendre davantage en compte l'écosystème rassemblant donateurs, donatrices, fondations, entreprises mécènes et associations. Le manifeste **appelle les pouvoirs publics à encourager et sécuriser l'exercice de la générosité** à travers 8 propositions qui illustrent bien les enjeux auxquels est confronté le secteur associatif français et en son sein, les organisations de solidarité internationale. Parmi ces propositions, l'instauration d'un régime fiscal simple, lisible et stable pour les dons des personnes privées et des entreprises ou la facilitation et l'encouragement aux legs et aux donations sont des sujets à suivre pour les ONG.

Auparavant, en 2018, plusieurs membres de cette coalition avaient décidé d'initier le mouvement **Giving Tuesday** ou **Journée mondiale de la générosité et de la solidarité** en France. *Giving Tuesday* est un mouvement mondial qui encourage et multiplie le don et l'engagement, et s'inscrit dans un objectif de célébration de la solidarité. L'idée est de **consacrer une journée au don sous toutes ses formes** : argent, temps (bénévolat), nourriture, objets, etc... Toutes les ONG peuvent rejoindre le mouvement, qui doit son succès à des idées créatives et à sa diffusion sur les réseaux sociaux, et déposer leur projet sur le site web français : <https://givingtuesday.fr/>

39 France générosité (2022), *Baromètre de la générosité 2021*, Site internet, 30 mai 2022

40 Admical (2022), *Baromètre du mécénat d'entreprise 2022*, Site internet, 28 novembre 2022

41 France générosité (2022), *La Coalition Générosité – Informations et membres*, Site internet, 30 janvier 2022

### 2.2.2. LES ENJEUX INTERNES

Bien qu'aujourd'hui supplantée par les financements publics internationaux, la générosité du public était la première source de financement des ONG jusqu'en 2016 et demeure la plus importante parmi les fonds privés. Les ONG considèrent généralement que ces fonds, non affectés à un projet en particulier, comptent parmi leurs « fonds propres ».

Pour faire appel à la générosité des individus, les ONG mettent en place différentes stratégies de collecte, directes et indirectes (telles que présentées dans le panorama des financements accessibles aux ONG françaises<sup>42</sup>).

- Le premier enjeu pour les ONG concerne les **moyens financiers importants** que nécessitent la **collecte de fonds privés** : il faut que l'ONG soit en mesure d'investir dans la collecte avant de récolter les fruits de son investissement. Par exemple, toutes et tous les professionnel·les s'accordent sur l'importance de posséder et de savoir gérer une base de données donateurs, donatrices, prospects, anciennes et anciens et actuel·les. Or, ceci a un coût non négligeable. Il faut aussi des **ressources humaines dédiées**, capables de **construire les stratégies et outils nécessaires**, à différencier selon la catégorie du donateur ou de la donatrice ciblée.
- Le second enjeu pour les ONG est de pouvoir consacrer le temps nécessaire aux différentes étapes de la construction d'une stratégie de levée de fonds, car sans stratégie les efforts seront vains :
  - Il est absolument essentiel pour une ONG de d'abord pouvoir travailler sur le triptyque « **vision – mission – valeurs** » qui lui permettra de définir, redéfinir ou confirmer son identité et donc son positionnement par rapport aux autres ONG. Ceci doit se faire **en lien avec la stratégie globale de l'organisation et en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes** (gouvernance, salarié·es, bénévoles...).
  - Une fois ce travail réalisé et les cibles identifiées, l'ONG devra construire un discours différenciateur (qui la distingue des autres associations) et rédiger son **argumentaire** (*case for support*) : un document rédigé dans lequel l'ONG ira puiser les éléments nécessaires pour communiquer afin de convaincre les donateurs et donatrices de l'impact et du changement social qu'apportent ses actions.
- Le troisième enjeu interne pour une ONG est **d'assurer l'implication de sa gouvernance et de ses dirigeant·es dans toute campagne de collecte**, tout particulièrement celles à destination des « grands donateurs » et des entreprises. Certaines associations pensent parfois qu'elles peuvent confier ce travail à une ressource humaine dédiée, mais ce n'est pas suffisant : les mécènes souhaitent s'adresser au président, à la présidente, au directeur, ou à la directrice. Dans les ONG de petite ou moyenne taille, l'engagement des autres salarié·es sera aussi souvent nécessaire.
- Le dernier enjeu porte sur les **considérations éthiques** : certaines ONG font le choix d'exclure de leurs prospects des entreprises œuvrant dans certains secteurs d'activités (armement, tabac, pharmacie, énergies fossiles...) ou des entreprises jugées insuffisantes au sens de leur responsabilité sociétale (RSE). Ceci implique qu'un travail soit d'abord réalisé pour déterminer les critères d'exclusion, puis que l'analyse de chaque nouvelle opportunité puisse être réalisée. Il faut donc pouvoir y dédier du temps et des ressources humaines.

<sup>42</sup> Coordination SUD (2022), [Panorama des financements accessibles aux ONG françaises](#), Étude, Paris, Coordination SUD, décembre

## 2.2.3. LES ENJEUX DE LA RELATION AVEC LES ORGANISMES BAILLEURS DE FONDS INSTITUTIONNELS PUBLICS

Le mécénat se définit comme un engagement libre de la part d'une personne ou d'une entreprise donatrice au service de causes d'intérêt général. Les fonds privés englobent les dons :

- Des personnes privées (le grand public)
- Des mécènes : les individus fortunés ou « grands donateurs »
- Des entreprises
- Des fondations

Ces différentes sources de financement sont présentées plus en détail dans le Panorama des financements accessibles aux ONG françaises.

Le recours à ces fonds privés présente des avantages et inconvénients dont les principaux sont présentés dans le tableau ci-dessous :

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les fonds issus de la générosité du public sont rarement affectés à un projet en particulier mais plutôt à la cause soutenue par l'ONG.</li> <li>• Ils constituent la plus grosse part des fonds propres d'une organisation, lui permettant ainsi de financer des actions qui n'intéressent pas les organismes bailleurs, par exemple pour certaines crises oubliées, ainsi que les coûts indirects liés à la mise en œuvre de ses actions. Ceci donne plus d'indépendance à l'ONG qui peut choisir librement d'affecter les fonds à des projets qui ne seraient pas dans les priorités géographiques et thématiques des organismes bailleurs de fonds.</li> <li>• Un « coussin » de fonds privés permet d'assurer le co-financement de subventions publiques, si aucune autre source publique n'était trouvée.</li> <li>• Les contraintes administratives et de reporting liées aux fonds issus de la générosité du public sont allégées par rapport aux fonds publics.</li> <li>• C'est généralement le cas aussi avec la plupart des fondations et des entreprises qui sont souvent plus flexibles que les organismes bailleurs publics institutionnels. Même si certaines fondations ont renforcé le format de leurs dossiers de demandes de subventions et de rapports, ils restent généralement plus « légers ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comme en témoigne une ONG dans l'étude sur les modèles économiques réalisée par Coordination SUD en 2022, les financements privés disponibles sont nettement plus faibles que les potentialités qui existent côté financement public.</li> <li>• La présence d'un nombre plus important d'organisations de solidarité internationale, mais aussi d'autres secteurs, renforce la concurrence sur le marché national et international du don.</li> <li>• Les grands donateurs affectent en général leur don à un projet précis. Le niveau de leur engagement est souvent lié à l'impact du projet.</li> <li>• Pour collecter des dons, il faut savoir investir. Selon les techniques utilisées (appel à la générosité du public, mécénat des entreprises ou des grands donateurs, réponses aux appels à projets des fondations...), l'investissement sera plus ou moins important et portera à la fois sur les compétences humaines et aussi techniques (achat de bases de données donateurs ou donatrices, outils de marketing et de communication, outils de gestion).</li> <li>• Les relations avec les entreprises et les grands donateurs se construisent dans la durée et il est habituel de voir s'écouler 18 mois à deux ans entre le premier contact avec le ou la mécène et le premier don.</li> <li>• De nombreuses fondations exigent des cofinancements.</li> <li>• Certaines fondations complexifient leurs modalités d'accès et de gestion, se rapprochant de plus en plus des organismes bailleurs publics en termes de modalités.</li> </ul>



Coordination SUD propose plusieurs outils pour vous accompagner dans la recherche de financements privés :

- Formation - Développer ses financements avec les fondations :

[www.coordinationsud.org/formation/developper-ses-financements-avec-les-fondations](http://www.coordinationsud.org/formation/developper-ses-financements-avec-les-fondations)

- Accompagnement FRIO :

[www.coordinationsud.org/frio](http://www.coordinationsud.org/frio)

- Conseils méthodologiques dans le Panorama des financements :

[www.coordinationsud.org/document-ressource/panorama-des-financements-accessibles-aux-ong-francaises](http://www.coordinationsud.org/document-ressource/panorama-des-financements-accessibles-aux-ong-francaises)

**Rédactrice**

Claire Becker, elea conseil & formation  
[claire.becker@elea-cf.com](mailto:claire.becker@elea-cf.com),  
[www.elea-cf.com](http://www.elea-cf.com)



**Coordination éditoriale**

Diary Ba, Coordination SUD

**Directeur éditorial**

Reynald Blion, Coordination SUD

**Conception graphique**

Esther James Design Mandarine

**Crédit photo de couverture**

© LightField Studios, Shutterstock



**COORDINATION SUD**

---

**Rassembler & agir**  
**pour la solidarité internationale**

COORDINATION SUD  
14 passage Dubail · 75010 Paris  
Tél. : 01 44 72 93 72  
[www.coordinationsud.org](http://www.coordinationsud.org)

---