



ETUDE SUR LES PRATIQUES DES ONG FRANCAISES DANS UN CONTEXTE FINANCIER DIFFICILE

PRESENTATION DE L'ETAT DES LIEUX

UNE TAILLE D'ÉCHANTILLON QUI PERMET UN ÉTAT DES LIEUX REPRÉSENTATIF

► Un échantillon total de 65 ONG

- 35 réponses directes de la part des ONG contactées
- 30 ONG pour lesquelles les comptes ont été récupérés sur le site du journal officiel
- N.B. : notre échantillon n'intègre pas les ONG ayant cessé leur activité au cours de la période 2008-2011.

► Deux types de regroupements pour constituer des groupes homogènes

par typologie d'intervention

	Nombre de ONG
développement	46
éducation-formation / plaidoyer	10
Humanitaire	9
Total échantillon	65

par taille de budget

	Nombre de ONG
A < 1 M€	16
B = de 1 à 3 M€	16
C = de 3 à 6 M€	11
D = de 6 à 15 M€	12
E > 15 M€	10
Total échantillon	65

UN ÉTAT DES LIEUX EN QUATRE POINTS

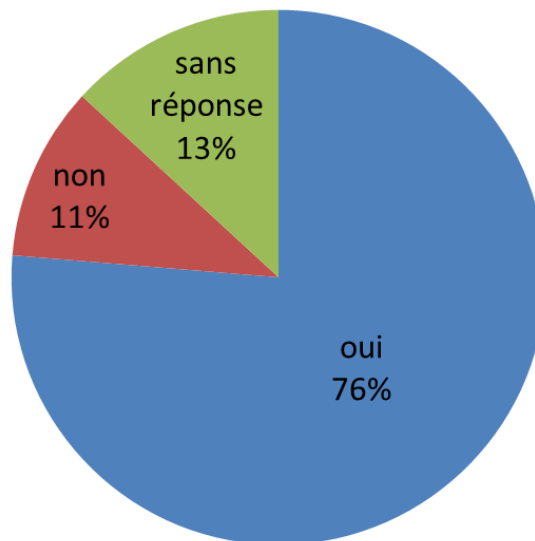
- ▶ **Un premier éclairage global** sur les évolutions de l'ensemble de l'échantillon de 2008 à 2011.
- ▶ **Un état des lieux spécifique** a chacun des 3 grands domaines d'intervention : Humanitaire, Education-Formation / Plaidoyer et Développement.
 - ▶ Avec un détail des ONG de Développement par tranche budgétaire.
- ▶ **Un éclairage particulier** sur les ONG ayant connu une **situation déficitaire** significative entre 2008 et 2011.
- ▶ **Un état des lieux par tranche budgétaire**, tous types d'interventions confondus.

L'ÉTAT DES LIEUX EN SYNTHÈSE

- ▶ Entre 2008 et 2011, le modèle économique des **ONG les plus importantes** (plus de 15 M€), **humanitaires principalement, s'est renforcé.**
- ▶ Sur cette même période, **les petites ONG** (budget inférieur à 1 M€) apparaissent **particulièrement fragilisées.**
- ▶ **Cette fragilité se retrouve** chez les ONG **jusqu'à 3 M€ de budget.**
- ▶ **Les ONG de taille supérieure** ont connu en moyenne **un développement de leurs ressources**, mais cela recouvre des **réalités très hétérogènes.**
- ▶ **Majoritairement**, les ONG restent **très dépendantes des subventions, ce qui les fragilise** en limitant leur capacité à renforcer leurs ressources propres.

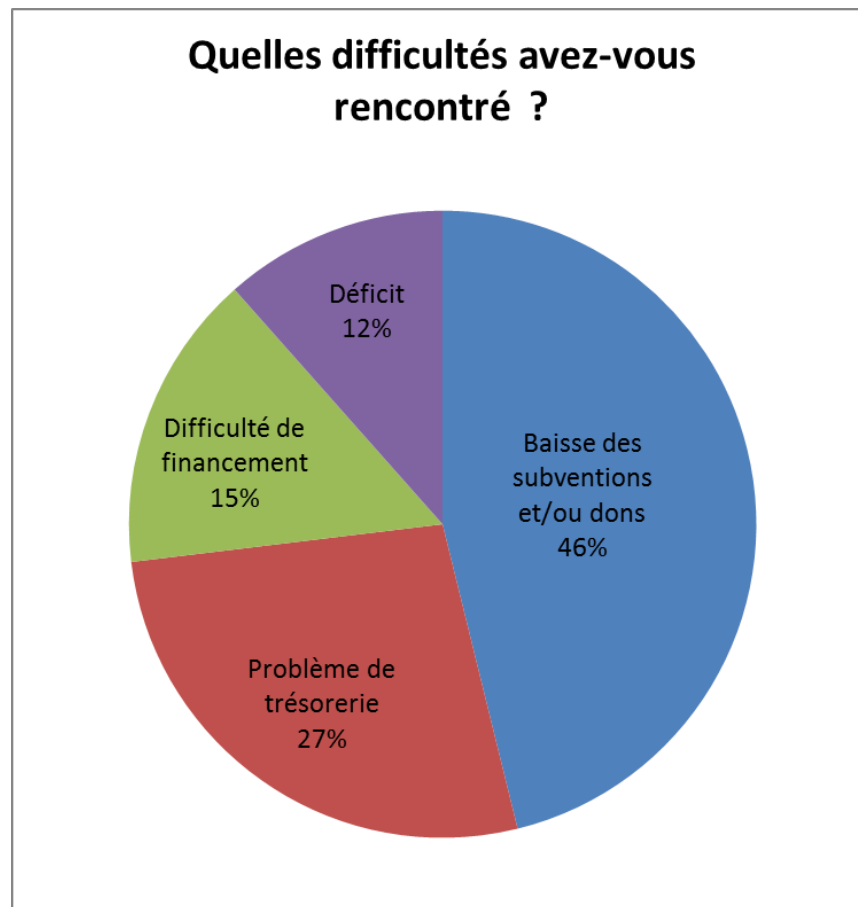
DES CONSTATS CONFIRMES PAR L'ENQUÊTE AUPRÈS DES MEMBRES DE COORDINATION SUD

Avez-vous rencontré des difficultés économiques ou financières ces 3 dernières années ?



Sur un total de 38 réponses

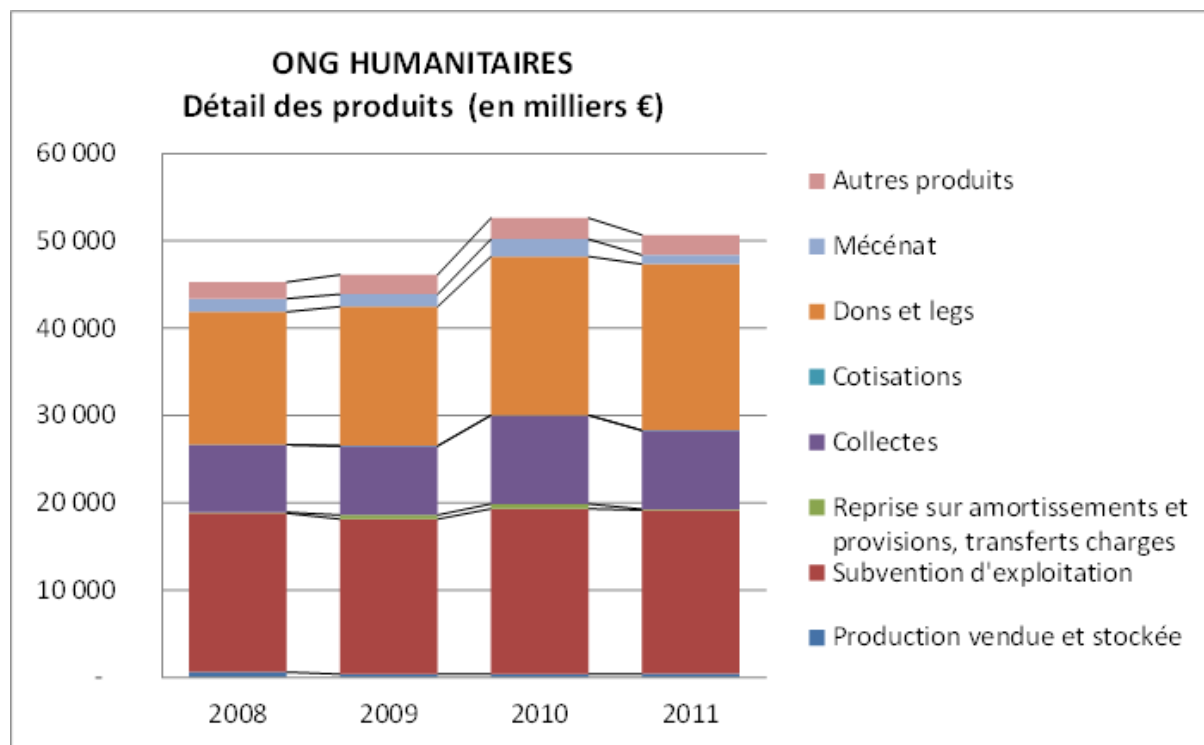
DES CONSTATS CONFIRMES PAR L'ENQUÊTE AUPRÈS DES MEMBRES DE COORDINATION SUD



Sur un total de 26 réponses parmi les 29 ONG ayant répondu avoir rencontré des difficultés

LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DES GRANDES ONG HUMANITAIRES S'EST RENFORCÉ

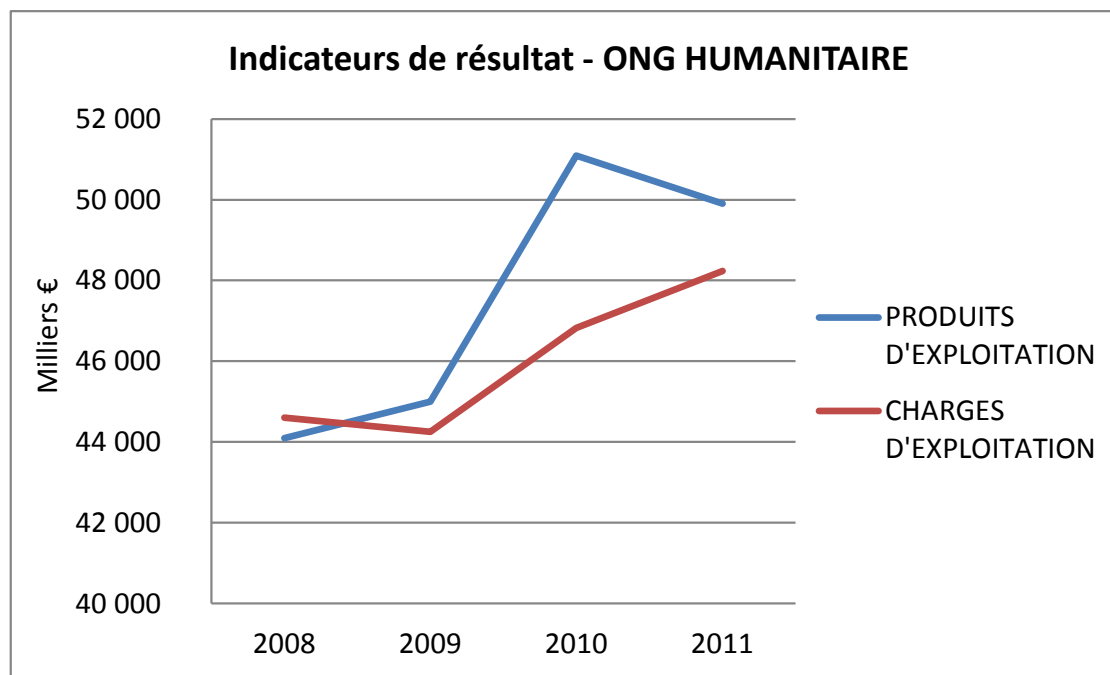
- ▶ Les budgets ont sensiblement augmenté à partir de 2010, du fait des fonds reçus pour intervenir en Haïti.
- ▶ Notons que la part des subventions (40% des produits) est équivalente à celle des dons.



LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DES GRANDES ONG HUMANITAIRES S'EST RENFORCÉ

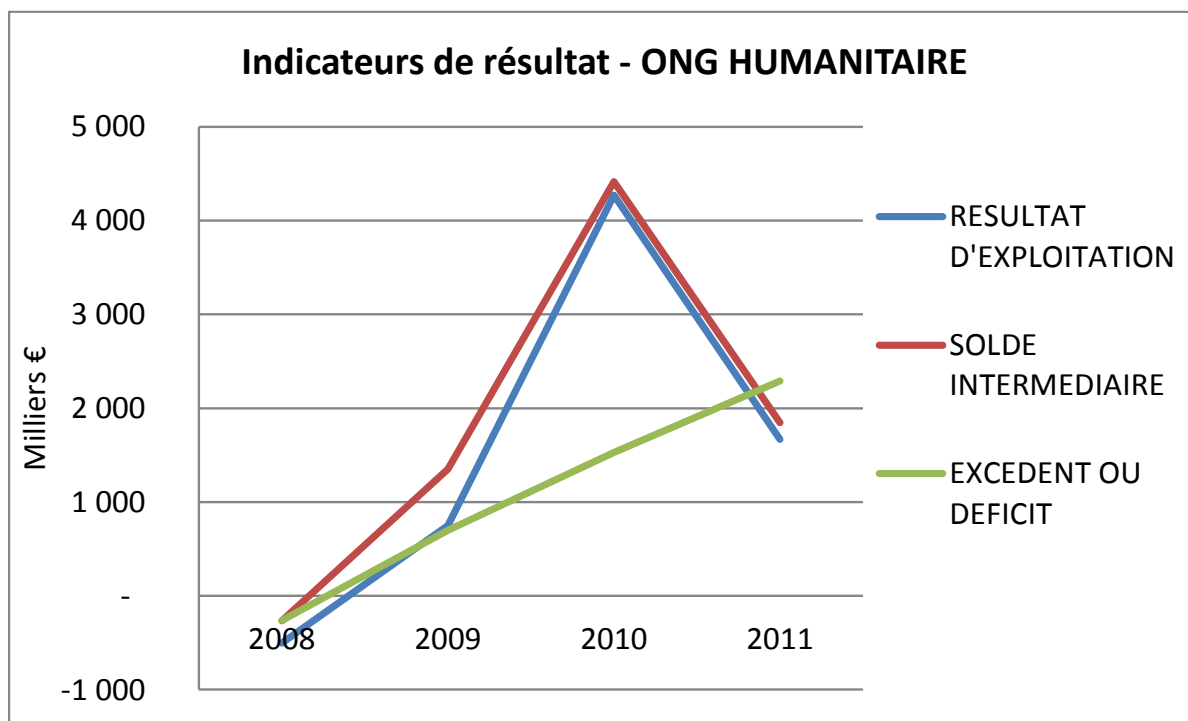
Les charges ont progressé moins rapidement avec :

- ▶ La diminution des charges de personnel et des charges d'activité ;
- ▶ L'augmentation des financements délégués / subventions accordés ;
- ▶ Ce qui reflète une évolution du modèle d'organisation (fédération ou filialisation).



LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DES GRANDES ONG HUMANITAIRES S'EST RENFORCÉ

- ▶ Elles ont reporté massivement des fonds non consommés de 2010 sur 2011,
- ▶ Ce qui a contribué à lisser le résultat, qui augmente fortement et très régulièrement sur la période.



LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DES GRANDES ONG HUMANITAIRES S'EST RENFORCÉ

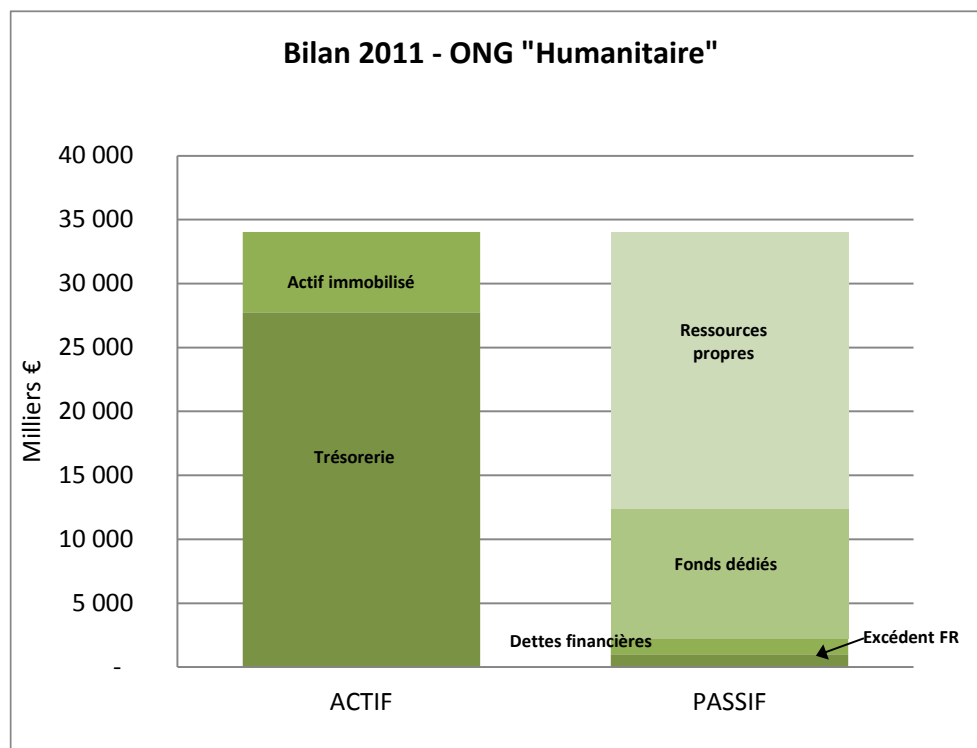
- ▶ Elles bénéficient aussi d'une structure solide, avec des fonds propres conséquents.
- ▶ Ce qui leur permet d'absorber les décalages et les fluctuations dans le temps et de financer leur développement.

Ressources propres :

- 22 M€ en moyenne,
- soit 64% du total du bilan.

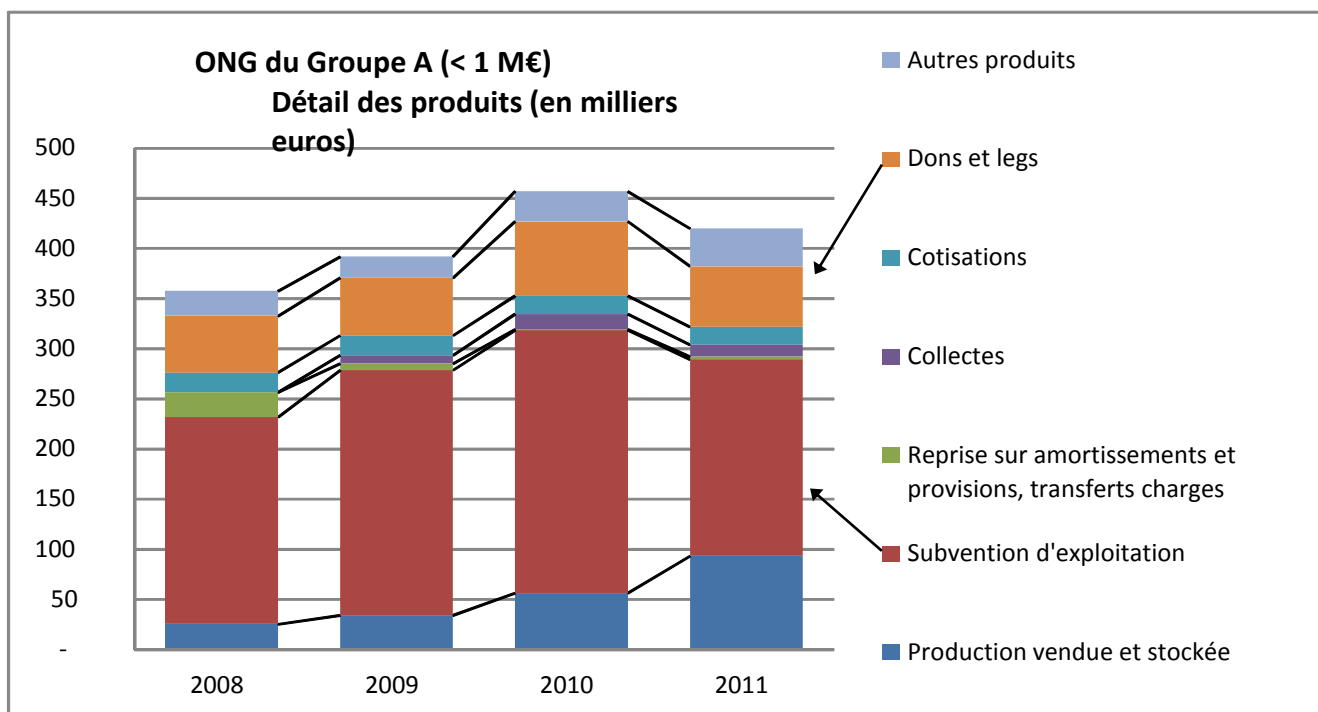
Fonds dédiés :

- 10 M€,
- soit 30% du passif,
- 37% de la trésorerie.



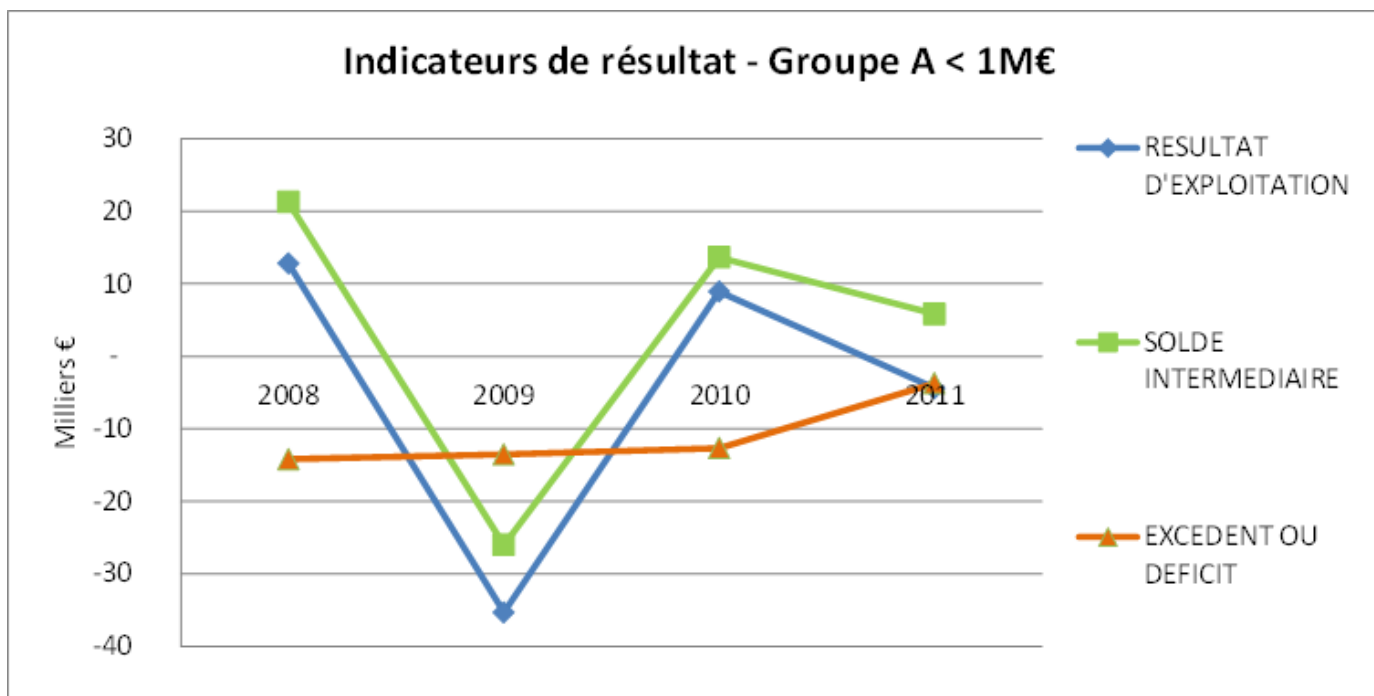
LES PLUS PETITES ONG APPARAISSENT PARTICULIÈREMENT FRAGILISÉES

- ▶ Budget < 1 M€.
- ▶ Une grande dépendance aux subventions publiques, en fort recul en 2011.



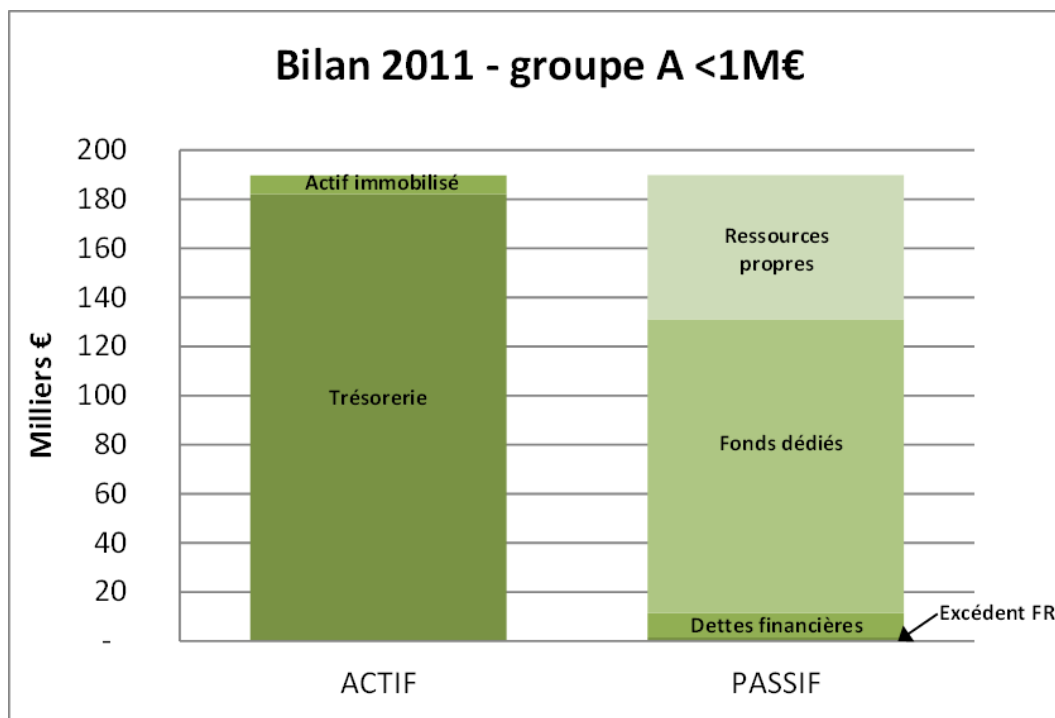
LES PLUS PETITES ONG APPARAISSENT PARTICULIÈREMENT FRAGILISÉES

- ▶ Elles ne parviennent pas à équilibrer leurs comptes.
- ▶ 75% de cet échantillon a enregistré un déficit significatif (>5% de leurs produits) au moins une fois sur ces quatre années.



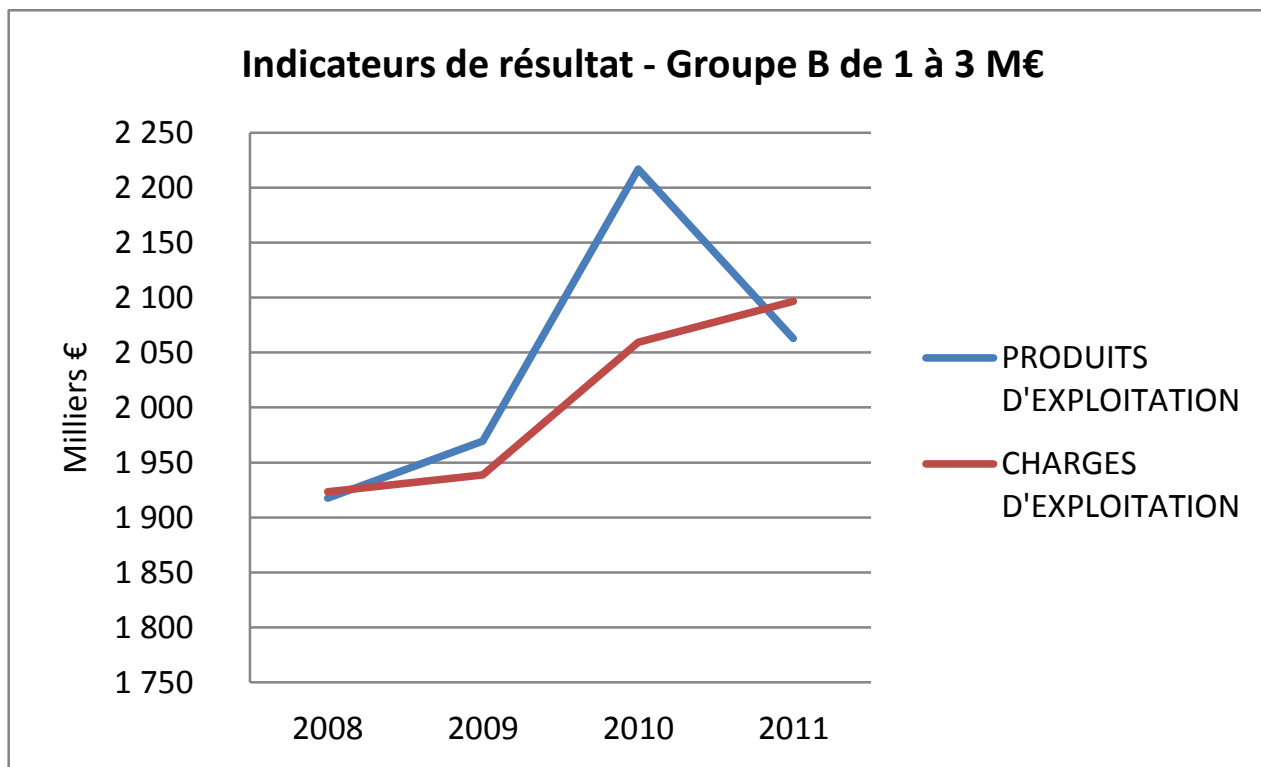
LES PLUS PETITES ONG APPARAISSENT PARTICULIÈREMENT FRAGILISÉES

- ▶ Une absence de marges de manœuvre pour faire face aux fluctuations conjoncturelles des ressources :
- ▶ des ressources propres à hauteur de 60 K€ en moyenne ;
- ▶ les fonds dédiés représentent plus de 60% de leur passif.



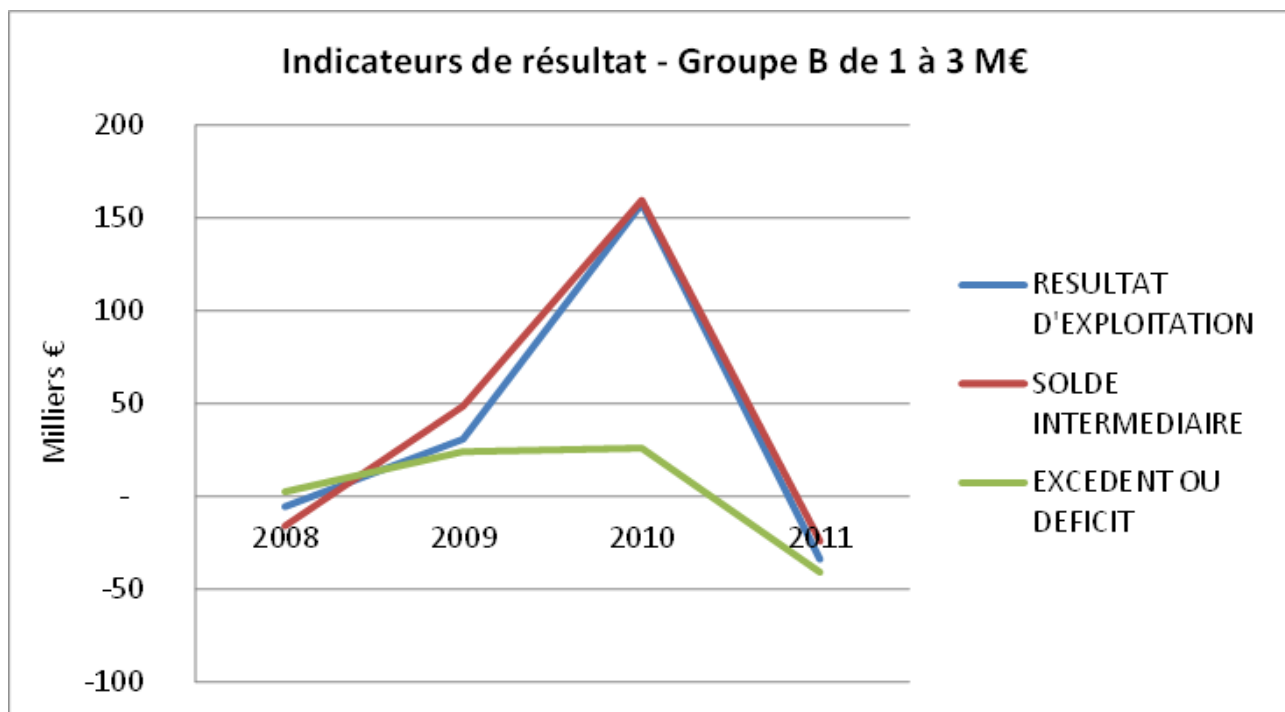
CETTE FRAGILITÉ SE RETROUVE CHEZ LES ONG JUSQU'À 3 M€ DE BUDGET

- Pour la plupart, elles n'ont pas su faire face à la baisse des subventions enregistrée en 2011.



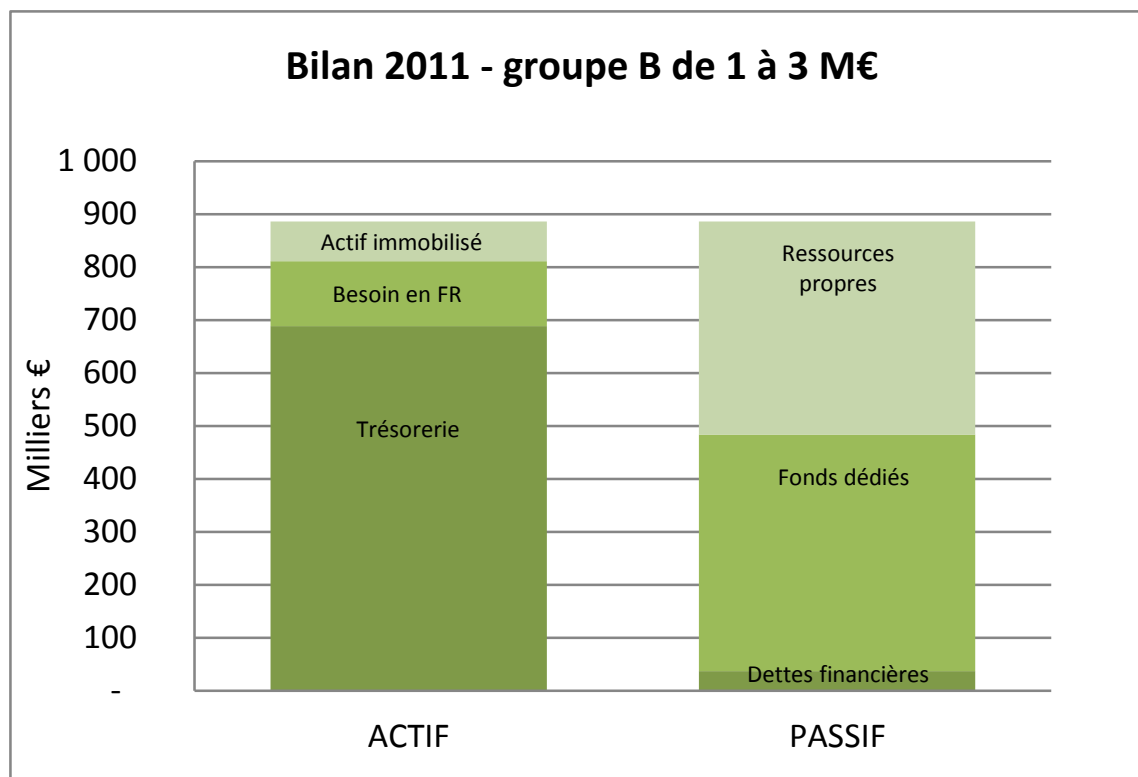
CETTE FRAGILITÉ SE RETROUVE CHEZ LES ONG JUSQU'À 3 M€ DE BUDGET

- Par manque d'anticipation ou du fait d'un niveau de charges incompressible et néanmoins trop élevé, leurs résultats se sont dégradés et sont devenus déficitaires.



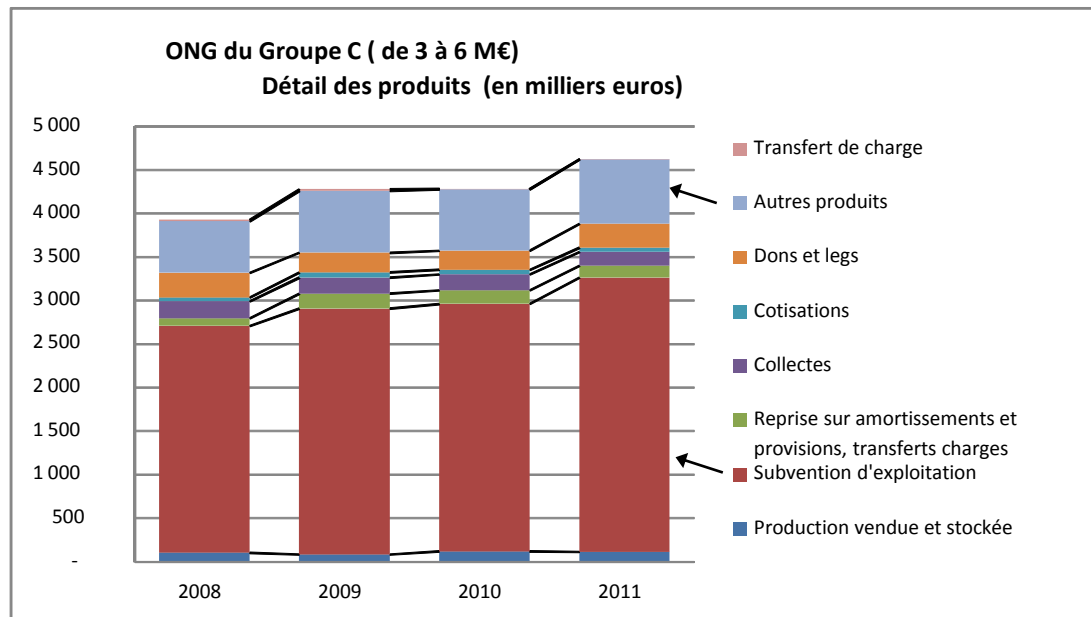
CETTE FRAGILITÉ SE RETROUVE CHEZ LES ONG JUSQU'À 3 M€ DE BUDGET

- ▶ Des ressources propres réduites (400 K€ en moyenne à fin 2011),
 - mais qui permettent néanmoins d'absorber le déficit 2011.
- ▶ Des fonds dédiés qui représentent plus de 50% du passif.



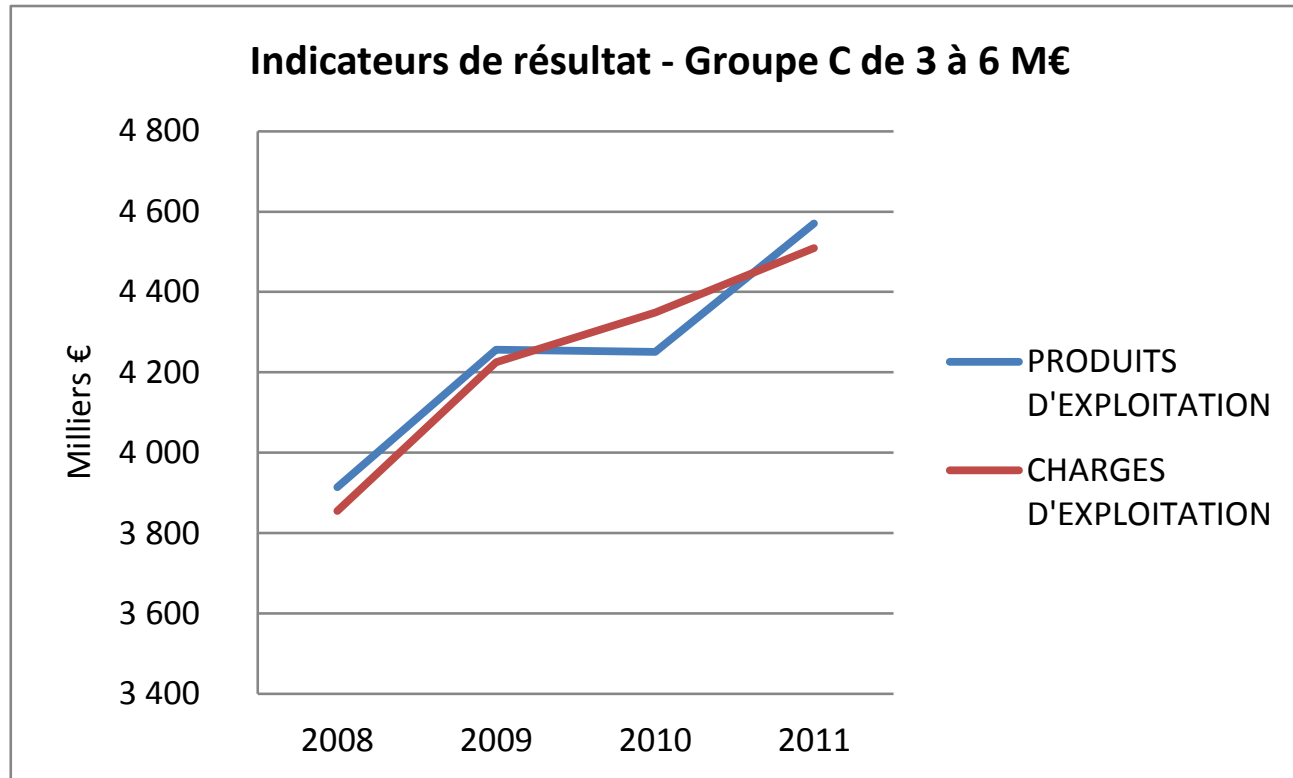
LES ONG AVEC UN BUDGET SUPÉRIEUR ONT DÉVELOPPÉ LEURS RESSOURCES, MAIS RESTENT FRAGILES

- ▶ Budget : 3 à 6 M€.
- ▶ Pour les ONG de taille plus importante, les subventions ont progressé régulièrement, avec un palier marqué en 2010.
- ▶ Elles restent fragiles, car très dépendantes des subventions (70% des produits) malgré un effort de diversification des produits.



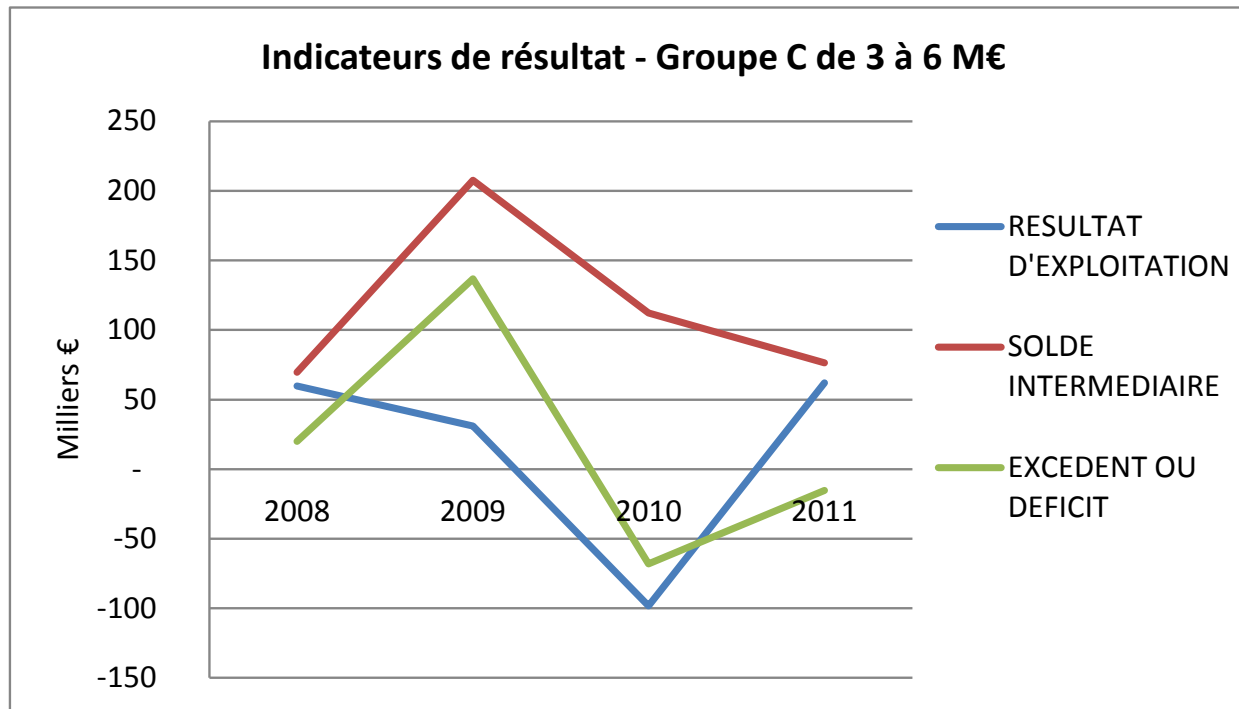
LES ONG AVEC UN BUDGET SUPÉRIEUR ONT DÉVELOPPÉ LEURS RESSOURCES, MAIS RESTENT FRAGILES

- ▶ Budget : 3 à 6 M€.
- ▶ Les charges ont augmenté de manière continue, malgré un pallier des ressources en 2010.



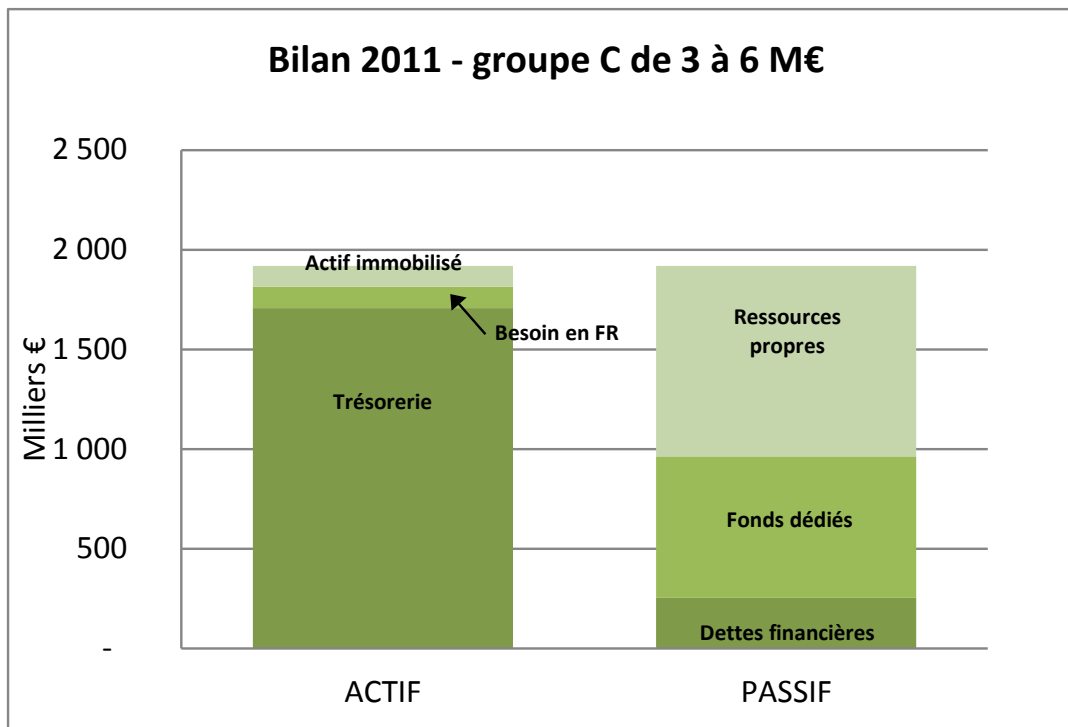
LES ONG AVEC UN BUDGET SUPÉRIEUR ONT DÉVELOPPÉ LEURS RESSOURCES, MAIS RESTENT FRAGILES

- ▶ Budget : 3 à 6 M€.
- ▶ De ce fait, le résultat net a été négatif en 2010 (-100 K€ en moyenne),
- ▶ pour remonter en 2011 sans toutefois atteindre l'équilibre.



LES ONG AVEC UN BUDGET SUPÉRIEUR ONT DÉVELOPPÉ LEURS RESSOURCES, MAIS RESTENT FRAGILES

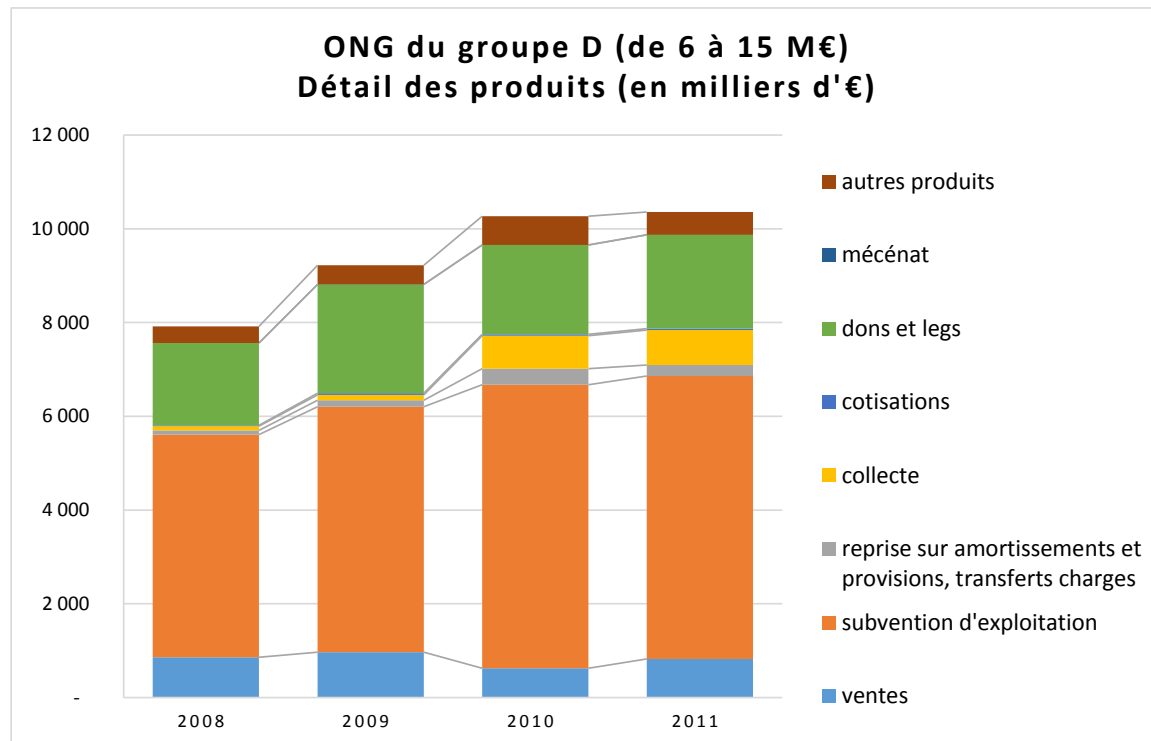
- ▶ Budget : 3 à 6 M€.
- ▶ Des fonds propres qui représentent 50% du total du bilan (1 M€ en moyenne) ;
- ▶ Une capacité à emprunter si besoin
 - Dettes à hauteur de 13% du bilan et 27% de leurs ressources propres.



LES ONG AVEC UN BUDGET SUPÉRIEUR ONT DÉVELOPPÉ LEURS RESSOURCES, MAIS RESTENT FRAGILES

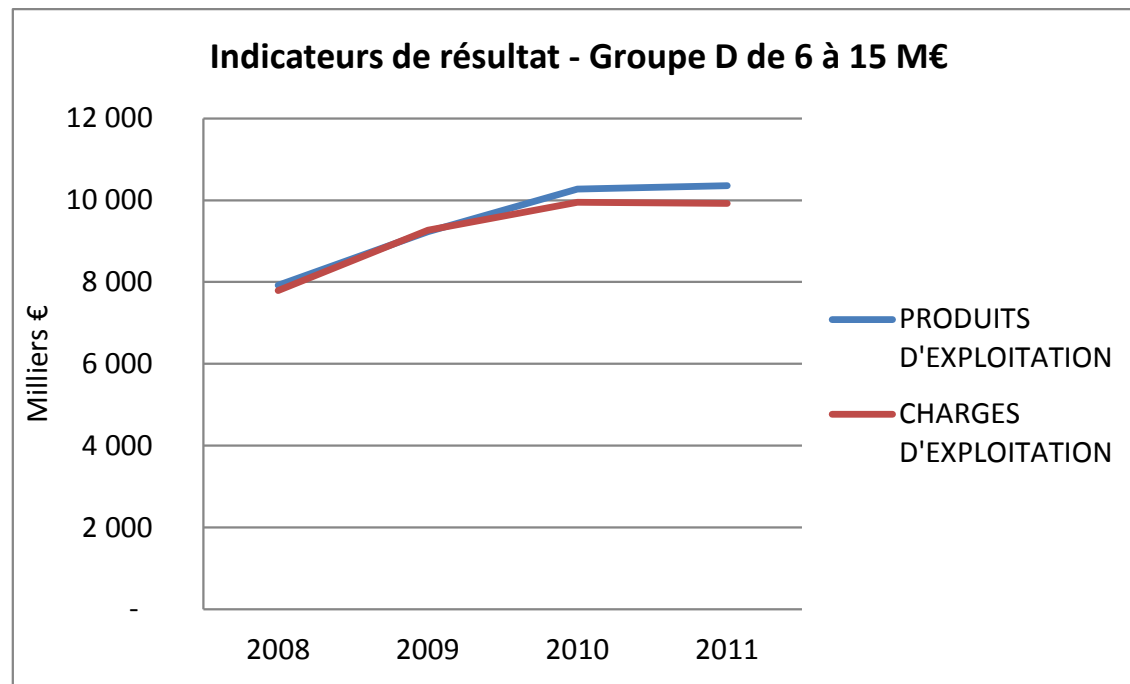
Les ONG de 6 à 15 M€ de budget, sont dans la même dynamique :

- ▶ Leurs produits d'exploitation ont été globalement en croissance et diversifiés,
- ▶ Mais elle restent majoritairement dépendantes des subventions (60% des produits)



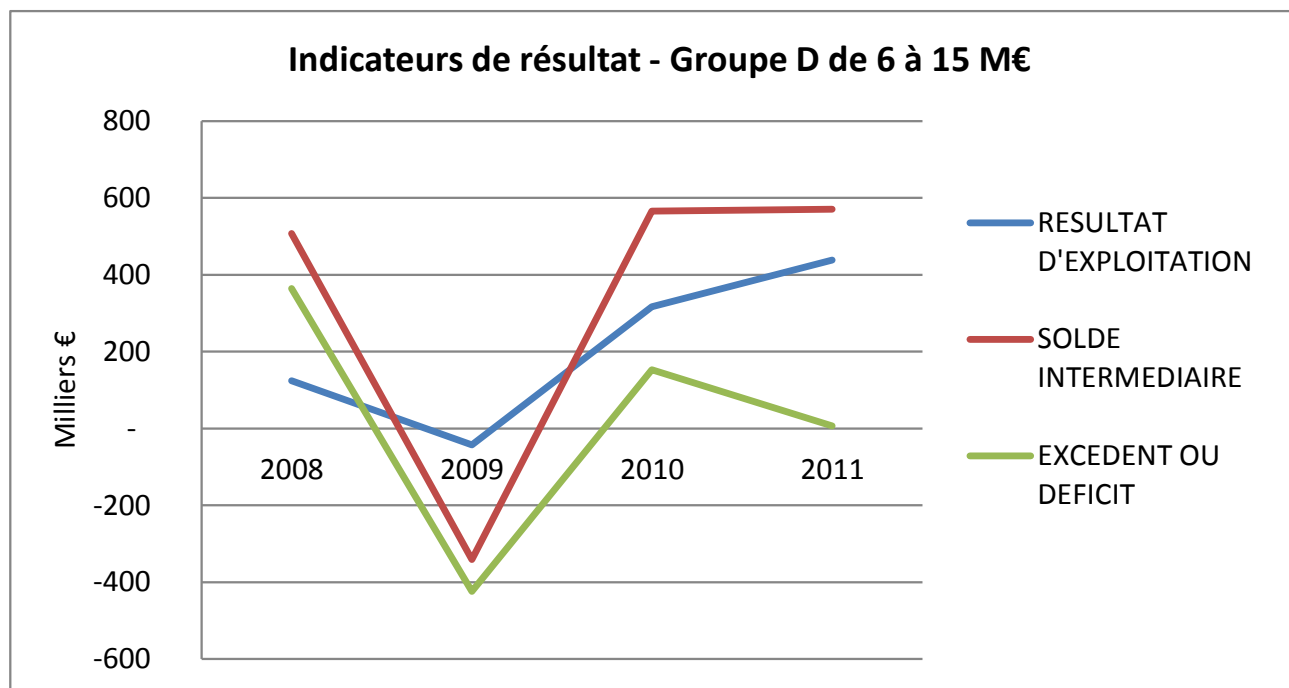
LES ONG AVEC UN BUDGET SUPÉRIEUR ONT DÉVELOPPÉ LEURS RESSOURCES, MAIS RESTENT FRAGILES

- ▶ Budget : 6 à 15 M€.
- ▶ Les charges ont progressées régulièrement pour répondre à la hausse de l'activité et donner les moyens nécessaires au développement



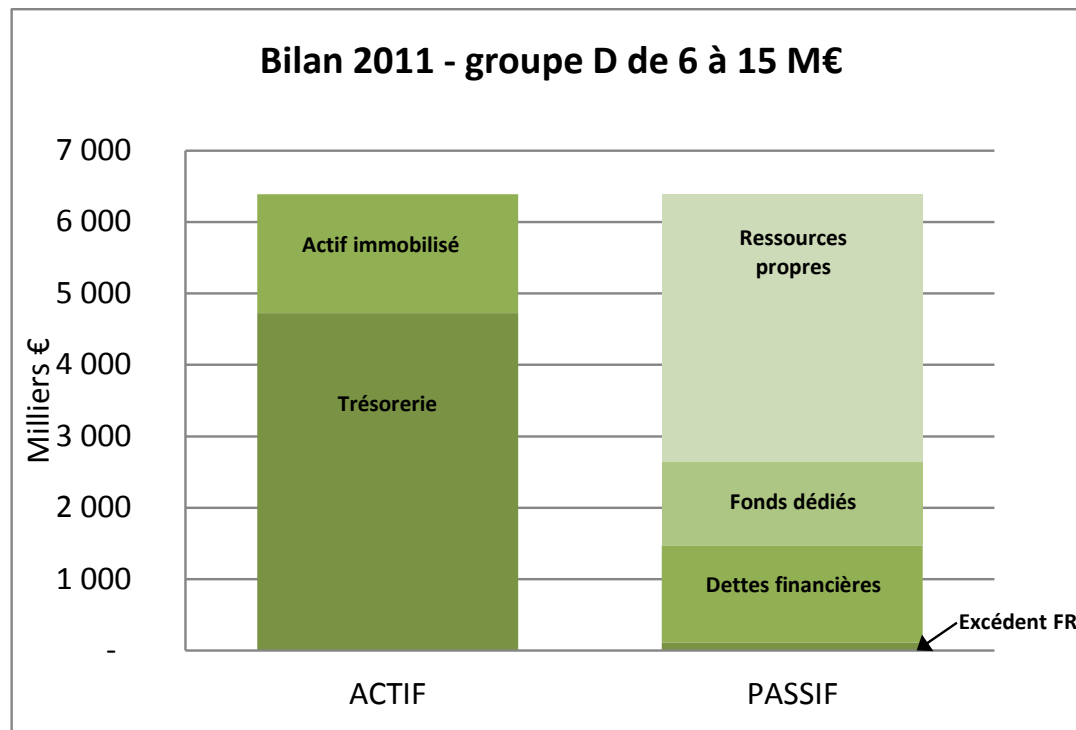
LES ONG AVEC UN BUDGET SUPÉRIEUR ONT DÉVELOPPÉ LEURS RESSOURCES, MAIS RESTENT FRAGILES

- ▶ Budget : 6 à 15 M€.
- ▶ La faiblesse de leurs marges de manœuvre en terme d'exploitation les a amenées à voir fluctuer leurs résultats.



LES ONG AVEC UN BUDGET SUPÉRIEUR ONT DÉVELOPPÉ LEURS RESSOURCES, MAIS RESTENT FRAGILES

- ▶ Budget : 6 à 15 M€.
- ▶ Elles disposent néanmoins de davantage de ressources propres (3 M€ en moyenne), complétées par des fonds dédiés et des dettes financières.



LES DIFFERENTES STRATEGIES IDENTIFIÉES DANS LES ANALYSES DE CAS

ENQUÊTE AUPRÈS DES MEMBRES DE COORDINATION SUD : DES RÉPONSES QUI ONT MOTIVÉ UNE ANALYSE PLUS APPROFONDIE

Quelles actions avez-vous engagé pour y faire face ?	nombre de citations	
Amélioration de l'organisation	15	29%
Diversification des sources de financements	14	27%
Réduction des charges	11	22%
Réflexion sur le projet stratégique	4	8%
Négociation des conditions bancaires	3	6%
Changement de modèle économique	2	4%
Diversification d'activité	1	2%
Emprunt	1	2%
Total	51	100%

Citations des 29 ONG ayant répondu avoir rencontré des difficultés

INTRODUCTION MÉTHODOLOGIQUE

Méthodologie pour la sélection du panel :

- ▶ **Pré-identification d'un échantillon de 30 ONG et associations.**
- ▶ **Sollicitation directe de 18 ONG et plusieurs réseaux associatifs.**
- ▶ **11 associations ont donné leur accord** pour participer à la deuxième phase.
- ▶ **9 fiches ont été retenues et validées :**
 - ACF, AVSF, ESSENTIEL, IECD, PLANETE URGENCE, PU-AMI, SANTE SUD, SMAC 07, SPORT DANS LA VILLE.
 - Ces associations ont validé le principe que les fiches ne seraient pas anonymes et feraient apparaître les détails nécessaires à la compréhension de la problématique et l'analyse qualitative.

INTRODUCTION MÉTHODOLOGIQUE

Pour chacun des cas approfondis, nous avons suivi la méthodologie suivante :

- ▶ Analyse des documents portant sur les quatre derniers exercices.
- ▶ 2 à 3h d'entretiens, impliquant une ou plusieurs personnes ressources.
- ▶ Rédaction d'une fiche analytique.
- ▶ Validation de chaque fiche par l'association concernée avant diffusion.

LES STRATÉGIES DE SORTIE DE CRISE ANALYSÉES

Il ressort des 9 cas analysés,

4 types de stratégie de réponse :

- ▶ Sortie de crise gérée de manière individuelle ;
- ▶ Rapprochement ;
- ▶ Partenariats association / entreprises ;
- ▶ Collecte de fonds.

LES EXPÉRIENCES DE SORTIE DE CRISE GÉRÉES DE MANIÈRE INDIVIDUELLE

Associations : ESSENTIEL et PLANETE URGENCE

- ▶ **Objectif : revenir à l'équilibre et retrouver de la croissance.**
- ▶ **Enjeu : réussir un changement d'échelle** pour
 - être plus visibles et accéder à de nouveaux financements ;
 - mieux faire face aux fluctuations de ressources ;
 - absorber les dépenses de développement.
- ▶ **Actions clés :** s'agissant de petites structures avec quasiment pas de ressources propres, elles ont dû à la fois :
 - maîtriser leurs charges ;
 - diversifier leurs activités ;
 - et s'appuyer sur des partenariats.

LES EXPÉRIENCES DE SORTIE DE CRISE GÉRÉES DE MANIÈRE INDIVIDUELLE

► Enseignements principaux :

- **Anticiper** avant que ses marges de manœuvre ne soient complètement réduites
- Ne pas en rester au seul constat et **engager une dynamique** de sortie de crise
- Être en capacité de **prendre des décisions difficiles**, qu'elles soient :
 - offensives (recrutement, nouvelles activités, déploiement géographiques, etc.),
 - défensives (réductions des effectifs, réduction de charges, etc.),
 - ou correctives (réforme de la gouvernance, par exemple).
- S'appuyer sur un **projet solide et partagé** dans ses objectifs entre les administrateurs, les équipes, les partenaires et les financeurs pour créer de la confiance.
- C'est en s'appuyant sur cette **confiance** qu'il est possible d'engager et de réussir le redressement de la situation.

LES EXPÉRIENCES DE RAPPROCHEMENT

Associations : AVSF, PU-AMI, SANTE SUD et SMAC 07, soit 8 associations concernées.

- ▶ **Objectif : fusion, adossement ou mutualisation.**
- ▶ **Enjeu : changer d'échelle** pour :
 - être plus visibles ;
 - accéder à de nouveaux financements de manière pérenne ;
 - financer les postes nécessaire au développement et à la consolidation du projet.
- ▶ **Actions clés :**
 - Choix interne pour la stratégie d'alliance.
 - Recherche de cible (partenaires associatifs ou autre).
 - Approche et discussion avec le partenaire potentiel.
 - Choix du mode d'alliance et finalisation du projet de rapprochement.
 - Réussir l'intégration des équipes et des projets dans le nouvel ensemble.

LES EXPÉRIENCES DE RAPPROCHEMENT

► Enseignements principaux :

- Une opération de rapprochement est **longue et complexe**.
- Elle exige une **proximité de culture et une forte complémentarité** de terrain, d'activités et idéalement de modèle économique.
- Elle permet une **augmentation de la visibilité** et un **changement d'échelle** pour faciliter l'accès à des financement.
- **Les économies d'échelles** ne sont pas citées comme le premier résultat ni le principal objectif des rapprochements.
- Les opérations de rapprochement, si elles augmentent la surface financière, **ne règlent pas pour autant la problématique des fonds propres** trop limités.

LES EXPÉRIENCES DE RAPPROCHEMENT

- Les cas étudiés pointent le **problème des frictions culturelles** que posent toutes les situations de fusion et de rapprochement.
- La **fusion** des structures, choisie par AVSF et PU-AMI, permet de **construire plus rapidement une identité et une culture commune**.
- L'expérience du projet SMAC 07 montre une **alternative intéressante** à la fusion classique ou à l'adossement à un groupe : le **rapprochement** des 3 associations culturelles s'est opéré **de manière graduelle dans le temps**, au gré des nécessités.

LES DÉMARCHES PARTENARIALES ASSOCIATION / ENTREPRISES

Associations : IECD et SPORT DANS LA VILLE

- ▶ **Objectif : Diversifier les ressources.**
- ▶ **Enjeu : renforcer le modèle économique :**
 - En diminuant la dépendance aux subventions ;
 - En professionnalisant la structure.
- ▶ **Actions clés :**
 - Construire dès l'origine un **modèle d'association ouvert aux partenariats avec les entreprises.**
 - **Intégrer la culture de l'entreprise** par le biais de son CA et/ou de ses salariés.

LES DÉMARCHES PARTENARIALES ASSOCIATION / ENTREPRISES

► Enseignements principaux :

- Les démarches partenariales avec les entreprises doivent être le fruit d'un **choix politique assumé** au sein de l'association.
- Ces démarches ne semblent pas dépendre d'activités spécifiques.
- Une **gouvernance ouverte** à des profils d'horizons variés (entreprises, universités, administrations, etc.)...
- ...**ainsi que diversité des profils** au sein de ses équipes (au siège comme sur le terrain) et **professionnalisme** constituent un enjeu interne fort.

LES DÉMARCHES PARTENARIALES ASSOCIATION / ENTREPRISES

► Facteurs clés de succès :

- **Des dirigeants impliqués** dans les partenariats.
- **Un lien régulier** avec les entreprises partenaires et son réseau d'entreprises et de dirigeants.
- **Une approche professionnelle**, en définissant clairement les avantages retirés par l'entreprise.
- **Une véritable démarche de prospection commerciale** avec des moyens humains et financiers dédiés.

UNE DÉMARCHE DE COLLECTE DE FONDS

Association : ACF

- ▶ **Objectif : Diversifier les ressources**
- ▶ **Enjeu : garantir l'indépendance dans l'utilisation de fonds non affectés :**
 - Pour financer les frais de structure ;
 - Pour financer la recherche et le développement.
- ▶ **Actions clés :**
 - Investissement dans une véritable campagne marketing.
 - Allocations de moyens humains et financiers importants et inscrits dans la durée.

UNE DÉMARCHE DE COLLECTE DE FONDS

► Enseignements principaux :

- La démarche de collecte n'est **pas adaptée aux plus petites ONG**.
- **la réussite** de la collecte de fonds privés est directement **liée aux moyens** qui lui sont alloués.
 - Dans le cas d'ACF, 11% des charges et 15% des effectifs du siège.
- La collecte demande une **approche très professionnelle** avec des personnes dédiées à des champs de collecte spécifiques.
- Les efforts de communication et de marketing doivent être **ciblés en fonction du public visé**.

UNE DÉMARCHE DE COLLECTE DE FONDS

► Enseignements principaux :

- **L'organisation d'évènement** permet de cumuler des bénéfices en termes de communication, de visibilité et de collecte de fond.
- Le développement de partenariats avec les entreprises **permet des actions variées et innovantes.**

LES ENSEIGNEMENTS GLOBAUX ET TRANSVERSAUX ISSUS DES ANALYSES DE CAS

UNE GOUVERNANCE TOURNÉE VERS L'ANTICIPATION ET LA RÉACTIVITÉ

- ▶ **Enjeu : permettre la régularité** de la prise en compte des problématiques économiques et financières dans les réflexions internes pour anticiper et être plus réactif.

- ▶ **Facteurs clés de succès :**
 - Intégrer la problématique économique dans la réflexion stratégique.
 - Intégrer les compétences économiques et de gestion par des profils variés dans la gouvernance.
 - Mettre en place des indicateurs simples et pertinents.
 - Favoriser la dimension participative pour articuler les différentes visions :
 - Prise de recul des administrateurs et des personnes ressources externes ;
 - Identification des signaux précurseurs des difficultés terrains par les salariés.

DES ÉQUILIBRES MAÎTRISÉS ET DES RESSOURCES NON AFFECTÉES POUR RENFORCER LES FONDS PROPRES

► **Enjeu : garantir les équilibres.**

► **Facteurs clés de succès :**

- Maîtrise des charges et limitation des charges fixes.
- Délocalisation de la gestion des projets et d'une partie de la recherche de fonds localement.
- Suivi régulier d'indicateurs pertinents et adaptés.
- Simplification de certains principes comptables (fonds dédiés et report de ressources).
- Développement de fonds non affectés d'origine privée.

LA DIVERSIFICATION DES RESSOURCES COMME GAGE DE SOLIDITÉ

- ▶ **Enjeu : éviter une trop forte dépendance.**
- ▶ **Facteurs clés de succès :**
 - Dégager des ressources humaines et des moyens financiers dédiés.
 - Varier les bailleurs.
 - Développer la recherche de financements localement.
 - Introduire ou augmenter la part de ressources d'origine privée.
 - Intégrer des activités de prestation de services.

LA VISIBILITÉ ET L'ADAPTATION DES ACTIONS POUR SÉCURISER LES RESSOURCES

- ▶ **Enjeu : se démarquer et être clairement identifié** pour la qualité de ses actions et la solidité de sa structure.

- ▶ **Facteurs clés de succès :**
 - Forte spécialisation, qui apporte à la fois légitimité, visibilité et reconnaissance.
 - Capacité à s'ouvrir à de nouveaux champs et à réinterroger son mode opératoire, ses activités et son terrain d'intervention.
 - Capacité à nouer des partenariats opérationnels avec d'autres ONG, des associations d'autres secteurs, ou des acteurs non associatifs.

LES PARTENARIATS ET LES RÉSEAUX COMME RELAIS ET SOUTIENS EN CAS DE DIFFICULTÉS

► **Enjeu : s'insérer dans des dynamiques collectives.**

- D'autant plus important que l'ONG est petite.
- Pour s'ouvrir des opportunités, augmenter sa capacité d'intervention, enrichir ses compétences, compléter ses activités et diversifier les financements...

► **Facteurs clés de succès :**

- S'impliquer dans des réseaux.
- Mener des actions collectives de lobbying ou de recherche de fonds.
- Développer des partenariats techniques et opérationnels.
- Anticiper un rapprochement.

NOS PROPOSITIONS

UNE MEILLEURE CONTRIBUTION DES BAILLEURS PUBLICS AUX COÛTS DE FONCTIONNEMENT DES ONG

- ▶ **Une meilleure couverture des frais de structure par les conventions de subventionnement des projets**
 - portant la prise en charge des frais de structure à 15% minimum, et idéalement à 20%.
- ▶ **L'accès facilité à des subventions de fonctionnement**
 - afin de dissocier la dimension gestion des projets et les dimensions vie associative et recherche.
- ▶ **Le « droit » à réaliser des excédents de gestion**
 - pour renforcer les fonds propres, y compris sur subventions.

UNE MEILLEURE INFORMATION DES ONG SUR LES DISPOSITIFS EXISTANTS

- ▶ **Des dispositifs et facilités sont prévus par la loi pour aider au financement et au renforcement des structures**
 - Le Dailly
 - Les fonds de dotation
 - Les fonds de réserves
- ▶ **Des outils sont mis à disposition des associations par le réseau France Active**
 - France Active Garantie (FAG), garantie bancaire Impulsio, contrat d'apport associatif, prêt participatif de la Société d'Investissement France Active (SIFA).
- ▶ **Des dispositifs pour faire appel à des prestations de conseils extérieurs**
 - FRIO
 - DLA

DES SERVICES ET DES OUTILS MUTUALISÉS POUR AIDER À LA PROFESSIONNALISATION ET À LA PÉRENNISATION DES ONG

► Enjeux :

- Permettre l'accès à des ressources financières.
- Apporter des **services mutualisés** favorisant la **professionnalisation** des associations en matière de gestion.

► Moyens : des outils financiers, spécifiques au secteur ONG :

- **Des prêts « participatifs »**
 - pour renforcer le « haut de bilan » des ONG, alimentés par un fonds subventionné par des bailleurs de fonds publics et abondés par des associations mécènes.
- **Un pool de trésorerie mutualisée**
 - pour répondre aux besoins de financement de trésorerie et optimiser la trésorerie disponible dans les ONG.

DES SERVICES ET DES OUTILS MUTUALISÉS POUR AIDER À LA PROFESSIONNALISATION ET À LA PÉRENNISATION DES ONG

- ▶ **Moyens : des outils financiers, spécifiques au secteur ONG (suite) :**
 - **Un mécanisme de garantie (fonds de garantie)**
 - pour accompagner la mise en place de ces différents outils financiers, afin de sécuriser les fonds et de garantir la pérennisation des dispositifs.
 - **Des facilités de caisse ou des prêts**
 - qui pourraient aussi être négociés collectivement par les ONG.

DES SERVICES ET DES OUTILS MUTUALISÉS POUR AIDER À LA PROFESSIONNALISATION ET À LA PÉRENNISATION DES ONG

► Conditions de réussite :

Un accès conditionné :

- à la **professionnalisation** des associations ;
- au **renforcement de leurs compétences en gestion.**

Les ONG bénéficiaires devront :

- **Utiliser les outils et appuis** qui seront mis en place en accompagnement des fonds (contrôle interne, outils de pilotage, appui juridique, appui RH...) ;
- **Respecter les règles d'équilibre** économique et financier qui seront prédéfinies.

DES SERVICES ET DES OUTILS MUTUALISÉS POUR AIDER À LA PROFESSIONNALISATION ET À LA PÉRENNISATION DES ONG

► Conditions de réussite :

- **La création d'une ou plusieurs structures porteuses** qui aient des compétences avérées :
 - Une bonne capacité d'analyse globale des situations et des dossiers.
 - Des compétences pour accompagner l'ONG dans le montage de sa demande.
 - Des compétences dans le développement d'outils de suivi de gestion.
 - Un professionnalisme avéré dans la gestion des fonds et des décaissements.

DES SERVICES ET DES OUTILS MUTUALISÉS POUR AIDER À LA PROFESSIONNALISATION ET À LA PÉRENNISATION DES ONG

► Conditions de réussite :

- Les dispositifs doivent être **adaptés au secteur ONG, tout en garantissant la qualité des services et la pérennisation des fonds** :
 - Être extérieurs à toute ONG existante, mais « portés » par le secteur.
 - Gérés de manière rigoureuse et professionnelle.
 - Impliquer aussi des ONG en bonne santé financière et solides.
 - Mis en place dans le respect de la culture et des valeurs des ONG.
 - Tenant compte des spécificités des activités et des problématiques de financement des ONG.