

Renforcement des Capacités

*Guide de recherche de financement à l'usage des
Collectivités Territoriales*

Novembre 2009



Table des Matières

Table des matières	ii
Liste des abréviations	iv
Introduction	5
Le contexte d'élaboration du guide	5
Les utilisateurs ciblés par ce guide	5
L'utilisation du guide	5
1.Qu'est ce que la recherche de financement ?.....	7
2.Le demandeur	7
2.1.Créer et vendre une image positive.....	7
2.2.Responsabilité et structure organisationnelle	9
2.2.1.Leadership des élus locaux et implication d'acteurs locaux	9
2.2.2.Responsabilité de collecte et de gestion de fonds	9
3.Le projet	10
4.Planification stratégique	11
4.1.Confirmation de la pertinence du projet	11
4.2.Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces.....	12
4.3.Mobilisation ressources humaines	12
4.4.Etude du marché de donateurs	12
4.5.Développement d'un plan opérationnel	13
5.Identification et recherche de sources de financement.....	13
5.1.La communauté	13
5.2.L'Etat haïtien	14
5.3.Les plus importants bailleurs de fonds internationaux finançant des projets de développement local	16
5.4.Les Organisations non Gouvernementales et agences d'exécution de programmes internationales	18
5.5.Les organisations confessionnelles et religieuses internationales	19

5.6.Les villes jumelées.....	19
5.7.Les entreprises privées	19
6.Recherche de financement auprès de programmes et d’organismes d’aide au développement.....	21
6.1.Comment identifier les bailleurs de fonds appropriés?	21
6.2.Comment approcher les bailleurs de fonds ?	22
6.3.Format de proposition de projet	23
7.Recherche de financement auprès de la communauté, de la diaspora et d’entreprises privées	26
7.1.Techniques traditionnelles de collecte de fonds	27
7.2.Méthodes modernes de collecte de fonds.....	27
8.Surveillance, évaluation et suivi après l’obtention d’une subvention.....	29
9.Conseils pratiques pour faire une demande de financement	30
Annexes	33
Annexe 1 : Modèle de lettre d’introduction	34
Annexe 2 : Modèle de lettre de soumission de formulaire de subvention.....	35
Annexe 3 : Modèle budget	36

Liste des abréviations

USAID	Agence Américaine de Développement International
PDC	Plan de Développement Communal
CASEC	Conseil d'Administration de la Section Communale
CDC	Conseil de Développement Communal
CDSC	Conseil de Développement de la Section Communale
ONG	Organisation non Gouvernementale
MICT	Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales
MARNDR	Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural
MPCEBMPAD	Bureau de Monétisation des Programmes d'Aide au Développement
FAES	Fonds d'Assistance Economique et Social
BID	Banque Interaméricaine de Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
ONU	Organisation des Nations Unies
ACP	Afrique, Caraïbes, Pacifique
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
ARD	Associates in Rural Development
ACDI	Agence Canadienne de Coopération Internationale
LOKAL	Limyè ak Oganizasyon pour Kolektivite yo Ale Lwen
AECI	Agence Espagnole de Coopération Internationale
AFD	Agence Française de Développement
MPCE	Ministère de la Planification et de la Coopération Externe

Introduction

Le contexte d'élaboration du guide

Le présent guide est publié dans le cadre du projet « Limyè ak Oganizasyon pou Kolektivite yo Ale Lwen » financé par l'Agence Américaine d'Aide Internationale au Développement (USAID). Ce projet encadre les collectivités territoriales dans des processus durables de bonne gouvernance et de développement local. Il assiste des municipalités dans la réalisation de processus de diagnostics participatifs et de planification stratégique les habilitant à élaborer des plans de développement communaux (PDC). Ces plans dotent les autorités locales d'un outil de mobilisation de fonds pour le financement d'initiatives locales de développement. Ils mobilisent les populations locales autour d'intérêts communs et les responsabilisent par rapport au développement de leur communauté.

Les utilisateurs ciblés par ce guide

Ce guide se veut un outil de recherche de financement pour les autorités locales. Il a été rédigé afin d'aider les administrations communales, les Conseils d'Administration des Sections Communales (CASECs), les Conseils de Développement Communaux (CDC) et les Conseils de Développement de Section Communale (CDSC) à rechercher du financement pour la réalisation de projets dans le cadre de plans de développement communaux et d'autres initiatives locales. Il peut également être utilisé par d'autres acteurs du développement tels que les ONG, les consultants, les organisations religieuses et communautaires.

L'utilisation du guide

Ce guide élémentaire n'est pas un recueil de formules toutes faites pour trouver du financement. Il ne garantit pas forcément l'obtention de fonds par ces utilisateurs. Il comprend des suggestions sur la manière de présenter une demande de financement et de mobiliser des fonds. Il aide les mairies et Conseils de Développement Communaux (CDC) dans leurs démarches visant à trouver de l'assistance pour la réalisation de projets dans leur

commune. Ils s'auront s'inspirer de ces suggestions et conseils pour développer leur propre stratégie et plan de mobilisation de fonds. Ils pourront ainsi collecter des fonds dans leur communauté, obtenir des subventions de l'Etat, de la communauté internationale et d'entreprises privées.

Tout au long du guide, les termes « collecte de fonds », « recherche de financement » et « mobilisation de fonds » sont utilisés pour exprimer une même idée. Celui de collectivité territoriale concerne une administration locale distincte de l'Etat exerçant certaines compétences sur un territoire donné, en l'occurrence la mairie ou le Conseil de la Section Communale (CASEC). Ces derniers seront également dénommés « demandeur » dans ce guide.

1. Qu'est ce que la recherche de financement ?

La recherche de financement est l'art de demander de l'argent pour bien mener une organisation ou un projet. Elle ne concerne pas que l'argent. Elle peut permettre d'obtenir des services, des biens, la connaissance, le soutien moral. Ce n'est pas de la mendicité, ni du harcèlement, ni un moyen de forcer la main des gens. Elle demande du temps, de la patience, de la détermination et une bonne planification. Afin de gagner la confiance et l'investissement d'un donateur, il est important de bien vendre sa commune ou sa section communale, la collectivité territoriale et son projet.

Dans le cas de collectivités territoriales, il s'agit de promouvoir efficacement la commune, la ou les sections communales, l'administration communale, le Conseil de Développement des Sections Communales (CASECS) et toute instance qui les accompagne dans leur mission.

2. Le demandeur

2.1. Créer et vendre une image positive

L'Administration Communale, le CASEC ou toute autre organisation qui recherche du financement est le lien entre la communauté et les donateurs. Ces derniers doivent être traités comme des égaux, des partenaires. Aussi, le demandeur doit se positionner, assurer la promotion de sa commune ou de sa section communale, se créer une image et se vendre en administration crédible méritant d'être appuyée.

La collectivité territoriale doit avoir une **vision** claire et précise partagée par ses dirigeants et ses membres. Cette vision décrit l'avenir souhaité, le rêve à concrétiser. Elle brosse un tableau réaliste d'un avenir prometteur et réalisable en tenant compte du contexte interne et externe.

Leur **mission** doit être bien définie et énoncée en une phrase claire qui est une déclaration du but de la collectivité territoriale, de son mandat et de sa raison d’être. L’énoncé de mission définit sa nature, son groupe cible et sa manière de remplir son mandat.

Leurs **orientations stratégiques** doivent également être définies. Elles correspondent aux domaines prioritaires sur lesquels il faut mettre l’accent pour concrétiser la vision de l’avenir souhaitée par la collectivité territoriale.

Leurs **objectifs** doivent être déterminés. Ils définissent clairement ce qui doit être accompli pour concrétiser la vision de l’avenir souhaité.

Leurs **priorités** doivent également être définies. Elles constituent les activités les plus importantes qu’il faut entreprendre pour atteindre les objectifs et concrétiser la vision de l’avenir souhaité.

La mairie et le CASEC mettront en valeur les atouts et potentiels de leur municipalité et section communale et les caractéristiques de la population et des communautés locales. Les projets et activités réalisés ou en cours, plus particulièrement ceux à succès seront mis en évidence.

Ces informations sont essentielles pour approcher des institutions de financement et peuvent être présentées de manière claire et concise dans une note écrite ou un pamphlet, une brochure présentant la commune ou la section communale et la collectivité territoriale. Elles peuvent être accompagnées de lettres de support de bénéficiaires ou d’institutions de coopération.

2.2. Responsabilité et structure organisationnelle

2.2.1. Leadership des élus locaux et implication d'acteurs locaux

La collectivité territoriale demanderesse doit également projeter une image de crédibilité et de solvabilité. Le leadership du maire ou du coordonnateur de CASEC est important dans toute action de collecte de fonds de l'organisation. L'implication du Conseil de Développement de la Section Communale (CDSC) ou du Conseil de Développement Communal (CDC) prévue par le décret du 1^{er} février 2006 sur l'organisation et le fonctionnement des sections communales et communes est également un atout. Ces instances ont la charge du suivi de l'exécution du Plan de Développement Communal (PDC) y compris la mobilisation des fonds nécessaires à son financement. Leur implication renforce la crédibilité de la collectivité territoriale.

2.2.2. Responsabilité de collecte et de gestion de fonds

Il est important que la collectivité territoriale identifie une personne ou mette en place une équipe en charge de la recherche de fonds. Cette équipe peut être constituée par un comité au sein du CDSC ou du CDC. Cette unité de collecte de fonds travaillera sous le leadership des élus locaux pour mettre en œuvre, surveiller et évaluer le processus de recherche de financement. La collectivité territoriale peut également faire appel aux services d'un professionnel ayant une expertise mobilisation de fonds. Ce consultant assistera l'unité de collecte de fonds. Certains professionnels s'engagent moyennant une commission sur les fonds collectés. Dans ce cas, il convient d'établir un accord clair avec le consultant.

La transparence est fondamentale dans la gestion de toute organisation et plus particulièrement dans toute démarche de collecte de fonds. Les forces et les faiblesses de la collectivité territoriale en matière de gestion financière devront être évaluées. Il convient de mettre sur pied également un système permettant de renforcer ses capacités de gestion et celles de contrôle financier de ses accompagnateurs.

La collectivité territoriale recherchant du financement doit projeter une image positive de sa commune ou section communale, une image crédible de son administration afin d'attirer et de rassurer les bailleurs de fonds.

Une structure organisationnelle efficace de collecte de fonds est essentielle au processus de bonne gouvernance des collectivités territoriales.

3. Le projet

Avant de frapper aux portes en quête de financement, la collectivité territoriale doit avoir une claire vision de ce qu'elle veut faire et bien définir pourquoi elle tient à le faire. Quand la cause est juste, les moyens suivent. Les acteurs locaux et les autorités locales peuvent avoir beaucoup d'idées sur ce qu'ils veulent. Ensemble, ils doivent identifier la nécessité de fournir de l'eau potable, d'assainir la ville, de construire un marché, de clôturer un cimetière et bien d'autres besoins. Il leur faut cependant choisir un projet particulier et chercher la solution au problème qui a la plus grande priorité. A cette fin, toute la communauté doit être impliquée au travers d'un processus participatif. Ce processus peut être mis en œuvre par le Conseil de Développement Communal (CDC) ou le Conseil de Développement de Section Communale (CDSC).

Il convient d'étudier l'idée ou le problème identifié avec un groupe de personnes concernées et d'apprécier sa faisabilité ou d'envisager ensemble les solutions. Des questions clés seront posées afin d'établir un plan clair et logique :

- Quel est le problème identifié ?
- Quels sont le but et les objectifs visés ? Le but est la solution apportée au problème identifié. Les objectifs définissent clairement ce qui doit être accompli pour atteindre le but
- Quels sont les résultats attendus ? Les résultats font état de ce qui doit être réalisé.

- Quelles sont les activités à mener ?
- Quel est le calendrier d'exécution ?
- Qui exécutera le projet ?
- Quel est son coût ?
- Est-ce techniquement et financièrement réalisable ?
- Quelles seront les retombées immédiates et l'impact à moyen et long terme ?

Une fois toutes ces questions répondues, la collectivité territoriale a un projet en main et peut passer à l'action.

Un projet conçu de manière participative et répondant à des besoins et des intérêts collectifs à beaucoup plus de chances d'être concrétisé. De plus en plus, les bailleurs de fonds souhaitent supporter des projets conçus selon une approche participative.

4. Planification stratégique

Pour mener à bien toute démarche de recherche de financement, il convient d'établir un plan stratégique. Ce plan sera développé par les élus locaux assistés des membres des CDSC ou CDC si ces derniers sont constitués ou d'autres acteurs locaux engagés dans le développement de leur communauté. Cette planification stratégique s'articule autour de différentes activités.

4.1. Confirmation de la pertinence du projet

Pour bien planifier, les élus locaux et leurs accompagnateurs doivent se fixer des buts et objectifs précis en tenant compte de la vision et la mission de la collectivité territoriale. Cette démarche contribue à confirmer la pertinence du ou des projets prioritaires pour la recherche de financement par rapport à cette vision et cette mission.

4.2. Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces

Puis, ils doivent analyser les forces et faiblesses de la collectivité territoriale. En exemple, l'existence d'un plan de développement communal réalisé au travers d'un processus participatif est une force ; le manque de confiance de la population dans l'administration communale est une faiblesse. Cette analyse permet de déterminer si la collectivité territoriale dispose de ressources humaines, matérielles et financières, des capacités techniques lui permettant de mener une démarche de collecte de fonds. Elle contribue à déterminer les ressources nécessaires pour mener à bien le processus de mobilisation de fonds.

Ils identifient et évaluent également les opportunités et menaces externes qui peuvent influencer le processus de collecte de fonds. L'intérêt du gouvernement et de bailleurs de fonds à investir dans une région déterminée constitue une opportunité pour les collectivités de cette région. Une catastrophe naturelle annulant un événement spécial de collecte de fonds est une menace.

4.3. Mobilisation ressources humaines

Après avoir analysé les forces, les faiblesses, opportunités et menaces, les autorités locales et leurs accompagnateurs doivent identifier et rechercher les personnes et institutions clés qui seront d'un apport à la collecte de fonds et convenir de stratégies pour les impliquer. Ceci facilite la mise en place d'une équipe.

4.4. Etude du marché de donateurs

Les autorités locales et leurs accompagnateurs doivent évaluer le marché que constituent les bailleurs de fonds locaux et internationaux selon le ou les projets priorités. Ce marché doit bien être étudié afin d'orienter le choix des démarches à entreprendre et des méthodes de collecte de fonds à prioriser.

4.5. Développement d'un plan opérationnel

Les diverses activités susmentionnées une fois réalisées, les autorités locales et leurs accompagnateurs peuvent développer un plan opérationnel de recherche de financement. Ce plan permet de déterminer les résultats à atteindre, les activités qui seront entreprises, les tâches à accomplir, les responsabilités qui seront confiées à des personnes en charge de ces tâches, un calendrier d'intervention et les ressources financières et matérielles qui doivent être affectés pour chaque tâche.

La planification stratégique permet de s'appuyer sur une évaluation réaliste de ce qui est possible et probable en tenant compte de facteurs internes et externes.

Elle suscite un sentiment d'engagement et d'appartenance d'acteurs locaux envers une cause commune.

Elle facilite l'identification et la recherche du marché que représentent les donateurs.

5. Identification et recherche de sources de financement

La collecte de fonds est basée sur des principes de marketing et de ventes. Une fois le projet identifié, le plan stratégique et de collecte de fonds réalisé, avant d'initier toute recherche de financement et d'élaborer une proposition pour demande de subvention, il est important de bien étudier le marché afin d'identifier et de rechercher les sources appropriées de financement. Ci-dessous, les principales sources de financement pour des projets de développement local et des initiatives locales en Haïti.

5.1. La communauté

Une organisation qui arrive à mobiliser des fonds dans sa communauté a de meilleures chances de stabilité financière et de pérennisation de ses actions. Avant de rechercher des fonds à l'extérieur, il convient d'identifier des sources de financement dans la communauté. Qui a l'habitude de financer des projets et initiatives locales dans la commune ou la section communale ? Qui peut fournir des fonds ? Il convient de cibler :

Des individus qui croient au projet : d'abord les élus locaux puis leurs collègues, des membres de leur famille, des personnalités politiques vivant dans la zone ou qui en sont originaires, des entrepreneurs, des ressortissants de la commune vivant à l'étranger, les citoyens et citoyennes de la commune.

Des institutions installées dans la commune ou la section communale telles les Eglises et les organisations qui les supportent, les organisations non gouvernementales, les associations de femmes, de jeunes, de paysans, des entreprises.

Des individus et institutions de la communauté, on peut obtenir de l'argent mais aussi des ressources humaines, des dons en nature sous forme de terrains, locaux, équipements, services professionnels.

Des associations de la diaspora plus particulièrement des associations de villes d'origine et des organisations professionnelles qui contribuent au développement d'Haïti en finançant et mettant en œuvre des micro projets communautaires.

5.2. L'Etat haïtien

D'une manière générale, en Haïti, les initiatives communales et les projets locaux sont financés par l'Etat haïtien à travers :

Des **Ministères** plus particulièrement le Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales (MICT) en charge des collectivités territoriales, le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE), le Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR).

L'Etat haïtien prévoit deux types de transfert aux collectivités territoriales: des transferts ordinaires et des transferts extraordinaires ou subventions gérés par le Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales (MICT).

Les transferts ordinaires comprennent les transferts administratifs et les transferts conditionnels. Les premiers servent à équilibrer le budget de fonctionnement des collectivités, les seconds sont octroyés pour couvrir la fourniture d'un service ou la réalisation d'un investissement pour lesquels les moyens des collectivités sont insuffisants.

Les transferts extraordinaires ou subventions comprennent les subventions complémentaires, les subventions compétitives et celles d'urgence.

Le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE) et le Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR) allouent parfois des fonds aux mairies et aux CASECs à la requête de ces derniers. Ils assurent la tutelle technique de projets de développement local exécutés par des organismes publics de développement ou des agences et programmes de coopération internationale.

Des **Organismes Publics Autonomes** tels le Fonds d'Assistance Economique et Sociale (FAES) placé sous la tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances et le Bureau de Monétisation des Programmes d'Aide au Développement (BMPAD) sous celle du Ministère de la Planification et de la Coopération Externe. Ces institutions gèrent des programmes de développement financés par le Gouvernement dans le cadre d'accord avec des Ministères. Elles sont également en charge de programmes financés par des bailleurs de fonds internationaux à travers des ministères. Elles financent directement les mairies ou exécutent des projets avec l'assistance d'ONGs ou de bureaux d'études. Au début des années 2000, le FAES a développé toute une expertise dans l'exécution de programmes de développement local. Il a financé la réalisation de plans de développement communaux et

de sections communales et des initiatives locales dans le cadre de programmes financés par le gouvernement haïtien et des bailleurs de fonds internationaux.

5.3. Les plus importants bailleurs de fonds internationaux finançant des projets de développement local

Différents bailleurs de fonds financent des programmes de développement. Ils sont classés en institutions multilatérales de développement et en agences de coopération bilatérale.

Institutions multilatérales de développement

Les principales institutions multilatérales qui financent des programmes liés au développement local en Haïti sont :

- La Banque Interaméricaine de Développement (BID) qui est une organisation financière qui finance des projets et des programmes dans le développement social, la modernisation de l'appareil gouvernemental et la bonne gouvernance, le développement du secteur privé et l'intégration régionale. Elle constitue la plus grande source de financement pour les pays d'Amérique Latine et des Caraïbes.
- La Banque Mondiale qui apporte des aides et des financements aux Etats en difficultés à travers le monde. Son action est principalement orientée vers les pays en voie de développement et en particulier les pays les moins avancés sur des axes comme l'éducation, l'agriculture et l'industrie.
- Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) qui fait partie des programmes et fonds de l'Organisation des Nations Unies. Il assure la coordination de différentes agences de l'ONU en Haïti.
- L'Union Européenne qui est constituée par vingt sept (27) pays européens a un accord de coopération avec soixante dix sept (77) pays d'Afrique, de la Caraïbe et du

Pacifique (ACP). Elle est le premier donateur d'aide au développement au monde. La coopération de l'Union Européenne avec Haïti touche tous les domaines du développement : aide et sécurité alimentaire, droits de l'homme, société civile, développement de proximité, développement rural, infrastructures, gouvernance, éducation et secteurs sociaux.

- Le Fonds International de Développement Agricole (FIDA) qui est une institution spécialisée du système des Nations Unies. Il est une banque d'aide au développement qui a pour vocation d'aider financièrement, comme bailleur de fonds et organisateur, au développement agricole et rural dans les pays en développement et en transition.

Ces institutions ne financent pas directement des projets. Elles interviennent à travers des agences d'exécution de programmes qui peuvent être des ONG ou des institutions publiques telles le FAES ou le Bureau de Monétisation de l'Aide au Développement.

Agences de coopération bilatérale

Les principales agences de coopération bilatérale qui financent des programmes liés au développement local en Haïti sont :

- USAID : Agence Américaine pour le Développement Internationale financée par le peuple américain à travers son gouvernement.
- ACDI : Agence Canadienne de Développement International financée par le peuple canadien à travers son gouvernement.
- AECI : Agence Espagnole de Coopération Internationale financée par le peuple espagnol à travers son gouvernement.

Ces différentes agences de coopération bilatérale ne financent pas directement des projets et n'allouent pas de subventions aux collectivités territoriales. Elles interviennent au travers d'ONGs, d'entreprises privées internationales ou d'unités de gestion mis en place pour l'exécution de programmes.

Fondations internationales

Les fondations internationales sont des institutions indépendantes qui ont pour vocation d'octroyer des subventions aux ONG, aux organisations communautaires et aux Eglises. Leurs revenus proviennent en général d'un mécène, d'une grande entreprise ou d'une activité régulière de levée de fonds.

5.4. Les Organisations non Gouvernementales et agences d'exécution de programmes internationales

De plus en plus, les programmes et les projets de développement local sont exécutés par des organisations non gouvernementales et entreprises internationales. Certains bailleurs de fonds mettent en place des unités de gestion d'un ou de plusieurs programmes. Les agences de coopération bilatérale recrutent le plus souvent ces institutions par le biais d'appels d'offres. Ces institutions interviennent dans des zones et des secteurs priorités par leur bailleur de fonds. Les programmes exécutés par ces institutions ont des objectifs précis et une durée déterminée.

Certaines ONG internationales sont très actives en Haïti. Ce sont des organisations d'envergure mondiale qui lèvent des fonds auprès de diverses sources. Elles mènent des plaidoyers en faveur de l'assistance aux pays pauvres et sensibilisent le grand public au financement de projets dans les pays en développement. Elles mettent surtout l'accent sur la santé, l'éducation, l'environnement, les secours d'urgence, le micro crédit, le commerce équitable.

5.5. Les organisations confessionnelles et religieuses internationales

De nombreuses organisations confessionnelles et religieuses financent des projets de développement communautaire directement ou au travers d'Eglises en Haïti. Ces dernières exécutent des projets à caractère sociaux en partenariat avec des organisations de base ou avec des Eglises catholiques et protestantes. Au travers d'organisations religieuses, certaines paroisses développent de liens de coopération avec des paroisses haïtiennes.

5.6. Les villes jumelées

Dans le cadre de la coopération décentralisée, des jumelages s'établissent entre des villes à travers le monde. Ces relations se concrétisent par des échanges socioculturels et économiques. Plusieurs villes haïtiennes sont jumelées à des villes américaines et françaises. Ces dernières recherchent des ressources matérielles et financières auprès de leur administration ou du gouvernement de leur pays pour assister leurs partenaires dans la réalisation de projets sociaux et économiques.

5.7. Les entreprises privées

Les entreprises privées haïtiennes financent très peu d'initiatives locales de manière formelle. Des hommes d'affaires, à titre personnel, supportent des activités caritatives, sociales, culturelles et sportives menées par des Eglises, des associations, des groupes de jeunes etc.

En Haïti, de nos jours, certaines grandes entreprises plus particulièrement les banques, les entreprises de télécommunications, les producteurs de boissons se modernisent et entreprennent ou appuient certains projets de développement ou initiatives locales à deux titres : en commandite (sponsor) ou en investissement social.

Commandite ou sponsorship

La sponsorship est un outil de publicité pour l'entreprise privée. Elle finance une activité qui met son nom, ses produits en valeur, qui lui assure une visibilité. Aussi, elle recherche des projets et initiatives populaires, pouvant bénéficier d'une couverture des médias. Ainsi, les entreprises privées privilégient la sponsorship d'événements comme les championnats de football, les festivals et le carnaval. En retour, le bénéficiaire leur garantit une publicité à des conditions définies à l'avance.

Responsabilité sociale ou investissement socialement responsable des entreprises

Dans les pays développés, les entreprises se penchent de plus en plus sur des préoccupations sociales, économiques et environnementales. La responsabilité sociale comporte un aspect interne et externe. L'aspect interne concerne une politique plus responsable à l'égard des employés et des actionnaires. L'aspect externe le rôle et la responsabilité de l'entreprise dans la communauté et la société. Ainsi l'aspect responsabilité sociale pourrait pousser des entreprises socialement responsables à supporter des initiatives locales. Quelques grandes entreprises haïtiennes ont mis sur pied des fondations qui assurent des investissements sociaux.

Le Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales alloue des subventions aux administrations communales pour des initiatives locales.

Des organismes publics autonomes comme le Fonds d'Assistance Economique et Sociale (FAES) et le Bureau de Monétisation des Programme d'Aide au Développement exécutent ou gèrent des projets de développement local pour le compte du Gouvernement avec des fonds du trésor public ou ceux de bailleurs de fonds internationaux.

L'aide multilatérale cible généralement les programmes gouvernementaux. Aucune agence de coopération multilatérale ou bilatérale ne finance directement les collectivités

territoriales. Des unités spéciales sont parfois mis en place pour gérer les fonds de ces bailleurs.

Le financement des bailleurs de fonds internationaux qui supportent le développement local passe par des agences d'exécution qui exécutent des programmes qui financent les collectivités territoriales et d'autres acteurs locaux.

6. Recherche de financement auprès de programmes et d'organismes d'aide au développement

6.1. Comment identifier les bailleurs de fonds appropriés?

Une fois le projet bien identifié, ses objectifs bien définis et les ressources nécessaires déterminés, les responsables de recherche de financement doivent dresser une liste des bailleurs potentiels. Certains outils facilitent la recherche d'informations sur ces bailleurs: le répertoire de potentielles sources de financement créé par ARD/LOKAL/USAID, la liste des ONG publiée sur le site web du Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE). Ils fournissent des informations de base sur des sources de financement dont leur adresse, leurs secteurs et zones d'intervention.

Après avoir identifié les programmes ou organisations qui pourraient être intéressés par votre projet, ils doivent collecter le plus d'informations possibles sur les projets qu'ils ont déjà financé, les montants moyens alloués à ces projets, les montants minimum et maximum consentis, leur durée, leurs critères d'attribution de financement. Il convient également de savoir si le donateur subventionne directement les collectivités territoriales ou s'il faut faire appel à un partenaire qui sera le demandeur ou un prestataire d'exécution du projet. L'internet permet de consulter le site web des bailleurs identifiés en mettant l'accent sur leurs programmes actuels et leurs projets en Haïti.

Certains programmes et institutions disposent de lignes directrices et/ou de formulaires de demande de subvention. D'autres disposent de rapports annuels informant sur leurs réalisations. Le demandeur doit lire attentivement ces lignes directrices et rapports annuels afin de confirmer la compatibilité du projet avec leurs objectifs et priorités.

6.2. Comment approcher les bailleurs de fonds ?

Prise de contact avec des donateurs potentiels

Si le demandeur pense que son projet répond aux critères de potentiels bailleurs de fonds, il doit leur écrire une lettre d'introduction présentant succinctement son projet sur un ton professionnel et sollicitant un rendez vous avec un chargé de programme. Il convient mieux de communiquer avec le responsable du programme afin d'obtenir tous les renseignements permettant de soumettre une bonne demande.

Le demandeur doit augmenter ses chances de succès en s'adressant à des organismes établis dans sa région et intervenant dans le ou les secteurs ciblés par son projet. Il lui faut tester son projet en rencontrant leurs responsables afin de mesurer leur intérêt, d'obtenir leur avis et de réorienter son approche au besoin.

Si le donateur dispose d'un formulaire de demande de subvention, le demandeur doit le remplir en lisant attentivement les lignes directrices. Une lettre de couverture doit accompagner la demande de subvention. Il faut éviter de soumettre tout document qui n'est pas sollicité par le bailleur de fonds dans les lignes directrices.

Recherche d'assistance de professionnels

Un autre moyen efficace très souvent utilisé par les élus locaux et des associations locales est la recherche de conseils et d'assistance auprès de professionnels, d'ONGs et de bureaux d'études intervenant dans le développement. Ces derniers sont des partenaires potentiels pouvant faire profiter de leurs connaissances, de leurs contacts et consentir des tarifs préférentiels ou services bénévoles si, ils y voient un intérêt. Ils peuvent faciliter la recherche

d'informations et faciliter la prise de contact avec des programmes et organismes susceptibles de financer le projet. Ils peuvent également assister le demandeur dans l'élaboration du formulaire de demande de subvention. Des fonds peuvent être sollicités de la communauté pour couvrir cette expertise.

Certains professionnels ou bureaux d'études offrent leur assistance et perçoivent une commission allant de 5 à 10% selon l'importance du projet à l'allocation des fonds par le donateur. Il convient que ce pourcentage soit inclus dans le budget soumis au bailleur de fonds afin d'agir en toute transparence.

6.3. Format de proposition de projet

La proposition de projet doit être un "document de vente" capable d'informer et de convaincre les bailleurs de fonds. Ecrire une proposition nécessite certaines connaissances et une certaine pratique. Même si elle est élaborée avec l'assistance d'un professionnel, il est important que les autorités locales maîtrisent les éléments de base d'une proposition. Cette dernière doit être concise, présentant clairement la collectivité locale, la zone d'intervention et le projet en une dizaine de pages. Elle devrait comprendre les parties suivantes :

Une **page de couverture** contenant les informations suivantes :

- Nom de l'organisation
- Nom, titre et coordonnées de la personne en charge du projet (adresse, téléphone, adresse électronique)
- Titre du projet
- Zone d'intervention
- Durée du projet
- Montant sollicité

A la suite de la page de couverture, il convient de suivre le format suivant :

Résumé

Le résumé présente le projet d'une manière claire et précise en un ou deux paragraphes.

Contexte

Le contexte consiste en une description des conditions politiques, sociales et économiques de la zone de mise en œuvre du projet. Il présente les caractéristiques et besoins de la population et définit clairement le problème à adresser. Des statistiques, des témoignages de membres de la communauté ou des résultats d'études peuvent prouver l'existence et l'importance du problème. Il convient de démontrer comment le projet contribuera à répondre à ces besoins et à résoudre des problèmes.

But et objectifs

Le but représente le point qu'il faut atteindre, ce à quoi il convient de parvenir en trouvant des réponses et des solutions aux besoins et problèmes identifiés.

Les objectifs doivent être également en rapport avec les besoins et problèmes exprimés. Ils doivent définir clairement ce qui doit être accompli pour répondre à ces besoins, porter des solutions à ces problèmes. Les objectifs doivent être spécifiques et mesurables pour que la réussite du projet puisse être évaluée. Il ne faut pas confondre les objectifs avec les activités.

Résultats attendus

Les résultats attendus sont les produits et services tangibles qui découlent des activités réalisées avec les moyens investis dans le projet. Ils procèdent de l'exécution des activités. Ils mesurent la quantité et la qualité des services et produits obtenus.

Activités

Les activités doivent être présentées en détail. Elles doivent être liées aux objectifs. Il convient de déterminer: où auront lieu ces activités, qui sera en charge, à quel moment et pendant combien de temps.

Mode de gestion

Le mode de gestion retenue explique le rôle et les responsabilités des différents acteurs tout au cours de la mise en œuvre du projet et de ses activités. Il convient de présenter un système clair et logique de gestion des fonds permettant de rendre compte aux donateurs.

Evaluation

Beaucoup de personnes croient que l'évaluation est effectuée pour satisfaire les donateurs. Cependant, elle est très importante et permet à l'organisation d'améliorer ses performances et de tirer des leçons du projet réalisé. Le mode d'évaluation dépendra de la nature et de la durée du projet, du montant du financement et parfois des exigences du donateur. Des indicateurs de performance doivent être déterminés afin d'évaluer si les objectifs fixés sont atteints.

Renseignement sur l'organisation

Des informations doivent être fournies sur les qualifications et expériences de la collectivité territoriale relatives à la mise en œuvre du projet. Des renseignements seront présentés sur le statut de la collectivité territoriale, sa mission et ses objectifs, son territoire, sa population, ses partenaires. Un bref résumé des réalisations de la collectivité territoriale sera également fait. Si elle reçoit ou a reçu l'assistance d'autres donateurs, il lui faut faire une brève présentation des projets subventionnés. Les noms et des informations de contact doivent également être fournis sur les autres organisations auxquelles le projet a été ou sera soumis.

Budget

Il convient d'établir le budget à l'aide d'une feuille de calcul MS Excel. Les postes budgétaires doivent être clairement décrits et reliés aux activités du projet. Voir modèle budget en annexe.

La majorité des propositions soumises à des bailleurs de fonds ne sont pas retenues. La collectivité territoriale ne doit pas hésiter à solliciter à nouveaux des fonds ou à frapper à d'autres portes en améliorant sa proposition et en s'informant mieux sur les donateurs.

Il faut éviter de harceler les bailleurs de fonds au téléphone ou par des visites sans rendez-vous confirmé. Il faut parfois recourir à l'assistance de professionnels pour l'identification de bailleurs et l'élaboration d'une demande solide afin d'augmenter les chances de succès.

7. Recherche de financement auprès de la communauté, de la diaspora et d'entreprises privées

Malgré l'importance de l'aide internationale en Haïti, de la présence d'un grand nombre de bailleurs de fonds et d'organismes d'aide au développement et les transferts de fonds du gouvernement haïtien, les collectivités territoriales doivent diversifier leurs sources de financement et mobiliser des fonds au sein de leur communauté. Elles doivent également solliciter des fonds du secteur des affaires. Ces fonds peuvent financer des micro réalisations, servir de fonds de démarrage ou de contrepartie pour un projet, couvrir les services de professionnels accompagnant les collectivités territoriales dans la recherche de financement.

Aussi, les collectivités territoriales, plus particulièrement celles dotées d'un Plan de Développement Communal et/ ou engagées à répondre aux besoins des communautés doivent une fois leurs plans stratégique et opérationnel de collecte de fonds développés choisir des méthodes efficaces pour mobiliser des ressources financières.

Il existe diverses techniques pour collecter des fonds. Il existe des techniques traditionnelles et des méthodes modernes de mobilisation de fonds.

7.1. Techniques traditionnelles de collecte de fonds

Les collectivités territoriales n'ont pas une pratique d'organisation de campagne de levée de fonds. Elles soumettent des requêtes de fonds au gouvernement, aux ONG ou aux agences et programmes de coopération internationale. Les associations locales et professionnelles utilisent des méthodes traditionnelles de levée de fonds pour financer des initiatives locales plus particulièrement des fêtes patronales, des activités sportives et culturelles, la scolarité d'enfants, l'aide aux démunis et handicapés et autres activités sociales. Les techniques de collecte de fonds les plus utilisées sont :

- La sollicitation de fonds par contacts personnels et/ou auprès de notables et d'entreprises en faisant du porte à porte et/ou écrivant des lettres.
- Les événements spéciaux tels combats de coq, bals, kermesses, galas et dîners.
- Des rafles, des loteries.

Ce type d'activités rapporte peu d'argent. Les événements spéciaux requièrent l'engagement de beaucoup de bénévoles et des fonds. Ils sont parfois déficitaires.

7.2. Méthodes modernes de collecte de fonds

Il existe des méthodes modernes de collecte de fonds peu utilisées en Haïti:

- Marathon avec l'aide des médias qui permet de sensibiliser et mobiliser des individus et des institutions. Il convient d'associer les directeurs de médias et les associations de journalistes à l'initiative. Des messages radiophoniques, de interviews facilitent la promotion de l'événement et incite le public et les institutions à faire des dons. Il convient de décider d'une ou de dates de réception des fonds dans un ou des lieux

précis. Les médias assurent la promotion du marathon et couvrent le processus de collecte de fonds jouant ainsi un rôle de marketing social.

- Mécénat ou sponsoring pratiqué de plus en plus par les grandes entreprises qui les programment dans leur budget annuel de publicité et d'investissement social. Il convient de mener une bonne recherche et de cibler des entreprises ayant un intérêt à soutenir votre initiative. Une grande visibilité doit être accordée à ces donateurs.
- Organisation d'un ou d'événements spéciaux annuels tels des foires, festivals, carnaval, rallyes supportés par des sponsors du secteur des affaires. Il convient de s'adresser à un groupe d'entreprises qui ne sont pas en concurrence. Les producteurs de boissons, les entreprises de télécommunications, les banques vendeurs de services et de produits populaires recherchent ce genre d'événements. Il est recommandé de recourir aux services de professionnels spécialisés pour l'organisation de ces événements. Ces prestataires peuvent être rémunérés par des commissions sur les fonds reçus des sponsors et les fonds générés.
- Marketing direct en utilisant le courrier et l'internet. Dans ce cas, il convient de consentir un investissement dans la production d'une brochure, d'un blog ou d'un site web permettant d'établir un contact ciblé avec des individus et institutions. Des milliers de personnes tant en Haïti qu'à l'étranger peuvent être touchés au travers de l'internet. La cause à financer et les messages de ces outils de promotion doivent être convaincants afin d'inciter les correspondants à investir. Les Haïtiens de la diaspora constituent un important marché pour ce type de collecte de fonds.

Afin d'attirer les dons d'individus et de citoyens, les collectivités territoriales doivent se trouver une cause méritant leur support et communiquer des messages convaincants. Pour attirer le mécénat et la sponsoring d'entreprises, les collectivités territoriales doivent

consentir un investissement dans la promotion de leur commune et la revalorisation de leur image.

Le but premier des entreprises est de se faire de l'argent. Aussi, il convient de les persuader qu'il est dans leur intérêt de financer un projet ou un événement spécial et surtout leur accorder une grande visibilité une fois la subvention obtenue.

L'Internet constitue un outil efficace pour la promotion des communes et la collecte de fonds par les collectivités territoriales. Ces dernières ont intérêt à prioriser un investissement dans un système approprié de communication et des outils de promotion électroniques

8. Surveillance, évaluation et suivi après l'obtention d'une subvention

Les donateurs qu'il soit public ou privé doivent savoir ce qui a été réalisé avec leur contribution. Aussi, la surveillance et l'évaluation sont des outils permettant de garantir et de mesurer les résultats.

Dès la signature du contrat ou l'octroi de la subvention, le demandeur ne doit pas tarder à remercier le donateur. Il lui faut Rester en contact régulier avec lui et lui transmettre des photos et des documents d'information tout au cours de l'exécution du projet. Il faut également respecter les échéances. Dans le cas de retard ou de difficultés à respecter un calendrier, il convient d'écrire au bailleur ou de l'appeler au téléphone pour en expliquer la cause.

Les ONGs, agences et programmes de coopération exigent des rapports d'avancement et finaux. Sollicités ou pas il convient de soumettre au bailleur de fonds des rapports narratifs et financiers du projet réalisé. Ce rapport doit couvrir les activités réalisées, les résultats

obtenus, les raisons de retard ou de modification de plan, les défis relevés, les meilleures pratiques et les leçons apprises. Des photos, pièces justificatives de dépenses doivent accompagner les rapports ainsi que des lettres de témoignages et de remerciements des bénéficiaires et d'acteurs clés de la communauté.

Le rapport de projet constitue un outil de relations publiques incitant le bailleur de fonds à soutenir d'autres activités. Il peut être également utilisé pour attirer de nouveaux bailleurs de fonds. Les interviews, reportages dans les médias, des notes de presse, des conférences de presse sont des outils efficaces assurant une visibilité au bailleur de fonds.

9. Conseils pratiques pour faire une demande de financement

Avoir un projet vendable

- Bien cerner le problème à résoudre
- Définir clairement les but et objectifs
- Décrire les activités à mener
- Calculer et établir le coût du projet

Projeter une image positive de la collectivité territoriale

- Enoncer la vision et la mission de la collectivité territoriale
- Spécifier ses but et objectifs
- Présenter ses domaines d'intervention et priorités
- Se distingue par les histoires à succès de la collectivité territoriale
- Souligner l'effet positif du travail de la collectivité territoriale dans la communauté

Frapper aux bonnes portes

- Etablir une liste de bailleurs susceptibles de financer le projet
- Se renseigner au sujet des personnes clés au sein de ces institutions
- Se renseignez au sujet de leurs critères d'octroi de subvention

- Se renseignez au sujet du nom, de l'adresse et du numéro de téléphone de la personne qui s'occupe des demandes
- Ecrire ou téléphoner aux institutions les plus compatibles avec le projet et solliciter un rendez-vous.
- Ne pas harceler le bailleur de fonds
- S'adresser à plusieurs organisations pour augmenter les chances de financement
- Au besoin recourir aux services d'un professionnel pour faciliter les contacts et démarches.

Préparer une demande solide

- Etre concis, clair et concret. La présentation d'un projet doit être bien planifiée.
- Si le donateur a un formulaire de demande de subvention, il doit être lu attentivement et les directives doivent être suivies.
- Démontrer comment les résultats seront maintenus une fois le projet terminé.
- S'assurer que la proposition ne contient pas d'erreurs ni de fautes d'orthographe.
- S'assurer que les faits et les chiffres sont corrects.
- Ne pas fournir de renseignements et documents superflus.
- Transmettre une lettre d'accompagnement
- Assurer un suivi par téléphone.
- Au besoin recourir aux services d'un professionnel pour l'élaboration de la proposition.

Établir des liens avec les donateurs

- Informer régulièrement les bailleurs sur la commune et ses réalisations.
- Témoigner de sa reconnaissance à l'égard des donateurs.
- Assurer une bonne visibilité aux donateurs.
- Ne pas se décourager en cas de non acceptation de la proposition.

Se tenir informé

- Se renseigner régulièrement au sujet des programmes de financement existants et des nouveaux et prochains programmes
- Consulter les journaux afin d'être informé sur les appels d'offres.

Annexes

Annexe 1 : Modèle de lettre d'introduction

Commune, date

Madame ou Monsieur Prénom et nom personne responsable

Titre

Nom Programme

Nom Institution

Adresse

Madame ou Monsieur titre,

Dans le cadre du Plan de Développement Communal (PDC) de nom commune, je prends plaisir à solliciter l'appui du programme XXXX pour la réalisation d'un projet d'adduction d'eau potable au centre ville.

Ce projet priorisé par les citoyens a pour but d'améliorer les conditions de vie de la population et pour objectif principal de faciliter son accès à l'eau potable. Le coût de ce projet, d'une durée de six mois, s'élève à un million cinq cent mille gourdes (1, 500.000.00 HT).

Je saisis l'occasion pour solliciter une rencontre avec vous au cours de laquelle, j'aurai l'opportunité de vous fournir de plus amples informations sur ce projet.

Veillez trouver, ci-joint des informations sur la commune de XXXX et sur son Plan de Développement Communal 2009-2012.

Cordialement,

Prénom et nom Maire

Maire

Annexe 2 : Modèle de lettre de soumission de formulaire de subvention

Commune, date

Madame ou Monsieur prénom et nom personne responsable

Titre

Nom Programme

Nom Institution

Adresse

Madame ou Monsieur titre,

Je prends plaisir à vous soumettre, ci-joint, le formulaire dûment rempli de demande de subvention pour la réalisation d'un projet de construction de marché public à la 4^{ème} section de la commune de XXXX.

Ce projet a pour but de développer les activités économiques de cette section communale. Son coût total est de six millions de gourdes (6,000.000.00 HT). Un montant de quatre millions deux cent mille gourdes (4,200.000.00 HT) soit 70% du budget est sollicité de **nom institution**. Des fonds de contrepartie représentant 20% du budget seront alloués par le Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales. La balance sera fournie, en nature, par la communauté.

Comptant sur votre coopération, je vous prie d'agréer, Madame ou Monsieur **titre**, l'assurance de ma parfaite considération.

Prénom et nom maire

Maire

Annexe 3 : Modèle budget

Dépenses	Unité	# d'unités	Coût unitaire	Coûts en gourdes
1. Ressources humaines				
Sous-total Ressources humaines				0
2. Voyages				
Sous-total Voyages				
3. Frais généraux				
Sous-total Frais généraux				0
4. Equipements, matériel et fournitures				
Sous-total Bureau local				0
5. Activités ou investissements				
Sous-total activités ou investissements				0
6. Sous-total Coûts directs du projet				0
7. Provision pour imprévus				
8. Total Coûts directs (6 + 7.)				0
9. Coûts administratifs				
10. Total (8 +9)				