

# ÉTUDE DE CAS SUR LE PROJET ECB

Les ONG se font  
traditionnellement  
concurrence pour obtenir des  
fonds ; que se passe-t-il  
lorsqu'elles unissent leurs  
forces pour les mobiliser  
ensemble ?

Catherine Gould et Katy Love

Septembre 2011

## **Les plus grosses ONG se font traditionnellement concurrence pour obtenir des fonds ; que se passe-t-il lorsqu'elles unissent leurs forces pour les mobiliser ensemble ?**

### **1. Six ONG disposaient pour commencer 5 millions de dollars ; et devaient en trouver encore 7 millions...**

**CARE International, Catholic Relief Services (CRS), Mercy Corps, Oxfam, Save the Children, et World Vision International** se sont associés pour renforcer, dans le cadre d'une collaboration unique, la capacité d'intervention et l'état de préparation aux situations d'urgence des acteurs opérationnels, des agences ainsi que du secteur humanitaire. Le projet pour le Renforcement des capacités des secours d'urgences (ECB) ambitionne d'améliorer la rapidité, la qualité et l'efficacité de la communauté humanitaire à sauver des vies, à améliorer le bien-être des populations en situations d'urgences et à protéger leurs droits.

En 2008, à l'issue de la première phase du projet ECB, la Fondation Bill et Melinda Gates a accepté de financer une proposition des six ONG pour un programme conjoint de cinq ans, d'un montant de 12,3 millions de dollars. S'écartant pour une fois de sa stratégie habituelle d'allocation de subventions afin de soutenir ce projet innovant, la Fondation Gates a fourni 5 millions de dollars en financement de base et les agences se sont engagées à mobiliser ensemble les 7,3 millions de dollars restants. Tandis que CARE USA gère le contrat avec la Fondation Gates, les cinq autres agences ont signé un protocole d'accord décrivant succinctement la structure de gestion du projet et les méthodes de travail pour cette coentreprise de cinq ans.

Cette étude de cas relate les tentatives concertées des agences pour trouver les 7,3 millions de dollars restants, tout en lançant et maintenant un programme de 12 millions de dollars. Trois ans plus tard, le projet ECB est presque entièrement financé, mais cela n'a pas toujours été de tout repos...

### **2. Les priorités ont été déterminées, une équipe a été établie pour la mobilisation de fonds, mais dans un paysage en pleine évolution**

Par où et comment les ONG ont-elles commencé pour trouver ces 7,3 millions de dollars ?

Comme l'indique brièvement le protocole d'accord, un comité inter-agence de mobilisation de fonds a été établi fin 2008 lors d'une première réunion entre les différentes parties. Ce groupe comprend des représentants des divisions de financement et/ou de programme de chacune des six ONG, qui étaient explicitement chargés de mobiliser les fonds manquants auprès des donateurs, en forgeant des relations avec eux et en les sensibilisant aux objectifs du projet. À l'issue d'un long débat, il a été décidé que les ONG ne s'engageraient pas individuellement à atteindre des objectifs de financement (en raison de leurs différences de tailles et de potentiel de mobilisation de fonds), mais qu'elles agiraient collectivement pour trouver les fonds manquants.

Dans les cinq consortiums ECB nationaux, les ONG et leurs partenaires ont travaillé de concert à l'élaboration de plans annuels conjoints de renforcement des capacités ; tandis qu'au niveau du siège,



les six ONG établissaient leurs priorités et leurs objectifs de renforcement des capacités au niveau mondial. Des hauts responsables de programmes de chacune des ONG se sont ensuite rencontrés pour les développer dans une série de notes conceptuelles de projets conjoints, qui à eux tous combleraient les lacunes des acteurs opérationnels, des agences et du secteur sur le plan des capacités d'intervention d'urgence. Ils ont fourni « *une base plus concrète pour la mobilisation de fonds* », selon l'évaluation à mi-parcours du projet ECB (septembre 2011).

Il s'agissait d'un début prometteur, avec des notes conceptuelles, des plans et des responsables de la mobilisation de fonds en place, mais le paysage du financement changeait rapidement avec la crise financière mondiale. Et bien que la tendance des donateurs institutionnels à privilégier le financement des consortiums se soit maintenue, la capacité des agences membres d'ECB à mobiliser de larges sommes d'argent n'était pas immédiatement apparente.

### 3. Expérimenter avec des modèles conjoints de mobilisation de fonds

Avec le soutien d'une équipe centrale de coordination ECB, les six ONG ont testé plusieurs modèles de mobilisation de fonds pour leurs concepts et leurs plans conjoints, avec un succès mitigé. Ce qui suit est une série de courtes études de cas sur cinq approches utilisées, les raisons de ces choix et l'inventaire de ce qui a été réalisé jusqu'ici.

---

#### A. La mobilisation de fonds par comité – au niveau du siège

Au niveau mondial, l'équipe ECB chargée de la coordination a convoqué chaque mois le comité de mobilisation de fonds des six agences, avec l'objectif de commencer à combler le déficit de financement. Au départ, le comité avait espéré qu'une ou deux fondations fourniraient la majorité des fonds nécessaires. Toutefois, les responsables de mobilisation de fonds ont vite convenu qu'il s'agissait d'une stratégie qui avait peu de chance d'aboutir, surtout avec l'effondrement de l'économie mondiale en 2009. Selon un responsable de mobilisation de fonds à CRS, « *le coup d'envoi de la 2<sup>e</sup> phase d'ECB en pleine crise économique n'aurait pu avoir lieu à un plus mauvais moment* ».

À la place, les responsables de la collecte de fonds ont élaboré une matrice d'options de financement, allant des fondations privées aux donateurs gouvernementaux, et ont décidé des agences qui joueraient un rôle de premier plan dans ces conversations avec les donateurs. L'élaboration d'une matrice commune fut assez palpitante ; pour reprendre les mots d'un responsable de la mobilisation de fonds à CARE « *la matrice est peut-être le meilleur de ce que l'on peut attendre de six organisations non gouvernementales qui rivalisent entre elles, parce qu'au bout du compte elles se disputent les flux de revenus* ». Il y a « *un niveau élevé de transparence* » bien que les « *agences soient parfois quelque peu mal à l'aise à l'idée de partager trop d'informations* », a fait remarquer un membre du personnel de World Vision. Cela représentait pour le groupe un grand pas en avant ; les agences qui se livrent traditionnellement concurrence pour obtenir des fonds échangeaient maintenant des renseignements sur les rapports qu'elles entretenaient avec leurs donateurs. Elles ont commencé à approcher les donateurs pour le compte du projet ECB, et non pas comme un groupe de six organisations, comme elles l'avaient fait auprès de la Fondation Gates.

Toutefois, le comité chargé de la collecte de fonds a souffert d'une participation inégale et d'un manque de direction ; « *la mobilisation de fonds conjointe exige beaucoup de coordination* », a expliqué un membre de l'équipe ECB. Par ailleurs, les donateurs étatsuniens ne sont pas particulièrement intéressés par le renforcement des capacités d'intervention d'urgence et « *il a été difficile de trouver des soutiens* » a expliqué un responsable de la mobilisation de fonds à Save the Children, dans la mesure où « *à part Gates, nous n'avions le soutien d'aucun autre donateur* ». Selon un responsable de la mobilisation de fonds à CRS, « *les donateurs sont simplement plus susceptibles de répondre aux situations d'urgence... Parfois, en terme de financement, les projets sont en avance sur leur temps* ». « *Les coûts du projet ECB étaient trop élevés pour ce que le marché était disposé à accepter, ce qui a rendu la tâche difficile pour les responsables de la collecte de fonds* », a ajouté un membre du personnel de programme de World Vision.

Et, étant donné la conjoncture défavorable pour la mobilisation de fonds, les ONG se trouvaient dans une situation difficile et ont dû choisir de privilégier un projet conjoint interagence comme ECB plutôt que les priorités de leur propre agence. Un responsable de la collecte de fonds à CARE a expliqué qu'initialement « *il y avait beaucoup de bonne volonté. Mais cela n'est pas suffisant, loin s'en faut, pour soutenir la motivation des participants à atteindre un objectif* ». Par ailleurs, la structure décentralisée d'une ONG comme World Vision ne facilite pas la mobilisation de fonds pour un projet tel qu'ECB « *parce qu'elle n'est pas nécessairement la responsabilité d'une antenne nationale bien définie, et qu'elle ne figure pas toujours en conséquence sur le radar de la mobilisation de fonds* ».

Les ONG ont commencé à adopter d'autres approches plutôt que de dépendre exclusivement du comité chargé de la mobilisation de fonds...

---

## **B. La mobilisation de fonds par comité – au niveau du pays**

Les cinq consortiums ECB recevaient chaque année des fonds de la Fondation Gates qui étaient détenus au niveau mondial, mais plutôt que de dépendre exclusivement de ces fonds, le consortium de Bolivie a pris les choses en main. Chaque ONG qui en faisait partie s'engageait à avoir un personne dans un groupe chargé de la collecte des fonds qui partagerait les informations et coordonnerait les efforts de mobilisation de fonds afin de pallier les insuffisances dans le financement des activités menées au niveau local.

Lorsque DiPECHO a annoncé le lancement d'un appel à propositions en Bolivie, le groupe chargé de la mobilisation de fonds a décidé que des propositions conjointes soumises par une ou deux agences auraient plus de poids, et qu'elles seraient un moyen efficace de garantir la couverture du pays. Les ONG sont capables de soumettre des propositions conjointes grâce au niveau élevé de confiance qui existe entre elles, selon un responsable de la mobilisation de fonds de HelpAge en Bolivie. Un responsable de la mobilisation de fonds de Christian Aid, en Bolivie, en convient et ajoute que « *les possibilités de rencontrer régulièrement d'autres responsables de la mobilisation de fonds [travaillant pour d'autres ONG] facilitent les échanges d'idées et ces échanges deviennent avec le temps plus ouverts, grâce à la confiance qui se crée* ». Il poursuit en expliquant que la mobilisation de fonds conjointe est vécue comme une possibilité de mettre en relief et de capitaliser sur les capacités de chaque agence. En fait, la mobilisation de fonds conjointe fournit une possibilité « *de travailler ensemble à plus grande échelle* »,

et de collaborer avec des ONG qui ne faisaient pas partie initialement des premières agences membres d'ECB.

Pourtant, malgré cet enthousiasme, un membre du personnel de CARE en Bolivie relève la difficulté de privilégier des propositions communes plutôt que les efforts de mobilisation de fonds de leur propre agence. En fait, ces décisions sont souvent prises au niveau mondial. En outre, la consultation entre les agences est fastidieuse et prend énormément de temps. Étant donné les enjeux présentés par les vastes consultations que nécessite la mobilisation conjointe de fonds, un membre du personnel de CRS en Bolivie a souligné que le consortium doit continuer à se poser la question suivante : « *à quel moment est-il plus efficace de travailler ensemble et quand est-ce que ce n'est pas le cas ?* »

Un membre du personnel d'Oxfam Bolivie est convaincu que la mobilisation conjointe de fonds est la voie de l'avenir ; de nombreux donateurs préfèrent traiter avec un consortium, parce que cela simplifie l'administration des subventions. Il poursuit en ajoutant que « *les donateurs ont indiqué qu'ils donneraient la préférence aux propositions des consortium, même si les coûts administratifs pour les agences sont plus élevés, parce que l'impact sera plus important.* » Tout en étant prêt à saisir de nouvelles opportunités, le groupe de mobilisation de fonds en Bolivie est, au moment de la publication, en train d'élaborer une stratégie conjointe de mobilisation de fonds pour permettre une programmation conjointe à laquelle participeront plus de neuf ONG.

---

### C. Les conseillers techniques des différentes ONG se retrouvent autour d'une priorité commune

Plusieurs des groupes de travail technique ECB au niveau mondial avaient initialement espéré que le comité mondial de mobilisation de fonds lèverait des fonds pour les concepts et les plans qu'ils avaient élaborés conjointement. Lorsque les fonds ne se sont pas matérialisés (voir le cas A), un groupe de travail, composé de conseillers spécialisés dans la réduction des risques de catastrophes (RRC) de chaque ONG, a commencé à collecter directement des fonds pour financer un projet commun, qui était la création d'un Guide de la RRC à l'intention des praticiens.

Les personnels techniques et de projet de CRS ont approché le Bureau pour l'assistance en cas de catastrophe à l'étranger (OFDA) de la part du groupe de conseillers sur la RRC et ont élaboré une proposition fin 2010. Lorsque le financement d'OFDA ne s'est pas matérialisé, les conseillers RRC ont mobilisé des fonds auprès de leurs propres agences (CRS et Save the Children) afin de pouvoir démarrer le travail sur le Guide, tandis qu'un responsable de la mobilisation de fonds de Mercy Corps obtenait des fonds supplémentaires. CRS a continué ses discussions avec OFDA, et a appris par la suite que le Bureau fournirait le reste des fonds pour pallier le déficit (maintenant plus léger) de financement pour le Guide. ECHO apporte également sa contribution à ce projet (voir le cas E).

L'approche de mobilisation de fonds directe, pour financer des projets particuliers semble fonctionner...

---

#### **D. Une seule agence s'efforce de trouver le financement au niveau mondial d'une note conceptuelle élaborée conjointement**

L'une des six ONG, Oxfam, a approché ses principaux donateurs institutionnels, DFID (Département du développement international du gouvernement du Royaume-Uni) et ECHO (Direction générale de l'aide humanitaire) pour leur demander de financer quatre des concepts et des plans élaborés conjointement sur l'ensemble des activités ECB :

- Une proposition qui développait et élargissait la portée du très populaire « Guide suffisamment bon de la redevabilité » issu de la 1<sup>e</sup> phase du projet ECB a reçu des fonds d'ECHO en 2009 ; tandis qu'une autre proposition soumise à ECHO en 2010 pour le développement du personnel dans le domaine de l'analyse des risques communautaires a été rejetée parce que les agences ECB sont majoritairement basées aux États-Unis.
- Deux larges subventions ont été obtenues auprès du DFID en 2010 (d'une valeur de 1 million et 0,5 million de dollars) pour financer un programme de développement du personnel humanitaire (dans le contexte d'une plus large proposition soumise par le Consortium des Agences humanitaires britanniques) et pour l'élaboration de directives pour mesurer l'impact des interventions humanitaires (dans le cadre d'une plus large proposition soumise par Oxfam pour leur financement humanitaire de base).

Ce sont des exemples illustrant bien comment une agence membre d'ECB peut optimiser ses relations avec ses donateurs pour aider à combler le déficit de 7,3 millions de dollars. Un responsable de la mobilisation de fonds à CRS note que les donateurs européens ont été « *plus visionnaires et plus disposés à prendre des paris.* » Toutefois, le modèle d'une seule agence a ses inconvénients, en termes d'implication et d'appropriation de la proposition par les autres agences ECB, dont les activités de mise en œuvre ont été plus limitées. Néanmoins, un responsable de la collecte de fonds pour Save the Children est favorable à l'approche de mobilisation de fonds par une seule agence et pense que « *nous [les ONG] aurions dû nous adresser plus tôt à nos donateurs respectifs, qui nous connaissent et qui nous font confiance.* »

---

#### **E. 2 ou 3 agences développent et optimisent le travail d'un responsable international des donateurs**

À la suite des propositions soumises au programme de subventions d'ECHO en 2009 et en 2010, une autre proposition soumise en 2011 avait un ton inter-agence ECB nettement plus prononcé. À l'issue de plusieurs mois de travail intensif par l'équipe de direction pour consolider les relations avec ECHO, le projet ECB était convié à soumettre une proposition et une équipe chargée de la rédaction de cette proposition composée de membres de CARE-Oxfam-ECB s'est mise au travail.

En l'espace de quelques semaines, un programme avait été conçu et réunissait sous la même enseigne cinq concepts et plans parmi ceux qui n'étaient pas financés, ainsi que quatre projets nouvellement conçus. Étant donné l'envergure du programme, presque toutes les parties prenantes du projet ECB étaient impliquées d'une manière ou d'une autre, qu'il s'agisse du personnel des ONG au niveau mondial et national ou des partenaires externes. Toutes étaient consultées pendant le court délai prévu, y compris le siège d'ECHO et ses représentants nationaux dans les cinq pays prioritaires d'ECB.

Il a été difficile de trouver le juste équilibre entre l'appropriation au niveau mondial et national. Les membres du personnel du consortium en Bolivie n'ont pas trouvé le processus suffisamment consultatif et la démarche était à leur avis trop directive.

Tous ces efforts ont quand même porté leurs fruits, puisqu'ils ont débouché sur une subvention d'ECHO d'un montant de 1,6 million de dollars dont avait tant besoin le projet ECB et qui a représenté un tournant en faisant de l'ambition de réunir 12 millions de dollars un objectif réalisable.

### Les résultats jusqu'ici...

« Nous avons abandonné l'approche qui consistait à dire « vous donnez ce que vous pouvez » au profit de responsabilités et d'engagements bien définis. »  
Un responsable de la mobilisation de fonds à CARE USA

### Survivre à une petite crise en restructurant le financement

Au cours de la deuxième année de son existence, le projet ECB a été frappé par une petite crise ; la dépendance vis-à-vis des fonds de la Fondation Gates, faute d'autres sources suffisantes de financement, était en train de menacer sa viabilité financière. Les hauts représentants des six ONG convenaient avec l'équipe ECB chargée de la coordination de procéder à une importante restructuration du financement afin de limiter les besoins en fonds de base au niveau mondial, assortie d'un engagement financier beaucoup plus important de la part de chaque ONG. Il s'agissait d'une mesure, certes douloureuse, mais véritablement nécessaire pour que le projet ECB puisse poursuivre et accomplir ce qu'il s'était fixé de réaliser en 2008. Le sentiment d'urgence suscité par le déficit de financement, et par la nouvelle priorité donnée à ECB au sein des ONG a été, selon un membre de l'équipe de coordination ECB, un élément déterminant pour la réussite de la mobilisation de fonds.

### Il reste encore plus d'un million de dollars à mobiliser

Trois ans après le début du projet sur cinq ans d'ECB, la situation du financement est, à première vue, relativement positive, puisqu'il reste 1,4 million de dollars à mobiliser. Cela signifie que les six ONG et leurs partenaires aux niveaux mondial et national disposent des ressources nécessaires pour financer leurs travaux conjoints de renforcement des capacités. Toutefois, la majorité des fonds arrivant beaucoup plus tard que prévu, il y a également de fortes pressions pour mettre en œuvre de multiples projets en parallèle. Tandis que les agences continuent à mobiliser avec succès des fonds pour le projet ECB, les six ONG n'ont pas « contribué de manière égale », selon un responsable à CARE de la mobilisation de fonds.

### Une diversité accrue de financement mais encore une dépendance vis-à-vis des fonds non engagés des ONG

Au moment de la publication, le projet ECB avait reçu deux subventions de financement de base (la Fondation Gates, en 2008 et ECHO, en 2011) et plusieurs autres subventions affectées au projet par d'autres donateurs. Mais s'agit-il du bon type de financement ? Malgré le large éventail de donateurs potentiels avec lesquels les ONG entretiennent des relations, les pays donateurs traditionnels sont ceux qui ont le mieux accueilli le projet ECB. Cela dit, comme le faisait remarquer un responsable à Oxfam de la mobilisation de fonds, « les membres du groupe commencent à contribuer avec des fonds d'autre provenance, par exemple les fonds privés mobilisés par Mercy Corps ». Il n'en demeure pas moins qu'il



existe encore une forte dépendance vis-à-vis des fonds non engagés des ONG et de leurs membres du personnel qui travaillent bénévolement pour assurer la viabilité de la collaboration, et même avec le soutien permanent des hauts représentants, un membre du personnel d'Oxfam faisait remarquer que « *cela devenait de plus en plus difficile à justifier au niveau interne* ».

#### **Beaucoup de connaissances acquises sur les méthodes de mobilisation des fonds dans un consortium**

Il n'était pas prévu que la mobilisation de fonds conjointe devienne une priorité du projet ECB ; il s'agissait plutôt d'un moyen d'arriver à ses fins, à savoir faciliter la programmation humanitaire conjointe. Toutefois, pour des raisons pragmatiques, elle est devenue une priorité au cours des trois premières années. Les progrès en matière de mobilisation ne satisfaisant pas les prévisions initiales, les membres du personnel des ONG chargés des programmes et du financement se sont montrés plus audacieux, toujours plus prêts à saisir des opportunités dans ce domaine, qu'ils ne l'auraient peut-être été dans d'autres circonstances. Cela a conduit à un travail extrêmement collaboratif, riche d'enseignement, en particulier pour les responsables de la mobilisation de fonds sur les méthodes employées par les autres agences dans ce domaine, selon CRS.

## **4. L'apprentissage en pleine évolution**

« *La courbe d'apprentissage a été rude. Nous avons trébuché à plusieurs reprises* ».  
Un responsable de la mobilisation de fonds à CARE USA

Voici quelques-unes des leçons les plus pertinentes apprises par les ONG pendant leur entreprise conjointe de mobilisation de fonds ...

#### **Savoir à quel moment mobiliser ensemble des fonds, et à quel moment refuser de le faire**

Les possibilités de mobiliser conjointement des fonds devraient être considérées attentivement et décidées en fonction de critères précis. Ces décisions devraient être communiquées en aval et en amont de la chaîne de commande entre les bureaux nationaux et mondiaux des ONG. Lorsque les coûts de coordination sont simplement trop élevés, que les conditions imposées par les donateurs n'entrent pas dans le cadre des priorités, ou que les besoins des bénéficiaires peuvent être satisfaits plus efficacement d'une autre manière, laissez passer cette occasion. Comme le disait un membre de l'équipe de coordination ECB, « *la mobilisation de fonds en consortium est difficile en raison des divergentes priorités de financement* ». La mobilisation conjointe de fonds pour financer les initiatives de renforcement des capacités d'intervention d'urgence devrait être fonction de l'intérêt préalablement manifesté par les donateurs dans ce domaine, conseille un responsable à Save the Children de la mobilisation de fonds.

#### **Comprendre les différentes politiques de financement des agences**

Un obstacle majeur pour les ONG a été qu'une fois les fonds débloqués, il est devenu apparent que certaines agences ne pouvaient pas accepter de fonds octroyés par certains donateurs. Cette situation s'est produite à mi-parcours avec un donateur et a créé des tensions considérables. Les discussions concernant ce problème doivent avoir lieu le plus tôt possible et impliquer les cadres de direction compétents et les membres du personnel de chaque agence qui sont chargés de la mise en conformité



avec les exigences des donateurs dès la première notification d'intention. Par ailleurs il convient d'explicitier dès le départ si ou comment le groupe du consortium soumettra des propositions pour des appels au financement à l'échelle mondiale. Normalement, il convient de désigner une agence comme chef de file et souvent les ONG ont des procédures de hiérarchisation internes pour sélectionner les propositions lorsque le nombre d'offres pour chaque agence est limité. Il est par conséquent utile d'établir si les offres des consortiums seront considérées au sein de chaque agence, et la manière dont elles seront considérées.

### **Il est possible pour une ou deux agences de mobiliser des fonds au nom du groupe, du moment que les plans sont décidés d'un commun accord et mis à jour**

Les ONG ont appris qu'il peut être plus efficace d'avoir une ou un petit nombre d'ONG chargées de la mobilisation de fonds pour le compte du groupe, mais cette mobilisation de fonds doit être basée sur des concepts et des plans convenus conjointement. ECB avait mis en place des concepts conjoints approuvés par les six ONG en 2008, mais avec la modification du paysage financier et le démarrage des travaux des groupes techniques, d'autres priorités ont émergé. En outre, avec le départ de plusieurs parties prenantes initiales, celles qui les ont remplacées n'ont pas privilégié les mêmes domaines de travail. Si ces concepts étaient actualisés régulièrement, la concertation pour des propositions importantes n'aurait pas besoin d'être aussi exhaustive. Un membre du Comité de mobilisation de fonds de World Vision recommande de « *donner la priorité aux activités conjointes* » et de faire en sorte que « *toutes les activités soient entièrement financées avant de commencer* » en raison des problèmes créés par le délai qui peut s'écouler entre la conception et la mise en œuvre du projet.

### **Élaborer un budget global en l'actualisant continuellement de manière à faciliter une mobilisation de fonds stratégique et ciblée**

Une responsable de la mobilisation de fonds à Save the Children suggère d'impliquer dès que possible les partenaires dans la phase de planification, y compris les donateurs ; elle recommande que les ONG « *planifient ensemble au niveau national, élaborent une stratégie et décident d'un plan commun, et qu'ils les subdivisent ensuite en propositions individuelles pour chaque agence* ». Un responsable de la mobilisation de fonds à Oxfam recommande qu'un consortium comme le projet ECB doit « *explicitier globalement ce qu'il entend faire afin d'avoir une bonne idée des activités devant être financées ; d'identifier les lacunes et de savoir sur quoi il conviendra de mettre l'accent* ». Pour cela, l'établissement d'un « budget global » mis à jour en permanence est essentiel. Les responsables de la mobilisation de fonds de chaque agence peuvent alors se tenir prêts à saisir les opportunités et être plus stratégiques, en incorporant des éléments de consortium dans le financement de base des ONG et travailler en équipe pour optimiser les atouts de chaque agence. Le mérite d'une équipe intégrée est que « *les différentes agences apportent chacune une palette différente de compétences* » puisque le profil de leurs donateurs est différent.

### **Commencer par une stratégie et un plan conjoints et solides de mobilisation de fonds indiquant brièvement les engagements de chaque agence**

Il n'est pas suffisant d'avoir un capital de confiance et de solides relations. Les accords entre les ONG partenaires doivent montrer quelle agence est responsable de quels engagements, c'est-à-dire définir pour chaque agence des objectifs de financement fermes et contrôlés. Les progrès doivent être suivis, et un plan doit être en place pour combler les déficits. Une stratégie simplifiée peut guider cette démarche et indiquer succinctement les méthodes de travail. Les divergences en matière de structures de mobilisation de fonds/localisations des partenaires au sein d'un consortium doivent être abordées et

maximisées, par exemple dans une ONG décentralisée, comme World Vision, « *le potentiel de mobilisation de fonds au niveau national est important si les bureaux sont disposés à collaborer* ».

### **Les mesures de redevabilité sont décisives pour garantir que chaque membre du consortium fournit sa part de travail**

Étant donné les défis que doivent relever les ONG pour faire passer les travaux conjoints avant ceux de leur agence, les mesures de redevabilité doivent être en place et approuvées par les cadres de direction de chaque organisation. Les responsables de la mobilisation de fonds à tous les niveaux doivent comprendre l'importance de ce travail commun et travailler en étroite coordination avec les personnels de programme qui élaborent les concepts et les plans conjoints afin de les présenter de la meilleure manière possible aux donateurs.

### **Aborder dès que possible les préoccupations concernant la prise en charge des frais de soutien dans un consortium**

Il a été beaucoup plus facile pour les agences de mobiliser des fonds pour financer les programmes que pour financer les coûts de la structure opérationnelle du consortium et du siège. Il est désormais reconnu (notamment dans l'évaluation à mi-parcours du projet ECB, en septembre 2011) qu'un projet de cette envergure nécessite une coordination. Ces coûts, qu'ils concernent les salaires d'une équipe de coordination du consortium, les conférences téléphoniques que tiennent régulièrement les groupes de travail ou les déplacements pour des réunions face-à-face, doivent être inclus dans tous les budgets. Comme le mentionne un responsable de la mobilisation de fonds pour CARE, « *Cela en vaut la peine : Vous accomplissez davantage lorsque vous travaillez en groupe, vous obtenez plus de résultats à moindres coûts. C'est un bon moyen de travailler* ». Un responsable de la mobilisation de fonds à Oxfam suggère qu'« *avec une vision holistique de ce que les donateurs sont disposés ou non à financer, vous pouvez cartographier votre financement et utiliser vos ressources d'une manière plus stratégique* », par exemple les fonds non engagés dans un projet.

### **La concertation pour les propositions est indispensable mais incroyablement difficile**

C'est un travail très fastidieux et qui prend beaucoup de temps que d'amener toutes les parties prenantes d'une entreprise conjointe d'une envergure telle que celle du projet ECB à examiner une proposition et à donner leur avis en temps voulu. Surtout, comme le fait remarquer un membre du personnel de programme de CARE « *à moins qu'il y ait une somme d'argent garantie, personne ne lit ses emails* ». À cela s'ajoute l'enjeu de travailler en plusieurs langues (ECB travaille en anglais, en français et en espagnol). Il est très difficile pour des collègues en Bolivie et au Niger de contribuer positivement aux plans et aux propositions élaborés en anglais, mais les restrictions en temps et en ressources empêchent souvent leur traduction. Néanmoins les équipes nationales doivent s'approprier les propositions et les activités qui cadrent parfaitement avec leurs plans. Il est recommandé d'impliquer les donateurs au niveau national et régional pour garantir la cohérence et pour démontrer la nature conjointe du travail élaboré et évitez les propositions émanant des sièges qui n'ont pas donné lieu à une concertation suffisante.

### **Le plaidoyer et les communications proactives avec les donateurs doivent s'effectuer dès le départ**

Le projet ECB a abouti sur un nombre considérable de réalisations, mais rares sont celles qui ont été communiquées à des donateurs potentiels. Étant donné que les donateurs ne sont pas traditionnellement enthousiastes à l'idée de soutenir les efforts de renforcement des capacités, un responsable de la mobilisation de fonds à CRS recommande la mise en place d'une stratégie de



communication afin d'essayer d'éveiller l'intérêt des donateurs avant la soumission des propositions. Il recommande en outre d'entreprendre un plaidoyer auprès des donateurs pour garantir le financement des efforts de renforcement des capacités, « *nous savons qu'il est préférable d'investir dans la prévention et l'atténuation* ». Un responsable de la mobilisation de fonds à Save the Children ajoute : « *Nous devons améliorer notre travail de plaidoyer auprès des donateurs* ». La communication fonctionne : les agents chargés des subventions à ECHO ont mentionné à quel point le site internet et la lettre électronique d'ECB avaient été utiles pour les tenir au courant pendant le processus de proposition ECB en 2011.

### **Les donateurs sont attirés par la portée et la durabilité que fournissent des consortiums comme le projet ECB**

Selon un des responsables de la mobilisation de fonds à Oxfam, les donateurs recherchent l'impact accru (des résultats clairs et des avantages concrets), une portée et une facilité de reproduction à l'échelle mondiale, l'innovation et la durabilité, assortis de liens vers de plus larges groupes de parties prenantes. Ils sont plus susceptibles de récompenser des propositions de financement qui capitalisent sur les résultats atteints à ce jour, ou celles qui intègrent des éléments dans de plus larges programmes humanitaires/RRC communs ou relevant d'une seule agence.

## **5. Le chemin à parcourir**

### **De la mobilisation de fonds à la dépense de fonds**

Avec juste un peu moins de 6 millions de dollars mobilisés sur les 7,3 millions prévus, le récit de la mobilisation de fonds conjointe du projet ECB arrive presque à son terme. Le prochain chapitre concernera la dépense des fonds et la mise en œuvre simultanée d'activités financées par plusieurs subventions de donateurs affectées à ce projet. La tâche ne sera pas facile et exigera un travail encore plus coordonné, et des processus simples de suivi et de compte-rendu pour garantir l'efficacité du travail et de la gestion des risques.

### **Un objectif de mobilisation de fonds au niveau national conjugué à une coordination mondiale simplifiée**

Le principal déficit de financement pour le projet ECB concerne maintenant la dernière année de programmation conjointe dans chacun des cinq pays prioritaires. À l'issue de trois années de mise en œuvre commune et de développement d'un capital de confiance, les équipes nationales des ONG deviennent naturellement de plus en plus actives dans la mobilisation de fonds pour financer les activités conjointes identifiées au niveau local. Cela devrait incontestablement être défendu et soutenu par chaque ONG et pourrait devenir la nouvelle priorité du comité mondial de mobilisation de fonds. L'éducation conjointe des donateurs devrait être également « *une prochaine étape utile ; qui vaut la peine d'être entreprise ensemble* » (Save the Children).

L'expérience à ce jour a révélé l'importance d'une coordination au niveau mondial entre les ONG afin d'aider leurs équipes nationales à comprendre et à optimiser les opportunités de financement mondiales dans le contexte d'un consortium local ECB, tout en évitant les duplications de demandes de fonds émanant des différents pays et des différentes ONG.

### **Au-delà du projet ECB...**

Qu'arrivera-t-il une fois que les 12 millions de dollars auront été dépensés et que la structure du projet ECB sera officiellement démantelée en 2013 ? Les ONG continueront-elles à mobiliser conjointement des fonds pour le renforcement des capacités ou pour d'autres initiatives au niveau mondial ou national ? L'enseignement qu'elles ont tiré à ce jour sur le travail en consortium et sur la manière d'obtenir le soutien des donateurs doit sûrement les placer dans une position favorable pour continuer leur collaboration. Mais il conviendrait peut-être de mettre l'accent sur le niveau national, là où les équipes interagences peuvent identifier en permanence des interventions conjointes pertinentes selon des termes initialement définis de ce qu'ils s'efforcent d'accomplir ensemble.

En fin de compte, l'organe dirigeant du projet, le Groupe interinstitutionnel du travail (IWG), composé des directeurs humanitaires des ONG membres d'ECB, déterminera l'engagement de chaque agence vis-à-vis des collaborations futures. Il serait intéressant de voir en quoi la performance de chaque ONG dans le domaine de la mobilisation de fonds a influencé le degré de confiance et d'intérêt pour d'autres collaborations au sein de ce groupe.

---

**Nous tenons à remercier** toutes les parties prenantes du projet ECB, qui ont généreusement partagé leurs réflexions pour cette étude de cas : Le comité mondial de la mobilisation de fonds, « Mesa de Funding » en Bolivie, et le personnel du projet ECB :

Leonardo Sanabria, Christian Aid Bolivie  
Javier Castro, HelpAge Bolivie  
Francesco Gatta, CARE Bolivie  
Roger Quiroga, Oxfam Bolivie  
Nita Hassan, projet ECB  
Susie Ridley, Oxfam GB  
Chris Toews, CARE États-Unis  
Angela Rouse, CARE Royaume-Uni  
Nancy Arnot Taussig, Save the Children

Claudia Roca, Save the Children Bolivie  
Susan Romanski, CRS Bolivie  
Maria Lara, CRS Bolivie  
Ingrid Terrazas, projet ECB Bolivie  
Chuck Paquette, CRS  
Wynn Flaten, World Vision  
Richard Jacquot, Mercy Corps  
Andrea Stewart, projet ECB

**À propos des auteurs :** Catherine Gould est la Responsable de projet représentant l'engagement d'Oxfam dans ECB, tandis que Katy Love dirige la gestion des connaissances et la stratégie d'apprentissage pour le projet ECB.

[www.ecbproject.org](http://www.ecbproject.org)

