ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitaire : diriger une organisation humanitaire

Support de cours · Semaine 7 : Levée de fonds et relations bailleurs : stratégie, propositions et diversification

Programme de direction de 3 mois exactement (12 semaines, 144 heures) : leadership, stratégie, cycle de projet, MEAL, finance et budgets bailleurs, conformité et fraude, levée de fonds, supply chain, RH et safeguarding, risques et sécurité, négociation et plaidoyer, changement et gouvernance. Exercices chiffrés corrigés, trois examens mensuels exigeants avec études de cas, et un diplôme vérifiable de l'Académie Humanitaire.

https://humanitairejobs.org/fr/academie/mini-mba-humanitaire/semaine-7/

Document gratuit de l'Académie Humanitaire. Il peut être imprimé et partagé librement à des fins de formation, sans modification.

Semaine 7 : Levée de fonds et relations bailleurs : stratégie, propositions et diversification

Objectifs

- Construire une stratégie de mobilisation des ressources diversifiée : bailleurs institutionnels, fonds communs, fondations, secteur privé, dons individuels.
- Rédiger une proposition compétitive : analyse de l'appel, logique d'intervention, budget, preuves et différenciation.
- Gérer la relation bailleur sur la durée et mesurer le rendement de l'effort de levée de fonds.

Le paysage du financement humanitaire

Le financement humanitaire international est concentré : une dizaine de bailleurs publics fournissent l'essentiel des fonds, et les plans de réponse coordonnés par l'ONU sont structurellement sous-financés (souvent financés à moins de la moitié de leurs besoins ces dernières années, avec une baisse marquée en 2024 et 2025). Les principales sources pour une ONG :

Source	Exemples	Caractéristiques
Bailleurs bilatéraux et multilatéraux	Commission européenne (ECHO, INTPA), agences gouvernementales, banques de développement	Montants élevés, exigences fortes de conformité, cycles annuels ou pluriannuels
Fonds communs	Fonds humanitaires pays (CBPF) gérés par OCHA, CERF (pour les agences de l'ONU), fonds du mouvement Croix-Rouge comme le DREF	Accessibles aux ONG nationales, alignés sur les priorités du plan de réponse, évaluation de capacité préalable
Agences de l'ONU partenaires	Accords de partenariat avec UNICEF, HCR, PAM, OIM	L'ONG exécute une partie du programme de l'agence ; couverture des coûts variable
Fondations	Fondations familiales, d'entreprise, philanthropie internationale	Souvent plus flexibles, attentives à l'innovation et à l'apprentissage
Secteur privé et dons individuels	Mécénat, campagnes d'urgence, dons réguliers, legs	Fonds souvent non affectés ; coût d'acquisition élevé mais forte valeur à long terme

Les tendances à intégrer dans une stratégie : financement pluriannuel et flexible encouragé par le Grand Bargain, montée de l'**action anticipatoire** (financements déclenchés par des prévisions, avant le choc), localisation, et exigences accrues de preuves de résultats.

Stratégie de mobilisation des ressources

Une stratégie de mobilisation des ressources part de la stratégie de l'organisation : **combien** faut-il lever, **pour quoi**, **auprès de qui**, avec **quel investissement**. Elle comprend :

- Un **objectif de portefeuille** : par exemple aucun bailleur au-dessus de 35 %, au moins 15 % de fonds non affectés, au moins 30 % de financements pluriannuels.
- Une **cartographie des bailleurs** par priorité : alignement stratégique, montant probable, probabilité de succès, coût de l'effort, exigences de conformité.
- Un **pipeline** (tableau de suivi des opportunités) avec pour chacune le montant, la probabilité, la date de décision, et la **valeur pondérée** = montant × probabilité.
- Un **plan d'investissement** : personnel de développement, systèmes de gestion des donateurs (CRM), visibilité, préparation de la conformité.

Exemple de pipeline. Opportunité A : 800 000 USD à 25 % = 200 000 ; B : 300 000 à 60 % = 180 000 ; C : 150 000 à 80 % = 120 000. Valeur pondérée totale : 500 000 USD. Si l'organisation doit trouver 900 000 USD pour couvrir son budget minimal, le pipeline est insuffisant : il faut générer de nouvelles opportunités, pas seulement mieux rédiger.

> Règle des dirigeants : la levée de fonds se gagne avant l'appel à propositions, dans la relation, la réputation et la présence dans la coordination. Un appel découvert le jour de sa publication est, statistiquement, un appel perdu.

Rédiger une proposition qui gagne

Les évaluateurs lisent des dizaines de propositions avec une **grille de notation**. La première tâche est de la décortiquer : critères, pondérations, limites de pages, annexes obligatoires, conditions d'éligibilité. Une proposition doit répondre explicitement à chaque critère, avec les mots de l'appel.

Structure d'une proposition solide :

1. **Analyse du contexte et des besoins** : données récentes, sourcées et désagrégées (évaluations multisectorielles, cluster, vos propres données), avec les lacunes de la réponse actuelle.
2. **Logique d'intervention** : théorie du changement, cadre logique, justification du choix des modalités et des zones.
3. **Méthodologie et qualité** : standards appliqués (Sphère, normes sectorielles), participation des communautés, protection transversale, genre et handicap.
4. **Capacités et valeur ajoutée** : présence, accès, expérience prouvée, partenariats, systèmes.
5. **Gestion des risques** : sécurité, fraude et détournement, protection des données, avec des mesures concrètes.
6. **MEAL et redevabilité**.
7. **Budget et rapport qualité-prix** : cohérent avec les activités, coûts unitaires justifiés.
8. **Durabilité et sortie** : ce qui restera, qui le portera.

Ce qui différencie une proposition gagnante : **des preuves** (chiffres de vos projets précédents, résultats d'évaluations), **de la précision** (noms de localités, nombres, calendrier réaliste) et **de la cohérence** (le même chiffre de bénéficiaires dans le narratif, le cadre logique et le budget). Une incohérence chiffrée suffit souvent à faire perdre plusieurs points.

Gérer la relation bailleur

La relation avec un bailleur est une relation de **confiance** fondée sur la transparence. Les chargés de programme des bailleurs détestent les surprises : un retard, un incident ou une sous-consommation annoncés tôt avec un plan d'action renforcent la crédibilité ; les mêmes faits découverts dans un rapport final la détruisent.

- **Avant** : connaître les priorités du bailleur (stratégies pays, notes d'orientation), participer aux consultations et aux réunions de coordination, partager vos analyses.
- **Pendant** : rapports à l'heure, visites de terrain bien préparées, communication proactive des changements, respect des règles de visibilité.
- **Après** : rapport final de qualité, partage des évaluations et des leçons, y compris des échecs.

Le **plaidoyer auprès des bailleurs** fait aussi partie de la relation : signaler des besoins non couverts, des règles qui entravent l'action (par exemple des exigences de vérification incompatibles avec la protection des données), ou la nécessité d'un financement plus flexible. Il se fait avec des données et, quand c'est possible, collectivement via les forums d'ONG.

Fonds privés, coût de la collecte et éthique

Les fonds privés sont précieux parce qu'ils sont souvent **non affectés**. Leur logique économique est celle de la **valeur à vie du donateur** : un donateur régulier recruté pour 150 USD qui donne 20 USD par mois pendant 4 ans en moyenne rapporte environ 960 USD, soit un rendement de plus de 6 pour 1 sur l'investissement d'acquisition. Les indicateurs clés sont le **coût de collecte par dollar levé**, le **taux de rétention** des donateurs et le **rendement sur investissement** par canal.

Les partenariats avec les entreprises exigent une **diligence raisonnable** : secteurs exclus (armement, tabac, entreprises impliquées dans des violations des droits humains dans la zone d'intervention), absence de conflit d'intérêts, respect de l'indépendance et de l'image des personnes aidées. Les entreprises peuvent apporter plus que de l'argent : compétences logistiques, télécommunications, technologies de paiement.

L'**éthique de la communication** est un enjeu de réputation majeur : consentement éclairé pour toute image, pas d'images qui portent atteinte à la dignité, protection des enfants et des survivantes, et refus du « misérabilisme ». Les principes du Code de conduite du Mouvement de la Croix-Rouge et des ONG (1994) demandent de présenter les personnes aidées comme des êtres humains dignes, et non comme des objets de pitié.

Exercice d'application : pipeline et note conceptuelle

Partie 1. Votre ONG doit couvrir un budget de 2,4 M USD l'an prochain. Financements acquis : 1,1 M. Pipeline : bailleur européen 900 000 USD à 30 % ; fonds commun pays 400 000 à 55 % ; agence de l'ONU 350 000 à 70 % ; fondation 120 000 à 50 % ; dons privés prévus 150 000 à 90 %. Calculez la valeur pondérée du pipeline, le total probable et l'écart. Que décidez-vous ?

Partie 2. Rédigez une note conceptuelle de deux pages pour le fonds commun pays : problème, réponse proposée, résultats chiffrés, budget indicatif, valeur ajoutée, risques principaux.

Corrigé partie 1. Valeurs pondérées : 270 000 + 220 000 + 245 000 + 60 000 + 135 000 = 930 000 USD. Total probable : 1 100 000 + 930 000 = 2 030 000 USD, soit un écart de 370 000 USD. Décisions : identifier des opportunités supplémentaires (au moins 700 000 à 800 000 USD de nouvelles opportunités à probabilité moyenne), préparer un budget de repli à 2,0 M USD avec les activités à réduire en premier, et ne pas engager de coûts fixes nouveaux avant confirmation.

À retenir

- Diversifier : aucun bailleur au-dessus d'environ 35 à 40 %, une part de fonds non affectés et pluriannuels.
- Pipeline : valeur pondérée = montant × probabilité ; comparez-la au besoin de financement.
- Une proposition répond à la grille de notation, apporte des preuves et reste cohérente entre narratif, cadre logique et budget.
- Pas de surprise pour le bailleur : on annonce tôt les problèmes avec un plan d'action.
- Fonds privés : valeur à vie, rétention, coût par dollar levé ; communication digne avec consentement éclairé.

Quiz

1. Pipeline : 600 000 USD à 20 %, 250 000 à 60 %, 100 000 à 90 %. Valeur pondérée :
   A. 950 000 USD
   B. 360 000 USD
   C. 120 000 USD
   D. 420 000 USD

2. Dans votre proposition, le narratif annonce 12 000 bénéficiaires, le cadre logique 10 500 et le budget calcule des kits pour 11 000 ménages. Quel est le principal risque ?
   A. Aucun, les évaluateurs comprennent
   B. Perdre des points pour incohérence et crédibilité, voire une non-conformité administrative
   C. Un audit immédiat
   D. Un refus de visibilité

3. Un donateur régulier coûte 120 USD à recruter, donne 15 USD par mois, et reste en moyenne 3 ans. Son rendement sur l'investissement d'acquisition est d'environ :
   A. 1,5 pour 1
   B. 3,75 pour 1
   C. 4,5 pour 1
   D. 9 pour 1

4. Quel financement est en principe accessible directement aux ONG nationales et aligné sur le plan de réponse humanitaire du pays ?
   A. Le CERF
   B. Les fonds humanitaires pays (CBPF) gérés par OCHA
   C. Les prêts de la Banque mondiale aux États
   D. Les budgets de défense

5. Un incident de sécurité retardera un projet de deux mois. Le meilleur moment pour informer le bailleur est :
   A. Dans le rapport final
   B. Dans le prochain rapport intermédiaire, dans quatre mois
   C. Rapidement, avec une analyse de l'impact et une proposition d'ajustement
   D. Seulement s'il le demande

Corrigé du quiz : 1. B · 2. B · 3. C · 4. B · 5. C