



BLUE
SEEDS

Comment monter et financer son projet ?

Ce guide a été commandé et financé par la Fondation MAVA



Citation recommandée : BlueSeeds (2020) Financing mechanisms: A Guide for Mediterranean Marine Protected Areas. BlueSeeds, Fondation MAVA.

Co-auteurs : Nastazia Femmami (BlueSeeds), Guillaume Le Port (BlueSeeds), Camille Créte (BlueSeeds), Timothée Cook (BlueSeeds), Thomas Binet (BlueSeeds).

Droits d'auteur : © 2021 – BlueSeeds

La reproduction de cette publication à des fins éducatives ou non commerciales est autorisée sans autorisation écrite préalable du détenteur des droits d'auteur, à condition que la source soit dûment mentionnée. La reproduction à des fins commerciales, y compris la vente, est interdite sans l'autorisation écrite préalable du détenteur des droits d'auteur.

Accès : BlueSeeds – Darwin Ecosystem 87 Quai des Queyries 33100 Bordeaux France - www.bluseeds.org

Remerciements : Un grand merci à la Fondation MAVA pour son soutien et à Ambre Diazabakana, Marie Laustriat, Sara Hernandez, Vertigo Lab, MedPAN, SPA/RAC et WWF Méditerranée pour leurs travaux réalisés en 2015 sur lesquels s'appuie ce guide (Binet et al. 2015a and 2015b). L'outil de plan d'affaires auquel il est fait référence dans ce guide est une version mise à jour de l'outil MedPLAN (<http://medpan.org/marine-protected-areas/themes-2/sustainable-financing/>), développé par VertigoLab, avec le soutien financier de MedPAN, SPA/RAC et WWF Méditerranée en 2015 (Binet et al. 2015b). Merci également à Kalli De Meyer, Wijnand De Wolf, Ramón de León, Jelena Basta, Sandro Dujmovic, Marno Milotic, Houssine Nibani, Chris Ranford, Jérôme Petit, Stéphane Latxague, Pierre Carret, Paule Gros, Leah Bunce Karrer et Marie-Aude Sévin Allouet pour leurs témoignages sur leurs expériences respectives.

Design: Un Point C'est Tout

BlueSeeds est une agence dont la mission est d'assurer la durabilité financière des projets de conservation et des aires marines protégées et de maximiser leurs impacts économiques, environnementaux et sociaux. Les domaines d'expertise transversaux de son équipe pluridisciplinaire - économie, biologie marine, finance, gestion de projet, droit, relations internationales et pédagogie - permettent à BlueSeeds de développer de nouveaux modèles de conservation. Pour plus d'informations : www.bluseeds.org.

INTRODUCTION

Monter un projet de conservation répondant aux objectifs du plan de gestion s'inscrit dans la stratégie financière de nombreuses AMP. Savoir décrire au mieux leurs besoins, et identifier et comprendre les attentes des financeurs est donc essentiel afin de développer une stratégie financière pérenne, efficace et durable sur le long terme.

Ce chapitre fournit une **méthodologie étape par étape** pour accompagner les gestionnaires d'AMP dans leur processus de recherche de fonds, du développement jusqu'à la clôture du projet. En plus d'offrir des **outils pratiques** (annuaire de bailleurs, catalogue d'appels à projets), ce chapitre intègre des **conseils** issus d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de bailleurs et autres experts du financement de projets de conservation, afin de permettre aux lecteurs de mieux appréhender les **attentes des financeurs**. Pour le gestionnaire, la clé de la réussite est de parvenir à aligner son projet avec les attentes de ces derniers.

CONSEILS D'UTILISATION DU CHAPITRE :

Ce chapitre s'adresse aux gestionnaires d'AMP, et plus généralement aux acteurs de la conservation marine (si vous n'êtes pas gestionnaire, référez-vous directement à l'action 2 de l'étape 1, l'action 1 étant spécifique à la gestion des AMP).

Référez-vous directement aux parties pertinentes par rapport à l'état d'avancement de votre projet :

- ▶ S'il s'agit de votre premier projet ou si vous n'avez pas encore d'idées exactes, référez-vous à la première partie.
- ▶ Si l'idée de votre projet est déjà définie (avec un cadre logique et une note de concept clairs), référez-vous à la deuxième partie, qui vous aidera à l'identification des opportunités de financement et à la soumission de candidatures.
- ▶ Référez-vous à la troisième partie si votre projet est déjà en cours de financement et que votre objectif est d'assurer sa bonne mise en œuvre et de pérenniser les financements.

ÉTAPES DE RÉALISATION

#1

PREMIÈRE PARTIE

CONCEVOIR SON PROJET



1

Faire émerger son projet

La première étape pour faire émerger un projet est d'identifier l'objectif prioritaire, celui pour lequel il sera indispensable de procéder à une recherche de fonds. Celui-ci peut être de plusieurs natures : un problème à résoudre, une activité à développer/renforcer ou encore, un investissement à réaliser.

Développer son projet

La phase de développement correspond à la construction d'un projet cohérent, pouvant être présenté à des bailleurs. Elle permet de réfléchir au déroulement concret du projet en se posant les bonnes questions : quelles activités, quel budget, quelle temporalité ? Le tout doit être synthétisé dans une note de concept, document incontournable dans la construction d'un projet.

2



#2

DEUXIÈME PARTIE

RECHERCHER DES FINANCEMENTS ADAPTÉS ET RÉDIGER SA CANDIDATURE



3

Identifier les opportunités de financements

La recherche de financement ne se fait qu'une fois le projet de l'AMP solidement défini. Cette étape décrit l'ensemble des actions à réaliser pour parvenir à identifier les bailleurs et les opportunités de financement les plus adaptés au projet.

Faire une demande de subvention

La soumission d'une candidature se fait généralement en deux étapes : d'abord l'envoi d'une note de concept, puis, si celle-ci retient l'attention des bailleurs, d'une proposition de projet détaillée. Cette étape nécessite généralement une réécriture, car le gestionnaire devra ajuster son projet pour le faire concorder aux attentes du (ou des) bailleur(s).

#3

TROISIÈME PARTIE

CONSOLIDER LES FINANCEMENTS ET PÉRENNISER LE PROJET

Clôturer et pérenniser le projet

Un projet étant, par définition, une initiative limitée dans le temps, la dernière étape de ce chapitre s'applique à décrire le processus de clôture d'un projet. Cette étape permet de faire un état des lieux des réalisations, mais aussi de réfléchir à la pérennisation des actions et à la manière d'envisager la continuité du projet et/ou du partenariat financier établi.

4



5

Piloter le projet

Une fois la subvention accordée, le gestionnaire doit mettre en œuvre son projet en respectant les engagements pris auprès du bailleur. L'enjeu ici est de parvenir à consolider les financements obtenus.

6





PARTIE 1 – CONCEVOIR SON PROJET

+ DESCRIPTION

La construction d'un projet débute nécessairement par une **phase de réflexion** dont l'objectif est de **poser les questions fondamentales** : à quels besoins le projet répond-il, quels changements vaut-il amorcer, quels sont ses objectifs ? La réponse à ces questions permettra au gestionnaire d'anticiper tout obstacle éventuel et ainsi de s'assurer qu'il se lance dans un projet réaliste, aux ambitions adaptées à ses moyens et à ses capacités.



PRÉREQUIS

- ▶ L'AMP possède idéalement un plan de gestion avec des objectifs clairement établis.
- ▶ L'AMP a idéalement réalisé un plan d'affaires (« business plan ») :
 - Montrant un besoin de financement (différence entre les besoins exprimés pour la gestion et les revenus existants).
 - Etablissant une stratégie financière claire au travers d'une diversification des sources de revenus de l'AMP ainsi qu'une réduction éventuelle de certains de ses coûts.

Attention : Le plan de gestion et le plan d'affaire sont recommandés mais pas obligatoires pour la mise en œuvre de ce chapitre. Si votre AMP n'en possède pas, n'hésitez pas à vous référer au chapitre préliminaire de ce guide.

ÉTAPE 1 FAIRE ÉMERGER SON PROJET



OBJECTIF :

- ▶ Identifier l'objectif prioritaire de l'AMP à faire financer.



RÉSULTAT :

- ▶ Etat des lieux des réalisations de l'AMP vis-à-vis du plan de gestion.
- ▶ Identification de nouveaux besoins ou de nouveaux enjeux.

ACTION 1 - IDENTIFIER SES BESOINS DE FINANCEMENTS

La première étape est l'occasion de faire un état des lieux des réalisations de l'AMP et de ses avancées par rapport aux objectifs prévus dans le plan de gestion. Ainsi à partir du plan de gestion :

- 1) Identifiez les objectifs restants à atteindre.
- 2) Analysez ces objectifs afin de déterminer la raison pour laquelle ils ne sont pas encore atteints :
 - Raison **temporelle** (vous atteindrez cet objectif d'ici deux ans par exemple).
 - Raison **structurelle** (manque d'infrastructures, manque de données, manque de fonds...).

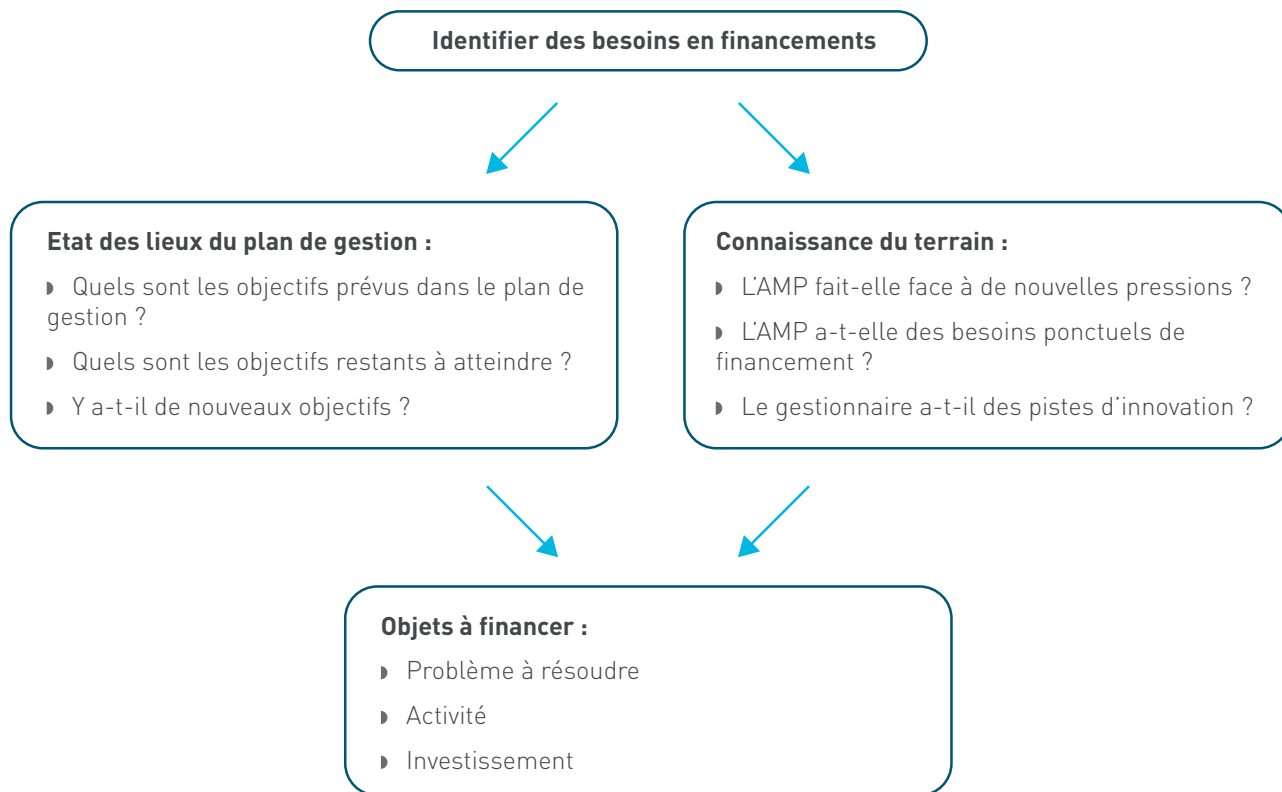
→ C'est avec ce deuxième cas de figure qu'il faudra envisager le montage d'un projet et une recherche de fonds.



La réalisation du plan d'affaires grâce au chapitre préliminaire de ce guide permet d'identifier les activités pour lesquelles des financements sont manquants. Il vous donnera des indications précieuses sur le montant à aller chercher en fonction des objectifs prioritaires restants à financer, ce qui vous permettra en outre de calibrer votre recherche de financeurs pertinents.

Attention : Le plan de gestion est un document rédigé à un instant t , pouvant, au fil des années, ne plus être à jour par rapport aux réalités de l'AMP. Si vous identifiez un projet à financer dont le résultat final ne répond pas à un objectif initialement prévu dans le plan de gestion, cela ne signifie pas nécessairement que vous ne devriez pas chercher de financement pour celui-ci. En tant que garant de la gestion du site, le gestionnaire est la personne la mieux placée pour identifier d'éventuels éléments manquants au plan de gestion, qui pourraient nécessiter une recherche de financement. Ces éléments peuvent être de différentes natures :

- ▶ **Nouvelles pressions** au sein de l'AMP (ex : une nouvelle espèce invasive).
- ▶ **Besoins ponctuels** (ex : modernisation des équipements, organisation d'un festival pour promouvoir une activité de conservation).
- ▶ **Innovations** (ex : appui technologique pour la surveillance, la surveillance humaine mise en place initialement ayant montré ses limites, etc.).



ACTION 2 - CHOISIR UNE PRIORITÉ D'INTERVENTION

L'état des lieux réalisé dans la partie précédente a permis d'identifier un ou plusieurs objectifs pouvant nécessiter une recherche de fonds. Il faut désormais définir **un axe prioritaire d'intervention, celui sur lequel vous vous concentrerez pour monter votre projet**. Trois critères doivent être pris en compte :

Les raisons du projet :

- ▶ Pour quelle(s) raison(s) souhaitez-vous mettre en œuvre ce projet ? Exemple : besoin d'investissement, besoin d'optimisation du mode de fonctionnement de l'AMP, problème à résoudre... ?
- ▶ En cas de problème à résoudre (Conservation Standards, 2020) :
 - Quelles sont les menaces/les pressions (autrement dit, l'origine du problème) ?
 - S'agit-il de menaces directes¹ ou indirectes² à l'AMP ?
 - Quels sont les menaces prioritaires à traiter ? Prioriser les menaces vous permettra de concentrer vos actions là où elles sont le plus nécessaires. Pour cela, il vous faut définir des critères de priorité, par exemple, le caractère urgent, permanent, ou encore irréversible de la cause (Conservation Standards, 2020).
 - Avez-vous un quelconque pouvoir d'action sur ces menaces ?

Les impacts :

Quels seront les impacts négatifs et positifs du projet (impacts environnementaux, sociaux, économiques plus ou moins graves et durables) ? L'intervention présente-t-elle des risques ou de potentiels effets négatifs ? (Conservation Standards, 2020).

Les bénéficiaires de votre projet :

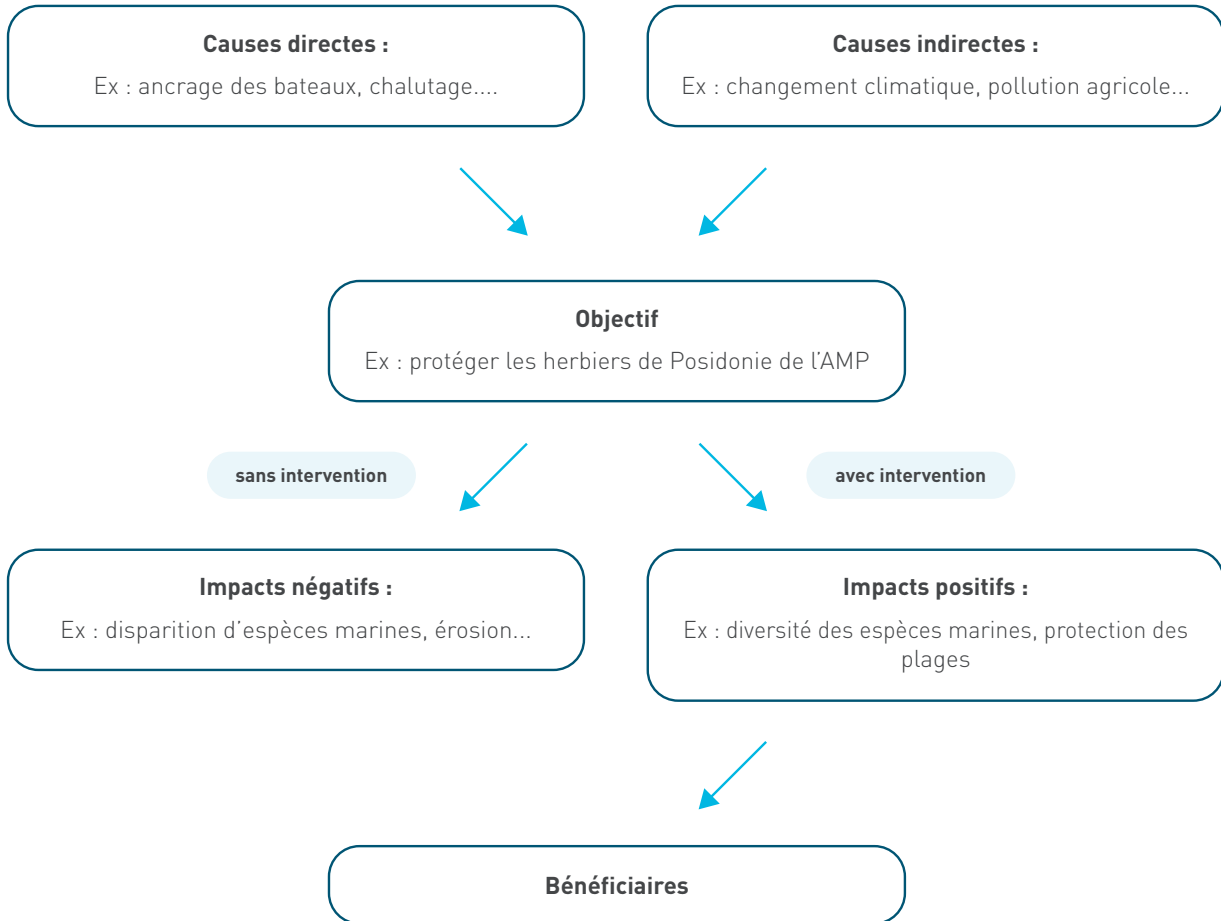
Qui seront les bénéficiaires de votre projet ? Celui-ci permet-il de bénéficier aux communautés locales ? Les bénéficiaires adhèrent-ils au projet ? Peuvent-ils y être impliqués ?

→ L'ensemble de ces critères permettra de faire émerger une **priorité d'intervention**. Cette priorité constituera l'objectif principal de votre projet.

¹Définition cause directe : actions humaines et/ou phénomènes naturels dégradant immédiatement l'écosystème (Conservation Standards, 2020)

²Définition cause indirecte : facteur d'une cause directe, n'ayant pas un impact dégradant immédiat sur l'écosystème (Conservation Standards, 2020)

Box : Exemple d'analyse d'un problème à résoudre



ÉTAPE 2 DÉVELOPPER SON PROJET



OBJECTIF :

- ▶ Construire un projet cohérent pouvant être présenté à des bailleurs.



RÉSULTAT :

- ▶ Elaboration d'un calendrier.
- ▶ Construction d'un budget prévisionnel.
- ▶ Rédaction d'une note de concept.

ACTION 1 - CONSTRUIRE LE PROJET EN FONCTION DE SON OBJECTIF PRINCIPAL

L'objectif principal d'un projet détermine la manière dont il sera construit :

- ▶ Si votre projet a pour objectif la mise en place d'une activité, d'un investissement ou la résolution d'un problème **simple** et de **court** terme, *référez-vous à l'option 1.*
- ▶ Si votre projet a pour objectif la résolution d'un enjeu **complexe** et de **long terme**, il vous faudra sans doute recourir à la **théorie du changement**. *Référez-vous à l'option 2.*

Option 1 : Construire son projet pour répondre à des besoins ponctuels

Cette option s'adresse aux projets de court terme, répondant à des besoins ponctuels et pouvant être prévus dans le plan de gestion ou non. Leur mise en œuvre est relativement simple. Le financement du projet doit permettre à la fin la résolution d'un problème ou l'atteinte d'un objectif spécifique sur une période courte.

Exemple d'objectif spécifique : Mise en place d'un protocole de suivi des tortues *Caretta Caretta* à l'échelle de l'AMP. Cet objectif spécifique pourra ensuite s'inscrire dans un objectif plus global de protection des tortues dans l'AMP (voir option 2).

Attention cependant : N'oubliez pas que la majorité des objectifs de conservation s'entendent généralement sur des temps longs. Il est important de garder ceci à l'esprit tant dans le montage de vos projets que dans votre recherche de fonds car les projets à court-terme peinent parfois à trouver des financements (les bailleurs y voyant plus difficilement un alignement avec leurs missions). Il est donc important d'évaluer si votre projet à court-terme s'inscrit dans des objectifs plus larges :

- ▶ **Un impact plus large :** montrez que votre projet répond à un enjeu de large ampleur (ici, la protection de l'habitat des tortues *Caretta Caretta*). Insistez sur **l'aspect innovant** du projet en intégrant des activités structurantes et des résultats concrets : il faut pouvoir constater une réelle différence entre le début et la fin du projet.
- ▶ **Un cadre géographique plus large :** Identifiez des partenaires pour étendre ce projet sur une large échelle. Les bénéfices de tels partenariats sont multiples : mutualisation des ressources, partage des coûts, transfert de savoir-faire et pour finir, un impact plus large pour attirer l'intérêt des bailleurs.

« N'hésitez pas à la jouer collectif en s'alliant avec d'autres ONG » - Stéphane Latxague, President, Mangrove Consulting.



PAROLE D'EXPERT

Les premiers éléments que consulte un bailleur lors de la lecture d'un projet sont les réalisations précédentes de votre organisation : mettez donc en avant **ce que vous avez fait et ce que vous savez faire**. Pour les organisations ayant peu ou pas d'expérience, commencez par faire une demande de subvention pour **un petit projet** (« small grant »). Les bailleurs y verront une opportunité d'identifier de nouveaux partenaires et ainsi de diversifier leur portefeuille. Si le projet est une réussite, le bailleur sera susceptible d'investir dans vos projets les plus ambitieux.

Jérôme Petit, Senior Manager, Pew Bertarelli Ocean Legacy – The Pew Charitable Trusts

Option 2 : Construire son projet par la théorie du changement

Cette option concerne essentiellement les projets **longs et complexes**, dont les défis résultent généralement de nombreux facteurs et affectent de larges territoires et populations. L'objectif du projet s'étendant sur le long terme, il est fort probable que les financements qui vous seront attribués ne permettront pas d'atteindre l'objectif final (les durées de financement proposées par les bailleurs ne dépassant souvent pas les cinq ans). Il est donc important de réfléchir à un ou plusieurs **objectif(s) intermédiaire(s)** qui vous assureront d'avoir des **résultats tangibles** à la fin de la première phase de financement. Si le projet fonctionne et que le bailleur est satisfait, vous pourrez ensuite envisager une deuxième phase de financements pour atteindre, cette fois, votre objectif de long terme (voir la troisième partie de ce chapitre).

La complexité de ce type de projet peut nécessiter de faire appel à une **théorie du changement**³, qui se révèle être un outil particulièrement utile par sa capacité à apporter plus de **clarté** et de **qualité** dans le processus de conception du projet.

Box : Qu'est-ce que la théorie du changement ?

Une théorie du changement est une méthode qui explique comment les activités de votre organisme sont censées conduire à un changement précis permettant d'avoir un impact de long terme. « Une théorie du changement permet d'identifier des solutions pour s'attaquer efficacement aux causes des problèmes qui entravent les progrès et pour orienter les décisions concernant l'approche à adopter » (UNDG, 2017). Autrement dit, la réflexion à adopter est la suivante : « si nous faisons X, alors Y changera, parce que... » (Acumen Academy).

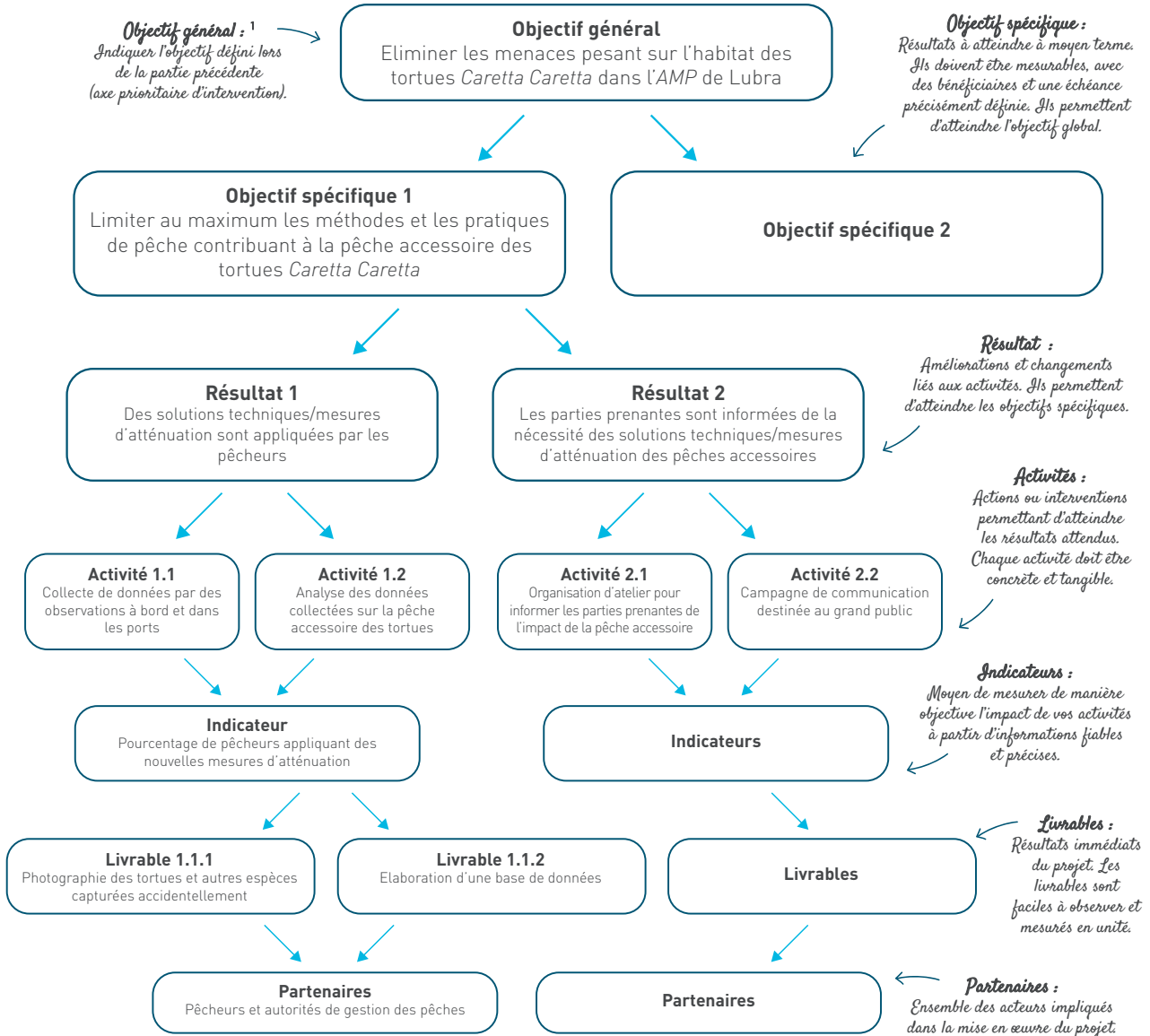
Peu importe la temporalité de votre projet, il vous faudra réfléchir aux résultats à atteindre et aux activités à réaliser, ainsi qu'aux indicateurs à utiliser, aux livrables à fournir et aux partenaires à impliquer. Rassembler ces éléments dans un tableau logique permet une **représentation synthétique et simplifiée** de votre projet et vous assure d'une juste **articulation** entre chacun des éléments qui le composent (Baril, 2007).

³Pour en savoir plus : Qu'est-ce que la théorie du changement ?

- UNDG (2017). Theory of change - UNDF Companion guidance. 15 pp
- Forti M (2012) Developing Your Theory of Change. The Bridgespan group.
- Bullen PB (2022) Theory of Change vs Logical Framework – what's the difference? Tools4dev.



Box : Exemple de cadre logique (Rees, 2020)



¹Alan F. Rees 2020. Marine Turtles in MPAs : a monitoring and management guide. MedPAN Collection. 68 pp

ACTION 2 - EVALUER LES MOYENS NÉCESSAIRES À LA RÉALISATION DU PROJET

Quel que soit votre type de projet, vous devrez évaluer **vos besoins en ressources humaines, financières et matérielles**. Il s'agit d'une étape clé, qui permet d'identifier les ressources directement disponibles et celles qu'il faudra aller chercher (ex : construction d'un partenariat, recours à un consultant).



Pour certains projets, l'embauche provisoire d'une ressource supplémentaire en interne pour suivre et/ou mettre en œuvre le projet peut constituer une réelle valeur ajoutée.

Box : Exemples des moyens nécessaires à la réalisation d'un projet

MOYENS HUMAINS	MOYENS MATÉRIELS	MOYENS FINANCIERS
Personnel qui sera mis à contribution pour le projet ainsi que leur disponibilité tout au long du projet	Lieux : salles, bâtiments, terrains, etc...	Paiement des salaires de tous les acteurs du projet
Compétences à mobiliser	Équipements : bateaux, téléphone, uniforme, etc...	Achat ou location de matériels
Possibilité de recrutement	Logiciels	Frais de déplacement
Nécessité de faire appel à une expertise extérieure (ex : consultant, spécialiste local)	Autres	Frais de fonctionnement
Autres		Autres

ACTION 3 - CONSTRUIRE UN CALENDRIER PRÉVISIONNEL

Réaliser un **calendrier prévisionnel** permettra de préciser les **délais de mise en œuvre** de chaque activité du projet. Il vous aidera également à construire votre budget prévisionnel.



En construisant votre calendrier, vous vous apercevrez peut-être que vous avez oublié, sous-estimé ou surestimé certains moyens. Le développement d'un projet est itératif : vous pouvez revenir à l'action 2 pour ajuster l'évaluation de vos moyens si nécessaire.

Box : Construire son calendrier

- Soyez **réaliste** dans la durée estimée de chaque activité. Si vous n'êtes pas sûr du temps de réalisation d'une activité, gardez en tête qu'il vaut mieux se laisser une **marge de manœuvre** plutôt que de se rendre compte, une fois le projet démarré, que vous n'aurez pas suffisamment de temps pour réaliser l'activité. Il peut être utile d'analyser vos projets passés et de comparer le temps réellement passé sur ceux-ci par rapport au temps que vous aviez estimé nécessaire en les commençant, afin de calibrer au mieux votre calendrier. Si vous n'avez jamais estimé la durée d'un projet, prenez une marge de 10 à 15% par rapport à ce que vous pensez être la durée réelle d'une activité. Les porteurs de projets peuvent avoir tendance à sous-estimer la durée de leurs activités pour avoir un projet moins cher, ce qui ne se révèle jamais être la bonne stratégie : mieux vaut-il supprimer une activité que faire l'ensemble des activités au rabais. Cette décision sera à prendre en accord avec votre futur financeur.
- A ce stade, vous ne connaissez pas encore la date de début de votre projet. Estimez chaque activité en **durée** et non en date (vous inscrirez par exemple mois 1, mois 2... plutôt que janvier 2023, février 2023...). Une fois le projet officiellement démarré, vous pourrez alors remplacer la terminologie utilisée initialement pour faciliter votre gestion.
- Réfléchissez au **déroulement** de chaque activité : certaines activités dépendent-elles de la réalisation d'autres activités pour être mises en œuvre ? D'autres peuvent-elles être menées simultanément ? Y a-t-il des contraintes de période, juridiques ou autres à prendre en compte ? (Baril, 2007)



Pour construire votre calendrier, n'hésitez pas à utiliser un diagramme de Gantt, qui vous permettra d'avoir une vue détaillée des différentes tâches du projet et de leurs durées.

ACTION 4 - CONSTRUIRE UN BUDGET PRÉVISIONNEL

La méthode pour élaborer le **budget prévisionnel** de votre projet est quasiment semblable à celle utilisée dans le chapitre préliminaire de ce guide (Partie 1 – Etape 1 : Planification des coûts futurs de votre AMP). Attention cependant, le budget de votre projet **n'est pas** le budget de votre organisation. Veillez à détailler les coûts **spécifiquement** liés à votre projet. Voici un rappel des étapes à suivre :

1) Pour démarrer la construction de votre budget, appuyez-vous sur la liste des activités nécessaires à l'atteinte des objectifs spécifiques de votre projet

N.B. : L'exemple développé ci-dessous est basé sur une étude de cas fictive, inspirée de projets déjà existants. Chaque gestionnaire d'AMP devra identifier ses propres objectifs et activités et y allouer les budgets correspondants.

Box : Exemple des objectifs spécifiques et de leurs activités associées pour un projet de conservation des tortues *Caretta Caretta*

Objectif 1 : Limiter au maximum les méthodes et les pratiques de pêche contribuant à la pêche accessoire des tortues <i>Caretta Caretta</i>	
Résultat 1.1 : Des solutions techniques / mesures d'atténuation sont appliqués par les pêcheurs	
Activité 1.1.1 : Collecte de données par des observations à bord et dans les ports	Activité 1.1.2 : Analyse des données collectées sur la pêche accessoire de tortues
Résultat 2 : Les parties prenantes sont informées de la nécessité des solutions techniques/mesures d'atténuation des pêches accessoires	
Activité 1.2.1 : Organisation d'atelier pour informer les parties prenantes de l'impact de la pêche accessoire	Activité 1.2.2 : Campagne de communication destinée au grand public
Objectif 2 : Assurer une gestion efficace du trafic maritime pour éviter l'impact avec des tortues	
Résultat 2.1 : Une meilleure compréhension de l'impact du trafic maritime sur les tortues est assurée	
Activité 2.1.1 : Cartographie des habitats	Activité 2.1.2 : Base de données des tortues tuées ou blessées par le non-respect des règles
Résultat 2.2 : La réglementation du trafic maritime dans la zone est renforcée	
Activité 2.2.1 : Restriction des bateaux ayant droit de naviguer dans l'AMP et limitation des vitesses	Activité 2.2.2 : Contrôle et conformité de l'application des lois

2) Évaluez les besoins et les coûts associés à chaque activité identifiée. Les coûts sont exprimés en termes de postes de dépenses (ex : nombre d'employés, véhicules, bâtiments). Les coûts récurrents (notamment les dépenses en ressources humaines, les coûts des enquêtes scientifiques de routine, les coûts d'entretien), sont distingués des coûts d'investissement (ex : achat de nouveaux équipements, coûts d'éducation et de formation).

Box : Exemple d'évaluation des besoins et des coûts associés à engager pour la mise en œuvre de l'activité « 1.1.1 : Collecte de données par des observations à bord et dans les ports »

Activité 1.1.1 : Collecte de données par des observations à bord et dans les ports				
	Besoin	Coût annuel estimé	Détail	Explications
Investissement	Matériel d'enquête	60€	15€ x 4 observateurs	Stylos, feuilles, supports de prise de note, poches imperméables
	Uniformes pour 4 employés	800€	200€ x 4 observateurs	
Ressources humaines	Deux employés formés	16 800€	84€ par questionnaires x 2 observateurs x 100 questionnaires par an	Chaque observateur est payé au nombre de questionnaire rempli. L'objectif est de remplir 100 questionnaires par observateur et par an. Les observateurs seront mobilisés 5 jours par mois sur une année. Les salaires sont déterminés en fonction du marché du travail local.
	Deux employés juniors	12 600€	63€ par questionnaires x 2 observateurs x 100 questionnaires par an	
Autres coûts récurrents	Nourriture	7 200€	30€ de nourriture par jour x 5 jours x 12 mois x 4 observateurs	Des frais de nourriture sont à prévoir pour participer à l'effort collectif sur les bateaux de pêche.
	Frais de logement	2 400€	50€ par nuit x 4 nuits x 12 mois	Seront privilégiés le recrutement d'observateurs locaux, ce qui devrait revenir à des frais de logement nuls. Néanmoins, en cas de difficulté de recrutement, l'ONG s'accorde une marge pour loger un observateur non local.
	Assurance en cas d'accident	800€	200€ x 4 observateurs	

Le projet durant 5 ans (2023-2027), il vous faudra évaluer le budget total par poste de dépense nécessaire pour réaliser l'activité en question chaque année et pour les cinq années du projet. Certains coûts seront mensualisés (salaires, loyer, etc.), d'autres annualisés (achat annuel de consommables, etc.), tandis que d'autres ne seront à supporter qu'une fois dans la vie du projet (investissements en infrastructure ou véhicules par exemple). Pour l'activité « 1.1.1 : Collecte de données par des observations à bord et dans les ports » utilisée dans l'exemple ci-dessus, nous pouvons envisager que celle-ci ait lieu la première année – afin de faire un état des lieux des pêches accidentelles sur les tortues, puis à nouveau la dernière année afin d'observer les évolutions (et constater s'il y a eu des progrès réalisés ou non).

Budget annuel - Activité 1.1.1 : Collecte de données par des observations à bord et dans les ports						
Postes de dépenses	2023	2024	2025	2026	2027	
Coûts d'investissement						
Investissement	Matériel d'enquête	60€	0€	0€	0€	60€
	Uniformes	800€	0€	0€	0€	0€
	Sous-total	860€	0€	0€	0€	60€
Coûts récurrents						
Ressources humaines	Recrutement d'observateurs	29 400€ (16 800€ + 12 600€)	0€	0€	0€	29 400€ (16 800€ + 12 600€)
Autres coûts récurrents	Nourriture	7 200€	0€	0€	0€	7 200€
	Frais de logement	2 400€	0€	0€	0€	2 400€
	Assurance	800€	0€	0€	0€	800€
	Sous-total	39 800€	0€	0€	0€	39 800€
Total						
		40 660€	0€	0€	0€	39 860€

3) Évaluez le budget annuel nécessaire pour atteindre **chaque objectif spécifique**. Le budget annuel de chaque objectif spécifique est égal à la somme des coûts annuels totaux par poste de dépense calculés pour chaque activité (point 2) contribuant à l'objectif en question.

4) Évaluez le budget annuel total nécessaire à la mise en œuvre de **tous les objectifs spécifiques** de votre projet. Le budget annuel total nécessaire à la mise en œuvre de tous les objectifs stratégiques est égal à la somme des coûts annuels totaux par poste de dépense calculés précédemment pour chaque objectif stratégique (point 3).

5) Agrégez ces résultats dans un outil Excel, que vous présenterez aux bailleurs en temps voulu. Vous pouvez si besoin vous référer à l'outil MedPlan pour construire votre budget : <http://medpan.org/marine-protected-areas/themes-2/sustainable-financing/>

→ Estimer le budget de votre projet permettra de démontrer aux bailleurs sa **viabilité financière**, votre **professionnalisme**, ainsi que votre **transparence**.

A ce stade, vous n'avez pas encore identifié les bailleurs potentiellement pertinents pour votre projet. Une fois ceux-ci identifiés, il vous faudra retravailler votre budget en prenant plusieurs éléments en compte :

- Votre bailleur demande-t-il un **outil/modèle spécifique** pour élaborer votre budget ? Si tel est le cas, il vous faudra transférer et mettre à jour les données d'un format à l'autre.
- Certains bailleurs refusent de prendre en charge certains coûts d'un projet, tels que les frais de gestion ou de montage. Assurez-vous que les coûts que vous cherchez à couvrir sont **admissibles**.
- De même, renseignez-vous sur **les montants des subventions** proposées par les bailleurs. Il ne faudrait pas demander des subventions pour un projet de 10 000€ à un bailleur ne finançant que des projets de plus de 50 000€.



PAROLE D'EXPERT

« Le mauvais projet, c'est celui qui souhaite cocher les cases d'un bailleur. Le bon projet, c'est celui incarné par l'organisation qui a une vision »

Proposez un budget adapté à la taille et aux besoins de votre projet et non aux propositions de subventions du bailleur. Par exemple, si ce dernier propose jusqu'à 200 000 € de subventions mais que votre projet n'a besoin que de 100 000 €, il n'est pas la peine de gonfler votre budget car celui-ci paraîtra incohérent. Ce conseil fonctionne pour l'ensemble des étapes de développement de votre projet : proposez un projet qui vous est propre, avec des missions claires, plutôt que d'en construire un simplement pour satisfaire les bailleurs. Quoiqu'il en soit, le plus important est de montrer que vous êtes actifs et motivés.

Pierre Carret, Grant Director, Critical Ecosystem Partnership Fund

ACTION 5 - RÉDIGER UNE NOTE DE CONCEPT

La note de concept constitue le document de base qui permettra de présenter et défendre votre projet auprès des bailleurs. Elle doit être **synthétique, attrayante et instructive** pour le lecteur. Si le bailleur en conclue que votre projet correspond aux missions qu'il soutient, il pourra alors vous demander de soumettre une proposition complète.



Il n'existe pas de longueur standard pour une note de concept. Certains bailleurs vous demanderont un document d'une page, d'autres de trois à quatre pages, et d'autres encore, de quelques dizaines de pages. Dans ce cadre, il est recommandé de rédiger une première version de votre note de concept la plus détaillée possible (quinze à vingt-cinq pages en fonction du projet). Cet exercice, certes laborieux, vous permettra de mettre à plat votre réflexion et d'être prêt à fournir rapidement des informations précises aux bailleurs si jamais ils vous le demandent. Vous pourrez également extraire de ce document détaillé une note de concept plus synthétique en fonction des consignes de ces derniers.

Si cet exercice est trop coûteux en temps pour votre organisation, rédigez directement un document de trois à quatre pages, qui correspond à la longueur la plus demandée par les bailleurs. Vous devrez préparer un document plus détaillé si et seulement si le(s) bailleur(s) visés vous le demandent.



Box : Structure générale d'une note de concept (source : Acumen Academy)

Pour l'élaboration d'une note de concept, chaque bailleur possède ses propres exigences. Néanmoins, la structure générale demandée demeure sensiblement la même, et suit les recommandations que l'on peut trouver un peu partout.

- **Titre du projet, date et nom de l'organisation**
- **Contexte du projet** : présentez en quelques lignes les raisons pour lesquelles vous souhaitez mettre en œuvre votre projet. Vous devez montrer sa singularité, son caractère novateur et ses bénéfices sociétaux. C'est le moment de prouver aux bailleurs que vous avez bien pensé votre projet en appréhendant l'ensemble des dimensions qui le composent.
- **Objectifs et bénéficiaires** : indiquez votre objectif principal, et si nécessaire, vos objectifs secondaires. Préciser comment ces objectifs permettront de répondre aux problèmes exposés dans le paragraphe précédent. Expliquez ensuite à qui votre projet bénéficiera-t-il et comment il aura un impact sur la situation économique, sociale et environnementale du territoire concerné.
- **Résultats attendus** : les résultats doivent être concrets et tangibles, et liés aux objectifs énumérés précédemment.
- **Activités** : listez quelques exemples d'activités que vous mènerez afin d'atteindre les résultats. Ces activités permettront d'illustrer concrètement la manière dont vous mettrez en œuvre votre projet.
- **Contrôle et évaluation** : cette partie est indispensable pour les bailleurs car elle permet d'avoir une idée de la manière dont vous évaluerez les progrès réalisés dans la cadre du projet. Elaborez pour cela une méthodologie incluant des méthodes quantitatives ou qualitatives en rapport avec vos objectifs et activités.
- **Budget** : intégrer un budget synthétisé de votre projet. Si le bailleur vous le demande, vous pourrez joindre plus tard le budget détaillé tel que réalisé dans l'étape précédente.
- **Contact** : à la fin de votre note, n'oubliez pas de préciser aux bailleurs comment vous recontacter. Précisez un contact personnel (nom et fonction), une adresse électronique, un numéro de téléphone, l'adresse physique de votre organisation ainsi que son site web.



Plutôt qu'une note de concept, certains bailleurs demandent la rédaction d'une courte « lettre de présentation » (en anglais : « letter of inquiry »). Pas de panique, l'objectif reste le même : susciter l'intérêt du bailleur pour votre projet. L'exercice est donc très proche de la note de concept : c'est davantage la forme (rédaction sous forme de lettre) que le fond qui changera.



PARTIE 2 – RECHERCHER DES FINANCEMENTS ADAPTÉS ET RÉDIGER SA CANDIDATURE

+ DESCRIPTION

Le gestionnaire dispose pour cette deuxième étape de l'ensemble des outils nécessaires à la réalisation de son projet (note de concept, calendrier et budget prévisionnels). Il sera amené à les retravailler, et plus généralement, à repenser son projet pour répondre aux attentes de chaque bailleur potentiel. Il faudra faire preuve d'une réelle adaptabilité – voire créativité, car la rédaction d'une demande de subvention est loin d'être un exercice définitif.

☑ PRÉREQUIS

- ▶ Le gestionnaire a clairement identifié son besoin initial.
- ▶ La note de concept a fait émerger un projet clair et cohérent.
- ▶ Un calendrier et un budget prévisionnels ont été réalisés.

ÉTAPE 3 IDENTIFIER LES OPPORTUNITÉS DE FINANCEMENTS



OBJECTIF :

- ▶ Identifier les bailleurs proposant des subventions dans le domaine de la conservation.
- ▶ Choisir la source de financement adaptée.
- ▶ Etablir un premier contact avec les bailleurs.



RÉSULTAT :

- ▶ Réalisation d'un « annuaire des bailleurs » pertinents pour votre AMP.
- ▶ Construction d'un calendrier des subventions.

La troisième étape de votre stratégie de recherche de fonds est de décider à quels bailleurs votre organisation s'adressera pour sa **demande de subventions**. N'hésitez pas à en contacter plusieurs et à chercher différentes sources de financement car la **diversification des revenus** vous rendra moins dépendant d'un seul type de donateur. La réussite de cette étape dépendra de la **concordance** de votre projet avec les missions des bailleurs mais aussi de votre capacité d'analyse, de veille et de mobilisation de votre réseau.

ACTION 1 - IDENTIFIER LES BAILLEURS POTENTIELS

Pour commencer, **répertoriez** dans un même document l'ensemble des bailleurs finançant des projets dans le domaine de la conservation marine. Cet outil, que l'on appellera « **annuaire des bailleurs** », constituera votre base de données, que vous pourrez mobiliser tout au long du processus de recherche de fonds, mais aussi à l'avenir, pour le financement de futurs projets. Pensez donc à le **mettre à jour régulièrement**.

Box : Éléments à intégrer dans votre annuaire

Pour compléter votre annuaire, commencez par énumérer les fondations que vous connaissez déjà, puis étoffez votre liste en effectuant des recherches sur internet : épluchez les réseaux sociaux et les sites web d'AMP ou réseaux d'AMP pour tenter d'identifier de nouveaux bailleurs. Indiquez ensuite pour chacun les informations suivantes :

- **Nature du bailleur** (multilatéral, bilatéral, privé, national, ONG...)
- **Contact**
- **Centre d'intérêt** (AMP, finance durable, carbone bleu, pêcheries, restauration, sensibilisation, pollution...)
- **Montant moyens des subventions accordées**
- **Couverture des coûts opérationnels**
- **Moyen d'accéder à la subvention**
- **Si appel à projet, agenda ou fréquence de sortie des appels à projets**
- **Si disponible, modèle de proposition de projet**
- **Conditions d'accès**
- **Couverture géographique**
- **Partenaires clés**
- **Bénéficiaires éligibles**



Vous pouvez également vous reporter à l'annuaire des bailleurs disponible dans la boîte à outils du site web de BlueSeeds



PAROLE D'EXPERT

L'approche que votre ONG adoptera pour entrer en contact avec un bailleur doit être différente en fonction de la **nature** de ce dernier. A titre illustratif, les institutions régionales telles que l'Union européenne financent des projets de très long terme et avec de très gros budgets. Elles publient généralement des appels à projets dont la réponse nécessite une réelle expertise. Leurs subventions peuvent donc être difficile d'accès pour de petites ONG isolées. Le meilleur moyen d'y accéder est d'adopter une **logique de coalition** avec d'autres **partenaires** et d'intégrer dans le projet les stratégies européennes.

Au contraire, certains bailleurs privés peuvent être beaucoup plus flexibles ; ils sont souvent à la recherche **d'approches innovantes** et généralement « **result oriented** », c'est-à-dire à la recherche de projets ayant un **impact tangible**. Ils seront donc plus accessibles pour les petites ONG, à condition de présenter des projets de qualité, de créer un lien de confiance et de montrer une expérience avérée.

Jérôme Petit, Senior Manager, Pew Bertarelli Ocean Legacy – The Pew Charitable Trusts

ACTION 2 - IDENTIFIER LES MOYENS D'ACCÈS AUX SUBVENTIONS DES BAILLEURS

Une fois l'annuaire construit, vous devez déterminer par **quels moyens accéder aux subventions** des bailleurs. Ces derniers optent généralement pour l'une des deux méthodes suivantes :

- **Publication d'appels à projets** : vous les trouverez par exemple sur les sites internet des fondations, les portails des institutions régionales, les sites web de référencement des appels à projets



Vous pouvez également vous reporter au catalogue d'appels à projets disponible dans la boîte à outils du site web de BlueSeeds

- **Invitation personnelle** : De nombreux bailleurs choisissent d'identifier eux-mêmes les projets qu'ils souhaitent soutenir. Autrement dit, vous ne pouvez leur présenter votre projet qu'à condition de recevoir un message de leur part vous invitant à le faire. Les raisons de ce choix sont diverses : éviter les propositions de mauvaise qualité, thématiques de financement spécialisées, manque de temps ou de personnel, ou respect d'un calendrier strict. Cela concerne essentiellement des fondations philanthropiques qui préfèrent généralement s'appuyer sur leur propre réseau et les recommandations personnelles qui leurs sont faites (Alonzi, 2019). Voici donc quelques pistes pour parvenir à entrer en contact avec elles :

- ▶ **Effectuez des recherches approfondies sur la fondation et cherchez des centres d'intérêt communs.** Par exemple, si celle-ci finance des projets sur les zones de protection forte qui s'avère être l'un de vos objectifs, vous aurez un premier point d'accroche. Identifiez ensuite des questions pertinentes à lui poser, par exemple, sur les enjeux et les leçons apprises d'un projet similaire qu'elle a précédemment financé. L'objectif est simple : lui montrer que vous vous êtes intéressé à ses activités et qu'elle a retenu votre attention sur un point particulier. Ne surtout pas lui poser des questions élémentaires dont les réponses apparaissent déjà sur son site. En plus de lui poser des questions – ou si aucune ne vous vient – vous pouvez également lui envoyer des documents d'information sur des centres d'intérêt que vous avez en commun et qui pourraient stimuler sa réflexion ou enrichir ses connaissances (Alonzi, 2019).

- ▶ **Soyez visibles** : un autre moyen d'attirer l'attention des bailleurs est de vous faire connaître. Pour cela, développez une stratégie de communication permettant de diffuser largement votre projet (via les réseaux sociaux, votre site web...). Utilisez des mots clés qui vous feront apparaître dans les recherches des fondations. En plus de votre stratégie sur le net, essayez si possible de participer à des événements (congrès, conférences, ateliers) où les bailleurs sont présents. Vous pourrez alors venir vous présenter et engager une discussion avec eux.





PAROLE D'EXPERT

Donnez-vous la possibilité d'approcher les bailleurs ! Pour les organisations ayant peu de budget, organiser des webinaires (peu coûteux) et faire des communiqués de presse sont des premiers moyens pour attirer leur attention.

Jérôme Petit, Senior Manager, Pew Bertarelli Ocean Legacy – The Pew Charitable Trusts

ACTION 3 - REPÉRER LES OPPORTUNITÉS DE FINANCEMENT

Mettre en place **une instance de veille** est le moyen le plus efficace pour ne pas passer à côté d'une opportunité de financements : vous vous assurez d'une part d'être prévenu lors du lancement d'un appel à projet, et d'autre part, d'être tenu au courant des sujets brûlants de l'actualité des bailleurs.

Faire de la veille implique de :

- **Construire un calendrier des subventions** : y recenser les dates de lancement et de fin d'appels à projets, mais aussi les subventions soumises, les subventions reçues, et toute autre échéance pertinente (Fritz, 2020).
- **S'inscrire aux actualités, lettres d'information (« newsletters »), alertes et bases de données des subventions des bailleurs.**



Vous pouvez également vous référer au catalogue d'appels à projets disponible dans la boîte à outils du site web de BlueSeeds

- **Faire appel à son réseau.** Votre réseau est sans doute l'un des outils les plus efficaces pour vous maintenir informé de l'actualité de vos bailleurs. Discutez avec vos partenaires : si ces derniers connaissent vos besoins, ils pourront vous partager les opportunités de financement dont ils auront connaissance et qui leur paraîtront pertinents pour votre projet.

« Faites appel à la solidarité inter-ONG! » - Stéphane Latxague, President, Mangrove Consulting.

Box 1 : Comment approcher un bailleur institutionnel

Les bailleurs institutionnels ont un fonctionnement très spécifique et souvent différent des bailleurs privés :

- Leurs appels à projet sont généralement liés aux **politiques environnementales** en cours. Pour anticiper leur sortie, il est recommandé d'effectuer une veille de ces politiques environnementales et des stratégies mises en œuvre par les Etats pour les traduire à l'échelle régionale, nationale et locale. N'hésitez pas également à saisir des opportunités de financement non fléchées directement sur l'environnement, qui sont donc potentiellement moins concurrentielles (par exemple, il est possible de proposer un projet sur le tourisme vert pour répondre à un appel à projet encourageant le développement économique d'une région).
- Dans la grande majorité des cas, pour répondre à l'appel à projet d'un fond institutionnel, il vous faudra :
 - 1) avancer le budget (avec un remboursement en général à un an dans le meilleur des cas)
 - 2) avoir la capacité de **co-financer** une partie de la somme totale du projet. De plus, si vous êtes une ONG, il se peut que vous ne soyez pas éligible en tant que coordinateur. Il vous faudra donc vous rapprocher d'un organisme éligible, et travailler en **consortium** avec un ou plusieurs partenaires.

Box 2 : Exemple de bailleur institutionnel : accéder aux fonds FEM (Fonds pour l'Environnement Mondial)

Le FEM (en anglais Global Environment Facility, GEF) est le plus important bailleur de fonds mondial pour la protection de la biodiversité, la restauration de la nature, la conservation des eaux douces et marines, la réduction de la pollution et la lutte contre le changement climatique dans les pays en développement. Il accorde des subventions et des financements mixtes à des initiatives nationales qui génèrent des bénéfices au niveau mondial. Au cours des trois dernières décennies, le FEM a fourni plus de 22 milliards de dollars de financement direct et mobilisé 120 milliards de dollars de cofinancement pour plus de 5 000 projets nationaux et régionaux, ainsi que 27 000 initiatives communautaires dans le cadre de son Programme de microfinancements.

Il existe 18 organisations accréditées pour recevoir des fonds du FEM. Ces Agences élaborent et mettent en œuvre des projets et des programmes approuvés par les 184 pays membres du fonds fiduciaire, en partenariat avec les gouvernements, la société civile et le secteur privé. Chaque pays en développement membre du FEM dispose d'un point focal opérationnel (OFP) qui dirige le processus de hiérarchisation des projets, conformément à la stratégie environnementale et aux obligations internationales des pays.

« Les porteurs de projet travaillant sur les sujets du FEM et souhaitant les mettre en avant au niveau local ou national doivent contacter leur OFP ou l'une des 18 organisations travaillant activement dans le pays ». Marie-Aude Sévin Allouet, Directrice des opérations, BlueSeeds

Pour obtenir les coordonnées des OFP, veuillez consulter le lien suivant : <https://www.thegef.org/projects-operations/recipient-countries>.

ACTION 4 - ANALYSER LES BAILLEURS D'INTÉRÊT PARTICULIER POUR VOTRE PROJET

À ce stade, le gestionnaire a identifié une opportunité de financement pertinente pour son projet ; il doit donc procéder à une analyse détaillée de celle-ci.

Il s'agit de la dernière étape avant de soumettre votre candidature à un bailleur ; vous devez donc vous assurer d'avoir entre vos mains toutes les informations nécessaires. Pour cela :

- **Lisez les documents clés du bailleur** (guide du candidat, manuel administratif et financier...). En cas d'appel à projet, analysez attentivement la fiche descriptive (notamment la date de dépôt, les pièces nécessaires, le formulaire type et la procédure de candidature).
- **Vérifiez l'éligibilité de votre projet** en confrontant votre note de concept aux informations clés du bailleur. Votre structure est-elle éligible ? Vos objectifs sont-ils alignés avec ceux du bailleur ? Les activités prévues dans le cadre de votre projet sont-elles admissibles ? Vos calendriers sont-ils compatibles ?
- **Confrontez votre projet à l'avis du bailleur.** N'hésitez pas à contacter les bailleurs pour leur demander des éclaircissements sur leurs appels à projets, ou encore, pour leur présenter brièvement votre projet et vous assurer qu'il correspond à leurs intérêts (ou le cas échéant, comment le faire rentrer dans leur périmètre). Personne ne saura mieux vous conseiller que les bailleurs eux-mêmes ! (Conservatoire du littoral Europe et International, 2020)

Une fois toutes ces actions réalisées, vous être prêts à soumettre votre dossier de candidature.



PAROLE D'EXPERT

« *Le premier contact est très important !* »

Peu importe le moment auquel aura lieu le premier contact avec un bailleur, il s'agit sans doute d'une des étapes les plus importantes dans votre processus de recherche de fonds. Soyez prêt à présenter votre projet en une ou deux minutes maximum. Outre les critères techniques liés au projet, ne sous-estimez pas l'importance de critères plus informels : les bailleurs peuvent prêter une attention particulière à l'enthousiasme, la maturité ou l'expérience de la personne à qui il s'adresse : choisissez un bon communicant, qui connaît le projet dans le détail. Quoiqu'il en soit, l'exercice du pitch ne s'improvise pas, il faut le préparer à l'avance !

Paule Gros, Head of Strategic Partnerships and Mediterranean Program Director, MAVA Foundation

ÉTAPE 4 FAIRE UNE DEMANDE DE SUBVENTIONS



OBJECTIF :

- ▶ Rédiger un projet clair et structuré
- ▶ Soumettre des candidatures pour des subventions



RÉSULTAT :

- ▶ Document de description détaillée du projet

La **soumission d'une candidature** se fait généralement en deux étapes : l'envoi d'abord **d'une note de concept**, puis, si celle-ci retient l'attention des bailleurs, d'une **proposition de projet détaillée (« full project proposal »)**.

ACTION 1 - SOUMETTRE UNE NOTE DE CONCEPT

La soumission d'une candidature démarre la plupart du temps par l'envoi d'une **note de concept**. Si vous avez consciencieusement suivi les étapes de ce chapitre, vous devriez déjà en avoir une prête à l'emploi. Mais vous ne pouvez l'envoyer telle quelle : il vous faudra **adapter** votre note de concept au format et aux centres d'intérêts des bailleurs. Voici quelques conseils pour vous aider à rédiger une version actualisée pour chaque bailleur :

- **Définissez des objectifs clairs, qui appellent à des résultats précis et mesurables**, l'engagement avec les bailleurs se faisant sur l'atteinte de ces résultats concrets. Mieux vaut donc proposer des objectifs réalistes plutôt que trop ambitieux. Des objectifs non atteints conduisent généralement à une dégradation de vos relations avec le bailleur ainsi qu'à des difficultés de gestion.
- **Adaptez votre réponse à la structure à laquelle vous vous adressez**. Par exemple, si vous répondez à un appel à projet pour intégrer un incubateur, montrez que l'accompagnement dont vous bénéficierez ainsi que la mise en réseau avec les autres acteurs de l'incubateur répond exactement à vos besoins. Si vous répondez à un appel à projet d'une fondation, expliquez comment votre projet s'inscrit dans leur stratégie et en quoi celui-ci est-il complémentaire avec les projets déjà financés. Enfin, si vous répondez à un appel à projet d'une structure publique, indiquez en quoi votre projet répond-il aux orientations stratégiques de la structure et dans quelle mesure celui-ci bénéficiera au territoire et à ses habitants.

- **Faites preuve de créativité.** Dans le cas d'appels à projets, les lignes directrices peuvent parfois être très larges, utilisant des mots clés « parapluie » tels que gouvernance, adaptation, atténuation ou encore solutions fondées sur la nature. Ce n'est pas parce que vous proposez un projet spécifique qu'il ne rentre pas dans un appel à projet plus général. Par exemple, si votre projet est d'installer des éco-mouillages dans votre AMP et que l'appel à projet auquel vous souhaitez répondre a pour objectif l'atténuation et l'adaptation au changement climatique, mettez en avant dans votre projet le fait que les éco-mouillages permettent de réduire la dégradation des herbiers ayant une fonction de puit de carbone, ce qui, in fine, participe à l'atténuation du changement climatique.
- **Respectez le format et les lignes directrices définies par le bailleur.** Cela peut sembler évident, mais pour certains bailleurs, si votre proposition ne respecte pas parfaitement les lignes directrices, vous serez automatiquement disqualifié.

Si votre note de concept convainc les bailleurs, vous serez alors invité à soumettre une proposition détaillée de votre projet.

ACTION 2 - ENVOYER UNE PROPOSITION DÉTAILLÉE

La soumission d'une **proposition détaillée** constitue la deuxième étape dans le processus de candidature ; cela signifie que votre projet a été présélectionné !

Une proposition détaillée suit généralement un **format standardisé**, dont les lignes directrices sont précisées en amont par le bailleur. Il s'agit d'un document de plusieurs dizaines de pages dont la longueur variera en fonction de la taille de votre projet. Sa structure reste plus ou moins semblable à celle de votre note de concept, l'objectif étant d'enrichir le contenu de cette dernière. Ce document sera notamment l'occasion d'étoffer le contexte du projet et montrer qu'il est l'aboutissement d'une longue réflexion issue de vos connaissances et de vos expériences de terrain. Vous pouvez également compléter votre proposition en montrant que votre organisation est sérieuse et dynamique (rédaction d'un rapport d'activités, établissement d'une stratégie de communication...) (Fritz, 2019).

Une fois la candidature soumise, le bailleur évaluera **votre éligibilité**. Si votre projet le convainc, celui-ci proposera sûrement quelques modifications qu'il faudra prendre en compte dans la version finale de votre projet : ce sera l'occasion de bien se mettre d'accord avec lui sur le budget, le calendrier ou encore les indicateurs à utiliser. L'aboutissement de cette quatrième étape est marqué par la signature d'une **convention de partenariat**. Il ne vous reste plus qu'à démarrer le projet à la date prévue dans le contrat.



PAROLE D'EXPERT

« *Faites preuve de flexibilité* »

Pour certains bailleurs, un projet doit se coconstruire, il vous faudra donc adapter votre projet aux attentes des bailleurs !

Paule Gros, Head of Strategic Partnerships and Mediterranean Program Director, MAVA Foundation



Le financement d'un projet est **un processus itératif** : il est le résultat d'avancées, d'évaluations et d'ajustements constants. Ainsi, si votre candidature ne convainc pas les bailleurs, prenez le temps de comprendre les points bloquants, puis revenez aux étapes précédentes pour tenter d'améliorer votre projet. **Restez patients et déterminés !**



PARTIE 3 – CONSOLIDER LES FINANCEMENTS ET PÉRENNISER LE PROJET

+ DESCRIPTION

L'octroi d'une subvention ne signifie pas la fin du processus de recherche de fonds. D'une part, cette subvention n'est jamais réellement fixée, car son **montant peut fluctuer** en fonction des résultats du projet. D'autre part, si ce dernier a pour vocation à perdurer, il faudra **anticiper un nouveau cycle de recherche de fonds**.



PRÉREQUIS

- ▶ La convention de partenariat a été signée avec le bailleur et les partenaires.
- ▶ La réunion de lancement a eu lieu.
- ▶ Le gestionnaire possède les outils de suivi nécessaires au pilotage du projet et à l'écriture des comptes-rendus ou « *reporting* » (feuille de temps, indicateurs, rapports techniques ou financiers).

ÉTAPE 5 PILOTER LE PROJET



OBJECTIF :

- ▶ S'assurer de la mise en œuvre effective du projet.
- ▶ Evaluer l'impact du projet et appréhender des pistes d'amélioration.



RÉSULTAT :

- ▶ Rédaction de rapport d'étapes et d'évaluation.

L'étape de réalisation est pour le gestionnaire à la fois la plus exaltante mais aussi la plus exigeante. Il doit désormais **mettre en œuvre son projet** en respectant le budget et le calendrier prévus. Cependant, si pendant le déroulement du projet, le bailleur n'est pas satisfait des résultats, il peut décider de suspendre, voire d'arrêter le versement des subventions. C'est la raison pour laquelle le gestionnaire doit faire preuve de **rigueur et d'organisation** afin de mener au mieux son projet et ainsi, **consolider ses financements** (Pennec, 2015).

ACTION 1 - RÉALISER LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DU PROJET

Pour être efficace sur le long terme, il est crucial d'assurer un suivi régulier de votre projet. Ceci implique :

- **De mettre à jour régulièrement le plan d'action du projet**, en fonction des opportunités et des contraintes qui se présenteront.
- **D'organiser des réunions régulières** avec votre équipe, les partenaires du projet, et le(s) bailleur(s). Ces rencontres sont des moments d'échanges qui permettent de mettre à jour l'ensemble des parties prenantes sur les avancées du projet. Elles favorisent également la **transparence**, élément clé pour obtenir la confiance des bailleurs.
- **Assurer des points réguliers sur les dépenses.** Contrôler ses dépenses est essentiel pour s'assurer que celles-ci correspondent bien au budget prévu initialement et évaluer la trésorerie restante (Conservatoire du littoral Europe et International, 2020).



Assurer un suivi régulier de votre projet vous permettra d'être d'autant plus efficace lors des comptes-rendus demandés par les bailleurs, étapes indispensables qui conditionnent les versements des différentes tranches de subvention. En outre, ce travail facilitera votre gestion en vous permettant notamment d'anticiper des modifications de dépenses initialement prévues, ou des décalages dans la temporalité du projet.



PAROLE D'EXPERT

« *Soyez dans le dialogue* »

Le meilleur moyen de vous assurer que votre projet répond aux attentes du bailleur est de communiquer avec lui. Partagez-lui vos avancées, mais aussi vos points de blocages.

Stéphane Latxague, President, Mangrove Consulting

L'évaluation quant à elle est une étape trop souvent négligée par les gestionnaires ; elle peut être pourtant utilisée par les bailleurs pour décider de la poursuite ou non du projet et de ses financements. Envisagez donc cette étape comme l'opportunité d'apprécier la cohérence du projet, de prendre conscience des éléments bloquants et d'engager des pistes d'amélioration.



PAROLE D'EXPERT

« *Toujours venir auprès d'un bailleur avec des réponses* »

Si vous rencontrez des difficultés pour réaliser une activité, ce n'est pas le bailleur qui vous apportera la solution. Informez-le du problème et faites-lui des propositions d'ajustement pour y pallier.

Pierre Carret, Grant Director, Critical Ecosystem Partnership Fund

ACTION 2 - RÉALISER LE *REPORTING* DU PROJET

L'envoi au bailleur de comptes-rendus administratifs, techniques ou financiers (ci-après nommé reporting) est une étape indispensable dans l'avancement d'un projet car il conditionne le **versement des différentes tranches de la subvention**. Il permet de prouver au bailleur que le projet est correctement mené et ainsi de justifier des montants d'aide perçus. Les missions de *reporting* interviennent à différentes étapes du projet : on parle de **reporting intermédiaire** pour les comptes-rendus effectués pendant la réalisation du projet, et de reporting final pour les comptes-rendus intervenants à la fin du projet.

En règle générale, voici les rapports attendus lors d'un *reporting* :

- **Un rapport technique + pièces justificatives** : le rapport technique fait état de l'avancement du projet (ex : atteinte des objectifs, réalisation des activités, livraison des livrables à date prévue). Dans ce cadre, il peut vous être demandé de fournir des pièces justificatives, telles que le guide méthodologique ou les comptes-rendus

d'activités. Il est aussi ici souvent nécessaire, dans un souci de transparence, de mentionner les points bloquants et les problèmes rencontrés, et d'anticiper sur une éventuelle non-atteinte de certains objectifs.

- **Un rapport financier + pièces justificatives** : le rapport financier constitue la synthèse des dépenses passées (ex : pourcentage de consommation de l'aide, temps passé par chacune des personnes participant au projet, frais de travaux ou frais de prestation de service) et futures (ex : prévisionnel des dépenses à venir, possibles co-financement du projet sécurisés ou en discussion) engagées pour le projet. Chaque dépense doit être justifiée ; il est donc nécessaire de garantir leur traçabilité. Dans ce cadre, il peut vous être demandé de fournir plusieurs pièces justificatives, telles que des factures, des devis, ou des justificatifs des co-financements obtenus. Encore une fois, en fonction de l'avancée des activités et des dépenses planifiées non-réalisées, le compte-rendu financier doit aussi permettre de demander une modification ou un ajustement du budget à venir.
- **Un rapport administratif et juridique + pièces justificatives** : le rapport administratif et juridique fait état de la situation administrative du projet et des partenaires. Il peut faire référence aux droits de propriété intellectuelle (ex : création artistiques ou modèles innovants), aux amendements d'un contrat, aux règles en matière de responsabilité civile et pénale ou à toute autre obligation légale liée à l'attribution d'une aide publique ou privée.

L'objectif du *reporting* est de permettre aux bailleurs d'effectuer **des contrôles du projet**. Ceux-ci pouvant avoir lieu de manière aléatoire, il est essentiel d'être prêt, disponible et réactif. C'est seulement une fois le contrôle validé que vous obtiendrez le **versement final** de votre projet. Si celui-ci n'est pas validé, le bailleur pourrait alors bloquer le versement du solde restant.

Le mot d'ordre du reporting est **l'anticipation** : renseignez-vous à l'avance sur les modalités, procurez-vous les documents nécessaires et prenez le temps d'éclaircir les points que vous ne comprenez pas. Plus vous anticipez le reporting, mieux celui-ci sera documenté, ce qui vous assurera d'obtenir rapidement les versements. Le temps gagné sur le reporting vous permettra de vous concentrer sur la réalisation du projet. Ce travail n'est généralement pas pris en compte au moment de la rédaction du projet et de l'estimation des besoins en ressources humaines. Il est important d'anticiper et d'identifier le temps qui sera nécessaire sur la durée du projet pour réaliser les différents types de suivi (Conservatoire du littoral Europe et International, 2020).



PAROLE D'EXPERT

« *Soyez transparents* »

Le meilleur moyen pour construire une relation de long terme avec votre bailleur est d'être transparent avec celui-ci. Annoncez-lui les bonnes et les mauvaises nouvelles, les progrès et les échecs.

Paule Gros, Head of Strategic Partnerships and Mediterranean Program Director, MAVA Foundation

ÉTAPE 6 CLÔTURER ET PÉRENNISER LE PROJET



OBJECTIF :

- ▶ Capitaliser sur les résultats du projet.
- ▶ Assurer la durabilité du projet.
- ▶ Préparer un nouveau cycle de recherche de fonds.



RÉSULTAT :

- ▶ Elaboration d'un plan de valorisation du projet.

ACTION 1 - CAPITALISER ET ANTICIPER LA SUITE DU PROJET

Assurer la durabilité et la pérennité de vos actions est une réflexion qui doit **s'anticiper**. Ainsi, arrivé à mi-chemin dans la réalisation de votre projet, posez-vous les questions suivantes : pensez-vous voir les **retombées** de votre projet perdurer dans le temps ? Envisagez-vous une **deuxième phase** ? Souhaitez-vous **répliquer** votre projet sur d'autres territoires ? Si la réponse à l'une de ces questions est oui, il vous faudra rapidement envisager une stratégie afin de **valoriser les résultats** de votre projet, tout en lui donnant un **maximum de visibilité**, et ainsi préparer un **prochain cycle de recherche de fonds**.



Cette action s'adresse en priorité aux projets durables, pour lesquels il peut y avoir des retombées une fois le projet terminé, plutôt qu'aux projets ponctuels, répondant à un besoin spécifique de court terme.

Box : Quelques clés pour capitaliser sur votre projet

- 1) **Définir une stratégie de communication**, en s'appuyant sur des newsletters, des histoires à succès (« success stories ») et une animation de réseaux sociaux.
- 2) **Partager les résultats et les livrables**, surtout si vous envisagez de répliquer votre projet.
- 3) **Construire une relation de long terme avec vos bailleurs et vos partenaires** (la stratégie de communication peut venir en appui à cela).
- 4) **Participer aux grands évènements régionaux et internationaux** (University of Kent, 2020).

L'ensemble de ces éléments facilitera considérablement la recherche de financement si une deuxième phase de votre projet est envisagée.



PAROLE D'EXPERT

L'objectif pour cette dernière étape est de réfléchir à son impact et à la manière de le valoriser. Si vous souhaitez prolonger votre projet avec une deuxième phase de financement, il faudra montrer à votre bailleur des résultats tangibles de la première phase, et lui prouver l'importance de le reconduire sur une ou plusieurs années supplémentaire(s).

Stéphane Latxague, Président, Mangrove Consulting.

ACTION 2 - CLÔTURER LE PROJET

De manière générale, trois actions clés sont à exécuter pour bien clôturer son projet :

- **S'assurer que les dernières tâches ont bien été exécutées** : partage des derniers livrables, règlement des prestataires, reçu du paiement final.
- **Rassembler et archiver tous les documents et autres ressources liés au projet** (vous pourriez en avoir besoin pour une phase deux de votre projet par exemple).
- **Faire un bilan du projet en interne et identifier les leçons apprises** : revue des accomplissements et des difficultés rencontrées, pistes d'amélioration, suggestion de futures idées (Conservatoire du littoral Europe et International, 2020).

RÉFÉRENCES

- Acumen Academy Nonprofit Fundraising Essentials
<https://acumenacademy.org/course/nonprofit-fundraising-essentials/>
- Alonzi A (2019) How to Handle « No Unsolicited Applications ». ProposalforNGOs.
<https://proposalsforngos.com/how-to-handle-no-unsolicited-applications/>
- Baril H (2007) Montage de projet. GRDR. 40pp.
https://www.grdr.org/IMG/pdf/montage_de_projet-bd.pdf
- Conservation Standards (2020) Open Standards for the Practice of Conservation Version 4.0. Conservation Measures Partnership. 81 pp.
<http://conservationstandards.org/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/CMP-Open-Standards-for-the-Practice-of-Conservation-v4.0-English.pdf>
- Conservatoire du littoral Europe et International (2020) Web-ateliers - Concevoir et piloter un projet pour protéger et financer un espace naturel [Vidéos]. YouTube.
<https://www.youtube.com/channel/UC0-tla5J5XpTUQ1QmZWBoFw>
- Fritz J (2019) 3 Types of Grant Proposals: Which One Should You Write? The Balance Small Business.
<https://www.thebalancesmb.com/types-of-grant-proposals-2501974>
- Fritz J (2019) Grant Proposal Writing Process: Tips for Success. The Balance Small Business.
<https://www.thebalancesmb.com/how-to-develop-a-grant-proposal-writing-process-2501979>
- Fritz J (2020) How to Whip Your Grant Proposal into Shape. The Balance Small Business.
<https://www.thebalancesmb.com/better-grant-writing-2501978>
- Fritz J (2018) Learn How to Write a Proper Letter of Inquiry to a Foundation. The Balance Small Business.
<https://www.thebalancesmb.com/how-to-write-a-letter-of-inquiry-loi-to-a-foundation-2501958>
- Pennec C (2015) Comment mettre en place une réponse à appel à projet? Université du Maine. 68pp.
http://cyberdoc.univlemans.fr/memoires/2015/Economie/M1_ECO_2015/M1_Tiers-secteur/M1_ECO_15_PEN.pdf
- Rees AF (2020) Marine Turtles in MPAs: a monitoring and management guide. MedPAN Collection. 68 pp.
- UNDG (2017) Theory of change. UNDF Companion guidance. 15pp.
<https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-7-Theory-of-Change.pdf>
- University of Kent (2020) How to fundraise: a guide to fundraising for non-fundraisers.
<https://www.futurelearn.com/courses/fundraising-for-non-fundraisers>

LECTURES COMPLÉMENTAIRES

- Awad J et al (2020) Relationship based fundraising. I.G. Advisors. 170 pp.
<https://www.fundraisingfieldguide.org/>
- Bullen PB (2022) Theory of Change vs Logical Framework – what’s the difference? Tools4dev
- Forti M (2012) Developing Your Theory of Change. The Bridgespan group.
- FundsforNGOs - Grants and Resources for Sustainability (2013). How to Submit Unsolicited Proposals : Concept Notes and Letters of Inquiry.
<https://www.fundsforngos.org/free-resources-for-ngos/submit-unsolicited-proposals-concept-notes-letters-inquiry/>
- Rees S (2020) How to create your new nonprofit’s first budget. Get Fully Funded.
<https://getfullyfunded.com/your-new-nonprofits-first-budget/>
- Stockton.edu, Concept paper and LOI guidance
<https://stockton.edu/research-sponsored-programs/documents/proposals/ConceptpaperandLOIguidance.pdf>



BlueSeeds, Darwin Ecosystem
87 Quai des Queyries 33100 BORDEAUX
France

www.bluseeds.org