

Master 2 Communication des organisations

Parcours : Communication, Humanitaire, Solidarités

Les stratégies de diversification des sources de financements des associations :

Analyse des pratiques et de leur efficacité dans le soutien aux projets.

Cas du Mouvement Sol

Mémoire de fin d'études présenté par :

Yves Patrice EKOUM EKOME

N° étudiant : 5233810

Sous la direction de :

Madame Dana Popescu-Jourdy

Madame Sophie Morin

Année universitaire 2024 – 2025

REMERCIEMENTS

En préambule de ce mémoire, je souhaite adresser ici tous mes remerciements à ceux et celles qui m'ont apporté leur aide, de près ou de loin, et qui ont ainsi contribué à l'élaboration de ce travail.

Je souhaite tout d'abord remercier mon encadrement universitaire, en particulier mes deux directrices de mémoire, Mesdames Dana Popescu Jourdy et Sophie Morin, dont l'accompagnement et les précieux conseils m'ont permis de mieux cadrer ce travail.

Mes remerciements s'adressent également à Madame Ingrid-Hélène Guet, Déléguée Générale du Mouvement Sol, la fédération des monnaies locales de France, pour m'avoir accueilli au sein de cette organisation dans le cadre de ce stage de fin d'études, mais surtout pour le temps consacré à mon suivi ainsi que pour ses nombreuses remarques constructives sur mes livrables. Je remercie également l'ensemble de mes collègues ainsi que la coprésidence, et tout particulièrement Madame Constance André-Aigret pour ses conseils le long du stage et la relecture attentive de ce mémoire.

Je souhaite aussi remercier chaleureusement mes collègues de classes en stage, grâce à qui les entretiens avec les professionnels interviewés dans le cadre de ce mémoire ont été facilités. J'exprime donc tout naturellement ma gratitude envers les professionnels : Handicap International, de la Croix-Rouge française, de la CNFA et de SINGA Lyon, qui ont accepté de m'accorder des entretiens malgré leur emploi du temps particulièrement chargé en période estivale.

Enfin, je remercie ma maman et mes proches pour leur soutien moral qui ne fléchit pas avec le temps.

RÉSUMÉ / ABSTRACT

Dans un contexte marqué par le recul de l'aide publique au développement et des défis qui en découlent pour les associations, ce mémoire formule des préconisations concrètes au Mouvement Sol, notamment, l'élaboration d'une stratégie de financement, le renforcement de son équipe projet et l'inscription de ses actions dans une perspective de long terme, afin de consolider son rôle auprès des monnaies locales et d'assurer la pérennité de ses projets. Il s'appuie sur une analyse de contexte et des besoins identifiés durant le stage au Mouvement Sol pour en faire ces préconisations opérationnelles. Elles sont en partie formulées suite aux entretiens menés avec les responsables de SINGA Lyon, Handicap International, la Croix-Rouge française et la CNFA, mettant en lumière à la fois les difficultés rencontrées et les solutions expérimentées sur le terrain de la recherche de financements. Il apparaît que la diversification des sources de financement ne se limite pas à une question budgétaire. Elle conditionne la crédibilité, l'indépendance et la capacité d'innovation du Mouvement Sol. Entre contraintes institutionnelles et nouvelles opportunités privées, l'enjeu réside dans la structuration de la recherche de fonds, la professionnalisation des équipes et l'alignement entre projets et plan stratégique.

In a context marked by the decline of public development aid and the challenges that arise for associations, this report proposes concrete recommendations for the Mouvement Sol, including the development of a financing strategy, strengthening its project team, and aligning its actions with a long-term perspective, in order to consolidate its role with local currencies and ensure the sustainability of its projects. It is based on a contextual analysis and needs identified during the internship at Mouvement Sol to formulate operational recommendations. These recommendations are partly formulated following interviews conducted with the leaders of SINGA Lyon, Handicap International, the French Red Cross, and the CNFA, highlighting both the difficulties encountered and the solutions experimented on the ground. It thus appears that diversifying funding sources is not limited to a budgetary issue. It shapes credibility, independence, and its capacity for innovation. Between institutional constraints and new private opportunities, the challenge lies in the structuring of fundraising, the professionalization of teams, and the alignment between projects and the strategic plan.

Table des matières

REMERCIEMENTS	2
RÉSUMÉ / ABSTRACT	3
LISTE DES ABRÉVIATIONS	5
LISTE DES TABLEAUX	6
LISTE DES FIGURES	6
INTRODUCTION	7
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET PROBLEMATISATION	10
1. Définitions de notions essentielles	10
2. Analyse des bouleversements liés au recul de l'APD	13
3. Les défis auxquels sont confrontés les associations	17
CHAPITRE 2 : ANALYSE DU CONTEXTE ET IDENTIFICATION DES BESOINS DU MOUVEMENT SOL : REGARD CROISE AVEC D'AUTRES PRATIQUES ASSOCIATIVES.	21
1. Présentation du Mouvement Sol	21
2. Analyse du contexte et identification des besoins	27
2.1 Une stratégie à court terme et un plan d'action évolutif	27
2.2 Un recours récurrent aux mêmes partenaires financiers	28
2.3 De fortes contraintes organisationnelles	29
Regard croisé avec d'autres pratiques associatives	32
3.1 Entretiens semi-directifs avec les professionnels d'associations	32
3.2 Grille d'analyse des données recueillies	35
3.3 Synthèse des entretiens et confrontation au contexte du Mouvement Sol	41
CHAPITRE 3 : PRÉCONISATIONS OPÉRATIONNELLES POUR LE MOUVEMENT SOL	44
CONCLUSION	51
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	53
ANNEXES	58

LISTE DES ABRÉVIATIONS

APD : Aide Publique au Développement

OCDE : Organisation de coopération et Développement Économique

MLC : Monnaie Locale Complémentaire

CAD : Comité d'Aide au Développement

OSC : Organisation de la Société Civile

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PIB : Produit Intérieur Brut

PNB : Produit National Brut

AFD : Agence Française de Développement

CNFA : Cultiver de Nouvelles Frontières pour l'Agriculture

FPH : Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès Humain

CICID : Comité interministériel pour la coopération internationale et le développement

ESS : Économie Sociale et Solidaire

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 – Analyse SWOT du Mouvement Sol (financement)

Tableau 2 – Profils des professionnels interviewés

Tableau 3 – Grilles d’analyse croisée des données des entretiens

Tableau 4 – Récapitulatif des préconisations opérationnelles pour le Mouvement Sol

LISTE DES FIGURES

Figure 1 – L’APD en 2024 sur la base de l’équivalent-Don

Figure 2 – L’APD en 2024 par les pays membre du comité d’aide au développement (CAD)

Figure 3 – La générosité des français en 2022

Figure 4 – Circuit de circulation d’une monnaie locale complémentaire

Figure 5 – Enjeux des monnaies locales complémentaires sur leurs territoires de circulation

INTRODUCTION

Portées le plus souvent par des initiatives bénévoles et d'engagements citoyens, les associations jouent depuis longtemps un rôle central dans notre société en agissant au plus près des populations. Selon leur objet social, elles interviennent dans des domaines essentiels comme la santé, l'éducation, la lutte contre la pauvreté, la défense des droits humains et l'accueil des réfugiés. Elles contribuent aussi à la préservation de l'environnement, par exemple sur des questions de transition écologique et de protection des écosystèmes. Ce rôle de véritable acteur de la société civile leur permet souvent de servir de pont entre citoyens et institutions. Sans financements publics, beaucoup de leurs projets d'envergure ne pourraient voir le jour, puisque les seules cotisations de leurs membres, prestations ou ventes ne sauraient les couvrir. Or, depuis quelques années, le secteur associatif en général et français en particulier, est confronté à une instabilité croissante de ses financements institutionnels. Cette fragilité financière qui était longtemps couverte par les subventions accordées aux associations (Artois Pierre, De Préval Cécile et Ska Viviane, 2015), est devenue particulièrement visible avec la crise sanitaire mondiale et les répercussions économiques qui en ont découlé. La pandémie de Covid-19 a, d'abord révélé la forte dépendance des associations aux financements publics et internationaux. Ensuite, des décisions politiques parfois soudaines ont confirmé la vulnérabilité de leurs projets. Pour cette dernière, deux exemples sont parlants. D'abord aux États-Unis, avec la décision prise par Donald Trump de geler les fonds et de cesser l'activité de l'agence américaine pour le développement international (USAID), l'un des principaux bailleurs (Pierre Micheletti, 2025) de la solidarité internationale, forçant de nombreuses associations à réorganiser leurs projets du jour au lendemain, malgré des décennies de partenariats. Puis, en France, où la baisse de 37% du budget de la mission « aide publique au développement » (APD), prévu dans le projet de loi de finances 2026¹, illustre clairement cette situation. Ces exemples illustrent la confrontation du secteur associatif à des ressources plus rares, incertaines et à un besoin accru de diversifications de sources de financement. Le Mouvement Sol n'est pas en marge de cette réalité. Il se heurte à plusieurs défis fondamentaux comme le fait que ses ressources financières reposent majoritairement sur un nombre limité de fondations auxquelles des demandes de soutien

¹ Communiqué de presse conjoint du 2 juin 2025 des onze ONG lyonnaises appelant les parlementaires de leur circonscription pour enrayer la réduction massive de l'aide publique au développement.

récurrentes sont adressées. Ce qui pourrait créer une forme de dépendance et fragiliser son objet social.

Partant de ce contexte, ce mémoire analyse les pratiques actuelles de recherche de financement au sein du Mouvement Sol, en identifie les besoins et formule des préconisations opérationnelles particulièrement pour le Mouvement Sol lui-même, et plus largement, les associations susceptibles de s'y reconnaître. Dès lors une question centrale se pose :

Dans quelle mesure la diversification des financements constitue-t-elle un gage d'indépendance, de pérennité et d'efficacité pour le Mouvement Sol, dans un contexte de fragilisation de l'aide publique au développement ?

Cette problématique amène à formuler trois hypothèses de recherche pour orienter l'analyse. Il ne s'agit pas pour moi de la vérifier rigoureusement comme dans un mémoire de recherche, mais plutôt, de les utiliser pour me donner un cadre de lecture et de guider les préconisations opérationnelles pour le Mouvement Sol. Ces hypothèses sont les suivantes :

La diversification des financements constitue un levier d'indépendance pour le Mouvement Sol, à condition de trouver un juste équilibre entre sources privées, publiques et marchandes.

Avoir plusieurs sources de financement renforce la continuité des projets associatifs en les rendant plus résilients face aux imprévus budgétaires ou politiques, mais engendre des contraintes de gestion accrues.

Adapter les financements aux dynamiques locales et aux attentes des sociétés civiles renforce l'efficacité des projets menés.

Pour y répondre, j'ai combiné plusieurs méthodes. D'abord l'analyse de contexte du Mouvement Sol, faite sur la base de nombreuses observations participantes et de mes temps de montage de dossier de demandes de subventions. Ensuite des entretiens menés à dessein, avec les professionnels de SINGA Lyon, Handicap International, la Croix-Rouge française et l'association Cultiver de Nouvelles Frontières pour l'Agriculture (CNFA), afin de comprendre leurs pratiques de recherche de financement. Enfin une grille d'analyse des données croisées issues de ces entretiens, pour en tirer la plus-value pour des préconisations adaptées aux contraintes du Mouvement Sol. Cela dit, ce mémoire se compose de trois chapitres. Un premier chapitre qui présente le cadre

conceptuel des financements associatifs et la problématisation. Un second qui analyse le contexte et identifie les besoins du mode de financement du Mouvement Sol avec un regard croisé sur les pratiques des quatre associations susdites. Enfin, un troisième chapitre qui formule des préconisations opérationnelles adaptées au Mouvement Sol.

Toutefois, je souhaite préciser ici que, malgré le soin apporté à la conduite des entretiens, le nombre limité de professionnels que j'ai interviewés ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble du secteur associatif. D'autant plus que, j'ai choisi d'interviewer les professionnels qui occupent un poste à responsabilité en lien avec la recherche de fonds ou la gestion de projet, afin de m'assurer qu'ils soient plus aux faits des stratégies de financement mises en œuvre, que d'autres membres de leur association. Cette sélection pourrait donc avoir influencé la manière dont les questions ont été posées et la façon dont les réponses ont été analysées, ce qui pourrait constituer une limite à la portée des conclusions que j'ai émises. Enfin, il convient aussi de rappeler que ce mémoire s'inspirant en partie de l'actualité récente autour du fléchissement de l'APD, certaines données présentées ainsi que les constats émis pourraient être dépassés dans les mois ou années à venir. Néanmoins, l'analyse faite offre un éclairage pertinent des stratégies adoptées par ces quatre associations pour maintenir leur mission et renforcer leur trésorerie dans un contexte de recul persistant de l'APD.

CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET PROBLÉMATISATION

Avant l'analyse du contexte du Mouvement Sol et de ses besoins en matière de recherche de financements et tout ce que cela implique, cette étape consiste à clarifier les notions importantes du sujet en les rattachant aux travaux déjà publiés sur le financement associatif. Ils sont donc centraux pour la compréhension de ce travail mais surtout pour sa délimitation. Ne faisant pas fi du contexte actuel, je définirai en premier l'APD, l'aide bilatérale, l'aide multilatérale avant de poursuivre avec la définition des notions essentielles au sujet du mémoire : association, financement associatif, diversification de financement et stratégie, indépendance, efficacité, puis projet. Je mettrai ensuite en lumière les bouleversements que connaît actuellement le secteur associatif, dû au fléchissement des aides publiques au développement et les défis que cela pose aux associations.

1. Définitions de notions essentielles

L'aide publique au développement (APD) désigne l'aide accordée par les gouvernements des pays développés aux pays en développement. Cette aide peut être sous forme bilatérale, lorsqu'elle est versée directement au pays bénéficiaire par le pays donateur à travers des organismes publics comme l'État, les collectivités locales ou des structures mandatées. Parmi ces dernières, et pour le compte de chaque pays donateur, on peut citer l'Agence Française de Développement (AFD), l'Agence américaine d'aide au développement (USAID), le GIZ pour l'Allemagne, le JICA pour le Japon ou encore LuxDev pour le Luxembourg, etc. Certaines de ces agences ont des bureaux régionaux ou nationaux dans les capitales des pays en développement afin de faciliter le suivi des projets et le partenariat avec les acteurs locaux. Ces aides peuvent aussi être multilatérales, en transitant par des organisations internationales telles que la Banque mondiale, l'Union Européenne, les banques régionales de développement, les agences des Nations Unies ou encore les fonds mondiaux (Olivier Charnoz et Jean-Michel Severino, 2015).

Les pays bénéficiaires doivent figurer sur la « liste I » élaborée par le comité d'aide au développement (CAD), qui recense les pays éligibles à recevoir une aide destinée à favoriser leur développement économique et l'amélioration de leur niveau de vie. Cette aide se concrétise à

travers différents instruments : l'aide humanitaire d'urgence, qui représente 10% de l'aide internationale ; l'aide-projet, instrument classique de l'APD ; l'aide-programme, qui est plus répandue et plus en adéquation avec les priorités des pays bénéficiaires. Elle constitue 54% de l'aide internationale (Forum 2030, 2021). Ensuite viennent la coopération technique pour 14% et l'aide au développement alimentaire qui représente 4,3 %. Ces APD peuvent également financer les acteurs de la société civile des pays donateurs qui mènent des projets d'intérêt général dans les pays en développement via des appels à projets et des subventions. Elles visent soit la réalisation d'une action, soit le développement d'activité, soit le financement global de l'organisme bénéficiaire, mais jamais la contrepartie de prestations individualisées répondant aux besoins propres des autorités ou organismes publiques qui les octroient². Ici, par « acteurs de la société civile », je fais spécifiquement référence aux organisations non gouvernementales (ONG) et aux associations, dont la définition et le sens sont relatifs à la France, avant de voir de quoi est constitué leur budget.

Les associations en France sont encadrées par la Loi du 1^{er} juillet 1901 qui constitue le texte de référence et qui les définit comme suit dans son article 1 : « Une association est un accord par lequel au moins deux personnes mettent durablement en commun leurs connaissances ou leurs activités dans un objectif autre que le partage de bénéfice. Ce qui offre la possibilité à chacun, sans distinction de son âge, de sa nationalité ou de ses compétences, la liberté d'en créer ou de rejoindre une pour porter un projet ou défendre une cause qui lui tient à cœur. »

Dans cette définition, il est important de retenir l'aspect non lucratif de l'activité, ce qui me permet de faire directement un lien avec « ONG » : les termes sont souvent utilisés de manière interchangeable. La différence entre association et ONG réside dans leur structure et leur fonctionnement. Les ONG sont un regroupement d'individus ou d'organisations qui partagent un but commun et sans but lucratif, et qui peuvent avoir une reconnaissance internationale leur conférant une légitimité particulière grâce aux activités qu'elles y mènent. Toutefois, il n'existe pas en France sur le plan juridique, de différence significative entre une association et une ONG, puisqu'elles sont régies par le même statut³. Ce qui m'amène donc à privilégier dans ce mémoire le terme « association », plus englobant à mon sens, afin de désigner aussi bien les ONG interviewées

² Article 59 - Loi n°2014 du 31 juillet 2014 relative à l'Economie Sociale et Solidaire

³ Carenews, juin 2025. L'ANTISECHE – Au fait, c'est quoi la différence entre une ONG et une association. [ONG : les différences avec une association loi 1901](#)

que le Mouvement Sol, dont le contexte et les besoins motivent ce travail, sans pour autant me focaliser sur le caractère international de leurs activités. Et sans toutefois minimiser les effets qu'aurait eu la baisse des APD sur leurs activités menées à l'international. Cette précision étant faite, et avant que je n'examine plus loin dans ce travail les stratégies de diversification des financements des associations, j'aimerais m'intéresser à la nature et aux principales sources de leurs financements.

Idéalement, le financement d'une association associe les ressources privées et publiques. Les financements privés regroupent les apports issus des cotisations d'adhérents, des dons, des ventes aux usagers, de la billetterie et des mécénats traditionnels qui peuvent être des contributions de fondations, de grandes familles, de personnes qui ont réussi dans les affaires, de grandes structures commerciales qui souhaitent contribuer à d'autres actions que celles motivées par la recherche du profit (Coordination SUD, 2022). Les financements publics, qui par nature et par origine influencent le développement du secteur associatif, notamment dans la manière dont les projets sont définis, recouvrent quant à eux, l'ensemble de ressources provenant d'acteurs publics, qu'il s'agisse de subventions, de contrats passés avec l'État, les collectivités ou encore la commande publique qui correspond à une prestation facturée à prix de marché (Jean Deroïn, 2014). Ces différentes sources de financement permettent aux associations de sécuriser la continuité de leurs projets sur le long terme et d'avoir davantage de souplesse dans leur mise en œuvre.

Toutefois, l'accès à chaque type de financement public dépend de l'activité que mène l'association, puisqu'il s'agit habituellement de financements fléchés, c'est-à-dire attribués pour la réalisation d'une activité bien précise, sur laquelle l'association devra rendre compte des résultats au bailleur. Seulement, pour rester au sens que j'ai voulu donner à ce travail, composer financement privés et publics ne suffit pas pour parler de la diversification de financement. En effet, il faut ajouter à cela, le caractère varié des types de ressources, notamment, affectées ou non affectées, récurrentes ou ponctuelles qui permettent de questionner l'indépendance d'une association vis-à-vis de son bailleur de fonds et l'efficacité dans le soutien aux projets.

Parler d'indépendance de l'association renvoie ici à sa capacité à définir et à mener librement ses activités. C'est-à-dire, que ses choix ne soient pas influencés par un bailleur auquel elle dépendrait quasi-exclusivement. Elle devra donc rester fidèle à son projet associatif et à ses valeurs, lesquelles sont, les réelles raisons de l'engagement de certains de ses membres qui y consacrent temps,

énergie et compétences de façon bénévole. C'est donc à travers cette capacité à pouvoir mettre symphoniquement ensemble projet associatif, financement reçu (peu importe la source), et engagement bénévole qu'est défini un projet comme efficace. Et ce, malgré un contexte associatif actuel marqué par des bouleversements dont il est important de s'intéresser aux causes et aux conséquences.

2. Analyse des bouleversements liés au recul de l'APD

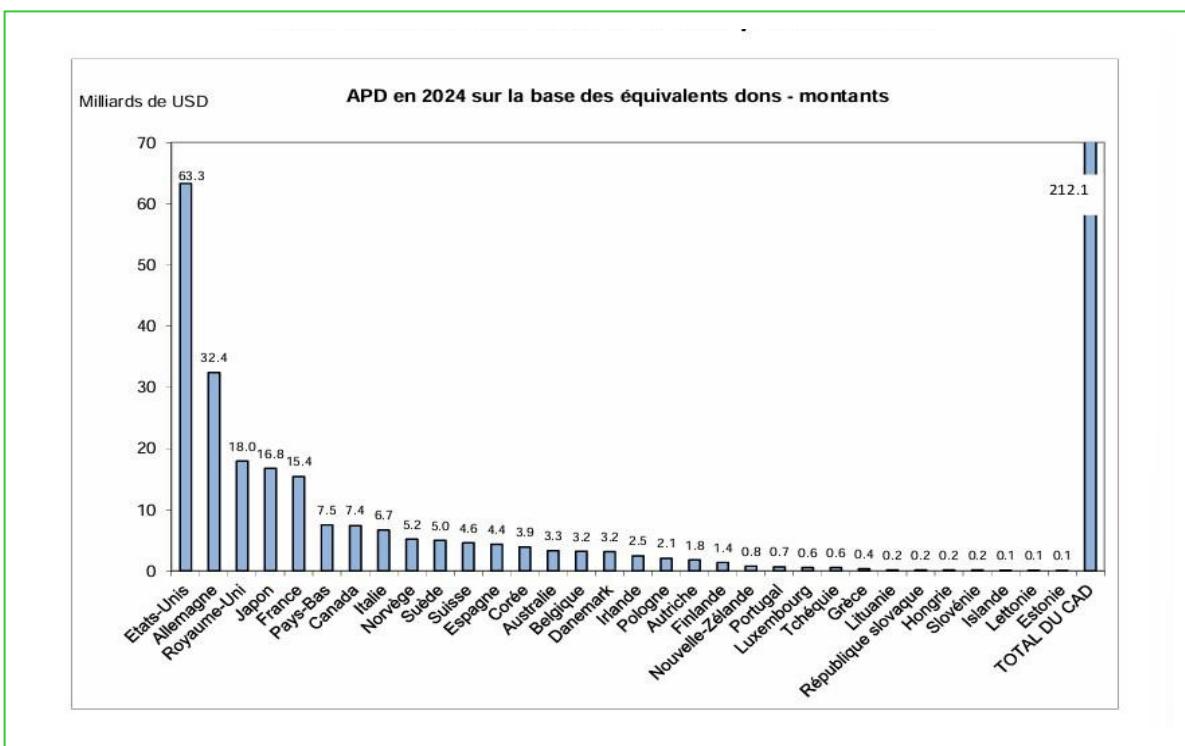
La tendance visant à rendre plus efficace l'APD a pris de l'ampleur dans les années 2000 et a largement orienté l'agenda du développement. La Conférence de Monterrey qui s'est tenue du 18 au 22 mars 2002 au Mexique a été un événement marquant pour le financement du développement mondial. Elle a rassemblé des chefs d'États et des représentants d'institutions internationales pour raviver le consensus sur les moyens de financer le développement, en particulier, dans les pays en développement. Chaque pays industrialisé devant affecter 0,7% de son revenu national brut (RNB) à l'APD, engagement pris en 1970 aux Nations unies. À noter que ces pays développés font également partie des 32 membres du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE), qui est un forum international dont la particularité est de réunir les pays les plus contributeurs d'aide au développement afin de favoriser des politiques de coopération au service du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Robin Degron, 2020). Le CAD, posant ainsi les jalons d'une aide publique au développement internationale structurée, adopte une série de mesures et de stratégies pour se rassurer de l'atteinte des objectifs communs fixés à l'horizon 2030. On peut citer parmi ces moyens : le suivi et l'évaluation des ressources mises à disposition, la révision des politiques et pratiques, l'évaluation par les pairs, les orientations et bonnes pratiques ou encore la promotion des normes internationales.

Cette baisse continue des contributions de la part des pays qualifiés de « puissants » à l'APD allouée aux pays en développement engendre des conséquences désastreuses pour les actions des associations en faveur des populations vulnérables. Elles sont ainsi les premières concernées par le retrait des financements actuels, y compris les associations elles-mêmes. Ces dernières, sont donc sous la menace du fléchissement de l'APD qui compromettrait leurs capacités à agir pour un

changement social juste, solidaire et durable. Cette situation a poussé Coordination Sud à lancer un appel à mobilisation en novembre 2024.

Ce recul de l'aide internationale peut se justifier par la forte dépendance du CAD à un nombre limité de grands financeurs, qui, ne respectant pas leur engagement, le fragilisent. Comme le fait que, Donald Trump - alors élu depuis moins de trois mois - suspende plus de 80 % des financements de l'USAID, principal fournisseur du CAD en 2024 avec plus de 40 % de l'aide mondiale, soit 63.3 milliards USD. La figure suivante de l'OCDE fait un état des lieux préliminaire des principaux contributeurs de l'APD pour 2024 avec en tête de liste les États-Unis d'Amérique.

Figure 1 – L'APD en 2024 sur la base de l'équivalent-Don



Source : OCDE, 16 avril 2025.

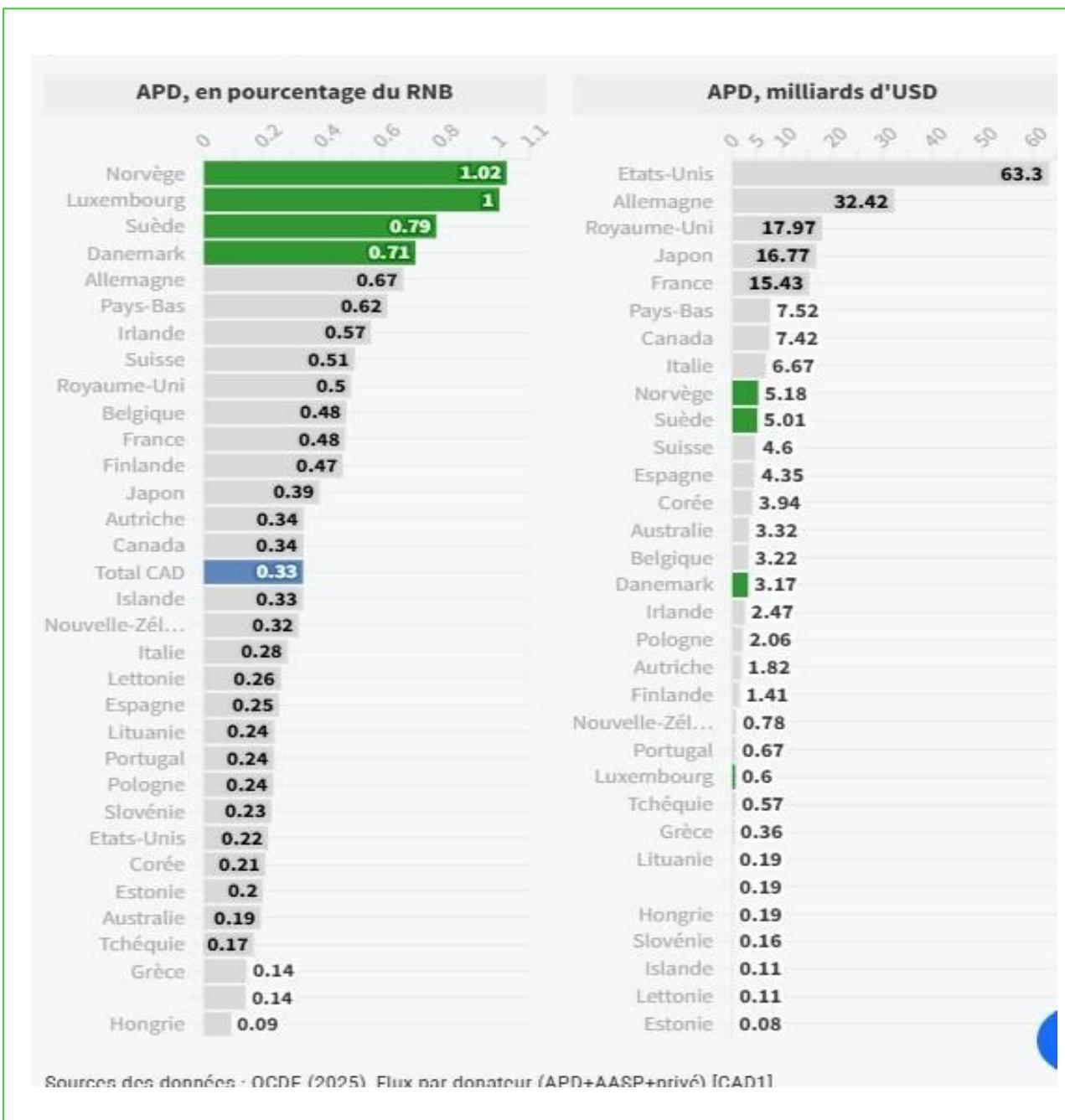
Cette décision soudaine de l'administration Donald Trump qui a conduit à ce gel de fonds crée un bouleversement dans le secteur et agace plusieurs responsables d'associations. Celui qui était jusqu'alors le principal financeur de plusieurs projets dans le monde décide de suspendre, sans préavis, ses aides. Cela a directement impacté le fonctionnement de plusieurs associations, du

Mouvement de la Croix-Rouge et des agences de Nations Unies, forçant l'arrêt de certaines actions et la garantie des emplois.

Le cas de la France n'est pas en reste. Longtemps considérée comme exemplaire de l'APD et de la solidarité internationale, la France connaît depuis 2023 un net recul de ses engagements. Et même de l'objectif de consacrer 0,7 % de sa richesse nationale à l'aide extérieure. Cet objectif a été repoussé de cinq ans avec un enchaînement de coupes budgétaires. Sur la période de 2024 à 2025, l'APD a baissé de 39 %, soit près de 2,3 milliards d'euros en moins. Plus grave encore, le projet de loi de finances pour 2026 prévoit à nouveau une baisse de 700 millions d'euros, ce qui soulève de nombreuses réactions dans le secteur associatif français (Forum 2030, 2025), à l'image de l'appel commun des ONG lyonnaises, qui perçoivent dans ces baisses l'émergence d'une dynamique plus large qui semble remettre en question les actions de solidarités et le rôle des ONG qui les portent. De plus, à cette baisse de l'APD française s'ajoute une autre réalité. Certains États grands contributeurs orientent et priorisent les bénéficiaires de leur aide au développement en fonction des pays avec lesquels ils souhaitent entretenir ou renforcer leur influence, en plus des crises qui durent depuis plusieurs années et qui absorbent une grande partie des fonds disponibles, notamment les crises en Ukraine et à Gaza (Pierre Micheletti, 2025).

Plus grave encore, aucun pays du groupe des sept (G7) à savoir l'Allemagne, le Canada, les États-Unis, la France, l'Italie, le Japon et le Royaume-Uni ; dits « pays industrialisés démocratiques » et dont les revenus nationaux bruts cumulés valent 45% de la richesse totale mondiale, n'a pu apporter en 2024 une aide publique au développement à hauteur de 0,7 % de son RNB. Malgré le renouveau de la politique française de développement entériné par le Comité Interministériel pour la Coopération Internationale et le Développement (CICID) du 8 février 2018. Seuls la Norvège (à hauteur de 1,02 %), le Luxembourg (à hauteur de 1 %), la Suède (à hauteur de 0,79 %) et le Danemark (à hauteur de 0,71 %) ont réussi, comme le montre la figure n°2 qui suit.

Figure 2 – L'APD en 2024 par les pays membre du comité d'aide au développement (CAD)



Source : OCDE, 16 avril 2025

3. Les défis auxquels sont confrontées les associations

Avant d'analyser plus exhaustivement les défis auxquels sont confrontées les associations à cause du recul de l'APD en général, et en particulier du gel des fonds de l'USAID et des nombreuses coupes budgétaires de la mission “APD” en France telle que présentée dans la partie précédente, il est important de souligner que, si les associations sont pour autant affectées, c'est en partie en raison de l'évolution des modes de gestion publique connue sous le nom de *New Public Management*. Inspirée par le secteur privé. Ce mode de gestion a davantage habitué les associations à compter sur les financements publics à travers des appels d'offres. Plusieurs associations reçoivent ainsi de l'argent de l'État ou des collectivités territoriales pour certaines actions réalisées dans le cadre de prestations de services. Comme le rappellent Battaglini et Dunand (2015), cette forme de gestion publique, qui consiste à étendre les activités publiques en s'appuyant sur les compétences du privé, a renforcé la dépendance des associations aux financements publics. Cette dépendance aux financements institutionnels traduit de nombreux défis. Parmi ces défis figure la difficulté à maintenir de nombreux programmes dans les pays en développement, privant les populations d'un soutien essentiel, notamment dans les domaines de l'éducation, de l'énergie et surtout de la santé. En 2023 par exemple, les États-Unis et le Royaume-Uni ont assuré à eux seuls la moitié des financements mobilisés pour lutter contre le paludisme, la tuberculose et le VIH en Afrique. Les principaux pays bénéficiaires étaient la RDC, l'Éthiopie, le Mozambique et le Soudan du Sud, contribuant à porter, en tenant compte aussi des fonds mis à disposition pour la guerre en Ukraine et à Gaza, l'APD totale à 223 milliards USD, contre 212.1 milliards en 2024 (OCDE, 2024).

Ce recul de l'APD affecte directement la poursuite de ces actions, notamment l'administration des vaccins antipaludiques (RTS, S et R21), les traitements antirétroviraux, la réalisation des tests de dépistage, l'activité des personnes embauchées au sein des associations qui sensibilisent contre ces maladies et le personnel de santé financé par ces programmes pour assurer la prise en charge des malades. Or, si en 2023, malgré une APD de 223 milliards USD, on estimait encore à 263 millions le nombre de nouveaux cas de paludisme, et à 597 000 le nombre de décès dans le monde lié à cette maladie (OMS, 2025) [Vaccins antipaludiques \(RTS, S et R21\)](#), il est évident qu'en 2024, au vu d'une APD réduite à 212.1 milliards USD, et dans un contexte de gel des fonds de l'USAID, la situation sanitaire risque de s'aggraver et d'amplifier les problèmes de malnutrition, de sous-

scolarisation, etc. que connaissent nombreux pays en développement. C'est donc cela le véritable défi : assurer la pérennité des moyens et des actions engagées sur le terrain.

Un autre défi majeur réside dans la difficulté à couvrir les frais de fonctionnement qui permettent aux organisations de la société civile d'agir au quotidien pour améliorer les conditions de vie de millions de personnes dans les pays en développement. Ces frais qui sont souvent laissés au second rang au profit du financement des projets spécifiques par les bailleurs, sont pourtant indispensables à la continuité des projets. En effet, si les associations sont applaudies pour leur capacité à produire du changement social à travers les actions et les projets qu'elles mènent, il n'en demeure pas moins que celles-ci ne peuvent mener à bien que si les besoins fondamentaux liés au fonctionnement de l'association sont couverts, notamment les salaires de permanents, les charges patronales, le loyer, les équipements numériques, les assurances, les frais relatifs à la comptabilité et à la communication. L'absence de financement dédié à ces postes qui sont intégrés dans les budgets prévisionnels pour meilleure anticipation des besoins, affaiblit non seulement la continuité et l'efficacité des projets, mais aussi la mission sociale et l'indépendance des associations dans cet environnement devenu incertain. Selon Philippe Créhange dans *Le Télégramme* (avril 2025), plusieurs associations au niveau mondial sont sous la menace d'une réduction drastique des aides humanitaires et de développement par l'administration Trump. En France, pour ne citer que cet autre cas, Action Contre la Faim, qui mène des actions liées à la santé et à la sécurité alimentaire un peu partout dans le monde, a réduit ses équipes sur le terrain et au sein de son siège à Montreuil, à cause de financements insuffisants.

Paradoxalement, alors que la baisse des financements pousse les associations à réduire leurs effectifs, elle les oblige également, qu'elles soient de taille moyenne ou importante, à se doter de compétences essentielles pour pouvoir entrer en concurrence afin d'accéder à des financements devenus plus rares, en répondant à des appels à projets avec des critères de sélection et d'attribution de fonds désormais plus stricts. Les associations doivent souvent s'adapter à des logiques concurrentielles et à accomplir des procédures administratives lourdes, telles que la rédaction et la constitution du dossier de réponse à l'appel à projet dans des délais courts, de communiquer le reporting exigé par les bailleurs pendant que le projet suit son cours, ou même, de multiplier les demandes de subventions auprès de financeurs privés pouvant ainsi limiter l'indépendance, la marge d'innovation et d'expérimentation associative. Ce qui pourrait les éloigner de leurs missions

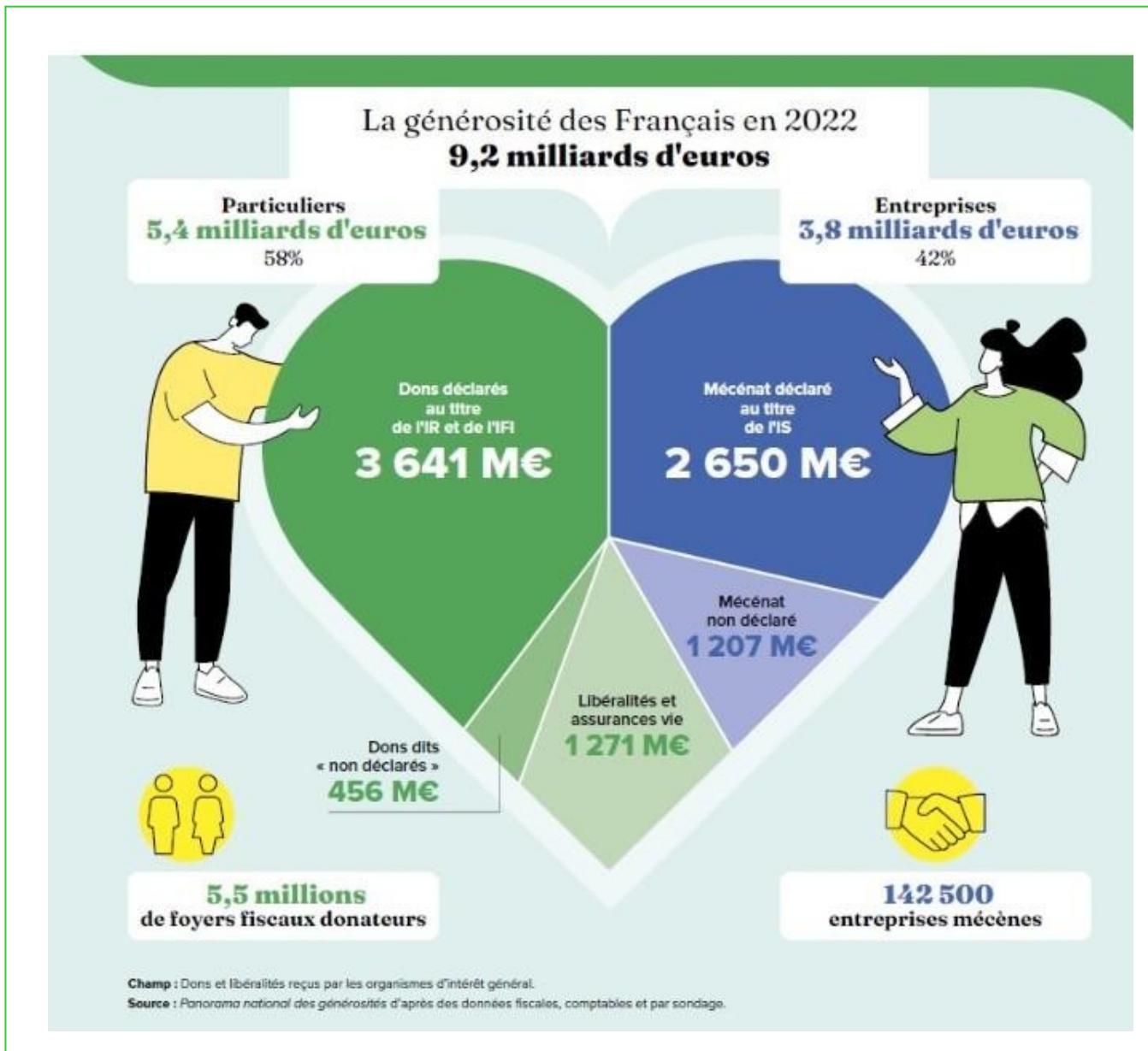
sociales ou de les rendre vulnérables en cas de non validation ou de non-renouvellement de la demande de subvention. Rifman Philippe (2014), ayant analysé bien avant, cette concurrence dans le secteur associatif à travers sa théorie du « marché de la solidarité ». Les plus petites associations, comme le Mouvement Sol (petite au regard de la taille de l'équipe salariée et non du réseau ou des années d'existence), moins préparées pour affronter cette concurrence accrue des financements privés, voient leur survie menacée, tandis que les plus grandes doivent composer avec ces nouvelles contraintes imposées par leurs bailleurs.

Revoir leur organisation interne, réorienter leurs priorités, et parfois même renoncer à certains projets pourtant essentiels qu'elles mènent, sont désormais les réalités de bons nombres d'associations. Ce constat met donc en lumière l'urgence d'une réforme de la gouvernance de l'aide internationale mondiale, encore dominée par trente-deux pays, membres du CAD et principalement occidentaux ; dont la plupart n'arrivent pas à tenir leur engagement de consacrer 0,7 % de leur RNB à l'APD. Une perspective envisageable consisterait à élargir la base des contributeurs, en incluant de manière plus significative les pays du Sud, dont certains, en l'occurrence la Chine et l'Inde, s'imposent désormais comme des puissances économiques majeures (Pierre Micheletti, 2025).

De plus, cette situation met en évidence un modèle économique associatif fortement dépendant des ressources publiques, qui les fragilisent. Dans ce contexte, le maintien et le développement de leurs activités requiert une certaine résilience qui passerait par la diversification de sources de financement que ce mémoire propose pour le Mouvement Sol en se basant sur ses réalités et capacités. La recherche de nouveaux financeurs privés, qu'il s'agisse de fondations d'entreprises, des mécènes qui ont fait fortune dans les affaires ou de simples particuliers, apparaît alors essentiel. Malgré que, ces financements privés ne seront probablement pas à la hauteur des financements publics qui sont généralement des enveloppes plus considérables, ils constituent néanmoins une alternative légitime, puisque, depuis 2006, si l'on s'en tient au cas de la France, le montant de la générosité des français⁴ a été multiplié par 2,3 avec 6% de croissance annuelle pour atteindre 9,2 milliards d'euros en 2022, soit 5,4 milliards d'euros de dons des particuliers et 3,8 milliards d'euros des entreprises (France générosités, 2024) comme l'illustre la figure n°3 suivante.

⁴ France générosités & Observatoire philanthropie et société de la fondation de France, 2024. *Panorama national des générosités*, 3^e édition – Décembre 2024.

Figure 3 – La générosité des français en 2022



Source : France générosité 2024

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU CONTEXTE ET IDENTIFICATION DES BESOINS DU MOUVEMENT SOL : REGARD CROISE AVEC D'AUTRES PRATIQUES ASSOCIATIVES.

1. Présentation du Mouvement Sol

Fondé en 2005 et régi par la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association, le Mouvement Sol est l'association nationale qui structure et accompagne le réseau des Monnaies Locales Complémentaires (MLC) en France. Elle fédère aujourd'hui une quarantaine de MLC et œuvre principalement à leur développement. Son objet social est de contribuer à l'émergence d'une société plus écologique, solidaire et participative en concentrant sa réflexion et ses actions sur les alternatives monétaires comme levier de transition. Au premier rang de ces alternatives figurent les MLC.

Convaincu de cette importance de l'échelon local, le Mouvement Sol promeut une transition ascendante, partant des citoyens et citoyennes qui entrent en coopération avec les acteurs de leur territoire. Il est le lieu d'un enrichissement continu et réciproque entre réflexion et action. Ses objectifs sont de pérenniser le modèle économique des MLC, assurer la montée en compétence de leurs équipes, renforcer leurs outils de gestion et de transaction (monnaie numérique), renforcer leur articulation aux dynamiques locales de transition, accroître le nombre d'utilisateurs (entreprises, collectivités, habitants) et le volume de monnaie en circulation. Cela se fait autour de six activités principales qui sont :

- Fédérer les monnaies locales, favoriser leur coopération, coordonner et animer leur dynamique nationale et internationale.
- Représenter les monnaies locales auprès des acteurs nationaux (puissance publique, têtes de réseaux de l'ESS, têtes de réseaux associatives, etc.).
- Assurer une communication nationale sur les MLC et les enjeux de démocratie monétaire.
- Accompagner les monnaies locales dans leur structuration et leur changement d'échelle.

- Accompagner la digitalisation des MLC.
- Favoriser l'innovation monétaire au service d'une société écologique, solidaire et démocratique.

Avec plus de vingt ans d'activité qui renforcent sa crédibilité auprès des partenaires associatifs et de potentiels financeurs, le Mouvement Sol collabore avec plusieurs structures à différents niveaux.

Au plan opérationnel, il entretient des liens étroits avec trois autres structures nationales qui soutiennent le fonctionnement et le développement des MLC françaises. D'abord Lokavaluto, association qui a pour but de développer, d'implémenter et d'accompagner le déploiement des systèmes d'informations évolutifs et open source pour des organisations favorisant le développement de l'économie locale, notamment des MLC. Elle a déjà mené plusieurs projets avec le Mouvement Sol, dans lesquels, elle a pour rôle de sensibiliser et de former aux communs numériques (Drive du Mouvement Sol). D'accompagner les MLC pour que les bénévoles et salariés comprennent et utilisent les outils open-source de manière optimale. Cette sensibilisation se fait notamment par des webinaires et des ateliers ciblés, renforçant la culture numérique des acteurs des MLC et leur capacité à s'inscrire dans des dynamiques collaboratives et citoyennes. Elle produit et diffuse également de la documentation technique pour favoriser l'autonomie et la montée en compétence des porteurs de projets, en élaborant des guides, tutoriels et vidéos explicatives accessibles à tous. Ces ressources permettent en retour aux MLC de gérer et d'animer efficacement leurs monnaies, tout en intégrant les outils numériques dans leurs démarches d'éducation populaire.

Ensuite, l'Institut des Monnaies Locales (IML), organisme de formation spécialisé sur les métiers et activités des MLC, en partenariat avec l'Institut de formation Bihar, titulaire de l'agrément Qualiopi. Sur des projets en commun avec le Mouvement Sol, IML forme les bénévoles de MLC, développe des modules pour sensibiliser les responsables des MLC à l'importance des partenariats avec les acteurs locaux de l'économie sociale et solidaire (ESS). Les participants apprennent à identifier et cartographier les partenaires potentiels, à créer des coopérations durables et à renforcer l'impact de leurs MLC sur leurs territoires.

Enfin, Kohinos. Collectif qui développe et gère le logiciel open source du même nom pour le paiement et à la gestion des MLC. Les MLC elles-mêmes constituent les partenaires opérationnels de premier plan du Mouvement Sol, et pour certaines, des membres.

Sur le plan financier, le Mouvement Sol est partenaire de la Fondation Macif, la Fondation Crédit Coopératif, la Fondation pour le Progrès Humain, (FBH), la Fondation Terre Solidaire et la Fondation Un Monde par tous.

Au niveau institutionnel, il est membre de FAIR (ex-Finansol) et collabore étroitement avec des acteurs tels qu'ESS France, le Labo de l'ESS. Il est membre du bureau du Mouvement pour l'Économie Solidaire (MES) et partenaire du Réseau des collectivités Territoriales pour une Économie Solidaire (RTES). Et dans le cadre des rencontres européennes des MLC, il est partenaire du Collectif pour la Transition Citoyenne (CTC) et la Nef. Ce dynamisme au sein du réseau et de l'écosystème de l'ESS lui a valu d'être auditionné au cabinet de la Ministre de l'Économie et des Finances dans le cadre des contributions à la future stratégie nationale de développement de l'ESS.

S'agissant de l'équipe, le Mouvement Sol est composé de représentants de différentes MLC, dont quelques-uns constituent la Coprésidence qui est l'équivalent d'un Conseil d'Administration ayant également un rôle de bureau en plus d'administrer l'association. Et, il est aussi composé d'experts en innovations monétaires démocratiques et de plusieurs autres membres qui décident des orientations stratégiques de la fédération lors de l'Assemblée Générale annuelle. L'équipe salariée, dont je fais partie en tant que *stagiaire chargé de mission relations institutionnelles et développement*, assure au quotidien les missions de coordination et d'animation du réseau, de plaidoyer, de représentation auprès des pouvoirs publics et des partenaires, d'accompagnement des MLC, notamment à travers la coordination Alimentation-Agriculture qui promeut des dispositifs de sécurité sociale de l'alimentation (SSA) autour de la monnaie locale. Et elle est aussi en charge de la gestion de projet et la recherche de financements. C'est ce dernier axe qui constitue l'objet de mes observations, de mon analyse des pratiques internes ainsi que de l'identification des besoins présentés dans la partie qui suit les rappels sur ce qu'est une MLC et son fonctionnement.

Rappels sur ce qu'est une MLC et son fonctionnement

Une MLC est un moyen de paiement citoyen, utilisé en complément de l'euro, pour soutenir les commerces locaux, l'ESS et les circuits courts. Elle est non spéculative, gérée localement par une association, et vise à relocaliser l'économie. En France, près de 70 MLC sont actives depuis 2010. Elles rassemblent environ 10 000 entreprises et associations, 40 000 particuliers, 1 400 bénévoles et une soixantaine de salariés, répartis dans une vingtaine d'associations. Leur objectif est de dynamiser les économies de proximité, de soutenir une transition écologique et solidaire, et de renforcer la citoyenneté économique.

Pour pouvoir utiliser une monnaie locale, il faut être adhérent à l'association et en signer la charte éthique. Les entreprises et associations souhaitant utiliser la MLC s'engagent à avoir des pratiques écologiquement et socialement responsables. Une collectivité qui adhère à l'association gestionnaire affirme sa volonté de soutenir une économie locale non spéculative, source de résilience territoriale.

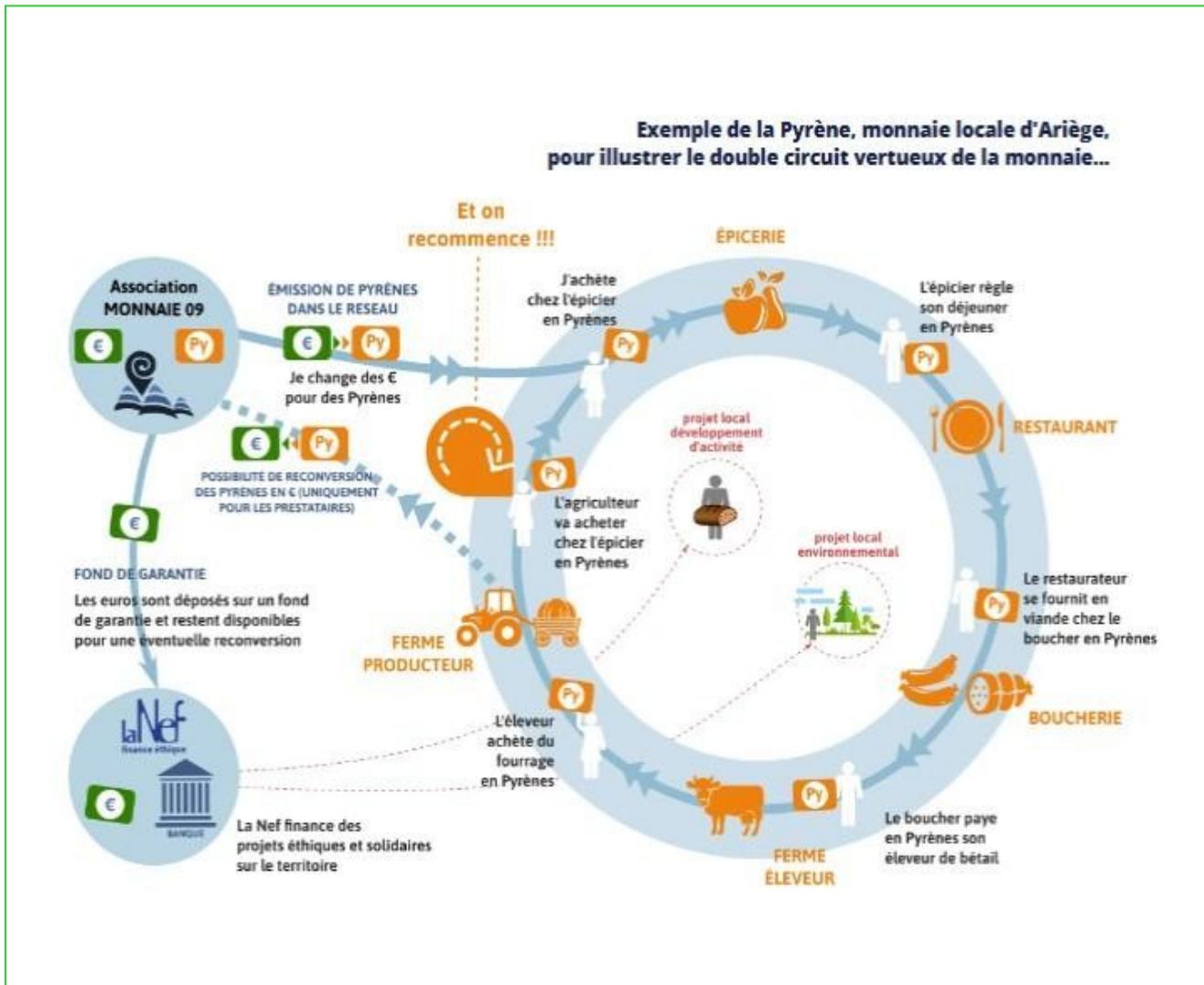
Les adhérents particuliers se procurent de la monnaie locale auprès de « comptoirs de change ». En échange d'une somme d'euros donnée (par exemple, 50€), ils reçoivent l'exacte contrepartie en MLC (ex : 50 Gonettes – la MLC de la région lyonnaise). Pour les MLC digitales, ce processus peut être réalisé en quelques clics depuis un téléphone ou un ordinateur. 1 unité de MLC est toujours égale à 1€. Ainsi, aucune spéculation n'est possible.

La personne qui a reçu 50 Gonettes est alors invitée à les dépenser auprès du réseau d'adhérents professionnels et associatifs, ou dans les services publics de la collectivité adhérente. En vertu de la charte éthique, cette personne est assurée que sa dépense soutiendra une activité engagée dans la transition écologique et solidaire et au service de l'emploi local.

Les euros initialement changés par cette personne sont quant à eux déposés dans un établissement financier éthique, partenaire de la monnaie locale. Ils constituent alors ce qu'on appelle le « fonds de garantie » ou « fonds de réserve », et contribuent à garantir la confiance dans la monnaie locale (si pour une raison quelconque il fallait rembourser les détenteurs de MLC, cela serait possible grâce au fonds de garantie).

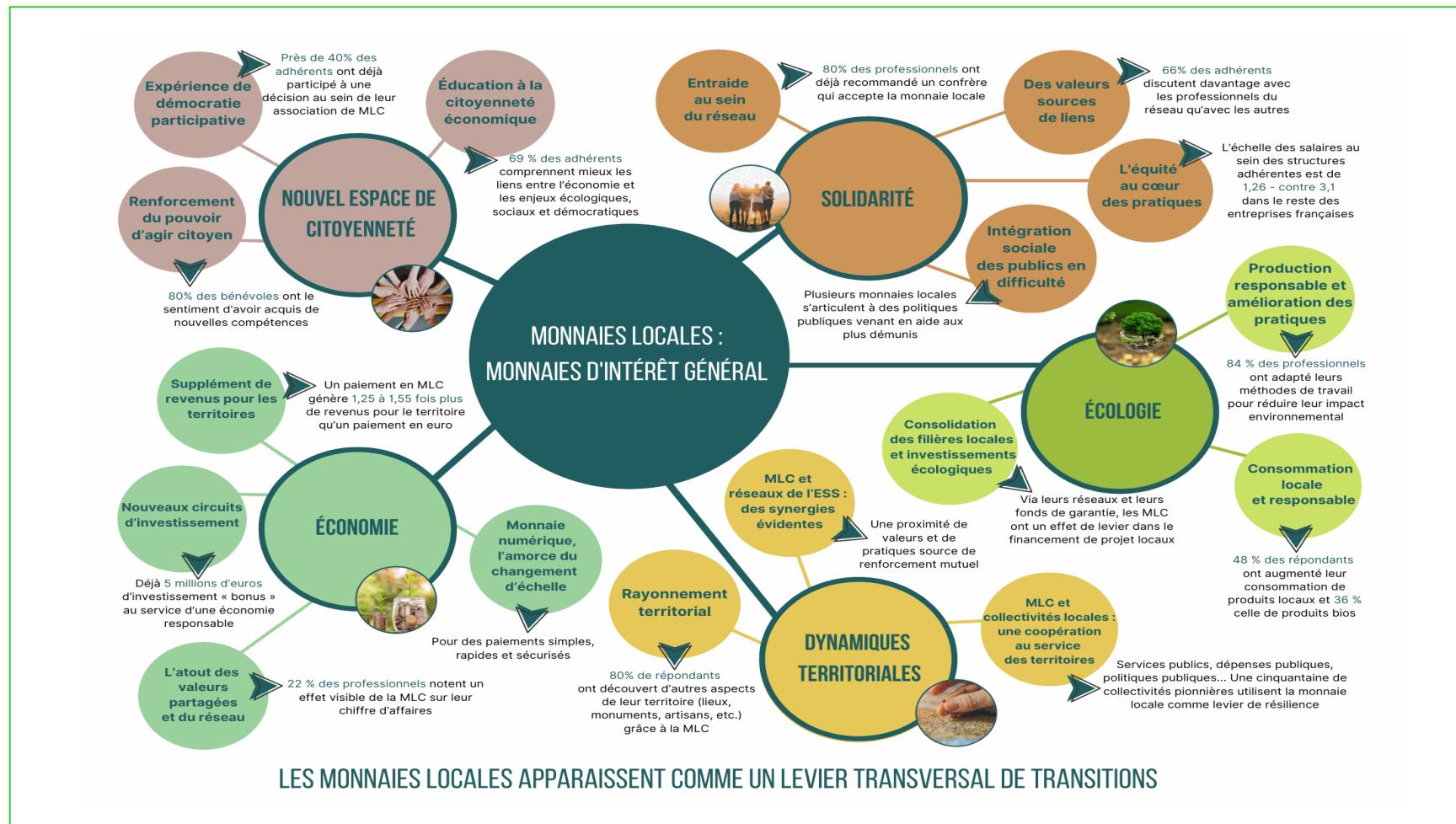
Les figures 4 et 5 suivantes présentent, l'une, le circuit de circulation de la MLC en prenant l'exemple de la Pyrène, monnaie locale d'Ariège. Et l'autre, les différents enjeux de la MLC sur son territoire de circulations.

Figure 4 – Circuit de circulation d'une Monnaie locale complémentaire



Source : Mouvement Sol 2021.

Figure 5 – Enjeux des monnaies locales sur leurs territoires de circulation



Source : Mouvement Sol 2021.

2. Analyse du contexte et identification des besoins

2.1 Une stratégie à court terme et un plan d'action évolutif

Ma présence quotidienne au Mouvement Sol a constitué une source d'observation précieuse et un cas pratique pour ce mémoire. Ma participation aux activités de l'association, la consultation de multiples documents internes et les échanges informels avec les membres de l'équipe m'ont donné accès à une réalité vivante qui m'a permis de voir de l'intérieur comment les décisions se prennent et comment s'organise la recherche de financement. Ma posture, à la fois de participant et d'observateur, m'a permis de prendre des notes qui ont plus tard servi de matériau d'analyse venant compléter les données recueillies à travers les entretiens semi-directifs que j'ai également menés avec quatre professionnels d'associations. À côté de cela, le rapport d'étonnement que j'ai rédigé un mois après le début du stage m'a permis de capturer des observations fraîches et d'apporter un regard neuf à l'association en commençant par le plan stratégique.

Articuler stratégie et action reflète de la volonté pour toute organisation de définir une vision claire et partagée par l'ensemble de ses membres afin d'assurer la cohérence de ses actions et le renforcement de sa crédibilité auprès de ses partenaires et financeurs. En outre, de démontrer sa capacité organisationnelle à mener au quotidien ses activités selon comme elle les a pensés afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. C'est probablement dans cet esprit que le Mouvement Sol a défini trois grands axes stratégiques pour la période 2024 - 2026 : la consolidation de son identité et de son écosystème, le renforcement du lien aux MLC et de l'accompagnement des adhérents, ainsi que le développement de son ancrage dans les territoires, l'écosystème ESS et auprès des partenaires financiers.

Cependant, l'analyse du plan d'action (dont les activités recensées s'arrêtent à la mi-juillet 2025) que j'ai consulté bon nombre de fois pendant mes temps de montage de dossiers de demandes de subventions, m'a permis de constater un écart avec le plan stratégique. En effet, les actions apparaissent souvent pensées de manière spontanée et évolutive, rendant difficile une projection dans le temps et fragilisant la déclinaison de la stratégie en opérationnel. De plus, il y a un risque élevé que les activités que l'on propose dans divers dossiers, pourtant pertinents, ne soient pas

prévues dans le plan stratégique. Ce constat, susceptible de causer à plusieurs niveaux des difficultés dans la réponse aux appels à projet, les demandes de subventions et dans la conduite des tâches opérationnelles, montre le besoin d'inclure et d'anticiper les activités proposées comme une continuité logique du plan stratégique, mais surtout pour garantir la cohérence et la durabilité des projets sur plusieurs années, dont certains dépassent l'horizon 2026 fixé par la stratégie actuelle.

Sans oublier également le fait que, certaines thématiques mobilisées comme la coordination alimentation-agriculture et l'éducation populaire ne figurent pas explicitement dans les objectifs de l'axe stratégique qui les concerne à savoir l'axe « [la] consolidation du lien aux MLC et l'accompagnement des adhérents ». Ce qui relève d'un décalage supplémentaire, cette fois entre les priorités qui ont été définies lors d'un temps de réflexion stratégique et les actions qui sont concrètement menées au quotidien. Il est donc nécessaire pour le Mouvement Sol de renforcer l'alignement entre plan stratégique, plan d'action, réponses aux appels à projets et demandes de subventions, afin d'assurer cohérence, crédibilité et efficacité à long terme tant auprès de partenaires financiers, institutionnels que opérationnels.

2.2 Le recours récurrent aux mêmes partenaires financiers

À ce jour, l'essentiel du budget⁵ du Mouvement Sol repose principalement sur les cotisations⁶ de ses membres, la vente de mallettes pédagogiques, parfois des aides forfaitaires reçues pour couvrir les frais de tutorat, d'accompagnement et fonctionnement liés à la mission des services civiques, de prestations liées à la fresque de la monnaie. De manière ponctuelle et à la demande, le Mouvement Sol bénéficie également du soutien de quelques fondations dont un financement structurel sur des tranches de deux ans telles que la Fondation pour le Progrès Humain (FPH) et la Fondation Crédit Coopératif. Le problème ici, c'est que les activités du Mouvement Sol qui reposent principalement

⁵ Mouvement Sol, *Rapports d'activité 2024*

⁶ Mouvement Sol. Appel à cotisation 2022. Une cotisation libre signifie que chaque membre décide, in fine, du montant de sa cotisation. Une cotisation consciente signifie que chaque membre doit pouvoir comprendre ce que finance sa cotisation et comprendre son impact pour les activités du Mouvement Sol. Cela suppose que le Mouvement Sol fournit à ses membres les informations nécessaires pour que chacun définisse le montant de cotisation qui lui semble juste. Le principe de solidarité vise à ce que chaque membre cotise à hauteur de ses moyens. Ainsi, la moyenne des cotisations (des plus modestes au plus élevées) permet assurer les activités du Mouvement Sol dans le respect des capacités de chacun et au service de tous.

sur les financements provenant de mêmes fondations. Ils l'exposent à une forte dépendance tout en limitant sa capacité à innover et à développer de nouveaux partenariats (Convention Crédit Coopératif, reconduction Fondation MACIF). Cela met donc en évidence une autre réalité qui est celle de la nécessité de définir la stratégie de recherche de financement et le besoin de diversifier et d'équilibrer les différentes sources de financement actuelles et futur. En respectant des critères éthiques stricts, comme le refus de solliciter des financements issus de la grande distribution ou d'acteurs de l'agro-industrie qui seraient en contradiction avec les objectifs des MLC, notamment, promouvoir la transition écologique, les circuits courts et la valorisation des commerces de proximité. L'absence de stratégie formalisée liée à la recherche de financement complique alors l'optimisation des réponses et la mutualisation des efforts face aux appels à projet qui se présentent souvent comme des opportunités à saisir rapidement.

Encore que, cette difficulté de structuration de la stratégie de financement est accentuée par des contraintes organisationnelles.

2.3 De fortes contraintes organisationnelles

L'équipe permanente, trois salariés et un stagiaire, est sous-dimensionnée pour une fédération qui accompagne une quarantaine de MLC, ce qui crée une dispersion des énergies et génère une surcharge opérationnelle. Par exemple, à la suite de l'entretien que j'ai eu avec la chargée de projet pour confronter mes observations, il ressort que les contraintes organisationnelles ne permettent pas de consacrer un temps pour faire une veille assidue, ni de participer régulièrement à des évènements qui peuvent être stratégiques pour le développement de nouveaux partenariats, susciter du mécénat et aller chercher des subventions. De même, la rédaction des dossiers de demande de subvention nécessite du temps parfois difficile à dégager dans un quotidien marqué par des missions transversales nombreuses comme celles du plaidoyer, de la recherche de financement, etc.

Par ailleurs, l'enjeu de l'adéquation entre projets et critères des bailleurs est crucial. Il arrive qu'un même projet, ayant déjà démontré son impact, soit à nouveau solliciter dans le cadre de nouveaux appels à projet, sans actualisation des besoins des bénéficiaires dudit projet. Mais en adaptant

simplement le langage et les mots clés aux appels à projets. Cette pratique, bien que compréhensible dans un contexte de pression financière, peut toutefois nuire à la cohérence du positionnement global du Mouvement Sol en conduisant à présenter des informations qui changent selon qu'on s'adresse à un financeur ou un autre, au regard de leurs exigences spécifiques. Je fais allusion ici au Programme d'Accompagnement au Changement d'Échelle de sept monnaies locales (PACE7), mis en œuvre en 2021 par le Mouvement Sol. Le PACE7 a capitalisé sur l'expérience de l'Eusko, la monnaie locale du pays Basque, et aussi sur d'autres monnaies locales, pour accompagner certains projets de MLC à prendre une trajectoire plus ambitieuse, et à faire la preuve de la capacité des MLC à se développer et à changer d'échelle. Cela avait très bien fonctionné parce que le projet répondait à la réalité des MLC, mises en évidence grâce à l'enquête sur l'utilité sociale des MLC, menée entre 2018 et 2020. Dans les appels à projet auxquels le Mouvement Sol répond en 2025, l'expérience du PACE 7 est pleinement capitalisée grâce au bilan du projet qui est disponible. Pourtant, les projets sur l'éducation populaire nécessitent pour être plus adaptés, une exploration des besoins des MLC en plus d'exploiter les bilans des projets financés sur la même thématique, mais qui attendent encore d'être rédigés alors que l'on monte déjà de nouveaux dossiers pour les phases 2 du projet. Je pointe du doigt ici, le risque de construire des projets qui ne correspondent pas totalement aux besoins concrets des MLC, dans la mesure où ils se limitent à l'exploitation des bilans de l'expérience et apprentissage des équipes existantes, qui peuvent, selon qu'ils ont été rédigés il y a longtemps ou pas, présenter une réalité dépassée. Ce mémoire, en plus de présenter la situation actuelle du secteur associatif, marqué par le recul de l'APD et les défis auxquels sont confrontées les associations, a particulièrement pour objectif de formuler des préconisations opérationnelles pour le Mouvement Sol. Celles-ci sont adaptées à son contexte et à cette réalité, et s'appuient sur des lectures en lien avec le cadre associatif et aussi sur des données collectées auprès des professionnels de SINGA Lyon, de l'association Cultiver de Nouvelles Frontières pour l'Agriculture (CNFA), de Handicap International et de la Croix-Rouge française.

Avant de passer à l'analyse croisée des pratiques des associations susdites avec la réalité et le contexte du Mouvement Sol, je présente dans le tableau 1 suivant une analyse SWOT du mode de financement du Mouvement Sol, notamment ses forces, ses faiblesses, les opportunités et menaces afin d'avoir une vision claire de sa situation actuelle.

Tableau 1 : analyse SWOT du mode de financement du Mouvement Sol

FORCES	FAIBLESSES
20 ans d'activité renforçant la crédibilité auprès des partenaires associatifs et financeurs.	L'absence d'un plan financier pluriannuel (2025 à 2030) ne favorisant pas un alignement stratégique des budgets prévisionnels dans les demandes de subventions 2026-2028 pour la plupart des projets.
Une fédération de plus de 40 monnaies locales adhérentes et donc de plusieurs expériences terrain susceptibles d'être capitalisées dans la recherche de financement.	Équipe permanente composée de 3 salariés et 1 stagiaire pour un large périmètre d'action (accompagnement de plus de 40 MLC)
Expérience de gestion de projet réussie avec le programme PACE7.	Tendance à vouloir répondre simultanément à plusieurs appels à projets ne tenant pas compte de l'équipe salariée réduite, des missions transversales et des délais de réponses courts.
Engagement fort sur des critères éthiques stricts comme le refus des financements issus de l'agro-chimie et de la grande distribution	
OPPORTUNITÉS	MENACES
Partenariats avec d'autres associations partageant les mêmes valeurs dans le cadre de réponses aux appels à projets.	Concurrence accrue pour l'accès aux financements associatifs due à la réduction de l'aide publique au développement
Capacité de diversification des financements via de nouveaux partenariats privés, publics, européens.	Faible portefeuille de financeurs et récurrence de dossiers de demandes de subventions aux mêmes fondations.
Intégration et valorisation stratégique des outils de l'éducation populaire dans les projets par une sollicitation de partenariats avec Les Francas et Unis-cité.	Risque de perte de crédibilité en cas de sollicitation répétée pour des projets similaires (PACE7) auprès des mêmes partenaires (notamment les partenaires ayant financé la phase pilote en 2021).

Regard croisé avec d'autres pratiques associatives

Bref rappel méthodologique

J'ai mobilisé plusieurs outils de recherches pour mieux cerner les enjeux liés à la diversification des sources de financement des associations. Ils m'ont permis, premièrement, d'observer la réalité du Mouvement Sol en tant que lieu de stage et terrain d'observation. Deuxièmement, de recueillir les points de vue des professionnels du secteur à travers des entretiens semi-directifs sur les raisons qui les amènent à diversifier leurs financements, gage d'indépendance vis-à-vis des bailleurs uniques pour faire le rapprochement avec le Mouvement Sol. Enfin, de croiser les données recueillies et d'en tirer la plus-value pour des préconisations opérationnelles au Mouvement Sol, adaptées à sa la réalité (taille de l'équipe, visibilité financière et les priorités à court, moyen et long terme).

3.1 Entretiens semi-directifs avec les professionnels d'associations

En complément de la lecture d'ouvrages en lien avec ma thématique et de rapports internes pour davantage comprendre la question du financement des associations et de son influence sur les projets en cours et à venir au sein du Mouvement Sol, j'ai fait le choix de mener des entretiens semi-directifs avec quatre professionnels en charge de projets, de la collecte de fonds, du mécénat et de la relation avec les entreprises. Je les ai réalisés auprès de quatre associations aux profils variés afin d'obtenir des points de vue différents sur la diversification des financements. Ce sont : SINGA Lyon, Handicap International, la Croix-Rouge Française, l'association Cultivons des Nouvelles Frontières pour l'Agriculture (CNFA) au Niger, ainsi que le Mouvement Sol.

Le choix des professionnels interrogés repose à la fois sur leur ancienneté moyenne de sept ans dans des postes directement liés à la recherche de financement et à la fois sur la diversité de leurs

expériences. Cela m'a permis de garantir une meilleure connaissance des différentes stratégies de financement mises en place et de la bonne maîtrise des projets, pour m'assurer de la crédibilité et de la pertinence des données collectées. Je les ai contactés par mail en me présentant ainsi que le sujet pour lequel je sollicite un entretien. J'ai fait exprès de ne pas leur envoyer en amont le guide d'entretien (sauf à la répondante de la Croix-Rouge qui a demandé à l'avoir) pour éviter d'avoir à l'entretien des réponses toutes faites, construites. Mon but était d'avoir des réponses spontanées, authentiques et sincères qui enrichiraient la qualité de l'entretien.

Ce guide d'entretien semi-directif que j'ai élaboré autour de quatre thématiques, a permis d'aborder le sujet de recherche aussi bien dans sa généralité que sa spécificité, en faisant le rapprochement avec la problématique et les trois hypothèses énoncées. Ces thématiques sont : la diversification des financements, sa mise en œuvre et sa gestion, son impact sur les projets et l'indépendance de l'association et enfin, son évaluation et les perspectives. J'ai conduit ces entretiens en visioconférence (Handicap International, CNFA, Croix-Rouge française) et en présentiel (Mouvement Sol, SINGA Lyon) sur une durée moyenne de 45 minutes. Quatre des cinq professionnels interviewés étaient sur leur lieu de travail au moment de l'entretien (sauf le professionnel de la CNFA). Les entretiens ont été enregistrés avec le consentement des répondant et retranscrits 4 jours après le jour de l'interview.

Le tableau ci-dessous présente pour chaque professionnel interrogé : le poste occupé, l'ancienneté et l'association d'appartenance.

Tableau 2 : profil des professionnels interrogés

Association	Poste de la personne interrogée	Ancienneté sur le poste
Handicap International	Responsable des grands dons	4 ans
CNFA	Coordinateur de programme	10 ans
Croix-Rouge française	Responsable de Partenariats	5 ans
Mouvement Sol	Chargé de projet	Moins d'un an au poste de salarié.
SINGA Lyon	Directrice / Responsable des fonds	9 ans

Le choix s'est également fait en raison de l'association dans laquelle les professionnels interviewés travaillent :

SINGA Lyon

Pour illustrer le cas d'une structure locale innovante (une approche centrée sur la rencontre et la création de projets communs entre nouveaux arrivants sur le territoire français et locaux). Cette expérience de SINGA qui promeut la mise en œuvre des projets des personnes immigrées à travers la mise en relation avec les personnes présentent depuis sur le territoire, permet comprendre l'intérêt du consortium dans un secteur associatif qui est victime de recul de l'APD. Presque à la même taille du réseau du Mouvement Sol, elle mobilise financement privés et publics que j'ai jugé utile de l'intégrer à ce mémoire.

Handicap International

C'est une association de renommée internationale avec un modèle de développement des ressources très structuré, mêlant fonds publics, mécénat, dons et partenariats. Elle est soumise aux enjeux spécifiques des grandes associations : complexité de gestion, exigences de durabilité, et équilibre entre efficacité opérationnelle et indépendance. L'idée ici est de chercher comprendre comment s'organise une équipe de recherche de financements et les techniques mobilisées.

La CNFA

L’association Cultiver de nouvelles frontières pour l’agriculture a constitué mon objet d’étude au regard de sa collaboration avec l’USAID qui fait l’actualité à présent. Mais aussi pour apprendre des pratiques mises en place afin d’obtenir des gros financements sur des projets pluriannuels. L’idée était claire, comprendre les exigences des grands bailleurs pour mieux outiller le Mouvement Sol.

Croix-Rouge française

Acteur généraliste et historique de l’associatif, avec un fort ancrage à l’international et aussi localement, j’ai fait le choix de cette association comme objet de recherche parce qu’elle est avant tout, un mouvement au même titre que le Mouvement Sol. Mais aussi pour faire l’expérience d’une association bien constituée qui pourrait servir à long termes, d’idéal pour le Mouvement Sol. Pour sa capacité à composer financements publics, fonds privés et partenariats stratégiques qui est particulièrement intéressante dans un contexte de réduction des aides publiques au développement.

3.2 Grille d’analyse des données recueillies

Je me suis servi de l’outil grille d’analyse pour structurer et comparer les réponses recueillies pendant les entretiens afin d’en tirer des conclusions solides. Concrètement, j’ai regroupé les réponses par grands thèmes et chacune d’elles dans une case thématique pour facilement repérer les points communs et les différences entre les organisations, les divergences dans les pratiques ou les tendances. Enfin, j’ai pu rédiger une analyse claire que je présente plus exhaustivement dans la partie Synthèse des entretiens et confrontation au contexte du Mouvement Sol. (*Cf. annexe pour les données brutes des entretiens*).

Tableau 3 : Grille de données croisées des entretiens

Thèmes d'analyse	CNFA	Croix- Rouge Française	Handicap International	SINGA Lyon	Points communs	Divergences/ Particularités
Rôle des professionnels interviewés	Responsable de projets, suivi évaluation et intégration de l'approche genre	Responsable de partenariat au sein du département relations entreprise partenariat et philanthropie	Responsable du développement de dons majeurs pour la France et l'international (8 pays en Europe et en Amérique du Nord).	Directrice de SINGA Lyon, Travaille sur la levée de fonds pour SINGA Global	Partagent une expertise en gestion de projets et en développement de partenariats, avec accent sur la levée de fonds et la mobilisation des ressources financières.	Distinction au niveau du périmètre d'action. L'un agit principalement au sein d'un département partenariats, l'autre sur des dons majeurs à l'échelle internationale (8 pays), tandis que la directrice de SINGA Lyon combine un rôle local de direction avec une mission de levée de fonds pour SINGA Global.
Motivations et déclencheurs de la diversification	Pour la survie de l'association, Pour la crédibilité auprès d'autres bailleurs	Parce que le rapport de dépendance avec les bailleurs institutionnels ne permet pas d'agir partout. Des bailleurs qui suivent sur certains territoires et pas sur d'autres. Alors qu'avec les financements privés, il y a plus de flexibilité, bien que ce soit très difficile de financer la	Possibilités d'avoir des fonds pouvant être utilisés de manière beaucoup plus libre, sans le moindre audit et pour financer les coûts de structure et les ponctualités, viser les dépenses de rendez-vous et d'innovation	Pour éviter de se retrouver sans rien du jour au lendemain. Pour être à la fois sur des fonds privés, des fonds publics, locaux, décentralisés, nationaux et on démarre tout juste sur les financements européens. Pour avoir aussi	Ils insistent tous sur la nécessité d'avoir plusieurs sources de financements afin d'assurer la survie et la crédibilité de l'association, et en réduisant le risque de dépendance excessive à un seul bailleur. Les financements privés sont alors plus perçus comme plus flexibles que les financements institutionnels. En ce sens qu'ils offrent plus de marge de liberté dans l'utilisation (ponctualité,	Les exigences et les limites sont les points qui font la particularité de chaque sources, observés lors des entretiens. Certains professionnels ont mentionné le fait que les bailleurs institutionnels sont plus rigides comme le fait de demander une justification au moindre écart budgétaire. Par contre, la Croix-Rouge française souligne plutôt la difficulté de mobiliser les financements privés pour la solidarité internationale. Par ailleurs, ils voient aussi la diversification comme un moyen d'équilibrer différentes temporalités entre les financements publics,

		solidarité internationale avec des bailleurs qui ont leur siège social en France. <p>Au niveau même du budget, les financeurs privés sont beaucoup plus flexibles. Alors que, par exemple avec les bailleurs institutionnels, si le budget prévisionnel change de 10%, on devra vraiment leur expliquer pourquoi si et ça, etc.</p>		différentes temporalités, plusieurs portes d'entrée afin d'être moins perméable aux risques. <p>Il y a aussi un enjeu à être moins dépendant des bailleurs (40%) publics et d'aller plus vers les gros bailleurs privés.</p>	innovation). Avoir plusieurs sources de financement permet stratégiquement de sécuriser l'avenir et renforcer la crédibilité de l'association auprès des partenaires contrairement aux seuls financements publics dont les règles sont strictes et contraignants.	européens et privés. Ou comme le fait de fixer des seuils à ne pas limiter pour ne pas se livrer à la dépendance aux bailleurs privés. SINGA Lyon fixe un seuil de 40% dans son budget.
Stratégie mise en œuvre	Recrutement de spécialistes, de bons profils pour constituer l'équipe projet. Surtout des personnes qui	Équipe bien constituée avec des rôles précis et des missions de recherche de fonds centrées sur des secteurs bien précis : bancaire, finance,	Capitaliser sur la base de données de donateurs existants ou potentiels. Une fédération centrale qui	Déploie une stratégie à long terme, Mise sur pied de SINGA Global, structure chapeau qui a pour rôle	Une équipe bien structurée avec des rôles précis et une répartition claire des missions de chacun pour une efficacité à coup sûr, sont les points que soulignent les professionnels qui ont été	Les approches organisationnelles permettent de noter les points de divergence en termes de stratégie. SINGA Lyon et Handicap International centralisent la recherche de financement au niveau de l'association centrale, le siège. Tandis que d'autres repartissent les chefs de projet par territoire (France, Europe,

	<p>connaissent comment fonctionnent les bailleurs de fonds du projet sur lequel on travaille.</p> <p>Intégration de spécialistes locaux dans l'équipe afin de mieux comprendre les besoins des bénéficiaires du projet</p>	<p>agroalimentaire, entreprise du retail, etc.</p> <p>La recherche des financements publics est centralisée. Toutefois, les chefs de projet sont organisés par territoire, il y en a qui s'occupent de la France, d'autres des bailleurs internationaux et d'autres bailleurs européens pour la bonne maîtrise des exigences et des techniques des bailleurs.</p> <p>Exploite une base de données des donateurs, de rencontres avec avec des prescripteurs (entreprises)</p>	<p>pilote, collecte et gère tous les fonds collectés par les associations nationales. Mise beaucoup sur les legs désormais, le mécénat et la philanthropie. Sauf que les grands donateurs, ont besoin d'être en contact avec quelqu'un au sein de l'association pour s'assurer que son don est bien utilisé et que derrière il y aura une évaluation de l'impact de son don.</p> <p>Basée sur le consortium</p>	<p>d'aller chercher des partenaires et de faire connaître le message porter par l'association</p> <p>Mise en place de la technique du Hunter et du Farmer. Hunter et le Farmer. Le Hunter est celui qui va à tous les événements, serrer des pinces, lever des fonds, chercher les premiers contacts et initier un peu la relation, négocier et faire le premier contrat. Une fois que le contrat de financement est fait, le Farmer entre en jeu, entretient la relation partenariale, fait le suivi avec les</p>	<p>interrogés. Cependant, l'idée de capitaliser sur une base de données de financeurs existant ou potentiels et d'animer la relation avec ces financeurs est également mentionnée comme favorisant la confiance et gage de transparence. Le fait d'appuyer la recherche sur une stratégie à long terme est également souligné avec grand intérêt.</p>	<p>International) pour une meilleure maîtrise des exigences des bailleurs. Par contre, d'autres mettent en avant une approche plus relationnelle et événementielle à travers la technique de Hunter et Farmer. Respectivement, de prospection et de la fidélisation du partenaire.</p> <p>Les besoins de mutualisation et d'accroissement de la légitimité ont été mentionnées en montrant le consortium comme une véritable technique. (CNFA, SINGA Lyon).</p>
--	--	--	---	---	---	---

				différents chapitres en France et à l'international Et aussi récupère toutes les données de reporting, consolide les bilans, elle fait la relation		
Difficultés et contraintes	Concurrence accrue dans la réponse aux appels à projet. Nécessité de constituer une équipe projet de taille.	Les financeurs privés ont du mal à financer les frais de fonctionnement et les RH. Parfois le manque de professionnalisation des entreprises dont les équipes qui connaissent mal le métier de l'associatif. Demande un gros travail de pédagogie sur la nécessité de faire financer les frais	Gel des recrutements, gel des déplacements, gel des séminaires. Arrêt de plusieurs projets	Pression médiatique et politique sur les questions des étrangers clandestins en France. Désengagement des pouvoirs publics sur la question de l'inclusion, de l'accueil, de l'hospitalité et des collectivités locales qui sont de moins en moins dotées , notamment sur ces services là	Les quatre professionnels affirment tous avoir une équipe projet bien constituée pour innover en permanence et fidéliser les soutiens existants dans cet environnement marqué par la concurrence accrue.	Le manque de professionnalisation des entreprises mécènes est souligné ; rendant difficile la collaboration et exigeant un travail de pédagogie. De plus, SINGA Lyon dénonce deux autres points divergents extrêmes. Ce sont la pression médiatique et politique sur des thématiques sensibles comme la migration, et le désengagement progressif des pouvoirs publics.

		<p>de fonctionnement.</p> <p>Constamment innover pour ne pas lasser les donateurs et faire de la rétention</p>				
Impact, évaluation et perspective	Évaluation des performances des employés par rapport à l'accomplissement des tâches et la compréhension des dynamiques complexes	<p>Regarder si les objectifs que l'on s'est fixé sont atteints et les cocher. Le cas contraire, chercher à savoir pourquoi ça n'a pas marché et essayer de les corriger.</p>	<p>Stratégie sur le long terme (2016 – 2025 ; 2025 – 2030)</p> <p>Construction budgétaire faite après une évaluations et capitalisation des actions menées dans les années précédentes.</p>	<p>Faire des bilans, des reporting au niveau national et les capitaliser. Cocher les objectifs atteints de la liste des objectifs escomptés.</p>	<p>Évaluation régulière des performances, vérification de l'atteinte des objectifs fixés. Mais surtout la capitalisation des bilans et de reporting en vue de l'amélioration des actions à venir.</p>	<p>Toutes les quatre professionnels disent s'inscrire dans une stratégie pensée sur du long terme. Par exemple 2016 – 2025 pour Handicap International.</p>

3.3 Synthèse des entretiens et confrontation au contexte du Mouvement Sol

L'analyse des entretiens menés avec les responsables de la CNFA, de la Croix-Rouge française, de Handicap International et de SINGA Lyon met en lumière des points de convergence significatifs tout en révélant des particularités propres à chaque organisation, que je confronte à la réalité du Mouvement Sol pour en tirer des pratiques directement exploitables. Tous les professionnels rencontrés possèdent une expérience solide en gestion de projets et développement de partenariats, avec un accent marqué sur la levée de fonds et la mobilisation de ressources. Cependant, leur périmètre d'action illustre ce qui pourrait être l'idéal pour la Mouvement Sol dans la recherche de financement (en cas de visibilité financière). Leur périmètre d'action illustre ce que pourrait représenter un objectif idéal pour le Mouvement Sol, surtout si sa visibilité financière venait à se renforcer.

Les quatre entretiens réalisés m'ont permis de constater que les équipes en charge des projets et de la recherche des financements sont bien configurées. Certaines exercent principalement au sein d'un département spécialisé dans les partenariats, comme à la Croix-Rouge française, tandis que d'autres supervisent les dons majeurs à l'internationale, à l'image de Handicap International. A SINGA Lyon, la directrice cumule un rôle de direction locale et de levée de fonds pour SINGA Global. Ces différences montrent que les modalités d'actions et les critères d'intervention dépendent fortement de l'échelle et du type de structure, bien que les objectifs restent comparables.

En comparant avec le Mouvement Sol, il apparaît que la mise en œuvre du « mode projet » pourrait constituer un bénéfice majeur. Il s'agirait de découper le travail en actions concrètes, de répartir les responsabilités en fonction des compétences et de structurer l'équipe pour optimiser la recherche de fonds et la gestion des relations avec les financeurs. Cette organisation permettrait au Mouvement Sol de mieux aligner ses objectifs avec ses moyens disponibles, tout en renforçant la cohérence de ses actions.

Le besoin de diversification des financements apparaît comme un objectif partagé. Tous professionnels que j'ai rencontrés ont insisté sur son rôle stratégique pour assurer la pérennité, renforcer la crédibilité auprès des bailleurs et réduire la dépendance excessive à un seul financeur.

Les financements privés sont souvent perçus comme plus souples et adaptables, capables de couvrir les frais de fonctionnement ou de répondre à des besoins ponctuels, contrairement aux financements publics dont les décaissements prennent plus de temps et exigent un suivi administratif plus rigoureux. Toutefois, les témoignages divergent. Certains professionnels comme la Croix-Rouge française, soulignent la difficulté de mobiliser des fonds privés pour financer la solidarité internationale, tandis que d'autres pointent la rigueur nécessaire avec les bailleurs institutionnels. Ce dernier exemple illustre combien l'équipe, actuellement sous-dimensionnée, du Mouvement Sol devra faire preuve de finesse et de stratégie pour obtenir les financements des grands bailleurs tels que le FSE+ ou d'autres financeurs européens particulièrement exigeants, à moins de recourir à des compétences externes en complément de l'équipe salariée. C'est toutes ces contraintes qui poussent, certaines structures à adopter des seuils pour limiter leur exposition, comme SINGA Lyon qui fixe une dépendance maximale de 40 % vis-à-vis des financements publics.

La diversification s'accompagne donc de stratégies opérationnelles précises. Toutes les organisations interviewées mettent en avant la nécessité de constituer des équipes spécialisées, capables de gérer les exigences variées des financeurs et de mener des actions ciblées. La Croix-Rouge et Handicap International insistent sur l'importance de bien tenir à jour une base de données exhaustive de financeurs, sur l'entretien des relations avec les donateurs déjà engagés et potentiels, ainsi que sur la capitalisation des expériences acquis. Dans le cas du Mouvement Sol, ce serait de capitaliser sur les projets déjà réalisés. Les quatre associations s'accordent sur l'importance de la planification à long terme, à travers des plans stratégiques pluriannuels ou la structuration consortiums (*cf. les entretiens en annexe pour plus de détails*). Toutefois, les approches organisationnelles divergent : certaines centralisent la recherche de fonds au siège, tandis que d'autres répartissent les chefs de projet par territoire (France, Europe, International). SINGA Lyon mise sur une méthode innovante comme la technique du « Hunter » et du « Farmer », qui distingue la phase de prospection de celle de fidélisation. Cette approche met en avant la volonté d'adapter les stratégies à la fois aux besoins de prospection et à l'entretien des relations partenariales dans la durée.

Les contraintes rencontrées par ces associations traduisent un contexte communément marqué par une concurrence accrue dans la réponse aux appels à projets. Toutes soulignent la nécessité de

renforcer les équipes pour rester compétitifs et d'innover en permanence afin de maintenir l'intérêt des donateurs. Les difficultés liées au financement des frais de fonctionnement et des ressources humaines reviennent également de manière systématique, ce qui oblige les associations à mener un important travail de pédagogie auprès des bailleurs. Toutefois, certaines spécificités apparaissent : alors que certaines organisations évoquent des gels de recrutements, de déplacements ou de projets faute de moyens, SINGA Lyon met particulièrement en avant la pression médiatique et politique sur les questions migratoires ainsi que le désengagement progressif des pouvoirs publics et des collectivités locales. Et aussi, alors que l'idée d'un diagnostic général soit partagée de tous, l'ampleur des difficultés varient selon chaque organisation et sa taille (*cf. le tableau des données croisées des entretiens, dans la partie précédente*).

Enfin, toutes les organisations insistent sur l'importance de l'évaluation et de la capitalisation. Les performances des équipes sont régulièrement mesurées par rapport aux objectifs fixés, et les bilans permettent d'identifier les réussites comme les points à améliorer. Cette démarche s'inscrit dans une logique de long terme avec des plans stratégiques couvrant plusieurs années comme chez Handicap International (2016–2025 puis 2025–2030). La capitalisation constitue ainsi un levier essentiel pour améliorer l'efficacité des actions et renforcer les perspectives.

Ainsi, la confrontation entre les pratiques de ces quatre associations et la réalité du Mouvement Sol révèle à la fois quelques convergences et un fort écart lié aux spécificités organisationnelles comme la structuration de l'équipe, l'évaluation et les financements mobilisés. Cette analyse permet de nuancer les préconisations opérationnelles à formuler pour le Mouvement Sol, adaptées à ses contraintes.

CHAPITRE 3 : PRÉCONISATIONS OPÉRATIONNELLES POUR LE MOUVEMENT SOL

Les défis communs dont l'indépendance financière, l'incertitude budgétaire et la dépendance aux subventions sont des enjeux que partagent les associations du secteur de la solidarité et de l'urgence aussi bien que les structures du champ de l'ESS dont fait partie le Mouvement Sol. Les besoins de diversifier les sources de financement (dons, subventions, prestations, partenariats privés, campagnes citoyennes) pour sécuriser les projets sur le long terme sont communs à toutes les associations. C'est cette transversalité des besoins qui me permet ici de m'appuyer sur les expériences de la CNFA, de la Croix-Rouge française, de SINGA Lyon, de Handicap International et sur mes observations sur le lieu de stage ainsi que mes lectures pour faire des préconisations opérationnelles au Mouvement Sol en vue d'une recherche de financement efficace favorisant la pérennité des projets.

Bref rappel des besoins identifiés

Le Mouvement Sol dont les objectifs sont de pérenniser le modèle économique des MLC, d'assurer la montée en compétence de leurs équipes, de renforcer leurs outils de gestion et de transaction (monnaie numérique), de renforcer leur articulation aux dynamiques locales de transition, d'accroître le nombre d'utilisateurs (entreprises, collectivités, habitants) et le volume de monnaie en circulation, évolue dans un environnement marqué par une réduction progressive des financements publics en France, augmentant la concurrence pour l'accès aux financements privés. Ses ressources actuelles, issues de la vente des mallettes pédagogiques, des cotisations des adhérents, des prestations liées à la fresque de la monnaie et du soutien ponctuel de quelques fondations témoignent, certes, d'une diversification des financements encore limitées au regard des fonds minimes, mais montre aussi une dépendance forte à quelques financeurs. Elle se matérialise par des demandes de subventions répétitive aux mêmes fondations, notamment la Fondation Crédit Coopératif, la Fondation MACIF et la Fondation Paul Léopold Mayer pour le Progrès Humain (FPH). Il convient également de souligner l'absence d'une stratégie de prospection véritablement formalisée. Et dans certains cas, du décalage entre le plan stratégique et le plan d'action mis en œuvre par une équipe salariée sous-dimensionnée.

Au regard de ce constat, il m'est apparu nécessaire d'envisager quelques moyens qui permettront au Mouvement Sol de sécuriser ces financements actuels dans la durée, de diversifier ses ressources pour réduire le risque de dépendance aux fondations évoquées et mettre en place une véritable culture interne de recherche de financements. Les préconisations que je présente ci-dessous ont été construites en tenant compte non seulement des données recueillies auprès des professionnels interviewés, mais beaucoup plus en tenant compte de la réalité du Mouvement Sol, notamment sa taille et son secteur qui est l'ESS. Et aussi de ses moyens humains très limités (quatre personnes constituent l'équipe salariée pour une fédération qui accompagne plus de quarante MLC) et matériels disponibles.

J'ai hiérarchisé ces préconisations selon leur temporalité - court, moyen et long terme - afin de garantir leur faisabilité et leur qualité à produire des résultats positifs. Enfin j'ai proposé un plan d'action synthétique, qui précise pour chaque préconisation les outils, les responsables, les moyens mobilisables et les échéances prévues.

À court terme

- Constituant la feuille de route de l'association, je préconise en premier lieu **de renforcer l'alignement entre plan stratégique et plan d'action**. Au regard de la taille réduite de l'équipe et sachant que de gros dispositifs de suivi pourrait être chronophage dans leur prise en mains, le Mouvement Sol devrait exploiter des outils concrets tels que la planification pluriannuelle, les tableaux de bord et des indicateurs de suivi. Et veiller de prime abord que les actions mises en œuvre constituent matérialisent les axes du plan stratégiques.
- Revenant à la taille de l'équipe, il s'agira de **mettre en place des outils pratiques qui permettront de gagner en temps et en efficacité**, tout en facilitant la transmission et la mutualisation de l'information en ce qui concerne le montage de dossier. Le but est que chaque stagiaire, salarié ou bénévole puisse s'en saisir sans devoir tout réinventer et aider

ainsi l'association dont la visibilité financière ne permet pas pour l'instant de se doter plusieurs compétences en la matière. Parmi ces outils, la création d'un modèle de dossier de réponse aux appels à projet distinct de celui des demandes de subvention auprès de la fondation MACIF et de la fondation crédit coopératif, est important. Ce modèle standardisé permettra à toute personne qui intègre l'équipe, de facilement participer au montage de dossier de demande de financements mais aussi d'alléger la charge de travail du reste de l'équipe.

- Par ailleurs, il faudra **constituer une base de données des financeurs pour élargir de manière stratégique le portefeuille de prospects** et identifier qui finance quoi, et à quel moment solliciter une demande de subvention. Cela permettra à l'équipe d'être mieux organisée dans la recherche de financement et de soumettre des dossiers adaptés aux financeurs ciblés. Mais surtout de gagner en temps et de l'optimiser. D'autant plus que, les missions sont nombreuses et transversales.

À moyen termes,

- L'enjeu est surtout **d'ancrer les actions du Mouvement Sol dans les besoins réels des MLC** et des territoires tout en renforçant sa présence dans les réseaux stratégiques, bien que les ressources financières limitées ne permettent pas d'effectuer régulièrement des déplacements exploratoires au sein des MLC afin de faire des inventaires de besoins réels. Le programme d'accompagnement au changement d'échelle de sept MLC (PACE7), cofinancé par quatre fondations et mis en œuvre entre 2021 et 2024, a connu un grand succès parce qu'il reposait sur des réalités de terrain, issues de l'étude d'impact social des MLC réalisée un an avant, soit 2020-2021. Cependant, le PACE7 est régulièrement réinterprété et exploité dans les dossiers de demande de financement alors que les besoins sur lesquels ils s'appuyaient en 2021 ne correspondent plus forcément à ceux de 2025. D'autant plus que, pour les projets en attente d'être soumis, qui s'étalement de 2026 à 2028, l'on compte sept années d'écart qui sont largement suffisantes pour que les MLC connaissent d'autres réalités. La préconisation est donc, tenant compte des ressources

financières limitées, **de systématiser la collecte des données actualisées auprès des MLC** à travers le bilan des projets financés, des enquêtes via des formulaires pour recueillir les retours, pour capitaliser les expériences et les enseignements. Cette mission pourra être confiée à la coordination du réseau des MLC, afin d'enrichir les dossiers de demande de financement avec des données actualisées et adaptées aussi bien aux besoins des MLC qu'aux attentes des bailleurs de fonds.

→ Il sera également nécessaire de **renforcer la présence du Mouvement Sol dans les réseaux stratégiques en réalisant des projets en consortium avec d'autres associations**, même avec celles qui sont en dehors du secteur de l'ESS. Cela permettra davantage de s'inscrire dans la dynamique du « monde projet » et d'en bénéficier, car plusieurs bailleurs privilégié aujourd'hui les projets qui sont fait en commun. Ceux-ci peuvent ouvrir à de nouvelles collaborations, lesquelles sont susceptibles d'ouvrir à de nouveaux financeurs. C'est donc un enjeu stratégique et complémentaire au champ de collaboration actuel du Mouvement Sol qui reste limité et principalement replié sur des partenaires opérationnels du domaine des monnaies locales, notamment Lokavaluto et l'Institut des Monnaies Locales. Pour autant, la coordination alimentation et agriculture (Alim-agri), les activités d'éducation populaire ou simplement le grand levier de transition écologique que représentent les MLC, sont de véritables prétextes pour initier des projets en consortium avec plusieurs autres partenaires opérationnels à Lyon tels que les Francas, Unicité, etc.

À long terme

→ Il s'agira enfin, de **construire une culture durable de la recherche de fonds, fondée sur la diversification, la consolidation des partenariats et la mutualisation des efforts avec d'autres associations**. Pour y parvenir, il sera nécessaire de renforcer en premier l'équipe projet afin d'augmenter le nombre de dossiers soumis et aussi des nouveaux partenariats financiers développés. Comme le montrent les pratiques décrites dans les organisations interrogées (SINGA Lyon, Croix-Rouge française, CNFA) dans le cadre de ce mémoire,

une création et répartition des rôles peut être importante, comme par exemple mettre en place / embaucher

- Un « Hunter » qui aura pour mission de trouver de nouveaux partenaires, d'entretenir la relation, de faire la veille sur des potentiels bailleurs. Cela pourrait s'inclure dans une révision des priorités du poste de chargé de mission relations institutionnelles et développement, cette fois orienté « recherche de financement et suivi de partenariats » plutôt que « plaidoyer ». Et avec 30% du temps de travail accordé à la rédaction de dossier de demande de subvention, pour dégager la charge de travail de la chargée de projet qui anime auprès des MLC la coordination alimentation-agriculture en plus de devoir monter des dossiers de réponses aux appels à projets.
- Un « Farmer », qui peut être équivalent au rôle de chargé de projet actuel, dont la mission sera de concrétiser la relation créée par le « Hunter », ceci par la rédaction des réponses aux appels à projet, la préparation des demandes de subventions, la défense des projets auprès des financeurs. Ou encore la veille.

Le tableau ci-dessous récapitule les préconisations à court, moyen et long terme. Les dates pour l'échéance à long terme sont fixées au-delà de 2028 au regard du manque de visibilité financière actuelle du Mouvement Sol qui ne permet pas d'avance de confirmer un recrutement. Si la situation venait à changer, le rôle du Hunter devrait être effectif.

Tableau 4 : Synthèse des préconisations opérationnelles pour le Mouvement So

Préconisation	Responsable	Outil/Moyen	Échéance
À court terme			
Formaliser une stratégie de financement en adéquation avec le plan stratégique et le plan d'action	Déléguée Générale et la Chargée de projet	Document de stratégie de recherche de financement validé (Coprésidence)	
Créer une base de données des financeurs et des dates clés pour la demande de subventions	Chargée de projet et le stagiaire financement	Base de données financeurs (<i>cf. Handicap Handicap international, Croix-Rouge française</i>)	
Développer un modèle standardisé de réponse aux appels à projets	Le stagiaire financement avec la validation de la chargée de projet	Modèle type adapté	6 mois à compter d'octobre 2025 à mars 2026
Prioriser les missions stratégiques par rapport à l'équipe sous-dimensionnée	Déléguée Générale	Organigramme fonctionnel des quatre personnes qui constituent l'équipe salariée.	
À moyen terme			
Mettre en place des bilans actualisés des projets financés (Crédit coopératif, retours d'expérience des MLC bénéficiaires)	Coordinateur réseau et Chargé de projet avec la collaboration des MLC et de la coprésidence	Rapport d'évaluation, bilan, retours issus du questionnaire partagé aux MLC	
Organiser des ateliers avec les MLC pour actualiser leurs besoins et	Coordinateur réseau	Webinaires, Rapport de la visite transpyrénéenne des MLC.	

renforcer l'ancrage terrain			
Mutualiser les projets avec d'autres associations pour accéder à des financements collectifs	Déléguée Générale et chargée de projet	Partenariats stratégiques et consortium. Par exemple avec les Francas, Unicité , pour plus d'ancrage de l'accompagnement des MLC en éducation populaire. Ou avec d'autres associations sur les projets en lien avec la Sécurité Sociale de l'Alimentation (SSA)	A compter d'avril 2026 à décembre 2026
Renforcer la présence dans les événements stratégique pour développer le réseau de partenaires	Délégué Générale et la Chargée de projet	Calendrier annuel de participation	
À long terme			
Renforcer l'équipe projet avec des rôles bien précis : Veille, prospection et fidélisation des fondations, rédaction de dossier de demande	Délégué Générale et coprésidence	Une équipe projet avec des rôles bien précis de "Hunter" et de Farmer" (cf. <i>SINGA Lyon...</i>)	À de janvier 2027 et au-delà
Développer une culture interne de la recherche de financement	Déléguée Générale	Formations courtes (AFF, centre de fundraising)	

CONCLUSION

Ce mémoire m'a permis de mettre en lumière l'importance cruciale de la diversification des financements pour les associations en général, et du Mouvement Sol en particulier. Dans un contexte où l'APD connaît un recul significatif, plusieurs associations se trouvent dans l'obligation de repenser (Pierre Micheletti, 2023) ou de renforcer les mécanismes par lesquels elles mobilisent les ressources, qui peuvent être financières, humaines et matérielles dans le but de garantir la continuité de leurs actions. J'ai essayé de montrer tout au long de ce travail, en m'appuyant sur des expériences de terrain et la lecture d'ouvrages en lien avec la thématique de ce mémoire, que, si les financements publics ou institutionnels restent indispensables, leur instabilité fragilise la pérennité des projets et rend nécessaire une ouverture plus large vers des partenariats privés.

Mon expérience de stage au Mouvement Sol, en tant que chargé de missions « relations institutionnelles et développement », principalement affecté au plaidoyer et à la recherche de financements, m'a permis de mettre en évidence plusieurs forces, mais également des fragilités organisationnelles profondes. La capacité du Mouvement Sol à fédérer les initiatives des monnaies locales complémentaires et de les représenter depuis près de quinze ans (la première MLC est créée en France en 2010) auprès de partenaires et de décideurs politiques constitue une force. Toutefois, la dépendance accrue à un nombre limité de fondations représente une faiblesse, ajoutée à l'absence d'une stratégie d'une stratégie de recherche de financements formalisée et au décalage parfois observé entre objectifs stratégiques et moyens humains disponibles. Ce constat fait n'est pas isolé. Les entretiens que j'ai menés avec SINGA Lyon, Handicap International, la Croix-Rouge française et la CNFA m'ont permis d'établir des points plus éclairants, en mettant en exergue les défis communs et les pratiques innovantes qui sont susceptibles d'inspirer le Mouvement Sol. En veillant à ne pas faire une copie servile de ces pratiques. Parmi celles-ci, la structuration de la recherche de fonds avec deux rôles majeurs. L'un pour la prospection de nouveaux financeurs par secteur d'activité en accord avec les valeurs de l'association. Et l'autre pour concrétiser le partenariat et animer la relation (SINGA Lyon, Croix-Rouge française). La diversification des ressources privées (Handicap International) et la valorisation des dynamiques locales (CNFA).

Ce travail m'a permis de dégager trois enseignements principaux en plus des préconisations opérationnelles spécifiquement conçues pour le Mouvement Sol. En premier lieu, le fait que la diversification des financements constitue bien un moyen d'indépendance, à condition de préserver un équilibre entre sources privées, publiques, afin de ne pas remplacer une dépendance par une autre. En second lieu, passer à l'étape de multiplication de sources de financement permet d'avoir une équipe bien dimensionnée au regard de la charge de travail que cela engendre du à la relation vis-à-vis des bailleurs de fonds. Les entretiens menés l'ont démontré. Enfin, de ne pas réduire la pérennité d'un projet au financement reçu pour sa mise en œuvre, mais de prendre en compte également les dynamiques locales (mains d'œuvre, réalités géographiques et politiques du terrain).

En définitive, au-delà des constats établis et des enseignements que j'ai pu tirer de la rédaction de mémoire, en tant qu'étudiant prochainement engagé sur le marché de l'emploi, j'ai proposé plusieurs pistes opérationnelles pour le Mouvement Sol. Parmi ces pistes figurent l'élaboration d'une stratégie claire et concertée, la formalisation d'outils de prospection, l'investissement dans le renforcement de l'équipe et l'inscription des actions dans une perspective de long terme. Le but étant de consolider le rôle du Mouvement Sol auprès des plus de quarante monnaies locales que constituent la fédération et d'assurer la continuité de ses activités dans un contexte où l'accès aux financements devient très compétitif.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Artois Pierre, De Préval Cécile et Ska Viviane, 2015. *État, Associations et Entreprises sociales. Financement et nouvelles logiques*, Les politiques sociales, n°1-2, pp. 4-8.

Cet article décrit le retrait progressif de l'État dans le financement associatif, forçant les associations à repenser leurs modèles économiques.

Battaglini Monica et Dunand Christophe, 2015. *L'impact des modalités de financement sur le fonctionnement associatif*, Les politiques sociales n°1-2, pp. 93-107.

Utile pour comprendre comment les conditions imposées par les bailleurs influencent les modes de fonctionnement et d'action des associations.

Blairon Jean, 2015. *Appels à projets : le « monde » associatif, pris dans une utopie à l'envers*, Les politiques sociales, n°1-2, pp. 66-77.

Analyse critique des appels à projets comme outil de financement, souvent déconnectés des réalités du terrain associatif.

Deroïn Valérie, 2014. *Emploi, bénévolat et financement des associations culturelles*, Département des études, de la prospective et des statistiques, 2014-1, pp. 1-12.

Introduit la notion de financements mixtes, illustrant la nécessité d'une diversification dans un contexte de raréfaction des financements publics.

Carenews, juin 2025. L'ANTISECHE – Au fait, c'est quoi la différence entre une ONG et une association. [ONG : les différences avec une association loi 1901](#)

En plus d'avoir exploité la loi 1901 sur le contrat d'association pour définir ce qu'est une association avant de faire la distinction avec l'ONG dont elle partage le même statut juridique en France, l'article de Carenews a permis de davantage en relever la nuance.

Coordination Sud, 2020. *Panorama des financements accessibles aux ONG françaises*

Document utile pour ce mémoire car Il aborde les différents types de financements des associations avec des définitions et particularités de chacune d'elles. Cela aide à mieux définir les notions essentielles de ce mémoire mais surtout de comprendre les enjeux derrière chaque source de financement.

France générosités & Observatoire philanthropie et société de la fondation de France, 2024. *Panorama national des générosités, 3^e édition – Décembre 2024*

Rapport précieux pour saisir le rôle des dons privés dans le financement des associations et leur place dans les politiques publiques de solidarité. Ce rapport permet d'avoir une idée globale des apports en dons de particuliers et des entreprises aux associations en France et peut ainsi préconiser avec logique et sens les financements privés comme véritables alternatives aux financements publics qui reculent.

Focus 2030, 2021. *Comprendre l'aide publique au développement (APD) : Concepts et chiffres clés, Notes d'analyse N°1*

Cette ONG dont la mission est centrée sur l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD), horizon 2030, présente exhaustivement l'APD, les différents types d'APD en insistant sur les engagements pris par les pays développés d'allouer 0,7% de leur RNB aux aides à destination des pays en développement. Ce qui est une ressource importante pour comprendre le gel des fonds de l'USAID et la baisse de l'APD en France.

Focus 2030, 2025. *La France revient sur ses engagements en matière d'aide publique au développement, publié le 30 avril 2025 dans ACTUALITÉ, mis à jour le 23 juillet 2025*

A permis de comprendre le non tenu de l'engagement de la France à allouer 0,7% de ses RNB à l'APD. Exemple mis en exergue dans le chapitre 1 de ce mémoire qui porte sur le cadre conceptuel.

Loi n°2014 du 31 juillet 2014 relative à l'Economie Sociale et Solidaire, Article 59,

Définit les subventions publiques en faisant la différence avec la commande publique. Cet article permet dans la partie "définition des notions essentielles" de ce mémoire, de présenter les appels à projets et les subventions publiques comme des dispositifs d'APD transitant par des

organisations, mais qui en aucun cas ne peuvent constituer la contrepartie des prestations individualisées, propres à l'organisme qui l'octroie.

Loi 1901, relative contrat d'association

En tant que texte fondamental qui encadre toutes les associations en France, j'ai dû y faire recours dans ce mémoire pour définir ce qu'est une association et relever la nette différence avec les organisations non gouvernementales (ONG) dont elles partagent le même statut juridique.

Mabou Paul Blaise, 2003. Aménagement participatif et amélioration du cadre de vie urbain à Nkolndongo (Yaoundé), les cahiers d'Outre-Mer, n°221

Présente des alternatives concrètes au financement classique : coopération, échanges de compétences, mobilisation bénévole. Pertinent pour davantage préconiser au Mouvement Sol des projets en consortium. Il est question d'impliquer la main d'œuvre locale dans la mise en œuvre des projets afin que ceux-ci soient adaptés au contexte et répondent aux besoins réels des MLC, complémentairement à la diversification des ressources financières.

Micheletti Pierre, 2023. *Repenser le financement de l'humanitaire*, le Monde diplomatique, Mars 2023

Actualisation critique des enjeux du financement humanitaire à l'ère des crises multiples.

Micheletti Pierre, 2025. *L'impérative nécessité de changer le modèle de financement de l'aide humanitaire internationale*, Fondation Jean Jaurès.

Cet article, dont lien m'a directement été transmis par son auteur après une discussions autour de la baisse de l'APD, sur LinkedIn, a entre autres, permis de véritablement comprendre les défis auxquels les associations sont désormais confrontées mais surtout de l'impact de cette baisse sur les projets et les populations bénéficiaires, désormais laissées sans véritable soutien. Cette lecture a été capitalisée dans le cadre conceptuel de ce travail.

Mouvement Sol, 2021. *Monnaies locales : Monnaies d'intérêt général. Etude sur l'utilité sociale des monnaies locales complémentaires*

Utile à l'analyse de contexte du Mouvement Sol, il permet d'expliquer pourquoi la phase pilote du programme PACE7 aurait bien fonctionné, parce que s'appuyant sur une études récentes effectuées sur les MLC, bénéficiaires direct du programme.

Prouteau Lionel, Tchernonog Viviane, 2017. *Evolutions et transformations des financements publics des associations*, Revue française d'administration publique, n° 163, pp. 531-542.

Expose la transition des subventions vers les appels à projets contractuels et ses impacts stratégiques sur les associations.

Rifman Philippe, 2014. *Les ONG, chapitre VI. De la diversification des financements à une concurrence accrue*, La Découverte, 128 p.

Décrit la montée d'une logique concurrentielle dans le financement des ONG, avec la notion de « marché de la solidarité ». Il est exploité dans ce mémoire pour davantage présenter le secteur associatif devenu davantage concurrentiel dû à la baisse des APD et au regard de la quête aux financement privés qui sont limités au contraire des financements institutionnels.

Robin Degron, *Les objectifs de développement durable 2015-2030 : un cadre international d'actions sous forte contrainte financière*, Revue de référence des professionnels des finances publiques.

Montre que la baisse actuelle de l'aide publique au développement résulte nombre d'événements passés et révèle la difficulté croissante des Etats à respecter leur engagement de 0,7% du PNB affecté à l'APD.

Mouvement Sol, *Rapports d'activité 2024*

Fournir des données utiles à l'analyse de contexte et des besoins de l'association.

[MSF-Rapport Financier 2024 .pdf](#)

Cette lecture permet de comprendre, partant de la guerre de Biafra, le mode de financements de MSF qui s'appuie sur des fonds privés plutot qu'institutionnels afin de ne pas s'exposer à la dépendance aux bailleurs qui limiterait la mise en oeuvre des projets de l'association en accord avec les valeurs et principes humanitaires. Celle-ci est soulignée à titre illustrative dans ce travail,

et par opposition aux associations dont les projets connaissent un arrêt à cause de la baisse des APD.

OCDE, 2025. Données préliminaires de l'aide publique au développement en 2024

Ce rapport statistique de l'OCDE, à travers le Comité d'aide au développement, dresse en 2024 un état des lieux des proportions d'APD des pays développés vers les pays en développement en 2024. Ce qui permet de présenter le fléchissement actuel de l'aide comme un phénomène ancien.

OMS, 2025. <https://www.who.int/fr/news-room/questions-and-answers/item/q-a-on-rts-s-malaria-vacci>

Je me suis servi de cette source de l'OMS pour illustrer les conséquences du gel des fonds de l'USAID sur les programmes de lutte contre la tuberculose, le paludisme et le VIH en Afrique. Ce continent qui est le plus touché par ces différentes maladies, risque avec la baisse de l'APD, de voir sa situation sanitaire s'aggraver.

[Qui finance les ONG : Découvrez les sources de financement des ONG et leur impact sur leurs actions humanitaires - federation-frim](#)

[Panorama des financements accessibles aux ONG françaises - Occitanie Coopération](#)

[L'aide internationale recule en 2024 pour la première fois en six ans, selon l'OCDE](#)

ANNEXES

- Image d'Emmanuel Macron pour illustrer en France, les nombreuses coupes budgétaires liées à la « mission APD » dans les projets de loi Finances de 2025 et 2026 ;
- Guide d 'entretien semi-directif
- SINGA Lyon
Entretien en présentiel à Lyon
- Handicap International
Entretien en visioconférence
- CNFA
Entretien en visioconférence
- Croix-Rouge française
Entretien en visioconférence

Image d'Emmanuel Macron pour illustrer en France, les nombreuses coupes budgétaires liées à la « mission APD » dans les projets de loi Finances de 2025 et 2026 ;



Guide d 'entretien semi-directif

Durée : 40 min et 5 min de marge

Objectif : Identifier les pratiques concrètes de diversification, leurs motivations, difficultés et effets sur la continuité des projets.

1. Introduction (5 minutes)

- Présentation du la répondant (poste, rôle dans l'association, ancienneté).
- Bref aperçu de l'association : missions principales, types de projets menés, taille de la structure.

2. Diversification des financements (10 minutes)

- Quelles sont aujourd'hui vos principales sources de financement ?
- Quand et pourquoi avez-vous ressenti le besoin de diversifier vos financements ?
- La diversification vise-t-elle à multiplier les financeurs, à varier les types de ressources ?

Quelles démarches concrètes avez-vous mises en œuvre pour cela ?

Existe-t-il une stratégie formalisée ou est-ce opportuniste ?

3. Mise en œuvre et gestion (10 minutes)

- Comment s'organisent la recherche et la gestion des financements en interne ?
- Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez ?
- Quels sont les effets de cette diversification sur la charge de travail ou la complexité administrative ?

4. Impacts sur les projets et l'indépendance (10 minutes)

- En quoi cette diversification a-t-elle eu un impact sur la continuité ou la pérennité de vos projets ?
- Avez-vous constaté un gain en autonomie ou en flexibilité budgétaire ?

5. Évaluation et perspectives (5 minutes)

- Qu'avez-vous comme outils pour évaluer l'efficacité de vos stratégies de financement ?
- Comment ont-elles évolué dans le temps ?
- Quels conseils donneriez-vous à une association qui cherche à diversifier ses ressources ?

Conclusion : Y a-t-il un point important que vous souhaitez ajouter ?

SINGA Lyon
Entretien en présentiel à Lyon

Patrice

Bonjour, est-ce que tu peux te présenter, tes missions et celles de SINGA ?

R

Bien sûr, Bonjour, je m'appelle **R**. Je suis arrivée à SINGA Lyon en 2016. J'ai cofondé le parcours entrepreneuriat et en fin 2022, j'ai repris la direction de l'asso. Et, j'ai été sur la levée de fonds pendant tout le parcours quand on a créé le parcours entrepreneuriat pour créer notre emploi. Et maintenant à la direction sur tous les programmes de Singa Lyon et ça fait un an et demi que je travaille aussi en partie pour le siège, SINGA global, sur la levée de fonds nationale pour l'ensemble du réseau français. Et voilà ! donc oui, la levée de fonds c'est notre quotidien.

Patrice

Eh bien merci pour cette présentation et d'être une personne ressource pour ce mémoire. Est-ce que tu peux me rappeler quelles sont vos missions, ce que vous faites concrètement à SINGA ?

R

Ouais alors euh, Singa, on est un mouvement citoyen qui est né en 2012 à Paris. En 2015, on a été lauréat de la "France s'engage", la Fondation qui a été montée par François Hollande, et qui nous a permis d'essaimer dans les premières villes, donc avec un staff par ville. Dont Lyon, Lille et Montpellier. Et donc que le cœur de notre activité est partir du principe qu'il y a beaucoup de besoins qui existent aujourd'hui sur le territoire pour l'accueil des personnes exilées et qu'en fait le cœur de ce qui manque aujourd'hui, c'est la question d'espace de rencontre entre la société d'accueil et les personnes nouvellement arrivées pour plein de raisons, c'est que le lien social et le réseau, c'est ce qui est perdu en fait, quand la personne migre, quand elle quitte son territoire, sa famille, ses amis, ses relations professionnelles, elle arrive, elle connaît plus personne et donc ça c'est tout à reconstruire. Que le constat qu'on fait c'est que souvent on est dans des hébergements d'urgence, sans beaucoup de liens avec la société d'accueil, souvent isolés. Et que, ces liens sociaux là permettent de se reconstruire, de se sentir bien, d'apprendre la langue, de comprendre les codes de la société d'accueil. Et donc du coup, potentiellement d'accéder à des opportunités d'emploi, d'entrepreneuriat, de réseau pro et puis potentiellement d'hébergement parfois. Donc ça, c'est notre cœur d'activité. On déploie tout. Sur Lyon par exemple, on déploie plus de 400 ateliers socioculturels par an sur la métropole, en mixité entre locaux nouveaux arrivants. On a un parcours d'accompagnement plutôt axé sur l'employabilité. Nous, le constat qu'on a fait, c'est que trouver des jobs dans les métiers en tension, ce n'est pas forcément un sujet, il n'y a pas de problème en fait, n'y a pas de difficulté particulière, si ce n'est parfois pour des statuts mais qui sont administratives, mais autrement il n'y a pas vraiment de barrière. Le problème principal qu'on a identifié, c'est qu'il y a plus de 50% des gens qui arrivent sur nos territoires, qui sont diplômés, qui ont des expériences de fou, souvent plus diplômés que nous-mêmes et qui ne trouvent pas d'emploi à la hauteur de leur qualification et de leurs expériences parce qu'il y a des difficultés de reconnaissance des diplômes, de reconnaissance de l'expérience, parfois des métiers réglementés et que. Bah malgré le fait qu'on manque de

médecins et de chirurgiens, un chirurgien ou un médecin étranger ne peut pas exercer en France. Et donc l'idée c'était de partir de ce constat là pour accompagner les gens et les aider à trouver du travail à la hauteur de leurs compétences. Donc on a des parcours d'accompagnement à la création d'activités. Donc l'entrepreneuriat peut être un levier pour la revalorisation professionnelle, à défaut de pouvoir exercer son métier en tant que salarié. Et donc là, on intervient à tous les stades d'anciens. On accompagne plus de 150 entrepreneurs par an aux différents stades sensibilités, idées, création et post création pour stabiliser les activités et créer de l'emploi. Et ensuite on a un parcours employabilité qui est plutôt sûr comprendre le marché du travail en France, construire son projet professionnel sur du moyen long terme. Mais là c'est 100% géré par des bénévoles, il n'y a pas de staff pour l'instant mais c'est en réflexion, en tout cas chez nous.

Patrice

Ok, je veux qu'on revienne sur l'aspect accompagnement des entrepreneurs. Est-ce que c'est juste du renforcement de capacités que vous faites ou vous financer aussi les projets à la fin des parcours ?

R

Alors ça a été un sujet. Pour pouvoir financer, il faut avoir un accord de structures de financement. Nous on a cocréé le parcours à Lyon et on a un partenariat renforcé avec l'Adie, l'Association Droit à l'Initiative Economique qui fait du microcrédit et qui permet d'avoir un premier financement pour des entrepreneurs qui sont exclus ou qui ont difficilement accès au crédit bancaire. Et ensuite on a des partenariats avec des banques. Une pléthore de banques et avec RDI par exemple, pour accéder à du crédit bancaire et parfois de la garantie et du prêt à taux 0. Pour l'instant, on ne finance pas. Il y a un projet dans le pipe pour un fonds d'investissement à impact qui est en cours de finalisation. Faut atteindre un certain niveau de financement avec des bailleurs privés et publics. On a atteint le niveau public. On est encore en train de finaliser le circuit privé. Et l'idée c'est de pouvoir ensuite investir dans les entreprises qui sortent de nos programmes.

Patrice

Merci pour toutes ces précisions. Maintenant qu'on parle de financement, est-ce que vous avez mis en place à SINGA une stratégie de diversification de financements ? ou vous êtes plutôt sur des bailleurs uniques,

R

Non. Jamais de bailleur unique. C'est la règle.

Patrice

Ah ouais, c'était juste une question dans la foulée. Sait-on jamais. Imaginez un bailleur qui vous dit : je prends tout sur moi, soyez tranquilles.

R

On l'a fait hein, notamment à Paris. C'est une très mauvaise idée pour plein de raisons, c'est que le jour où il se retire tu n'as jamais personne et puis parce que quand tu as un financeur unique il fait ce qu'il veut quoi. Donc c'est compliqué et on tient à notre indépendance, donc ça c'est non négociable. On a à la fois des fonds privés, des fonds publics, locaux, décentralisés, nationaux et on démarre tout juste sur les financements européens. Et on a une petite partie d'autofinancement, prestation de service, rétrocession sur des opportunités d'affaires pour les entrepreneurs, formation, voilà.

Patrice

Ok, quelle stratégie mettez-vous en place pour suivre tous ces financements ? Comment l'équipe s'organise-t-elle ?

R

Alors, historiquement, on est une asso qui est plutôt jeune parce qu'on est né en 2012 à Paris. On a commencé à essaimer en 2015. Donc on est la plus vieille antenne du réseau. On a 10 ans cette année, donc c'est plutôt jeune et il y a quelques années, on s'est rendu compte qu'aujourd'hui le réseau était présent dans 17 villes, dans 7 pays différents, donc à l'international, mais principalement en Europe. Mais on a une antenne à Québec et du coup on ne pouvait plus continuer à être Franco français ou entre français avec un siège qui s'appelle Singa France. Enfin, ce n'était pas possible pour l'accompagnement des assos à l'international. Et donc il y a quelques années, en 2020, on a lancé le chantier. Singa France a disparu en tant que tel, Singa Paris a pris son indépendance, donc c'est devenu Singa Paris. Tous les staffs opérationnels sont allés chez Singa Paris et Singa Paris a pris l'ancienneté de Singa France pour ne perdre en fait son ancienneté. Et à la place de Singa France, on a créé une structure qui s'appelle Singa global, qui est une asso régi par le droit français puis qu'on est une asso français. Mais c'est une structure chapeau. Et dans cette structure chapeau donc on a une codirection donc Mélanie et Benoît Hamon qui ont plus un enjeu de plaidoyer, de visibilité, de communication, d'aller chercher des partenaires et du coup de faire connaître aussi le message qu'on porte au sein de Singa. Et ensuite, de manière opérationnelle, on a toute une équipe de fonctions support qui travaillent pour le réseau dans son ensemble. On a une référente IT sur tout ce qui est mesure d'impact, CRM, suivi des données, qui est mutualisé au niveau du réseau, on a une responsable plaidoyer, une responsable Com. On a une coordination France qui est en fait mon rôle là, pendant l'absence de la personne depuis un an et demi. Mais en gros, qui a pour responsabilité de coordonner les différents chapitres français, d'identifier les opportunités de financement au niveau national en consortium avec les différents acteurs français et de consolider les réponses pour ensuite y aller au niveau de Global. Donc Global reçoit l'enveloppe générale et ensuite on fait des conventions de versement dans les différents chapitres en fonction des objectifs de chacun. Voilà, ça c'est l'idée pour les gros dossiers nationaux. Et ensuite on a une référence internationale, coordination internationale, mais qui était un peu hybride parce qu'elle a été prise en charge par Mélanie en partie. Et on est en phase de réorganisation. Donc, aujourd'hui, ce qu'on a décidé c'est on maintient les fonctions support technique comme marketing, plaidoyer, ITi, CRM, etc. Et ensuite sur le volet financement on réorganise tout. Donc c'est un peu la technique qu'il y a le **Hunter et le Farmer**. Le Hunter est celui qui va

à tous les événements, serrer des pinces, lever des fonds, chercher les premiers contacts et initier un peu la relation, négocier et faire le premier contrat. Une fois que le contrat de financement est fait, on passe à ce qu'on appelle le Farmer, donc c'est celui qui entretient la relation partenariale, qui fait le suivi avec les différents chapitres en France et à l'international. L'idée c'est qu'il y ait plus de différence entre la France et l'international. Parce qu'aujourd'hui il y a des financeurs qui financent tout le monde en France et à l'International, à qui on s'adresse, ça change les interlocuteurs, ce n'est pas visible et que tout le monde soit logé à la même enseigne. Et cette personne-là récupère toutes les données de reporting, consolide les bilans, elle fait la relation. Et cetera pour pouvoir pérenniser. Donc ça c'est la stratégie qu'on a décidé de mettre en place. Donc il y a une offre qui est en cours et du coup la coordination France deviendrait la coordination générale et la gestionnaire de partenariat, c'est l'idée qu'on a. Est-ce que ça a marché ? Je ne sais pas.

Patrice

Avec toute cette organisation stratégique, notamment les rôles du Hunter et ceux du Farmer, quelles difficultés rencontrez-vous dans la recherche de financement ?

R

Aujourd'hui, tout est très instable. On est sur un sujet hyper politique, hyper clivant. Donc en fait dès qu'il y a un peu une instabilité politique, on tape sur les migrants. C'est un peu ça le souci. On se retrouve sur un truc qui n'a aucun sens et en fait sur un débat perpétuel, populiste, voilà, tout ce qu'on veut. Donc en fait, il y a un truc qui fait qu'on est très dépendant du contexte politique, on est très dépendant de ce qui est dit aujourd'hui dans les médias et qu'aujourd'hui ce n'est quand même pas hyper positif. On n'entend rien à part des énormités qui n'ont aucun sens. Donc ça c'est difficile. On a de plus en plus un désengagement des pouvoirs publics sur la question de l'inclusion, de l'accueil, de l'hospitalité et des collectivités locales qui sont de moins en moins dotées, notamment sur ces services-là. Avec des services qui sont beaucoup plus dotés et des services dédiés à l'hospitalité, l'accueil qui sont sous-dotés. Donc c'est une vraie problématique. Et ensuite l'autre chose qu'on voit c'est une disparité entre les chapitres. Ça veut dire que t'as des assos locales qui sont très bien implantées, qui ont un peu une assise, etc. Ça peut être vu comme, le cas de Lyon, même si moi avec les équipes, vivant au quotidien on est hyper instable. L'année dernière encore, on n'avait pas de trésorerie à 2 mois quoi. Et puis des chapitres qui sont plus émergents, qui sont plus jeunes, qui ont plus de mal, qui ont moins de relations avec l'écosystème et pour qui c'est plus difficile. Aujourd'hui, notre objectif c'est quand même d'aller chercher 50% de nos budgets en local, 50% de nos budgets via le réseau national. Donc y a quand même 50% de nos budgets qu'on doit aller chercher avec des financements locaux. Et ça c'est très difficile en fait, c'est qu'à un moment donné on atteint un plafond de verre et on ne peut pas passer au-dessus quoi. Et ça c'est difficile. C'est pour ça qu'on a pris la décision d'aller sur du financement européen, qui est plus structurant, qui nous demande d'être plus professionnel. Et on a eu dernièrement l'exemple d'un chapitre qui était le seul chapitre full autonome en termes de financement, qui est allé chercher tous ces financements au local, qui était totalement autonome de Global et cetera qui est un chapitre international. Et qui, en l'espace de 6 mois, a vu tous ces financements publics arrêtés du jour au lendemain, plus aucun versement, plus aucune trésorerie. Licenciement massif parce que du coup on ne pouvait plus payer les salaires. Et une

situation qui en espace de 6 mois, passe de méga bonne situation, très bon résultat opérationnel à une équipe qui roule à un truc de l'horreur quoi. Donc du jour au lendemain on sait qu'on est fragile.

Patrice

Je comprends que vous êtes confrontés à pas mal de difficultés dans votre recherche de fonds, malgré que vous soyez une équipe bien organisée. Alors quel a été l'intérêt pour vos projets d'avoir plusieurs bailleurs ?

R

Avoir plusieurs bailleurs, c'est avoir de la stabilité quoi, parce qu'en fait, s'il y en a un qui part, si c'est un bailleur unique, on meurt. Donc c'est la survie qui en dépend quoi, et le fait d'avoir différents bailleurs avec différentes temporalités, ça nous permet d'être plus imperméable au risque. C'est qu'il y en a un qui s'en va, ben OK, tu trouves un autre pour le remplacer, mais s'il y a un et qu'il s'en va, tout s'écroule quoi. C'est aussi le fait d'avoir plusieurs portes d'entrée, plusieurs temporalités, plusieurs typologies. Demain on a le RN qui arrive au pouvoir, Ben en fait on a plus de financement public. Aujourd'hui, c'est 40% de nos budgets. Donc comment est-ce qu'on fait pour venir temporiser ça et est-ce que du coup ça veut dire qu'on doit aller chercher d'autres typologies de financement ? ou est-ce que ça veut dire qu'il y a des projets dont on sait potentiellement qu'en 2027 on les arrête. C'est aussi une stratégie quoi. Et on doit aussi être honnête avec les équipes sur le fait qu'on a aucune visibilité sur ce qui va se passer en 2027 et que ça c'est juste la vérité. Donc les équipes en ont fortement conscience. Je pense qu'on est tous dans le même bateau. Et après il y a un enjeu à être moins dépendant des bailleurs publics, ce n'est pas trop un sujet parce qu'en fait aujourd'hui au niveau national, on a zéro financement public, c'est que des financements locaux sur des financements publics donc soit décentralisés via de la préfecture, soit via les collectivités locales, métropole, ville, et cetera. Donc ça, c'est chacune des villes qui gère son budget. Je te parle que de la France parce qu'à l'international c'est différent et c'est plus instable. Et ensuite l'enjeu était d'aller chercher plus de gros bailleurs privés au niveau de Global pour pouvoir ensuite avoir un système de ruissellement entre le siège et les chapitres. La réalité c'est que l'arrêt de USAID par exemple fait qu'il y a beaucoup plus de concurrence aujourd'hui auprès des mécènes privés parce que des grosses ONG internationales qui jusque-là n'allaient jamais voir ces mécènes-là, parce qu'en fait elles étaient abondées par ces fonds internationaux, qui arrivent et qui disent beuh en fait nous aussi maintenant on en a besoin. Tu fais un peu de place et puis du coup bah faut que chacun se décale et ça c'est un vrai enjeu, c'est comment est-ce qu'on fait pour retrouver un juste équilibre dans l'écosystème ? Ce qui n'était encore jamais arrivé. Donc en fait là on se confronte à la limite de ce qu'on a. Les entreprises, elles, n'ont pas non plus des budgets infinis et on observe que l'arrêt d'USAID qui crée plus de concurrence, l'instabilité financière, économique et politique fait que les entreprises sont plus dans une espèce de prise de recul où elles disent Bah on va attendre un peu avant d'injecter de l'argent sur des projets sociaux ou à un impact parce qu'on n'est pas sûr de ce qui va arriver demain. L'élection présidentielle, clairement, ça va mettre tout le monde dans une situation épidémique où on se dit qu'est-ce qui va se passer. Donc en fait on est tous dans un sentiment de peur et on sait que, quand on a peur, on épargne plus. Et Ben c'est pareil pour les entreprises. Et tout ça, mis bout à bout, fait que c'est de plus en plus difficile. De plus en plus, ce qui se passe, c'est que faut créer des relations de confiance avec quelques gros bailleurs qu'on compte sur le doigt d'une main, dont on sait qu'on a avec eux de la construction de la visibilité sur du moyen et long terme. Donc ça veut dire des conventions pluriannuelles. On se dit que pendant 3 ans, bah ouf, on est un peu tranquilles sur des montants qui permettent de stabiliser un minimum et pour nous aussi de déployer une stratégie de

plus long terme. Si on prend 4 ans en arrière, on avait 0 visibilité. On démarrait en janvier avec zéro argent sur l'année. L'année dernière, on a bouclé notre budget au 27 décembre. Le 27 décembre, je savais que j'avais bouclé mon budget pour l'année donc autant dire qu'en fait, on a aucune visibilité sur du temps long quoi. Cette année est la première année où on a démarré l'année avec un peu de visibilité financière, donc à 3 mois quoi. Donc on avait 3 mois de budget qui était clôturé. Mais c'est la première année, ça fait 10 ans qu'on est sur Lyon. Donc, et ça c'est grâce à Global et le fait qu'on rassemble notre énergie sur une structure et du coup on arrive à aller chercher des bailleurs qui sont plus gros avec des scopes aussi d'intervention plus gros où on se met avec plusieurs villes et du coup des données d'impact aussi plus importantes et pas uniquement à l'échelle d'une ville.

Patrice

Ok mais est-ce que cette concurrence de plus en plus élevée, entre associations moyennes et organisations de tailles importantes due au gel des fonds de l'USAID ne vous amène pas à accepter des financements qui nuiraient à votre indépendance ?

R

Notre travail à nous en tant que directeur et leveurs de fonds c'est comment est-ce qu'on fait rentrer des ronds dans des carrés ? Notre 2e objectif c'est comment est-ce qu'on fait en sorte de pas faire rentrer des trop gros ronds dans des trop petits carrés ? Et la dernière règle qui surplombe tout ça c'est comment est-ce qu'on s'assure qu'on ne va pas à l'encontre de nos valeurs fondamentales ? en fait ça c'est une vision très court-termisme. Soit on est OK de se dire qu'on travaille avec des (*gross mots*) avec lesquels on partage pas du tout nos valeurs et en plus qui font plus de mal, qui du coup viennent impacter notre réalité de terrain et qui font ça pour essayer de se donner bonne conscience sur du long terme, ça sur du court terme ça marche parce que sur du court terme tu as de l'argent, sur du moyen terme ça te fait une mauvaise pub et sur du long terme tu meurs. Parce qu'en fait, à partir du moment où les gens n'ont plus confiance en toi, que t'as vendu ton âme et qu'en fait tes valeurs, tu as beau les crier très fort sur tous les toits ; en fait plus personne ne te croit et ça c'est là... Et d'ailleurs, il faut encore être heureux qu'il y ait cette conscience-là. Donc non, il y a des limites à ne pas dépasser, c'est la première chose, c'est sûr. Les orientations stratégiques d'une asso, elles dépendent aussi évidemment, on ne va pas s'acharner. À aller sur un terrain où on sait qu'il n'a pas de tune quoi. Je veux dire c'est bien un instinct de survie quand même quoi. Donc forcément tu sais que bah je ne sais pas moi demain le lien social c'est un mauvais exemple puisqu'on avait décidé de le garder quand y avait plus d'argent du tout. Mais je ne sais pas. Peut-être un mauvais exemple, mais. Demain le RN arrive, il n'y a plus aucune fin. Les groupes qui nous financent disent bah en fait, finalement on a trop peur, on ne finance plus du tout. Il n'y a plus aucun argent, tu ne t'acharnes pas quoi. Je veux dire que ça n'a aucun sens. Donc oui, après notre dernier séminaire des directions où il y avait toutes les directions monde, on a passé une journée entière à parler de notre mort structurelle. Et de dire OK on n'existe plus en tant que structure mais comment on fait ? Comment on fait pour continuer à exister en tant que mouvement citoyen ? Et c'était chouette parce que l'idée c'était de se dire qu'en fait on était plutôt porté par des valeurs et par une vision qu'on a de la société plutôt que pour aller chercher de l'argent pour une organisation. Et c'est plutôt rassurant de se dire qu'on est tous autour de la table et qu'on est tous d'accord là-dessus et qu'on est plutôt en train de dire OK, on ne pensait pas au fait

qu'on allait perdre notre boulot alors que c'était concrètement ce qui allait se passer, on était plutôt en train de se dire, comment est-ce qu'on fait pour continuer à militer, pour continuer à déployer nos actions, mais plutôt avec une organisation déconcentrée, avec des bénévoles un peu partout aussi en zone rurale, pour changer le mindset et puis pour essayer d'aller vers quelque chose de plus fort en termes de plaidoyer, de changement sociétal profond quoi, tu vois ? Mais oui, demain Total vient, on ne va pas se faire financer par Total, demain CNews vient, on ne va pas aller se faire financer par CNews. Enfin je veux dire c'est logique quoi. Peut-être que le Mouvement Sol fait ça, mais si je ne pense pas (*blague, grand rire*).

Patrice

Et est-ce que vous vous êtes déjà mis avec une autre association sur un même projet, alternativement au manque de financement ? Est-ce que le consortium est une piste ?

R

Carrément, même quand on n'a pas été en difficulté. En fait, on a tendance à monter pas mal de projets avec des structures partenaires. Donc par exemple, là dernièrement on a répondu à un appel à projet Européen avec la Cloche sur la formation des étudiants dans les grandes écoles aux enjeux de précarité, de migration, déconstruction, des préjugés à l'envers, etc. qu'on a eu et on va le mener ensemble. Donc l'idée c'est de rassembler nos forces sur 2 sujets de compétences forts de nos 2 organisations. Et comment est-ce qu'on réussit à changer petit à petit aussi les modes de pensée des futurs décideurs. Parce que c'est un peu là que ça se joue quoi, tu vois ? Et ça se fait en consortium avec plusieurs structures partenaires. On a aussi à chaque fois qu'on développe un nouveau projet, on travaille avec des structures de l'écosystème. Le parcours entrepreneurial, on l'a monté, il y avait une planète positive, y avait Lady, y avait la CCI, des acteurs historiques de l'entrepreneuriat du territoire. Parce qu'en fait c'est normal, tu vois de t'appuyer sur des acteurs qui font ça depuis des années, ça n'a aucun sens de dire que tu vas y arriver tout seul, tu vois, c'est un peu ça et ça fait partie de notre culture, notre ADN. Et à mon avis, de toutes les structures associatives. Dans le prolongement, on est en train de potentiellement s'associer avec le HCR sur des actions de plaidoyer pour les petits à l'école, pour, dès l'école, sensibiliser aux enjeux de la protection internationale, les enjeux de migration, déconstruire les préjugés, etc. Donc en fait, ça, ça se fait naturellement et de toute façon, on n'a pas le choix que de coopérer. Et quand on a été en grande difficulté, ce qui est arrivé à plusieurs reprises, soit sur du budget, soit sûr de la trésorerie, ben on s'appuie sur nos partenaires, bancaires principalement. Et on s'appuie sur nos bailleurs historiques. Donc ceux qui nous ont toujours suivis, qui connaissent nos difficultés, avec lesquelles on travaille beaucoup. Et en fait, on a expliqué la situation en disant on va en galère quoi là on ne va pas y arriver. Donc bah ça nous permet des fois de combler un peu les trous qu'on peut avoir et les difficultés qu'on peut rencontrer. Et la dernière chose à laquelle on réfléchit c'est de travailler sur notre modèle économique. Alors après c'est bien joli de dire ça, tout le monde dit ça, les assos n'ont pas de modèle économique. Faut trouver un modèle économique, et ça m'énerve un peu. Aujourd'hui, on remplace les pouvoirs publics sur des obligations de service civique et ils se désengagent. Qui nous dit Ah super, continuez à faire ça et tout, par contre on a plus d'argent donc fait tout seul. Puis je trouve un modèle économique parce que quand même il faut le faire. Enfin je trouve que c'est un peu tiré par les cheveux. Un peu facile comme analyse que de dire Bah en fait on remplace quelqu'un qui en fait est censé te payer pour le

faire mais comme ils se désengagent bah trouve un modèle éco parce que ce n'est pas sérieux de ne pas avoir de modèle économique. C'est un peu limite quand même. Mais une fois que c'est dit, on essaie quand même de trouver des méthodes d'autofinancement, ça peut monter jusqu'à 15% de notre budget, donc ce n'est pas si mal. Et l'idée, c'est d'avoir une entreprise rattachée à l'asso qui fait que du Conseil. Donc qui fait de l'accompagnement des entreprises pour avoir des politiques plus inclusives au sein des entreprises, c'est de pouvoir analyser, OK, quelles sont les politiques de recrutement dans telle boîte ?

Patrice

Comment évaluez-vous l'efficacité de votre stratégie de recherche de financement et qu'est-ce qui marche le mieux ?

R

En termes d'efficacité, je pense que depuis la création de Singa, on est passé d'une asso à 17 donc, Il faut bien qu'elles soient staffées. Donc à un moment donné, il faut bien de l'argent pour staffer des gens. Après oui, il y a des chapitres qui meurent en fait et ça c'est aussi un indicateur que ce n'est pas pérenne et il y a des chapitres qui étaient en très bonne santé il y a encore 6 mois et qui étaient fulls autonomes et qui maintenant sont dans une situation plus que précaire et instable. Donc ouais ça c'est un indicateur de ce qu'on est en train de vivre là. En tout cas, à l'échelle de Lyon par exemple, moi je trouve que ce qui est un très bon indicateur, c'est la taille de l'équipe, c'est une chose, mais je dirais plutôt notre capacité à construire de la visibilité plus les années avancent. Et plus on a de visibilité en début d'année quand on démarre sur notre budget, plus on a de visibilité sur OK on a déjà ça, ça, ça, ça qui est acquis. Ce n'est pas dans la banque mais c'est acquis. Donc on sait que ça va tomber donc ça t'enlève une forme de pression. Tu sais que tu as 3, 4 mois de budget qui sont déjà fixés. Tu démarres avec un truc qui est une assise qui est déjà là, qui n'était pas du tout le cas il y a 3 ans quand on démarrait avec zéro, donc ça c'est un indicateur intéressant. Et en fait, si tu regardes en termes de temporalité, ça concorde carrément avec la création de Singa global et le renforcement des équipes support.

Patrice

Au regard de ce que tu dis, presque tout semble bien structuré à SINGA en termes de stratégie de recherche de financements. Du coup quels conseils donnerais-tu à une asso qui souhaiterait diversifier ses sources de financements ?

R

Accepter de galérer. Enfin faut arrêter de se voiler la face hein, non mais sérieux. Enfin je veux dire, il n'y a pas eu une seule année où il n'y a pas eu de problème ; financier je parle. Une incertitude, ou une pression de fin d'année ou une espèce de truc inattendu qui vient te saper le truc. Ce n'est jamais arrivé donc. Et pourtant

ça commence à faire. Et après c'est d'accepter en fait... Moi le constat que je fais c'est que quand on veut grandir trop vite, ça ne marche pas. Et que je suis persuadée qu'il faut démarrer petit avec des partenaires forts qui croient en nous, qui ont confiance en nous et qui nous font grandir, tu vois si tu veux. Sans trop de contraintes, sans trop de questionnements de fonds. Parce qu'en fait, si on commence à se poser des questions de fond tout de suite, d'être dans la réflexivité, on n'avance pas. Donc vraiment je pense que de démarrer petit avec des petits moyens, Ben ça nous apprend aussi la débrouille. Et de pas avoir trop gros tout de suite, c'est aussi une qualité.

Patrice

Du coup quand tu dis de commencer avec des partenaires forts, c'est forcément des partenaires forts mais pas nécessairement financiers ?

R

Bah forcément ça peut être des partenaires financiers, mais tu vois, si moi je regarde, donc nous, on a démarré, allez. La première année où j'ai eu un financement. Il y avait 3 partenaires. 3 partenaires, on était trop fiers d'avoir. Il y avait AG2R La Mondiale, 10000€, Vinci 10000€ et une autre orga que je ne connais plus trop, qui a donné aussi un petit montant. Ça nous a permis de faire notre premier CDD. Et en fait, on a fait nos petites activités, on les a invités, on a fait beaucoup de discussions informelles sur OK là ça ne marche pas, vous n'avez pas des idées. Ils nous ont envoyé plein de bénévoles de leurs équipes pour nous aider à coacher les entrepreneurs machin. Donc en fait c'est vraiment un truc hyper gagnant, gagnant quoi. Ils nous ont fait grandi en expérience aussi, en mode bah OK, de quelle compétence t'as besoin ? À quel moment peut-on peut intervenir ? OK là ça devient quand même un peu le bordel, va falloir recentrer donc ça nous permettait aussi de pas prendre un trop gros melon quoi. Et voilà. On était accompagné par ailleurs par des équipes opérationnelles de d'organisation terrain qui avaient des historiques et qui nous disaient aussi là où on ne faisait pas bien notre travail. Et puis je trouve que ça c'est aussi un indicateur hyper important en fait, c'est de savoir écouter quand tu ne fais pas comme il faut ou et de savoir écouter les conseils. Et la création de ce petit comité était hyper important parce qu'en fait la vie positive et tout ça, c'est des acteurs qui sont encore là aujourd'hui, tu vois ? Et notamment l'Adie. Je trouve qu'il y a une relation de confiance hyper importante entre nous et on sait que l'un et l'autre quand on a un problème, on peut s'appeler. Même si c'est un problème au pire ou un problème stratégique et tout on se dit Ah OK, comment on peut faire assurer là ce n'est quand même pas cool et c'est cool quoi. Et ça c'est hyper important. Et après faut peut-être commencer à réfléchir à comment est-ce qu'on fait pour mobiliser des gros acteurs avec qui on est vraiment très proches, avec qui on partage les mêmes visions, les mêmes valeurs, et cetera. Pour se dire Bah OK, si demain ça part vraiment en cacahuètes. Qu'est-ce qu'on fait ? Comment on s'organise, comment on fusionne peut-être nos activités ? C'est un vrai sujet et il ne faut pas... Je pense que l'ego n'a pas sa place là-dedans quoi. Donc ça c'est difficile aussi, mais c'est la vérité. Il faut aussi s'inspirer des autres surtout.

Patrice

Et bien merci pour le temps consacré à cet entretien et surtout pour toutes les informations partagées. Est-ce que tu auras quelque chose à rajouter en guise de fin ?

R

Ben oui. En gros c'est innové. Franchement, avoir la capacité d'innovation et d'avoir des équipes qui sont à l'aise avec ça, je trouve que c'est hyper important. Okay, t'as une opportunité qui se présente à toi. Ne faut pas te dire à purée, encore un truc. Faut être enthousiaste à l'idée de changer, de pivoter et ça c'est une vraie capacité d'organisation je trouve. Et ça, ça fait vraiment avancer quoi. Il ne faut pas prendre toutes les opportunités, pas à bouffer à tous les râteliers parce que c'est perdre ta raison d'être. Il ne faut pas perdre son âme, mais faut pas perdre sa façon d'être en plus. Mais je suis vraiment persuadée que quand tu as le sentiment que les planètes s'alignent, c'est qu'elles s'alignent vraiment. Donc faut se donner les moyens d'y aller puis d'y donner un peu de temps.

Patrice

Merci pour cet entretien. Je t'enverrai la mémoire. Et si tu le souhaites, la retranscription de cet entretien pour validation de tes propos qui resteront anonymes de toutes les façons.

R

Trop bien pour le mémoire. Merci !

Handicap International
Entretien en visioconférence

Patrice

Bonjour, est-ce que tu peux commencer par te présenter ? Ton poste, tes missions et ton ancienneté à ce poste.

A

Je suis **A**, mon poste, c'est responsable du développement des dons majeurs pour la France et l'International. Je travaille chez Handicap International depuis plus de 4 ans et principalement sur la collecte privée, donc en France et pour les 8 pays en Europe et en Amérique du Nord où handicap international a des associations nationales, c'est-à-dire la collecte de fonds. À la fois auprès du grand public, mais aussi auprès des fondations, des entreprises, etc. Donc moi je ne travaille pas du tout sur la partie fonds publics donc ça c'est important que l'aies en tête, je ne sais pas si tu l'avais bien à l'esprit quand tu as sélectionné mon profil. Je ne sais pas si c'était fait exprès aussi ou si c'est juste le hasard. Moi je travaille uniquement sur les fonds privés. Handicap international, c'est une ONG qui existe depuis plus de 40 ans. Elle a été créée en 1982. Sa mission, c'est d'agir et de témoigner auprès des personnes handicapées et des populations vulnérables pour améliorer leurs conditions de vie. On est présent dans 65 pays dans le monde et on a des programmes terrains dans une cinquantaine de pays et les autres pays sont des pays pour collecter des fonds. Mais principalement dans les pays à fort besoin humanitaire, dont pauvreté, crise, conflit, catastrophe naturelle.

Patrice

Merci pour ces éléments de réponse. Avant de te solliciter, J'étais au courant que tu travailles sur la recherche de fonds privés et pas publics. Tu restes néanmoins une personne ressource pour ce mémoire qui s'intéresse à tous les types de financements associatifs. Toutefois, est-ce que vous recherchez aussi des fonds publics ?

A

Oui, on a des équipes dédiées aux fonds publics, donc c'était juste pour savoir si c'était fait exprès que Laetitia t'aie mis en relation avec moi si jamais continuer et pas avec l'équipe qui gère les fonds publics. Après je peux te donner la vision globale mais je n'aurais pas les détails de la stratégie sur les fonds publics parce que ce n'est pas moi qui suis en charge de cela.

Patrice

Ok j'ai tout de suite envie de te poser la question, pourquoi le besoin de rechercher à la fois des fonds privés et fonds publics ? Pourquoi ce besoin de diversification des financements ?

A

Alors tu trouveras des informations dans nos différents rapports annuels mais Handicap International a un modèle assez unique de financement et qui conjugue à la fois des fonds publics et des fonds privés et qui est organisé en fédération. C'est-à-dire que nous, on a une fédération qui va centraliser le niveau de pilotage de toutes nos actions terrains dans le monde donc, qui va être en lien direct avec nos bureaux dans les différents pays, mais ça va être piloté de manière centralisée et fédérale par le siège ou le modèle qui est à Lyon, peut-être un modèle un peu différent de celui de Médecins Sans Frontières par exemple, ou de la Croix-rouge j'imagine. Donc là c'est important de l'avoir en tête. Et cette fédération a délégué des missions de collecte de fonds à ces 8 associations nationales qui sont basées justement dans les pays d'Europe et d'Amérique du Nord, donc en France, ensuite en Belgique, au Luxembourg, en Allemagne, au Royaume-Uni, aux Canada et aux États-Unis. Donc, ces 8 associations nationales ont pour fonction de collecter des fonds publics et privés pour la Fédération handicap international et qu'elle utilise les fonds qui sont collectés pour mettre en œuvre des actions de terrain, notre mission sociale dans nos pays d'intervention. Donc ça c'est important de bien le comprendre. Et donc les fonds publics et les fonds privés sont très complémentaires. Et ce que je vais te donner va être jusqu'à fin 2024 parce que comme tu sais depuis le début de l'année, le modèle a été bien chamboulé avec le gel des financements américains et la baisse d'aide au développement. Mais on va dire que jusqu'à fin 2024 Handicap International dans le monde avait un budget d'à peu près 250 millions d'euros, en 2024, on a atteint un niveau record de 275 millions d'euros financé, à 70% par des fonds publics. Mais ces fonds sont toujours fléchés sur des projets particuliers, même s'ils peuvent avoir une petite contribution à nos coûts de structure. Les 30% restants sont financés par des fonds privés, notamment, la générosité du grand public, les legs, les dons des fondations, les dons des entreprises et les dons des financeurs ou de donateurs fortunés qui n'ont pas de grands noms mais qui ne vont pas aussi être considérés comme du grand public. Donc sur ces fonds privés, on va dire qu'il y a 70% qui est de la générosité du grand public et 30% qui sont des legs, du mécénat et de la philanthropie. Ces fonds privés sont des fonds qu'on peut utiliser de manière beaucoup plus libre que des fonds publics. On n'a pas le moindre audit sur l'utilisation de ces fonds. Et donc ils vont être utilisés en majorité pour financer nos coûts de structure et nos ponctualités, viser nos dépenses de RV et d'innovation. C'est ces fonds aussi qui vont nous permettre d'intervenir très rapidement quand il y a une crise. Parce que même si à terme les fonds publics vont pouvoir venir recouvrir ces fonds-là, il y a toujours un délai, en passant qui nous demande ces fonds une fois que la crise est déclenchée aux acteurs publics. Et on reçoit l'argent plusieurs mois après, donc, les fonds privés permettent d'avoir une somme disponible immédiatement pour répondre très vite à un besoin.

Patrice

Ok je note que votre recherche de fonds est assez diversifiée. Mais est-ce que vous pouvez me dire quelle est votre stratégie et comment fidélisez-vous vos donateurs ?

A

Oui, bien sûr. Donc la plus grande partie des fonds privés, c'est la collecte grand public. Ça, c'est la stratégie qui a été développée ces dernières années en termes de collecte de fonds. Mais qui nécessite beaucoup d'investissement, d'avoir beaucoup de ressources humaines sur place, une base de données de donateurs existants au potentiel qui peut mettre du temps ou qui peut être cher à acquérir, qui nécessite une certaine notoriété aussi de Handicap International dans le pays. On considère aujourd'hui qu'on est arrivé au maximum de ce qu'on pouvait atteindre en termes de collecte auprès du grand public, que nous appelons la collecte marketing. Et donc on va bien maintenir nos efforts parce que ça représente une part importante de notre budget et on ne considère pas que c'est le type de collecte qui va pouvoir augmenter à la limite. On va la maintenir le plus haut possible, mais on considère qu'elle n'a pas une capacité de croissance importante dans les prochaines années. Les 2 origines de fonds privés qui ont une capacité de croître dans les prochaines années, c'est d'abord les legs, puisque comme on a derrière nous 40 ans de collecte grand public, il y a beaucoup de personnes qui donnent à Handicap International depuis plusieurs années, qu'il faut attacher à notre organisation, à nos valeurs, et qui vieillissent et donc vont pouvoir si elles le souhaitent faire un leg à Handicap International. Donc on a depuis plusieurs années déjà, une augmentation des dons qui proviennent des legs. On sait aussi qu'on est plus démographique dans ces pays d'Europe et d'Amérique du Nord, dans une génération où en gros les baby-boomers vont décéder dans les prochaines années et on va être dans une période importante de transmission de patrimoine d'une génération à une autre. Et donc des personnes qui sont de plus en plus au fait de pouvoir léguer une partie ou la totalité de leur patrimoine à des associations. Le 2e, c'est la philanthropie et le mécénat, donc des grands dons. La généralité du grand public va être en moyenne 50 ou 100€ qu'une personne va faire par an. Mais quand on parle de grands dons, il faut considérer des dons d'au moins 10000€, voire jusqu'à plusieurs millions d'euros. Et pour pouvoir faire ces dons, on considère que la personne a un projet philanthropique, qui veut être en contact avec une personne de l'organisation pour s'assurer qu'on va bien utiliser l'argent de la manière dont elle le souhaite et qu'on va être en capacité d'évaluer l'impact de son don. Et c'est donc là qu'il y a une partie qui peut être affectée sur des projets, pas la totalité, mais on peut le faire parce qu'on considère que, pour une personne qui sépare un doudou 200000€, Ben en fait elle peut avoir envie et c'est tout à fait légitime, de savoir comment va être utilisé son argent, sur quel projet, etc. et de pouvoir réfléchir avec vous là-dessus. Donc, là, pour le coup, je ne pensais pas forcément un type de collecte qui a été beaucoup développé par handicap international ces dernières années. Donc on a un peu de retard à rattraper entre guillemets en termes de stratégie. Mais maintenant on a les équipes et les outils qu'il nous faut pour développer cette chose là et en plus. Il n'y a jamais eu autant de fondations dans le monde, il y a une augmentation des inégalités qui fait aussi qu'il n'y ait jamais eu autant de milliardaires. Et les entreprises ont de plus en plus conscience qu'elles doivent faire de la RSE en gros, et donc tout ça doit favoriser le fait de augmenter au global les gens qui vont pouvoir être allouées à la philanthropie et au mécénat. La priorité ça va être de maintenir la collecte grand public le plus haut possible, augmenter les legs, augmenter les fonds publics.

Patrice

Tu as mentionné la question d'avoir de la ressource humaine importante pour la collecte grand public et la nécessité d'avoir une base de données des financeurs ou potentiels financeurs, ce qui m'amène à te demander les difficultés que vous rencontrez dans votre recherche de financement.

A

Alors je n'étais pas assez clair dans ce que j'ai voulu dire. On considère aujourd'hui qu'investir dans la collecte grand public est moins rentable qu'investir dans des legs et dans les grands dons. Si on voulait développer la collecte grand public dans des nouveaux pays par exemple, ça nous coûterait plus cher que si on voulait développer la recherche de philanthropes dans ces pays-là et donc notre stratégie, ça va être de ne pas mettre nos efforts à l'avenir dans le fait de développer davantage la collecte grand public, on va la maintenir dans les pays où elle existait déjà, mais ce qu'on va aller chercher à développer, à investir concernant des dépenses directes et de ressources humaines, ça va être sur les legs et sur les grands dons. C'est ça que j'expliquais. Après, effectivement, il y a eu un sacré choc en début d'année avec le gel des financements américains qui représentait 20% du financement de notre mission sociale, qui est de 30 millions d'euros qui ont été mis en suspens du jour au lendemain, et la baisse globale de l'aide publique au développement. Donc depuis le début d'année, on a des mesures d'austérité très fortes pour justement voir de quoi va être fait l'avenir comme les fonds institutionnels représentaient 70% de notre budget. C'est donc une part importante de notre budget qui est incertaine aujourd'hui. Et donc on a un gel des recrutements, un gel des déplacements et un gel des séminaires. Aujourd'hui, toute personne qui part n'est pas remplacée. Sauf s'il considère que justement son poste a été potentiel pour l'avenir de l'organisation et donc typiquement, les postes qui ont plus de chances d'être maintenues si une personne partait ce serait justement dans la recherche de fonds publics ou de fonds privés, parce qu'on sait qu'on va avoir besoin d'augmenter nos ressources dans les prochains mois, dans les prochaines années. Et donc quand il y a eu cette coupe aussi qui a été faite, ce gel des financements américains a généré beaucoup d'arrêt des projets qui étaient financés par l'USAID en général et donc du coup ça aussi réduit de manière importante les effectifs sur le terrain. Donc on a fini l'année 2024 à plus de 5000 collaborateurs aujourd'hui pour différentes raisons, mais ça peut être aussi pour des postes qui devaient déjà finir, on est plutôt autour de 4000, donc il y a eu une. Forte réduction des effectifs de Handicap International et on reste de manière très attentive à notre masse salariale pour justement s'assurer qu'on va pouvoir passer cette crise de la baisse des financements institutionnels.

Patrice

Et qu'en est-il des difficultés propres à l'équipe dans la recherche de financements, mis à part la baisse de l'aide publique au développement voire du gel des fonds américains ?

A

Non mais, je pourrais parler de ça toute la semaine que je n'aurais pas tout expliqué parce que c'est des métiers qui sont quand même assez complexes. Donc si on est assez, bah on n'est jamais assez parce que la collecte de fonds privés, elle est assez illimitée. Tu vas pouvoir toujours identifier une nouvelle fondation, une nouvelle entreprise dans de nouveaux pays, et cetera. Donc tu pourrais toujours être plus. Après, on a toujours un peu de pragmatisme de se dire au regard des objectifs qu'on se fixe, est-ce qu'on s'est bien dimensionné et donc toujours de rentabilité, enfin pas mal de rentabilité chez Handicap International. Combien on est en capacité de collecter pour combien de dépenses directes ou de ressources humaines. On

va toujours regarder une personne de plus qu'on embaucherait sur ce poste là en considérant qu'elle nous permettrait d'aller collecter tant d'euros en plus et être très rentable ou pas ? Donc aujourd'hui, je pense qu'on est bien staffé pour ce qu'on doit faire. C'est sûr que si on était plus, on pourrait collecter plus. Mais comme j'expliquais plus tôt, le fait de pouvoir bien gérer notre masse salariale est un gros enjeu actuel, donc on est bien déjà chanceux de pouvoir maintenir les postes sur ces sujets-là. On a certes beaucoup plus de pression qu'auparavant parce que du coup on sait que la part des financements institutionnels risque de baisser demain et on va attendre de la part des fonds privés de pouvoir augmenter aussi demain. Pour autant, on sait que les fonds privés ne sont pas en capacité de prendre le relais de manière automatique parce que si on connaissait les moyens d'aller trouver 30 millions d'euros en fonds privés, ça fait longtemps qu'on aurait fait les investissements pour le faire. Il y a aussi des choses qui prennent du temps et la collecte de fonds privée auprès des grands mécènes, c'est beaucoup de relationnel aussi avec des personnes qui veulent prendre, fait avoir confiance pour investir de l'argent dans notre projet et donc ce n'est pas en créant un poste demain qu'on va obtenir un gros après-demain. On considère que pour aller négocier un grand don, c'est au moins 18 mois de négociations. Donc tout ça prend du temps et une journée type on en n'a pas. Aujourd'hui on a des donateurs qui nous soutiennent et notre objectif c'est de faire en sorte qu'ils continuent de nous soutenir le plus longtemps possible et éventuellement qu'ils augmentent la hauteur de leur don. Et ensuite l'objectif, c'est d'aller convaincre de nouveaux donateurs et donc là on va avoir toute une logique de recherche pour voir qui pourrait être un nouveau donateur de demain et ensuite d'approches pour aller les contacter et les convaincre, toujours en évaluant le don qu'on pourrait attendre, **le montant du don qu'on pourrait attendre d'eux** pour bien prioriser nos efforts là où le taux de transformation pourrait être le plus important.

Patrice

Ok merci. J'aurais une autre question vue qu'on se rapproche de la fin de cet entretien. On termine probablement dans 3 minutes. Comment évaluez-vous votre stratégie ? Par exemple, tu m'as dit que tu travailles depuis plus 4 ans là. Est-ce que depuis ce temps, tu as un mécanisme qui te permet de voir d'où est-ce que vous êtes parti, où vous en-têtes ?

A

Deux éléments de réponse. Donc au niveau global de Handicap International, on a une stratégie, donc on était sur une stratégie à 10 ans, 2016 - 2025 qui se finit cette année. Donc dans sa stratégie y avait un volet sur la recherche de financement privé et donc il y a une évaluation des résultats de cette pratique qui a été faite, à mi-parcours et là en fin de parcours pour voir mieux si les objectifs qu'on s'était fixés ou la stratégie qu'on s'était fixée ont été un succès ou pas. Et sinon, pourquoi et quels sont les points d'amélioration à mettre en œuvre ? Et depuis plusieurs mois, on travaille aussi sur notre future stratégie. Donc là on est sur une période plutôt de 5 ans, 2025-2030, parce qu'on a déjà pas mal de choses à se projeter sur la fin de l'année. Cette stratégie était en cours de finalisation quand il y a eu la coupe des financements américains, donc elle est écrite. Mais il y aura un vote à l'automne ou avoir un autre conseil d'administration pour savoir si on peut appliquer telle quelle la stratégie telle qu'elle a été imaginée, ou si elle nécessite d'avoir des ajustements importants au regard de tout ce qui s'est passé depuis le début de l'année. On voit du coup quand est-ce qu'on va commencer à la mettre en œuvre. Ensuite, une stratégie sur les fonds privés. Bah c'est quand même assez

facile de livrer, c'est à dire qu'au début de l'année on se fixe un objectif financier et à la fin de l'année on regarde si cet objectif est atteint ou pas. Donc c'est assez efficace de regarder du coup chaque année, pays par pays, combien est-ce qu'on a collecté ? combien est-ce qu'on a dépensé ? Est-ce que c'est mieux ou moins bien que l'année précédente et est-ce que c'est à la hauteur de ce qu'on avait imaginé pour l'année en cours ? Et donc on regarde ensuite, on fait une construction budgétaire. Et donc pour faire ces estimations, on a essayé des hypothèses, vérifiées ou pas. Et on fait ce travail tous les mois, de vrais suivis et on se demande est-ce qu'on va être en capacité d'atteindre le montant qu'on avait prévu comme objectif en 2025 au regard des dons qu'on a déjà reçu et tout ce qui est en négociation, etc.

Patrice

Merci, c'est très clair pour moi. Bon juste une dernière question et on va arrêter. Quels conseils donnerais-tu à une association qui souhaite s'impliquer à fond dans la diversification de ses sources ?

A

Il n'y a pas un seul conseil en fait. Je pense qu'il faut vraiment regarder ce que fait cette association et quelles seraient les sources de financement les plus pertinentes au regard de son modèle économique, des actions qu'elle met en œuvre, des populations qu'elle souhaite toucher ? Enfin, il n'y a pas de conseil en fait. Ce serait de faire un diagnostic, de faire une analyse, une étude de marché en fait pour voir au regard de ce que l'association fait et des financements qu'elle obtient déjà, qu'est-ce qu'elle devrait mettre en œuvre pour aller chercher quel autre type de financement ? Et d'avoir une logique, comme on le disait, vraiment de rentabilité. C'est-à-dire, si on pense qu'on peut obtenir 100 euros auprès de telle nouvel acteur, en fait, qu'est-ce que ça représente en termes de coût direct, en termes d'investissement en ressources humaines, en termes de l'animation ensuite de la subvention et don, et de regarder au final si c'est rentable ou pas et en termes de compétences aussi est-ce que ça nécessite des compétences nouvelles que l'association n'a pas, ajoutées à ce qu'elle a déjà.

Patrice

Eh bien merci. Pour tout ce temps consacré à cet entretien et pour toutes ces informations partagées.

A

Super ! Bonne journée, au revoir.

CNFA

Entretien en visioconférence

Patrice

Bonjour et merci d'avoir accepté de participer à cet entretien que je réalise dans le cadre de mon mémoire de fin d'étude, dont je t'ai partagé l'intitulé par mail. Il devrait durer environ 40 minutes, sous réserve du temps que tu prendras pour répondre. Si cela te convient, je te propose de commencer par te présenter ainsi que l'organisation que tu représentes dans cet entretien.

M

Ok moi c'est le Docteur **M**. Je suis titulaire d'un doctorat en sociologie, spécifiquement sur le volet genre et migration. J'ai une dizaine d'années d'expérience dans le domaine d'intervention au sein d'ONG, particulièrement au Niger, mais ailleurs aussi. Ma dernière structure où j'étais responsable de projets, c'est un projet qu'on appelait USAID est loi. C'est un financement de l'USAID sur un projet dans le domaine des chaînes et des valeurs. Le projet a son accès sur la chaîne de valeurs agricoles, la chaîne de valeurs du bétail et la chaîne de valeur de nutrition qui étaient les trois chaînes d'intervention du projet qui a comme but, non seulement d'organiser les paysans pour produire assez, mais aussi de mettre en place un marché là où les paysans pourraient facilement écouler leurs produits. Donc voilà toute la problématique qui était au centre de ce projet. C'est un projet assez promoteur dans la mesure où il intervient dans toutes les régions du pays. Comme tu le sais bien, au Sahel, on a de fortes sécheresses qui frappent la population. Et le projet était venu avec une innovation pour emmener les agriculteurs à faire preuve d'une certaine technicité pour faciliter la production à un temps record, dans la mesure où, au Niger, s'agissant des pluies, on a que 3 mois de pluie par an. Donc, si on arrivait à faire le transfert des technologies à l'endroit des agriculteurs, ça va non seulement faciliter la récolte, mais également la production pour faire en sorte que les différentes zones d'intervention aient une certaine suffisance alimentaire. Donc voilà toute la problématique. Et dans la mise en œuvre de ce projet, l'approche centrale est l'approche genre-transformateur, parce que le plus souvent dans les interventions des projets, on a l'impression de laisser une couche importante de la population arabe. Il s'agit des femmes et des hommes, donc cette approche genre-transformateur voudrait également améliorer le leadership des jeunes et des femmes et également les accompagner pour qu'elles soient actrices tout au long des différentes chaînes de valeurs. Alors, le projet a fait plus de 3 ans d'intervention au pays avant que la décision du président américain ne tombe. C'est un projet qui dépendait exclusivement de l'aide de l'USAID, l'aide américaine. Alors, je pense qu'il ne faudra pas replacer aujourd'hui la problématique du financement uniquement dans ce nouveau contexte américain, il faudra la replacer depuis le début du conflit russo-ukrainien. C'est ce conflit qui a réorienté la vision des bailleurs et la vision des décideurs politiques. À partir du moment où ils ont décidé de réorienter une partie de leur aide vers l'appui pour la souveraineté de l'Ukraine, beaucoup de pays se sont vus dans une situation où ils n'ont plus accès aux aides qu'ils avaient par le passé. Je fais allusion par exemple à une institution que j'ai connue, Pathfinder, qui dépendait en partie des aides de la Netherlands. Avant le début du conflit, Pathfinder avait la confirmation de la Netherlands pour le financement d'un autre grand projet qui devait couvrir tout le Niger. Mais quand le conflit a débuté, le pays est revenu sur sa décision pour dire que les priorités de l'État ont changé. Donc, je pense que les organisations

internationales ont le devoir aujourd'hui de trouver une autre source de financement pour ne pas dépendre exclusivement des financements des grandes puissances. Sinon tous ces financements de grandes organisations sont appelés à mourir. Aujourd'hui, tu vois, un projet comme le projet l'USAID est loi dont l'intervention a permis de soulager une grande partie de la population, mais qui était obligé de fermer ses portes avant la fin de la durée de vie du projet. C'est un projet de 5 ans qui s'est arrêté au bout de 3 ans. Ce qui a occasionné beaucoup de souffrances, non seulement à l'endroit des employés de la structure, qui ont perdu leur boulot. Mais également à l'endroit de la population qui avait commencé à bénéficier d'un transfert de technologies, sans totalement assimiler ces technologies, que le projet a pris fin. La population s'est donc trouvée face à un double dilemme. Le premier dilemme du au fait qu'elle avait commencé à délaisser leur ancienne pratique agricole. Et un second dilemme puisqu'elle n'a pas totalement assimilé le transfert de la nouvelle technologie. Les agriculteurs en sortent donc les plus grands perdants. Abandon de l'ancienne pratique agricole, non assimilation de la nouvelle et arrêt soudain du projet. Et Je ne sais même pas comment ils vont s'y prendre pour continuer à survivre et pour continuer à fructifier leur pratique agricole. Là, c'est un véritable coup dur. Non seulement pour l'institution, mais également pour les bénéficiaires directs, qui sont tous vulnérables. Mais je t'avoue que pendant les 2 et 3 premières années d'intervention du projet, le transfert de technologies qui a été facilité par beaucoup d'experts internationaux, a soulagé les agriculteurs et leur a permis de booster un tant soit peu leur production agricole.

Patrice

Ok merci pour toutes ces informations très détaillées qui me permettent d'en savoir plus sur le projet que vous avez mené mais aussi des enjeux liés aux financements institutionnels. Mais si on revenait à l'association, quelle était la taille de l'équipe ? Le projet embauchait combien de personnes ?

M

De façon directe, une centaine de personnes. Et de façon indirecte, je ne peux imaginer combien de personnes profitait de cette centaine de personnes qui étaient embauchées, surtout que les gens étaient payés en dollars.

Patrice

Est-ce qu'il ne vous est pas venu à l'esprit de penser à un cofinancement voire à diversifier les sources de financement de ce projet, avant la rédaction du dossier ?

M

Tu sais, au Niger l'USAID était un bailleur de confiance. Si vous avez le quitus de l'USAID, vous pouvez ne pas manquer de projet jusqu'à x temps. Et l'institution en question Intervenait spécifiquement comme je te l'avais dit, sur la chaîne des valeurs et aujourd'hui il n'y a pas beaucoup de bailleurs qui finançaient les chaînes de valeur. L'USAID avait un programme spécifique pour l'amélioration de la production agricole. C'est un grand programme et ils ne financent pas seulement au Niger, mais presque dans toute la sous-

région. Et nous, c'était un appel à candidatures qui était lancé par l'USAID. Il faut souligner que ce projet faisait déjà suite à un ancien projet qui est plus financé par l'USAID pour 5 ans, et ce projet également était venu avec d'autres spécificités et d'autres améliorations pour renforcer l'idée précédente. Le projet était obligé de fermer ses portes et de quitter le pays. Aujourd'hui, quand tu pars au Niger, c'est comme si l'USAID est loi, et CNFA qui avait conduit le projet n'avait jamais existé.

Patrice

Après cette expérience, quelle place accordes-tu à la diversification de sources de financements ?

M

Déjà pour la survie des ONG, il ne faut jamais se fier à un seul financeur. J'ai vu plusieurs cas de structures qui avaient des bailleurs qui, petit à petit, se sont retirés, les laissant en panne. Et ces structures ayant du mal à acquérir la confiance d'autres bailleurs, se trouvent davantage en panne. Aujourd'hui, les bailleurs préfèrent financer les structures avec lesquelles ils ont l'habitude de travailler plutôt que d'en financer une nouvelle puisqu'ils connaissent ses compétences, mais également ses limites. Donc, les organisations pour leur propre survie devraient mettre dans leur agenda, la nécessité d'avoir plusieurs bailleurs, plusieurs partenaires.

Patrice

Et qu'en était-il de votre marge de manœuvre dans la réalisation du projet ? Est-ce que le fait d'avoir un unique bailleur, du calibre de l'USAID, ne vous a-t-il pas placés dans une position de dépendance ?

M

Je ne parle pas spécifiquement de l'USAID, presque tous les bailleurs donnent des directives. Dans leur grande majorité. Un projet avant d'élaborer, le bailleur fait un appel à proposition. Et dans cet appel à proposition, il mentionne un certain nombre de directives à respecter obligatoirement pour espérer avoir ce financement. Là, c'est la première directive donnée par le bailleur et là c'est tous les bailleurs. La 2e directive, c'est lors de la programmation des activités. Avec l'USAID, on n'a pas de plan d'action chez eux. Non, on fait une programmation annuelle de toutes les activités. C'est-à-dire que chaque année, on fait un atelier de planification des activités où chaque spécialiste propose des activités en conformité avec l'idée qui a été développée dans les documents des projets. Après on soumet à l'USAID qui les valide ou donne des directives à respecter. En termes d'indépendance dans la mise en œuvre des activités, la structure est autonome. L'autonomie y est dans la mesure où la structure a des spécialistes qui sont recrutés sur la chaîne des valeurs nutrition, sur la chaîne des valeurs bétail, sur la chaîne des valeurs agricoles et également un spécialiste genre qui est là pour assurer la prise en compte systématique de la dimension genre dans toutes les activités qui seront menées sur le terrain. Ces activités sont menées avec une certaine transparence et une

indépendance des spécialistes. Et là, je pense que l'USAID n'intervient pas pour dicter des procédures de loi. Et au niveau de la procédure financière également, l'institution a sa propre procédure interne dans le décaissement des fonds, dans les appels d'offres, dans le recrutement des consultants. L'USAID n'intervient pas, mais des fois, par exemple pour le recrutement de consultants à l'échelle internationale, ils donnent des directives et peuvent faire des propositions de consultants pour leur expérience dans un domaine spécifique, ou bien pour avoir travaillé longtemps avec cet expert avec qui ils ont eu satisfaction. Et là je pense que la recommandation, on le fait partout, même au sein des universités, on fait toujours des recommandations pour travailler avec X sur un domaine bien déterminé parce qu'on apprécie ces compétences. Patrice, je vais travailler dans ce domaine X donc je recommande à Patrice le Monsieur. Quit à Patrice après l'entretien de décider de l'embaucher ou pas.

Patrice

Si je comprends bien, vous avez été indépendants dans la réalisation du projet parce que vous connaissiez en amont les critères qu'il fallait respecter afin que vous soyez financés. Quel était donc votre stratégie interne de recherche de fonds pour attirer un gros bailleur de l'ampleur de l'USAID ?

M

En fait l'institution en question a son siège aux Etats-Unis, le CNFA. Pour candidater à une proposition, elle mobilise des consultants au niveau international. Ils s'assoyent pour comprendre non seulement la proposition du projet, mais pour également faire une proposition qui répondrait aux attentes du bailleur. C'est dans ce sens qu'une équipe a été formée pour écrire le projet. Mais dans l'écriture du projet, il faut mentionner qu'il y a une bonne équipe du Niger, parce qu'on ne peut pas faire la proposition d'un projet pour le Niger avec les consultants non nigériens. Parce qu'avant tout, il y a la nécessité de connaître les besoins du pays ; et les personnes les mieux indiquées pour connaître ces besoins sont les spécialistes locaux. Donc la rédaction en dehors de consultants à l'échelle internationale, il y a également les différents spécialistes que j'avais mentionné qui intervenait sur les chaînes de valeurs qui ont fortement contribué dans la réalisation du projet.

Patrice

De ce que tu expliques, l'équipe du Niger n'aurait pas participé directement à la recherche de ce financement. Puisque des consultants ont été recrutés à l'international pour le faire.

M

A partir du moment où une partie de l'équipe a contribué dans la rédaction du projet, elle a participé à la recherche du financement. Mais les discussions se faisaient au niveau du siège et à 2 niveaux. Le premier niveau des discussions au siège sur tout ce qui est technique. Mais ces discussions ne sont pas suffisantes

pour décrocher un financement. Le deuxième niveau, c'est le niveau de la proposition technique écrite. Et la proposition a été faite en collaboration avec les spécialistes du Niger, et par conséquent, ils ont participé à la recherche permettant de répondre aux besoins exprimés par le bailleur.

Patrice

Ok je comprends. Et quelles sont les difficultés que vous avez rencontré sur cette recherche de financement ?

M

La première difficulté, qui n'est pas des moindres, est la concurrence. Et le plus souvent, sur des réponses aux appels à projets, on cherche à savoir avec les organisations qui candidatent aussi. Je te donne un exemple, au Niger, si tu candidates avec l'ONG Save the children, c'est impossible que tu aies le financement parce que c'est une grosse boîte. Il y a des domaines spécifiques ou si tu candidates aussi avec le CNFA, d'office tu sais que c'est leur financement. Donc, le premier challenge est de savoir qui est le concurrent en face de soi. Ce challenge va également amener l'institution à constituer une équipe forte. Parce que le plus souvent, tout ne se joue pas qu'à la proposition du projet. C'est l'expérience de l'institution dans la conduite d'un projet de grande envergure. Imagine une institution qui a l'habitude de gérer une enveloppe de 100000000 d'euros, de dollars ou de 110000000 dollars ? On ne va pas la comparer avec une autre institution qui a l'habitude de gérer des enveloppes de 30000000 dollars. À partir du moment où le montant proposé pour le projet est un montant colossal, l'expérience du projet compte dans l'exécution des projets de grandes envergures. En dehors de cette expérience, il y a également la qualification des personnes qui vont constituer l'équipe de recherche. La qualification des personnes qui seront recrutées sur le terrain. Parce que le plus souvent, le casque psychique de l'USAID, avant de vous accorder l'enveloppe, ils ont besoin de voir les profils des personnes qui vont constituer l'équipe même dans la constitution de l'équipe, si vous n'avez pas une équipe de taille. Même si la proposition est de qualité, vous pouvez rater le financement. Et sachant pertinemment qu'au niveau local il y a certains domaines où il n'y a pas de grosses pointures. Une institution quand elle prend ton CV, tu dois écrire une lettre d'engagement pour dire que tu t'engages à aller avec cette structure.

Patrice

J'avoue noter pas mal de choses. Sinon, n'avez-vous pas aussi pensé comme stratégie de travailler en consortium ?

M

Il n'y a pas de projet financé par l'USAID qui ne soit pas en consortium. Et de manière générale presque tous les projets sont aujourd'hui en consortium. Surtout que l'USAID est dans la logique de transfert de compétences vers les structures locales. Donc dans cette mesure, une structure internationale est obligée de

coopérer avec une structure locale du lieu où elle compte mener le projet afin de faire une proposition et là aussi, ça fait partie du challenge. Dans cette mesure on cherche toujours de petites structures qui ont de l'expérience qualifiée dans le domaine recherché.

Patrice

C'est vrai que depuis nous évoquons le projet que vous avez mené au Niger grâce au financement de l'USAID, qui est un bailleur institutionnel. Mais je souhaiterais qu'on parle aussi de financements privés. N'envisagiez-vous pas de recourir à ce type de financement comme alternative pour votre projet ?

M

En fait, le financement s'est arrêté au moment où on s'y attendait le moins. Il n'y avait aucune préparation derrière. La décision du gel des fonds a été soudainement prise avec une mise en application le lendemain. Or la recherche d'un financement n'est pas quelque chose qui se fait de façon tout azimut. Par exemple, pour l'USAID, avant d'avoir le financement, vous pouvez faire un an. En train de faire des aller et retour. En plus du fait qu'il y a des périodes propices durant lesquelles chaque bailleur lance son appel à candidature. Donc la situation était arrivée au mauvais moment de l'année où il n'y avait pas d'appels à candidature où les potentiels bailleurs qui financent beaucoup de structures au Niger ont décidé de se retirer donc c'était un coup dur. Et l'institution a décidé de plier bagage et de donner les droits de chaque personne qui était mobilisée dans le projet. Le projet est à l'arrêt, en attente d'une reprise dont personne ne connaît la date exacte.

Patrice

Tu as mentionné que l'obtention du financement de l'USAID a pris un an, avec de nombreux allers-retours et probablement un suivi rigoureux du dossier. J'aimerai donc te demander : quelle stratégie avez-vous mise en œuvre pour évaluer votre efficacité dans la recherche de financement ?

M

Pour commencer il faut savoir que pour notre structure, chaque six mois on faisait l'évaluation des performances des employés. Au cas où l'employé est performant, il bénéficie d'une augmentation de salaire. Puisque la performance d'une structure dépend de celle de ses employés. A partir du moment où les employés sont très performants dans l'accomplissement de leur tâche et dans la compréhension des dynamiques complexes, la structure y est également. Dans ce sens, l'USAID fait une évaluation des performances des structures et dresse une liste des structures qui bénéficient de son financement. Ce qui permet aux structures d'avoir une idée de leur performance en fonction de leurs livrables.

Patrice

Comment s'organise votre équipe projet ? Qui fait quoi ?

M

Comme je te l'avais dit, les discussions se font à deux. Le premier entre les sièges. Soit entre le siège de l'USAID et celui du CNFA aux Etats-Unis. Le deuxième est au niveau de la zone d'intervention où l'USAID a des représentants y compris le CNFA, représenté par les Chief of Party (COP). Et dans la structure, il y a le chef de projet volet genre, le responsable volet agricole, le responsable volet jeunesse, le responsable volet bétail et responsable volet nutrition. Mais le volet genre est transversal afin d'assurer une prise en compte systématique des enjeux en lien avec la protection, l'inclusion sociale dans la mise en œuvre du projet. Donc la discussion au niveau pays se fait entre les COP et le responsable du volet chaîne des valeurs au niveau de l'USAID. Et chacun d'eux retransmet les informations à son supérieur.

Patrice

Merci pour toutes ces informations qui relèvent du métier et qui démontrent votre expérience sur le terrain. Maintenant qu'on s'approche de la fin de cet entretien, quels conseils donnerais-tu à une jeune association qui aimerait formaliser sa stratégie de diversification de sources de financements ?

M

Premièrement, je voudrais dire à cette association de chercher à connaître les besoins du bailleur. Parce qu'aujourd'hui si tu ne proposes pas quelque chose qui va dans le sens de la ligne de conduite du bailleur, tu ne peux jamais avoir un financement. Ça, c'est sûr et c'est la première des choses à faire. Parce que chaque 5 ans, les bailleurs déclinent leurs besoins et allouent des enveloppes qui sont dédiées au financement des projets qui répondent à ces besoins. Deuxièmement, aujourd'hui, sur le plan international, le domaine de la protection du genre et de l'inclusion sociale est un domaine à prendre fortement en considération si on veut capter un financement. Quelle qu'en soit la pertinence de la proposition, si le domaine genre n'est pas considéré ou bien pris en compte dans la proposition, il y a un fort risque de voir sa proposition être rejetée. Ou de renvoyer le document et faire des orientations pour que cette considération soit prise en compte par celui qui a fait la proposition. Et la troisième des choses, c'est avoir un background important dans la recherche de financement, l'équipe qu'il faut. Tout tourne autour de l'équipe qu'il faut. Si vous n'avez pas une équipe de taille capable de concurrencer les autres équipes, vaut mieux fermer sa structure et chercher un travail. Donc la diversification de financement partira du fait de connaître plusieurs bailleurs et leurs besoins. Par exemple, aujourd'hui j'ai appris que SNV finance aussi les projets qui sont centrés sur l'agriculture et les techniques agricoles et donc cette structure pourrait aussi financer notre projet qui était limité à un seul bailleur.

Patrice

On est arrivé à la fin de cet entretien qui a duré plus de 40 minutes. Merci de t'être rendu disponible malgré ton agenda assez chargé. Je t'enverrai le mémoire.

M

Je t'en prie. J'ai également été dans cette position, que ce soit pour mon mémoire de Master 2 ou de ma thèse de doctorat et beaucoup de personnes ont accepté que je les interroge. Donc je l'ai naturellement fait pour toi sachant que tu le feras aussi pour d'autres personnes.

Patrice

Merci !

Croix-Rouge française
Entretien en visioconférence

Patrice

Bonjour et merci d'avoir bien voulu participer à cet entretien. Si ça ne dérange pas je vais l'enregistrer et te garder anonyme. Le but c'est de pouvoir bien le retranscrire afin qu'il soit bien exploité après Est-ce que tu veux bien commencer par te présenter, ton poste, tes missions et la structure au nom de laquelle tu réponds dans cet entretien ?

F

D'accord, alors donc moi je suis responsable de partenariat à la Croix Rouge française, ça me permet de t'expliquer aussi comment on est organisé au niveau de la levée de fonds. Donc moi je travaille au sein du département relations entreprise partenariat et philanthropie. Ce qu'on appelle DREPP à la Croix Rouge. On fait nous-même partie de la direction marketing et partenariat stratégique, la DMPS et au sein de cette DMPS il y a deux autres pôles. Le pôle DEC qui est le département d'expérience client. Le département d'expérience clients à la Croix Rouge française, c'est tout le parcours d'engagement grand public et notamment la collecte des cotisations publiques, beaucoup du grand public. La générosité c'est ce qu'on reçoit de manière mensuelle, ou alors en fin d'année pour des débuts plus mutuels. Et ensuite il y a un autre département qui est le département marketing stratégique, qui travaille sur l'offre de la Croix Rouge et qui a une position un peu plus transversale. Donc, nous sommes vraiment dans cette direction DREPP qui a pour objectif de travailler sur les relations avec les entreprises pour diversifier justement les sources de financement de la Croix-Rouge française. Donc l'objectif c'est toujours de répondre à un besoin de la Croix Rouge. Donc à un moment des questions sur l'opportunité sont posées mais c'est vrai que nous, vraiment, notre feuille de mission, c'est de répondre aux besoins de la Croix Rouge en diversifiant les sources de financement du secteur privé. On est organisé par secteur d'activité au sein de ces départements, on est huit je crois, donc on a une responsable de département. Ensuite il y a cinq ou six responsables de partenariat, tous à peu près senior comme sur nos postes et on travaille seul. Donc chacun sur son secteur d'activité qu'on va orienter vers le secteur économique. Moi, ce qui est de ma responsabilité c'est le secteur bancaire. Ça comprend les partenariats avec les banques, les fondations liées aux banques, notamment la fondation du Crédit Mutuel et l'agence fédérale pour ne citer que ces grands partenaires. Je travaille aussi sur tout ce qui est finance et produits financiers solidaires. Tout ce qui est LEA le livret d'épargne pour les autres ou LES, Livret d'épargne, LDS le livret de développement solidaire, etc. On travaille par exemple avec le crédit coopératif pour te donner quelques illustrations. Donc voilà, je travaille avec le secteur bancaire, la finance, et je travaille aussi avec le secteur de la santé. Et ça, on est quand même plusieurs sur ces secteurs parce qu'en fait vous ces des secteurs affaires qui sont stratégiques parce que ça fait pleinement écho. Ensuite, il y a d'autres personnes qui sont sur d'autres secteurs, notamment l'agroalimentaire, il y en d'autres qui travaillent sur le secteur de l'énergie. On est organisé comme ça parce qu'il faut tenir compte du cycle de vie des partenariats, avec des entreprises qui se lassent un tout petit peu, bien que nous ne nous laissions jamais. Et en fait on a aussi besoin de faire du développement, du renouvellement, mais surtout aussi de la prospection. C'est un peu ce qui est éminemment commercial, pas toujours facile, ce implique de bien connaître les

enjeux de notre secteur d'activité. Donc c'est pour ça qu'on est orienté vers les entreprises et qu'on doit vraiment suivre leur actualité. Je vais travailler la veille, etc. Donc voilà ! Est-ce que j'ai bien répondu à ta question ?

Patrice

Oui, tu as très bien répondu d'ailleurs. J'ai noté deux points sur lesquels je veux qu'on y revienne un peu. Tu as parlé au tout début de l'expérience client dans la collecte de fonds grand public. Puis de la recherche de fonds selon différents secteurs, notamment le secteur de la santé, de la finance, le secteur bancaire aussi. Est-ce que cela nécessite d'avoir au sein de l'équipe des profils très particuliers ou tu peux en même temps te mettre sur la recherche de fonds aussi bien vers les banques que vers les financiers ?

F

On a des profils très généralistes au départ. Tout le monde n'a pas forcément de l'expérience dans l'associatif, il y a des personnes qui viennent du secteur privé et qui ont fait toute une carrière dans le sport ou alors dans la grande distribution. Donc évidemment ce sont des richesses. Personnellement, je n'ai pas travaillé dans le secteur privé avant. J'ai découvert ce métier en arrivant à la Croix-Rouge française il y a de cela 5 ans et c'est au fur et à mesure des rencontres et de mon travail que j'ai réussi à monter en compétence. Par contre, je pense que ce qui va être aussi intéressant et que j'ai oublié de te dire sur l'organisation de notre département est notre manière de travailler aussi en transversalité. C'est surtout sur les parties philanthropie et mécénat de compétences. Je voulais aussi y revenir parce que c'est important de t'expliquer l'intégralité des ressources qu'on peut mobiliser comme les ressources financières, matérielles et humaines. Il y a des personnes qui vont travailler sur l'agroalimentaire par exemple, ou les entreprises du retail en hygiène. Et de nouveaux gros financeurs comme Unilever ou Amazon. Il y a aussi toute une partie de don en nature qui doit être gérée. Il y a des personnes qui ne sont pas exclusivement sur du don en nature, mais le fait d'être sur ce secteur, elles sont obligées de le faire. Avant, je travaillais sur l'agroalimentaire par exemple et je faisais beaucoup de don en nature. Et mais c'est uniquement pour des quantités qu'on pourrait qualifier d'industriel. Tout est géré au niveau du siège de la Croix-Rouge française. En fait, on n'a pas la capacité de rentrer dans le détail des besoins de chaque unité locale. Parce que justement il y a une professionnalisation aussi, Non pas que de la levée de fonds, , mais aussi des fondations dans l'entreprise où il y a des personnes qui ont du coup des compétences bien particulières. Parfois aussi dans les fondations d'entreprise, c'est des personnes qui ont fait une très belle carrière et pour les remercier de leur très belle carrière, on les met à la Fondation pour donner un petit peu de force donc ils n'ont pas toujours un niveau d'expertise au niveau du mécénat. Et des fois je travaille avec des directeurs marketing et des directrices. Alors comment te dire qu'ils n'ont pas du tout les mêmes enjeux que nous, ils ne parlent pas vraiment le langage du mécénat. Donc voilà, c'est ça aussi qui est intéressant. C'est de savoir réussir à trouver le compromis du consensus. Parfois on essaye quand même. Je pense qu'il y a beaucoup de compromis quand on veut faire porter des valeurs, porter un discours, ou faire passer des messages. Je pense qu'on a quand même un rôle de sensibilisation en travaillant avec le secteur privé. Qu'on n'est pas uniquement là. Du coup je me dis, quand je suis fatigué de faire de la prospection, OK je n'ai pas touché le jackpot mais au moins j'ai planté quelques graines dans la tête de ces personnes ou au moins de ces organisations. Pour leur dire au fait, c'est qu'il y a d'urgent d'agir. Et je trouve que ça fait partie

d'une certaine manière d'un travail de lobbying, en toute modestie hein. Bien sûr, mais en fait on est là pour leur expliquer que sans eux on ne peut pas faire grand-chose et rien que leur dire et leur expliquer qu'il faut qu'on travaille davantage ensemble, c'est une partie du Job, donc qui n'est évidemment pas valorisée par mon manager. Je lui dis, ce n'est pas dans ma feuille de route, mais je trouve que c'est aussi important d'expliquer aux gens pourquoi il faut s'engager et qu'on ne peut pas se contenter de faire de la valeur que pour soi. Donc voilà ce que je veux dire. Et après il y a une autre chose aussi dont j'aimerais te parler, il s'agit du mécénat de compétence. Est-ce que tu sais ce que c'est ?

Patrice

Oui. Sauf si je me trompe, mais je pense que c'est le fait pour une entreprise de mettre ses collaborateurs à la disposition d'une organisation.

F

Donc il faut aussi comprendre les enjeux. Donc voilà, on a une personne dans l'équipe qui ne fait que ça. Elle fait vraiment matcher les mécènes de compétences qui ont déjà un engagement avec les besoins de la Croix-Rouge française. Donc il y a des gens qui sont envoyés sur des longues missions, plusieurs mois, voire plusieurs années, soit au siège de la Croix-Rouge française, soit au sein des directions territoriales. Ça c'est un peu l'échelle départementale de la Croix-Rouge française. Où je pense bien qu'il y a quelques salariés quand même, parfois aussi simplement dans des plus petits échelons et les implantations locales, donc à l'échelle des villes. Donc voilà, en fonction de leur appétence. Et c'est toujours difficile de faire matcher leur envie et nos besoins. Et ensuite on a une autre personne qui s'occupe de la philanthropie. Ça c'est un peu nouveau. On a travaillé sur une stratégie philanthropie il y a 2, 3 ans. C'était un sujet qui avait été un petit peu abandonné à la croix aux choses, parce qu'on estimait qu'il n'y avait pas trop de potentiel. Mais bon comme tu as pu voir, les Français sont vraiment un fief de gens beaucoup trop riches qui ne distribuent pas leur argent. Non ? il y a un énorme potentiel, voilà en termes de philanthropie, et donc on a vraiment travaillé là-dessus, on a mis en place une stratégie. il y a vraiment une personne qui est dédiée sur ce poste et là il y a des liens à faire. Par exemple, on travaille aussi beaucoup avec les personnes du secteur de la finance. Je travaille avec des banques privées, des fois c'est des fondations de Banque privée qui vont donner. Mais en fait les gens qui vont dans des banques privées sont des gens qui ont quand même des revenus significatifs et donc on essaie de solliciter les entreprises pour qu'elles aient un rôle de prescripteur. Et nous dire par exemple que telle personne ou telle autre peut être intéressée pour faire un don individuel pour la Croix-Rouge française. Aujourd'hui, les entreprises cherchent le plus de cohérence possible, donc elles ont envie de raconter une histoire avec la Croix-Rouge, que l'on fait vraiment du sur-mesure, en tant que responsable de partenariat. Si avec telle entreprise on travaille sur les urgences, eh bien en fait, on va proposer aux collaborateurs de s'engager aussi sur les urgences dans le cadre d'une course par exemple, ils vont courir au profit de la crise nutritionnelle qu'il y a aujourd'hui au Tchad et au Soudan. C'est le dernier truc que j'ai fait. Donc là, une entreprise a donné de l'argent, ils ont proposé aux salariés de faire une course. Ils ont doublé les dons et ça va au profit du Tchad et du Soudan, territoires sur lesquels la Croix-Rouge est présente. Et en plus c'est bien, Ils en parlent à leurs clients et leurs clientes qui sont de potentiel philanthrope on l'espère. Voilà donc, il y a tout un environnement, un petit peu de bouillon culture sur lequel il faut qu'on travaille ensemble.

Patrice

Je retiens qu'il y a énormément à faire. J'imagine bien la charge de travail en interne, mais en même temps c'est aussi très valorisant, parce qu'on sait sur quoi la Croix-Rouge française travaille. Des actions utiles qui touchent à des enjeux majeurs comme la crise du Soudan que tu mentionnes. Donc, au final, lorsqu'un financement est obtenu c'est un soulagement parce qu'on sait qu'il va servir une bonne cause. Derrière cette charge de travail importante, il y a donc aussi cette motivation. Est-ce que c'est ce qui nourrit ta motivation ?

F

Bien sûr ! Je ne serai pas intéressée de travailler pour une organisation à laquelle je ne crois pas, c'est impossible. Alors j'essaie vraiment, et enfin il faut vraiment être de mauvaise foi et pratiquer la langue de bois. Voilà et au-delà de ça, ça demande beaucoup d'énergie la levée de fonds. Alors si on n'y croit pas soi-même, on aurait du mal à embarquer les autres. Et d'ailleurs des fois, on nous demande juste de vendre, je dis entre guillemets, de demander de l'argent pour les projets. Et là vraiment ça ne marche pas, ça ne fonctionne pas parce qu'on ne sait pas le projet et voilà. Mais par contre quand le projet est bien monté, d'où l'importance d'avoir quand même des cours, une expertise en gestion de projet. En fait, il faut comprendre la construction des projets, il faut comprendre chaque ligne budgétaire, il faut comprendre les impacts. Il faut comprendre le cadre logique du projet. Il faut vraiment bien le maîtriser en tant que responsable de partenariat parce que ça, c'est des questions qui sont posées par le financeur et c'est des contraintes auxquelles on va se heurter, il faut qu'on s'assure de le connaître. Notre objectif n'est pas simplement d'encaisser le chèque, il faut qu'on soit présent tout au long du déroulé du projet et s'il y a du retard, s'il y a des événements extérieurs, il faut réussir à tout les expliquer, les justifier. Il faut réussir à anticiper les problèmes, voilà. Donc c'est pourquoi c'est important d'avoir à faire un peu de gestion de projet.

Patrice

Je comprends que c'est très important de se former en gestion de projet et de maîtriser surtout le cadre logique du projet pour lequel on cherche du financement. Puisqu'il permet d'avoir une vue d'ensemble sur le projet et de pouvoir répondre aux questions du financeur.

F

Tout à fait, surtout qu'il y a certains financeurs qui ont envie de suivre ça, qui sont très engagés, et il ne faut jamais les mettre devant le fait accompli. C'est-à-dire à une semaine du reporting, leur dire ah au fait ils nous restent quelques centaines de milliers d'euros à dépenser sans doute faire un avenant pour prolonger l'utilisation des fonds par exemple. Ou au contraire, on n'a plus assez d'argent, et il nous faut absolument une rallonge quoi ? Ou alors nos RH n'ont pas été recrutées à temps, en fait des problèmes dans son projet. Et il y en a d'autres qui font juste un chèque et n'ont pas envie d'être embêtés, ça dépend vraiment. Y en a qui sont

super exigeants et qui ont envie d'un reporting très léger, de faire des déplacements pour savoir comment ça se passe. Et d'autres qui nous font totalement confiance donc ça dépend de chaque entreprise et des fondations avec lesquelles on travaille. Mais le niveau d'exigence, ça serait quand même moindre normalement qu'avec les bailleurs institutionnels. Je crois dans le questionnaire il y avait aussi une question sur la nécessité de diversifier les financements et pourquoi, on va vers les financeurs privés ? Et bien c'est à cause du rapport de dépendance avec les bailleurs institutionnels qui ne nous permettent pas d'agir partout. Il y a certains bailleurs qui nous suivent sur certains territoires et pas sur d'autres. Alors qu'avec les financements privés on a plus de flexibilité, même si c'est très difficile de financer la solidarité internationale avec des bailleurs qui ont leur siège social en France. Ils ont envie de financer leur ancrage, enfin leur ancrage territorial, les pays dans lesquels ils sont implantés aussi et même à l'échelle régionale, parfois maintenant. Ce n'est pas évident pour toute la partie solidarité internationale, ça marche mieux quand même pour ce qui est réseau bénévole en France. Mais certaines entreprises jouent quand même le jeu mais ce n'est pas notre point fort. Et donc il y a plus de flexibilité quand même, c'est moins long en termes du suivi de reporting, ça demande quand même moins d'énergie. Au niveau même du budget, ils sont beaucoup plus flexibles. Alors que je crois par exemple qu'avec les bailleurs institutionnels, si tu changes de 10% son budget prévisionnel, tu dois vraiment leur expliquer pourquoi tu as fait si et ça, etc. Or les entreprises c'est quand même tranquille là-dessus, voilà. Il faut avoir de bonnes relations avec eux, il faut qu'ils soient plus informés, mais ils sont quand même plus à l'aise avec ça. Puis le truc c'est que souvent ils ne veulent pas financer les RH et les frais de fonctionnement. Justement peut-être par manque de professionnalisation de leurs équipes qui connaissent mal notre métier et ne se rendent pas compte que faire de l'humanitaire ce n'est pas juste acheter des sacs de riz quoi. Donc ça demande un gros travail de pédagogie sur la nécessité de faire financer des frais de fonctionnement et des RH, donc là enfin un peu plus compliqué. Il y a aussi la communication dans les entreprises, elles aiment bien communiquer et nous ont fait un petit peu les garde-fous. C'est-à-dire qu'on a des règles de prix. C'est des conventions à chaque partenariat, normalement, à part pour des urgences, on a quelques exceptions. On fait des conventions qui encadrent la communication pour bien respecter les règles du mécénat. Si on est en mécénat, si on fait autre chose comme du sponsoring, donc ça veut dire qu'on peut communiquer, mais il n'y a pas défiscalisation. Mais attention à l'association d'image, il faut être très vigilant avec ça. Et si c'est en mécénat, pour nous la communication doit être valorisée à 10% de la valeur du soutien. Pour dire que l'emblème de la Croix-Rouge on ne peut pas l'utiliser comme ça, on ne peut pas jouir de la notoriété et de la réputation de la Croix-Rouge parce qu'on a donné 20 000€, ça ne marche pas comme ça. On n'achète pas la Croix-Rouge.

Patrice

Tu veux dire en quelque sorte que la Croix-Rouge tient à son indépendance. Mais qu'en est-il des fonds fléchés que vous recevez de financeurs réguliers ? N'y a-t-il pas là moins de possibilités à faire comme on veut et donc de perte d'indépendance au contraire des fonds non affectés, ceux du grand public ?

F

C'est au cas par cas, donc on a tout ce qui est grand public, c'est non affecté sauf les urgences. Les urgences, parfois la Croix-Rouge française va faire un appel à la générosité du grand public et ça s'est décidé suite à un

arbitrage en interne. Est-ce qu'on va faire par exemple, une levée de fonds pour le séisme en Syrie. Est-ce qu'on va faire une levée de fonds pour le Myanmar par exemple en cas de catastrophes naturelles ou est-ce que c'est une mauvaise idée ? Et parfois c'est des décisions qui sont difficiles. Parce qu'on se dit est-ce que ça va marcher auprès du grand public ? Est-ce que ça va les intéresser ? Est-ce que ça ne va pas porter préjudice ? Enfin, c'est vraiment très compliqué parce qu'en fait les urgences il y en a tous les jours. Du coup il faut vraiment réfléchir aux urgences sur lesquelles on va se mobiliser. Et ça aussi, ça dépend des liens de la Croix-Rouge française avec le territoire où il y a eu la catastrophe. Par exemple, s'il se passe quelque chose en Chine, pas sûr qu'on fasse quelque chose parce que la Croix Rouge chinoise est super forte et voilà. En fait, il peut aussi y avoir des sociétés où il y a vraiment tout le mouvement Croix-Rouge qui se mobilise. En Amérique latine par exemple, Il y a peu de chance que la Croix-Rouge française se positionne parce que l'Amérique latine a plus de liens avec la Croix-Rouge américaine. Contrairement en Afrique, notamment en Afrique du Nord ou tout ce qui est aussi Moyen-Orient. On a aussi beaucoup de relations, par exemple avec le Liban où il y a aussi toute une diaspora française, et une diaspora libanaise qui est en France. Donc je donne quelques exemples comme ça, mais là ça fait plus de sens. Donc c'est vraiment en fonction des territoires et des liens de la Croix Rouge française avec les sociétés nationales. Et ça on ne le fait jamais sans l'accord des sociétés nationales par exemple. Ouais, société nationale c'est le nom qu'on donne aux Croix-Rouge. Donc la Croix-Rouge camerounaise est une société nationale. Et tout dépend des relations que la Croix-Rouge française a avec les sociétés nationales. Donc voilà, et si on ouvre un appel à générosité du grand public et là ça peut être fléché sur ce compte, par exemple l'appel à générosité pour l'Ukraine. C'est vraiment le gros appel à la générosité qui a été lancé. Et donc là on peut affecter. Et on est quand même vigilant au fait que des fois on collecte plus que ce qu'on est en mesure d'engager pour les urgences parce que des fois c'est compliqué de savoir comment faire. Donc on encadre ça correctement avec des mentions dans le contrat. Dans lequel on dit que si on n'arrive pas à dépenser tous les fonds pour ce projet, on est libre de l'affecter sur un autre projet. C'est ce qu'on essaye de faire au maximum en respectant le cadre légal. Après moi je trouve bien te parler de tout ce qui est collecte grand public. Ce n'est pas mon expertise. Donc par exemple c'est ce qu'on fait quand on fait des collectes près des collaborateurs pour les urgences. Et pour une urgence, l'entreprise donne 100 000 euros et propose à ses collaborateurs de participer à l'effort. Et on ouvre une collecte qui est co-brandée et que les collaborateurs peuvent donner. Donc voilà, mais sinon c'est du non affecté pour le grand public, et c'est ça qui est super. Ça nous permet de faire ce qu'on veut.

Patrice

C'était justement à quoi faisait allusion ma question. De savoir si vous maintenez le cap d'indépendance au regard de certains financements particuliers.

F

De toute façon, on le répète toujours aux entreprises, que nous sommes là pour travailler ensemble et pour répondre aux besoins de la Croix-Rouge. On n'est pas là pour répondre à une demande des entreprises. On essaie de faire matcher, et ça fonctionne si on a des sensibilités communes, mais parfois on dit non, parce que trop gourmand en communication, ce n'est pas possible. Pas assez généreux, voilà, on n'accepte pas tous les sous mais par exemple, en dessous de 50 000€ à la Croix -rouge française, on ne va pas accepter le projet. On

dit si vous voulez nous soutenir vous pouvez être partenaire, mais par contre on ne va pas être capable de faire un reporting. On ne va pas réussir à vous dire comment on a utilisé les fonds parce que, sinon ça y est c'est trop. On l'a fait dans quelques rares pareils, on le fait que dans quelques exceptions, par exemple avec des financeurs, des fois en fait un effort comme pour des comptes qu'on a envie de développer. Et ensuite 50000€. Trop de travail et ou alors on leur fait un reporting général sur le projet. Eh bien on ne peut pas leur faire le détail ligne par ligne, on ne prendra pas cet engagement ne comprendra pas cette forme d'échange. Et pour être partenaire officiel de la Croix-Rouge française, c'est-à-dire apparaître dans le rapport annuel de la Croix Rouge, et bien il faut 50 000€, voilà. C'est notre porte d'entrée.

Patrice

Ce n'est pas tout le monde qui peut se l'offrir, un branding à 50000 ? Vous composez donc avec des gros financeurs.

F

Eh bien travaille plus avec les entreprises du CAC 40. On travaille même avec des grosses entreprises, moins avec des TPE et des PME parce que ce n'est pas les mêmes moyens, même si c'est un marché qui peut être intéressant. Mais au regard de la Croix Rouge et des ambitions des entreprises qui nous sollicitent en termes de communication, d'association, d'images ; il faut que ce soit un montant qui soit proportionnel en fait. Et nous on fait attention à ça, on fait attention à ce que ce soit équilibré, que ce soit juste, du coup on a une grille de contrepartie qui peut nous aider à la prise de décision. Des contreparties qu'on peut accorder aux entreprises. On a aussi une certaine éthique pour parler d'indépendance. Par exemple, il y a des secteurs avec lesquels on ne peut pas travailler. Pornographie, armement, cigarette. C'est Impossible. Donc voilà, même s'ils nous proposent des fois des choses très alléchantes, on est obligé de dire non. En fait c'est contraire aux valeurs de la Croix-Rouge française. Il y a d'autres secteurs qui sont plutôt dans notre grille. Par exemple, l'énergie. Qu'est-ce qu'on fait de certains partenaires qui ont des comportements qui ont un impact social et écologique négatif ? Eh bien, est-ce qu'on est en mesure de refuser leur argent et de ne pas continuer à accepter de travailler avec eux ? C'était compliqué, puisque c'est des arbitrages qui montent parfois jusqu'au niveau de la direction générale. Donc voilà, mais on ne peut pas faire n'importe quoi.

Patrice

Ok ça me rassure (rire). Comment est-ce que vous vous organisez en interne pour la recherche de financements et quelles sont les difficultés que vous rencontrez ? Externes à l'équipe aussi.

F

OK alors je t'ai beaucoup parlé de toute l'équipe partenariat privée avec les entreprises. Donc nous on est assez bien staffé. Évidemment, on a des difficultés liées à la prospection, des difficultés au niveau de la remontée des besoins au sein de la Croix Rouge française. C'est comme tu l'as compris, on est orienté vers

les entreprises et parfois, eh bien on a du mal à trouver des projets qu'on verrait comme prioritaires à la Croix-Rouge française. Pour dire que tout le monde veut nous solliciter pour dire que mon projet est génial, il faut absolument que vous le vendiez et du coup on se retrouve à la fin de l'année avec 140 projets. Donc des fois on n'arrive pas à répondre à la demande exponentielle des chefs de la Croix-Rouge. Donc ça c'est notre point noir. Au niveau de la collecte grand public, je ne saurai pas trop quoi te dire quels sont les freins, mis à part le fait qu'il faut constamment innover pour ne pas lasser les donateurs et faire de la rétention. Donc on leur envoie des mailings régulièrement. Mais pas trop régulièrement pour ne pas les écœurer, on fait du porte-à-porte, on fait aussi du Street marketing, donc ça c'est du marketing direct dans la rue par exemple. Donc il y a plein de leviers, il faut constamment innover et je vais dire si vous pouvez, n'importe quoi. Enfin. Et faire évoluer nos pratiques. On se forme constamment. On va au séminaire de l'AFF, est ce que tu connais ?

Patrice

Non.

F

C'est important, tu regarderas sur internet Agence française de fundraising. Ils organisent quand même beaucoup de conférences. Ça peut même t'intéresser pour ton mémoire. Il y a pas mal de ressources. Moi-même j'avais fait une formation AFF, donc voilà. Et donc là c'était vraiment tous les professionnels du secteur de la collecte privée qui se retrouvent. Et maintenant je vais te dire quand même quelques mots sur la collecte institutionnelle auprès des bailleurs publics à la Croix Rouge française. En fait, c'est plutôt les chefs de projet qui sont responsables de se débrouiller pour trouver des fonds auprès de l'AFD, FSE+, des collectivités territoriales, etc. Mais il y a quand même une direction à part entière qui n'est pas dans ma direction, c'est vraiment une direction à part entière. Qui est là pour accompagner les chefs de projet dans la formalisation de ces demandes et aussi de centraliser, parce qu'en fait, il ne faut pas que la Croix-Rouge française entre en concurrence avec ses propres projets. Il ne faudrait pas que la Croix-Rouge française demande deux fois le même projet, la même dotation, la même année à l'AFD, il ne faut pas qu'on se mette en confiance. Donc il y a des gens quand même à la Croix-Rouge française qui s'occupent d'accompagner les chefs de projet. Mais c'est plutôt les chefs de projet qui ont la main là-dessus. Elles sont organisées (Elles parce qu'il n'y a pas d'homme) par territoire, il y en a qui s'occupent de la France, d'autres des bailleurs internationaux et d'autres bailleurs européens. Donc voilà, et parce qu'en fait chaque bailleur a ses exigences et sa fiche technique. Donc en vérité ce sont un peu mes personnes ressources, mes traductrices. On peut dire ça comme ça. Ce sont des gens qui comprennent les exigences des bailleurs institutionnels et qui accompagnent le terrain. Bref, qui comprennent le métier comme ça s'appelle à la Croix-Rouge. Ceux qui font la gestion de projet. Donc voilà, c'est le terrain qui fait les demandes et les chefs de projet demandent de l'aide à ces bailleurs institutionnels. Et les bailleurs institutionnels à la Croix-Rouge, une très grande partie, c'est pour financer la solidarité internationale. En fait, à la Croix-Rouge, la solidarité internationale c'est seulement 10% de notre budget. Il faut savoir que la Croix Rouge française à 1,8 milliard de budget. Je vais t'expliquer vite fait, si on a encore le temps. Simplement la répartition des plus grosses enveloppes, en fait, on reçoit beaucoup d'argent de l'État français. Parce qu'en fait on est indépendant, on est auxiliaire des

pouvoirs publics et donc ça signifie qu'on est dans une relation particulière avec l'État. Mais en fait on a aussi des établissements médico-sociaux, sanitaires. C'est -à -dire des hôpitaux, etc. Donc en fait on reçoit des subventions publiques qui sont issues des activités des établissements de la Croix Rouge. Donc c'est financé par l'assurance maladie. Les autres régimes de protection sociale, l'État, les collectivités dans le cadre des politiques sanitaires et sociales, par exemple, en fonction du nombre de lits qu'on a dans un hôpital, on va recevoir un certain montant. Donc ça, c'est vraiment une très grosse partie des produits de la Croix Rouge en fait, et nous on ne cherche pas vraiment de l'argent pour ça. On ne s'occupe pas vraiment de l'activité des établissements. Les fonds de la générosité du public, ce n'est pas pour ça. Et ensuite il y a toute l'activité bénévole et ça, on cherche plus de fonds et il y a l'activité à l'international. Mais voilà, ce qui représente le plus d'argent, c'est l'activité des établissements. C'est clair pour toi ?

Patrice

Oui, c'est très clair. Merci. Je veux savoir, tu as dit que ça fait 5 ans que tu travailles à la Croix-Rouge française. Est-ce que depuis ces 5 ans tu penses qu'il y a des pratiques en matière de financement que vous faisiez et que vous avez arrêté ou amélioré. Et aussi comment évaluez-vous votre stratégie ?

F

Oui, il s'est passé beaucoup de choses. Justement je suis arrivée, le département était un petit peu sinistré, on n'avait plus de chef, on avait plus de directrice. Donc en fait il y avait une personne qui est arrivée quelques mois après mon arrivée. On a fait un gros travail, et cela a pris vraiment plusieurs mois. Pour voir ce qu'il fallait faire. On définit à la fois une stratégie et aussi une feuille de route. Pendant longtemps, par exemple, on était en binôme et là maintenant, chacun est responsable. Ça nous a permis de gagner vraiment en autonomie. On individualise la relation avec le partenaire, on fait vraiment du sur mesure, ça a toujours été le cas. Ensuite, on va se concentrer sur des partenariats stratégiques, ça a toujours été le cas. Avant c'était les mêmes déplacements, les mêmes partenariats stratégiques. Maintenant, on ne dérange pas, on a un petit peu revu nos exigences en termes de contrat de communication. On est un petit peu plus souple. On essaie d'être plus généreux en termes de communication tout en respectant les cadres légaux et sachant que c'est une prérogative des entreprises. Mais on reste tout à fait équilibré. Une grande tendance des entreprises c'est le mécénat de compétences. Malheureusement ils ne veulent faire que du métier, leur compétence à long terme. Ils aiment bien l'engagement du collaborateur c'est-à-dire l'engagement ponctuel. Évidemment ils sont contents même si on leur donne un jour pour faire du bénévolat mais ça c'est la grande tendance. Ça c'est vraiment tu ne peux pas y échapper, c'est vraiment la condition sine qua non pour une aide face à un souci financier. Donc en fait, il faut aussi qu'on modifie nos pratiques et qu'on arrive à leur mettre quelque chose sous la dent. Donc là aujourd'hui, on réfléchit à le retrouver de petites solutions pour permettre à leurs salariés de s'engager. Donc là on a vu l'émergence de plateformes d'engagement collaborateur, je ne sais pas si tu as entendu parler, ça s'appelle Vendredi on habille, développé pendant le covid. On travaille avec eux. On est en train de développer des challenges, on essaie de trouver des solutions pour permettre aux collaborateurs de s'engager. Donc ça, c'est vraiment la chose sur laquelle on travaille le plus parce que sinon on n'arrive pas à faire de prospection et on n'arrive pas à avancer avec les entreprises qui du coup vont préférer des plus petites associations très locales qui vont avoir la possibilité eh bien de leur proposer des activités. On n'est pas. Une agence événementielle en fait donc. Donc on arrive à trouver des choses qui ne sont pas trop contraignantes mais qui permettent de rendre concret le soutien et d'illustrer le soutien. Voilà,

ça fait partie d'un des défis intéressants je pense. Ensuite au niveau de l'amélioration de notre travail, il y a toute la partie philanthropique qu'on a énormément développée, sur lequel on travaille beaucoup. Et ça n'existe pas du tout quand je suis arrivée à la Croix Rouge, donc là ça implique un travail bien de fond et l'étude de la base de données de la Croix Rouge, de tous les donateurs, de rencontres avec des prescripteurs, etc. Donc ça c'est vraiment des choses sur lesquelles on travaille et on pense qu'il y a du potentiel. Là c'est encore tôt et difficile à dire mais pour l'instant on a notre intuition, et c'est quand même confirmé. Donc voilà ensuite, il y a un autre point, c'est un peu bête, mais c'est le volet administratif. Je suis arrivée et même là encore ce n'est quand même pas hyper ouf, mais l'administratif rouge c'est quelque chose. C'est à dire qu'on n'a pas forcément tous les outils comme dans le milieu associatif hein. Voilà c'est des fois ça, du bricolage. Bon ce n'est pas du bricolage hein, j'exagère. Mais c'est vrai qu'on manquait de fluidité dans nos process administratifs. Donc là on assiste vraiment à un gros travail là-dessus. Par exemple, on fait des conventions d'urgence uniquement à partir d'un certain montant, sinon c'est des appels de fonds enrichis. Sinon en fait, on s'écroule. On doit faire trop de conventions qui doivent être signées et visées par trop de personnes. Les process de signature hyper lents, là maintenant on est en train de généraliser un process de signature électronique, etc. Donc là, on essaie quand même de gagner un petit peu en souplesse. De la même manière, on avait beaucoup d'outils de suivi. On a réussi à alléger un petit peu ces tableaux. C'est un gros travail qui a été fait par notre manager et par les assistantes pour réussir à rationaliser au maximum pour faire qu'on passe plus de temps à rechercher des fonds et moins de temps à faire de l'administratif. Ce qu'on appelle une personne qui nous aide dans l'équipe. Voilà la suite pour nous. On a une l'assistante de direction mais on n'a pas d'assistant de vrai. Donc voilà tout ce que je peux te dire sur la manière qu'on a évolué au sein de mon département.

Patrice

Ok merci pour toutes ces informations. J'ai posé cette question en faisant beaucoup plus référence au contexte actuel marqué par le recul de l'aide publique au développement et pour voir si avec le temps vous changer de façon de faire.

F

Ce qui nous a été demandé, c'est de trouver plus de fonds non fléchés pour les urgences à l'international. Du coup, c'est ce qu'on a fait et on a créé un fonds d'urgence, mais qui est très compliqué à faire financer hein. Parce que souvent les entreprises, elles aiment bien attendre que l'urgence arrive pour choisir la crise la plus médiatisée et se positionner là-dessus. Ce n'est pas évident d'anticiper des fonds non affectés sur des jours morts, mais ça fonctionne un petit peu quand même. En fait l'idée du fonds d'urgence c'est de créer des fonds que l'on peut débloquer quand on en a besoin avec plus de souplesse en cofinancement de fonds propres. Donc c'était une demande de la direction des opérations et de notre direction générale, à savoir de trouver plus de fonds non affectés pour l'international. Et bien ce n'est pas facile hein. Voilà mais on essaie de répondre, on essaie de présenter ça. En fait, ça fait partie de notre stratégie à la Croix-Rouge, une stratégie de réponse à la crise. On agit en amont de la crise pour la préparation pendant la crise et après la crise. Donc là on explique qu'il faut qu'on soit présent à toute tout au long de cette crise et qu'on a besoin de répondre avec beaucoup de succès. Ça peut fonctionner avec par exemple des entreprises qui sont urgentistes. On les

appelle urgentistes parce qu'elles nous soutiennent tout le temps mais uniquement pour les urgences. Impossible de se financer un programme de fonds. Par contre, dès qu'il y a une urgence, elles sont présentes. Donc ce sont des urgentistes fidèles. Et donc elles, on essaye un petit peu de les embarquer là-dedans. Mais le problème c'est que ça manque de concret. Et elles ont besoin de rendre des comptes aussi à leur partie prenante, leurs actionnaires, leurs collaborateurs, leurs bureaux, toutes les personnes qui ont un lien avec l'entreprise. Et donc elles ont besoin d'éléments concrets. Donc il faut qu'on illustre. Voilà par exemple, ce qu'on peut leur dire c'est que vous avez donné de l'argent pour ce fonds d'urgence à la fin de l'année, on vous dira à quoi il a servi. Parce que de toute façon, tous les ans, on a des urgences. Voilà, et qui montre qu'on a fait aussi, c'est qu'on a renforcé toute la partie communication auprès des entreprises. Donc maintenant on fait quand même une newsletter, il y a un bulletin partenaire tous les 6 mois. Et les appels à la générosité exceptionnelle. Quand il y a quelque chose de très grave sur lequel la Croix-Rouge est positionnée. Quand on doit faire remonter une information pour lever des fonds, on demande directement et on essaie de renforcer la communication auprès de ces entreprises.

Patrice

Merci pour toutes ces informations très précises. On arrive presque à la fin et veux bien savoir quels conseils tu donnerais à une petite association qui veut diversifier son financement tout en évitant le piège de la dépendance à certains financeurs ?

F

Bon c'est un peu difficile de répondre parce que tout dépend du profil de cette association. On peut être une jeune association, et tout dépend du nombre de salariés. Est-ce qu'il y a une personne qui s'occupe de la communication, est-ce qu'il y a quelqu'un qui s'occupe de la recherche des fonds ? C'est un peu compliqué, tout dépend de la manière dont elle est équipée. De son secteur d'activité aussi, est-ce que c'est la solidarité internationale, est-ce que c'est autre chose. Mais toutefois, je pense qu'il ne faut pas négliger la partie stratégie et feuille de route. Il ne faut pas s'épuiser dans la prospection parce que ça risque d'être vraiment dé primant. Et donc c'est important de cadrer les besoins et de garder en tête qu'il ne faut pas répondre à une demande en étant trop opportuniste. Il faut toujours répondre aux besoins qui ont été identifiés. Je pense que c'est vraiment le meilleur moyen de garder la tête froide et de continuer à répondre à la mission que s'est donnée l'association. Même si parfois ça prend un peu de compromis. Toujours une question d'équilibre, donc voilà. Il faut faire ce gros travail d'analyse de besoins. Et ensuite une cartographie des potentiels financeurs, une veille assidue des appels à projets. Et voilà, ne jamais faire preuve de compromission.

Patrice

Et qu'en est-il de l'équipe. Est-ce qu'il y aurait des profils types ?

Je ne suis pas manager, mais je regarde la composition de mon équipe. C'est des profils assez variés que je regarderai plutôt. C'est plutôt des compétences des savoirs être et de curiosité générale. Des capacités d'écoute qui doivent être très importantes et une vraie rigueur pour des valeurs qui doivent être partagées. Je trouve que l'écoute c'est ce qu'il y a de plus important parce que l'idée c'est toujours de réussir à comprendre les besoins de son association, mais aussi de comprendre les besoins des entreprises et arriver avec des projets clés en main. Avec aucune flexibilité. Donc c'est vraiment capacité d'écoute et d'adaptation. Je dirai d'être un peu orienté solution. Être capable de répondre à des exigences sans renier ses principes. Tout dépend de la taille de l'association. Donc je pense que c'est important d'avoir une personne qui s'occupe de la collecte au grand public et une autre qui s'occupe des relations avec les entreprises. Encore une autre avec des bailleurs. Ce qui est aussi essentiel, c'est de réussir à travailler en transversalité pour pouvoir faire circuler l'information, parce qu'on peut capitaliser sur les enseignements communs et sur des documents aussi, des documents communs. Donc c'est aussi important. Il y a certaines associations qui font le choix de mettre ensemble la communication avec le fundraising, ça été le cas pendant longtemps à la Croix-Rouge française sous le nom de direction du développement des ressources. Maintenant, on a vraiment distingué les deux. Je ne saurais pas vraiment t'expliquer si c'était mieux avant. Je ne faisais pas partie de l'équipe. Je n'ai pas eu l'occasion d'être nostalgique. Mais voilà, c'est deux types de fonctionnement. Mais oui, différentes personnes qui viennent du marketing. Mais en fait je pense qu'il faut savoir écouter et savoir parler. Oui, savoir comprendre aussi. Il y a beaucoup de gens qui viennent des écoles de commerce, des profils assez variés.

Patrice

Bon, écoute merci. On est arrivé au terme de cet entretien qui a duré 1h01. Merci d'avoir accepté cet entretien. Est-ce que tu as des choses que voudrais encore dire, au cas où

F

Bon, écoute, je crois que j'ai été assez bavarde (rire). Je vais t'envoyer un document qui pourra aussi t'aider. C'est sur le transfert des fonds à la Croix-Rouge. Et aussi je veux dire pour terminer que c'est très important de faire preuve de transparence dans l'utilisation des fonds pour être plus crédible.