

Cours abrégé sur la rédaction d'une proposition

Veillez noter : Ce qui suit vous est proposé en titre de guide général pour les candidats du Mécanisme d'octroi de subventions aux peuples autochtones de la Banque mondiale. Les conditions et critères pour la sélection des propositions de projet sont expliqués sur notre site: <http://www.worldbank.org/indigenous>.

Ce cours abrégé sur la rédaction d'une proposition a été extrait du **Foundation Center's Guide to Proposal Writing**, (Guide du Foundation Center pour la rédaction d'une proposition), 4e éd. (New York : The Foundation Center, 2004). Reproduit avec permission.

Introduction

Ce cours succinct porte sur la rédaction d'une proposition. Mais la proposition en elle-même ne suffit pas ; elle doit faire partie d'un processus de planification et de recherche, ainsi que d'approche de bailleurs de fonds institutionnels et de fondations potentiels avec qui cultiver des relations.

Le processus repose sur la conviction qu'un partenariat doit s'instaurer entre l'organisation à but non lucratif et le bailleur de fonds. Quand on passe une énorme partie de son temps à rechercher de l'argent, on risque de perdre de vue qu'il peut aussi s'avérer difficile de distribuer de l'argent. En fait, les dollars apportés par une fondation ou une institution n'ont aucune valeur tant qu'ils ne sont pas rattachés à des programmes solides, conduits par des organisations à but non lucratif.

C'est là un partenariat tout à fait idéal. Les organisations à but non lucratif ont les idées et la capacité propres à résoudre des problèmes, mais ne disposent pas des dollars pour les mettre en oeuvre. Les fondations et institutions sont dotées des ressources financières mais non pas des autres ressources nécessaires à la création de programmes. Réunissez toutes ces entités de manière efficace et il en ressort une collaboration dynamique.

La recherche de dollars en provenance du privé doit se faire étape par étape. Il faut du temps et de la persévérance pour y parvenir. Une fois que vous avez rédigé une proposition, vous risquez de voir un an s'écouler avant d'obtenir les fonds nécessaires à sa réalisation. Et même une proposition impeccablement rédigée, présentée à la bonne porte, peut être rejetée pour de multiples raisons.

La recherche de fonds est un investissement qui s'inscrit dans le moyen/long terme. Vous devriez avoir pour cible de bâtir un réseau de fondations et de financiers institutionnels, lesquels, pour un grand nombre d'entre eux, accordent des dons de taille modeste sur une base assez régulière et pour une part plus restreinte distribuent, périodiquement, des subventions importantes. En franchissant sans relâche les diverses étapes du processus, vous pouvez, chaque année, conserver la plupart de vos financiers réguliers en maintenant un équilibre financier indépendants des « va-et-vient » de bailleurs de fonds plus importants.

Le processus recommandé n'est pas une formule à appliquer à la lettre. C'est une suggestion d'approche pouvant être adaptée aux besoins de toute organisation à but non lucratif et aux particularités propres à chaque situation. La recherche de fonds est un art tout autant qu'une science. Vous devez y mettre votre propre créativité et faire montre de souplesse.

Collecter les informations de base

La première chose à faire lors de la rédaction de la proposition originale est de rassembler la documentation y afférent. Il vous faudra une documentation de référence dans trois domaines : le concept, le programme et les dépenses.

Si vous n'avez pas l'ensemble de ces informations sous la main, identifiez les personnes susceptibles de vous aider à rassembler chaque type d'information. Si vous appartenez à une organisation à but non lucratif n'ayant pas de personnel, la logique sera de vous orienter sur un membre du Conseil d'administration bien documenté. Si vous êtes dans un organisme plus important, il devrait y avoir des services généraux de programmation et financiers capables de vous prêter main forte. Une fois que vous avez identifié votre interlocuteur, définissez les questions à lui poser.

Ce processus de collecte de données rend la rédaction en soi beaucoup plus aisée. Et l'association d'autres parties prenantes au processus aide, par ailleurs, les personnes clés au sein de votre organisme à mieux mesurer la valeur du projet pour l'entité.

Concept

Il est essentiel que vous ayez une idée claire de la manière dont le projet s'intègre dans la philosophie et la mission de votre organisme. Le besoin auquel la proposition répond doit également être explicité. Il faut que ces concepts soient bien articulés dans la proposition. Les financiers tiennent à être certains qu'un projet renforce l'orientation d'ensemble d'une organisation ; vous aurez certainement à les convaincre que tel est le cas du projet en question. Pour que votre argumentaire soit étayé, il vous faudra rassembler des informations de base sur votre organisation et sur le besoin auquel il sera répondu.

Programme

Voici une liste rappel des informations requises sur le programme :

- La nature du projet et la manière dont il sera conduit ;
- Le calendrier du projet ;
- Les résultats attendus et la façon la plus adaptée de les évaluer ; et
- Les besoins en personnel et en volontariat, y compris l'utilisation du personnel existant et des nouvelles recrues.

Dépenses

Vous ne serez pas en mesure de cerner l'ensemble des dépenses associées au projet tant que les détails et le calendrier du programme ne seront pas planifiés. En conséquence, la collecte des principales données financières intervient *après* la rédaction de la partie descriptive de la proposition originale. À ce stade, cependant, il vous faut impérativement esquisser les grandes lignes du budget afin d'être sûr(e) que les coûts sont rationnellement proportionnels aux résultats attendus. S'il apparaît que les coûts sont exorbitants, vous devrez revoir vos plans à la baisse et les rectifier pour en supprimer les dépenses les moins rentables, et ce même dans le cadre d'un don accordé par une fondation.

Composantes d'une proposition

Résumé analytique: Exposé général de votre cas et résumé de la proposition dans son entier (1 page)



Exposé du besoin: En quoi le projet est-il nécessaire? (2 pages)



Description du projet: Éléments de base sur la manière dont le projet sera mis en œuvre et évalué (3 pages)



Budget: Description des aspects financiers du projet, plus notes explicatives (1 page)



Profil de l'organisation: Histoire et structure de gouvernance de l'organisation à but non lucratif; ses principales activités, ses publics et services (1 page)



Conclusion: Résumé des points principaux de la proposition (2 paragraphes)

Le résumé analytique

La première page de la proposition est la partie la plus importante de l'ensemble du document. C'est là que vous donnerez au lecteur une vision instantanée de ce qui va suivre. Plus spécifiquement, le résumé fournit l'ensemble des informations clés et constitue une « arme de vente » destinée à convaincre le lecteur que ce projet mérite d'être étudié dans l'optique de recevoir un financement. Soyez sûr(e) d'y faire apparaître :

Le problème — bref exposé du problème ou du besoin que votre organisme a identifié et qu'il prévoit de traiter (un ou deux paragraphes) ;

La solution — rapide description du projet, y compris ce qui va se passer et le nombre de personnes qui bénéficieront du programme, comment et où celui-ci fonctionnera, pour combien de temps ; et quel en sera le personnel (un ou deux paragraphes) ;

Les conditions requises de financement — explication du montant de la subvention demandée pour le projet et mention de vos prévisions pour son financement dans le futur (un paragraphe) ; et

L'organisation et ses compétences — bref exposé donnant le nom, l'histoire, la vocation et les activités de votre organisme, en insistant sur sa capacité à mettre cette proposition en œuvre (un paragraphe).

L'exposé du besoin

Si le financier poursuit sa lecture au-delà du résumé analytique, vous avez réussi à susciter son intérêt. Votre tâche est maintenant de renforcer l'attention portée par le financier à votre projet en lui permettant de comprendre le problème auquel le projet remédiera.

L'exposé des besoins permettra au lecteur d'en savoir davantage sur les problèmes. Cet exposé présente les faits et témoignages qui sous-tendent la nécessité de conduire le projet et met en évidence que votre organisation à but non lucratif a une bonne compréhension des problèmes et présente, en conséquence, une certaine capacité à les traiter. Les informations utilisées pour étayer le

cas peuvent provenir de personnes faisant autorité dans le domaine aussi bien que de l'expérience propre à votre organisme.

Vous voulez que cette présentation des besoins soit succincte, mais cependant convaincante. Comme tout bon débateur, vous devez rassembler tous vos arguments, puis les présenter dans une suite logique qui persuadera facilement le lecteur de leur importance. Au moment où vous mettez vos arguments en séquence, prenez en compte les six points suivants :

Premièrement, décidez des faits ou statistiques qui donnent le plus de poids au projet.

Assurez-vous que les données que vous présentez sont exactes. Il n'y a rien de plus embarrassant que de s'entendre dire par le financier que les informations communiquées sont erronées ou incorrectes. Une information trop générique ou trop générale ne vous permettra pas de développer un argumentaire décisif pour votre projet. Une information n'ayant pas trait à votre organisation ou au projet que vous exposez poussera le financier à mettre en question l'ensemble de la proposition. Un équilibre doit également être respecté entre les informations données et l'échelle du programme.

Deuxièmement, donnez de l'espoir au lecteur. La situation que vous dépeignez ne doit pas apparaître trop sombre, au point que tout espoir de remède semble vain. Le financier se demandera alors si s'investir dans une solution vaut bien la peine. Voici un exemple de présentation percutante d'un besoin : « Le cancer du sein tue. Mais des statistiques prouvent que des bilans de santé régulièrement conduits permettent de détecter la plupart des cancers du sein à un stade précoce, réduisant ainsi la probabilité de décès. De ce fait, un programme encourageant les bilans préventifs abaissera le risque de mortalité due à un cancer du sein. » Éviter l'exagération et une manipulation trop forte de la fibre sensible.

Troisièmement, décidez si vous voulez faire de votre projet un modèle. Ceci pourrait élargir la base de vos financiers potentiels, mais seuls certains types de projet peuvent servir de modèle. N'essayez pas de recourir à ce genre d'argument s'il ne colle pas avec la réalité. Si vous présentez votre projet comme un modèle, les financiers risquent fort d'attendre de votre organisme qu'il dispose d'un plan de reproduction pour poursuivre son initiative.

Si vous décidez de faire de votre projet un modèle, vous devrez montrer de quelle manière le problème que vous traitez sévit dans d'autres communautés. Assurez-vous d'expliquer en quoi votre solution pourrait aussi bien s'appliquer à d'autres.

Quatrièmement, déterminez s'il est ou non sensé de dépeindre le besoin comme étant critique. Vous êtes en train de demander au financier de pousser plus avant l'examen de votre proposition soit parce que le problème que vous traitez est plus grave que d'autres, soit parce que la solution que vous proposez est plus judicieuse que d'autres. Voici un exemple d'exposé équilibré mais percutant : « L'utilisation abusive de drogue est un problème national. Chaque jour, à travers le pays, des enfants meurent à la suite d'une overdose. Dans le sud du Bronx, la situation est pire ; les enfants meurent en plus grand nombre que partout ailleurs. C'est une épidémie. Notre programme de prévention contre la drogue s'impose, en conséquence, dans le sud du Bronx bien davantage que dans toute autre partie de la ville. »

Cinquièmement, déterminez si vous êtes ou non en mesure de démontrer que votre programme traite le problème différemment ou mieux que d'autres projets conduits précédemment. Il est souvent difficile de décrire la nécessité de conduire son projet sans se montrer critique à l'égard d'autres initiatives. Mais prenez garde de ne pas agir de la sorte. Le financier n'appréciera guère que vous vous montriez critique à l'égard d'autres organisations à but non lucratif. Cela risque de le pousser à regarder de plus près votre propre projet pour détecter ce qui vous incite à bâtir votre cas sur le discrédit d'autrui. Le financier peut avoir investi dans ces autres projets ou risque de s'y intéresser du fait que vous les avez portés à son attention.

Vous devez, si tel est le cas, laisser clairement apparaître que vous avez connaissance d'autres organisations travaillant dans le même domaine que vous et que vous êtes en bon terme avec elles. Gardez présent à l'esprit que les financiers d'aujourd'hui sont très sensibles à la collaboration. Ils sont

même susceptibles de vous demander pourquoi vous ne coopérez pas avec ceux que vous percevez comme vos principaux concurrents. Aussi vous faut-il, pour le moins, décrire en quoi votre travail complète, sans faire doublon, le travail d'autres.

Sixièmement, évitez de tourner en rond dans votre raisonnement. En utilisant un raisonnement circulaire, vous présentez l'absence de solution comme étant le vrai problème. Dès lors, votre solution est proposée comme moyen de résoudre le problème. Le raisonnement circulaire pour la construction d'une piscine communautaire pourrait, par exemple, prendre la forme suivante : « Le problème est que nous ne disposons pas de piscine dans notre communauté. En construire une résoudrait le problème. » Une proposition plus persuasive consisterait à mentionner ce qu'une piscine a apporté à une communauté voisine, lui permettant d'offrir des programmes récréatifs, d'exercice et de rééducation. Cet exposé peut faire référence à une enquête soulignant l'utilisation projetée de l'équipement par le public ciblé et conclure sur les liens entre l'utilisation proposée et les bénéfices potentiels améliorant la vie dans la communauté.

L'exposé du besoin n'a pas à être long et compliqué. Une information brève, concise capte l'attention du lecteur.

La description du projet

Ce chapitre de votre proposition devra compter cinq subdivisions : objectifs, méthodes, personnel/administration, évaluation et viabilité. Les objectifs et les méthodes dicteront ensemble les besoins en personnel et administratifs. Ils deviennent alors le point central de l'évaluation pour estimer les résultats du projet. La viabilité du projet découle directement de sa réussite, et donc de sa capacité à drainer un autre financement. Mises bout à bout, ces cinq subdivisions présentent une image de tous les aspects imbriqués du projet.

Objectifs

Les objectifs sont les résultats perceptibles du programme. Ils définissent vos méthodes. Vos objectifs doivent être tangibles, spécifiques, concrets, mesurables et réalisables dans une période de temps définie. Ceux qui sont à la recherche de subventions confondent souvent objectifs et buts, lesquels sont conceptuels et plus abstraits. En guise d'exemple, voici le but d'un projet assorti d'un objectif complémentaire :

But : Notre programme extrascolaire aidera les enfants à mieux lire.

Objectif : Notre programme extrascolaire de soutien éducatif aidera 50 enfants à améliorer d'un niveau leur performance en lecture comme l'ont montré des tests standard de lecture pratiqués après une participation de six mois au programme.

Le but, dans ce cas, est abstrait : améliorer la lecture ; l'objectif est, lui, beaucoup plus spécifique. Il est réalisable à court terme (six mois) et mesurable (améliorer d'un niveau la performance de lecture de 50 enfants).

Dans cette course aux dollars si âpre, une bonne articulation des objectifs est de plus en plus essentielle au succès d'une proposition.

Dans le cadre d'un autre exemple, il y a au moins quatre types d'objectif :

1. **Comportemental** — Une action sur le plan humain est prévue.

Exemple : Cinquante des 70 enfants participant au programme apprendront à nager.

2. **Performance** — Un certain comportement apparaîtra, à un niveau de maîtrise prédéterminé, dans une période de temps prédéfinie.

Exemple : Cinquante des 70 enfants apprendront à nager en six mois et passeront un test de maîtrise de base de la nage sous l'égide d'un maître nageur qualifié de la Croix Rouge.

3. **Processus** — La manière dont quelque chose se produit est une fin en soi.

Exemple : Nous décrivons de manière détaillée les méthodes d'enseignement utilisées, signalant celles ayant donné les meilleurs résultats.

4. **Produit** — Un élément concret en résulte.

Exemple : Un manuel sera créé à l'usage de l'enseignement de la natation à cet âge ainsi qu'un groupe d'enseignants compétents dans le futur.

Dans toute proposition donnée, vous vous trouverez en position d'exposer un ou plusieurs objectifs de ce type, selon la nature de votre projet. Prenez soin de présenter les objectifs très clairement, de ne pas tomber dans le verbiage en les exposant et de les décrire en une page. Vous pouvez, par exemple, recourir à des artifices de présentation tels que numérotation, puces ou renforcements de paragraphe pour faire ressortir, dans le texte, les objectifs. Par dessus tout, soyez réaliste en fixant les objectifs. Ne promettez pas ce que vous ne pourrez pas tenir. Rappelez-vous que le financier voudra s'entendre dire dans le rapport final que le projet a réellement rempli ses objectifs.

Méthodes

Par le biais des objectifs, vous avez expliqué au financier ce que seront les réalisations du projet. Le chapitre sur les méthodes décrit les activités spécifiques qui seront engagées pour atteindre les objectifs. Il peut être utile de diviser notre commentaire sur les méthodes ainsi : comment, quand et pourquoi.

Comment : Il s'agit là de la description détaillée de ce qui va se produire entre le démarrage du projet et son achèvement. Vos méthodes doivent correspondre aux objectifs préalablement énoncés.

Quand : La partie sur les méthodes doit présenter l'ordre des tâches à accomplir et leur calendrier. Il peut être judicieux de fournir un calendrier de manière à éviter au lecteur d'avoir à retracer par lui-même l'ordre chronologique... Le calendrier indique au lecteur « quand » et lui fournit un autre résumé du projet qui sous-tend le reste de la partie méthodologique.

Pourquoi : Vous risquez de devoir défendre vos choix méthodologiques, notamment si vous êtes nouveau ou peu conventionnel. Pourquoi le travail ainsi planifié conduira-t-il aux résultats que vous prévoyez ? Vous pouvez répondre à cette question de multiples façons, y compris en recourant au témoignage d'un expert et à des exemples d'autres projets qui fonctionnent bien.

La section méthodologique permet au lecteur de visualiser la mise en œuvre du projet. Elle doit le convaincre que votre organisme sait ce qu'il fait, établissant de la sorte sa crédibilité.

Personnel/Administration

Dans la description des méthodes, vous aurez mentionné la dotation du projet en personnel. Il vous faut maintenant consacrer quelques phrases à commenter le nombre de membres du personnel, leurs qualifications et leurs missions spécifiques. Selon la longueur et l'importance de cette information, vous pouvez, dans le cadre de cette partie ou sous forme d'annexe, donner des détails individuels sur les membres du personnel associés au projet.

La « dotation en personnel » peut faire référence à des bénévoles ou à des consultants, tout autant qu'à du personnel salarié. La plupart de ceux qui rédigent des propositions s'abstiennent de

développer les sections « dotation en personnel » pour les projets essentiellement conduits par des bénévoles. Décrire les tâches qui seront entreprises par des bénévoles peut, toutefois, être très utile au lecteur de la proposition. Une telle information souligne la valeur ajoutée par les bénévoles aussi bien que le coût-efficacité du projet.

S'agissant d'un projet faisant appel à du personnel salarié, assurez-vous de bien distinguer dans votre description le personnel travaillant à temps plein au projet de celui utilisé à temps partiel : identifiez le personnel déjà employé par votre organisme et celui qui est recruté spécialement pour le projet. Comment allez-vous rendre disponible une personne dont le temps est déjà complètement employé ?

La qualification des différents personnels a une influence sur les coûts salariaux et sur ceux du projet. Définissez l'expérience pratique que vous exigez de votre personnel clé aussi bien que son niveau de compétence et son bagage scolaire. Si une personne a d'ores et déjà été sélectionnée pour conduire le projet, résumez ses références et ajoutez une brève notice biographique en annexe. Un directeur de projet doté de solides compétences peut influencer la décision d'attribuer une subvention.

Décrivez à l'intention du lecteur les modalités d'administration du projet telles que vous les prévoyez. Ceci est particulièrement important dans le cadre d'une opération de grande envergure, si plus d'un organisme coopère au projet ou si vous avez recours à un conseiller fiscal. Il faut que les personnes responsables de la gestion financière, des réalisations du projet et de l'établissement des rapports soient explicitement désignées.

Évaluation

Il est hors de question d'élaborer le plan d'évaluation une fois le projet clos ; celui-ci doit être intégré au projet. Inclure un plan d'évaluation dans votre projet indique que vous prenez vos objectifs au sérieux et que vous voulez savoir comment les atteindre au mieux. L'évaluation est également un très bon outil de gestion qui, tout comme la planification stratégique, aide l'organisation à but non lucratif à affiner et à améliorer son programme. Une évaluation est souvent le meilleur moyen pour d'autres de tirer parti de votre expérience dans la conduite du projet.

Il existe deux types d'évaluation formelle. L'un mesure le produit ; l'autre analyse le processus. L'un ou l'autre, voire les deux à la fois peuvent être appropriés à votre projet. L'approche que vous choisirez dépendra de la nature du projet et de ses objectifs. Pour chacun des types, il vous faudra décrire la manière dont les informations permettant l'évaluation seront collectées et de quelle façon les données seront analysées. Vous devrez présenter les modalités que vous prévoyez pour rendre compte de l'évaluation et de ses résultats ainsi que le public auquel vous comptez en faire état. Par exemple, les résultats de l'évaluation peuvent être destinés à un usage interne ou partagés avec le financier ; ils peuvent aussi être communiqués à un public plus large. Un financier est d'ailleurs susceptible d'avoir une opinion sur l'étendue de cette diffusion.

Viabilité

Ceux qui accordent des subventions délivrent aujourd'hui un message clair : ils attendent de ceux qui recherchent des subventions qu'ils démontrent de manière très concrète la viabilité à long terme du projet devant être financé et de l'organisation à but non lucratif elle-même.

Il va de soi que la plupart de ceux qui accordent des subventions ne veulent pas prendre d'engagement financier à long terme vis à vis d'un organisme en particulier. Les financiers attendront plutôt de vous la preuve que votre projet est limité dans le temps (avec des dates de démarrage et de clôture) ou qu'il s'agit d'un renforcement des capacités (qui contribuera à l'autonomie de votre organisme dans l'avenir et/ou lui permettra d'élargir la gamme de ses services susceptibles de générer des revenus) ; ou encore que ce projet rendra, dans le futur, votre organisme plus attractif aux yeux d'autres financiers. Avec cette nouvelle tendance à adopter

certaines principes d'investissement propres aux groupes de capital-risque dans l'exercice de la philanthropie, la démonstration de la viabilité financière devient une caractéristique très recherchée d'une demande de subvention fructueuse.

Il vous appartient d'être spécifique sur les flux de financement présents et prévus, à la fois en termes de revenus et de fonds collectés, ainsi que sur la base du soutien financier apporté à votre organisation à but non lucratif. C'est ici un domaine où il est important de disposer de chiffres en réserve et de prévisions toutes prêtes au cas où un éventuel financier les demanderait, même s'il est peu probable que vous incluez ces informations dans votre demande de subvention. Certains donateurs voudront, naturellement, savoir qui d'autre recevra copie de cette même proposition. Vous n'avez pas à être gêné de communiquer cette information au financier.

Le Budget

Rien n'empêche que le budget relatif à votre proposition se résume à l'exposé en une page des dépenses du projet. Votre proposition peut aussi appeler une présentation plus complexe, avec la possibilité d'y inclure une page sur le financement et les revenus prévus ainsi que des notes explicatives des différents éléments de dépense ou de revenu.

Budgétisation des dépenses

Lorsque vous vous apprêtez à constituer le budget, revenez à la partie descriptive de la proposition et dressez une liste de la totalité des postes relatifs au personnel et aux autres éléments constitutifs liés au fonctionnement du projet. Assurez-vous de non seulement lister les nouveaux coûts devant être encourus si le projet est financé, mais aussi toutes les dépenses courantes liées aux éléments qui seront alloués au projet. Dès lors, obtenez de la personne responsable au sein de votre organisme de la tenue des registres comptables les coûts correspondants. Vous risquez de devoir estimer la part des dépenses courantes à mettre au compte du projet et tout nouveau coût tel que les salaires du personnel du projet non encore recruté. Inscrivez les coûts identifiés en face de chaque poste figurant sur votre liste.

La liste de vos postes budgétaires et les calculs que vous avez effectués pour parvenir à un montant chiffré en dollars doivent être résumés sur des fiches de travail à conserver pour vous rappeler comment les chiffres ont été obtenus. Ces fiches de travail peuvent vous être utiles lorsque vous poursuivrez l'élaboration de votre proposition et que vous discuterez cette dernière avec les financiers ; elles constituent également un précieux outil pour suivre le projet une fois celui-ci en cours ainsi que pour rendre compte après la clôture de la subvention.

Une fiche de travail relative à un projet sur an, peut, pour partie, ressembler à ce qui suit :

Poste	Description	Coût
Directeur général	Supervision	10% du salaire = \$10 000 25% prestations = \$ 2 500
Chef du projet	Recruté le 1 ^{er} mois	11 mois à \$35 000 = \$32 083 25% prestations = \$ 8 025
Tuteurs	12 travaillant 10 heures par semaine pendant trois mois	12 x 10 x 13 x \$ 4,50 = \$ 7 020
Espace	Requiert 25% de	25% x \$20 000 = \$ 5 000

bureau	l'espace actuel	
Supervision	20% du coût du projet	20% x \$64 628 = \$12 926

Vos fiches de travail en main, vous voilà paré(e) pour préparer le budget des dépenses. Les coûts, pour la plupart des projets, doivent être regroupés en sous-catégories choisies pour refléter les principaux domaines de dépense. Tous les coûts significatifs doivent être ventilés au sein des sous-catégories, mais ceux de moindre importance peuvent être regroupés sur une ligne. Vous risquez de devoir diviser votre budget des dépenses en coûts distincts « afférents au personnel » et « non afférents au personnel » ; vos sous-catégories relatives au personnel peuvent inclure les salaires, les prestations et la rémunération des consultants. Les sous-catégories relatives aux coûts non afférents au personnel peuvent inclure des voyages, des équipements, des frais d'impression, par exemple, avec un montant en dollars affecté à chaque ligne.

Tableau de financement et de recettes

Un tableau de financement et de recettes n'est pas nécessaire pour un projet typique. Le budget des dépenses représente le montant du financement demandé sous forme de subvention. Mais si la subvention a déjà été allouée au projet ou si vous attendez des activités du projet qu'elles génèrent un revenu, le tableau de financement et de recettes est la place toute indiquée pour fournir cette information.

En détaillant le financement demandé sous forme de subvention, prenez note de tous les dons affectés ; cela donnera une idée de la manière dont de nouvelles subventions peuvent être allouées. Le financement total sous forme de subvention déjà engagée devra alors être déduit de la ligne du budget des dépenses « Total des dépenses » afin que vous obteniez le « Montant à rechercher » ou « L'équilibre requis ».

Toute rémunération prévue devra être estimée et figurer dans le tableau de financement et de recettes. Si, par exemple, vous prévoyez que 50 personnes assisteront à votre représentation chacun des quatre soirs programmés, le prix du billet étant fixé à 10 dollars, et si vous espérez que 20 d'entre elles achèteront chaque soir le livre souvenir à 5 dollars, vous devrez faire apparaître deux lignes de revenu : « Vente de billets » pour un montant de 2 000 dollars et « Vente de livres souvenir » pour un montant de 400 dollars. Comme dans le cas du budget de dépenses, vous aurez intérêt à conserver trace des fiches de travail destinées à l'élaboration du tableau de financement et de recettes pour vous souvenir des hypothèses que vous avez formulées.

Descriptif du budget

La partie descriptive du budget sert à expliquer toute ligne budgétaire inhabituelle et n'est pas toujours nécessaire. Si les coûts sont explicites et que les chiffres parlent d'eux-mêmes, toute explication est redondante.

Si vous décidez de la nécessité d'un descriptif budgétaire, vous pouvez le structurer de l'une de ces deux façons : vous pouvez créer des « Notes explicatives du budget » en insérant une numérotation style notes de bas de page sur les lignes relatives aux postes budgétaires renvoyant aux explications numérotées. S'il est nécessaire d'intégrer une explication plus approfondie ou plus générale, il vous est possible d'organiser votre descriptif budgétaire en texte pur et simple. Rappelez-vous toutefois que la description de base de votre projet et de votre organisation figurent ailleurs dans la proposition, non pas dans le descriptif budgétaire.

Informations sur l'organisation et conclusion

Information sur l'organisation

En règle générale, un résumé sur votre organisation à but non lucratif doit figurer à la fin de votre proposition. Vous risquez d'être enclin à placer cette information en tête du document. Il vaut, normalement, toutefois mieux commencer par « vendre » le bien fondé de votre projet, puis la capacité de votre organisme à réaliser ce projet.

Il est inutile de noyer le lecteur sous des faits relatifs à votre organisme. Cette information peut être aisément transmise en joignant une brochure ou autre communiqué tout prêt. Indiquez au lecteur, en deux pages, voire moins, quand votre organisme a été créé ; énoncez sa mission ; assurez-vous de démontrer en quoi l'objet de la proposition correspond à cette mission ou la complète ; et décrivez la structure de l'organisation, ses programmes et ses compétences particulières.

Parlez de la taille du conseil d'administration, de la manière dont ses membres sont recrutés et de leur niveau de participation. Donnez au lecteur une idée de la composition du conseil. (Il est de bon ton d'inclure dans une annexe la liste complète du conseil.) Si votre organisme est composé de bénévoles ou dispose d'un groupe actif de bénévoles, décrivez la fonction que remplissent ces bénévoles. Donnez des détails sur le personnel, y compris le nombre d'employés à plein temps et à temps partiel ainsi que leur niveau de compétences.

Décrivez le genre d'activités dans lesquelles votre personnel est engagé. Expliquez brièvement l'aide que vous apportez. Dépeignez le public auquel vous vous adressez, tous les besoins particuliers ou inhabituels auquel il est confronté et pourquoi il compte sur votre organisme. Citez le nombre de personnes que vous atteignez par le biais de vos programmes.

En agglomérant toutes les informations sur votre organisation à but non lucratif, mentionnez les compétences de votre organisme, en particulier celles qui se rapportent à l'objet de votre proposition.

Conclusion

Toute proposition doit avoir un ou deux paragraphes conclusifs. C'est un bon endroit pour poser des jalons pour l'avenir, une fois la subvention dépensée. Vous devez, en tant que de besoin, et ce afin de préparer dès à présent vos financiers à vos prochaines demandes, faire une esquisse de certaines activités complémentaires pouvant être entreprises par la suite. Sinon, il sera bon que vous indiquiez comment le projet peut être poursuivi sans l'appui d'une autre subvention.

Cette section est également la bonne place pour intercéder une dernière fois en faveur de votre projet. Répétez brièvement ce que votre organisme compte faire et pourquoi c'est important. Soulignez la raison pour laquelle votre organisme a besoin de financement pour ce faire. N'hésitez pas à ce stade à jouer, modérément, de la corde émotionnelle pour asseoir votre requête.

Que se passe-t-il ensuite ?

La soumission de votre proposition marque, à peu de chose près, la fin de votre implication dans le processus d'octroi d'une subvention. Les procédures d'examen des demandes de subvention varient fortement et le processus de prise de décision prend de quelques semaines à six mois, voire plus. Au cours de ce processus d'examen, le financier peut souhaiter davantage d'informations, en s'adressant soit directement à vous, soit à des consultants extérieurs ou à des personnes faisant autorité dans la profession. C'est là, invariablement, une période difficile pour toute personne à la recherche d'une subvention. Il vous faut de la patience, mais aussi de la persévérance. Certains donateurs décrivent leurs procédures d'examen dans des rapports annuels ou des directives pour la formulation des demandes. Si vous n'avez pas une idée précise du processus, n'hésitez pas à demander.

Si votre dur labeur débouche sur l'octroi d'une subvention, prenez un moment pour adresser une lettre de remerciements au financier pour son soutien. Vous devez également vous renseigner pour savoir si le financier dispose de formulaires, de procédures et de dates butoirs spécifiques pour rendre compte des progrès de votre projet. La clarification de vos responsabilités de « subventionné » dès le départ, en particulier pour ce qui est de rendre compte au plan financier, évitera les incompréhensions et les problèmes plus graves pouvant survenir plus tard.

Un refus n'est pas, non plus, forcément la fin du processus. Si vous n'êtes pas certain(e) des raisons du rejet de votre proposition, faites-vous donner des explications. Le financier avait-il besoin d'informations supplémentaires ? Aurait-il été intéressé s'il avait examiné votre proposition à une date ultérieure ? C'est peut-être aussi le moment de commencer à cultiver les relations avec un financier éventuel. Insérez le nom de ces financiers dans votre liste de publipostage afin que votre organisation leur devienne plus familière. Rappelez-vous...il y a toujours un lendemain !