UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAM

&

Transparency International

|  |  |
| --- | --- |
| Atelier | Atelier de formation des organisations de la societé civile |
| **Titre du Module** | Recherche de Financement : Comment Rédiger une Proposition de Projet/projet de demande de fonds qui soit gagnante |
| **Nom & Prénom du Formateur** | Louis-Roger Ouandji |
| **Lieu:** | Bujumbura - Burundi |

Recherche de Financement : Comment Rédiger une Proposition/projet de demande de fonds qui soit gagnante

Cette formation a pour objectif premier de donner aux participants une compréhension approfondie du processus de mobilisation des ressources et de gestion des financements. Il permettra aussi aux participants de développer des aptitudes pratiques à la recherche et à la gestion des financements. En effet, pour être compétitif dans l’obtention de financements, il vous faut une compréhension suffisante du processus global de gestion de financements. En ceci les participants devraient être capables de justifier leur capacité de gestion des ressources reçues de façon efficace et efficiente.

Plan de L’Exposé

[1. INTRODUCTION 4](#_Toc295633156)

[2. OBJECTIF DE LA FORMATION 5](#_Toc295633157)

[3. METHODOLOGIE DE LA FORMATION 6](#_Toc295633158)

[4. CONTENU DE LA FORMATION ET PLAN DE LA SESSION 6](#_Toc295633159)

[5. LA PROBLEMATIQUE DE LA CORRUPTION : FAITS ET CHIFFRES 7](#_Toc295633160)

[6. RECHERCHE DE FINANCEMENT : TECHNIQUE DE REDACTION DE PROPOSITIONS/PROJET DE DEMANDE DE FONDS 8](#_Toc295633161)

[6.1 Les Etapes à Suivre 8](#_Toc295633162)

[(i) Etape 1 : Pertinence et Faisabilité du projet 8](#_Toc295633163)

[(ii) Etape 2 : L’Evaluation de sa Capacité Interne 10](#_Toc295633164)

[(iii) Etape 3 : Définir les partenaires à approcher 10](#_Toc295633165)

[(iv) Etape 4 : Préparation de la Proposition 11](#_Toc295633166)

[(v) Etape 5 : La Rédaction de la Proposition 12](#_Toc295633167)

[6.2 La Documentation Juridique Préalable au Premier Décaissement 13](#_Toc295633168)

[7. QUELQUES CONSIDERATIONS UTILES POUR QUI VEUT MOBILISER DES FINANCEMENTS 13](#_Toc295633169)

[(i) Pourquoi Emprunter ? 13](#_Toc295633170)

[(ii) Les Sources de Financement 14](#_Toc295633171)

[a. Les sources internes de financement 14](#_Toc295633172)

[b. Les sources externes de financement 14](#_Toc295633173)

[(iii) Les canons en matière de prêt 14](#_Toc295633174)

[a. Le capital 14](#_Toc295633175)

[b. La capacite 14](#_Toc295633176)

[c. Les conditions 14](#_Toc295633177)

[d. Les caractères 14](#_Toc295633178)

[e. Le cautionnement 14](#_Toc295633179)

[8. Conclusion 14](#_Toc295633180)

**Recherche de Financement : Comment Rédiger une Proposition de Projet/projet de demande de fonds qui soit gagnante**

**Par**

**Louis-Roger Ouandji**

**Présentation faite lors de l’atelier de Formation du PNUD sur les besoins de renforcement des capacités des organisations de la société civile en matière de lutte conte la corruption : ‘surveiller et rapporter la corruption’**

**Bujumbura 15-17 juin 2011**

# INTRODUCTION

Le petit Larousse 2003 définit la corruption comme le fait d’être corrompu, dépravé ou pervers. Et si en se fondant sur cette définition, on remonte à l’origine étymologique du mot, on s’aperçoit bien vite que *corruptio* en latin, voulait simplement dire *pourrissement*. La corruption est ainsi sans nul doute, un phénomène de pourrissement qui a des effets dévastateurs sur l’ensemble du corps social et à ce titre, mérite d’être combattu avec la dernière énergie. Nous assistons ainsi depuis quelque temps, à l’émergence d’une société de plus en plus pourrie où, comme le notent par ailleurs les auteurs du Rapport de mission sur l’évaluation des besoins en renforcement des capacités des sociétés civiles en matière de lutte contre la corruption au Benin et au Mali, l’achat des consciences est devenu à l’ordre du jour, la faiblesse d’une culture d’éthique n’est plus à démontrer, l’acte de voler n’est plus un délit, la perception de la corruption elle-même est de plus en plus contrastée, etc.

En face, on retrouve des organisations de la société civile qui ont conscience du mal et qui cahin-caha, essaient d’enrayer ce phénomène devenu rageur dans nos pays. Elles ont le courage et la haute idée que leur combat n’est pas vain et qu’elle n’est surtout pas inutile. Il faut dire que nombreuses sont les études qui démontrent à suffisance que la corruption a un impact négatif sur le plan social, politique et économique d’un pays et qu’elle affecte encore plus les pauvres que les riches ou les représentants de la classe moyenne. A cet égard, des études scientifiquement documentées font ressortir qu’au Kenya par exemple, ceux qui bénéficient d’un maigre revenu sont plus vulnérables aux effets de la corruption que ceux qui disposent d’un revenu moyen ou élevé[[1]](#footnote-1). Ainsi, 74,4% des populations dont les revenus sont faibles déclarent avoir été victimes de la corruption alors que ce pourcentage n’est que de que 61,9% dans les couches de populations plus aisées. Il en va de même pour d’autres catégories socio-économiques telles que l’éducation ou l’emploi où l’on s’aperçoit que ce sont ceux qui ont tendance à être pauvres qui souffrent le plus des effets de la corruption au niveau des emplois ou de l’éducation.

Dans un tel contexte, on peut aisément comprendre que des institutions telles que le PNUD et *Transparency International* se donnent la main pour combattre le fléau et pour ce faire, donner des outils aux organisations de la société civile pour mener à bien leur combat. C’est qu’il ressort assez clairement du Rapport précité qu’outre les faiblesses que l’on peut retenir au niveau des connaissances des acteurs de la société civile sur les textes juridiques nationaux et internationaux, un grand problème se pose dans le domaine de la recherche des financements afin de conduire les actions qui leur sont dévolues dans le cadre de leur lutte.

Dans ce cadre, mon intervention aura pour objectif global de faire en sorte qu’au terme de la session, les participants puissent non seulement être en mesure de présenter une proposition de projet qui a des chances d’être examinée avec bienveillance, compte tenu des argumentaires qui y auront été développés, mais de se situer dans la perspective de leurs vis-à-vis, à savoir ceux qui décident de leur demande de financement.

# OBJECTIFS DE LA FORMATION

Cette formation a pour objectif premier de donner aux participants une compréhension approfondie du processus de mobilisation des ressources et de gestion des financements. Il permettra aussi aux participants de développer des aptitudes pratiques à la recherche et à la gestion des financements. En effet, pour être compétitif dans l’obtention de financements, il vous faut une compréhension suffisante du processus global de gestion de financements. En ceci les participants devraient être capables de justifier leur capacité de gestion des ressources reçues de façon efficace et efficiente.

# METHODOLOGIE DE LA FORMATION

Nous essayerons dans l’heure qui va suivre d’être aussi interactif que possible et la session peut être interrompue autant de sois que les participants le voudront, à condition toutefois qu’ils soient assez patients pour comprendre d’abord les concepts avant de se lancer dans des discussions.

# CONTENU DE LA FORMATION ET PLAN DE L’EXPOSE

La présentation qui sera faite de ce module s’articulera autour de trois points :

1. La problématique de la corruption et comment en analyser les effets en faits et chiffres ; d’où la nécessité de combattre la corruption ; mais, pour cela il faut des moyens.
2. La deuxième partie examinera les techniques de recherche de financement en se basant sur les différentes étapes critiques qu’il convient de suivre si l’on veut au bout de la procédure mobiliser les ressources nécessaires a son projet.
3. Les considérations utiles décrites dans la troisième partie pourraient aider le demandeur de financement à se mettre dans l’esprit de son vis-à-vis et avoir une perspective différente que la sienne du monde de la finance. Un petit aperçu des pièges à éviter lors de la préparation et de la présentation de son projet conclura cette session.

# LA PROBLEMATIQUE DE LA CORRUPTION : FAITS ET CHIFFRES

La corruption s’avère être un phénomène de société dont les conséquences sont multiples aussi bien sur la pauvre que sur la répartition des richesses ou sur le développement. Il s’agit donc d’un problème majeur que nos sociétés sous-développées doivent combattre afin que les pauvres ne soient pas privés d’éducation ou d’emploi et que le développement de nos pays ne soit pas retardé. En effet, a bien s’en rendre compte, les plus vulnerables sont bien obligés de passer par des actes de corruption s’ils veulent bénéficier des services sociaux tant au niveau des hôpitaux que des collèges et écoles pour leurs enfants. Une étude de la Banque mondiale en conclut ainsi que la corruption est en soi un problème de pauvreté tel que les décrivent ces 60,000 pauvres interviewés lors d’une étude sur la corruption[[2]](#footnote-2).

En outre, un rapport publié par l’Union Africaine en 2002 indique que ce fléau coûte plus de 148 milliards de dollars par an aux économies africaines, si l‘on tient compte des coûts directs et indirects qui y sont associés. Ce chiffre représente 25% du PNB de l’Afrique et rend plus onéreux de 20% le coût des marchandises, ce qui ne peut que freiner les investissements et du coup, le développement du continent.

Sur le plan de l’éducation, on s’aperçoit qu’en dépit des grandes déclarations dans divers fora, on n’a pas toujours pas réussi à garantir la gratuite de l’école pour tous les enfants du monde, du fait de la corruption et de la mauvaise utilisation des richesses nationales. En se penchant sur la petite corruption au niveau des écoles, on est vite édifié. En effet, au Nicaragua par exemple, 86% des familles ont dû débourser des ‘contributions’ directement aux enseignants pour que leurs enfants puissent suivre des cours et en Ouganda, un enfant sur dix se doit de payer une dîme.

Il n’en faut pas plus pour se convaincre que le ver est dans le fruit et qu’il faut l’en extirper. Ceci exige des moyens ; c’est en cela que la capacité d’obtenir et de gérer des financements est essentielle pour atteindre les objectifs que l’on s’est assignés en matière de mobilisation de ressources. En outre, il convient de savoir que les bailleurs de fonds ne sont prêts à appuyer que des projets solides, menés par des organisations qui répondent à leurs exigences. Comment, dans ces conditions, réussir à obtenir des financements et garantir un bon niveau d’exécution de ces financements ?

# RECHERCHE DE FINANCEMENT : TECHNIQUE DE REDACTION DE PROPOSITIONS/PROJET DE DEMANDE DE FONDS

## 6.1 Les Etapes à Suivre

Dans une situation de recherche de financement, la première considération en préparant sa proposition est de se dire que le document auquel vous vous attelez a pour but de convaincre votre interlocuteur qu’il a les moyens de résoudre votre problème et donc vos besoins de financement, et que tel que vous le lui présentez, il n’y a pas de raison pour qu’il le rejette. Pour ce faire, un certain nombre d’étapes (cinq au total) devront être suivies.

### Etape 1 : Pertinence et Faisabilité du projet

1. Il s’agit dans un premier temps de se demander si la proposition que l’on s’apprête à soumettre répond à un **besoin défini (la pertinence)**, spécifique ou d’une action spécifique sur laquelle on veut agir (renfoncement des capacités de ses propres agents, par exemple).
2. Ensuite, on devrait se demander si l’idée en elle-même est **faisable**. Et si nous pensons en toute honnêteté qu’elle ne l’est pas, il faudrait s’arrêter. Un des moyens de tester votre idée consisterait à en parler avec vos collaborateurs, la tester sur eux en quelque sorte, et si les questions qui viennent à l’esprit sont nombreuses, il faudrait en tirer les conséquences pour la suite. Dans tous les cas, il est indispensable de mener ces échanges aussi loin que possible avant de commencer à rédiger sa proposition.
3. Les **objectifs** poursuivis doivent être déterminés et clairement définis à ce niveau de la procédure d’élaboration de votre proposition de projet. On pourrait citer à titre d’exemple, parmi les objectifs à définir, le renforcement des capacités afin de gérer des projets complexes en matière de lutte contre la corruption, la mise en service d’un centre pour la collecte des données relatives aux indices de corruption, la création d’un centre pour la production des rapports, etc. en outre, ces objectifs doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, orientés vers les résultats définis dans le temps.
4. De même les **résultats** attendus ne devraient faire l’objet d’aucun doute. Ainsi, on pourrait se demander à qui profitent-ils et en quoi, quels sont les critères d’évaluation de ces résultats ainsi que les facteurs qui peuvent influencer positivement ou négativement l’atteinte des résultats escomptés (délai de mise en œuvre, recrutement du personnel adéquat, informations, etc. ? En même temps, les facteurs de réussite doivent être examinés de manière à pouvoir plus tard en tirer des leçons. Sur le **plan politique et institutionnel**, ce pourrait être par exemple, l’adoption d’une loi anti-corruption ou sur le financement des partis politiques, ce qui conduirait à la cessation de la pratique des achats de conscience, a une plus grande capacité à mobiliser les fonds ou à une plus grande transparence au niveau de la gestion des ressources. Au **plan juridique**, on assisterait par exemple, à la mise en place d’un Observatoire de Lutte contre la Corruption ou de la promulgation d’une loi électorale

### Etape 2 : L’Evaluation de la Capacité Interne

C’est ici qu’il convient de définir ses besoins et la proposition à soumettre.

1. **Définir les besoins** consiste à analyser en toute objectivité les forces et faiblesses des membres de la direction afin de déterminer s’ils ont les capacités requises pour éventuellement préparer le projet de financement. Dans le cas contraire, faire appel à une assistance extérieure. Il en va de même de la capacité financière de l’entité qui souhaite emprunter, car certains projets de doivent d’être participatifs et quiconque sollicite une assistance se doit de contribuer au projet. Ceci a non seulement l’avantage de démontrer que vous y êtes impliqués mais que vous avez déjà fait un bout de chemin, élément bien utile quand les bailleurs analysent et scrutent votre projet.

1. Il faut ensuite **définir** les objectifs généraux de votre proposition et préparer un programme de travail.

### Etape 3 : Définir les partenaires à approcher

1. Qui sont-ils, ces **partenaires** ? Ceux-ci pourraient être sélectionnés auprès de la Commission de l’UE, de l’USAID, du PNUD, du CIDA, du SIDA, etc. Mais, plus important encore, il convint de se demander si nos objectifs correspondent bien aux leurs, quels seront leurs rôles dans la mise en œuvre du projet, quels sont leurs différents réseaux sur lesquels on pourrait éventuelle s’appuyer. En tout état de cause, il faudrait préparer une ‘fiche’ qui permette d’inscrire leurs forces et faiblesses ainsi que les types de programmes et activités qui conviennent le mieux a leur philosophie/idéologie.
2. Dans le même temps, il faudrait s’assurer que d’autres facteurs externes ne viendront pas jouer en votre défaveur ; ceci pourrait être le cas chaque fois que d’autres organisations de la société civile aux mêmes objectifs que les vôtres auront déjà soumis une proposition d’assistance aux mêmes institutions que celles que vous voulez approcher.

### Etape 4 : Préparation de la Proposition

1. Il est temps de rédiger votre proposition dûment documentée, sur la base des informations recueillies plus haut. Pendant cette phase de montage du dossier, les questions clés à se poser sont les suivantes :
2. **Quelles sont les ressources dont nous disposons ?** Il s’agit aussi bien des ressources financières qu’humaines. Dans le cas d’espèce, il faut définir le rôle du Conseil d’administration de l’entité qui souhaite mobiliser des fonds, des comites internes, bref des organes de direction et ceux statutaires et montrer comment ces différentes structures de gouvernance s’autocontrôlent de manière à éviter tout défaut de paiement. **Il faudrait à tout moment se souvenir qu’il est indispensable d’éviter un décalage trop important entre un projet trop ambitieux et les moyens dont on dispose et qui seraient inadaptés.**
3. **Dans quel délai faudra-t-il soumettre notre proposition ?** C’est ici qu’intervient la nécessité de travailler sur un programme d’activités qui indique autant que faire se peut, les personnes responsables de telle ou telles activités et les résultats attendus de chacun d’eux. Ce programme doit être réaliste et ne devraient pas y figurer des dates fantaisistes ou qui auraient été retenues pouf faire plaisir.
4. **Comment définir et répartir les tâches à accomplir ?** Le programme de travail définit les attributions de chacun, d’où la nécessité de prévoir un coordinateur qui mettra ensemble tous les éléments de la proposition.
5. C’est à ce moment que **la première évaluation du budget** est entreprise ; elle sera suivie d’autres, mais en attendant, il faudrait déjà envisager d’y inclure les lignes budgétaires suivantes : personnel, consultants, formation, missions, etc.

**Pendant toute cette phase, il faudrait garder à l’esprit la pertinence entre les objectifs et le schéma de financement.**

### Etape 5 : La Rédaction de la Proposition

La rédaction d’une bonne proposition exige de se mettre dans la tête de celui qui la lira. Il est donc impératif qu’il trouve dans votre document:

* la preuve que vous avez compris votre besoin et les domaines d’intervention qui son les siens;
* une explication claire de vos spécificités et points forts;
* une parfaite équation entre les besoins exprimés et la solution proposée pour les satisfaire;
* un contenu technique inattaquable, formel et factuel;
* une forme de document aisée à lire et facile à comprendre.

Il faudrait en outre, partir des éléments rassemblés en essayant de répondre au mieux a toutes les questions qui se posent ou qui ont été posées sur la pertinence de la proposition, le programme de travail, les ressources à disposition, etc.

Enfin, la proposition doit être clairement rédigée, dans un langage pas trop compliqué pour que tout le monde puisse le comprendre, et pour que le contrôle soit facile à exercer, et afin que le programme de travail soit facilement mis en œuvre. Il faut maintenant la ‘vendre’…

## 6.2 La Documentation Juridique Préalable au Premier Décaissement

Un certain nombre de documents devront avoir été finalisés et signés avant que votre proposition même si elle a été approuvée ne devienne effective. Il s’agit pour l’essentiel de l’Accord de prêt et de l’Accord de garantie. Ces deux documents définissent les responsabilités de chacune des parties à la transaction et prévoient les modes de résolution des problèmes en cas de défaut.

Il ne reste plus maintenant qu’a gérer le projet en en faisant un suivi régulier tout en coordonnant les activités y relatives.

# QUELQUES CONSIDERATIONS UTILES POUR QUI VEUT MOBILISER DES FINANCEMENTS

Ce n’est pas de savoir comment monter un projet de demande de financement mais il convient aussi de savoir pourquoi il faudrait emprunter, quelles sont les diverses sources de financement disponibles et quels sont ce que l’on pourrait appeler les canons en matière de prêt. Cette section de la présentation donnera une vue d’ensemble de quelques éléments clés dont il faut se souvenir quand vous avez décidé d’aller voir votre banquier ou toute institution de financement.

## Pourquoi Emprunter ?

Nous empruntons parce que nous avons tous besoin d’argent et ce, pour une variété de raisons. Ainsi, nous pouvons emprunter pour :

* Nos besoins normaux afin de satisfaire nos besoins immédiats et réguliers tels que le paiement du loyer, nos achats quotidiens, etc. On parle alors de raisons transactionnelles.
* Des besoins de précaution afin de pouvoir faire face à nos urgences si jamais celles-ci se présentaient.
* Pour des motifs spéculatifs/d’investissement comme dans le cas de certains commerçants qui achètent aujourd’hui en espérant faire un profit sur la vente dans quelques jours.

## Les Sources de Financement

On peut distinguer plusieurs sources de financement, dont des sources internes et des sources externes.

### Les sources internes de financement

* Les **bénéfices non distribués** : il est toujours prudent de retenir une partie des gains réalisés au cours des exercices précédents au titre des réserves. Ces sommes sont ensuite utilisées pour les opérations de l’institution, au bout desquelles il y aura à nouveau un bénéfice qui sera réinvesti. C’est ainsi que plusieurs sociétés ont adopté des politiques de distribution de dividendes qui consistent par exemple, à dire que seuls 30% voire 40% des profits pourraient être distribués pendant un temps plus ou moins long et en tout cas jusqu'à ce que le montant des réserves représentent au moins 50% du capital initial.

* Le **contrôle interne effectif des coûts** : bien que pour certains, cette technique ne saurait être considérée comme une source de financement, on estime cependant que dans l’éventualité d’un projet de petite envergure, on peut être amené à faire des économies sur certains postes budgétaires, économies qui pourraient ensuite servir à financer une partie de ce projet.

Dans certains cas aussi, on peut envisager de réduire à la baisse certains postes de dépenses afin d’augmenter les postes aux dépenses incompressibles, dégageant ainsi des fonds qui autrement n’auraient pu être mobilisés.

* Le **contrôle effectif des jours de crédit** : il s’agit-là d’une technique commune utilisée en gestion financière et qui consiste à jouer sur le nombre de jours dont on dispose pour s’acquitter de ses dettes auprès d’un fournisseur et ainsi dégager un excédent de trésorerie qui peut aider a résoudre un problème immédiat de fonds. Elle ne marche que si d’un autre côté, vous avez-vous-même accordé un délai de paiement inferieur au délai qui vous été initialement accordé. Dans le cas d’espèce, on pourrait imaginer que votre crédit est de 60 jours et que le délai que vous avez accordé à certains de vos créanciers n’est que de 30 jours ; vous disposez ainsi d’un volant de 30 jours de crédit gratuit. A l’inverse, une telle technique ne pourrait être d’aucune utilité si vous ne procédez à un suivi effectif de vos créances de manière à vous assurer qu’elles seront bien payées au moment convenu.
* **L’appel aux actionnaires** afin qu’ils injectent des fonds additionnels dans le cadre d’une augmentation de capital ou sous forme d’une avance via le compte des Associés.
* Le **désinvestissement** dont la fonction est de se dessaisir de certains de ses actifs afin de se procurer les fonds nécessaires à votre projet. Cette manière de faire exige l’approbation du Conseil d’administration ou de ce qui en tient lieu et n’est en tout cas, pas conseillée car il ne sert à rien de vendre les joyaux de la couronne à un prix qui certainement n’en vaut pas la peine ou de ‘déshabiller Pierre pour vêtir Paul.’

### Les sources externes de financement

Il s’agit pour l’essentiel des sources bancaires que sont :

* **Le Crédit direct**. Ici, on joue sur les délais de paiement d’un chèque en se disant que le chèque que l’on aura émis prendra quelques jours au niveau de la compensation avant d’être payé. On peut ainsi bénéficier d’un crédit gratuit de 3 à 10 jours, selon le cas.
* **Les découverts** qui sont des facilités qu’accorde une banque à son client afin de lui permettre de faire face à une difficulté de trésorerie temporaire ; ils sont mis en place suite à une négociation préalable.
* Les **prêts et avances**. Dans le cadre des prêts et avances, un compte de prêt sera ouvert et une documentation sera préparée, y compris pour la garantie. En outre, un prêt devra servir un but spécifique, ce qui n’est pas toujours le cas d’un découvert.

## Les ‘canons’ en matière de prêt

Les ‘canons’ dont il est question ici valent aussi bien pour le banquier que pour l’emprunteur. Il s’agit d’un ensemble d’éléments qu’il convient d’avoir réuni pour être sûr que votre demande de prêt satisfera aisément aux conditions que la banque exige généralement de ses clients. On pourrait les regrouper sous le titre générique de ‘5 Cs’, à savoir le capital, la capacité de l’emprunteur (ou de celui qui introduit une proposition pour assistance financière), les conditions du prêt, le caractère de l’entité qui introduit une demande ou des personnes chargée d’animer cette structure et enfin du cautionnement, ce qu’en bon français nous appellerions simplement une garantie.

### Le capital

Il sera toujours demandé à celui qui emprunte ou qui soumet une proposition pour une assistance financière d’indiquer la part qu’il entend prendre dans le plan de financement. Cette contribution, pour l’essentiel, est d’environ 20 à 25% du coût total du projet même si ce pourcentage peut varier. Cette quote-part donne à l’organisme qui prête ou qui octroie à titre gracieux, un certain niveau de confort en même temps que l’assurance nécessaire que le promoteur est pleinement engagé dans son projet. Plus cette contribution est élevée, plus le niveau de confiance sera haut, ce qui se traduira par une prompte étude du dossier et éventuellement par une approbation rapide de la proposition.

### La capacité

La capacité réfère à la capacité de l’emprunteur à rembourser le prêt – capital et intérêts compris. La banque va donc compiler toutes informations relatives à ses revenus et en déduire le montant qui devrait servir à payer sa dette ; une fraction est ensuite laissée en réserve pour ses dépenses incompressibles. Dans le cas d’un individu, cette fraction représente les deux tiers de son revenu.

A supposer que le calcul fait laisse entrevoir que le montant exigible va bien au-delà du montant à rembourser pendant la période considérée, on peut envisager de rallonger la durée du prêt ; toutefois, il faudrait que celle-ci demeure dans les limites imposées par la banque ou l’organisation prêteuse.

### Les conditions

Quelles sont les conditions économiques, sociales, politiques, en un mot, l’environnement qui garantirait le succès de notre projet auprès des banques et autres bailleurs de fonds ?

* Les **contraintes** auxquels les emprunteurs doivent faire face : bien que les banques ou tout autre organisme de financement soient heureuses d’octroyer des prêts sans limitations de montant, elles doivent malheureusement agir dans un cadre donné fait de contraintes et de réglementations. Il est par exemple, important de noter que les prêts que les banques octroient doivent être adossés sur des ressources disponibles. Au plan interne, elles doivent aussi faire face à des contraintes d’un autre type et qui participent des critères de bonne gouvernance ; c’est le cas des limites d’exposition par exemple, lorsqu’il est décidé que pas plus de 10% du portefeuille ne peut aller à un individu unique. Il existe en outre des ratios prudentiels imposés par le régulateur, la Banque Centrale, dont l’objectif est de limiter le montant global que pourrait prêter une banque. D’autres considérations ont trait au montant qu’un secteur particulier de l’économie pourrait obtenir du secteur bancaire (l’agriculture, par exemple).
* La Direction : qui pilote les activités de l’entité qui souhaite présenter un dossier de financement à un bailleur de fonds ? En a-t-il les capacités ? La banque va rechercher à en savoir plus sur l’expérience du coordonateur du projet ou s’il a jamais dirigé un projet similaire.

### Les caractères

Le mode de vie du promoteur, sa gestion et autres faits pertinents seront soumis sous le prisme de la critique et analysés afin d’en extirper ce que l’on pourrait qualifier de ‘bon’. Toutefois, le ‘facteur humain’ propre a chaque nation va faire en sorte que les documents présentés ne seront pas toujours véridiques et qu’il y aura une possibilité d’y ‘laisser des trous’ bien commodes pour celui-là qui ne veut pas que l’ion sache plein de choses sur lui.

### Le cautionnement

Il s’agit de la garantie que le promoteur est prêt à offrir au bailleur, au cas où il ne serait pas en mesure de rembourser son prêt, ce qui résulterait en un défaut de paiement. En effet, et malgré toute la bonne volonté du monde, on ne peut raisonnablement penser qu’un client sera de tout temps en mesure de rembourser son prêt, du fait des impondérables qui peuvent survenir dans la vie à tout moment. S’il pour une telle raison, il ne peut effectivement rembourser son prêt, qu’en adviendra-t-il ? On fait alors jouer le cautionnement.

Le cautionnement devrait avoir certaines **caractéristiques**, à savoir qu’il peut faire l’objet d’une transaction, avoir une valeur plus ou moins stable et qui serait supérieure à la valeur du prêt (certaines banques ou institutions de financement parlent d’un ratio prêt/valeur de 120%, ce qui reviendrait à dire que la valeur du cautionnement devrait être au moins égale à 120% du montant du prêt accordé.)

# CONCLUSION

Les finances, à n’en point douter, disait déjà Napoléon, constituent le nerf de la guerre. Cette maxime s’applique d’autant mieux au combat que la société civile mène dans nos pays contre la corruption que ceux qui doivent aider à vaincre cette guerre sont ceux qui en profitent le plus et ne peuvent donc délibérément couper la branche sur laquelle ils sont assis. Il faut donc rechercher d’autres sources de financement et pour ce faire, être en mesure de proposer des projets ‘bancables’ aux organismes de financement.

Il n’était pas facile en une petite heure de faire le tour des techniques de recherche de financement mais nous espérons que le peu que vous aurez appris aujourd’hui éveillera votre attention et votre curiosité sur ces questions et que vous continuerez à vous en inspirer pour proposer des projets aux organisations qui sont sympathiques à votre cause. C’est tout le mal que nous pouvons vous souhaiter à ce stade de notre rencontre.

.

1. Source : Kenya Urban Bribery Index [↑](#footnote-ref-1)
2. Source: World Bank: Voice of the Poor Programme [↑](#footnote-ref-2)