

## **COMMENT APPROCHER UN GOUVERNEMENT POTENTIELLEMENT DONATEUR EN EUROPE: QUELQUES MESURES ÉLÉMENTAIRES**

**Claes Granstrom et Trudy Huskamp Peterson  
Juin 2008**

Toutes les archives, petites ou grandes, ont besoin de plus de fonds qu'elles n'en possèdent actuellement. La principale source de financement des dépôts d'archives est leur institution mère, que ce soit un gouvernement, une université ou une organisation religieuse. Cependant, d'autres fonds provenant de donateurs publics ou privés peuvent être disponibles pour des projets d'archives. Dans cet article, nous vous suggérons quelques mesures à prendre si vous cherchez des fonds auprès d'un gouvernement, en particulier un gouvernement en Europe (l'aide de pays à pays est souvent appelée aide bilatérale). Nous aborderons l'élaboration d'une demande de subvention, la préparation d'une enquête initiale, et la soumission d'une demande.

Lorsque vous vous préparez à rechercher des fonds, vous avez besoin de l'appui d'une institution forte ou d'un autre organisme (tel que votre association professionnelle d'archives) afin de coordonner les efforts: écrire les demandes, prendre les contacts et gérer tous les détails pratiques. Obtenir des fonds supplémentaires est un processus exigeant.

Vous avez besoin d'une perspective à long terme. Préparer une demande de financement prend du temps, que la proposition soit faite à un bailleur de fonds national ou international. Il est nécessaire d'être persistant. Ne sous-estimez pas le temps nécessaire.

Enfin, votre engagement personnel pour le projet proposé est important. Si vous n'êtes pas convaincu de la valeur du projet que vous proposez, il sera très difficile de vendre ce projet à un bailleur de fonds.

Avec ces questions d'ordre général à l'esprit, vous pouvez commencer à développer votre proposition de projet.

### **Mettez en forme la demande**

Créez un bref exposé de ce que vous voulez faire, qui va le faire, ce qu'il coûtera, et l'importance que ce projet a pour votre pays. Soyez bref, parce que vous allez le reprendre plus tard en détail.

Pensez à votre demande en terme de projet ou de programme. La plupart des donateurs ne donnent pas d'argent pour financer les coûts de fonctionnement de base d'un dépôt d'archives ou pour construire des bâtiments, bien que certains le fassent parfois. Vous serez plus susceptible d'obtenir un soutien pour un projet qui a une échéance claire, même prévue quelques années plus tard, et pour un projet que vous pourrez soutenir une fois la subvention terminée.

Pensez à ce que vous voulez vraiment faire:

\* Si c'est un projet complexe, voulez-vous lancer d'abord un projet pilote ?

\* Si c'est un projet à l'échelle nationale, voulez-vous commencer par le pays en entier ou voulez-vous commencer par une région géographique, et ensuite l'étendre à d'autres lieux ?

\* Si le projet nécessite l'achat d'équipement, avez-vous l'expertise nécessaire pour choisir le matériel, le faire fonctionner et l'entretenir ?

\* Si à ce stade votre conception du projet est encore vague (par exemple, "je veux sauver des archives du 19<sup>ème</sup> siècle dans mon pays"), voulez-vous d'abord demander des fonds pour contracter un conseiller qui vous aidera à planifier le projet?

Pensez à la stratégie que vous voulez utiliser. Voulez-vous avoir un projet financé par un seul partenaire, ou êtes-vous prêt à recevoir une première partie des fonds d'un donateur et une deuxième partie des fonds provenant d'un autre donateur? Quelles sont les forces et les faiblesses de votre institution, et quelle expertise pouvez-vous offrir? Avez-vous un partenaire dans votre pays pour le projet, que ce soit pour le financement (si c'est le cas vous demanderez peut-être des fonds correspondants au pays donateur) ou pour les services, l'espace, les fournitures ou le personnel? Si vous n'êtes pas les archives nationales ou l'école nationale d'archivistique de votre pays, réfléchissez à ce que cela pourrait apporter si vous aviez l'un d'entre eux comme partenaire national. Certains bailleurs de fonds bilatéraux encouragent les programmes de partenariat, mais vous devrez établir qui de vous aura le mandat de négocier et signer les accords et de prendre la pleine responsabilité de mener à bien le projet, y compris la rédaction des rapports périodiques et finaux que le donateur exige.

### **Identifiez un gouvernement potentiellement donateur**

Lisez le site du service de développement du gouvernement et toute autre littérature utile (voir le site Web des Archives Solidaires pour une liste de contacts :

<http://archives3.concordia.ca/solidarity/what.html>).

Regardez si le gouvernement finance ce que vous espérez faire. Voyez ce qu'il souligne: bonne gouvernance, droits humains, transparence, développement des infrastructures. Vérifiez s'il finance seulement les gouvernements ou s'il finance également les organisations non gouvernementales. En bref, apprenez à reconnaître quel type de demandes il veut recevoir.

Ne vous découragez pas si vous ne trouvez pas les mots «documents» ou «archives» dans la description de ce que les gouvernements financent. Les agences de développement sont rarement aussi précises dans leurs déclarations des priorités de financement. D'autre part, les services d'archives et de *records management* existent dans chaque gouvernement européen. Les agences de développement du gouvernement savent que la gestion efficace des archives et des *records* est absolument nécessaire pour le fonctionnement d'un état moderne. Le fait de souligner cette thématique peut vous aider à «vendre» votre projet d'archives.

Si la recherche sur le Web et dans la littérature suggère que le programme de développement du pays pourrait être réceptif au type de demande que vous voulez faire, vous pourriez contacter les archives nationales de ce pays et demander aux membres du personnel des archives de vous aider à comprendre les priorités de financement de leur gouvernement. Certaines archives nationales sont très familières avec la structure, les priorités et les autres conditions du programme de développement de leur gouvernement, tandis que d'autres ne sont pas du tout au courant des programmes d'aide financière. Il faut simplement poser la question.

Si vous éprouvez des difficultés à trouver le bon interlocuteur d'un gouvernement au sein de l'Union européenne, vous pouvez demander l'aide du *European Network of Implementing Development Agencies* (EUNIDA), qui rassemble les agences de coopération de plusieurs pays de l'Union européenne. EUNIDA est un réseau d'agences européennes qui ont pour mandat public de développer, gérer et mettre en œuvre des programmes de développement. Le lien vers leur site Web est: <http://www.eunida.eu/>

### **Revisez votre proposition**

Maintenant, prenez la brève déclaration que vous avez rédigée et révisez-la pour la partager avec le pays qui, vous l'espérez, vous donnera des fonds. Utilisez les mots du programme de développement que le pays publie dans son énoncé des priorités, tels que «bonne gouvernance», «patrimoine culturel», «infrastructure administrative ». Faites une courte déclaration, deux pages maximum, pour que la personne que vous approchez puisse la lire rapidement.

Les agences de développement se posent un certain nombre de questions sur les projets proposés, par exemple :

- \* Le programme doit-il être à une échelle plus grande ou plus petite (expérience pilote)?
- \* La capacité à mettre en œuvre le programme tel que proposé existe-t-elle, ou doit-elle être développée par une formation ?
- \* Comment seront choisis les participants ou les sites ?
- \* Quel est le calendrier possible pour une reprise ou une extension ?
- \* Quel sera le soutien que peuvent donner les « parties prenantes » (individus et institutions qui montrent de l'intérêt ou peuvent affecter le projet) à ce projet ? Vont-elles fournir une partie des fonds ?
- \* Quel est le résultat du projet ?
- \* Comment les résultats seront-ils soutenus dans le futur ?

Vous n'avez pas besoin de répondre à ces questions dans votre bref exposé, mais vous devez avoir les réponses en tête avant de contacter l'ambassade du pays ou l'agence de coopération.

### **Contactez le pays**

Maintenant vous êtes prêt à communiquer avec quelqu'un de l'ambassade du pays ou d'une agence de développement. Vous pouvez créer le premier contact par e-mail, mais vous devez le faire suivre par un contact personnel. Téléphonnez ou visitez l'ambassade dans votre pays et prenez rendez-vous pour rencontrer la personne s'occupant des questions de financement liées au développement. Si le pays donateur potentiel n'a pas d'ambassade dans votre pays, vérifiez si l'Union européenne a un représentant dans votre pays qui peut vous parler des priorités du pays donateur. Vous pouvez également vous renseigner sur l'ambassade la plus proche (les pays ont souvent une ambassade dans leur capitale qui sert d'ambassade à plusieurs pays voisins, auxquels ils rendent visite régulièrement). Envoyez un e-mail à cette ambassade, demandez à rencontrer un membre du personnel de l'ambassade la prochaine fois qu'il ou elle visite votre pays.

Si vous travaillez pour votre gouvernement, déterminez si vous pouvez aller seul à l'ambassade ou si quelqu'un du ministère des Affaires étrangères doit vous accompagner.

Certains archivistes se sont retrouvés bloqués lors de demandes de fonds de développement étrangers parce que le gouvernement avait des priorités pour l'aide étrangère qui ne comprenaient pas les archives. Si cela vous arrive, vous devrez vous efforcer de convaincre votre gouvernement qu'il y a des fonds potentiellement disponibles et que vous avez une proposition qui pourrait intéresser le gouvernement donateur.

### **Rencontrez le représentant du pays donateur**

Avant de vous rendre à la réunion, pensez à ce que vous prévoyez de dire. Soyez capable de résumer votre demande en quelques phrases. Le bailleur de fonds potentiel peut vous interroger sur la capacité de votre organisation à mener à bien le projet que vous avez proposé. Si vous avez une brochure ou un rapport annuel de votre organisation, apportez quelques exemplaires avec vous. Si vous n'en avez pas, préparez une description simple du travail que vous avez fait dans le domaine de votre projet.

Lorsque vous rencontrez la personne de l'ambassade, donnez-lui une copie de votre proposition de projet et expliquez-lui que c'est seulement pour information. Votre proposition officielle viendra plus tard. Demandez au représentant de l'ambassade si votre demande de subvention s'inscrit dans le schéma général de financement du gouvernement.

Rappelez-vous que le gouvernement d'un pays donateur décide habituellement de financer les projets de coût élevé attribués à un pays donné, tandis que le personnel des agences diplomatiques et de coopération locales peuvent être en mesure de distribuer eux-mêmes des fonds de quantité modeste. Au cours de votre réunion, vous devriez demander qui décide des programmes à financer, quelles sont les décisions prises localement et lesquelles sont faites au siège de l'agence de développement.

Que vous obteniez une réponse positive ou non au cours de votre réunion, veillez à faire suivre la visite d'une lettre remerciant la personne pour la réunion et l'invitant à une coopération future.

### **Développez la demande de financement complète en utilisant le format requis par le pays.**

Certains pays exigent que les demandes de financement soient faites dans des formats spécifiques, incluent un certain nombre de copies de la proposition, et soient signées officiellement par des membres de votre gouvernement ou de votre institution mère. D'autres pays exigent un format moins compliqué, et certains petits fonds peuvent aussi exiger des demandes moins importantes. Néanmoins, les bailleurs de fonds exigent généralement que la demande soit accompagnée des pièces suivantes: résumé, nécessité et justification, buts et objectifs, description du projet, programme de mise en oeuvre, coûts et ressources, durabilité, enjeux et risques. A la fin de cet article vous trouverez une analyse de ces éléments.

Il est essentiel de soumettre la demande exactement dans le format que le donneur potentiel requiert. Les bailleurs de fonds rejettent les demandes qui ne sont pas dans leur format ou qui n'ont pas toutes les pièces nécessaires. Certains donateurs acceptent des demandes en ligne ou des demandes soumises en tant que pièce jointe à un courrier électronique, tandis que d'autres exigent la présentation d'un document original avec un certain nombre de copies. Vérifiez et revérifiez, ou ayez une autre personne qui vérifie le dossier de demande avant qu'il ne soit soumis, pour vous assurer d'avoir inclus tous les éléments requis.

**Soumettez votre proposition soit directement ou par l'entremise de votre ministère des Affaires étrangères.**

Si vous aviez déjà contacté l'archiviste national du pays donateur potentiel, envoyez-lui une copie de courtoisie aux archives. Profitez de l'occasion pour rappeler aux membres du personnel des archives qu'il s'agit de la révision d'une demande que vous aviez précédemment partagée avec eux et remerciez-les encore une fois. Dans certains pays, il est assez habituel que l'agence de développement demande l'avis des archives sur une proposition qui touche au domaine des archives, donc un petit rappel de vos contacts antérieurs pourrait aider.

\* \* \* \* \*

**Contactez une institution de l'Union européenne**

La plupart des étapes décrites ci-dessus sont les mêmes que vous vous approchiez d'un gouvernement national ou d'une des institutions centrales de l'Union européenne. L'UE a des représentants dans de nombreux pays, et les membres du personnel de ces bureaux vous seront certainement d'une grande aide. Votre gouvernement peut également avoir un agent de liaison officiel pour traiter avec l'UE, qui pourra prendre des contacts pour vous. EUNIDA peut aussi vous donner des informations sur les sources de financement de l'UE.

L'Union européenne est composée de membres provenant de 27 pays, et l'aide que l'Union attribue est une aide multilatérale. Le financement de programmes de l'UE est généralement attribué aux secteurs prioritaires qui ont été formellement identifiés par le gouvernement bénéficiaire, en consultation avec la Commission européenne. Les programmes de l'Union européenne exigent souvent que le pays d'accueil mette quelques ressources propres. Travailler avec une organisation internationale peut vous donner des fonds substantiels, l'accès à des conseillers professionnels et à des spécialistes, et une reconnaissance accrue ; d'autres bailleurs de fonds penseront que vous êtes une bonne organisation à financer. Cependant, le processus de demande est souvent difficile, les formalités administratives peuvent être complexes, et la concurrence pour les ressources est grande. Soyez prêt à faire face à un long processus.

\* \* \* \* \*

Pensez à une subvention comme à un partenariat entre vos deux organisations. Vous et vos donateurs, vous êtes des partenaires qui ont convenu d'un objectif, d'un projet, des tâches qui seront réalisées au sein du projet, et du résultat souhaité. Les donateurs veulent que les projets qu'ils financent soient une réussite parce que cela reflète positivement leur jugement sur les personnes et les programmes choisis. Lorsque votre projet est terminé, vous et votre partenaire devriez reconnaître vos contributions mutuelles et le travail que vous avez accompli ensemble. Célébrer-le: vous avez réussi.

## REFLECHIR A UNE DEMANDE DE SUBVENTION

Lorsque vous élaborez la proposition écrite ou la présentation orale d'une demande de financement, il est utile de vous poser un certain nombre de questions. Réfléchissez aux questions suivantes:

### Résumé du projet.

*Quelle est l'essence de votre demande?*

Cet élément est répertorié en premier parce qu'un résumé est habituellement placé au début d'une demande. Vous devez cependant préparer ce dernier après que vous ayez réfléchi à toutes les autres questions. Prenez le temps de rédiger ce résumé, car un certain nombre de personnes qui passent en revue votre demande peuvent ne jamais rien lire de plus que le résumé et prendre des décisions basées sur lui.

### Nécessité et justification.

*Pourquoi voulez-vous faire ce projet?*

*Quel besoin ou quel problème voulez-vous aborder?*

*Y a-t-il d'autres programmes ou projets dans ce même domaine? Si oui, comment votre demande se relie-t-elle à eux?*

C'est la partie du projet où vous pouvez expliquer le contexte, inclure les informations que vous avez rassemblées sur la problématique ou la question, et préciser les hypothèses que vous faites sur le sujet. Voici votre chance de relier le travail des archives à la vaste catégorie de financement que les donateurs utilisent, telle que la «bonne gouvernance» ou «la conservation du patrimoine culturel».

### Buts et objectifs.

*Que cherchez-vous à réaliser?*

Les donateurs veulent comprendre l'objectif global, et souvent obtenir des résultats mesurables (par exemple, une enquête réalisée dans 6 villes, des entrées ISAD (G) achevées pour tous les fonds photographiques). Ici, vous devriez être aussi précis que possible. Vous devez expliquer non seulement ce qui vous permettra de l'atteindre, mais aussi l'impact que l'achèvement de ce projet aura sur votre institution et ses programmes.

### Description du projet.

*Quelles sont les activités qui composent votre projet?*

*Si le projet comprend le choix des participants, pour un cours de formation par exemple, comment seront-ils sélectionnés?*

C'est la partie de la demande où vous démontrez vos compétences professionnelles. Vous devez montrer que ce que vous proposez fait partie des meilleures pratiques de l'archivistique ; vous pourriez vous référer à des projets similaires qui ont été entrepris dans d'autres archives. Si, au contraire, vous proposez une nouvelle initiative d'avant-garde, il vous faudra expliquer en quoi c'est un progrès par rapport à la pratique archivistique actuelle. C'est la partie de la proposition qui peut être examinée par des archivistes au nom du donateur potentiel ; elle a donc besoin de convaincre la profession.

### Programme de mise en oeuvre.

*Comment sera organisé le travail du projet?*

*Quelles sont les étapes?*

*Quel est le délai?*

*Quels sont les repères établis à intervalles réguliers pendant le projet?*

*Si vous partagez le travail avec une autre organisation, qui est responsable de quoi?*

Dans cette section de votre demande, vous pouvez utiliser des tableaux ou esquisser les grandes lignes. Les examinateurs seront à la recherche d'une logique de la présentation et quelle étape doit se faire avant qu'une autre étape puisse être effectuée. Ceci est particulièrement important si un donateur décide de ne financer qu'une partie du projet, car cela permettra au donateur de tracer une ligne imaginaire et de dire: «Nous allons financer cette partie ».

#### Coûts et ressources.

*Quels sont les coûts globaux?*

*S'il y a partage des coûts, qui va payer quoi?*

*Y a-t-il des contributions en nature? Si oui, quelles sont-elles?*

*Qui sont les personnes qui réaliseront le projet? Comment seront-elles choisies?*

Comme le programme de mise en oeuvre, cette partie de la demande peut être présentée par des tableaux ou des grandes lignes. Il s'agit de la section-clé pour les examinateurs du budget, qui sont rarement des archivistes, mais qui ont vu de nombreuses propositions. Vous devez vous assurer que vous montrez les échelles salariales locales (par exemple, le salaire moyen d'un archiviste du gouvernement qui fait à peu près le genre de travail que vous proposez) et les coûts locaux pour des éléments comme les hôtels, si un cours de formation implique un séjour incluant des nuits, ou des fournitures comme le toner pour les photocopieurs (en particulier si ces éléments doivent être importés). Votre donateur vous permettra probablement d'intégrer certains frais généraux concernant l'administration faite par votre organisation mère, et vous devrez indiquer quel pourcentage du total cela représente.

#### Durabilité.

*Comment le résultat du projet sera-t-il soutenu?*

*Comment l'impact du projet, tel que l'impact de la formation, sera-t-il soutenu?*

*Que faites-vous, et d'autres institutions de coopération, maintenant pour assurer la durabilité?*

*Quel est l'engagement de votre institution mère pour le maintien du produit?*

Les donateurs veulent s'assurer que le projet ne mourra pas lorsque le financement se termine. Ils attendent un certain réalisme de votre part.

#### Enjeux et risques.

*Y a-t-il des contingences qui doivent être résolues avant que le projet puisse avoir lieu?*

*Quelle est la probabilité que des risques externes au projet mettent en péril sa réussite?*

*Qu'est-ce qui peut être fait pour résoudre ces problèmes et risques?*

Tout projet peut rencontrer des difficultés, et les donateurs le savent. Ils seront, ici, à la recherche d'une évaluation des problèmes plausibles, et de ce qui peut être fait à leur sujet.