

# Session 3 - ELABORATION ET EXECUTION D'UNE STRATEGIE DE FINANCEMENT

5 mars 2013

## CSF Consultants sans frontières



Photos: Michael Penn

### 1. Élaborer une stratégie de financement

- Développer une stratégie de financement
- Connaître les sources de financement envisageables et leurs modalités d'obtention
- Rédiger un dossier de demande de subvention qui réponde aux exigences du financeur sollicité
- Assurer le suivi des demandes de financement

### 2. Exécuter une stratégie de financement

- Établir une relation solide avec les donateurs
- Informer les donateurs sur l'avancement du projet financé
- Garder une trace de la démarche de demande de financement

### Objectif général de la Session 3 :

- contribuer à assurer la durabilité financière de votre association et à assurer qu'elle dispose d'une certaine autonomie financière
- augmenter la capacité de votre association à planifier et à collecter des fonds de manière efficace

### A la fin de cette 3<sup>e</sup> séance, vous :

- aurez une bonne compréhension des organisations qui apportent leur concours financier aux projets de développement mi en œuvre par des associations françaises
- serez en mesure de définir une stratégie de financement efficace
- serez capables de planifier, rechercher et préparer des propositions de financement

- serez capables d'assurer le suivi nécessaire une fois les propositions rédigées et envoyées

## **Pourquoi faut-il avoir une démarche rigoureuse dans sa demande de financement ?**

- Les associations sont de plus en plus nombreuses à avoir recours aux subventions. Pour faire face à cette « mise en concurrence », il est nécessaire de « faire la différence »
- Les organismes financeurs s'orientent, de plus en plus, vers le financement d'actions spécifiques
- Les budgets alloués à la solidarité internationale sont limités
- Les critères d'attribution des financements sont de plus en plus précis n. Les organismes financeurs souhaite connaître l'impact du financement

## **Pourquoi développer une stratégie de financement ?**

- disposer de différentes sources de revenus
- générer les fonds nécessaires à la mise en œuvre des projets de solidarité internationale
- justifier, auprès des donateurs, d'un certain degré d'indépendance financière
- assurer la durabilité financière de votre organisation

## **Pré-requis pour une stratégie financière réussie :**

- Définir la stratégie de l'association
- Établir le budget organisationnel
- Tenir la comptabilité
- Définir les politiques financières
- Développer une image positive de l'association
- Les valeurs de l'association doivent être claires et explicites

## **Définir la stratégie de l'association :**

Avant de déterminer le montant dont vous aurez besoin et la manière dont vous obtiendrez les financements nécessaires, vous devez :

- n. savoir ce que vous planifiez de faire,
- connaître les moyens humains et matériels dont vous avez besoin pour cela.

## **Pré-requis pour une stratégie financière réussie :**

1. Établir le budget organisationnel de l'association :

Estimer ce qu'il coûtera à l'organisation de mettre en œuvre ses projets de solidarité et l'argent qu'elle a besoin de collecter ou de générer pour couvrir ces frais.

## **Dépenses courantes d'une association :**

- le personnel et tout autre personnel que vous pourriez contracter, en y insérant leurs salaires et bénéfices ;
- les frais institutionnels tels que l'eau, l'électricité, l'assurance, les frais de courrier, le téléphone, Internet et les locations ;
- les coûts d'immobilisation du capital pour tout matériel ou autre bien physique nécessaire aux projets mis en œuvre par l'association ;

- les frais d'exploitation : les frais de déplacement, les impressions...

## 2. Tenir la comptabilité de l'association :

Un système de comptabilité doit fournir une information :

- pertinente : vous apporte ce que vous avez besoin de savoir
- compréhensible : vous apporte les informations de manière compréhensible
- fiable : vous apporte des informations correctes
- complète : vous apporte toutes les informations dont vous avez besoin
- à jour : vous indique votre position financière actuelle
- consistante : vous apporte des informations qui peuvent être comparées aux informations des mois et des années précédentes
- acceptable pour les personnes de l'extérieur, en particulier les auditeurs, les donateurs et les services de l'Etat

-

3. Les politiques financières permettent de guider une association de manière à ce qu'elle puisse gérer un système financier de manière efficace, honnête et responsable.

Une organisation a besoin de politiques financières qui se rapporte, par exemple, à :

- l'ouverture et la gestion des comptes bancaires
- l'acquisition et la disposition d'immobilisations
- l'utilisation de véhicules privés
- la location de voitures
- les déplacements de longue distance

-

## 4. Développer une image positive de l'association

Quelques idées vous permettant de créer une image positive :

- Disposer d'un logo qui soit reconnaissable
- Disposer d'une vision, d'une mission et d'une stratégie qui soient claires, et par conséquent, compréhensibles par tous
- Faire en sorte que les informations au sujet de votre organisation soit à un format facilement accessible : site Internet, réseaux sociaux (Facebook, Twitter...), brochures, affiches...
- Utiliser les médias (journaux, magazines, radios, télévisions...) : les informer des actions clés menées par votre association

## 5. Les valeurs de l'association doivent être claires et explicites

Les valeurs d'une association représentent ce en quoi elle croit, ce qui lui importe, ce qui est important pour elle. Les valeurs donnent des informations sur les principes, les politiques et les pratiques de l'organisation.

La stratégie financière d'une association doit être définie en accord avec ses valeurs.

Exemple de valeurs : citoyenneté, transparence et démocratie, développement de l'éducation, intégration sociale, préservation de la planète et des ressources naturelles, développement durable, équité dans les relations économiques, comblement du fossé numérique, respect des droits de l'homme...

## **Connaitre les options stratégiques pour financer une association**

Options stratégiques pour financer une association :

- les financements accordés par des donateurs
- les ressources issues de la vente de produits et/ou de services
- les cotisations des membres
- la collecte de fonds auprès du grand public
- l'obtention de subventions publiques ou privées

### **EXERCICE PRATIQUE 1/2**

Réaliser un brainstorming sur les options stratégiques de financement en deux temps :

#### **Premier temps : la pensée divergente ou pensée créative**

Ce temps d'ouverture aux idées permet de :

- Faire place d'abord à l'imagination en différant le jugement ou la critique,
- Prendre un minimum de temps grâce à la spontanéité et à la stimulation du groupe,
- Trouver beaucoup d'idées dans un temps limité,
- Multiplier le pouvoir d'association des idées de chacun des membres,
- Améliorer les idées émises en surfant sur les idées des autres,
- Cumuler plus d'idées et envisager ainsi plus d'alternatives.

#### **Deuxième temps : la pensée convergente ou pensée critique**

Ce temps de sélection des idées permet de :

- Trouver plus d'idées susceptibles de fournir de meilleures options,
- Prendre plus de temps pour transformer les idées en solutions,
- Fournir des solutions nouvelles, réalistes, réalisables et perfectibles.

### **EXERCICE PRATIQUE 2/2**

Réaliser un Mind Map à partir des idées trouvées pendant le brainstorming (méthode tirée du livre de Tony Buzan, Mind Map, Dessine-moi l'intelligence) :

- Placer le support papier à l'horizontale, indiquer l'idée principale au centre de la page pour plus de liberté, d'espace et une meilleure organisation spatiale
- Générer des ramifications à partir de l'image principale pour poser les mots associés
- Inscrire un mot unique par branche pour plus de fluidité (plus grand nombre d'associations)
- Inscrire le mot sur une ligne ou branche pour plus de clarté, une meilleure lisibilité et l'orientation de la pensée
- Tracer les lignes de même longueur que les mots pour un meilleur rapprochement entre les mots, faciliter l'association et faire un gain d'espace
- Tracer les branches centrales (lignes) plus épaisses et les branches périphériques (lignes) plus fines pour indiquer à votre cerveau l'importance des idées

## **- Contenu du document de stratégie financière**

### **1. Préambule**

Expliquez pourquoi la définition d'une stratégie financière est quelque chose de nécessaire.

## 2. Principes

Énoncez les valeurs et des principes sur lesquels votre stratégie financière se fonde.

## 3. La stratégie

- Débutez la description de votre stratégie par une vue d'ensemble qui décrit comment vous budgétisez, et qui résume vos stratégies pour financer les activités de l'organisation.
- Considérez, ensuite, chaque stratégie, une par une, et expliquez comment vous avez l'intention de la mettre en œuvre. Dans chaque cas, indiquez qui sera responsable de la mise en œuvre de chaque stratégie.

## 4. Conclusion

- Concluez en expliquant quand et comment la stratégie sera suivie et évaluée, et comment l'organisation envisage de fournir des comptes-rendus sur l'efficacité de la stratégie à ses parties prenantes.

-

## **Comment utiliser le document de stratégie financière ?**

Au niveau interne :

- Faites circuler le document en le présentant comme étant une première version et demandez aux membres du conseil d'administration et au personnel de vous faire part de leurs commentaires.
- Une fois le document finalisé, développez des indicateurs qui vous permettront de mesurer vos progrès et les éléments de réussite par rapport au document et développez un programme d'action qui détaille le processus de mise en œuvre.
- Référez-vous à ce document, au moins une fois par an, pour pouvoir identifier les forces et les faiblesses de l'organisation en termes de mise en œuvre, ainsi que les forces et les faiblesses de la stratégie en termes de contribution à la durabilité financière.
- Utilisez ce document comme point de référence de base

Au niveau externe :

- Faites en sorte de rendre ce document facilement accessible aux différentes parties prenantes. Si nécessaire, rédigez un résumé qui leur soit accessible.
- Fournissez des comptes-rendus de votre progression aux parties prenantes.
- Utilisez le document comme point de référence dans vos négociations avec les donateurs.

-

Définir des indicateurs de suivi de la stratégie financière Définir des indicateurs de suivi de la stratégie financière

Voici une liste d'indicateurs qui vous permettront d'assurer le suivi de la stratégie financière mise en œuvre par votre association :

- le nombre total de donateurs : vous avez besoin du soutien financier de donateurs, mais pas trop non plus, sans quoi vous passerez votre temps à rédiger des rapports de suivi technique et financier
- les revenus issus de la vente de produits et/ou de services : vous avez besoin de « générer » un pourcentage raisonnable de votre revenu (ce qui est « raisonnable » dépendra de la nature de votre

organisation et de ses activités) pour vous assurer que vous ne dépendez pas totalement des donateurs

- le niveau des frais généraux doit être aussi bas que possible : ce qui signifie que vous pouvez réaliser les projets planifiés, mais vos frais généraux doivent rester peu élevés (pas plus de 15% ou 20% du total des dépenses de l'association)
- votre réserve d'argent : vous devez développer un fond de réserve qui puisse rapporter des intérêts et constituer une soupape de sécurité en cas de crise financière

### **Comment garantir l'efficacité de la stratégie financière ?**

Une fois que vous avez réalisé tous les pré-requis nécessaires à une stratégie financière réussie, que vous avez considéré d'un œil critique tous les options stratégiques possible par rapport au financement, que vous avez rédigé votre stratégie et que vous avez préparé votre plan d'action, il ne vous reste plus qu'à mettre en œuvre votre stratégie !

Conseils pour donner à votre stratégie les meilleures chances de réussite :

- Constituer et mettre à jour des fiches indiquant les informations principales concernant vos donateurs, vos cotisants, vos clients, vos partenaires financiers...
- Désigner un membre de l'association responsable de la préparation et de l'exécution de la stratégie financière (rappel : démarche participative)

### **Connaitre les sources de financement envisageables**

Il s'agit d'identifier les bailleurs internationaux, européens, nationaux et locaux qui sont susceptibles de participer financièrement à l'exécution de projets de solidarité internationale

Dans leur recherche de financements, les associations françaises peuvent se tourner vers :

- les organisations internationales
- la direction européenne du développement et coopération (EuropeAid)
- l'Etat français
- les acteurs privés que ce soient des organisations non gouvernementales, des fondations d'entreprises ou des entreprises (mécénat)
- les Collectivités Locales

### **Les organisations internationales :**

- L'Organisation Internationale de la Francophonie
- La Banque Mondiale
- L'Alliance des Villes (Cities Alliance)...
- La direction européenne du développement et coopération (EuropeAid)

Pour consulter les financements pouvant être accordés par l'Union européenne :

- le site Internet d'EuropeAid :  
[http://ec.europa.eu/europeaid/work/...](http://ec.europa.eu/europeaid/work/)

- sur le site de Coordination SUD, un fichier sur EuropeAid est mis à jour régulièrement : <http://www.coordinationsud.org/appu...>

## **L'Etat français**

Différents ministères disposent de programmes de financement de projets de solidarité internationale, comme par exemple :

- le Ministère de l'économie, de l'Industrie et de l'Emploi,
- le Ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité Nationale et du Développement Solidaire
- le Ministère de la Culture...
- L'Agence Française de Développement (AFD)

L'AFD a mis en place en 2007 une procédure permettant le financement de petits projets : les Concours Locaux de Faible Montant (CLFM). Ces opérations s'inscrivent dans une fourchette de 300 000 à 750 000 euros.

Cet instrument vise deux objectifs :

- Améliorer la capacité de l'AFD à répondre à la demande locale pour des opérations de petite taille mais pouvant avoir un fort impact, notamment du fait de leur caractère mobilisateur et innovant, ou de leur complémentarité avec d'autres projets de développement.
- Privilégier la rapidité de la réponse de l'AFD, grâce à un circuit d'instruction et de décision simplifié et reposant largement sur ses agences.

Pour en savoir plus :

<http://www.afd.fr/>

-

## **Les entreprises et le mécénat**

Définition :

Le mécénat est un soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général, s'étendant aux champs de la culture, de la solidarité et de l'environnement.

Quels sont les avantages du mécénat pour les entreprises ?

Les atouts sont nombreux et divers, et notamment en termes :

- d'image,
- de responsabilité sociale,
- de défiscalisation (Art 238 bis du Code General des Impôts : les associations doivent être reconnues d'utilité publique),
- de management : le mécénat permet à l'entreprise de sensibiliser et impliquer ses salariés autour
- de causes d'intérêt général qu'elle soutient.

Le mécénat n'est pas réservé aux grandes entreprises !

La loi n'impose aucun montant minimal de chiffre d'affaires ni de don. Cette souplesse permet à chaque entreprise, quelle que soit sa taille, de soutenir les projets qu'elle choisit et de profiter de l'avantage fiscal lié au mécénat.

Quels sont les avantages du mécénat pour les associations ?

- Travailler avec les acteurs économiques de proximité
- Diversifier les ressources financières provenant du financement privé
- Le mécénat en nature procure des compétences professionnelles ou des prestations de services qu'elle n'aurait pas pu se payer en temps normal
- Au plan des ressources humaines, il entraîne une (re)mobilisation des bénévoles et des opportunités d'en recruter de nouveaux.
- Enfin et surtout, il donne l'occasion aux associations de réfléchir à leurs projets et de s'ouvrir vers l'extérieur par la rencontre avec des acteurs économiques locaux.

Mécénat financier	Mécénat en nature	Mécénat technologique	Mécénat de compétences
subventions, apports en numéraire...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le don d'un bien immobilisé : véhicule, mobilier, matériel...</li> <li>• La fourniture de marchandises en stock : équipements sportifs, téléviseurs, ordinateurs...</li> <li>• L'exécution de prestations de services : réparations, entretien, imprimerie...</li> </ul> Exemples de mécénat en nature : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un imprimeur reproduit le journal d'une association</li> <li>• Un boulanger offre des pâtisseries pour une conférence</li> </ul>	Mobiliser le savoir-faire, le métier de l'entreprise au bénéfice du monde de la solidarité Exemple : une agence de communication réalise la maquette du journal d'une association.	Mise à disposition de savoir-faire : communication, comptabilité, gestion, expertise juridique... Exemple : une entreprise autorise son comptable salarié à se rendre, une demi-journée par semaine, dans les locaux de l'association pour gérer ses affaires financières.

## -Les Collectivités Locales

Qu'est ce qu'une Collectivité Locale ?

Les collectivités territoriales sont des structures administratives, distinctes de l'administration de l'État, qui doivent prendre en charge les intérêts de la population d'un territoire précis.

Ce sont, par exemple :

- les communes
- les départements
- les régions
- les établissements publics de coopération intercommunale
- les syndicats intercommunaux à vocation unique ou multiple...
- La plupart des Collectivités Locales ont développé une politique de solidarité internationale qui vise à appuyer les associations qui sont situées sur leur territoire dans leurs projets de coopération internationale.

Exemple Collectivité Locale : la Région Ile-de-France

La région Ile de France propose plusieurs financements pour les projets de solidarité internationale portés



par les associations établies en Ile de France.

- Le dispositif « solidarité internationale » soutient les projets de solidarité internationale de grande envergure.
- Le dispositif « Aramis – Aide régionale aux microprojets internationaux de solidarité » soutient des microprojets de solidarité (projets de 60 000€ maximum).
- Le dispositif « Co développement décentralisé » soutient les projets portés par des Organisations de Solidarité Issues des Migrations (OSIM).

Plus d'informations : [www.iledefrance.fr](http://www.iledefrance.fr)

### **Rédiger un dossier de demande de subvention**

Il s'agit de préparer les demandes de soutien financier auprès des bailleurs concernés, en fonction de la stratégie de financement prédéfinie et dans le respect des procédures des bailleurs.

Avant de commencer à rédiger une demande de soutien financier, vous devez :

- Avoir identifié et planifié le projet pour lequel vous demander un soutien financier
- Être capable de présenter des résultats crédibles dans des domaines tels que la gestion financière, l'impact de vos projets, les compétences
- Connaître l'organisation qui propose des soutiens financiers techniques et les capacités générales de votre association

Ce que vous devez savoir sur votre potentiel partenaire financier :

- Nom et objectif du programme
- Service/agent instructeur
- Montant global de l'enveloppe financière
- Taux de cofinancement maximum
- Fourchette de subventions
- Critères d'éligibilité du demandeur
- Type de projets financés
- Durée des projets financés
- Couverture géographique du projet
- Modalités de présentation des demandes de subvention, dont la date limite de dépôt des dossiers
- Processus décisionnel du financeur

### **EXERCICE PRATIQUE**

Élaboration d'un catalogue des financeurs publics et privés

Pour qu'une association puisse veiller activement sur les opportunités de financement, quelles informations devraient contenir le catalogue des financeurs publics et privés ?

On peut considérer trois phases successives dans le dépôt d'une demande de subvention :

1. La prise de contact
2. Le dépôt du dossier

### 3. Le suivi de la demande

Souvent, les associations réduisent leur action à la deuxième phase et réduisent ainsi leurs chances présentes et futures d'obtenir des aides.

Établir un premier contact avec le responsable du service ou l'agent instructeur

Pourquoi est-il important de développer une politique de communication et de relations publiques avec les bailleurs potentiels ?

Il s'agit de :

- Faire connaître votre association, et plus particulièrement le projet pour lequel vous envisagez de solliciter une demande de financement
- Soumettre et partager des idées sur la conception et la planification du projet
- Recueillir des informations sur le financeur, et notamment ses préoccupations et ses contraintes
- Obtenir des informations complémentaires et/ou des éclaircissements qui vous seront utiles pour préparer la demande de financement
- Connaître les modalités de prise de décision : fréquence des réunions, délai de prise de décision...

Quelques conseils de base méritent d'être respectés pour ce premier entretien :

- Avant d'établir le contact, clarifiez ce que vous attendez de celui-ci : types d'informations, supports écrits, rendez vous avec un décideur...
- Rédigez éventuellement la liste des questions que vous souhaitez poser pour vous y référer en cas d'oubli en cours d'entretien
- Demandez systématiquement à votre interlocuteur son nom et ses coordonnées et notez-les
- La recherche d'informations est un bon prétexte pour établir le contact. Demandez autant que possible des supports écrits concernant les modalités de dépôt du dossier
- Communiquer de manière professionnelle : communiquer avec un objectif précis pour ne pas que votre interlocuteur ait l'impression de perdre son temps
- Faire preuve d'honnêteté et d'ouverture : écouter et partager informations et idées
- Projeter l'aspect humain de votre projet afin que le donateur puisse s'identifier aux individus qui bénéficieront du projet

#### **Le dépôt du dossier de demande de subvention**

- Un format standard établi par le donateur. Il faudra que vous intégriez ce que vous avez à dire sous la série de titres qui vous seront fournis.

La proposition de financement peut être présentée sous deux formes :

- Un format établi par l'association. C'est à vous de décider ce que vous voulez dire, comment vous voulez le dire, dans quel ordre vous voulez le présenter, la longueur de ce que vous avez à dire, etc.

Exemple d'une proposition de financement établi par une association :

- une page de couverture
- une page de résumé
- une table des matières

- la présentation de l'association : vision, mission et valeurs
- la description de l'action pour laquelle un financement est sollicité : contexte, parties prenantes, bénéficiaires, objectifs généraux, objectif spécifique, résultats, activités, moyens, coûts...
- le plan de financement de l'action projetée
- le calendrier des activités (diagramme de Gantt)
- un dossier administratif : déclaration au journal officiel, statuts, composition du conseil d'administration, rapports d'activités, comptes et bilans antérieurs.

-

### **Quelques conseils à respecter au moment du dépôt du dossier :**

- Vérifier que la demande de soutien financier est rédigée de façon claire, concise, simple, explicite, détaillée, cohérente et persuasive
- Vérifier que le dossier est complet
- Respecter scrupuleusement la date de dépôt des dossiers
- Si le dossier est long, n'hésitez pas à rédiger une synthèse claire et explicite
- Téléphoner quelques jours après l'envoi pour vous assurer qu'il est bien arrivé à destination
- Si la possibilité vous est offerte de l'envoyer par message électronique, privilégiez ce moyen : gain de temps, coût d'envoi plus faible...

### **Élaborer le budget prévisionnel du projet**

Il s'agit d'élaborer le budget prévisionnel du projet, et en particulier le plan de financement des actions planifiées.

Pour constituer votre dossier de demande de financement, vous pouvez vous aider différents outils informatiques réalisés sous Excel et téléchargeables sur Internet (voir ressources Internet indiquées dans le programme de la formation).

Le budget prévisionnel indique l'équilibre nécessaire entre les besoins stables de l'association et les ressources financières nécessaires au développement de son activité.

- Les besoins précisent les éléments à réunir afin d'engager le projet : frais d'actes, agencements, investissements matériels, investissements immatériels, trésorerie de départ, besoin en fonds de roulement...
- Les ressources précisent les éléments financiers à réunir pour financer le projet, : les apports en fonds propres, les subventions d'équipements, les emprunts bancaires...

### **EXERCICE PRATIQUE**

Préparation d'un dossier de demande de subventions :

A partir de la matrice de cadre logique que vous avez présenté en début de journée, préparer un dossier de demande de subvention pour la prochaine séance.

### **Établir des relations solides avec les financeurs**

En cas d'obtention d'une subvention, il est conseillé de :

- Remercier le financeur pour son engagement et son soutien à la réalisation du projet assurant que le financeur retire de la relation les bénéfices escomptés : il se peut que ce soit des informations, une participation à des conférences, ou simplement le partage de vos

expériences.

- Inviter le financeur aux événements qu'organise l'association
- Être disponible pour rencontrer les représentants du financeur
- Établir un véritable partenariat porteur de projet/financeur en vous

Informez les financeurs sur l'avancement du projet financé

- Dans le cas où la subvention fait l'objet d'une convention avec le financeur, il est indispensable de prendre connaissance des obligations qui vous incombent et de les communiquer à tous les acteurs de l'association.
- Répondez aux exigences du financeur concernant les rapports techniques et financiers, présentés au bon format et en temps voulu. Dès que vous avez signé un contrat avec un financeur, notez dans un agenda la date à laquelle vous devez lui remettre vos rapports. Faites un rappel dans votre agenda un mois avant la date de soumission de vos rapports, afin qu'ils soient prêts à temps.
- Mettez en place des mécanismes pour collecter l'information dont vous aurez besoin pour établir les rapports techniques et financiers.

Gardez une trace de la démarche de demande de financement

Il s'agit de noter et de classer l'ensemble des informations collectées au cours de la démarche de demande de financement.

Le recueil et le classement des informations ont pour but de :

- Faciliter le travail pour les demandes ultérieures
- Capitaliser les connaissances acquises par l'association
- Faciliter la transmission d'informations entre les responsables

La réalisation de ce suivi après réponse concerne plusieurs types d'informations :

- Les noms, fonctions et coordonnées des interlocuteurs
- Les différentes aides répertoriées au cours de la phase préparatoire
- Les étapes suivies lors de la demande de subvention
- Les difficultés rencontrées
- Les dossiers déposés...

Attention : ne pas oublier de conserver une copie du dossier transmis au financeur. Il peut vous demander des informations complémentaires en se référant à certains aspects du dossier.

• Emplacement : Vous êtes ici : [Accueil](#) > [Agir](#) > [Formations](#) > [Monter son projet](#) > [Les outils pour le montage de projets](#) >

• Adresse de cet article : <https://plateforme-palestine.org/Session-3-ELABORATION-ET-EXECUTION,3622>