

Réseau Ouest et Centre Africain
de Recherche en Education



MOBILISATION DES RESSOURCES

Mini Guide pratique pour le
ROCARE



Ce guide est conçu et diffusé par le **Réseau Ouest et Centre Africain de Recherche en Education (ROCARE)**

Novembre 2010

Pour plus d'informations, vous pouvez nous contacter à l'adresse suivante :

Coordination Régionale du ROCARE

sise à Hamdallaye, ACI 2000, Rue 409, Porte 280, Bamako – MALI.

Tél (+223) 20 22 16 12

Fax (+223) 20 21 2115

Email : info@rocare.org

Site web : www.rocare.org / www.ernwaca.org

MOBILISATION DES RESSOURCES

Mini Guide pratique pour le ROCARE



TABLE DES MATIERES

Présentation du guide	4
Introduction	6
Mobilisation des ressources : définition et composantes	7
Ressources du ROCARE	7
Mécanismes de mobilisation des ressources	8
Partenaires du ROCARE	8
Etapes de la mobilisation des ressources	9
Clés du succès	13
Références	16



Présentation du guide

À quoi sert ce guide?

Ce guide est un manuel d'accompagnement d'une démarche de mobilisation des ressources au niveau régional et national, dont les enjeux sont le développement et la pérennisation du réseau, la redynamisation des coordinations nationales, l'instauration d'une culture de collaboration entre les membres des coordinations nationales et le personnel de la coordination régionale et la réduction de la dépendance financière des coordinations nationales vis-à-vis de la coordination régionale. Ce guide propose des solutions aux défis de la mobilisation des ressources humaines, matérielles et financières et de l'implication des coordinations nationales dans l'élaboration d'une vision de changements et dans la réalisation de projets d'amélioration de la qualité du milieu de travail et des recherches.

À qui s'adresse ce guide?

Ce guide est destiné :

- au personnel du ROCARE,
- aux coordinations nationales du réseau,
- aux membres actifs désireux d'œuvrer pour le développement et le rayonnement du réseau.

Quelle est la démarche proposée?

Ce guide propose une démarche d'animation des coordinations nationales, basée sur les théories et les pratiques en mobilisation des ressources, en vue de vitaliser la participation des membres, l'implication de bénévoles et proposer à ces derniers des moyens et des outils afin d'être des leaders actifs de leur développement. La démarche proposée favorise une prise en charge par les coordinations elles-mêmes, de leurs besoins et de leur avenir. Ce type d'approche confirme qu'il faut miser sur le potentiel des individus, des réseaux nationaux et des ressources locales, pour prendre en main les problèmes de développement du réseau. Cette approche tente de fournir du pouvoir, des moyens et du soutien pour que les coordinations nationales actualisent leur potentiel. Les stratégies associées à cette approche aident à stimuler la volonté de changement et à rehausser la capacité d'agir tant au niveau national que régional.

Qu'est ce que ce guide apporte de nouveau et de différent?

Par la lecture de ce guide, les acteurs du réseau devraient avoir une meilleure compréhension de :

- la notion de « mobilisation des ressources », généralement associée au seul concept de « levée des fonds » ;
- l'importance d'un plan stratégique ;
- le rôle du plan stratégique dans un processus de mobilisation des ressources ;
- la place des partenaires dans le processus de mobilisation des ressources.

Le guide se divise en deux grandes parties :

- la mobilisation des ressources : définition et composantes, et
- les étapes de mobilisation des ressources.

Le guide s'achève sur une indication des conseils pratiques qualifiés de « clés du succès »

Introduction

L'ouverture du ROCARE sur l'environnement international avec les défis liés à l'éducation, ainsi que les enjeux du développement et du partenariat, interpelle le réseau à formuler des réponses et des alternatives adaptées aux besoins de son milieu d'intervention.

L'analyse des besoins des coordinations nationales effectuées à travers l'étude de cas menée en 2006 et du bilan prospectif du plan d'action 2005-2010 réalisé en 2010, a fait émerger d'importants besoins en ressources humaines, techniques et financières. L'un des éléments les plus flagrants a été le manque de planification des orientations et des stratégies d'intervention de la plupart des coordinations nationales dans les pays concernés.

A la suite de cette analyse, un certain nombre de suggestions ont été proposées pour accroître les capacités de mobilisation de ressources (MR) au sein du réseau :

- Responsabiliser une personne à la Coordination Régionale (CR) chargée de la MR.
- Responsabiliser une personne dans chaque bureau de Coordination Nationale (CN) chargée de la MR.
- Informer et sensibiliser les membres du ROCARE aux normes et règles du travail en réseau.
- Organiser des séminaires de formation en MR à l'intention des membres des comités nationaux de MR.
- Sensibiliser les membres à payer régulièrement leurs cotisations.
- Renforcer les Coordinations Nationales (CN) par le choix de personnes selon des critères de compétences et non selon les affinités.
- Renforcer les capacités des CN en matière de conception et élaboration de projets de recherche.
- Accroître la participation des CN dans la prise de décisions importantes au sein du réseau.
- Définir une politique commune de MR au sein du réseau.
- Accroître les activités de visibilité du réseau.
- Appliquer le manuel de procédures.

La mobilisation des ressources : définition et composantes

La mobilisation des ressources est l'ensemble des moyens qu'une organisation doit acquérir pour mettre en œuvre son plan d'action. Elle va au delà de la levée de fonds. Il s'agit d'obtenir diverses ressources auprès d'une multitude de partenaires, par différents moyens. Ainsi la mobilisation des ressources peut être perçue comme une combinaison entre :

- **Les ressources** : éléments nécessaires pour le fonctionnement d'une organisation.
- **Les mécanismes** : moyens qui permettent d'obtenir directement des ressources.
- **Les partenaires** : personnes et/ou institutions fournissant des ressources.

Il n'y a pas de projet sans ressources.

Ressources du ROCARE

Les ressources utiles au ROCARE :

- **Ressources humaines**: Ce sont les membres volontaires et/ou les bénéficiaires.
- **Ressources logistiques**: Ce sont les équipements, l'immobilier et les locaux.
- **Ressources techniques**: Elles peuvent être sous forme d'une assistance pour l'orientation d'une étude ou la mise en œuvre d'un projet.
- **Ressources financières**: Il s'agit des moyens financiers, des frais d'adhésion, des subventions, des contributions des « ami(e)s du ROCARE ».

Il est important de noter que disposer de ressources financières suffisantes est une des conditions clés que les coordinations nationales doivent réunir pour pouvoir fonctionner.

Mécanismes de mobilisation des ressources

Les mécanismes de mobilisation des ressources sont les méthodes utilisées pour obtenir des ressources auprès des partenaires identifiés au préalable.

La communication, la sensibilisation et la publication scientifique sont entre autres des mécanismes essentiels à adopter par le ROCARE pour la mobilisation des ressources. Ces trois éléments permettent de susciter l'intérêt du public cible et des partenaires. L'identification des mécanismes de mobilisation de ressources permet au réseau de diversifier ses approches au-delà de la rédaction de demandes. Ces mécanismes dépendent en grande partie du contexte et par conséquent diffèrent d'un pays à un autre. Il s'agit de:

Demandes de fonds et dons sollicités

- >> Proposition de projets
- >> Correspondances/E-mails
- >> Contacts directs (réunions, visites,...).



Evénements spéciaux

>> Organisation des cafés ROCARE, journées de la recherche, conférences, soirées de Gala, etc.



Contributions spontanées

>> Nouveaux membres, Ami(e) s du ROCARE, mécènes



Partenaires du ROCARE

Le mot « partenaire » est une appellation plus générale pour « fournisseur de ressources » qui est un acteur capable d'apporter à une organisation donnée des ressources utiles pour son fonctionnement et son intervention. Le ROCARE travaille avec des partenaires de plusieurs ordres : scientifiques, techniques, financiers, politiques.

Il est important à ce niveau de noter qu'un partenaire peut apporter au ROCARE une panoplie de ressources (techniques, humaines, matérielles, logistiques et financières), mais qu'un bailleur de fonds

ou partenaire financier, n'apporte au réseau que des ressources financières.

De manière générale, les partenaires du ROCARE sont les universités et institutions de recherche et d'enseignement, les ONG internationales, les organisations bilatérales et multilatérales, les gouvernements nationaux (Ministères en charge de l'éducation), les opérateurs privés ou les individus.

La communication avec les partenaires pousse le réseau à mieux comprendre et identifier leurs motivations. Il est recommandé d'adresser les demandes de manière à montrer l'intérêt du partenaire.

Il est conseillé d'éviter de se contenter d'adresser uniquement des demandes de fonds aux partenaires. Il est recommandé, au terme de la réalisation du projet, d'analyser l'impact lié aux offres provenant de divers partenaires financiers.

Il est généralement conseillé d'éviter les généralisations quant aux motivations des différents partenaires qui s'intéressent au réseau.

Etapas de la mobilisation des ressources

L'élaboration et l'adoption d'une stratégie adaptée de mobilisation des ressources nécessitent une planification soignée basée sur un ensemble d'étapes différentes mais complémentaires. L'ordre et l'importance de ces étapes peuvent varier selon le type de partenaires, selon les capacités de mobilisation dont dispose une coordination nationale et selon le contexte d'intervention et les objectifs que s'est fixée une coordination nationale. Les étapes de mobilisation se répartissent comme suit :

Développer un plan stratégique

- >> Développer un plan stratégique à partir de la vision du réseau
- >> Développer un plan d'action à partir des grandes orientations du réseau.
- >> Etablir un budget pour le plan d'action

Réviser la situation actuelle des ressources et identifier les lacunes

>> Analyser la situation actuelle des ressources au sein de la coordination nationale concernée.

>> Evaluer la durabilité des ressources actuelles de cette coordination.

>> Identifier les besoins supplémentaires.

>> Identifier et examiner les différents mécanismes de mobilisation des ressources.

Identifier et rechercher les potentiels partenaires financiers ou « bailleurs de fonds ».

>> Dresser une liste des bailleurs de fonds potentiels.

>> S'informer sur les axes d'intervention des bailleurs de fonds potentiels.

Préparer et créer un plan de mobilisation des ressources

>> Faire correspondre les besoins en ressources de la coordination avec les potentiels bailleurs de fonds.

>> Elaborer un plan d'action de mobilisation de ressources.

Développer un plan stratégique

S'il est vrai que toutes les coordinations nationales du ROCARE ne disposent pas d'un plan stratégique, la plupart d'entre elles sont capables d'exprimer leurs besoins et d'expliquer pourquoi et comment elles vont acquérir les ressources nécessaires.

La planification stratégique se définit comme le processus de planification et d'organisation de l'information.

Un plan stratégique, s'étendant généralement sur une période variant entre 3 et 5 ans, est à la fois un outil qui permet de planifier le travail futur et un moyen d'enregistrer l'information pour s'y référer ultérieurement. Il doit être réaliste et faisable.

Il est utile d'essayer de classer l'ordre des objectifs dans un plan stratégique selon leur importance, afin d'augmenter les chances d'atteindre la mission globale. Il convient également de décliner l'objectif général en objectifs spécifiques qui seront classés par ordre de priorité.

La plus grande réussite d'une vision stratégique n'est pas toujours d'avoir réalisé l'ensemble des projets que le réseau s'est fixé, mais surtout d'être arrivé à inclure l'ensemble des acteurs clés dans le processus de décision relatif au développement local.

Réviser la situation actuelle des ressources et identifier les besoins en relation avec le plan stratégique

Il est important pour chaque coordination nationale d'évaluer les ressources dont elle dispose, afin de mieux planifier le travail de mobilisation de ressources, d'où l'importance considérable qu'il faut accorder à la durabilité et à la viabilité des ressources actuelles et les conditions qui s'y rattachent. En comparant les ressources que possède une coordination avec celles qu'elle espérait avoir (plan stratégique), il est possible d'identifier les besoins en matière de ressources. Ceux-ci peuvent alors servir de base pour un plan d'action stratégique pour la mobilisation de ressources.

Identifier et examiner les différents mécanismes de mobilisation des ressources

Chaque mécanisme de mobilisation des ressources nécessite des compétences différentes. Dans la mesure où chaque coordination dispose de compétences différentes, il est important de déterminer quelles sont les compétences requises pour chaque mécanisme, afin que les membres du bureau puissent choisir les mécanismes appropriés.

Il est important de prendre en considération le temps et le budget nécessaires à chaque mécanisme de mobilisation de ressources pour veiller à ce que les ressources humaines et financières soient également disponibles pour exécuter l'activité.

Les atouts et les faiblesses de chaque mécanisme sont souvent liés au temps, au budget et aux compétences requises et parfois à l'approche et à la méthodologie. Une fois que les forces et les faiblesses sont identifiées pour chaque mécanisme, il est important de prendre le temps de les examiner avant d'investir du temps, de l'argent et de l'énergie pour adopter un mécanisme ou un autre.

Identifier et rechercher les différents partenaires

En identifiant les différents partenaires qui existent au niveau local, chaque coordination est amenée premièrement à chercher des informations sur lesdits partenaires (domaines d'intervention, champ d'intérêt, procédures, etc.), et procéder par la suite à une affectation des besoins en ressources par rapport aux partenaires potentiels.

Préparer et créer un plan de mobilisation des ressources

Une fois qu'une coordination nationale a identifié ses ressources manquantes par rapport à sa mission, ses buts et objectifs, elle doit identifier quels partenaires peuvent potentiellement combler ces besoins. Ce processus aide également à déterminer les besoins spécifiques et à donner la priorité à la mobilisation de ressources dans le plan d'action.

Il est essentiel de recruter les ressources humaines capables d'identifier les partenaires appropriés pour combler ses besoins.

Accroître l'efficacité des rencontres avec les partenaires

Les demandes de financement, la prise en charge des participations lors de conférences, de séminaires et d'événements sociaux sont les manières habituelles de demander de l'aide aux partenaires.

Il est à noter que l'une des manières la plus efficace est la rencontre face à face avec les partenaires, ceci dans le souci de les écouter attentivement et de les permettre de mieux comprendre les activités du réseau. Il convient d'intégrer systématiquement les rencontres avec les partenaires dans le chronogramme d'activités du plan de mobilisation de ressources.

Il est avantageux de rencontrer le partenaire avant d'envoyer une demande pour s'assurer que le travail proposé correspond aux intérêts du partenaire potentiel et donc à avoir plus de chances d'être soutenu.

Il est important de donner une bonne impression aux partenaires durant le face-à-face.

CLES DU SUCCES

Quelques conseils issus de l'expérience collective du personnel de la coordination régionale pour optimiser votre stratégie de mobilisation des ressources

- Légimité – transparence – crédibilité sont clés.
- La diversité de sources de financement constitue une garantie pour la pérennité financière.
- Entretenir la relation et revaloriser les donateurs par diverses stratégies.
- Les partenaires soutiennent les organisations dont la mission et le plan



d'action sont complémentaires aux leurs.

- Remercier les sponsors, partenaires, personnel impliqué.
- Il n'y a pas de solution « miracle » en mobilisation de ressources.
- Aptitude à donner ne signifie pas nécessairement la volonté de le faire.



- Constituez tout d'abord un comité de mobilisation des ressources.
- Effectuez quelques recherches préliminaires sur le partenaire avant de le rencontrer.
- Cherchez à déterminer ce qui motive.
- N'effectuez pas trop de recherches - agissez.
- Persistez dans vos efforts.
- Optez pour le face à face avec le partenaire avec UN ou DEUX autres membres du comité.
- Participez régulièrement à diverses conférences.
- Ne tenez rien pour acquis.
- Organisez régulièrement des réunions pour faire le point.
- Faites appel à des universitaires et autres personnalités locales.
- Faites intervenir des relations prestigieuses et de sommités.

- Ayez toujours un montant au bout des lèvres.
- Faites preuves de souplesse au cours des premières étapes.
- Etablissez des liens avec les gouvernements bénéficiaires et faites de la publicité à ce sujet.
- Faites appel aux décisionnaires lorsqu'il le faut.
- Ne vous laissez pas influencer par un refus.
- Reconnaissez publiquement le mérite de ceux qui vous aident.

**PLAN D'ACTION STRATEGIQUE FIABLE ET
REALISTE
+
EFFICACITE DANS LA MISE EN OEUVRE
DU PROCESSUS DE MOBILISATION DES
RESSOURCES
=
SUCCES GARANTI !**



REFERENCES

A Practical Guide for Research and Community-Based Organizations, www.idrc.ca/fr/ev-140060-201-1-DO_TOPIC.html

Guide pratique sur la mobilisation des équipes pour le développement durable, www.mondepartement.fr/rh/guide-pratique-sur-la-mobilisation-des-equipes-pour-le-developpement-durable/

The 28th International Fundraising Congress, 14-17 October 2008, Amsterdam, NH
Leeuwenhorst Hotel, Netherlands

Atelier CRDI de formation en mobilisation des ressources, 21-23 novembre 2005, Saly
Portudal, Sénégal

Atelier CRDI de formation en Expansion des Ressources, 3-5 mai 2004, Mbodiène, Sénégal