



COLLECTE DE  
FONDS ET MOBILISATION DE  
RESSOURCES POUR LES PROGRAMMES  
DE LUTTE CONTRE LE VIH/SIDA

**Un module de formation pour le renforcement  
des capacités des ONG/OBC**

# Contenu du module de formation



<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>1</b> Quelle est l'utilité de ce module de formation ?	3
<b>2</b> Pourquoi et comment ce module a-t-il été développé ?	5
<b>3</b> À qui est-il destiné ?	5
<b>4</b> Comment peut-il être utilisé ?	6
<b>5</b> Que contient chaque partie de ce module ?	7
<b>6</b> Combien de temps faut-il consacrer pour faire ce module ?	8
<b>7</b> De quels outils et matériel a-t-on besoin pour utiliser ce module ?	8
Exemple de planning d'un atelier	9
<b>1ère Partie : Présentation d'un cadre de travail pour la mobilisation de ressources</b>	<b>11</b>
<b>1.1</b> Étudier un cadre conceptuel pour la mobilisation de ressources	12
<b>1.2</b> Identifier les différentes catégories de ressources	14
<b>1.3</b> Étudier différents mécanismes de mobilisation de ressources	16
<b>1.4</b> Mieux comprendre les différents fournisseurs de ressources	18
<b>1.4A</b> Mieux comprendre leurs motivations	18
<b>1.4B</b> Analyser comment les motivations des fournisseurs de ressources peuvent influencer la mobilisation de ressources des ONG/OBC de lutte contre le VIH/SIDA	20
Exemple d'activité	23
<b>2ème Partie : Développement des compétences en matière d'organisation des activités liées à la mobilisation de ressources</b>	<b>25</b>
<b>2.1</b> Identifier les différentes étapes de l'organisation des activités liées à la mobilisation de ressources	26
<b>2.2</b> Étape 1 : Développer un plan stratégique	28
<b>2.2A</b> Développer un plan stratégique à partir de la vision de votre organisation	28
<b>2.2B</b> Développer un plan d'action à partir de grands thèmes	30
<b>2.3</b> Étape 2 : Évaluer la situation des ressources actuelles de l'organisation et identifier les ressources à acquérir	34
<b>2.3A</b> Analyser la situation des ressources actuelles de l'organisation	34
<b>2.3B</b> Évaluer la durabilité de vos ressources actuelles	36
<b>2.3C</b> Identifier les ressources manquantes	38
<b>2.4</b> Étape 3 : Étudier les mécanismes de mobilisation de ressources	40

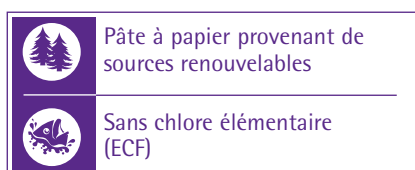
# Contenu du module de formation



<b>2.5</b>	Étape 4 : Identifier et s'informer sur les différents fournisseurs de ressources	42
<b>2.5A</b>	Dresser collectivement une liste des fournisseurs de ressources	42
<b>2.5B</b>	S'informer sur les fournisseurs de ressources potentiels	44
<b>2.5C</b>	Utiliser un tableau de recherche pour collationner les informations sur les fournisseurs de ressources	46
<b>2.5D</b>	Individuellement, dresser la liste des fournisseurs de ressources potentiels	48
<b>2.6</b>	Étape 5 : Préparer et créer un plan d'action de mobilisation de ressources	50
<b>2.6A</b>	Faire correspondre vos besoins en ressources avec les fournisseurs potentiels	50
<b>2.6B</b>	Elaborer un plan d'action de mobilisation de ressources	52
	Documentation	54

## **3ème Partie : Développement de compétences pratiques en mobilisation de ressources** **63**

<b>3.1</b>	Rencontrer les fournisseurs de ressources	64
<b>3.1A</b>	Se préparer à rencontrer les fournisseurs de ressources	64
<b>3.1B</b>	Organiser des jeux de rôles avec les fournisseurs de ressources	66
<b>3.2</b>	Développer et faire le suivi d'une demande de fonds	68
<b>3.2A</b>	Développer une demande de fonds	68
<b>3.2B</b>	Suivi d'une demande de fonds	70
<b>3.3</b>	Maintenir des liens avec les fournisseurs de ressources	72
	Exemples	74



# Introduction au module de formation



## Contenu

<b>1</b>	Quelle est utilité de ce module de formation ?	3
<b>2</b>	Pourquoi et comment ce module a-t-il été développé ?	5
<b>3</b>	À qui est-il destiné ?	5
<b>4</b>	Comment peut-il être utilisé ?	6
<b>5</b>	Que contient chaque partie de ce module ?	7
<b>6</b>	Combien de temps faut-il consacrer pour faire ce module ?	8
<b>7</b>	De quels outils et matériels a-t-on besoin pour utiliser ce module ?	8
<b>8</b>	Exemples de planning d'un atelier	9

### 1. Qu'est-ce que ce module de formation ?

Ce module de formation vise à aider les ONG/OBC des pays en voie de développement à mobiliser des ressources de façon stratégique et systématique.

#### **Quelle est l'utilité de ce module ?**

La mobilisation de ressources (principalement l'argent) est un besoin vital pour chaque ONG/OBC. Cependant, cette mobilisation peut être décourageante et prendre beaucoup trop de temps si elle n'est pas organisée correctement. Ce module propose une approche permettant de planifier et de mobiliser les ressources de façon stratégique et systématique afin d'obtenir un maximum de résultats pour un minimum d'effort et en permettant aux ONG/OBC de demeurer fidèles à leur missions respectives.

Ce module de formation en mobilisation de ressources a comme principal objectif de : **développer l'assurance et les compétences des ONG/OBC nécessaires pour effectuer une mobilisation de ressources stratégique et systématique dans le travail consacré au VIH/SIDA.** Il offre toute une série d'informations et d'activités de développement des compétences qui peuvent aider les ONG/OBC à :

- Penser à différentes approches de mobilisation de ressources
- Apprendre comment planifier un travail de mobilisation de ressources afin qu'il soit orienté vers les besoins des ONG/OBC plutôt que vers les fournisseurs de ressources
- Développer des compétences clés, telles que la rédaction de demandes, les rencontres et le maintien de liens avec les fournisseurs de ressources.

Ce module se concentre sur la mobilisation de ressources plutôt que sur la collecte de fonds, en admettant que les ONG/OBC peuvent tirer profit de la mobilisation d'une variété de ressources comme par exemple, l'assistance technique, les ressources humaines, les biens matériels et les services gratuits plutôt que de ressources pécuniaires uniquement. Le « fournisseur de ressources » est un terme général utilisé tout au long de ce module pour décrire les individus ou les institutions qui offrent une variété de ressources, y compris pécuniaires.

Ce module de formation n'essaie pas de couvrir les approches spécialisées en collecte de fonds, telles que générer des revenus ou organiser des événements de collecte de fonds. Cependant, des références utiles figurent à la fin de la 3ème Partie de ce document.

## Définition de la mobilisation de ressources :

La « mobilisation de ressources » est le processus par lequel on obtient des ressources auprès des « fournisseurs » en utilisant différents mécanismes afin de mettre en œuvre le travail des organisations.



Le document *Collecte de fonds et mobilisation de ressources pour les programmes de lutte contre le VIH/SIDA : Un module de formation pour le renforcement des capacités des ONG/OBC* fait parti d'une série de modules et manuels produits par International HIV/AIDS Alliance (l'Alliance), basés sur son expérience d'appui technique et celle de ses partenaires et d'autres organisations. L'Alliance est une organisation internationale non-gouvernementale qui soutient les communautés des pays en voie de développement pour qu'elles contribuent de façon significative à la prévention du VIH, aux soins relatifs au SIDA et au soutien des enfants affectés par l'épidémie. Depuis sa création en 1993, l'Alliance a fourni un appui financier et technique à des ONG et des OBC de plus de 40 pays. De plus, l'Alliance promeut plus largement les bonnes pratiques dans les réponses communautaires au VIH/SIDA par l'évaluation, la recherche opérationnelle, le développement de matériel et d'outils de formation de même que grâce à des activités politiques et de plaidoyer.

En diffusant largement ses ressources, l'Alliance vise à :

- Développer des compétences pratiques parmi les ONG/OBC en utilisant des méthodes participatives et en partageant leurs expériences.
- Fournir un appui en formation pour les programmes de soutien des ONG, les organisations de formation et les formateurs individuels.
- Poursuivre l'apprentissage sur la façon dont les ONG/OBC peuvent mobiliser des ressources pour leur travail.

## 2. Pourquoi et comment ce module a-t-il été développé ?

*Collecte de fonds et mobilisation de ressources pour les programmes de lutte contre le VIH/SIDA : Un module de formation pour le renforcement des capacités des ONG/OBC* décrit quelques activités d'appui technique mises en œuvre par l'Alliance et ses ONG/OBC partenaires dans les pays en voie de développement. Les aspects clés de cette approche sont les suivants : l'utilisation principale de méthodologies participatives, les liens entre la planification stratégique et la mobilisation de ressources de même que le développement de compétences pratiques en mobilisation de ressources parmi le personnel des ONG/OBC. En publiant ce module de formation, l'Alliance vise à partager cette approche avec d'autres organisations ; les fournisseurs de ressources aux ONG peuvent également le trouver utile.

Le développement de ce module a été inspiré par les **expériences et les idées de plusieurs organisations dans différents pays**. Il s'agit, en particulier, des groupes qui ont collaboré avec l'Alliance pendant l'élaboration de ce module et de ses applications-test sur le terrain. Au départ, le module de mobilisation de ressources a été conçu pendant un atelier régional en Amérique latine qui s'est déroulé en 2000. Pour cet atelier de développement initial, l'Alliance s'est largement appuyée sur le soutien et l'expérience de Colectivo Sol, A.C. et de ses partenaires au Mexique, Kimirina et ses partenaires en Équateur de même que le Group de Incentivo a Vida et Pela au Brésil. Ce module a été développé par la suite pendant des tests sites menés avec la National AIDS Foundation (NAF) en Mongolie, le Philippines HIV/AIDS Support Program (PHANSUP) aux Philippines, la HIV/AIDS/STD Alliance of Bangladesh (HASAB) au Bangladesh de même que la Palmyrah Workers Development Society (PWDS) en Inde et l'Association Marocaine de Solidarité et Développement (AMSED) au Maroc.

Le module a ensuite été adapté en français durant un atelier tenu à Kinshasa en République Démocratique du Congo (RDC), organisé par l'Alliance en collaboration avec GTZ, le CCM et le FOSI de RDC, ANCS du Sénégal et avec la participation des ONG et OBC de la RDC suivantes : CNOS, CEMENA, PFNDE, CIF SANTE/ASRAMES, FOPROSI, Women's MWAKAJI, REFOS, FECOFA, ROVO, JSP/S, PES, ABEF, RADEM, FOPSI, FFP, UNADEF, UDOBES, UNAF, Eglise de réveil œuvre SIDA, association des femmes pharmaciennes, AFI, AJAD, AMUKIN, RCP+, REDS, OJVS, GDE, DIRAF, GTZ BKV.

Chaque test sur le terrain a permis de parfaire ses connaissances aux côtés d'animateurs et de participants locaux afin de pouvoir améliorer systématiquement le module de formation. L'Alliance a reçu le soutien d'une diversité de **bailleurs internationaux** pour son travail d'appui technique à la mobilisation de ressources et pour le développement de ce module de formation, notamment la Fondation Bill et Melinda Gates, le Département de Développement international du Royaume-Uni (DfID) de même que le Département de Développement international des États-Unis (USAID).

## 3. À qui est-il destiné ?

Ce module de formation est destiné aux **personnes et aux organisations qui soutiennent les ONG/OBC luttant contre le VIH/SIDA dans les pays en voie de développement**. Ceci comprend les programmes d'appui aux ONG, les institutions de formation, les formateurs individuels. Ce module peut également être utilisé par les ONG/OBC elles-mêmes pour effectuer une formation dans leurs organisations.

Il est important que les personnes qui utilisent ce module aient des compétences de base en animation, par exemple, pour diriger des discussions au sein de grands groupes et des activités avec de petits groupes. Il peut aussi être utile d'avoir des expériences antérieures en mobilisation de ressources et sur le travail en VIH/SIDA (bien que ce dernier aspect ne soit pas essentiel).

Les ressources supplémentaires suivantes peuvent être téléchargées ou commandées du site web de l'Alliance : [www.aidsalliance.org](http://www.aidsalliance.org)

- *100 façons d'animer un groupe : Jeux à faire lors d'ateliers, de réunions, ou aux seins d'une communauté*, qui documente 100 exercices d'animation utilisables durant des activités participatives d'appui technique.
- *Ateliers participatifs avec des ONG et OBC luttant contre le VIH/SIDA : Guide du facilitateur*, qui présente quelques idées qui pourront être utiles pour faciliter le type d'atelier décrit dans ce module. Ces idées décrivent la manière de préparer un atelier participatif et comment préparer et faciliter des activités participatives.
- Un CD-ROM contenant plusieurs modules et outils de formation pour le VIH/SIDA.

#### **4. Comment peut-il être utilisé ?**

Ce module est conçu pour être **flexible** afin que les animateurs puissent adapter le planning de l'atelier pour répondre aux besoins des différentes ONG/OBC. Par exemple, certains groupes peuvent vouloir avoir un atelier de formation pendant lequel ils font toutes les activités en une fois tandis que d'autres peuvent préférer choisir quelques activités à réaliser sur une période de temps ou se concentrer sur une ou deux activités pour répondre à un besoin spécifique urgent.

Le module de formation décrit une diversité d'activités participatives qui peuvent être effectuées pour développer des compétences. Toutefois, les animateurs peuvent vouloir consacrer du temps pendant l'atelier à des conférenciers externes ou des animateurs expérimentés afin de fournir des informations sur des sujets clés. Bien que ce ne soit pas essentiel, il peut être bénéfique de faire quelques recherches, avant l'atelier, sur les fournisseurs de ressources existants. Cela facilitera le déroulement des discussions et rendra la planification des actions plus réalistes et ciblées.

Pendant les tests sur le terrain, les activités de ce module ont été menées avec créativité – en utilisant beaucoup de couleurs, de matériaux locaux et d'imagination. Quelques photographies ont été imprimées dans ce document pour tenter de refléter la nature des activités. Cependant beaucoup des exemples complétés inclus dans le document ont été reproduit sous forme de tableaux et de diagrammes afin que l'information contenue dans ces exemples soit représentée clairement. Ces modules de formation étant souvent photocopiés, nous ne pouvons pas garder les photographies, dont les copies risquaient d'être peu claire une fois reproduite.

Pour la majorité du module, les animateurs peuvent mener les activités avec des **ONG/OBC individuelles ou bien des groupes d'ONG/OBC**. Cependant, dans la 2ème Partie, il est plus profitable que les participants travaillent avec des collègues de leur propre organisation car la planification du travail de mobilisation de ressources est spécifique à chaque ONG/OBC. Pendant les tests sur le terrain, l'Alliance a trouvé qu'il était bénéfique que plus d'une personne de chaque organisation participe à l'atelier. Les membres du personnel invités comprenaient en général deux des personnes suivantes : un directeur général, un administrateur de programme, un membre du conseil d'administration, un agent de collecte de fonds ou un administrateur financier.

Ce module peut être utilisé avec des **ONG/OBC avec différents niveaux d'expérience** en mobilisation de ressources. Par conséquent, il est recommandé de faire un travail préparatoire avant l'atelier, comme décrit dans la partie 2.2. Certaines ONG/OBC peuvent avoir besoin de soutien pour entreprendre ce travail préparatoire et devront recevoir un feedback avant la tenue de l'atelier. De plus, il peut être utile de demander aux participants d'apporter à l'atelier des budgets/informations financières utiles.

## 5. Que contiennent les parties de ce module ?

Suite à l'introduction du module de formation, le reste du document se répartit de la façon suivante :

1ère Partie : Présentation d'un cadre de travail pour la mobilisation de ressources

2ème Partie : Développement des capacités pour la planification du travail de mobilisation de ressources


3ème Partie : Développement de compétences pratiques en mobilisation de ressources

La 1ère Partie présente un cadre de travail pour comprendre les trois composantes clés de la mobilisation de ressources : les fournisseurs de ressources, les ressources et les mécanismes de mobilisation de ressources. Ce cadre de travail est ensuite utilisé pour relier les trois composantes au contexte local : identifier quelles ressources sont nécessaires, quels types de mécanismes fonctionnent et quels genres de fournisseurs de ressources existent.

La 2ème Partie présente une approche en cinq étapes de planification du travail de mobilisation de ressources tant systématique que stratégique. Le processus commence par une planification stratégique qui conduit à identifier quelles ressources sont nécessaires ; puis des mécanismes de ressources réalistes et viables doivent être identifiés ; enfin, une liste complète des fournisseurs potentiels doit être élaborée et faire l'objet de recherches. La dernière étape vise à réunir toutes ces informations afin de former un plan d'action de mobilisation de ressources. **Pour réaliser cette partie du module dans le cadre d'un atelier, les participants devraient remplir la feuille de planification stratégique avec leurs collègues avant la tenue de l'atelier. Cette feuille se rapporte à l'activité 2.2 et se trouve à la fin de la 2ème Partie.**

La 3ème Partie fournit des informations et présente une série d'activités visant à développer des compétences en mobilisation de ressources afin de réaliser vraiment le travail de mobilisation de ressources. Les trois compétences clés traitées sont : la préparation d'une rencontre avec les fournisseurs de ressources, le développement et le suivi de demandes de fonds de même que le maintien des liens avec des fournisseurs de ressources. Cette partie du module de formation n'inclut pas le développement de compétences pour les activités génératrices des revenus ou des événements de collecte de fonds : ce sont des domaines de travail spécialisés qui vont au-delà de l'étendue de ce module. Des organisations et des références utiles sont fournies à la place.

Le contenu de la plupart des parties de ce module suit le modèle suivant :



<b>But</b>	– énonce l'objectif de l'activité
<b>Introduction</b>	– explique le sujet et les questions clés
<b>Instructions</b>	– soulignent les étapes à suivre pour réaliser l'activité et les questions clés dont il faut tenir compte
<b>Notes pour les animateurs</b>	– partagent des « idées utiles » pour diriger avec succès les participants durant l'activité
<b>Exemple</b>	– montre comment une ONG/OBC a mis l'activité en pratique



Les animateurs peuvent lire le **But** et l'**Introduction** de chaque sujet et les utiliser comme point de départ d'une discussion initiale ou comme introduction. Ils peuvent, par la suite, suivre les **Instructions** pour l'activité et se servir des **Notes pour les animateurs** pour éviter les pièges potentiels. Enfin, ils peuvent utiliser l'**Exemple** pour clarifier tout point qui resterait obscur. Il est important de noter que, bien que les idées et les activités de ce module aient été essayées et testées par l'Alliance, ses partenaires et autres, elles ne prétendent pas fournir l'exemple « parfait » de la façon dont les choses doivent être faites. Ainsi, les **Instructions** ne doivent pas être suivies « au pied de la lettre », mais au contraire, elles, devraient être adaptées aux besoins, compétences et intérêts particuliers des participants. De même, les **Exemples** devraient être considérés comme une façon dont l'activité peut être mise en pratique et non pas comme l'unique façon de faire.

Une **Documentation** figure à la fin de chaque partie. Elle vise à apporter des informations supplémentaires et des feuilles de travail pour soutenir certaines activités. Les animateurs peuvent les utiliser de diverses façons. Par exemple, ils peuvent les lire avant et s'en servir pour se préparer aux activités ou bien les distribuer aux participants, en les copiant sur des transparents ou en les photocopiant.

## ***6. Combien de temps faut-il consacrer pour faire ce module ?***

Les activités de ce module sont conçues pour être adaptées plutôt qu'effectuées exactement telles que décrites. Cependant, une période de temps est estimée, à titre indicatif, pour chaque activité. Ces estimations se fondent sur l'expérience de l'Alliance dans l'utilisation de ce module durant des ateliers réunissant de 20 à 30 participants. Dans la pratique, les animateurs peuvent raccourcir ou rallonger la durée des activités, selon le temps dont ils disposent et le niveau de compétences et d'intérêt des participants.

La plupart des activités de ce module peuvent être réalisées pendant un atelier de 5 jours. Cela donne suffisamment de temps pour présenter le cadre de travail de la mobilisation de ressources, développer des compétences pour planifier stratégiquement le travail de mobilisation de ressources, faire un plan d'action stratégique de mobilisation de ressources et développer des compétences pratiques clés en mobilisation de ressources.

## ***7. De quoi a-t-on besoin pour utiliser ce module ?***

Toutes les activités de ce module peuvent être utilisées avec un nombre limité de ressources simples, à savoir :

- Des grandes feuilles de papier vierge (papier pour chevalet)
- Des petites feuilles de papier vierge
- Des crayons épais
- Du Skotch, du Blu-Tack, des papiers auto-collants.

Ce dont les animateurs et les participants ont le plus besoin, c'est d'enthousiasme, d'énergie et de créativité !

***« Cet atelier m'a enfin permis de comprendre et maîtriser la relation entre les buts, les objectifs, les stratégies et les activités. Cela va m'être vraiment utile pour mon travail au sein de l'organisation. »***

Commentaire d'une participante pendant la session sur l'élaboration d'un plan d'action lors d'un atelier en mobilisation de ressources, tenu à Kinshasa (République Démocratique du Congo), en juin 2004.

**ATELIER DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS EN MOBILISATION DE RESSOURCES POUR LE TRAVAIL SUR LE VIH/SIDA**

1 <sup>er</sup> jour	2 <sup>ème</sup> jour	3 <sup>ème</sup> jour	4 <sup>ème</sup> jour	5 <sup>ème</sup> jour
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inscription</li> <li>Bienvenue</li> <li>Introduction, attentes et règles de base</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation journée précédente</li> <li>2 – Développement des capacités de planification de mobilisation de ressources                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Partie 2.1 : Identifier les étapes de la planification du travail de mobilisation de ressources</li> <li>Partie 2.2 : Développer un plan stratégique</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation journée précédente</li> <li>Présentations des groupes pour la partie 2.4</li> <li>Partie 2.5 : Identifier et documenter différents fournisseurs de ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation journée précédente</li> <li>3 – Développement des compétences pratiques                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Partie 3.1 : Rencontrer les fournisseurs de ressources – se préparer à rencontrer les fournisseurs de ressources</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation journée précédente</li> <li>Partie 3.3 : Maintenir les liens avec les fournisseurs de ressources</li> </ul>
<p><b>Thé</b></p> <p>1 – Cadre conceptuel pour la mobilisation de ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Partie 1.1 : Étudier un cadre conceptuel pour la mobilisation de ressources</li> <li>Partie 1.2 : Identifier différentes catégories de ressources</li> </ul>	<p><b>Thé et travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suite de la partie 2.2</li> <li>Partie 2.3 : Réviser la situation actuelle des ressources organisationnelles et identifier les besoins en ressources</li> </ul>	<p><b>Thé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suite de la partie 2.5</li> </ul>	<p><b>Thé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jeux de rôles sur les rencontres avec les fournisseurs de ressources</li> </ul>	<p><b>Thé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réflexions sur l'atelier et discussion de suivi</li> <li>Évaluation de l'atelier</li> <li>Closure</li> </ul>
<p><b>Déjeuner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Partie 1.3 : Étudier différents mécanismes de mobilisation de ressources</li> <li>Partie 1.4 : Comprendre les motivations des fournisseurs de ressources</li> </ul>	<p><b>Déjeuner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suite de la partie 2.3</li> </ul>	<p><b>Déjeuner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Partie 2.6 : Préparer et élaborer un plan d'action de mobilisation de ressources</li> </ul>	<p><b>Déjeuner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suite des jeux de rôles sur les rencontres avec les fournisseurs de ressources et discussion</li> </ul>	<p><b>Déjeuner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réunion de synthèse des animateurs et distribution des actions de suivi de l'atelier</li> </ul>
<p><b>Thé et travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suite de la partie 1.4</li> </ul>	<p><b>Thé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Partie 2.4 : Réfléchir sur les mécanismes de mobilisation de ressources</li> </ul>	<p><b>Thé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suite de la partie 2.6</li> <li>Présenter le résumé conceptuel</li> </ul>	<p><b>Thé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Partie 3.2 : Développer et suivre une demande de fonds gagnante</li> </ul>	
<p>Réunion de synthèse en groupe</p> <p>Réunion des animateurs</p>	<p>Réunion de synthèse en groupe</p> <p>Réunion des animateurs</p>	<p>Travail à faire le soir pour les participants sur le résumé conceptuel</p> <p>Réunion de synthèse en groupe</p> <p>Réunion des animateurs</p>	<p>Réunion de synthèse en groupe</p> <p>Réunion des animateurs</p>	

**Exemple de planning d'un atelier**

*Vos notes*

# Présentation d'un cadre de travail pour la mobilisation de ressources

## 1ère Partie

### Contenu

<b>1.1</b>	Étudier un cadre conceptuel pour la mobilisation de ressources	12
<b>1.2</b>	Identifier les différentes catégories de ressources	14
<b>1.3</b>	Étudier différents mécanismes de mobilisation de ressources	16
<b>1.4</b>	Mieux comprendre les différents fournisseurs de ressources	18
<b>1.4A</b>	Mieux comprendre leurs motivations	18
<b>1.4B</b>	Analyser comment les motivations fournisseurs de ressources peuvent influencer la mobilisation de ressources des ONG/OBC de lutte contre le VIH/SIDA	20
	Exemple d'activité	23

### Résumé de la 1ère Partie

La 1ère Partie souligne l'importante différence existant entre la collecte de fonds et la mobilisation de ressources et les raisons pour lesquelles ce module se concentre sur ce dernier élément. Elle présente un cadre conceptuel pour comprendre la mobilisation de ressources comme étant formée de trois composantes clés : les fournisseurs de ressources, les ressources et les mécanismes pour mobiliser des ressources. Ce cadre de travail est ensuite utilisé pour relier ces trois composantes au contexte local : quelles ressources sont nécessaires, quels types de mécanismes fonctionnent et quels genres de fournisseurs de ressources existent.

La 1ère Partie permet non seulement de présenter aux participants un cadre conceptuel pour la mobilisation de ressources mais commence également à examiner l'environnement de mobilisation de ressources dans lequel ils travaillent. C'est pourquoi, il est important que tous les thèmes de cette partie soient traités : au moins en théorie, si les activités ne sont pas réalisées nécessairement dans leur intégralité. Quelques activités de la 2ème Partie se basent sur des activités de la 1ère Partie. Ainsi, est-il souhaitable de lire ce module de formation avant de décider quelles activités et parties doivent être approfondies ou adaptées.

Toutes les activités de cette partie peuvent être réalisées en groupes variés plutôt qu'en groupes d'individus issus de la même organisation. Puisque la plupart des activités de la 2ème Partie seront faites en groupes de mêmes organisations, le travail en groupes diversifiés dans cette partie permet d'accroître la variété et l'opportunité d'apprendre les uns des autres.

Lorsque ce module de formation a été testé sur le terrain, il est apparu évident que les résultats de cette partie changent énormément d'un pays à l'autre. Il est recommandé de lire toute la 1ère Partie avant de décider si les activités de cette partie seraient mieux réunies en une seule ou s'il serait plus pertinent de réaliser la série d'activités décrites. Dans certains pays, il est possible de commencer par l'Activité 1 qui adopte une perspective plus large puis de passer à des activités plus détaillées dans les parties suivantes. Toutefois, dans d'autres pays, il est apparu plus simple de commencer par des idées détaillées puis de les organiser en des catégories plus larges.

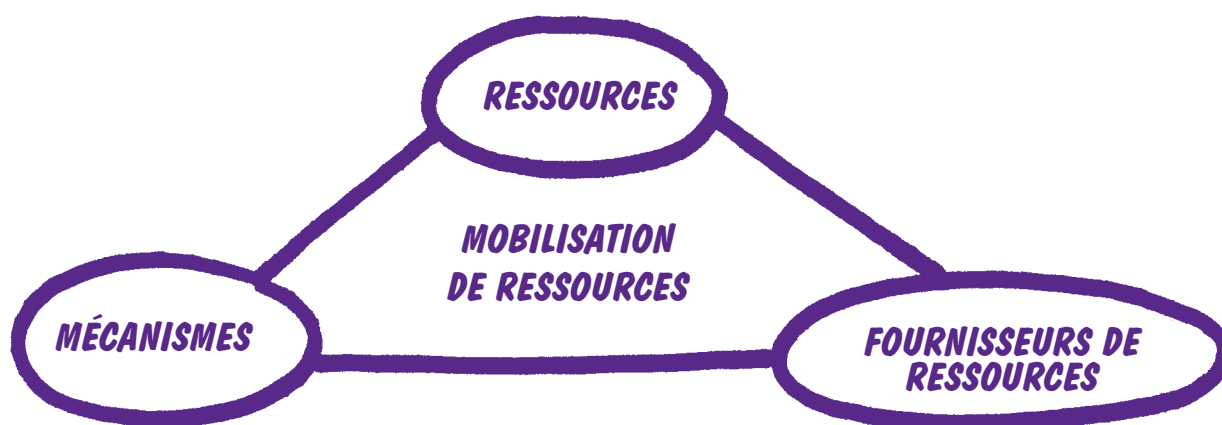
## 1.1. But : Comprendre ce qu'est la mobilisation de ressources et développer une définition opérationnelle

### Introduction

**Durée : 1 heure 30**

La mobilisation de ressources est le processus grâce auquel une organisation acquiert les ressources dont elle a besoin pour effectuer le travail planifié. La mobilisation de ressources va au-delà des collectes de fonds : il s'agit d'obtenir diverses ressources auprès d'une multitude de fournisseurs de ressources (ou bailleurs de fonds), par différents mécanismes. Ainsi, le travail de mobilisation de ressources peut être conceptualisé comme une combinaison de :

- **RESSOURCES** représentant les différentes sortes de choses dont l'organisation a besoin (Quoi)
- **MÉCANISMES** représentant les différentes manières d'obtenir directement des ressources (Comment)
- **FOURNISSEURS DE RESSOURCES** représentant les différentes personnes/organisations qui fournissent des ressources (Qui)



### Instructions

**Durée : 1 heure**

- 1 Expliquer le but de l'activité aux participants.
- 2 Présenter aux participants le schéma structurel de mobilisation de ressources.
- 3 Répartir les participants en deux groupes variés.
- 4 Demander à chaque groupe de définir chaque élément du schéma – **Ressources**, **Mécanismes** et **Fournisseurs de ressources** – en faisant un brainstorming pour établir une liste de catégories plus larges qui pourraient être incluses sous chaque élément (voir l'exemple sur la page suivante). Si nécessaire, un cadre de travail figure à la fin de la 1ère Partie.
- 5 En s'appuyant sur ces informations, demander à chaque groupe d'écrire une définition de la mobilisation de ressources.
- 6 Demander à chaque groupe de présenter ses grandes catégories et sa définition.
- 7 Discuter des résultats du travail de groupe pour s'assurer que chaque groupe en a compris les termes.
- 8 En utilisant les deux définitions de la mobilisation de ressources, développer une définition commune et l'inscrire au mur jusqu'à la fin de l'atelier.
- 9 Animer une discussion basée sur les questions suivantes :
  - ? En quoi la mobilisation de ressources est-elle différente de la collecte de fonds ? En quoi le cadre aide-t-il à élargir les idées pour la mobilisation de ressources ?
  - ? Quel élément du cadre est le plus difficile à définir ? Pourquoi ?
- 10 Terminer l'activité en résumant les points clés que les participants doivent retenir.

## Notes pour les animateurs

- ! En introduisant le cadre, il sera peut-être nécessaire d'expliquer les mots « ressources », « mécanismes » et « fournisseurs de ressources ». Si besoin est, clarifier leur sens en tirant des exemples de l'exemple complété ci-dessous.
- ! Quand les participants développent leurs listes sous chaque partie du cadre, les encourager à réfléchir à des catégories générales plutôt qu'à des idées détaillées. Donner-leur un exemple si nécessaire : dans la catégorie « fournisseurs de ressources », un des groupes pourrait être le secteur des affaires/des entreprises.
- ! Il peut y avoir beaucoup de discussions concernant les groupes dans chaque élément du cadre. C'est normal. Toutefois, essayer d'amener la discussion à une conclusion dans un délai raisonnable. Si le désaccord persiste, expliquer que chaque organisation peut dresser sa propre liste et l'utiliser. Ces listes sont nécessaires seulement pour une compréhension commune pendant l'atelier.

### Exemple d'activité 1.1 : par des ONG/OBC locales situées en République Démocratique au Congo



Référence : Adapté à partir d'un atelier sur la mobilisation de ressources, tenu à Ulaan Baatar (Mongolie), en février 2001.

### Définition de la mobilisation de ressources

« La mobilisation de ressources » est l'ensemble des mécanismes qui permettent d'obtenir, des fournisseurs de ressources, des moyens nécessaires à la réalisation des activités de lutte contre le SIDA.

Référence : Adapté à partir de d'un atelier sur la mobilisation de ressources, tenu à Kinshasa (République Démocratique du Congo), en juin 2004.

## 1.2. But : Brainstorming sur les différentes catégories de ressources qui peuvent être mobilisées

### Introduction

Le terme « mobilisation de ressources » est souvent considéré comme un terme alternatif à celui de « collecte de fonds ». En fait, la collecte de fonds est seulement une des composantes de la mobilisation de ressources qui constitue le processus par lequel une organisation peut obtenir une variété de ressources.

L'argent est une des ressources clés dont toutes les ONG/OBC ont besoin pour pouvoir fonctionner et effectuer leur travail. Cependant, d'autres ressources peuvent également être utiles. Il est important d'essayer d'obtenir diverses ressources car cela va aider les organisations à épargner de l'argent et leur permettre d'avoir accès à un éventail plus large de fournisseurs de ressources et d'opportunités.

Avant de planifier le travail de mobilisation de ressources, il est utile de passer un peu de temps à penser à la variété de ressources que les organisations peuvent utiliser.

### Instructions

**Durée : 1 heure**

- 1** Expliquer le but de l'activité aux participants.
- 2** Répartir les participants en deux groupes mélangés.
- 3** En se basant sur la liste des ressources développée dans la partie 1.1, demander à chaque groupe de détailler cette liste. Par exemple, la catégorie « argent » peut être divisée en : argent pour les projets, dépenses de base, octroi de subventions, etc.
- 4** Demander à chaque groupe de présenter son travail.
- 5** En se basant sur le travail des deux groupes, dresser la liste de ressources utiles potentielles, l'afficher au mur pendant toute la durée de l'atelier.
- 6** Faciliter une discussion basée sur la question suivante :  
**?** Pourquoi est-il utile de penser au vaste éventail de ressources qui peut être mobilisé ?
- 7** Terminer l'activité en résumant ce qui a été appris et partagé et les points clés à garder en mémoire.

### Notes pour les animateurs

- !** Si pendant l'activité 1.1 les participants ont dressé une liste détaillée d'idées plutôt que des catégories générales, il faudra peut-être travailler avec les groupes pour identifier des catégories générales et, par la suite, leur demander d'identifier, dans chacune de ces catégories, des éléments plus spécifiques.
- !** Cette activité fonctionne aussi bien avec l'ensemble du groupe réuni en séance plénière.

## Exemple d'activité 1.2 : par des ONG/OBC locales situées au Congo

### **Biens matériels :**

- ✓ Équipement de bureau ou de service
- ✓ Préservatifs
- ✓ Seringues
- ✓ Kits de test
- ✓ Médicaments
- ✓ Matériel de formation
- ✓ Véhicules

### **Appui technique :**

- ✓ Formation
- ✓ Appui technique pour la programmation
- ✓ Appui technique organisationnel
- ✓ Appui ad hoc d'experts (formateurs /animateurs)
- ✓ Visites d'étude
- ✓ Bourses
- ✓ Publications

### **Services et équipements gratuits :**

- ✓ Espace de bureau
- ✓ Équipements
- ✓ Équipements de formation
- ✓ Transport
- ✓ Publication et impression

### **Argent :**

- ✓ Argent pour octroi de subventions
- ✓ Argent pour des projets
- ✓ Argent pour dépenses de base

### **Ressources humaines :**

- ✓ Bénévoles réguliers
- ✓ Personnes Ressources
- ✓ Bénévoles occasionnels (infirmières/médecins/conseillers)
- ✓ Consultation gratuite

Référence : Adapté à partir d'un atelier sur la mobilisation de ressources, tenu à Kinshasa (République Démocratique du Congo), en juin 2004.



## 1.3. But : Identifier différents types de mécanismes de mobilisation de ressources

### Introduction

Les mécanismes de mobilisation de ressources sont les méthodes utilisées pour obtenir des ressources auprès de fournisseurs. Les mécanismes sont les processus demander ou visant à obtenir de ressources. Par exemple, écrire des demandes de financement/subventions, organiser un événement de collecte de fonds, vendre des services, réunions en tête-à-tête avec les fournisseurs.

Identifier les mécanismes de mobilisation de ressources permet aux ONG/OBC d'élargir leur compréhension de la mobilisation de ressources et de diversifier leurs approches au-delà de la rédaction de demandes. Les mécanismes de mobilisation de ressources dépendent en grande partie du contexte. Cette activité permet d'identifier des mécanismes réalistes qui correspondent au pays ou au contexte local. Par la suite, l'activité 2.4 permettra aux participants d'étudier en détail chaque mécanisme et de déterminer les plus réalistes dans le cadre de leurs organisations respectives.

### Instructions

**Durée : 1 heure**

- 1** Expliquer le but de l'activité aux participants.
- 2** Faire un brainstorming avec l'ensemble du groupe pour établir une liste détaillée des différents mécanismes de mobilisation de ressources, en utilisant la liste générale de mécanismes développée dans la partie 1.1.
- 3** Animer une discussion avec l'ensemble du groupe, basée sur les questions suivantes :
  - ? Avez-vous déjà fait l'expérience de mécanismes de mobilisation de ressources particulièrement innovateurs que vous pourriez partager ?
  - ? Que devez-vous prendre en considération avant d'essayer tout mécanisme de mobilisation de ressources ?
- 4** Terminer l'activité en résumant les points clés et les sujets de discussion qui sont ressortis.

### Notes pour les animateurs

- !** Dans le processus de développement de la liste détaillée des mécanismes de mobilisation de ressources, le nombre de mécanismes évoqués n'a pas d'importance. Cependant, essayez de grouper ensemble les idées qui se réfèrent au même mécanisme mais avec une orientation légèrement différente. Sans cela il risque d'y avoir des répétitions. Par exemple, louer des chaises de bureau, louer des bureaux.
- !** Des participants peuvent suggérer le « marketing social ». Ce processus améliore la vente d'un produit dans l'intérêt d'une cause. Par exemple, vendre des préservatifs pour favoriser la réduction de l'incidence des IST et du VIH. En termes de mobilisation de ressources, cela peut également générer de l'argent, mais ce n'est pas le principal objectif. Le marketing social a pour but d'éduquer, le fait d'acheter un préservatif étant supposé responsabiliser les individus. Ce processus apporte des fonds et atteint un objectif de programme (ou en relation avec un programme). Cependant, cette approche nécessite des compétences spécifiques et des formations pour garantir la qualité des résultats programmatiques.

## **Exemple d'activité 1.3 : par des ONG/OBC nationales de la République Démocratique du Congo**

Liste détaillée des mécanismes résultant d'un brainstorming :

### Soumettre des demandes de fonds

- Répondre à des appels volontaires
  - à titre d'ONG/OBC individuelle
  - à titre de consortium d'ONG
  - à titre de consortium multisectoriel
- Propositions volontaires
  - propositions complètes
  - résumé/notes conceptuelles
  - propositions d'un consortium d'ONG
  - à titre de consortium multisectoriel

### Événements spéciaux

- Événements programmatiques visant à générer des fonds, par exemple, rassemblements pour la Journée Mondiale de lutte contre le SIDA, Journée Nationale de Vaccination
- Événements non-programmatiques visant à générer des fonds, par exemple, événements culturels tels que des kermesses, tombolas, concerts

### Activités génératrices de revenus

- Avoir un petit commerce
- Développer des projets Micro Crédits

### Solliciter des dons

- Envoi de courrier (y compris les programmes de sponsor, les contributions annoncées)
- Boîte de dons
- Ventes combinées d'entreprises
- Sponsoring par des entreprises
- Cadeaux d'envergure, héritages, dotations
- Don planifié
- Réponse directe TV/imprimé/téléthon
- Internet

### Contributions volontaires

*Référence : Adapté à partir d'un atelier de mobilisation de ressources, tenu à Kinshasa (République Démocratique du Congo), en juin 2004.*

## 1.4. But : Comprendre les motivations des fournisseurs de ressources

### Introduction

Il est très difficile de faire des généralisations quant aux motivations des différents fournisseurs de ressources. Cependant, si les ONG/OBC prennent en considération ce qui motive les fournisseurs à donner des ressources, elles peuvent présenter leurs demandes de ressources de manière à montrer où est l'intérêt du fournisseur et non pas se contenter seulement de demander des ressources. Cette démarche permet aussi aux ONG/OBC d'identifier les conséquences possibles liées au fait d'accepter les ressources de différents fournisseurs et les questions éthiques qui s'y rapportent.

### Activité 1.4A : Comprendre les motivations des fournisseurs de ressources

#### Instructions

**Durée : 1 heure 30**

- 1** Faire un brainstorming avec l'ensemble du groupe basé sur les questions suivantes :
  - ? Qu'est-ce que l'on entend par « motivations » des fournisseurs de ressources ? (Recueillir quelques exemples pour vérifier la compréhension.)
  - ? Quelles sont les grandes catégories de motivations des fournisseurs de ressources ?
- 2** Dessiner une version vide du tableau présenté dans l'exemple d'activité et expliquer comment ce tableau peut être utilisé. Dans la première colonne du tableau, écrire les catégories de fournisseurs de ressources identifiées dans l'activité 1.1 et, sur la première ligne du tableau, les grandes catégories de motivations identifiées.
- 3** En petits groupes ou avec l'ensemble du groupe, demander aux participants de considérer jusqu'à quel point chaque motivation peut influencer le fournisseur à donner des ressources. Utiliser une échelle (faible 1 – fort 5). Les participants doivent réfléchir en termes généraux plutôt qu'aux motivations qui poussent les fournisseurs à donner des ressources aux ONG/OBC VIH/SIDA. Demander aux participants d'inscrire les scores sur des papiers auto-collants et de les placer sur le tableau. Ils pourront ainsi changer les scores à la suite de la discussion.
- 4** Animer une discussion avec l'ensemble du groupe, basée sur l'information contenue dans les tableaux.

#### Notes pour les animateurs

- ! Vous pouvez utiliser les grandes catégories de « motivations » identifiées par les participants ou celles inscrites dans le tableau ci-dessous. Les catégories identifiées par les participants seront sans doute plus réalistes et plus adaptées au contexte.
- ! Les résultats de l'activité 1.4A varient toujours considérablement d'un pays à l'autre. Si les participants viennent de plus d'un pays, les répartir en groupes selon les pays pour réaliser l'activité.
- ! Ces activités sont conçues pour générer des débats. Le but de l'activité n'est pas de parvenir à un consensus.
- ! Il est possible de faire l'activité 2.5A à cette étape-ci, si cela semble plus pertinent. Toutefois, il faut souligner que l'identification des fournisseurs de ressources est un aspect clé de la planification pour le travail de mobilisation de ressources. C'est pourquoi il est inclus comme une étape logique de la 2ème Partie.

## Exemple d'activité 1.4A : par des ONG/OBC locales situées en République Démocratique du Congo

Schéma de mesure :

Apprécier le degré de motivation des fournisseurs qui influence l'octroi de ressources

<b>Faible</b>					<b>Fort</b>
1	2	3	4	5	

	ONG nationales	ONG Internationales	Gouvernement	Agences de coopération bilatérales et multilatérales	Individus	Communautés locales/Eglises	Entreprises et institutions privées et publiques	Membres d'associations	Fondations et Organisations caritatives et philanthropiques	Agences d'appui technique	Institutions publiques	Bénéficiaires
<b>Atteindre les objectifs programmatiques</b>	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	2	5
<b>Influencer les opinions des bénéficiaires</b>	4	3	5	4	4	5	3	5	5	2	4	5
<b>Influencer les relations politiques</b>	3	5	5	4	4	1	1	1	3	5	4	1
<b>Faire une contribution</b>	3	3	2	4	4	5	3	4	5	4	2	4
<b>Influencer les marchés</b>	4	4	1	2	3	1	4	4	1	1	3	1
<b>Diminution d'impôt</b>	1	1	1	4	1	3	1	1	4	1	1	1
<b>Raisons religieuses</b>	1	1	1	1	5	5	1	3	5	1	1	2

Référence : Adapté à partir d'un atelier de mobilisation de ressources, tenu à Kinshasa (République Démocratique du Congo), en juin 2004.



## 1.4. But : Comprendre les motivations des fournisseurs de ressources

### **Activité 1.4B : Analyser comment les motivations des fournisseurs de ressources peuvent influencer la mobilisation de ressources des ONG/OBC de lutte contre le VIH/SIDA**

#### **Instructions**

**Durée : 1 heure**

- 1** Répartir les participants en groupes mélangés, leur expliquer les questions suivantes, puis leur demander d'en discuter et de noter leurs réponses :
  - ? Comment les différentes motivations des fournisseurs de ressources influencent-elles leur volonté d'aider les ONG/OBC VIH/SIDA ?
  - ? Comment les différentes motivations des fournisseurs influencent-elles ce qu'ils exigent en retour des ressources fournies aux ONG/OBC ?
  - ? Qu'est-ce que les ONG/OBC doivent prendre en considération pour décider si les motivations des différents fournisseurs de ressources affecteront leur agenda ou les principes de travail de leurs ONG/OBC VIH/SIDA ?
  - ? Comment les différentes motivations des fournisseurs influencent-elles le type de ressources qu'ils peuvent offrir aux ONG/OBC VIH/SIDA ?
- 2** S'il reste du temps, demander à chaque groupe de présenter son travail.
- 3** Terminer l'activité en résumant les points clés discutés et ceux à mémoriser.

#### **Notes pour les animateurs**

Il peut être nécessaire de reformuler les questions dans certains contextes.

- !** À la fin de cette activité, si toute la partie 1 a été couverte, il pourrait être utile à ce stade de revenir sur le cadre de mobilisation de ressources et de demander aux participants s'ils ont des questions.

### **Exemple d'activité 1.4B : par des ONG situées au Bangladesh Analyser comment les motivations des fournisseurs de ressources peuvent influencer la mobilisation de ressources d'ONG/OBC de lutte contre le VIH/SIDA**

- ? Comment les différentes motivations des fournisseurs de ressources influencent-elles leur volonté d'aider les ONG/OBC VIH/SIDA ?
- Certains fournisseurs (entreprises/commerces) peuvent considérer le VIH/SIDA comme un sujet menaçant qui conduit à travailler avec des groupes « impopulaires »
  - Certaines considèrent le VIH/SIDA seulement comme un sujet de développement auquel il faut s'attaquer.
  - Certains pensent que les ONG/OBC sont bien placées pour s'attaquer aux problèmes du VIH/SIDA puisqu'elles travaillent directement avec la communauté et les bénéficiaires et peuvent être en contact avec les groupes cibles
- ? Comment les différentes motivations des fournisseurs influencent ce qu'ils exigent en retour des ressources fournies aux ONG/OBC ?
- Certaines (ONG internationales) veulent que nous rédigeons des descriptions détaillées de nos activités montrant comment nous travaillons avec les bénéficiaires.
  - Certaines (entreprises) veulent que nous montrions les marchandises utilisées dans la communauté : équipement, préservatifs, etc.
  - Certaines (ambassades) sont souvent intéressées de voir réellement le travail et de pouvoir faire des visites de site (de nos projets), prendre des photos et parler avec des bénéficiaires.
- ? Qu'est-ce que les ONG/OBC doivent prendre en considération pour décider si les motivations des différents fournisseurs de ressources affecteront leur agenda ou les principes de travail de leur ONG/OBC VIH/SIDA ?
- Nous devons savoir si'ils vont vouloir changer nos projets pour répondre à leurs besoins.
  - Nous devons penser aux aspects éthiques liés au fait d'accepter de l'argent de fournisseurs qui peuvent avoir des motivations cachées ou qui peuvent tenter de limiter nos activités de plaidoyer.
  - Nous devons mesurer s'ils offrent suffisamment de ressources par rapport à ce qu'ils veulent en retour.
- ? Comment les différentes motivations des fournisseurs influencent le type de ressources qu'ils peuvent offrir aux ONG/OBC VIH/SIDA ?
- Certains fournisseurs sont très enclins à donner de l'argent aux ONG.
  - Quelques commerces veulent que nous fassions de la publicité pour leurs marchandises et, en conséquence ne nous donnent que leurs produits.
  - Quelques fournisseurs n'ont pas d'argent à donner mais veulent aider (d'autres ONG par exemple). Ils offrent une variété de ressources comme de l'équipement, de l'appui technique, un espace bureau/atelier gratuit ou à un coût réduit.

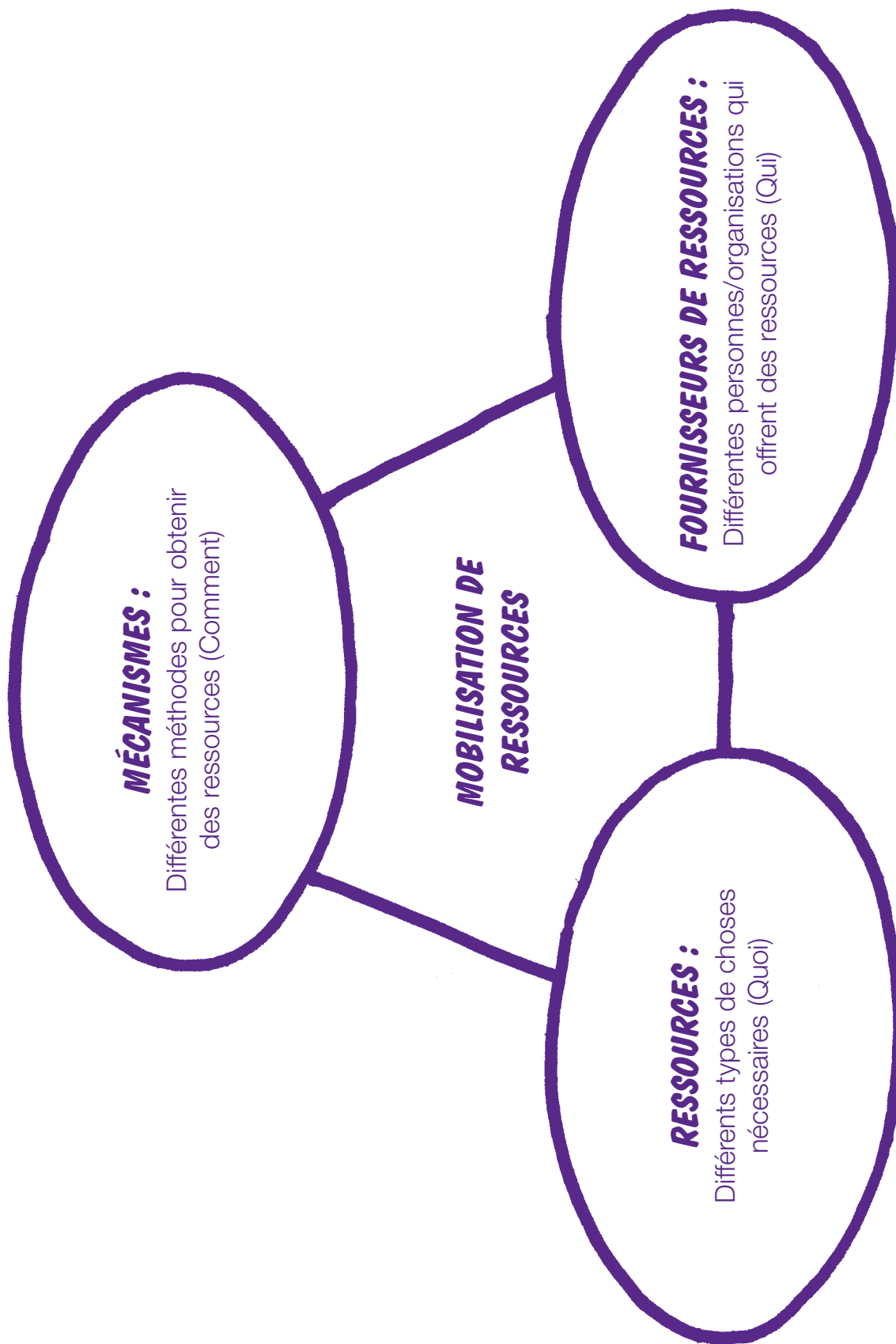
Référence : Adapté à partir d'un atelier de mobilisation de ressources, tenu à Dhaka (Bangladesh), en février 2002.



La photographie ci-dessus montre un participant durant l'atelier de mobilisation de ressources tenu à Kinshasa (République Démocratique du Congo), en juin 2004. Le participant présente le résultat du travail de son groupe. Le but de l'activité est d'allouer un score à chaque fournisseur pour illustrer le degré de motivations du fournisseur pour différentes motivations. L'activité cherche à montrer aux participants dans quelle mesure les motivations des fournisseurs de ressources influencent leur choix, lorsqu'ils octroient leurs ressources. Cet exercice a pour but d'aider les ONG à présenter leurs demandes de ressources de manière à montrer où est l'intérêt pour le fournisseur.

# Exemple d'activité Partie (1.1)

## Cadre de travail de mobilisation de ressources de l'Alliance





## *Vos notes*

# Développement des compétences en matière d'organisation des activités liées à la mobilisation de ressources

## 2ème Partie

### Contenu

<b>2.1</b>	Identifier différentes étapes de l'organisation des activités liées à la mobilisation de ressources	26
<b>2.2</b>	Étape 1 : Développer un plan stratégique	28
<b>2.2A</b>	Développer un plan stratégique à partir de la vision de votre organisation	28
<b>2.2B</b>	Développer un plan d'action à partir de grands thèmes	30
<b>2.3</b>	Étape 2 : Évaluer la situation des ressources actuelles de l'organisation et identifier les ressources à acquérir	34
<b>2.3A</b>	Analyser la situation des ressources actuelles de l'organisation	34
<b>2.3B</b>	Évaluer la durabilité de vos ressources actuelles	36
<b>2.3C</b>	Identifier les ressources manquantes	38
<b>2.4</b>	Étape 3 : Étudier sur les mécanismes de mobilisation de ressources	40
<b>2.5</b>	Étape 4 : Identifier et s'informer sur les différents fournisseurs de ressources	42
<b>2.5A</b>	Dresser collectivement une liste des fournisseurs de ressources	42
<b>2.5B</b>	S'informer sur les fournisseurs de ressources potentiels	44
<b>2.5C</b>	Utiliser un tableau de recherche pour consigner les informations sur les fournisseurs de ressources	46
<b>2.5D</b>	Individuellement, dresser la liste des fournisseurs de ressources potentiels	48
<b>2.6</b>	Étape 5 : Préparer et créer un plan d'action de mobilisation de ressources	50
<b>2.6A</b>	Faire correspondre vos besoins en ressources avec les fournisseurs potentiels	50
<b>2.6B</b>	Elaborer un plan d'action de mobilisation de ressources	52
	Documentation	54

### Résumé de la 2ème Partie

La 2ème Partie présente une approche de planification du travail de mobilisation de ressources qui est autant systématique que stratégique. Elle suit un processus simple en cinq étapes commençant par la planification stratégique présentée comme première étape essentielle de tout travail de mobilisation de ressources. Une fois que le plan stratégique est développé, les organisations peuvent clairement identifier les ressources dont elles ont besoin et se concentrer sur la façon de les obtenir. Une fois que la liste des mécanismes a été dressée les ONG/OBC doivent identifier quels mécanismes de mobilisation sont réalistes pour obtenir les ressources nécessaires. Une fois qu'une liste réaliste des mécanismes a été identifiée, les organisations sont en mesure d'identifier les fournisseurs potentiels qui existent pour ces mécanismes. Finalement, la dernière étape vise à réunir toutes ces informations pour élaborer un plan d'action de mobilisation de ressources.

Plusieurs activités de cette partie sont liées entre elles : chaque activité se construit sur la base de la précédente. Ainsi, la majorité des activités doit être réalisée pour apprendre le processus dans son ensemble. Toutefois, les activités 2.3B et 2.5B ne sont pas essentielles à la mise en œuvre du module.

En dehors de la partie 2.1 toutes les activités de la 2ème Partie devraient être, si possible, effectuées par des groupes ou des personnes de la même organisation. En effet, le plan de mobilisation de ressources est propre à chaque organisation puisqu'il doit se baser sur le plan stratégique de l'organisation et non pas sur les ressources qu'on sait facilement disponibles.

Il est préférable que la feuille de planification stratégique de l'activité 2.2 soit remplie par les participants avec leurs collègues avant l'activité d'appui technique.



## 2.1. But : Identifier les étapes à suivre pour préparer le travail de mobilisation de ressources

### Introduction

Cette activité a pour but d'aider les participants à comprendre quel travail préparatoire doit être entrepris avant de pouvoir développer un plan d'action de mobilisation de ressources. Une des premières étapes de ce processus de préparation est l'élaboration d'un plan stratégique organisationnel. Il est important que les participants comprennent bien l'importance de planifier le travail de mobilisation de ressources, car un suivi attentif de ces étapes préparatoires permettra d'augmenter fortement les chances de mobiliser des ressources avec succès. Attention, assurez-vous que les participants ne confondent pas plan stratégique organisationnel et plan stratégique de mobilisation de ressources.

### Instructions

**Durée : 1 heure**

- 1** Expliquer le but de l'activité aux participants.
- 2** Préparer des cartes sur lesquelles les étapes suivantes sont inscrites en gros caractères :
  - Développer un plan stratégique organisationnel
  - Evaluer la situation actuelle des ressources organisationnelles et identifier les besoins en ressources
  - S'informer sur les mécanismes de mobilisation de ressources
  - Identifier et s'informer sur les différents fournisseurs de services
  - Préparer et élaborer un plan d'action de mobilisation de ressources.
- 3** Afficher les cartes le long du mur (dans l'ordre indiqué ci-dessus) avec des flèches dessinées entre chaque carte afin d'illustrer la chronologie des étapes.
- 4** Répartir les participants en cinq groupes mélangés. Attribuer à chaque groupe une des étapes ci-dessus et leur demander de discuter entre eux afin de pouvoir expliquer leur étape aux autres groupes.
- 5** Après que chaque groupe a expliqué son étape aux autres, animer une discussion avec les participants, basée sur les questions suivantes :
  - ? Pourquoi est-il important de prendre en considération les étapes clés de la planification d'un travail stratégique de mobilisation de ressources ?
  - ? Êtes-vous d'accord avec l'ordre des étapes ? Pensez-vous qu'il existe un bon ordre pour les étapes ?
  - ? Pourquoi est-il important de développer un plan stratégique organisationnel avant de créer un plan d'action de mobilisation de ressources ?

### Notes pour les animateurs

- !** L'activité vise à aider les participants à comprendre qu'un travail préparatoire suivant des étapes clés est nécessaire pour développer un plan d'action de mobilisation de ressources qui soit **stratégique**. Il sera sans doute nécessaire de prendre le temps d'expliquer pourquoi l'étape initiale d'élaboration d'un plan stratégique organisationnel est nécessaire. Ceci est important pour que les ONG/OBC mobilisent des ressources en fonction de leurs besoins plutôt que de répondre uniquement aux intérêts des fournisseurs de ressources.

- ! Des participants peuvent questionner l'ordre des étapes inscrites sur le mur. Leur expliquer qu'il s'agit d'un **ordre logique**. L'ordre des étapes peut varier selon les types de fournisseurs potentiels de ressources et la connaissance qu'ont les ONG/OBC de leurs capacités de mobilisation de ressources et des mécanismes durables. Expliquer que la planification stratégique organisationnelle constitue la première étape du travail préparatoire nécessaire pour mobiliser des ressources et que le développement d'un plan d'action de mobilisation de ressources vient par la suite, une fois qu'une planification adéquate et une recherche appropriée ont été effectuées.
- ! Insister sur le fait qu'il est important de modifier continuellement le plan d'action de mobilisation de ressources, au fur et à mesure que des informations sont recueillies sur les fournisseurs et que la direction stratégique de l'organisation évolue.

### **Exemple d'activité 2.1 : par des ONG/OBC locales situées aux Philippines**

#### **5 Préparer et élaborer un plan d'action de mobilisation de ressources**

- Conceptualisation
- Évaluer les capacités et identifier les institutions
- Évaluer la capacité de l'ONG et le potentiel des mécanismes
- Dresser une liste de fournisseurs de ressources

#### **4 Identifier et chercher différents fournisseurs de ressources**

- Mobilisation de ressources en fonction des différents fournisseurs (par exemple, différentes activités à différents fournisseurs)
- Identification des fournisseurs de ressources
- Identifier des fournisseurs supplémentaires
- Classifier les fournisseurs de ressources
- Obtenir des informations détaillées sur les fournisseurs de ressources

#### **3 S'informer sur les mécanismes de mobilisation de ressources**

#### **2 Analyser la situation actuelle des ressources organisationnelles et identifier les besoins**

- Identifier les ressources nécessaires
- Analyser ce qui pourrait être nécessaire dans un avenir proche

#### **1 Développer un plan stratégique**

- Révision du plan stratégique
- Développement de programmes
- Évaluation des besoins (participative)

Référence : Adapté à partir d'un atelier de mobilisation de ressources, tenu à Cagayan de Oro City (Philippines), en avril 2001.

## 2.2. But : Développer un plan stratégique organisationnel et le lier au travail de mobilisation de ressources

### Introduction

Cette partie n'a pas pour but de décrire la **totalité** des étapes nécessaires à l'élaboration d'un plan stratégique, mais d'expliquer quelques étapes de base afin d'aider les participants à comprendre ce qu'est un plan stratégique et son rôle dans la préparation du travail de mobilisation de ressources.

En général, les ONG/OBC sont motivées par une vision d'amélioration de la situation sociale, environnementale ou politique. Afin de penser stratégiquement à la façon dont l'organisation peut réaliser sa vision, plusieurs organisations développent un plan stratégique organisationnel qui expliquent les différents niveaux de réalisation que l'organisation souhaite accomplir au fil du temps (en général entre 3 et 5 ans). Ces différents niveaux de réalisation comprennent la mission, les buts et objectifs (et parfois les stratégies) s'exprimant du niveau global (la mission) aux niveaux plus spécifiques (les buts et objectifs).

Si le nombre de participants appartenant aux mêmes organisations est suffisant pour former un groupe pour chaque organisation, il est conseillé d'exécuter l'activité 2.2A. Cette activité permet aux participants d'élaborer un plan stratégique dans son ensemble, de la vision aux activités. Cependant, s'il y a beaucoup d'organisations différentes dans l'atelier et donc peu de représentants de chaque organisation, il sera préférable de réaliser l'activité 2.2B, qui part de thèmes, et non pas des visions organisationnelles, pour identifier les buts, les objectifs, les stratégies et les activités.

### **Activité 2.2A : Développer un plan stratégique organisationnel à partir de la vision de votre organisation et le lier au travail de mobilisation de ressources**

#### Instructions

**Durée : 2-3 heures**

- 1** Avant l'atelier, demander à chaque organisation participante de remplir la feuille de planification stratégique (voir Documentation à la fin de la 2ème Partie) avec leurs collègues.
- 2** Débuter l'activité en clarifiant les concepts de « mission », « buts » et « objectifs » (de même que « stratégies ») et montrer comment ces aspects du plan stratégique peuvent être considérés comme différents niveaux conceptuels (utiliser la feuille de planification stratégique).
- 3** Si les organisations ont développé leur plan stratégique, vérifier que tous les plans sont clairs et passer au point 5.
- 4** Si les organisations n'ont pas développé leur plan stratégique, animer une séance pour permettre aux participants de développer un plan stratégique sommaire. (voir Documentation dans la 2ème Partie – Feuille de travail pour la planification stratégique)
- 5** Répartir les participants en groupes selon les ONG/OBC et demander à chaque groupe d'écrire sa mission, ses but et objectifs (de même que les stratégies et activités) sur des cartes séparées. Leur demander de classer leur plan stratégique par ordre de priorité comme suit :

#### **Mission**

##### **1er But**

1er Objectif

Stratégies – activités

2ème Objectif

Stratégies – activités

##### **2ème But**

1er Objectif

Stratégies – activités

2ème Objectif

Stratégies – activités

- 6 Demander aux participants de présenter leur plan stratégique aux autres pour vérification. En profiter pour donner un feed-back à chaque ONG/OBC et aider celles qui n'ont pas terminé.
- 7 Animer une discussion en utilisant le type de questions suivantes :
  - ? Qui peut être impliqué dans le développement d'un plan stratégique ?
  - ? Pourquoi est-il utile de répartir votre travail en mission, buts et objectifs (de même que stratégies et activités) ?

### Notes pour les animateurs

- ! S'assurer que les participants développent un plan stratégique dirigé vers l'avenir plutôt qu'un plan décrivant les activités passées.
- ! S'assurer que les plans stratégiques présentent des objectifs qui contribuent à chaque but et que leurs buts favorisent l'atteinte de la mission. Encourager les groupes à écrire leurs objectifs d'une façon SMART (voir la feuille de planification stratégique). Si certains plans stratégiques sont faibles, ces participants peuvent travailler avec des organisations plus solides pour les étapes 2.3 à 2.6. Ils pourront, de cette façon, apprendre le processus qu'ils seront en mesure de répéter par la suite après l'atelier.
- ! Les termes « mission », « buts » et « objectifs » varient selon les pays et les organisations. Expliquer que les termes aident simplement à identifier différents niveaux de réalisation et que les participants peuvent utiliser d'autres termes dans leurs propres organisations après l'atelier.
- ! Informer les participants que chaque organisation peut avoir autant de buts et d'objectifs qu'elle le souhaite dans son plan stratégique.
- ! Il est important de ne pas s'engager dans des débats sur des idées programmatiques dans les plans stratégiques.

### Exemple d'activité 2.2A : par Al-Farah, une ONG située au Bangladesh

#### Al-Falah Bangladesh

**Mission :** Améliorer la qualité de vie de la communauté Bihari qui vit au Bangladesh en camps similaires à des camps de réfugiés et accroître leur accès à des services de santé, leurs opportunités économiques et activités culturelles.

**1er But :** Réduire la vulnérabilité de la communauté Bihari qui vit dans six camps situés sous la tutelle de la Corporation de la ville de Dhaka (no 42, 44) et de Mohammadpur (no 45) face aux comportements à risque menant aux IST et VIH/SIDA, sur une période de trois ans.

**1er Objectif :** Renforcer les services existant de Traitement et Counselling, les systèmes de référence et les programmes, les mécanismes de promotion du préservatif, l'éducation à la santé et la sensibilisation de la communauté face au VIH/SIDA et encourager la participation de la communauté à des interventions de terrain pour rejoindre un nombre estimé de 5 000 hommes, femmes, jeunes et adolescents de cette communauté sur une période de trois ans.

**2ème Objectif :** Apporter un appui psychosocial au groupe identifié de 25 HRSH de la communauté et à d'autres groupes marginalisés au sein de la communauté, tels que les professionnels du sexe, les enfants des rues, les usagers de drogues, les patients souffrant d'IST et établir les liens avec les programmes de soins et de soutien des OG/ONG sur une période de trois ans.

#### Stratégies :

- Traitement et counselling aux patients IST/HRSH dans les cliniques de base et satellites
- Sensibilisation par des rencontres individuelles ou de groupes, des programmes culturels et éducationnels
- Plaidoyer avec des leaders communautaires/religieux
- Récompenses aux éducateurs par les pairs et aux commerçants pour faire la promotion du préservatif
- Lien avec le gouvernement et les partenaires du programme de l'ONG
- Développement des capacités

Référence : Adapté à partir d'un atelier sur la mobilisation de ressources, tenu à Dhaka (Bangladesh), en février 2002.

## 2.2. But : Développer un plan stratégique organisationnel et le lier au travail de mobilisation de ressources

### **Activité 2.2B : Développer un plan d'action organisationnel à partir de grands thèmes et le lier au travail de mobilisation de ressources**

#### **Instructions**

**Durée : 2-3 heures**

- 1** Débuter l'activité en clarifiant les concepts de « buts » et « objectifs » (de même que « stratégies ») et montrer comment ces aspects du plan d'action peuvent être considérés comme les différents niveaux conceptuels (utiliser la feuille de planification stratégique).
- 2** Expliquer comment le plan d'action est un des éléments du plan stratégique organisationnel
- 3** Présenter une liste des thèmes principaux du travail de lutte contre le VIH/SIDA identifiés en fonction du contexte du pays. Chaque groupe travaillera sur un thème (voir exemple 2.2B).
- 4** Demander à chaque participant de choisir un des thèmes pour le travail de groupe. S'assurer d'avoir des groupes de tailles équilibrées.
- 5** Demander à chaque groupe de participants d'identifier un problème à partir du thème sélectionné.
- 6** Si possible faire l'arbre à problèmes/analyse de situation. Faire l'arbre à objectifs en s'inspirant des étapes suivantes : buts, objectifs, stratégies, activités.
- 7** Continuer dans le processus de formulation d'un plan d'action à partir des éléments obtenus.
- 8** Leur demander de classer leur plan d'action par ordre de priorité comme suit :

**Thème**

**1er But**

1er Objectif

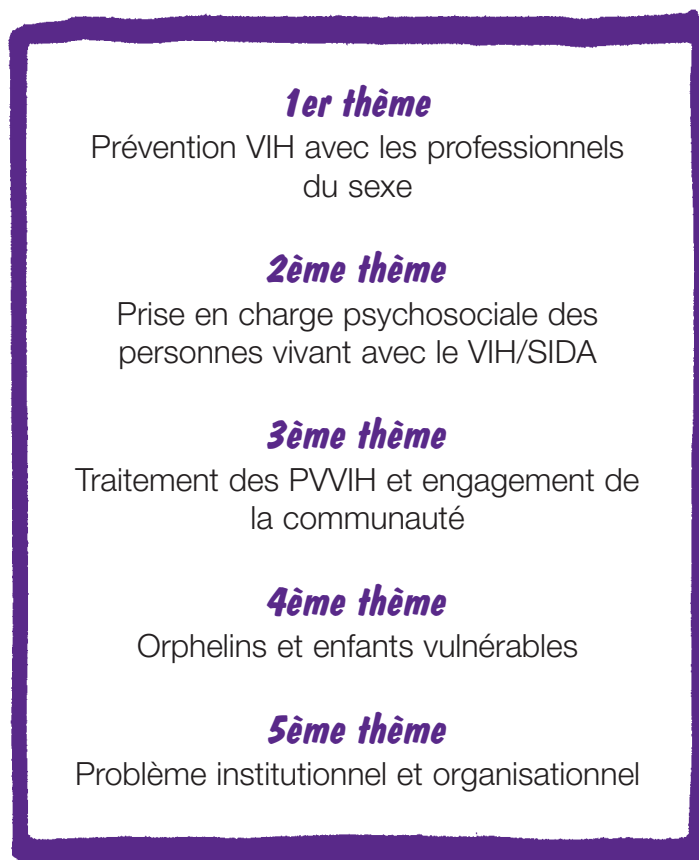
Stratégies – activités

2ème Objectif

Stratégies – activités

- 9** Demander à chaque groupe de présenter son plan d'action aux autres groupes pour vérification.
- 10** Animer une discussion en utilisant le type de questions suivantes :
  - ? Qui peut être impliqué dans le développement d'un plan d'action organisationnel ?
  - ? Pourquoi est-il utile de répartir votre travail en buts et objectifs (de même que stratégies et activités) ?

## Exemple d'activité 2.2B : Liste des thèmes identifiés pour l'atelier



### Notes pour les animateurs

- ! S'assurer que les plans d'actions présentent des objectifs qui contribuent à chaque but et que les buts répondent aux problèmes. Encourager les groupes à écrire leurs objectifs d'une façon SMART (voir la feuille de planification stratégique).
- ! Les termes « buts » « objectifs » et « stratégies » varient selon les pays et les organisations. Expliquer que les termes aident simplement à identifier différents niveaux de réalisation et que les participants peuvent utiliser d'autres termes dans leurs propres organisations après l'atelier.
- ! Noter que les thèmes ne sont pas fixes. Ils devront être redéfinis durant l'atelier par rapport aux organisations, au pays et à l'environnement.
- ! Préciser aux groupes qu'ils doivent travailler comme s'ils faisaient tous partis d'une même organisation.
- ! Il est important que les participants comprennent que cet exercice a simplement pour objectif de les familiariser au processus d'élaboration d'un plan d'action. Il est important de ne pas s'engager dans des débats sur des idées programmatiques dans les plans d'actions.



### Activité 2.2B : développer un plan d'action à partir de grands thèmes et le lier au travail de mobilisation de ressources

1er Thème : Prévention des professionnels du sexe

Buts



Contribuer à la diminution de la vulnérabilité au VIH/SIDA des professionnels du sexe

Objectifs



Amener l'Etat à produire des textes légaux pour la protection du métier des professionnels du sexe à Mbudi d'ici fin 2005

Stratégies



Sensibilisation de l'Etat

Renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles des professionnels du sexe

Etablissement du capital social des professionnels du sexe

Activités

Organiser des manifestations spéciales

Appuyer les mutuelles de soutien social spéciales

Organiser des voyages d'échange d'expérience et ateliers

Référence : Adapté à partir d'un atelier sur la mobilisation de ressources, tenu à Kinshasa (République Démocratique du Congo), en juin 2004.



Participants développant des plans d'action à partir des grands thèmes (traitement des PVIH et engagement de la communauté, prévention VIH avec les professionnels du sexe) à l'atelier de mobilisation de ressources, tenu à Kinshasa, République Démocratique du Congo, en juin 2004.





## 2.3. But : Évaluer la situation actuelle des ressources de l'organisation et identifier les ressources manquantes en relation avec les plans stratégiques des ONG/OBC

### Introduction

Il est utile aux ONG/OBC d'évaluer la situation actuelle de leurs ressources afin de mieux planifier le travail de mobilisation de ressources. Cela implique de considérer les ressources actuelles, leur durabilité et les conditions qui y sont rattachées (c'est-à-dire à montants à usage restreint ou non-restreint, marchandises avec label).

<b>Sans restrictions</b>	Les ressources peuvent être utilisées par l'ONG/OBC dans n'importe quel but.
<b>Avec restrictions</b>	Les ressources peuvent seulement être utilisées dans un(des) but(s) particulier(s) en accord avec le fournisseur.

En comparant les ressources que vous avez avec ce à quoi vous aspirez (plans stratégiques), il est possible d'identifier vos besoins stratégiques en ressources. Ces besoins en ressources peuvent alors servir de base à un plan d'action stratégique de mobilisation de ressources.

### **Activité 2.3A : Évaluer la situation actuelle de vos ressources organisationnelles en utilisant une échelle de temps**

#### Instructions

**Durée : 1 heure 30**

- 1 Expliquer aux participants qu'ils vont dresser une échelle en indiquant le temps sur l'axe horizontal et la liste des fournisseurs de ressources actuels sur l'axe vertical. Pour chaque fournisseur, ils indiqueront la durée pour laquelle le fournisseur s'est engagé à fournir la(es) ressource(s), le type de ressources et le montant alloué dans l'échelle. Ceci permettra de noter si les montants engagés sont à usage restreint ou non-restreint.
- 2 Demander aux participants de décrire la différence entre les montants à usage restreint et ceux à usage non-restreint.
- 3 Répartir les participants par ONG/OBC, leur donner une copie du document, située dans la partie Documentation, à la fin de la 2ème Partie, qui montre une échelle de temps. (La documentation est la même que celle de l'exemple suivant).
- 4 Demander à quelques groupes de présenter leur travail.
- 5 Animer une discussion basée sur les questions suivantes :
  - ? Comment pouvez-vous évaluer la durabilité de votre organisation à partir de ces échelles de temps ?
  - ? Pourquoi est-il pertinent de noter si les montants d'argent sont à usage restreint ou non-restreint et jusqu'à quand ils sont disponibles ?
  - ? Quelle variété de ressources, de fournisseurs et de mécanismes a été évaluée jusqu'à présent ? (Se référer à la liste des catégories de la partie 1.1.)
- 6 Terminer l'activité en résumant les points clés que les participants doivent retenir.

**Exemple d'activité 2.3A : par la Community Health and Development Inc. (ComDev), une ONG située aux Philippines**

FOURNISSEUR DE RESSOURCES	ECHELLE DE TEMPS					MONTANT À USAGE RESTREINT OU NON-RESTREINT
	2001	2002	2003	2004	2005	
Multilatérales/bilatérales • USAID/John Snow International • Fondation Packard	→ 2,8 millions de Pesos					Usage non-restreint
	→ 1,5 million de Pesos					Usage restreint
Government • Mairie	→ 100 000 Pesos par an					Usage restreint
Organisations nationales à but non lucratif • Philippines Business Social Progress	→ Kits médicaux					
Organisations Socio-civiques • Rotary	→ Médailles pour les éducateurs par les pairs basés dans les écoles					
ComDev • Frais de franchise • Frais des membres	→ 500 Pesos x 30 cliniques par mois					Usage non-restreint
	→ 1 000 Pesos/an d'inscription pour 30 cliniques					Usage non-restreint

Référence : Adapté à partir d'un atelier sur la mobilisation de ressources, tenu à Cagayan de Oro City, Mindanao (Philippines), en avril 2001.

## 2.3. But : Évaluer la situation actuelle des ressources de l'organisation et identifier les ressources manquantes en relation avec les plans stratégiques des ONG/OBC

### Activité 2.3B : Évaluer la durabilité actuelle des ressources

#### Instructions

**Durée : 1 heure**

- 1 Présenter le but de l'activité aux participants.
- 2 Animer une discussion avec l'ensemble du groupe, basée sur les questions suivantes :
  - ? Que signifie durabilité ?
  - ? Pourquoi la durabilité est-elle une question importante pour les ONG/OBC ?
  - ? En quoi la mobilisation de ressources est-elle liée à la durabilité ?
- 3 Répartir les participants par ONG/OBC.
- 4 Expliquer aux participants les graphiques de durabilité suivants en utilisant les explications ci-dessous et les graphiques donnés en exemple :
 

**Le Graphique de Dépendance** face au fournisseur montre le pourcentage total de ressources reçu par chaque fournisseur. La valeur de l'appui en nature et celle de l'appui technique est estimée. Ceci montre qui sont les principaux fournisseurs et à quel point les ONG/OBC dépendent d'un fournisseur, par rapport aux autres.

**Le Graphique d'Allocation des Ressources** montre comment les ressources sont allouées aux coûts à usage restreint ou non.
- 5 Demander aux ONG/OBC de développer des graphiques pour leur propre ONG/OBC, basés sur les ressources engagées par les fournisseurs à l'heure actuelle.
- 6 Demander à quelques ONG/OBC de présenter leurs graphiques et animer une discussion en posant les questions suivantes :
  - ? Recevez-vous beaucoup de ressources d'un seul fournisseur ? Est-ce que votre Graphique de Dépendance face aux fournisseurs reflète ce que vous considérez comme étant une « large base de ressources » (auquel cas vous avez différents fournisseurs de façon à ne pas être dépendant d'un seul ou de quelques-uns) ?
  - ? Que montre votre Graphique d'Allocation des Ressources ? Quelles sont les conséquences des différents modèles d'allocation des ressources ? Quel est, selon vous, l'équilibre de dépenses que préfèrent les fournisseurs ?
  - ? Dans le Graphique d'Allocation des Ressources, quel est le secteur de dépenses qui a le besoin le plus urgent de ressources ?
- 7 Terminer l'activité en résumant les points clés.

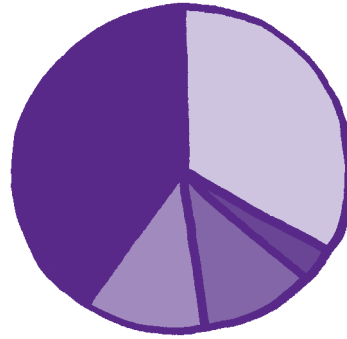
#### Notes pour les animateurs

Les graphiques, comme pour toutes ces activités, peuvent être remplis par les participants pendant l'atelier en utilisant des estimations grossières ; ils pourront les développer davantage avec leurs collègues après l'atelier. Quelques participants peuvent être réticents à l'idée de partager ce type d'informations avec l'ensemble du groupe pour des raisons de confidentialité.

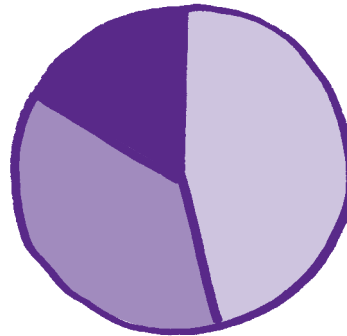
- ! Un graphique supplémentaire peut être fait pour montrer la répartition des ressources d'une ONG/OBC en « espèce », « nature » et « aide technique ».
- ! Les participants peuvent avoir besoin d'un exemple de dessin pour les aider à développer les graphiques en forme de tarte.

**Exemple d'activité 2.3B : par LA RED, une ONG située au Mexique****Graphique de dépendance face au fournisseur**

■ ACDI	40 %
■ International HIV/AIDS Alliance	32 %
■ Clinique Condesa	2 %
■ Auto-généré	13 %
■ Ambassade	13 %

**Graphique d'allocation des ressources**

■ Usage non restreint	18 %
■ Activité	47 %
■ Base	35 %



Référence : Adapté à partir d'un atelier de mobilisation des ressources, tenu à Cuernavaca (Mexique), en janvier 2001.

## 2.3. But : Évaluer la situation actuelle des ressources de l'organisation et identifier les ressources manquantes en relation avec les plans stratégiques des ONG/OBC

### Activité 2.3C : Identifier les ressources manquantes

#### Instructions

**Durée : 2 heures**

- 1** Répartir les participants en groupes et par ONG/OBC.
- 2** Si nécessaire, utiliser l'exemple développé pour expliquer aux participants comment identifier leurs ressources manquantes en se basant sur les instructions suivantes :
  - Écrire votre mission, vos buts et objectifs dans une colonne sur une grande feuille de papier, tel qu'indiqué dans l'exemple ci-dessous ou utiliser les cartes de la Partie 2.2.
  - Dessiner trois autres colonnes et écrire les titres – Argent, Autres ressources et Ressources manquantes – comme dans l'exemple.
  - Identifier les **ressources engagées actuelles** de votre association pour chaque objectif (et ses stratégies, si vous en avez) de votre organisation pour les trois prochaines années. Écrire le nom du fournisseur et les ressources fournies dans les colonnes appropriées. Inclure toutes les ressources allouées à usage non-restreint.
  - Dans la colonne ressources manquantes, inscrire les ressources nécessaires pour atteindre l'objectif. Identifier les ressources spécifiques et dire ce dont on a **besoin**. Par exemple, « USD 10 000 pour accroître le projet des professionnels du sexe afin de couvrir toutes les zones ciblées dans Kinshasa » ou « Formation en appui technique pour l'évaluation communautaire participative pour tout le personnel et les bénévoles du programme ».
  - Répéter les deux étapes précédentes pour les buts et puis la mission. Au niveau des buts, les ressources devraient inclure toutes celles identifiées pour les objectifs. Au niveau de la mission, les ressources devraient inclure celles identifiées pour les buts et les objectifs. Les ressources manquantes doivent apparaître pour les buts et la mission – y compris pour les besoins de l'organisation qui ne sont pas programmatiques.
- 3** Demander à quelques ONG de présenter leur travail. Vérifier que l'activité a été effectuée correctement et demander s'il y a des questions.
- 4** Rappeler aux participants qu'il est possible de mobiliser des ressources au niveau de la mission et au niveau des buts. Les ressources pour la mission et les buts sont flexibles et peuvent être utilisées pour couvrir des besoins relatifs à ce but (en particulier les objectifs et stratégies pour lesquels il est difficile de mobiliser des ressources).
- 5** Animer une discussion sur l'importance de mobiliser des ressources pour répondre aux ressources manquantes stratégiques, basée sur les questions suivantes :
  - ? Qu'est-ce qu'un manque de ressources ? Pourquoi est-il important d'identifier les ressources manquantes en relation avec votre plan stratégique ? En quoi ceci est-il lié à la mobilisation de ressources ?
  - ? Existe-t-il des fournisseurs qui offrent des ressources au niveau de la mission ou au niveau des buts ? Quels sont les avantages de mobiliser des ressources au niveau de la mission et des buts ? Quels sont les désavantages ?

#### Notes pour les animateurs

- !** S'assurer que les ONG/OBC utilisent leur plan stratégique dans son ensemble pendant cette activité et pas seulement les parties pour lesquelles ils ont déjà des ressources. Le tableau doit se concentrer sur les **ressources engagées**. Dans le cas de grandes ONG, on peut n'utiliser qu'une partie de leur plan stratégique (peut-être la partie qui concerne le VIH/SIDA) dans la mesure où elles comprennent comment répéter l'activité avec leurs collègues, après l'atelier, en utilisant l'ensemble du plan.

**Exemple d'activité 2.3C : par la Community Health and Development Inc. (ComDev), une ONG située aux Philippines**

PLAN STRATÉGIQUE	FOURNISSEUR DE RESSOURCES/ RESSOURCES		RESSOURCES MANQUANTES
	ARGENT	AUTRES RESSOURCES	
Mission : Promouvoir et offrir des soins de santé de qualité, en particulier aux mères et aux enfants, à General Santos City et dans la province de Sarangani	John Snow International (JSI) DKT Philippines Business Social Progress (PBSP) Détenteurs de franchises	JSI – aide technique  DKT – aide technique  PBSP – aide technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Argent (coûts administratifs)</li> <li>Personnel (salaires)</li> <li>Aide technique</li> </ul>
1er But : Réduire l'incidence des IST/VIH/SIDA dans les secteurs couverts parmi les hommes, les femmes et les adolescents		DKT – aide technique  Bureau de gestion municipale (CPMO) aide en nature	<ul style="list-style-type: none"> <li>Argent</li> <li>Personnel (salaires)</li> <li>Aide technique</li> </ul>
1er Objectif : Institutionnaliser un programme d'éducation par les pairs et de counselling sur le VIH/SIDA, dans 24 écoles de General Santos City	DKT	CPMO – aide en nature	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordonnateur de projet (salaire)</li> <li>Formation</li> <li>Fonds pour l'activité</li> </ul>
2ème Objectif : Établir dans l'année un centre pour la jeunesse à GSC pour l'éducation sur les IST/VIH/SIDA et le counselling confidentiel sur la santé reproductive des adolescents		Rotary – aide technique  PBSP – aide technique  DKT – aide technique  CPMO – appui en nature	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordonnateur de projet (salaire)</li> <li>Localisation/espace pour le centre jeunesse</li> <li>Fonds pour l'activité</li> <li>Équipement</li> <li>Matériel d'information, éducation, communication (IEC)</li> </ul>
3ème Objectif : Renforcer le counselling éducationnel et confidentiel, les composantes de prestation de services, à la clinique de santé reproductive des hommes de General Santos City	DKT 50 000 Pesos	DKT/JSI Pour l'équipement médical  CPMO pour la formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salaires (personnel)</li> <li>Instruments</li> <li>Équipement</li> <li>Matériel d'IEC</li> <li>Formation</li> </ul>

Référence : Adapté à partir d'un atelier de mobilisation de ressources, tenu à Cagayan de Oro City, Mindanao (Philippines), en avril 2001.



## 2.4. But : Évaluer les compétences, le temps et le budget nécessaires pour différents mécanismes de mobilisation de ressources, les « pour » et les « contre » de chacun d'eux

### Introduction

Chaque mécanisme de mobilisation nécessite des compétences différentes. Dans la mesure où toutes les organisations ont des compétences différentes, il est important de déterminer quelles sont les compétences requises par chaque mécanisme afin que les ONG/OBC puissent choisir les mécanismes appropriés. Il est également 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 les finances soient également disponibles pour exécuter l'activité.

Chaque mécanisme a ses « pour » et ses « contre » (forces et faiblesses) qui doivent être pris en considération avant que l'ONG/OBC n'essaie de l'utiliser. Les « pour » et les « contre » sont souvent liés au temps, au budget et aux compétences requises mais aussi aux risques inhérents à l'approche.

Une fois que les « pour » et les « contre » sont identifiés pour chaque mécanisme, il est important que les ONG/OBC prennent le temps de les examiner avant d'investir du temps, de l'argent et de l'énergie pour implanter un mécanisme ou autre.

### Instructions

**Durée : 1 heure 30**

- 1** Expliquer le but de l'activité aux participants.
- 2** En utilisant la liste des mécanismes, élaborée et développée dans la partie 1.3, répartir les participants en groupes mélangés et leur assigner plusieurs mécanismes de la liste.
- 3** Distribuer, ou dessiner, une version vierge du tableau utilisé dans l'exemple d'activité pour que les participants la copient. Une version vierge figure dans la partie documentation, à la fin de la 2ème Partie. Expliquer comment remplir le tableau.
- 4** Demander à quelques groupes de présenter leur travail.
- 5** Animer une discussion basée sur le type de questions suivantes :
  - ?** Pourquoi est-il important de prendre en considération les compétences, le temps et le budget nécessaires aux différents mécanismes ? En quoi est-ce lié aux « pour » et aux « contre » de chaque mécanisme ?
  - ?** Quels sont les « pour » et les « contre » de payer une expertise externe (compétences) qui manque dans l'ONG/OBC pour un mécanisme spécifique ?
- 6** Demander à chaque participant de penser aux mécanismes les plus appropriés à son organisation (compte tenu du personnel actuel et des ressources organisationnelles). Lui demander de considérer si cela vaut la peine d'acquérir une ou plusieurs des compétences manquantes afin de pouvoir utiliser certains des mécanismes.
- 7** Terminer l'activité en résumant les points clés et les sujets de discussion soulevés.

## Notes pour les animateurs

- ! Expliquer clairement que les compétences qui doivent être identifiées sont celles requises pour implanter le mécanisme, et non pas celles qui existent déjà dans leur(s) organisation(s).
- ! Les ONG/OBC peuvent se demander pourquoi le temps et le budget ne figurent pas dans le tableau. Expliquer que ces aspects dépendent de la capacité d'une organisation individuelle et, ainsi, ne peuvent pas être généralisés. Cependant, au sein de leurs organisations, les participants doivent prendre en considération ces facteurs et les inclure dans leurs tableaux.

### Exemple d'activité 2.4 : par des ONG/OBC locales situées en Mongolie

#### TABLEAU D'ÉVALUATION DES MÉCANISMES

MÉCANISMES	COMPÉTENCES NÉCESSAIRES	AVANTAGES DE CE MÉCANISME	INCONVÉNIENTS DE CE MÉCANISME
Vendre des services (traduction, formation).	Les compétences vendues comme service, c'est-à-dire les compétences de langue	Génère un revenu flexible, fait la promotion de l'organisation	Accroît la charge de travail, les compétences clés du personnel utilisées pour des activités sans rapport avec le travail
Événements exceptionnels de mobilisation des ressources	Compétences organisationnelles ; initiative ; compétences en communication	Peut générer beaucoup de ressources avec un engagement minime régulier ; ressources flexibles.	Nécessite du capital ; à risque
Campagnes à long terme de mobilisation des ressources	Compétences en marketing et promotion	Montants d'argent potentiellement importants avec un peu d'effort régulier après la promotion initiale	Promotion initiale à risque ; revenu dépendant du profil du public et de sa perception
Faire marcher une petite entreprise (café, ferme...)	Compétences générales en gestion commerciale ; compétences en rapport à la production commerciale (cuisine, agriculture, charpenterie, etc.)	Revenu constant ; les produits peuvent être donnés au personnel comme soutien	N'est pas lié au travail programmé ; nécessite des ressources humaines et du capital ; les gains dépendent du marché, de la compétition, du temps et d'autres obligations
Vendre des produits achetés au prix de gros (préservatifs, seringues...)	Compétences en négociation en achat ; marketing social ; marché et recherche	Accroît la disponibilité de produits nécessaires ; fait la promotion des organisations ; travail de mobilisation des ressources en rapport avec le programme	Bien qu'en relation avec le travail, cela soustrait des ressources humaines au travail ; ressources limitées par rapport à l'effort ; revenu variable
Louer de l'équipement et d'autres biens (ordinateurs, espace de bureau, véhicules...)	Rédaction de contrat d'obligation légale ; révision d'assurance ; marketing	Nécessite des ressources humaines limitées ; génère un revenu flexible	L'équipement peut être endommagé ; il y a des risques de sécurité ; besoins administratifs
Rédiger des demandes de ressources (de façon proactive ou en réponse à des offres/concours...)	Capacités de concevoir un projet ; de « lancer » des idées ; de rédiger	Effort initial suivi par la capacité de se concentrer sur le travail ; exigences de rapport assurent que le travail est documenté	Embarras dans les exigences de rapport et interférence externe dans la conception et la planification du travail
Contributions volontaires (cadeaux...)	Montrer de transparence et de bonnes relations extérieures	Pas d'effort en soi ; argent flexible ; pas d'exigences de rapports	Très peu fréquent et moyens non fiables d'obtenir des ressources

Référence : Adapté à partir d'un atelier de mobilisation de ressources, tenu à Ulaan Baatar (Mongolie), en février 2001.

## 2.5. But : Créer des cartes sur les fournisseurs de ressources afin de partager les informations sur les fournisseurs potentiels et d'identifier les manières d'obtenir et de recueillir des informations sur les fournisseurs

### Introduction

En identifiant collectivement et en dressant une carte visuelle des différents fournisseurs de ressources connus pour chacune des catégories identifiées à la partie 1.1, les participants peuvent partager les informations sur les fournisseurs existants et échanger des idées sur les fournisseurs potentiels.

Après avoir partagé leurs idées, chaque organisation peut utiliser la carte collective pour créer sa propre carte de fournisseurs potentiels. Non seulement ce processus facilite le partage d'expériences et d'idées mais il demande également aux participants de réfléchir en profondeur à tout l'éventail de fournisseurs existant dans chaque catégorie.

Après avoir identifié les besoins en ressources en rapport avec leurs plans stratégiques, les ONG/OBC doivent investir du temps et des ressources humaines dans la recherche de fournisseurs potentiels afin de combler ces besoins. Il est important que les ONG/OBC recueillent l'information de façon systématique pour qu'elle ne soit pas perdue et qu'elle puisse être partagée avec les autres ONG/OBC.

### Activité 2.5A : Dresser collectivement la carte des fournisseurs de ressources

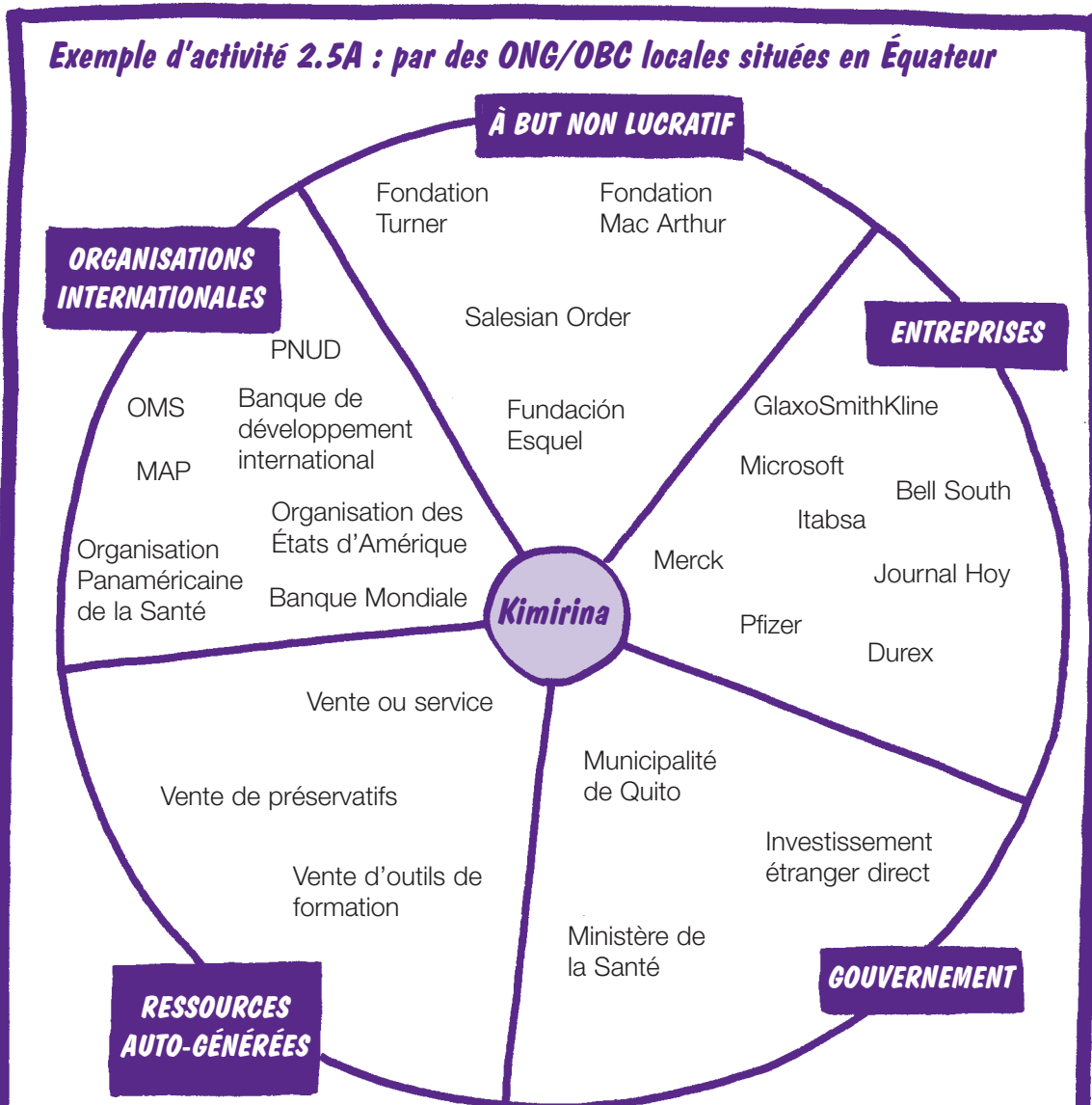
#### Instructions

**Durée : 1 heure**

- 1** Note : cette activité, ainsi que l'atelier dans son ensemble, peuvent être plus pratiques et plus bénéfiques pour les participants si la documentation sur les fournisseurs de ressources pertinents est effectuée avant l'atelier et partagée avec les participants.
- 2** Avant l'activité, dessiner une très grande carte circulaire sur une feuille du chevalet.
- 3** Expliquer l'activité aux participants.
- 4** Se référer à la structure de mobilisation de ressources et réfléchir aux différentes catégories de ressources et de mécanismes identifiées comme en faisant partie. Rappeler aux participants de garder en tête ces différents mécanismes et ressources lorsqu'ils penseront à l'éventail complet de fournisseurs potentiels.
- 5** Diviser la carte circulaire en sections. Diviser la carte en autant de sections qu'il y a de catégories de fournisseurs de ressources (tel qu'entendu dans l'activité 1.1). Donner à chaque partie le nom d'une catégorie de fournisseurs.
- 6** Répartir les participants en groupes mélangés. Attribuer à chaque groupe une catégorie de fournisseurs et leur remettre un ensemble de papiers de couleur.
- 7** Demander aux groupes d'écrire sur des morceaux de papier distincts les noms de tous les fournisseurs auxquels ils peuvent penser pour la catégorie qui leur a été assignée.
- 8** Demander à chaque groupe de coller ses papiers dans la partie appropriée de la carte.
- 9** Une fois que tous les groupes ont terminé, leur demander d'alterner et d'ajouter des suggestions supplémentaires aux catégories sur lesquelles les autres groupes ont travaillé.

## Notes pour les animateurs

- ! Pour préparer l'activité 2.5A, faire un très grand carré en collant ensemble des feuilles du chevalet. Le carré doit mesurer environ deux mètres carrés.
- ! Puis, dessiner un grand cercle dans l'espace disponible. Pour vous aider à dessiner le cercle vous pouvez utiliser un morceau de ficelle dont vous maintenez un bout au centre de la feuille.
- ! Quelques participants peuvent être réticents à l'idée de partager leurs idées sur les fournisseurs potentiels. Si cela devient un obstacle pendant l'atelier, il faut régler ce problème. La façon de le régler dépendra fortement du contexte.
- ! Il peut y avoir des désaccords dans la définition des catégories de fournisseurs. Cela conduit souvent à des discussions intéressantes mais ne pas trop s'y attarder. Expliquer aux participants qu'ils doivent s'entendre sur les catégories pour la carte collective ; toutefois, ils peuvent utiliser leurs catégories préférées en développant leurs propres cartes organisationnelles de fournisseurs dans l'activité 2.5D



Référence : adapté de l'atelier de mobilisation de ressources, tenu à Quito (Équateur), en mai 2001.

**« Nous avons appris à partager les informations sur les bailleurs de fonds ; beaucoup d'idées ont surgi ; un sentiment de coopération s'est développé. »**

Commentaire d'un participant pendant un atelier de mobilisation de ressources, tenu à Quito (Équateur), en mai 2001.

## 2.5. But : Créer des cartes sur les fournisseurs de ressources afin de partager les informations sur les fournisseurs potentiels et d'identifier les manières d'obtenir et de recueillir des informations sur les fournisseurs

### Activité 2.5B : Chercher des informations sur des fournisseurs de ressources potentiels

#### Instructions

**Durée : 30 minutes**

- 1 Expliquer l'activité aux participants.
- 2 Travailler avec l'ensemble du groupe et animer un brainstorming en utilisant le type de questions suivantes :
  - ? Quelles informations avez-vous besoin de chercher (connaître) sur les fournisseurs de ressources avant de les rencontrer ?
  - ? Comment pouvez-vous chercher des informations sur les fournisseurs de ressources ?

#### Exemple d'activité 2.5B : par des ONG/OBC locales situées au Mexique

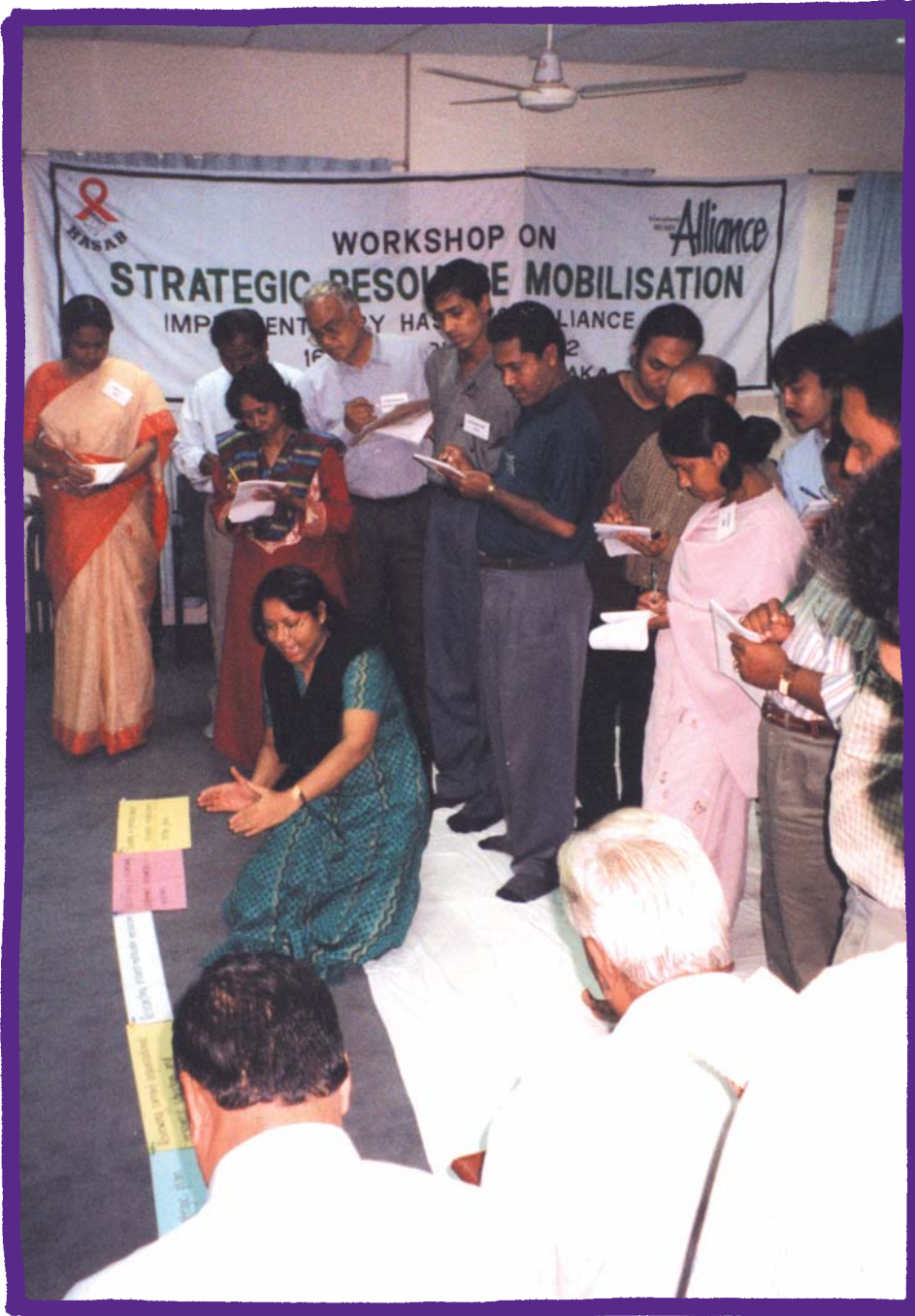
Informations nécessaires sur les fournisseurs de ressources :

- ! Leurs principaux domaines d'intérêts en matière de programmes
- ! Les zones géographiques pouvant les intéresser
- ! Leur cycle de financement
- ! Leurs restrictions sur l'usage de l'argent – argent à usage restreint ou non
- ! La variété des ressources qu'ils offrent, par exemple, équipement, appui technique
- ! La procédure pour demander des ressources (formulaires de demandes, visites de projets, etc.)
- ! La personne clef de l'institution qui sera le contact et comment la contacter
- ! Les organisations qu'ils ont soutenues
- ! Leurs motivations pour soutenir les ONG/OBC œuvrant dans le VIH/SIDA

Moyens de faire des recherches sur les fournisseurs de ressources :

- ✓ Chercher les sites web des fournisseurs
- ✓ Demander à des fournisseurs potentiels de l'information écrite sur les ressources qu'ils offrent et sur la façon de se les procurer
- ✓ Demander aux chambres nationales de commerce et d'industrie des informations sur les commerces responsables socialement
- ✓ Contacter les départements de communications (ou de relations publiques) des entreprises les plus importantes œuvrant dans votre région
- ✓ Contacter les bibliothèques des ambassades, les instituts culturels, les organisations internationales (c'est-à-dire les Nations Unies, ...)
- ✓ Contacter les personnes qui connaissent des fournisseurs ou qui seraient de bons contacts pour trouver de nouvelles idées
- ✓ Lire les journaux, les revues spécialisées et les rapports, pour se maintenir à jour sur les façons dont les autres organisations sont financées. Les rapports et les présentations des autres soulignent, d'habitude, la contribution des fournisseurs de ressources
- ✓ Demander aux organisations partenaires et à d'autres ONG (œuvrant ou pas dans votre secteur) de suggérer des organisations à qui demander du soutien
- ✓ Identifier des occasions de rencontres des fournisseurs de ressources

Référence : Adapté d'un atelier de mobilisation de ressources, tenu à Cuernavaca (Mexique), en janvier 2001.



La photographie ci-dessus prise durant un atelier de mobilisation de ressources, tenu à Dhaka au Bangladesh en février 2002, montre un animateur faire le compte rendu des étapes de planification de la mobilisation de ressources et mettre en avant les recherches sur les fournisseurs de ressources comme une partie clé du travail de mobilisation de ressources.

## 2.5. But : Créer des cartes sur les fournisseurs de ressources afin de partager les informations sur les fournisseurs potentiels et d'identifier les manières d'obtenir et de recueillir des informations sur les fournisseurs

### **Activité 2.5C : Utiliser un tableau de recherche pour consigner les informations sur les fournisseurs de ressources**

#### **Instructions**

**Durée : 1 heure 30**

- 1** Donner aux participants le tableau de recherche (voir la partie Documentation à la fin de la 2ème Partie. Expliquer le tableau aux participants en utilisant l'exemple et les Notes pour les animateurs.
- 2** Avant l'activité, prendre les feuilles du chevalet et dessiner un tableau pour chacune des **catégories** identifiées dans l'activité 2.5A.
- 3** Demander aux participants de remplir chacun leur tour les tableaux avec les informations qu'ils possèdent sur des fournisseurs pertinents.
- 4** Après que tous les participants ont rempli les tableaux, les réunir tel qu'indiqué dans le tableau de recherche, les passer en revue et les discuter en utilisant le type de questions suivantes :
  - ? Pensez-vous que toute l'information contenue dans ces tableaux de recherche combinés est exacte ? Qu'est-ce que cela signifie pour votre futur travail de mobilisation de ressources ?
  - ? Quelle est la proportion entre fournisseurs qui donnent de l'argent à usage restreint et ceux qui en donnent à usage non-restreint ? Quels autres types de ressources sont disponibles ?
  - ? Y a-t-il dans votre organisation, une personne responsable de la recherche d'informations sur des fournisseurs potentiels ? Est-ce une bonne idée ?
- 5** Expliquer aux participants qu'ils devront remplir le tableau pour leur propre organisation avec leurs collègues après l'atelier et après avoir effectué davantage de recherche sur les fournisseurs qui les intéressent plus particulièrement. Expliquer que toute l'information sur les fournisseurs peut être consignée dans un seul tableau comme celui illustré dans l'exemple.
- 6** Résumer les points principaux de l'activité.

#### **Notes pour les animateurs**

- ! Si c'est possible et pertinent, fournir des répertoires de fournisseurs de ressources pour aider les participants à effectuer cette activité. Vous pouvez aussi donner l'accès à une ligne téléphonique ou à un branchement Internet.
- ! La colonne des zones géographiques d'intérêt pour les fournisseurs de ressources concerne les villes, les régions locales, les pays ou des régions qui intéressent le fournisseur – ça ne doit pas être les zones pour lesquelles l'ONG veut obtenir un appui.
- ! La colonne des priorités programmatiques des fournisseurs de ressources peut inclure plusieurs points ou juste un seul (renforcement de la capacité et prévention du VIH, par exemple). Cela fait référence au(x) secteur(s) qui intéresse(nt) le fournisseur et non pas à celui(ceux) qui intéresse(nt) l'ONG.
- ! Les ressources font référence à tout ce qui n'est pas inclus sous la catégorie « argent ».
- ! La colonne Date d'échéance des demandes/Cycle de financement doit inclure toutes les informations pertinentes sur le moment où les fournisseurs prennent des décisions concernant les ressources qu'ils donnent. Cela peut être les dates de rencontre du comité de financement, par exemple.
- ! La personne contact du fournisseur de ressources concerne la personne contact clé de l'organisation du fournisseur.

## Exemple d'activité 2.5C : par des ONG/ONC locales situées en Équateur

CATÉGORIES DE FOURNISSEURS DE RESSOURCES	ZONES GÉOGRAPHIQUES D'INTÉRÊT AU FOURNISSEUR DE RESSOURCES	PRIORITÉS PROGRAMMATIQUES DU FOURNISSEUR DE RESSOURCES	NIVEAU D'APPUI POTENTIEL		DATE D'ÉCHÉANCE DES DEMANDES/CYCLE DE FINANCEMENT	PERSONNE CONTACT DU FOURNISSEUR DE RESSOURCES
			RESSOURCES	FINANCEMENT À USAGE RESTREINT/NON-RESTREINT		
Gouvernement						
Municipalité de Quito	Quito	Réduction des méfaits	À usage restreint USD 50	Toute l'année		
Ministère de la Santé	Équateur	Santé sexuelle	Ordinateurs	À usage non-restreint USD 10 000	avril	
Gouvernements étrangers						
DFID (Gouvernement R-U)	Régions frontalières de l'Équateur	Migration & VIH	Manuels de formation Conseillers VIH pendant deux mois	À usage non-restreint USD 30 000	octobre et mai	
USAID	Équateur	Développement des capacités des ONG en VIH		À usage non-restreint octobre USD 25 000		
Entreprise						
GlaxoSmithKline	Équateur	Aide aux personnes vivant avec le VIH/SIDA	Matériel imprimé Bénévoles	À usage non-restreint USD 1 500	novembre/décembre	
Bar Salupa	Quito locale	Amitié et citoyenneté	Bénévoles Réunion gratuite de formation		Toute l'année	
Organisations nationales à but non lucratif						
Fundación Esquel	Régionale	Développement des capacités des ONG	Matériel, Ressources, Animation, Formation		Toute l'année	Boris Cornejo
Organisations internationales						
Kirinrina	Équateur	Développement des capacités des ONG	Manuels, Formation et restreint totalisant	À usage non-restreint USD 150 000	janvier	Margarita Quevedo
Grand public						
	Équateur/Quito	Prévention du VIH et soins	Bénévoles	À usage non-restreint USD 2 000	Toute l'année	
Groupe de soutien de Quito pour les personnes vivant avec le VIH/SIDA (PVIH)						
	Équateur	Soins et soutien aux PVIH	Conseils sur les besoins en soins Bénévoles			Toute l'année



**2.5. But :** Créer des cartes sur les fournisseurs de ressources afin de partager les informations sur les fournisseurs potentiels et d'identifier les manières d'obtenir et de recueillir des informations sur les fournisseurs

### **Activité 2.5D : Individuellement, dessiner la carte des fournisseurs de ressources potentiels**

#### **Instructions**

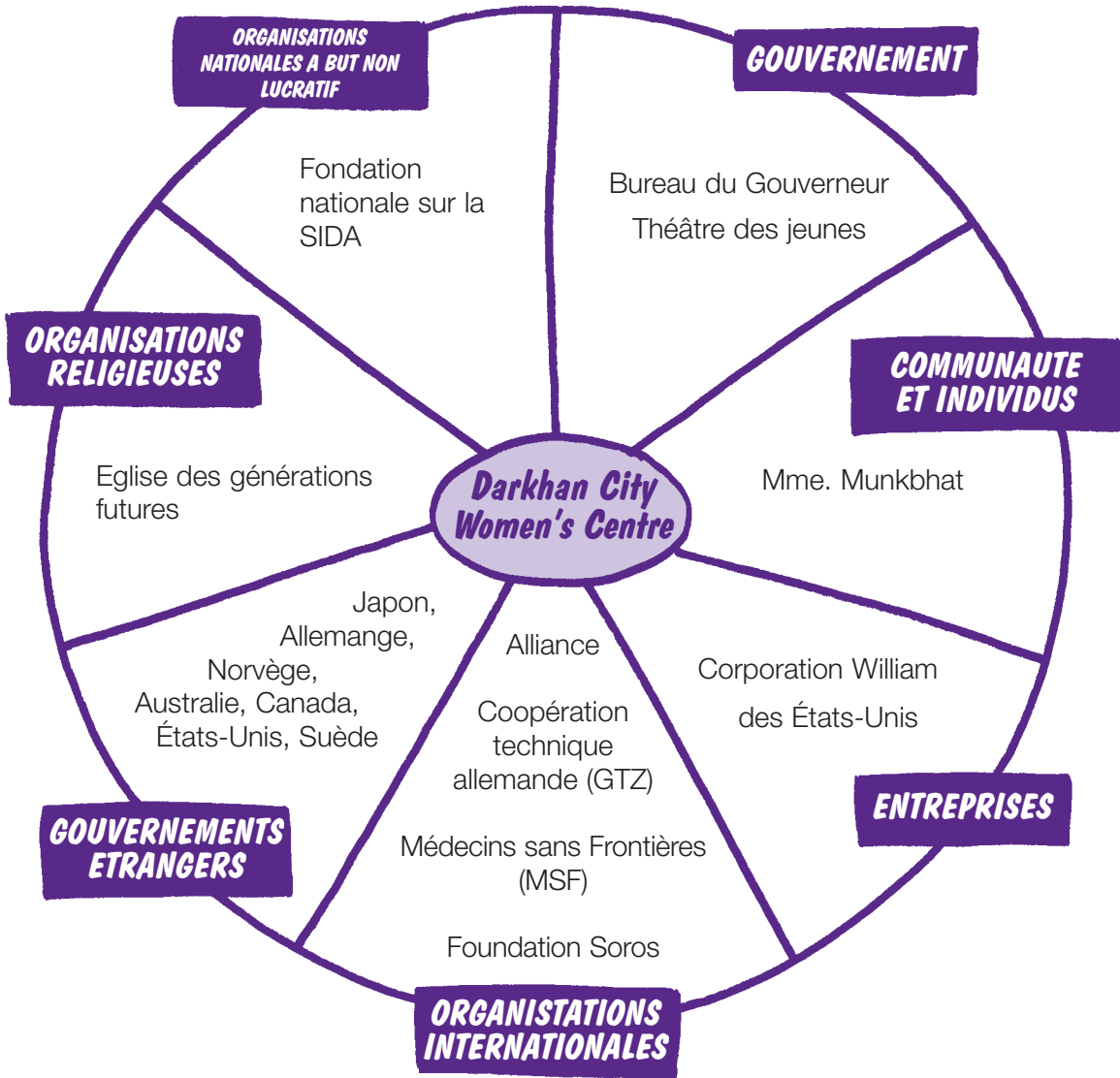
**Durée : 1 heure**

- 1** Répartir les participants en groupes par ONG/OBC et leur demander de faire leur propre carte sur les fournisseurs de ressources **potentiels** (pas fournisseurs actuels) en utilisant l'**information pertinente** qui figure sur la carte collective. Les fournisseurs de ressources potentiels peuvent inclure les fournisseurs actuels si on peut obtenir d'eux davantage de ressources ou des ressources différentes.
- 2** Demander à quelques groupes de présenter leur travail.
- 3** Terminer l'activité en utilisant les cartes des activités 2.5A et 2.5D pour animer une discussion basée sur les questions suivantes :
  - ? Que montre la carte collective sur le nombre de fournisseurs potentiels qui existent pour chaque catégorie ?
  - ? Pourquoi est-il important de mobiliser une grande variété de fournisseurs de ressources ?
  - ? Pourquoi, dans le cadre de cette activité, est-il important de considérer à la fois la variété des ressources et les mécanismes qui peuvent être utilisés pour les obtenir ?

#### **Notes pour les animateurs**

- !** L'information pertinente à laquelle on se réfère à l'instruction 1 signifie que les ONG/OBC ne doivent inclure que les fournisseurs auxquels elles pensent avoir potentiellement accès, plutôt que tous les fournisseurs identifiés sur la carte collective.

**Exemple d'activité 2.5D : par Dharkhan City Women's Federation, basée en Mongolie**



Référence: Adapté à partir d'un atelier en mobilisation de ressources, tenu à Ulaan Baatar (Mongolie), en février 2001.

## 2.6. But : Développer un plan d'action de mobilisation de ressources en faisant correspondre les besoins en ressources des ONG avec les fournisseurs potentiels

### Introduction

Une fois qu'une ONG/OBC a identifié ses ressources manquantes par rapport à sa mission, ses buts et objectifs (voir activité 2.3C), elle doit identifier quels fournisseurs peuvent potentiellement combler ces besoins.

Ce processus permettra également d'aider les ONG/OBC à identifier quels besoins seront les plus difficiles à combler. Cela aidera les ONG/OBC à prioriser leur travail de mobilisation de ressources dans leur plan d'action.

### Activité 2.6A : Faire correspondre vos besoins en ressources avec les fournisseurs potentiels

#### Instructions

**Durée : 1 heure**

- 1 Expliquer l'activité aux participants. Expliquer que cette activité se base sur l'activité 2.3C et veiller à ce que le travail effectué en 2.3C soit disponible.
- 2 Répartir les participants en groupes par ONG/OBC.
- 3 Demander aux ONG/OBC de reprendre les besoins en ressources identifiés dans l'activité 2.3C, les écrire sur des morceaux de papier et les placer dans une colonne sur le sol ou sur le chevalet.
- 4 Demander à chaque ONG/OBC d'utiliser ses cartes individuelles et ses tableaux de recherche de l'activité 2.5C pour lui permettre d'identifier les fournisseurs potentiels qui pourraient l'aider à répondre à ses besoins. Demander aux ONG/OBC d'écrire les noms de ces fournisseurs sur des morceaux de papier et de les placer en face des besoins en ressources correspondants. Leur demander d'écrire sur des morceaux de papier quels mécanismes de mobilisation de ressources seront utilisés pour accéder aux ressources de chacun des fournisseurs identifiés. Un fournisseur de ressources peut être identifié pour combler plusieurs besoins.
- 5 Demander à quelques groupes de présenter leur travail et veiller à ce que toutes les ONG effectuent l'activité convenablement.
- 6 Une fois l'activité terminée, demander aux participants de voir si les besoins en ressources sont classés par ordre prioritaire, c'est-à-dire leur demander de considérer si certains besoins en ressources sont plus urgents à combler que d'autres. Les besoins moins importants peuvent devenir une priorité si on s'aperçoit que davantage de travail doit être effectué pour y répondre.
- 7 Demander à quelques groupes de présenter leur travail et animer une discussion basée sur les questions suivantes :
  - ? Était-ce difficile d'identifier les fournisseurs potentiels de certains besoins ? Quel impact cela aura-t-il sur votre travail de mobilisation de ressources ? Comment cela peut-il se régler ?
  - ? Avez-vous identifié les mêmes fournisseurs pour combler plusieurs besoins ? Pensez-vous que cela peut poser un problème ?
  - ? Jusqu'à quel point doit-on questionner ce que nous avons prévu de faire en tant qu'organisation si nous ne pouvons pas trouver les fournisseurs qui acceptent de soutenir notre travail ?

**« L'exercice qui consiste à lier les ressources aux besoins était très réaliste, très concret. Cela nous permet de considérer tout ce dont nous avons besoin au sein de l'organisation. »**

*Commentaire fait par un participant pendant un atelier de mobilisation de ressources, tenu à Quito (Équateur), en mai 2001.*

**Exemple d'activité 2.6A : par Community Health and Development Inc. (ComDev), une ONG située aux Philippines**

Mission : ComDev s'engage à promouvoir et à offrir des soins de santé de qualité, en particulier aux mères à leur enfants à General Santos City et dans les villes et provinces avoisinantes. En tant que véhicule de progrès social, ComDev valorise la relation entre l'environnement et le développement humain de même que le besoin de stabilité institutionnelle.

<p><b>Besoins en ressources (pour la mission – voir plus haut)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Argent (frais administratifs – frais généraux)</li> <li>Personnel (salaire)</li> <li>Appui technique</li> </ul>	<p>PHANSUP (écrire une demande)</p>	<p>Mairie (lobby pour octroi des budget allocation, écrire une demande)</p>	<p>Cliniques affiliées (frais, services groupés)</p>
<p><b>Besoins en ressources (pour le 2ème but : réduire l'incidence des IST/VIH/SIDA dans les régions couvertes par ComDev...)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Argent</li> <li>Personnel (salaire)</li> <li>Appui technique</li> </ul>	<p>PHANSUP (écrire une demande pour les frais admin. et généraux)</p>	<p>Mairie (octroi pour équipement, etc.)</p>	<p>ONUSIDA (établir une collaboration pour les besoins en technique)</p>
<p><b>Resource Gaps (pour le 1er objectif : réduire l'incidence des IST/VIH/SIDA dans les régions couvertes par ComDev...)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordonnateur de projet (salaire)</li> <li>Formation</li> <li>Fonds pour les activités</li> </ul>	<p>PHANSUP (écrire une demande pour les frais admin. et généraux)</p>	<p>Club Rotary (collaboration – schéma incitatif pour l'éducation par les pairs &amp; les conseillers)</p>	<p>Bureau de Santé de la ville (appui technique par le partenariat)</p>
<p><b>Besoins en ressources (pour le 2ème objectif : établir un centre pour jeunes dans General Santos City)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordonnateur de projet (salaire)</li> <li>Fonds pour l'activité</li> <li>Matériel d'information Education, Communication (IEC)</li> <li>Localisation/espace pour le centre jeunesse</li> <li>Equipement</li> </ul>	<p>PHANSUP (écrire une demande pour les frais admin. et généraux)</p>	<p>Mairie (négocier un espace pour le centre pour les jeunes)</p>	<p>Academe (offre de services groupés c-à-d formation, etc.)</p>
<p><b>Besoins en ressources (pour l'objectif 3 : renforcer le counselling confidentiel et les composantes de prestation de services de la Clinique de santé reproductive des hommes à General Santos City...)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Salaires (personnel)</li> <li>Matériel IEC</li> <li>Outils</li> <li>Formation</li> <li>Equipement</li> </ul>	<p>PHANSUP (écrire une demande pour les frais d'activités)</p>	<p>Mairie (écrire une lettre de demande d'équipement)</p>	<p>ONUSIDA (appui technique grâce à la collaboration)</p>

Référence : Adapté à partir d'un atelier de développement des compétences en mobilisation de ressources tenu à Ceamavaca (Mexique), en janvier 2001.

## 2.6. But : Développer un plan d'action de mobilisation de ressources en faisant correspondre les besoins en ressources des ONG avec les fournisseurs potentiels

### **Activité 2.6B : Élaborer un plan d'action de mobilisation de ressources**

#### **Instructions**

**Durée : 1 heure 30**

- 1** Expliquer le but de l'activité aux participants.
- 2** Remettre à chaque ONG/OBC une copie vierge du plan d'action de mobilisation de ressources (voir la partie Documentation à la fin de la 2ème Partie). Veiller à ce que des grandes feuilles de papier et des crayons soient disponibles pour que les participants puissent produire une grande version du plan d'action.
- 3** Expliquer le tableau aux participants en utilisant l'exemple fourni, en soulignant que la première colonne fait référence aux besoins identifiés dans l'activité 2.3C.
- 4** Répartir les participants en groupes et par ONG/OBC.
- 5** Demander aux participants de développer leur tableau pour leur propre ONG/OBC.
- 6** Demander à quelques groupes de présenter leur travail.
- 7** Animer une discussion basée sur les questions suivantes :
  - ? Quels sont les besoins en ressources qui doivent être comblés de façon urgente ? Est-ce que cela se reflète dans l'ordre du plan d'action ? Quels sont les « pour » et les « contre » nécessaires pour le plan afin que les besoins les plus urgents soient en tête de liste ? De quelle autre façon les priorités pourraient-elles figurer dans le plan d'action ?
  - ? Les plans d'action de mobilisation de ressources devraient-ils être modifiés avec le temps, en fonction de la disponibilité des ressources ? Pourquoi ?
  - ? Le plan d'action de mobilisation de ressources organisationnelles devrait-il changer si l'organisation revoit puis décide de changer son plan stratégique ?
  - ? Comment pouvez-vous garantir qu'un plan d'action de mobilisation de ressources est intégré dans le plan de travail organisationnel ? Quel processus doit-on suivre pour que ceci aboutisse ?
  - ? Qui doit être impliqué dans le travail de mobilisation de ressources ?
- 8** Expliquer aux participants que, l'idéal serait qu'ils re-développent leurs plans d'action après la tenue de l'atelier, en collaboration avec leurs collègues.

#### **Notes pour les animateurs**

- !** Les participants devront effectuer l'activité 2.6B avec leurs collègues après l'atelier pour obtenir le point de vue de l'ONG/OBC dans son ensemble. Il faudra faire des recherches d'informations sur chaque fournisseur de ressources avant qu'un plan d'action réel puisse être développé.
- !** Permettre aux participants de décider s'ils souhaitent réorganiser leur plan d'action pour rendre compte de la priorité des tâches à effectuer. Expliquer comment ceci peut être réalisé.
- !** **IMPORTANT** : Des considérations pratiques concernant les cycles de ressources et les chances de rencontrer les fournisseurs auront une influence sur l'ordre des éléments d'un plan d'action de mobilisation de ressources selon que l'ordre se fonde sur le temps ou les priorités.
- !** Si c'est pertinent, il est possible de demander aux participants d'ajouter des informations, aux résultats de l'activité 2.6A plutôt que de créer un formulaire de plan d'action à part.

**Exemple d'activité 2.6B : par UNASSE, une ONG du Yucatan, au Mexique**

<b>PLAN D'ACTION DE MOBILISATION DE RESSOURCES BASÉ SUR LES PRIORITÉS</b>							
<b>Besoins en Ressources du plan stratégique</b>	<b>Ressources spécifiques nécessaires pour combler pour besoins</b>	<b>Fournisseur de ressources sur lesquels se renseigner/contacter</b>	<b>Quel mécanisme de mobilisation de ressources sera utilisé ?</b>	<b>Échéance pour obtenir les ressources</b>	<b>Budget nécessaire pour le travail de mobilisation de ressources</b>	<b>Personne responsable du travail de mobilisation des ressources</b>	
<b>Besoins en ressources 1</b> <i>Accroître la sensibilisation des jeunes gens sur les modes de transmission du VIH</i>	USD 5 000 pour réaliser une campagne d'éducation dans les écoles	Ministère de l'Éducation Ministère de la Santé Association de parents et de professeurs	Mécanisme (activité) 1 Recueillir de l'argent dans les écoles auprès des élèves, du personnel et des parents	Août 2001	USD 50	Consuela	
	Événement gratuit d'atelier de formation sur l'éducation à la vie pour les filles scoutes et les guides	Conseil de district	Mécanisme (activité) 2 Rencontrer le Ministère de l'Éducation et le Ministère de la Santé et leur adresser des demandes.	Août 2001	Aucun	Consuela	
			Mécanisme (activité) 1 Organiser une rencontre et demander l'usage gratuit du hall du Conseil	Jun 2001	Aucun	Sandra	
<b>Besoins en ressources 2</b>			Mécanisme (activité) 1				
			Mécanisme (activité) 2				
			Mécanisme (activité) 1				

Référence : Adapté à partir d'un atelier de développement des compétences en mobilisation de ressources, tenu à Cuernavaca (Mexique), en janvier 2001.

# Documentation (Partie 2.2)

## Feuille de travail pour la planification stratégique

Cette partie n'a pas pour but de décrire la totalité des étapes nécessaires à l'élaboration d'un plan stratégique, mais d'expliquer quelques étapes de base afin d'aider les participants à comprendre ce qu'est un plan stratégique et son rôle dans la préparation du travail de mobilisation de ressources.

Il est important que cette feuille de travail soit remplie afin d'identifier la mission, les buts et les objectifs de votre organisation avant la tenue d'un atelier de l'Alliance sur la mobilisation stratégique de ressources. Ceci est important dans la mesure où l'atelier se concentrera sur la mobilisation de ressources pour répondre aux besoins de votre organisation. Ainsi, il est donc important de savoir ce que votre organisation a planifié pour l'avenir.

Dans certains cas, votre organisation a déjà écrit un plan stratégique – ou bien il se peut que vous connaissiez les informations pertinentes discutées ci-dessous mais qu'elles n'existent pas par écrit. La chose la plus importante est de disposer pendant l'atelier de l'information pertinente décrite ci-dessous.

L'idéal serait que la feuille de travail soit remplie par plusieurs personnes de votre organisation avant la tenue de l'atelier de façon à avoir une perspective globale. N'oubliez pas d'apporter l'information à l'atelier !

### *Introduire la planification stratégique*

Qu'est-ce qu'un plan stratégique ?

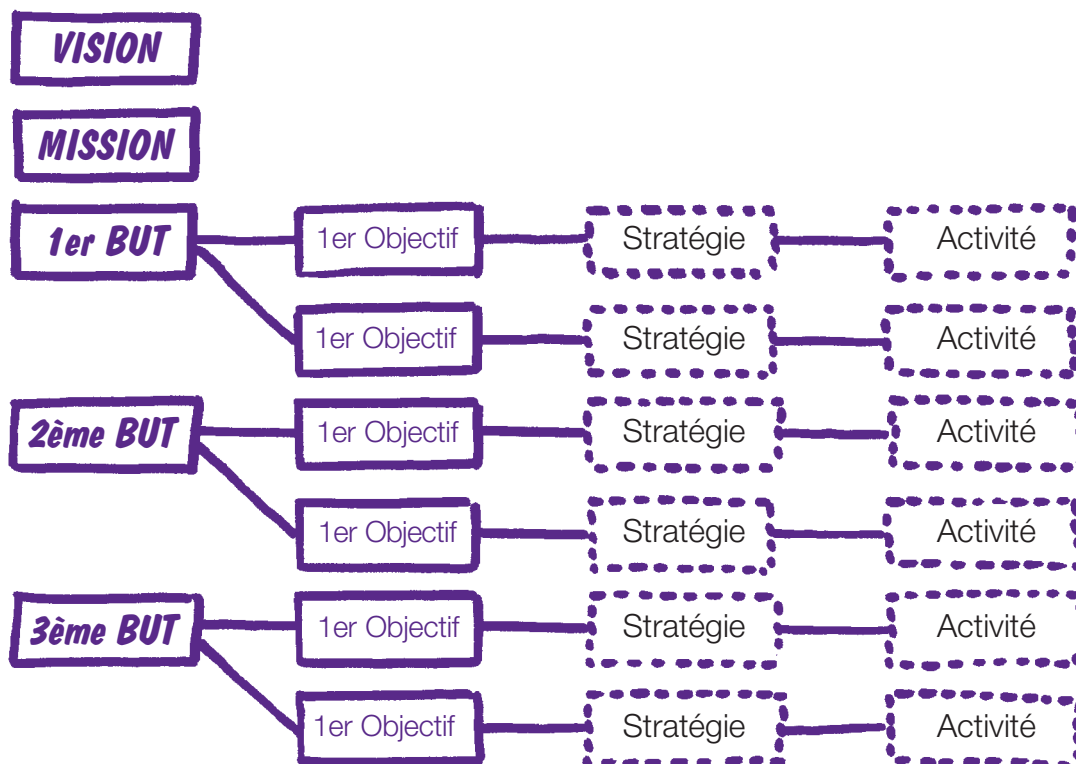
Toutes les organisations ne préparent pas un plan stratégique. Toutefois, la plupart des organisations sont capables de dire ce qu'elles veulent faire, pourquoi et comment elles vont tenter d'y parvenir. Le processus de planification et d'organisation de l'information correspond essentiellement à ce que nous appelons la planification stratégique.

Un plan stratégique est à la fois un outil pour planifier le travail futur d'une organisation et un moyen d'enregistrer l'information pour s'y référer ultérieurement. Il doit être réaliste et faisable et présente, en général, le travail de l'organisation pour les trois à cinq années à venir. Un plan stratégique présente le travail d'une organisation selon différents niveaux afin de montrer clairement les liens qui relient tout le travail et ce qui sera entrepris pour remplir la mission de l'organisation.

# Documentation (Partie 2.2)

## Feuille de travail pour la planification stratégique... (suite)

Le diagramme ci-dessous montre une façon dont les niveaux sont reliés :



Il est utile d'essayer de classer l'ordre des buts dans un plan stratégique selon leur importance afin d'augmenter les chances d'atteindre la mission globale. Dans chaque but, les objectifs peuvent également être classés par l'ordre de priorité.

Le nombre de buts peut varier mais, en général, il se situe entre deux et cinq. De même, chaque but peut avoir plus de deux objectifs mais leur nombre doit rester raisonnable.

Quelques organisations identifient également des « stratégies » dans leurs objectifs qui décrivent les méthodologies utilisées pour atteindre les objectifs. Les stratégies sont des composantes utiles pour le plan stratégique et également pour développer des plans d'action de mobilisation de ressources. Toutefois, si votre organisation n'a pas encore identifié de stratégies, il faut noter que ce n'est pas essentiel pour l'atelier ou le processus de mobilisation de ressources. Des activités particulières décrivent en détail la manière dont la stratégie sera mise en œuvre.

### Rédiger un plan stratégique

**!** Pendant la partie de planification du travail de mobilisation de ressources, nous établirons des liens entre le travail de mobilisation de ressources et la mission, les buts et les objectifs de votre organisation (de même qu'avec les stratégies et les activités, si vous en avez). Nous faisons cela afin de nous assurer que votre travail de mobilisation de ressources est centré et ciblé. Il n'y a pas une seule bonne façon de développer votre mission, vos buts et objectifs stratégiques ; cependant l'information suivante peut être un outil utile. Assurez-vous de développer un plan stratégique futur, plutôt qu'un plan qui décrit les activités passées.



## Documentation (Partie 2.2)

### Feuille de travail pour la planification stratégique... (suite)

#### 1. Qu'est-ce qu'une vision organisationnelle ?

Certaines organisations ont une vision de même qu'une mission, des buts et des objectifs. La vision d'une organisation est plus idéaliste et plus large que la mission. Elle formule des idéaux sur la situation sociale dont l'organisation se préoccupe. Ainsi, la vision est l'idéal vers lequel l'organisation tend plutôt qu'un but que l'organisation peut atteindre. La vision inclut souvent (ou est soutenue par) les valeurs d'une organisation.

**Exemple fictif : Fondation Philippines pour les personnes vivant avec le VIH/SIDA  
(Philippines Foundation for People Living with HIV/AIDS – PFPA)**

**Vision :** Les populations du monde doivent travailler ensemble pour développer des réponses efficaces contre le VIH qui, à leur tour, contribueront à – et seront soutenues par – la santé, le développement et les buts et aspirations relatives aux droits de la l'Homme.

#### 2. Qu'est-ce qu'une mission organisationnelle ?

La mission peut être énoncée en une phrase ou un paragraphe qui établit clairement pourquoi l'organisation existe et ce qu'elle espère réaliser globalement. Les énoncés de la mission expriment souvent la façon dont une organisation espère améliorer une situation sociale grâce à son travail.

**Exemple fictif : Fondation Philippines pour les personnes vivant avec le VIH/SIDA  
(Philippines Foundation for People Living with HIV/AIDS – PFPA)**

**Vision :** Les populations du monde doivent travailler ensemble pour développer des réponses efficaces contre le VIH qui, à leur tour, contribueront à – et seront soutenues par – la santé, le développement et les buts et aspirations relatives aux droits de la l'Homme.

**Mission :** Améliorer la qualité de vie des Philippines vivant avec le VIH/SIDA, leurs familles et leurs amis.

## Documentation (Partie 2.2)

### Feuille de travail pour la planification stratégique... (suite)

### 3. Que sont les buts stratégiques ?

Les buts stratégiques d'une organisation divisent sa mission en secteurs de travail clés. Les buts peuvent être programmatiques ou organisationnels. Les buts programmatiques décrivent les secteurs d'impact clés que l'organisation vise à atteindre en remplissant sa mission globale. Les buts organisationnels décrivent les changements significatifs qui contribuent à atteindre la mission de l'organisation.

#### **Exemple fictif : Fondation Philippines pour les personnes vivant avec le VIH/SIDA (Philippines Foundation for People Living with HIV/AIDS – PFPA)**

##### **VISION :**

Les populations du monde doivent travailler ensemble pour développer des réponses efficaces contre le VIH qui, à leur tour, contribueront à – et seront soutenues par – la santé, le développement et les buts et aspirations relatives aux droits de la l'Homme.

##### **MISSION :**

Améliorer la qualité de vie des Philippins vivant avec le VIH/SIDA, leurs familles et leurs amis.

##### **1er BUT :**

Réduire le niveau de stigmatisation à l'encontre des personnes vivant avec le VIH/SIDA, leurs familles et leurs amis aux Philippines

##### **2ème BUT :**

Contribuer à répondre aux besoins des personnes vivant avec le VIH/SIDA, leurs familles et leurs amis aux Philippines

### 4. Que sont les objectifs stratégiques ?

Les objectifs stratégiques décrivent ce que vous comptez faire pour atteindre vos buts. Ainsi, les objectifs stratégiques peuvent être soit programmatiques, soit organisationnels selon le but auquel ils se rapportent. Dans la mesure du possible, chaque objectif devrait décrire un secteur de travail clé de façon à éviter les chevauchements entre les objectifs. Puisque les objectifs doivent être atteints durant la période du plan stratégique, il est important que les

# Documentation (Partie 2.2)

## Feuille de travail pour la planification stratégique... (suite)

objectifs soient SMART. Dans ce document SMART signifie :

Spécifiques : en énonçant ce qui doit être fait

Mesurables : pour permettre le suivi et l'évaluation

Atteignables : en relation avec la vision de l'organisation, la mission et les buts

Réalistes : en relation avec la capacité potentielle et l'expérience de l'organisation

limité dans le Temps : en relation avec les échéances du travail

### **Exemple fictif : Fondation Philippines pour les personnes vivant avec le VIH/SIDA (Philippines Foundation for People Living with HIV/AIDS – PFPA)**

#### **VISION :**

Les populations du monde doivent travailler ensemble pour développer des réponses efficaces contre le VIH qui, à leur tour, contribueront à – et seront soutenues par – la santé, le développement et les buts et aspirations relatives aux droits de la l'Homme.

#### **MISSION :**

Améliorer la qualité de vie des Philippins vivant avec le VIH/SIDA, leurs familles et leurs amis.

#### **1er BUT :**

Réduire le niveau de stigmatisation à l'encontre des personnes vivant avec le VIH/SIDA, leurs familles et leurs amis aux Philippines.

#### **2ème BUT :**

Réduire la stigmatisation à l'encontre des personnes avec le VIH/SIDA dans la population générale en touchant 3 millions de personnes avec des messages de sensibilisation, au cours des 18 prochains mois.

#### **2ème OBJECTIF :**

Réduire la stigmatisation à l'encontre des personnes vivant avec le VIH/SIDA par des jeunes de Manille en touchant 10 000 jeunes de 14 à 19 ans avec des programmes, dans les deux prochaines années.

Note : Les stratégies et les activités devraient être incluses si votre organisation les a déjà identifiées.

## Documentation (Partie 2.2)

### Feuille de travail pour la planification stratégique... (suite)

Action : Afin de préparer l'atelier de mobilisation stratégique de ressources, veuillez vous munir des informations suivantes :

- La mission de votre organisation
- Les buts stratégiques de votre organisation
- Les objectifs stratégiques relatifs à chaque but
- Les stratégies et activités de votre organisation relatives à chaque objectif (si vous les avez déjà)

#### **Exemple fictif : Fondation Philippines pour les personnes vivant avec le VIH/SIDA (Philippines Foundation for People Living with HIV/AIDS – PFPA)**

Plan stratégique de trois ans : de 2001 à 2004

##### **Mission :**

Améliorer la qualité de vie des Philippins vivant avec le VIH/SIDA, leurs familles et leurs amis.

##### **1er But :**

Réduire le niveau de stigmatisation à l'encontre des personnes vivant avec le VIH/SIDA aux Philippines, leurs familles et leurs amis

##### **1er Objectif :**

Réduire la stigmatisation à l'encontre des personnes avec le VIH/SIDA dans la population générale, en touchant 3 millions de personnes avec des messages de sensibilisation, au cours des 18 prochains mois.

##### **1ère Stratégie :**

Utiliser les médias comme stratégie efficace pour toucher la population générale.

##### **1ère Activité :**

En collaboration avec Pinoy Plus, développer et diffuser une campagne télévisée sur la façon de bien vivre avec le VIH/SIDA tout en travaillant.

##### **2ème Objectif :**

Réduire la stigmatisation à l'encontre des personnes vivant avec le VIH/SIDA en touchant 10 000 jeunes de 14 à 19 ans avec des programmes éducatifs, au cours des deux prochaines années.

##### **1ère Stratégie :**

Planter des programmes éducatifs pour les jeunes de Manille scolarisés ou non.

##### **1ère Activité :**

Créer un club de jeunes avec un programme d'éducation hebdomadaire pour les 14 à 19 ans à Manille.

# Documentation (Partie 2.3A)

## Échéancier des ressources actuelles

Exemple d'activité 2.3A : par la Community Health and Development Inc. (ComDev), une ONG située aux Philippines

FOURNISSEUR DE RESSOURCES	ECHELLE DE TEMPS					MONTANT À USAGE RESTREINT OU NON-RESTREINT
	2001	2002	2003	2004	2005	
Multilatérales/bilatérales						
<ul style="list-style-type: none"> <li>USAID/John Snow International</li> </ul>	→ 2,8 millions de Pesos					À usage non-restreint
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondation Packard</li> </ul>	→ 1,5 millions de Pesos					À usage restreint
Gouvernement						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mairie</li> </ul>	→ 100 000 Pesos par an					À usage restreint
Organisations nationales à but non lucratif						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Philippines Business Social Progress</li> </ul>	→ Kits médicaux					
Organisations Socio-civiques						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rotary</li> </ul>	→ Médailles pour les éducateurs par les pairs basés dans les écoles					
ComDev						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Frais de franchise</li> </ul>	→ 500 Pesos x 30 cliniques par mois					À usage non-restreint
<ul style="list-style-type: none"> <li>Frais des membres</li> </ul>	→ 1 000 Pesos/an d'inscription pour 30 cliniques					À usage non-restreint

Référence : Adapté à partir d'un atelier sur la mobilisation des ressources, tenu à Cagayan de Oro City, Mindanao (Philippines), en avril 2001.

CATÉGORIES DE FOURNISSEURS (EX. GOUVERNEMENT, ENTREPRISES, ETC.)	ZONE GÉOGRAPHIQUE D'INTÉRÊT AU FOURNISSEUR DE RESSOURCES	PRIORITÉS PROGRAMMATIQUES DU FOURNISSEUR DE RESSOURCES	NIVEAU D'APPUI POTENTIEL		DATE D'ÉCHÉANCE DES DEMANDES/CYCLE DE FINANCEMENT	PERSONNE CONTACT DU FOURNISSEUR DE RESSOURCES
			RESSOURCES	FINANCEMENT À USAGE LIMITÉ/NON LIMITÉ		

# Documentation (Partie 2.6B)

## Développer un plan d'action de mobilisation de ressources détaillé basé sur les priorités

<b>PLAN D'ACTION DE MOBILISATION DE RESSOURCES BASÉ SUR LES PRIORITÉS</b>						
<b>Besoins en ressources du plan stratégique</b>	<b>Ressources spécifiques nécessaires pour combler le manque</b>	<b>Fournisseur de ressources sur qui se renseigner/à contacter</b>	<b>Quel mécanisme de mobilisation de ressources sera utilisé</b>	<b>Échéance pour obtenir les ressources</b>	<b>Budget nécessaire pour le travail de mobilisation de ressources</b>	<b>Personne responsable du travail de mobilisation de ressources</b>
<b>Besoins en ressources 1</b>			Mécanisme (activité 1)			
			Mécanisme (activité 2)			
			Mécanisme (activité 1)			
<b>Besoins en ressources 2</b>			Mécanisme (activité 1)			
			Mécanisme (activité 2)			
			Mécanisme (activité 1)			

Note : Ne remplissez pas ce tableau. Dessiner votre propre tableau en utilisant les feuilles du chevalier.

# Développement de compétences pratiques en mobilisation de ressources



## Contenu

<b>3.1</b>	Rencontrer les fournisseurs de ressources	63
<b>3.1A</b>	Se préparer à rencontrer les fournisseurs de ressources	64
<b>3.1B</b>	Organiser des jeux de rôles avec les fournisseurs de ressource	64
<b>3.2</b>	Développer et faire le suivi d'une demande de fonds	66
<b>3.2A</b>	Développer une demande de fonds	68
<b>3.2B</b>	Suivi d'une demande de fonds	70
<b>3.3</b>	Maintenir des liens avec les fournisseurs de ressources	72
	Documentation	74

## Résumé de la 3ème Partie

La 3ème Partie fournit des informations et présente une série d'activités visant à développer des compétences en mobilisation de ressources afin de réaliser, effectivement, le travail de mobilisation de ressources. Les activités de développement des compétences ont été réparties en trois sous-parties : rencontrer les fournisseurs de ressources, développer et suivre les demandes de fonds et maintenir des relations avec les fournisseurs de ressources.

Cette partie du module de formation se concentre sur ces quelques compétences de base nécessaires pour le travail de mobilisation de ressources plutôt que d'introduire des activités pour l'éventail des mécanismes possibles. Par exemple, ce module de formation ne comprend pas d'informations et d'activités sur le micro-crédit. A la place une liste d'organisations et de références utiles sont fournies (voir Documentation à la fin de cette partie).

Bien que les activités pratiques de développement des compétences prennent souvent beaucoup de temps durant un atelier, elles sont fondamentales pour accroître la confiance des participants. Il est essentiel que ces activités soient adaptées au contexte local. D'autres activités de développement des compétences peuvent être davantage appropriées et peuvent exiger de la part des animateurs une préparation et une recherche supplémentaire. Il est possible de demander aux participants de rédiger une description de projet durant les premiers jours de l'atelier. Cette description peut être utilisée pendant les jeux de rôles sur les rencontres avec les fournisseurs de ressources. Il les aidera à préparer une partie du travail suggéré pour leur « promotion ». La « promotion » est la description de votre travail de manière à mettre en évidence les similarités existant entre les intérêts du fournisseur de ressources et les vôtres, augmentant donc la possibilité qu'il soit soutenu. Vous trouverez un document sur le développement d'une description de projet dans la partie Documentation, à la fin de cette partie.





## 3.1. But : Accroître l'efficacité des rencontres avec les fournisseurs de ressources

### Introduction

Il est possible de demander des ressources à des fournisseurs de plusieurs façons : envoyer des demandes avec une lettre de présentation; contacter des fournisseurs qu'on ne connaît pas par lettre, courrier électronique ou par téléphone ; envoyer des demandes pour un renouvellement de financement ; et utiliser les occasions comme les conférences, les séminaires et les événements sociaux pour rencontrer des fournisseurs. Si toutes ces méthodes sont appropriées à différents moments, une des plus efficaces façons de demander des ressources demeure la rencontre face-à-face avec un fournisseur de ressources. Les rencontres face-à-face sont l'opportunité de discuter ensemble du travail proposé et permettent aux fournisseurs de mieux connaître votre organisation.

La plupart des fournisseurs travaillent avec des institutions qui fonctionnent de façon structurée et ont des champs d'intérêt programmatiques spécifiques. Ainsi, il est avantageux de rencontrer le fournisseur avant d'envoyer une demande pour s'assurer que le travail proposé est décrit de manière à correspondre aux intérêts du fournisseur potentiel. C'est ce que l'on appelle « se promouvoir » – ce qui n'est pas la même chose que « d'être sous la coupe » du bailleur de fonds. La « promotion » consiste à décrire votre travail de façon à faire ressortir les similarités entre votre travail et les intérêts du fournisseur de ressources et donc à avoir plus de chances d'être soutenu. Dans certains cas, les fournisseurs ont aussi une expérience et des idées utiles qu'ils aiment partager.

Il est important de donner une bonne impression aux fournisseurs de ressources durant le face-à-face. Pour cela, il est important de bien se préparer, ce qui permet également d'être à l'aise. Être calme va nous permettre d'expliquer notre travail clairement et d'être davantage à l'écoute de ce que le fournisseur dit, et d'engager une vraie conversation.

### Activité 3.1A : Se préparer à la rencontre avec les fournisseurs de ressources

#### Instructions

**Durée : 1 heure 45**

- 1** Expliquer aux participants l'importance d'être bien préparé pour rencontrer les fournisseurs.
- 2** Animer un brainstorming avec l'ensemble du groupe, basé sur les questions suivantes :
  - ? Est-il difficile d'organiser des rencontres avec les fournisseurs de ressources ? Quel type d'expériences avez-vous eu ? Que peut-on en retirer ?
  - ? Quels sont les éléments clés que vous devez préparer et planifier avant de rencontrer un fournisseur ?
- 3** Répartir les participants en trois groupes variés. Donner à chaque groupe un des domaines suivants du travail de préparation recommandé avant une rencontre avec les fournisseurs :
  - Information à donner au fournisseur de ressources
  - Questions à poser au fournisseur de ressources
  - Questions difficiles que le fournisseur de ressources peut poser
- 4** Demander à chaque groupe de dresser une liste détaillée d'informations ou de questions dans le domaine qui leur est assigné.
- 5** Demander à chaque groupe de présenter son travail.
- 6** Animer une brève discussion basée sur les questions suivantes :
  - ? Comment pouvez-vous vous assurer que vous avez la réponse à ces questions et l'information pertinente avant la rencontre ?
  - ? Dans quelle mesure cette information et ces questions varient selon les différents fournisseurs de ressources ?

## Notes pour les animateurs

- ! Si cette activité est directement liée à un jeu de rôles d'une rencontre avec les fournisseurs de ressources, demander aux ONG/OBC de recueillir des informations pertinentes pour se préparer pour la rencontre avec les fournisseurs spécifiques.

### Exemple d'activité 3.1A : par des ONG/OBC locales situées en Mongolie

Quelles sont les choses clés que vous devez préparer et planifier avant une rencontre avec un fournisseur de ressources ?

- ! Réunir toute les informations nécessaires et se préparer pour la rencontre
- ! Si possible, préparer une description du projet (buts et objectifs) pour le remettre au fournisseur
- ! Anticiper les questions difficiles et réfléchir à vos réponses
- ! Apporter de la documentation sur l'organisation pour la remettre au fournisseur
- ! Décider qui participera à la rencontre
- ! S'assurer d'être capable de bien décrire votre organisation
- ! S'habiller correctement
- ! Si possible, cherchez des informations sur la personne que vous allez rencontrer afin de vous préparer psychologiquement
- ! Faire une recherche soigneuse sur l'organisation afin de savoir pourquoi elle donne des ressources et quelles sont ses priorités programmatiques
- ! Préparer une liste de questions à poser au fournisseur
- ! Se préparer à être questionné sur des problèmes antérieurs de l'organisation, préparer des réponses honnêtes qui expliquent comment les problèmes ont été réglés dans le passé

Informations à donner au fournisseur de ressources :

- ✓ Nom et lieu de l'organisation
- ✓ Mission de l'organisation et envergure du travail
- ✓ Comment l'organisation implante et organise son travail
- ✓ Expérience passée, incluant les fournisseurs de ressources antérieurs
- ✓ Les motifs de l'organisation pour le choix de ce fournisseur
- ✓ Avantages pour le fournisseur dans l'offre de ressources à l'organisation
- ✓ Comment l'organisation génère ses propres ressources
- ✓ Brochure sur l'organisation
- ✓ Avantage comparatif de l'organisation
- ✓ Statistiques sur le problème à résoudre dans le projet
- ✓ Information sur le projet que vous voulez qu'il soutienne (à partir du descriptif de projet)

Questions à poser au fournisseur de ressources

- ? Quels sont vos champs d'intérêts programmatiques actuels ?
- ? Quel est le processus de prise de décision dans votre organisation ?
- ? Comment aimeriez-vous être impliqué dans ce travail ?
- ? Donnez-vous des ressources autres que de l'argent ?
- ? Pouvez-vous octroyer des fonds sur plusieurs années ?
- ? Voulez-vous visiter notre organisation ?
- ? Soutenez-vous directement des organisations d'exécution ?

Questions difficiles que les fournisseurs peuvent poser

- ? Pourquoi avez-vous choisi de vous adresser à notre organisation? Vous êtes-vous adressés au gouvernement ?
- ? Avez-vous tenu compte de tous les risques associés à votre projet ?
- ? Quels sont les résultats attendus de votre projet ? Quand seront-ils disponibles ? Comment seront-ils mesurés ?
- ? Quelle est la capacité de votre organisation ? Comment pouvez-vous prouver que vous êtes capable de réaliser le projet proposé ?
- ? Comment continuerez-vous le projet après que les ressources fournies seront épuisées ? Est-ce que les activités du projet sont durables ?
- ? Quelle perception le public a-t-il de votre organisation dans votre pays ?
- ? Qu'allons-nous gagner à vous fournir des ressources ?
- ? Comment veillerez-vous à ne pas dupliquer le travail d'autres organisations ?
- ? En quoi ce projet est-il différent des autres ?
- ? Les bénéficiaires seront-ils impliqués dans le projet ? Comment ?
- ? Comment veillerez-vous à l'imputabilité des ressources que nous fournirons ?
- ? Êtes-vous prêts à travailler en collaboration avec d'autres ONG pour mettre en œuvre le projet ?
- ? Comment montrerez-vous que vos systèmes financiers sont transparents et bien gérés ?

Référence : Adapté à partir d'un atelier sur la mobilisation de ressources, tenu à Ulaan Baatar (Mongolie), en février 2001.

## 3.1. But : Accroître l'efficacité des rencontres avec les fournisseurs de ressources

### Activité 3.1B : Jeux de rôles des rencontres avec les fournisseurs de ressources

#### Instructions

**Durée : 3 à 4 heures**

- 1** Demander à quatre ou cinq fournisseurs de ressources locaux d'assister à l'atelier pendant un matin ou un après-midi. Essayer d'inviter des fournisseurs de ressources de différentes catégories – par exemple, gouvernement, entreprises, etc. Veiller à leur expliquer clairement ce qui est attendu d'eux pendant l'activité.
- 2** Expliquer l'activité aux participants **la veille du jour où elle se déroulera** et leur remettre la documentation (voir à la fin de la 3ème Partie). Répartir les participants en groupes variés pour les jeux de rôles. Le nombre de groupes doit correspondre au nombre de fournisseurs de ressources qui assistent à l'atelier.
- 3** Quand les fournisseurs de ressources arrivent, leur expliquer à nouveau le but de l'activité et ce qui est attendu d'eux. Leur demander de rester pour la discussion qui aura lieu après le jeu de rôles.
- 4** Préparer un espace où le fournisseur pourra s'asseoir et demander à une ONG/OBC de chaque groupe d'effectuer un jeu de rôles d'une vingtaine de minutes avec le fournisseur. Expliquer que le but de l'activité est de permettre aux ONG/OBC de se présenter et de présenter leur travail de façon convaincante, tout en gardant du temps pour poser des questions aux fournisseurs et pour que ces derniers, à leur tour, posent des questions.
- 5** Une fois le premier jeu de rôles terminé, demander aux groupes d'aller vers le fournisseur suivant et demander à un autre participant d'une ONG différente dans le groupe de faire le jeu de rôles avec le nouveau fournisseur. De cette façon, chaque ONG de chaque groupe aura la chance de participer à un jeu de rôles d'une rencontre avec un fournisseur et d'observer plusieurs jeux de rôles. Calculer le temps que cela prendra et se préparer en conséquence.
- 6** Après les jeux de rôles, demander aux groupes de passer un petit moment à donner leurs impressions les uns aux autres sur la façon dont les jeux de rôles des rencontres se sont déroulés.
- 7** Avec l'ensemble du groupe, demander aux fournisseurs de donner leurs impressions aux participants. Demander aux fournisseurs de mettre en lumière les forces et les faiblesses des jeux de rôles des rencontres et donner des conseils pour les améliorer.
- 8** Animer une discussion avec l'ensemble du groupe, y compris les fournisseurs, basée sur les types suivants de questions :
  - ? Pourquoi les questions posées par les fournisseurs de ressources étaient celles auxquelles il était le plus difficile de répondre et pourquoi ?
  - ? Avez-vous réussi à fournir et à recevoir toute les informations auxquelles vous aviez pensées ?
  - ? Avez-vous réussi à savoir à quoi s'intéresse le fournisseur de ressources ?
  - ? Avez-vous réussi à faire une « promotion » (demander des ressources) ? Avez-vous demandé une réponse ?
  - ? Avez-vous pu changer votre « promotion » (demande), pendant la rencontre, de façon à satisfaire les intérêts du fournisseur ?

#### Notes pour les animateurs

- !** Cette activité est particulièrement efficace quand les véritables fournisseurs de ressources sont invités à participer à l'atelier. Dans le cas contraire, des personnes peuvent jouer les rôles des fournisseurs.
- !** L'organisation des jeux de rôles devra être adaptée au nombre de fournisseurs présents et au nombre de participants.
- !** Si possible, prévenir les participants de l'identité des fournisseurs qui assisteront à la rencontre pour qu'ils puissent se préparer convenablement, comme décrit dans l'activité 3.1A.
- !** Les participants qui ne participent pas au jeu de rôle avec les fournisseurs doivent observer le jeu de rôle et prendre des notes et feedback pour d'autres.

## Exemple d'activité 3.1B : par des ONG/OBC situées au Mexique



**« Un exercice réellement utile qui offre diverses perspectives de travail de mobilisation de ressources permettant de supprimer des mythes et des fausses peurs. Une source riche en apprentissage. »**

*Commentaire d'un participant pendant un atelier en mobilisation de ressources tenu à Quito, Équateur, en mai 2001.*



Les photos ci-dessus montrent les membres d'une ONG s'entraînant aux tête-a-tête avec des vrais fournisseurs de ressources ou à travers les jeux de rôle lors d'un atelier de mobilisation de ressources, tenu à Cuernavaca, au Mexique, en janvier 2001.

## 3.2. But : Apprendre des techniques pour développer la structure et le contenu de demandes gagnantes et faire le suivi avec les fournisseurs de ressources

### Introduction

Développer une structure claire et les grandes lignes du contenu pour une demande de mobilisation de ressources sont les deux éléments les plus importants pour que la proposition ait le plus de succès possible.

Développer une demande exige d'organiser l'information de façon structurée et de déterminer les points clés à inclure. Les modalités de présentation des demandes sont souvent disponibles auprès des fournisseurs. S'il ce n'est pas le cas, vous pouvez développer vous-même une structure en fonction des besoins spécifiques d'un fournisseur de ressources potentiel (voir l'activité 3.2A). Une fois la structure de la demande développée, le contenu peut être récupéré dans les documents existants développés pendant la conception du travail proposé : description du projet (buts et objectifs), le cadre logique ou la stratégie de programme. Une fois la demande remise au fournisseur de ressources, il est important de faire le suivi pour veiller à ce qu'elle soit prise en considération (voir l'activité 3.2B).

### Activité 3.2A : Développer une demande

#### Instructions

**Durée : 1 heure 30**

- 1 Animer une discussion avec l'ensemble du groupe, basée sur la question suivante :  
? Quelle est votre expérience de rédaction et de soumission de demandes : qu'est-ce qui a bien marché, qu'est-ce qui n'a pas marché ?
- 2 Afficher sur le mur la liste suivante des parties d'une demande et demander aux participants s'ils veulent ajouter des éléments sur la liste ou bien changer ou modifier l'ordre des parties.

Partie A :	Information organisationnelle et résumé de la demande
Partie B :	Motivations/Justifications du travail proposé
Partie C :	Description du projet
Partie D :	Gestion et mise en oeuvre
Partie E :	Suivi et évaluation, leçons à tirer et diffusion des résultats
Partie F :	Facteurs risques à considérer
Partie G :	Information et explication sur le budget

- 3 Répartir les participants en groupes variés. Assigner différentes parties à chaque groupe. Demander aux participants de faire une liste de questions que le fournisseur pourrait poser pour chaque partie selon un ordre logique.
- 4 Demander aux groupes de présenter leur travail. Expliquer aux participants comment les titres des parties et les questions peuvent être utiles pour développer une bonne structure de demande.
- 5 Animer une discussion basée sur le type de questions suivantes :
  - ? Est-ce que c'était difficile d'imaginer le type d'information dont un fournisseur de ressources peut avoir besoin ? Est-ce que tous les fournisseurs poseraient les mêmes questions ?
  - ? Avez-vous évité d'écrire les questions auxquelles vous auriez du mal à répondre ?
  - ? Comment trouveriez-vous les réponses à toutes les questions que vous avez identifiées ?
  - ? En plus du texte écrit, comment pouvez-vous présenter votre information d'une façon intéressante et facile à comprendre ?

**« Une activité très pratique : le cadre est un outil puissant pour organiser les idées et informations. Planifier la demande en se basant sur les questions aide énormément à être plus sélectif dans l'information et les arguments utilisés. »**

*Commentaire d'un participant pendant un atelier de mobilisation de ressources, tenu à Quito, Équateur, en mai 2001.*

## Notes pour les animateurs

- ! Toutes les propositions doivent être envoyées aux fournisseurs avec une lettre de motivation. Les lettres de motivations font environ une page. Elles doivent inclure quelques informations sur l'organisation, le travail proposé et un résumé des ressources demandées.

### Exemple d'Activité 3.2A : par des ONG/OBC locales basées en République Démocratique du Congo

#### Partie A : Information organisationnelle et résumé du projet

- Quel est le nom de votre organisation ?
- Quel est votre statut juridique (nature de l'organisation) ?
- Quelle est votre adresse (physique, postale, téléphonique, électronique) ?
- Quelle est la mission de votre organisation (raison d'être) ?
- Quels sont vos réalisations antérieures et partenaires antérieurs ?
- Qui est le responsable du projet et quelles sont ses coordonnées ?
- Quel est votre budget total ?
- Décrivez-nous succinctement le projet pour lequel vous sollicitez notre appui.

#### Partie B : Motivations/Justifications du travail proposé

- Raison d'être
- Pourquoi ce projet est-il nécessaire (problème et données de base) ?
- Qu'est-ce qui vous a poussé à élaborer ce projet ?
- Expertise
- Quelle expérience avez-vous dans ce genre de projet ?
- Cible
- Quels sont les bénéficiaires directs et indirects ?
- Résultat – A quoi vous attendez-vous en réalisant ce projet ?
- Temps
- En combien de temps pensez-vous réaliser ce projet ?

#### Partie C : Descriptions (buts et objectifs) du projet

- Pourquoi ce projet ?
- Qui sont les bénéficiaires de ce projet et quelle est leur catégorie sociale ?
- Qu'allez-vous concrètement faire sur le terrain ?
- Où allez-vous mener ce projet ?
- Quel est le nombre de bénéficiaires de ce projet ?
- Les bénéficiaires sont-ils impliqués dans le projet ?
- Comment pérenniser le projet ?

#### Partie D : Gestion et mise en oeuvre

- Quelles sont les activités à mener ?
- Quelle est leur programmation ?
- Qui en sont les acteurs ? Ont-ils les compétences nécessaires ?
- Où, quand et en combien de temps le projet sera-t-il concentré ?
- Avec quels outils de gestion (pour le décaissement) ?
- Comment gérer les fonds ?
- Quelles sont les procédures de mise en oeuvre ?

#### Partie E : Suivi et évaluation, leçons à tirer et diffusion des résultats

- Quels sont les indicateurs ?
  - de réalisation : résultats attendus et obtenus
  - de suivi : chronogramme
  - de viabilité : pérennisation après financement
- Quels sont les moyens de vérification ?
- A quel moment allez-vous procéder à cette vérification ?
- Comment les bénéficiaires seront-ils impliqués dans le suivi et l'évaluation ?
- Comment allez-vous tirer les leçons de vos expériences et diffuser des résultats ?

#### Partie F : Facteurs à risque à considérer

- Qu'est-ce qui peut faire échouer la réalisation de votre projet ?
- Comment avez-vous prévu de contourner ces obstacles ?
- Quelle est la probabilité de survenue de ces risques ?

#### Partie G : Informations et explications

- Quel est le coût total du projet ?
- Quel est votre apport à ce budget ?
- Quels sont les autres sources de financement et leurs apports ?
- Quelle est votre clé de répartition ?
- Dans quel compte les fonds seront-ils versés ?
- Quel est votre plan de décaissement ?

Référence : Adapté à partir de d'un atelier sur la mobilisation de ressources, tenu à Kinshasa (République Démocratique du Congo) en juin 2004.

### 3.2. But : Apprendre des techniques pour développer la structure et le contenu de demandes gagnantes et faire le suivi avec les fournisseurs de ressources

#### **Activité 3.2B : Suivi d'une demande**

##### **Instructions**

**Durée : 45 minutes**

- 1** Avec l'ensemble du groupe, animer un brainstorming sur toutes les raisons possibles pour lesquelles un fournisseur de ressources peut ne pas avoir répondu à une demande.
- 2** Répartir les participants en groupes variés.
- 3** Demander à chaque groupe de déterminer comment il pourrait suivre une demande qui a été soumise à un fournisseur de ressources. Par exemple, téléphoner et demander l'échéancier de la prise de décision ; écrire une lettre pour offrir de plus amples informations, etc.
- 4** Demander à chaque groupe de présenter son travail et demander aux autres groupes d'ajouter des idées qui n'ont pas été mentionnées.
- 5** Animer une discussion basée sur le type de questions suivantes :
  - ? Une ONG devrait-elle suivre activement les demandes ? Quand est-ce le plus important ?
  - ? Quels sont les facteurs qui influencent la manière de suivre une demande ?
  - ? Quelle méthode de suivi serait la plus difficile à entreprendre ? Pourquoi ?
  - ? Qui devrait être responsable du suivi d'une demande ?

### Exemple d'activité 3.2B : par des ONG/OBC locales situées en Mongolie

Pourquoi un fournisseur de ressources peut ne pas avoir répondu à une demande ?

- ! Le fournisseur de ressources est trop occupé
- ! Le fournisseur de ressources a oublié la demande
- ! La demande n'est pas arrivée ou n'a pas été communiquée à la bonne personne dans l'organisation
- ! La personne à contacter a changé
- ! La date d'échéance est passée et la demande sera analysée au prochain tour
- ! L'ONG n'a pas fourni les bonnes coordonnées pour être contactée
- ! Le fournisseur de ressources a besoin d'informations supplémentaires
- ! Un comité doit se rencontrer pour discuter de la demande
- ! Le fournisseur de ressources vérifie d'autres références sur l'organisation

Comment suivre une demande ?

- ✓ Téléphoner à la personne à contacter
- ✓ Écrire une lettre
- ✓ Envoyer un message électronique
- ✓ Rencontrer la personne à contacter
- ✓ Demander de façon informelle lors de rencontres fortuites
- ✓ Demander à un ami dans l'organisation d'assurer le suivi avec la personne à contacter
- ✓ Demander à un collègue influent d'une autre organisation de faire le suivi
- ✓ Envoyer des informations supplémentaires
- ✓ Envoyer une carte de vœux à l'occasion d'événements spéciaux
- ✓ Demander à la secrétaire de la personne à contacter
- ✓ Demander à d'autres organisations si elles ont reçu une réponse (si le fournisseur de ressources suit un cycle de financement précis)

Référence : Adapté à partir d'un atelier de mobilisation de ressources, tenu à Ulaan Baatar, Mongolie, en février 2001.



### 3.3. But : Comprendre pourquoi il est important d'impliquer les fournisseurs de ressources dans le travail des ONG/OBC sur le VIH/SIDA et comment le lien peut être développé et maintenu

#### Introduction

Pour maintenir des liens avec les fournisseurs de ressources, il est nécessaire de créer une confiance mutuelle avec le temps. Cette relation commence par une recherche exhaustive sur le fournisseur de ressources et les priorités qui, dans le meilleur des cas, évolue vers un partenariat à moyen/long terme dans lequel les deux parties sont dans une relation « donnant-donnant ».

Dans ces relations « donnant-donnant », l'ONG/OBC offre un mécanisme pratique grâce auquel les fournisseurs de ressources peuvent soutenir une cause qui les intéresse tandis que les ONG/OBC peuvent obtenir un appui financier, technique ou en nature. Ces relations peuvent aller plus loin que la simple correspondance des besoins et des opportunités. Le succès de ce type de relation nécessite un entretien et renforcement constants.

#### Instructions

**Durée : 1 heure 30**

- 1** Expliquer le but de l'activité aux participants.
- 2** Répartir les participants en deux groupes. Un groupe représentera les ONG/OBC et l'autre les fournisseurs de ressources.
- 3** En jouant ces rôles, demander à chaque groupe de développer deux listes sous chacune des questions suivantes :
  - Pourquoi est-il important d'impliquer les fournisseurs de ressources dans le travail des ONG/OBC ?
  - Comment ces relations peuvent-elles être entretenues ?
- 4** Demander à chaque groupe de présenter son travail à l'ensemble du groupe.
- 5** Demander aux participants de faire correspondre les « comment » des ONG/OBC et des fournisseurs de ressources pour voir si il y a des actions qui se chevauchent et qui bénéficieraient aux deux groupes.
- 6** Donner aux participants la documentation de la 3ème partie et animer une discussion sur les moyens les plus efficaces d'accroître l'implication des fournisseurs de ressources dans le travail des ONG/OBC, basée sur le type de questions suivantes :
  - ? D'habitude, quel mécanisme d'implication est à la fois le plus facile et le plus efficace ?
  - ? Dans vos relations actuelles avec les fournisseurs de ressources vous sentez-vous à l'aise de présenter votre ONG/OBC comme une égale dans le partenariat stratégique ?
  - ? Dans le développement d'un nouveau partenariat avec un fournisseur de ressources, outre le fait d'obtenir des ressources, qu'est-ce qui pourrait être pris en considération ? (Par exemple, est-il éthiquement correct d'accepter des ressources provenant de certains fournisseurs de ressources ? Y a-t-il moyen d'obtenir plus de ressources à l'avenir ?)

### Exemple d'activité 3.3 : par des ONG/OBC locales, situées en Mongolie

#### POURQUOI

- ! Pour gagner leur confiance
- ! Pour leur montrer comment les ressources peuvent être utilisées
- ! Pour établir une relation afin que d'autres ressources puissent être offertes
- ! Pour montrer votre travail
- ! Pour obtenir un appui technique
- ! Pour accroître leur compréhension des problèmes et des circonstances
- ! Pour les encourager à financer d'autres organisations pour faire la même chose (réplication)
- ! Afin qu'ils soient plus conciliants lorsque les échéanciers changent ou que les choses ne marchent pas
- ! Pour présenter le fournisseur de ressources à l'occasion des événements de mobilisation de ressources

#### POURQUOI

- ! Pour surveiller l'utilisation des ressources
- ! Pour élargir son image
- ! Pour évaluer la possibilité d'une coopération future
- ! Pour suivre le changement éventuel des activités
- ! Pour vérifier et influencer la qualité du travail
- ! Pour pouvoir poser des questions et connaître les bénéficiaires
- ! Pour établir des contacts en vue d'un travail futur éventuel
- ! Pour apprendre
- ! Pour trouver un marché pour nos produits et services



#### COMMENT

- ! Les inviter officiellement à des événements clés
- ! Leur envoyer des publications
- ! Leur rendre visite pour fournir des mises à jour
- ! Les inviter à des rencontres informelles et des événements sociaux
- ! Leur envoyer des rapports sur les progrès accomplis
- ! Leur demander des conseils et des informations supplémentaires
- ! Les inviter à des visites de terrain/ateliers
- ! Utiliser leurs produits/outils pour notre travail
- ! Inclure leur logo et souligner leurs contributions

#### COMMENT

- ! Se déplacer pour voir le projet
- ! Recevoir des rapports sur les progrès et des mises à jour
- ! Constater l'utilisation de notre logo
- ! Avoir notre nom mentionné dans les événements et les activités
- ! Avoir notre nom mentionné dans des publications
- ! Voir nos affiches utilisées
- ! Être sollicité pour des conseils/informations dans les rapports, etc.
- ! Être invité à participer à des rencontres clés sur des questions d'intérêt
- ! Faire des visites de site et des ateliers quand le temps le permet
- ! Fournir des informations intéressantes et des photos
- ! Organiser des activités conjointes, c-à-d recherche

Référence : Adapté à partir d'un atelier de mobilisation de ressources, tenu à Ulaan Baatar, Mongolie, en février 2001.

## Documentation (Partie résumé)

### Liste des références et organisations utiles pour la formation et l'information sur une série de mécanismes de mobilisation de ressources et de fournisseurs.

- ✓ Site web [www.idealiste.org](http://www.idealiste.org) sur lequel les organisations peuvent soumettre des demandes de fonds.
- ✓ [www.scn.org/gcad/a-introf.htm](http://www.scn.org/gcad/a-introf.htm) Ce site contient tout un panel (un « buffet ») de modules de formations destinés à vous aider à travailler avec les communautés à faible revenu (et les gens qui y habitent, bien sûr) afin de vaincre la pauvreté. Ce site comprend, entre autre, une section sur la manière de faire des demandes de financement.
- ✓ La Foundation Center [www.fdncenter.org](http://www.fdncenter.org) (l'information la plus complète sur les organismes philanthropiques : possède des archives que l'on peut consulter, des répertoires, etc.)
- ✓ Council on Foundations [www.cof.org](http://www.cof.org) (association sur les fondations et les corporations de développement de subventions)
- ✓ Center for the Study of Philanthropy [www.nsfre.org](http://www.nsfre.org) (possède une bibliothèque de liens vers des ressources pour des chercheurs/praticiens en collecte de fonds)
- ✓ Resource Alliance (anciennement International Fund Raising Group) [www.ifrg.org.uk](http://www.ifrg.org.uk) (travaille sur le développement de la capacité à mobiliser des ressources dans neuf régions du monde avec un réseau de partenaires et de bénévoles)
- ✓ Association of Fund Raising Professionals (anciennement National Society of Fund-Raising Executives) [www.nsfre.org](http://www.nsfre.org) ou [www.afpnet.org](http://www.afpnet.org)
- ✓ Association of Philanthropic Counsel [www.apcinc.org](http://www.apcinc.org) (possède un répertoire des consultants en collecte de fonds)
- ✓ Chronicle of Philanthropy [www.philanthropy.com](http://www.philanthropy.com) (version en ligne du journal à but non lucratif)
- ✓ Internet Non-profit Center [www.nonprofits.org](http://www.nonprofits.org) (information sur le non lucratif)
- ✓ FundraisingInfo.com [www.fundraisinginfo.com](http://www.fundraisinginfo.com) (conseils, nouvelles des experts en collecte de fonds)
- ✓ Le Grantsmanship Center [www.tgci.com](http://www.tgci.com) (pour des informations sur les subventions et la formation de grantsmanship)
- ✓ Funders Online [www.fundersonline.org](http://www.fundersonline.org) (pour mener des recherches sur la communauté philanthropique européenne)
- ✓ Funds Net Online Services [www.fundsnetservices.com](http://www.fundsnetservices.com) (information sur les développeurs de subventions, les ressources et les nouvelles)
- ✓ Venture for Fundraising [www.venture-asia.org](http://www.venture-asia.org) (une organisation à but non lucratif qui répond aux besoins de formation et de consultation en collecte de fonds d'autres organisations à but non lucratif)

Référence : Fourni par Venture for Fundraising, Philippines, en février 2002.

# Documentation (Partie 3.1A)

## Rencontrer les fournisseurs de ressources

### Éléments auxquels il faut penser lorsque l'on rencontre des fournisseurs de ressources

#### FAIRE :

- ✓ Essayer de vous habiller de manière correcte – une règle de base est de s'habiller comme les hommes d'affaires
- ✓ Assurez-vous d'être à l'heure au RDV
- ✓ Apporter de la documentation sur votre ONG ou votre travail pour la remettre au fournisseur de ressources
- ✓ Apporter une carte de visite ou vos coordonnées complètes
- ✓ Tenter de poser des questions et de faire des réponses aussi brèves que possible
- ✓ Vous assurer que vous avez réfléchi sur les questions que vous allez poser et que vous les posez vraiment !
- ✓ Essayer de terminer la rencontre avec une prochaine étape bien définie, telle que la promesse d'envoyer une demande, une date pour une prochaine rencontre ou même une décision commune de rester en contact
- ✓ Maintenir une conversation ciblée : orienter la conversation de façon à « coller » au travail proposé, en particulier si la rencontre est courte

#### NE PAS FAIRE :

- ✗ Ne pas faire attendre le fournisseur de ressources
- ✗ Ne pas critiquer ou questionner le travail actuel ou passé du fournisseur de ressources
- ✗ Ne pas fournir d'informations conflictuelles – se concentrer sur ce qu'on connaît
- ✗ Ne pas prendre pour acquis que les fournisseurs de ressources connaissent le jargon et les détails de votre domaine de travail
- ✗ Ne pas prendre pour acquis que les fournisseurs de ressources ne connaissent pas votre domaine de travail
- ✗ Ne pas concentrer votre attention sur une personne « sympathique » du groupe des fournisseurs de ressources ; les plus sceptiques sont souvent les plus importants à convaincre
- ✗ Ne pas donner de document ou description de projet au fournisseur de ressources, en début de rencontre, cela le distrait pour écouter ce que vous dites
- ✗ Ne pas critiquer le travail des autres de façon à mettre en avant la valeur de votre organisation – c'est, en général, mal vu



# Documentation (Partie 3.1A)

## Rencontrer les fournisseurs de ressources

### Exemple de travail de groupe

#### Informations à donner au fournisseur de ressources :

- ✓ Nom et adresse de l'organisation
- ✓ Mission de l'organisation et domaine de travail
- ✓ Comment l'organisation met en oeuvre et organise son travail
- ✓ Expérience passée, incluant les fournisseurs de ressources précédents
- ✓ Motifs de l'organisation pour choisir d'approcher ce fournisseur
- ✓ Avantages du fournisseur à offrir des ressources à l'organisation
- ✓ Comment l'organisation génère ses propres ressources
- ✓ Brochure de l'organisation
- ✓ Avantage comparatif de l'organisation
- ✓ Statistiques sur le problème à régler dans le projet
- ✓ Information sur le projet que vous voulez qu'il soutienne – à partir de la description du projet (but et objectifs)

#### Questions à poser au fournisseur de ressources

- ? Quels sont vos champs d'intérêts programmatiques actuels ?
- ? Quel est le processus de prise de décision dans votre organisation ?
- ? Comment aimeriez-vous être impliqué dans ce travail ?
- ? Donnez-vous des ressources autres que de l'argent ?
- ? Pouvez-vous octroyer des fonds sur plusieurs années ?
- ? Voulez-vous visiter notre organisation ?
- ? Soutenez-vous directement des organisations d'exécution ?

#### Questions difficiles que les fournisseurs peuvent poser

- ? Pourquoi avez-vous choisi notre organisation ? Avez-vous approché le gouvernement ?
- ? Avez-vous tenu compte de tous les risques associés à votre projet ?
- ? Quels sont les résultats de votre projet ? Quand seront-ils disponibles ? Comment seront-ils mesurés ?
- ? Quelle est la capacité de votre organisation ? Comment pouvez-vous prouver que vous êtes capable d'exécuter le projet proposé ?
- ? Comment continuerez-vous le projet une fois que les ressources fournies seront épuisées ? Est-ce que les activités du projet sont durables ?
- ? Quelle perception le public a-t-il de votre organisation dans votre pays ?
- ? Qu'allons-nous gagner à vous fournir des ressources ?
- ? Comment veillerez-vous à ne pas dupliquer le travail d'autres organisations ?
- ? En quoi ce projet est-il différent des autres ?
- ? Les bénéficiaires seront-ils impliqués dans le projet ? Comment ?
- ? Comment veillerez-vous à l'imputabilité des ressources que nous fournirons ?
- ? Êtes-vous prêts à travailler en collaboration avec d'autres ONG pour exécuter le travail ?
- ? Comment montrerez-vous que vos systèmes financiers sont transparents et bien gérés ?

Référence : Adapté à partir d'un atelier sur la mobilisation de ressources, tenu à Ulaan Baatar, Mongolie, en février 2001.

# Documentation (Partie 3.2A)

## Développer une demande

### Exemple de travail de groupe

#### Partie A : Information organisationnelle et résumé de la proposition

- Quel est le nom et l'adresse de votre organisation ?
- Qui est la personne à contacter et quelles sont ses coordonnées ? Nom, poste, numéro de téléphone, numéro de télécopieur, adresse électronique (si disponible) ?
- Quel est le titre du projet ?
- Dans quel(s) pays et région(s)/district(s)/province le travail sera-t-il effectué ?
- Brièvement, quel est le sujet du projet, les résultats attendus et les activités principales ?
- Combien le projet coûtera-t-il : le budget total, le montant de la contribution demandée et les autres fournisseurs de ressources principaux y compris ?
- Combien de temps ce projet prendra-t-il, l'échéancier de travail, les dates prévues de début et de fin de projet y compris ?

#### Partie B : Justification du travail proposé

- Quel problème le travail proposé a-t-il l'intention de résoudre ?
- Comment le sujet du travail est-il lié à ce problème ?
- Quelle est votre expérience et celle de vos partenaires quant au travail sur ces thèmes ou dans ce pays/cette région ?
- Quelles leçons avez-vous tiré de votre expérience passée, pouvant être utile à ce travail ?

#### Partie C : Description (buts et objectifs) du projet

- Quels sont les buts, sujet, résultats et activités principales du projet ?
- Quels sont les bénéficiaires directs et indirects concernés ou impliqués dans ce travail ?
- Les bénéficiaires seront-ils impliqués dans la conception et la mise en oeuvre du projet ?
- Quelle est la couverture du projet (zone, nombre de personnes, etc) ?
- À long terme, quelle est la durabilité de ce projet au-delà des ressources demandées ?

#### Partie D : Gestion et mise en oeuvre

- Comment le travail sera-t-il mis en oeuvre et géré ? Par qui ? Quelles sont les ressources humaines et matérielles disponibles ?
- Quelles autres agences travaillent dans ce secteur d'activités et comment travaillerez-vous avec elles ?
- Quel est l'échéancier du projet ?

#### Partie E : Suivi et évaluation, leçons tirées et diffusion des résultats

- Comment comptez-vous suivre et évaluer la mise en oeuvre et l'impact du travail ? Quelles dispositions concernant le suivi et l'évaluation ont été prises ?
- Comment et quand comptez-vous élaborer et transmettre un rapport sur les progrès de ce travail ?
- Comment partagerez-vous les résultats et les leçons tirées de ce travail ?

#### Partie F : Facteurs à risque à considérer

- Quels sont les principaux risques qui pourraient altérer le succès de votre travail ?
- Jusqu'à quel point peuvent-ils compromettre le résultat du travail ?
- Quelles mesures ont été/seront prises pour atténuer les risques potentiels ?

#### Section G : Informations et explications sur le budget

- En combien de temps le travail proposé sera-t-il complété ?
- Qu'est-ce que cela coûtera ?
- Quelle est la répartition des coûts ?
- Quelles sont les autres sources de financement et de ressources de ce travail ?
- Avez-vous approché d'autres fournisseurs de ressources pour tout ou une partie de ce travail ?

Référence : Adapté à partir d'un atelier de mobilisation de ressources, tenu à Cuernavaca (Mexique), en janvier 2001.

## Documentation (Partie 3.2A)

### Développer une description du projet (buts et objectifs)

Certains fournisseurs de ressources préfèrent recevoir une description du projet (aussi appelée « résumé conceptuel de projet ») avant la demande complète (voir ci-dessous). Cela peut faire gagner un temps précieux et des ressources à chaque partie. Une description de projet est un texte court (2 à 3 pages) qui décrit les éléments essentiels du travail suggéré, ses buts et objectifs. Un fournisseur de ressources peut se servir de la description de projet, afin de déterminer si le travail suggéré répond aux critères, avant de demander une proposition plus détaillée. L'exemple suivant d'une description de projet peut être discuté et distribué.

#### *Exemple de format d'une description de projets*

##### Partie A : Informations sur votre organisation

- a) Nom et adresse de votre organisation
- b) Personne principale à contacter : nom, poste, numéro de téléphone, numéro de fax, adresse électronique (si disponible)
- c) Quand l'organisation a-t-elle été établie et comment est-elle née ?
- d) Quels sont la mission, les buts et les objectifs de l'organisation ?
- e) Quelle est la structure de l'organisation et du personnel ?
- f) Quelles sont les principales sources de financement de l'organisation ?
- g) Le cas échéant, y a-t-il eu un contact précédent avec le fournisseur de ressources ?

##### Partie B : Informations sur le travail suggéré

- a) Quel problème le travail suggéré cherche à adresser ?
- b) Qu'est-ce que le travail suggéré propose de réaliser et comment ?
- c) Quelles sont vraisemblablement les activités qui seront entreprises ?
- d) Comment le travail suggéré est-il né ? Qui en a eu l'idée ?
- e) Quelles leçons tirées d'expériences passées ont été utilisées pour formuler ce projet ?
- f) Quelle valeur ajoutée l'organisation peut-elle apporter en résolvant ce problème ?
- g) Combien de temps faudra-t-il pour réaliser le travail suggéré ?
- h) Combien coûtera-t-il ?
- i) Quels autres fournisseurs de ressources ont été approchés pour soutenir, totalement ou partiellement ce travail ?

# Documentation (Partie 3.3A)

## Maintenir des liens avec les fournisseurs de ressources

### POURQUOI

- ! Pour gagner leur confiance
- ! Pour leur montrer comment les ressources peuvent être utilisées
- ! Pour développer une relation afin que d'autres ressources soient peut-être offertes
- ! Pour montrer votre travail
- ! Pour obtenir un appui technique
- ! Pour accroître leur compréhension des problèmes et des circonstances
- ! Pour les encourager à financer d'autres organisations pour faire la même chose (réplication)
- ! Pour qu'ils soient éventuellement plus conciliants si les échéanciers changent ou que les choses ne marchent pas
- ! Pour « faire parade » du fournisseur de ressources à l'occasion des événements de mobilisation de ressources

### POURQUOI

- ! Pour suivre l'utilisation des ressources
- ! Pour élargir son image
- ! Pour évaluer la possibilité d'une coopération future
- ! Pour suivre le changement éventuel des activités
- ! Pour vérifier et influencer la qualité du travail
- ! Pour pouvoir poser des questions et connaître les bénéficiaires
- ! Pour établir des contacts en vue d'un travail futur éventuel
- ! Pour apprendre
- ! Pour trouver un marché pour nos produits et services



### COMMENT

- ! Les inviter officiellement à des événements clés
- ! Leur envoyer des publications
- ! Leur rendre visite pour fournir des mises à jour
- ! Les inviter à des rencontres informelles et des événements sociaux
- ! Leur envoyer des rapports sur les progrès accomplis
- ! Leur demander des conseils et des informations supplémentaires
- ! Les inviter à des visites de terrain/ateliers
- ! Utiliser leurs produits/outils pour notre travail
- ! Inclure leur logo et souligner leurs contributions
- ! Fournir des informations intéressantes et des photos
- ! Organiser des activités conjointes, c-à-d recherche, expositions

### COMMENT

- ! Se déplacer pour voir le projet
- ! Recevoir des rapports sur les progrès et des mises à jour
- ! Constater l'utilisation de notre logo
- ! Avoir notre nom mentionné dans des événements et activités
- ! Avoir notre nom mentionné dans des publications
- ! Voir nos affiches utilisées
- ! Être sollicité pour des conseils/informations dans les rapports, etc.
- ! Être invité à participer à des rencontres clés sur des questions d'importance
- ! Aller à des visites de site et des ateliers quand le temps le permet

Référence : Adapté à partir d'un atelier de mobilisation de ressources, tenu à Ulaan Baatar, (Mongolie), en février 2001.



## *Vos notes*

Également disponible en :

- anglais
- portugais
- espagnol

Pour toute commande d'exemplaires supplémentaires,  
s'adresser par e-mail à : [publications@aidsalliance.org](mailto:publications@aidsalliance.org)  
ou par courrier à :

International HIV/AIDS Alliance  
Queensberry House  
104-106 Queens Road  
Brighton BN1 3XF  
Royaume-Uni

Tél. : +44 1273 718 900  
Fax : +44 1273 718 901

E-mail : [mail@aidsalliance.org](mailto:mail@aidsalliance.org)  
Site web : [www.aidsalliance.org](http://www.aidsalliance.org)

Numéro d'enregistrement d'organisation  
britannique à but non lucratif : 1038860

Conception et production : Progression  
[www.progressiondesign.co.uk](http://www.progressiondesign.co.uk)  
Publication : août 2004

ISBN : 1-905055-03-X

RMF 08/04

© International HIV/AIDS Alliance, 2004.

Les informations et illustrations contenues dans cette publication peuvent être librement reproduites, publiées ou utilisées pour toute autre motif à but non lucratif sans l'accord préalable de International HIV/AIDS Alliance. Cependant, International HIV/AIDS Alliance demande à être citée comme étant la source de l'information.

Ces ressources ont été mises au point avec le concours de U.S. Agency for International Development (USAID) dans les termes de la subvention numéro HRN-G-00-98-00010-00. Les opinions exprimées dans ce document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les points de vue du bailleur de fonds mentionné ci-dessus.

