

Mobilisation de ressources

**Un guide
pour les organismes
de recherche
à but non lucratif**



Cette publication traite d'un projet de recherche financé par le
Centre de recherches pour le développement international du Canada

Octobre 2010

Edité par Venture for Fund Raising Inc.
Unit 2801 Jollibee Plaza Building
Emerald Avenue, Ortigas Center, Pasig City
Metro Manila, PHILIPPINES 1605
Telephone: +63 2 6348889 to 90
Fax: +63 2 6373545
Website: www.venture-asia.org
Email: venture@venture-asia.org
ISBN (édition anglaise) : 978-971-92335-2-7

Copyright 2009 Venture for Fund Raising, Inc. Tous droits réservés.

Il est permis de reproduire et distribuer la présente publication à des fins éducatives et non commerciales, à la condition d'indiquer que le CRDI et Venture For Fundraising en est la source et de fournir la référence exacte. Le CRDI est désireux de connaître l'utilisation qui est faite de la présente publication. Si vous prévoyez reproduire ou distribuer du contenu de la présente publication à des fins éducatives et non commerciales, veuillez adresser un message électronique à info@crdi.ca. Si vous souhaitez faire une utilisation commerciale de la présente publication, il est nécessaire d'obtenir l'autorisation du CRDI; veuillez la demander en adressant un message électronique à info@crdi.ca. Afin de faciliter la lecture du texte, le masculin est utilisé dans la présente publication pour désigner à la fois les femmes et les hommes.

Table des matières

Avant-propos	v
Liste des acronymes	vi
Introduction.....	1
PARTIE A : COMPRENDRE LA MOBILISATION DE RESSOURCES.....	3
Au-delà de la simple recherche de financements	3
Étude de cas.....	6
PARTIE B : ÉLABORATION ET GESTION D'UN PROGRAMME DE MOBILISATION DE RESSOURCES.....	7
Réviser le plan stratégique de l'organisme.....	7
Intégrer l'avenir dans le présent	7
Mettre au point un énoncé de vision-mission-but.....	9
Planification d'une analyse situationnelle.....	11
Déterminer les cibles de la mobilisation de ressources.....	14
Déterminer vos besoins réels	14
Identifier les besoins en ressources en utilisant le calendrier des ressources	14
Identifier et diversifier les parties prenantes.....	15
Aller au-delà des sources habituelles	15
Élargir le nombre de parties prenantes	16
Élaborer des messages clés	19
Faire connaître la cause défendue par votre organisme	19
Quelques techniques de mobilisation de ressources	20
Choisir la bonne combinaison pour votre organisme.....	20
<i>Subventions</i>	22
<i>Événements spéciaux</i>	23
<i>Publipostage</i>	26
<i>Vente de biens et services</i>	29
<i>Dons majeurs</i>	31
Envisager d'autres méthodes.....	34
Suivi de la mobilisation de ressources.....	35
Organisation de la mobilisation de ressources.....	39
En conclusion.....	43
Annexe 1 : « Vendre » des idées aux bailleurs	44
Annexe 2 : Rédiger une proposition gagnante	46

Avant-propos

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) a pour objectif d'initier, d'encourager, de soutenir et de mener des recherches, à travers le monde, sur les problèmes des régions en développement. Le Centre s'intéresse aussi au financement de la recherche et à la viabilité financière de ses partenaires de recherche. La dépendance au financement des projets peut nuire à la capacité d'un organisme à poursuivre ses priorités stratégiques de recherche et affaiblir l'ensemble de ses capacités organisationnelles. Pour ces raisons, le CRDI a encouragé la mise en œuvre du programme « Renforcement des capacités en mobilisation de ressources » afin d'aider les partenaires de recherche dans leur planification stratégique en vue d'assurer leur durabilité.

À la suite des ateliers pilotes en Thaïlande et au Pérou en 2003, le programme a été officiellement lancé en 2004. Le programme visait à :

- ◆ fournir de la formation et des conseils sur la mobilisation de ressources fondées sur les besoins des partenaires de recherche du CRDI,
- ◆ élaborer et tester des outils de formation,
- ◆ lier la planification stratégique organisationnelle à la mobilisation de ressources et,
- ◆ promouvoir le développement de l'expertise en matière de mobilisation de ressources dans les régions en développement.

Entre 2004 et 2009, quelque 480 personnes de 370 organismes et réseaux de recherche d'Asie, d'Afrique et d'Amérique latine ont participé au programme. À travers la formation, les mini-subventions, le conseil et le mentorat, de nombreux chercheurs ont préparé des stratégies de mobilisation de ressources et des outils qui ont contribué à améliorer à la fois leurs partenariats et leurs méthodes de gestion.

Depuis 2004, le CRDI a travaillé étroitement avec Venture for Fund Raising, un organisme à but non lucratif basé aux Philippines, pour concevoir et organiser plusieurs ateliers dans toute l'Asie. Le CRDI est fier de soutenir la traduction et l'adaptation de la version originale du document Resource Mobilization: A Practical Guide for Research and Community-Based Organizations rédigé par Venture for Fund Raising en collaboration avec Vivien Chiam et Katherine Hay des bureaux régionaux du CRDI en Asie.

Nous remercions tout particulièrement monsieur Mohamadou Sy (Sénégal) pour l'adaptation au contexte ouest-africain. Nous tenons aussi à remercier les cadres du CRDI pour leur vision et leur soutien continu, et les coordonnatrices du programme Lisa Burley et Nicole Généreux.

Nous espérons que le guide de mobilisation de ressources sera utile aux organismes de recherche et de développement à travers le monde pour mobiliser les ressources dont ils ont besoin pour poursuivre leurs travaux. Ce guide s'ajoute au matériel de formation et aux autres documents produits dans le cadre du programme.

Danièle St-Pierre

Directrice, Division des partenariats avec les bailleurs de fonds
Centre de recherches pour le développement international (CRDI),
Ottawa, septembre 2010

Liste des acronymes

3C	Contacts, Capacités, Causes
ACCA	Adaptation aux Changements Climatiques en Afrique
ACDI	Agence canadienne pour le développement international
AGRA	Alliance pour une révolution verte en Afrique
APD	Aide publique au développement
ARED	Associates in Research and Education for Development
BRASI	Bureau régional de l'Asie du Sud-Est et de l'Est, CRDI
AusAID	Agence australienne pour le développement international
BASD	Banque asiatique de développement
BREDA	Bureau régional pour l'éducation en Afrique (UNESCO)
CA	Conseil d'administration
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CORAF/WECARD	Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricoles/West and Central African Council for Agricultural Research and Development
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
CRSN	Centre de Recherche en Santé de Nouna
DPDA	Division des partenariats et du développement des affaires
EHESS	École des hautes études en sciences sociales
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FCFA	Franc de la communauté financière africaine
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FFOM	Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
FRLHT	Foundation for Revitalization of Local Health Tradition
GIS	Groupement d'Intérêt Scientifique
IDID	Initiative pour un Développement Intégré Durable
IPGRI	International Plant Genetic Resources Institute
IRD	Institut de recherche pour développement
IRD	Institut de Recherche pour le Développement
JICA	Agence Japonaise de Coopération Internationale
LASDEL	Laboratoire d'Études et de Recherches sur les Dynamiques Sociales et le Développement Local
LEAD	Leadership for Environment and Development
NORAD	Agence Norvégienne de Coopération pour le Développement
OCB	Organisations communautaires de base
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation non gouvernementale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTF	Partenaires techniques et financiers
RCMR	Renforcement des capacités en mobilisation de ressources
ROCARE	Réseau Ouest et Centre Africain de Recherche en Education
RSI	Retour sur investissement
S&É	suivi et d'évaluation
BRASU	Bureau régional de l'Asie du Sud et Chine, CRDI
SIDA	Swedish International Development Cooperation Agency
UCAD	Université Cheikh Anta Diop
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
USAID	Agence Américaine pour le Développement International

Introduction

La communauté de recherche pour le développement fait face à un contexte particulier. Les changements récents de l'aide publique au développement laissent certaines régions du monde avec moins d'assistance tandis que d'autres en ont plus. Selon le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), les organismes de recherche qu'il soutient, se mettent dans une situation précaire s'ils ne comptent que sur l'appui d'un ou deux bailleurs de fonds, puisque leurs sources habituelles ne sont, ou ne seront, plus assurées ou sécurisées. Des analyses des tendances chez les bailleurs, réalisées par le CRDI en 2004 et 2008 ont montré que les organismes multilatéraux et bilatéraux sont désormais davantage orientés vers le financement de larges secteurs, l'octroi de subventions plus significatives à des organismes moins nombreux, avec comme résultante moins d'argent disponible pour les petites et moyennes organisations. Comme l'a constaté le CRDI, compter uniquement sur le financement international est insuffisant et peut compromettre la viabilité financière.

La viabilité ou la survie de groupes de recherche pour le développement dépend de la capacité de l'organisme à s'adapter à l'évolution des tendances des bailleurs de fonds, et sa volonté d'explorer des sources alternatives de financement.

Cette situation n'est pas propre au monde de la recherche pour le développement. Les organismes à but non lucratif, les organisations non gouvernementales et les fondations de tous les secteurs qui ont longtemps bénéficié du soutien d'une poignée de bienfaiteurs se posent à présent un ensemble de questions : où trouver les ressources de l'année prochaine ? Comment soutenir un programme particulier sur le long terme ? Comment financer le développement du personnel si les subventions sont limitées aux activités de recherche ? Les organismes à but non lucratif et les ONG, tournés vers l'intervention directe sur le terrain ou vers la recherche, ont compris la nécessité d'élargir la base des bailleurs de fonds, au-delà des sources habituelles et autrefois fiables.

Pourquoi un guide ?

Les organismes qui fournissent directement des services aux communautés, peuvent disposer d'une pléthore de matériel et de formations sur les stratégies de mobilisation de ressources et techniques, de collecte de fonds, le plus souvent destinées aux organismes à but non lucratif dans les pays en développement. Il n'existe pratiquement pas d'outils qui proposent des méthodes adaptées à l'accès au financement pour les organismes de recherche pour le développement.

D'où la naissance de ce guide pratique qui a pour particularité de traiter des besoins en mobilisation de ressources des organismes de recherche pour le développement à but non lucratif.

La large gamme d'organismes engagés dans la recherche pour le développement – des réseaux, aux universités et ONG – rend impossible la généralisation des défis auxquels est confronté l'ensemble du secteur. Cependant, il existe des préoccupations communes :

- ◆ Premièrement, les résultats et les rapports de recherche scientifique ont un public direct restreint et les traduire en une cause pour le développement n'est pas chose aisée. La cause en faveur des travaux

de recherche pour développement est assez difficile à défendre et il leur faut un important remodelage pour expliciter l'impact social désiré ;

- ◆ Deuxièmement, la recherche pour le développement est considérée par beaucoup comme une composante des projets de développement. Aussi, le financement des activités de recherche pour le développement n'est pas facile à identifier ;
- ◆ Troisièmement, les subventions sont généralement restreintes, ne laissant aucun champ aux organismes de recherche pour établir et maintenir leurs propres programmes de recherche et, par conséquent, sapent leurs efforts d'autonomie ;
- ◆ Enfin, et c'est aussi vrai pour d'autres organismes à but non lucratif, il y a la trop grande dépendance au financement par projets par les organismes subventionnaires. Bien que n'étant pas en soi indésirable, les subventions restreintes laissent généralement peu de champ au financement des frais généraux de l'organisme tels que le développement du personnel et les dépenses de marketing.

Ce guide montre que la mobilisation durable des ressources est un processus stratégique qui est ancré dans une gestion organisationnelle efficace, animé par une communication créative, et maintenu grâce à l'entretien des relations partenariales. Cela renforce l'affirmation selon laquelle la mobilisation de ressources doit être considérée comme une fonction institutionnelle de base, plutôt qu'une simple chaîne d'activités ponctuelles. Le guide fournit une collection d'informations et d'activités qui peuvent aider les organismes à but non lucratif de recherche pour le développement à :

- ◆ Planifier la mobilisation de ressources de manière stratégique, orientée vers une mission – par opposition à une méthode dictée par les bailleurs de fonds ;
- ◆ Développer des compétences dans la rédaction de propositions, gérer les rencontres face-à-face avec les bailleurs institutionnels et donateurs privés, et communiquer les messages clés ;
- ◆ Concevoir, mettre en œuvre et assurer le suivi des activités de mobilisation de ressources ;
- ◆ Comprendre comment d'autres organismes de recherche pour le développement dans la région ont relevé le défi de la mobilisation de ressources.

Partenaires dans l'élaboration du Guide

Les personnes et organismes qui ont travaillé ensemble sur ce guide croient fermement au rôle que jouent les organismes de recherche pour le développement dans la société.

Depuis 40 ans, le CRDI a aidé les pays en développement à utiliser la science et la technologie pour trouver des solutions à long terme aux problèmes sociaux, économiques et environnementaux auxquels ils font face. Le soutien est axé sur le développement des capacités de recherche locales afin d'appuyer les politiques et les technologies dont les pays en développement ont besoin pour bâtir des sociétés plus saines, plus équitables et plus prospères. Grâce à sa Division des partenariats et du développement des affaires (DPDA) le CRDI a initié, construit et entretenu des relations durables avec des bailleurs de fonds et institutions aux vues

similaires. Le projet de Renforcement des capacités en mobilisation de ressources (RCMR), prévoit des stratégies ciblées et pertinentes de renforcement des capacités pour les divers récipiendaires du CRDI. Il met l'emphase sur la nécessité de réorienter les stratégies de mobilisation de ressources vers différentes sources de financement, publiques et privées, locales et régionales, nationales et sous-régionales et à travers de nouveaux et différents partenariats stratégiques et techniques de mobilisation de ressources.

Venture for Fund Raising, un organisme à but non lucratif basé aux Philippines, est le principal collaborateur de formation du projet RCMR en Asie. Venture a, depuis sa création, assuré la formation, le conseil et les services de recherche et d'information publique à plus de 800 organismes à but non lucratif dans 15 pays, leur permettant ainsi d'accroître les ressources dont ils ont besoin pour accomplir leurs missions. Son expertise a été utile dans la réalisation du programme.

Ce guide documente certaines activités de formation et de renforcement des capacités financées par le CRDI, avec la contribution précieuse d'experts sur des sujets tels que la négociation, la gestion financière, la rédaction de propositions et la communication. Les bases de ce guide pratique ont été établies dans un atelier de mobilisation de ressources pilote à Bangkok en 2003, puis amélioré, jusqu'au plus récent atelier de suivi qui s'est tenu à Manille en septembre 2006. Le guide pratique lui-même a évolué à partir d'une suite d'ateliers d'écriture de l'équipe de Venture, et a aidé à extraire de la base de connaissances de l'équipe sur les concepts, des modèles, des activités et des études de cas appropriés au secteur de la recherche pour le développement.

De plus, le contenu de ce guide pratique s'est inspiré des expériences et des idées de nombreux acteurs :

- ◆ Pour la version anglaise : Katherine Hay, du bureau régional du CRDI pour l'Asie du Sud (BRASU) et Vivien Chiam, du bureau régional du CRDI pour l'Asie du Sud-Est (BRASI), Sarah Earl et Rana Auditto du CRDI, au siège social, Billings-Yun de Global Resolutions, M. Harsha de Silva du projet Govi Seva Gnana au Sri Lanka, Nalaka Gunawardene de TVE au Sri Lanka, Liz Fajber et Jeremy Cherfas de l'IPGRI et de nombreux récipiendaires de recherche en Asie.
- ◆ Pour la version française : Nicole Généreux, du CRDI, Mohamadou Sy pour l'adaptation au contexte ouest-africain et la traduction par Primum Africa. Les études de cas ont été élaborées en collaboration avec Dr Maurice YE du Centre de Recherche en Santé de Nouna (CRSN) au Burkina Faso, M. Saïd Hounkponou de l'Initiative pour un Développement Intégré Durable (IDID) au Bénin, Pr Dr Djénaba Traoré du Réseau Ouest et Centre Africain de Recherche en Education (ROCARE) au Mali, Dr Hadiza Moussa du Laboratoire d'Études et de Recherches sur les Dynamiques Sociales et le Développement Local (LASDEL) au Niger et M. Jean Rostand Kamga du Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricoles (CORAF) à Dakar. Les relecteurs de la version ouest-africaine sont Hughes Tchibozo, consultant en mobilisation des ressources au Bénin et Samba Dieng expert financier, formateur consultant au Sénégal.

Comment utiliser ce guide

Ce guide pratique, soutient et encourage une approche nouvelle et créative sur la mobilisation de ressources pour la recherche pour le développement, et peut être utilisé par des organismes ayant différents niveaux de compétences et d'expérience.

La partie A décrit les trois concepts majeurs qui mettent en place le cadre de mobilisation de ressources : le développement de l'organisme et la gestion, la communication et la recherche de bailleurs potentiels, le développement de relations partenariales.

La partie B est divisée en chapitres présentant en détail et de façon graduelle, une étape dans le processus de mobilisation de ressources. Le lecteur pourra trouver dans chaque chapitre :

- ◆ Des études de cas d'organismes ouest-africains de recherche pour le développement qui ont appliqué le concept ou la technique permettant de valider l'application pratique du guide. Les utilisateurs de cette publication pourront se servir des réussites et éviter les pièges des cas évoqués;
- ◆ Des articles ou présentations de l'atelier par des personnes ressources qui apportent des précisions sur des thèmes particuliers;
- ◆ Des outils et des modèles qui peuvent être librement utilisés dans un organisme pour appliquer les concepts présentés.

Venture et le CRDI croient fermement que, bien que la mobilisation de ressources constitue un grand défi, les divers projets de renforcement des capacités en ce domaine ont montré que les organismes de recherche pour le développement peuvent atteindre un niveau de financement adéquat.

Les organisations sont des systèmes dynamiques, et doivent constamment s'adapter. L'époque où les fonds provenaient d'une source unique est révolue. Toutes les organisations à but non lucratif, y compris les institutions de recherche pour le développement, ont besoin d'outils, de techniques et de stratégies visant à passer de la dépendance à l'indépendance, ce qui représente un processus de maturation. Pour faire face à ce défi, une organisation ne doit jamais sous-estimer sa capacité à changer et à se transformer. Ce guide pratique a pour ambition de fournir non seulement des connaissances et des outils, mais aussi la confiance nécessaire pour que cette transformation se produise.

Venture for Fund Raising

Comprendre la mobilisation de ressources

La partie A comprend deux chapitres. Le premier, *au-delà de la simple recherche de financement*, traite de la mobilisation de ressources et de la recherche de contributeurs, ainsi que des trois concepts majeurs qui sous-tendent le cadre pour la mobilisation de ressources : le développement et la gestion organisationnels, la communication et la prospection de donateurs, et l'établissement de relations partenariales. Il aborde également le principe de Pareto appliqué aux organismes à but non lucratif, et les trois caractéristiques majeures que les bailleurs de fonds recherchent dans l'organisme qu'ils envisagent de soutenir. Le deuxième chapitre présente une étude de cas : l'expérience du Centre de recherches en santé de Nouna au Burkina Faso qui a su, malgré son éloignement des centres de décision, accroître ses financements pour la recherche.

Au-delà de la simple recherche de financement

La plupart des organismes de recherche pour le développement ont eu, jusqu'à récemment, une vie confortable, à l'abri du danger. Afin d'accéder au financement pour un projet de recherche appliquée, un membre du conseil, le directeur exécutif, un chargé de programme ou un quelconque autre membre du personnel rédigeait une demande de subvention adressée à un, deux, ou une poignée de bailleurs de fonds institutionnels. Il obtenait alors une partie ou la totalité des fonds nécessaires, s'en suivait la mise en œuvre de la recherche, puis la présentation des rapports (à mi-parcours et finaux) au donateur, le plus souvent étranger, en documentant les résultats et en répondant aux exigences en matière de rapport financier. Les projets devaient répondre aux exigences des bailleurs de fonds, et leur mise en œuvre efficace pouvait signifier plus d'argent pour un autre cycle de projet. Dans certains cas, la demande de subvention est juste un geste symbolique, car les fonds sont de toute façon assurés.

Quelques organismes pouvaient avoir d'autres sources de revenus plus petites : la formation et les services de consultation, la vente de produits biologiques et des médicaments traditionnels produits par les communautés locales, une vente de charité ponctuelle ou la participation à un bazar. Mais les revenus tirés par ces activités sont rarement importants ; l'essentiel du financement de l'organisme provenant encore d'un ou deux bailleurs de fonds.

Maintenant que le financement d'organismes d'aide est devenu moins fiable en raison des nouvelles tendances et des préférences des bailleurs de fonds, des organismes de recherche se retrouvent avec des programmes non financés, et peuvent même commencer à s'interroger sur leur survie. De plus en plus d'institutions d'octroi de subventions exigent un cofinancement de contrepartie, des projets en partenariat ou participatifs et utilisent des processus compétitifs. Il n'est plus possible de présenter des propositions de subvention pour la forme. Les organismes à but non lucratif doivent désormais mériter leurs fonds et parfois gagner une compétition ! Face à la diminution des fonds provenant de la communauté internationale des bailleurs de fonds, les dirigeants des organismes à but non lucratif ont deux choix : fermer boutique, ou rechercher de manière énergique et créative d'autres sources de financement pour combler l'écart.

Cette dernière option pose un défi aux organismes à but non lucratif qui ont été habitués à la rédaction de propositions de projet pour obtenir des fonds : sécuriser les financements. Les membres du conseil d'administration, les directeurs exécutifs et les gestionnaires des organismes à but non lucratif doivent désormais apprendre à diversifier leurs sources de financement et trouver des stratégies créatives de mobilisation de ressources afin d'assurer leur survie.

L'importance de la diversification des sources de financement

La multiplication des sources de financement apporte une protection contre les tendances éphémères. En plus des subventions, les sources de revenu comprennent les dons et les revenus d'activités. Les caractéristiques de chaque source sont précisées dans le tableau ci-dessous :

Différentes sources de financement

SOURCE	CARACTÉRISTIQUES	EXEMPLES
Subventions	Généralement assorties de restrictions, reliées à des projets, limitées dans le temps, à court et à moyen terme	Gouvernements, fondations, associations, accords d'aide bilatérale et multilatérale
Dons	Sans restriction, peuvent conduire à des fonds de dotation à moyen et long terme	Particuliers, groupes
Revenus d'activités	Sans restriction, financement à moyen et long terme, tirés d'activités à but lucratif, nécessitant différentes compétences de gestion	Vente de produits, rémunération de services, revenus d'intérêts

Plutôt que de concentrer toutes les énergies sur l'obtention de grosses subventions provenant de grands bailleurs de fonds, il peut s'avérer plus judicieux de constituer un ensemble composé de bailleurs de fonds, d'entreprises et de groupes ayant divers degrés d'affinité pour les programmes de l'organisme. Leur appui pourrait se présenter sous la forme de dons importants ou mineurs ; il pourrait être sans restriction et ponctuel ou pourrait conduire à un financement à long terme. Un organisme à la recherche d'un financement sans restriction serait bien avisé d'élargir son assise de bailleurs de fonds et de professionnaliser les activités existantes génératrices de revenu au point où elles peuvent avoir un impact sur la viabilité financière de l'organisme.

Cette autre façon de faire repose sur un éventail diversifié et équilibré de sources de financement, ce qui dilue le risque dans l'éventualité où l'une d'entre elles viendrait à se tarir.

Rassembler les éléments

Pour les organismes de recherche pour le développement, l'heure est venue de s'affranchir de la dépendance des subventions pour construire leurs propres réseaux et attirer le soutien local à travers d'autres stratégies.

Rassembler des ressources à partir d'une assise locale engendre un impact direct sur la pertinence de la raison d'être d'un organisme. Une communauté prête à soutenir, financièrement ou par d'autres moyens, les efforts de recherche de l'organisme, indique qu'elle partage les objectifs du programme, les comprend et espère les voir se réaliser. Cela devient une approbation de la mission de l'organisme, et sert d'indicateur quant à l'impact de l'organisme sur ces éléments.

En outre, de plus en plus d'organismes subventionnaires, de fondations et de sociétés se servent du niveau de soutien communautaire comme critère de financement. Le développement d'une base de soutien doit donc faire partie du plan de développement de ressources d'un organisme.

La tâche incombe alors à l'organisme d'identifier qui sont ces gens dans la communauté, de trouver une façon de leur parler, leur offrir des possibilités de soutien, et avoir des systèmes en place pour assurer aux bailleurs de fonds que leurs dons sont affectés aux projets auxquels ils étaient effectivement destinés.

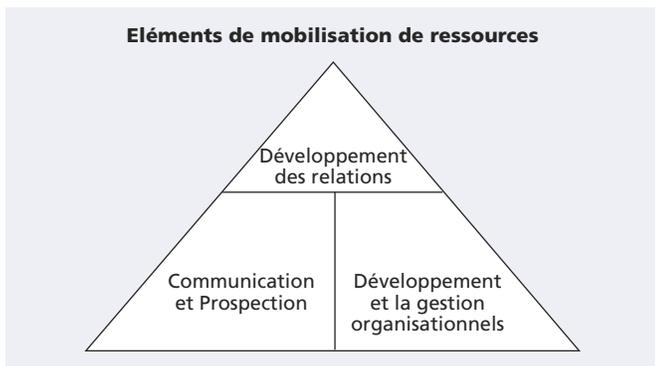
L'accomplissement de ce qui précède exige plus que des compétences techniques en mobilisation de ressources. Cela implique la tâche complexe et délicate d'établir des relations avec d'autres personnes qui partagent les mêmes valeurs, les mêmes objectifs, et dont l'organisme peut compter sur le soutien.

Définition de la mobilisation de ressources

La mobilisation de ressources peut être définie comme :

Un processus de gestion qui consiste à identifier les personnes qui partagent les valeurs de votre organisme, et faire le nécessaire pour gérer cette relation.

En regardant de près cette définition, on peut voir que la mobilisation de ressources est en fait un processus qui comprend trois concepts intégrés :



Les concepts clés sont : le développement et la gestion organisationnels, la communication et la prospection, et le développement des relations. Chaque concept est guidé par un certain nombre de principes qui sont détaillés dans les prochains chapitres.

Développement organisationnel

Le développement organisationnel consiste, entre autres, à renforcer les organismes pour le processus de mobilisation de ressources. Cela suppose d'identifier la vision de l'organisme, sa mission et ses objectifs, et de mettre en place des systèmes internes et des processus qui permettent des efforts de mobilisation de ressources, tels que : l'identification des rôles du conseil d'administration et du personnel; la gestion efficace et efficiente des ressources humaines, matérielles et financières; la création

et la mise en œuvre d'un plan stratégique qui traite de la gestion et de l'utilisation appropriée des fonds existants, en même temps qu'il identifie et recherche des sources diversifiées de financements futurs.

Ce concept couvre les principes suivants, élaborés tout au long du guide pratique :

1. La mobilisation de ressources est juste un moyen, la fin étant la réalisation de la vision de l'organisme
2. La mobilisation de ressources est un travail d'équipe, et implique l'engagement de l'institution à la mobilisation de ressources, l'acceptation de la nécessité de mobiliser des ressources; l'institutionnalisation des priorités de la mobilisation de ressources, de ses politiques et de son allocation budgétaire
3. La responsabilité de l'effort de mobilisation de ressources est partagée par le conseil d'administration, le président ou le directeur général, et l'unité de mobilisation de ressources
4. Un organisme a besoin de fonds pour collecter d'autres fonds
5. Il n'y a pas de solution miracle pour la mobilisation de ressources.

Communication et prospection

Une fois qu'un organisme a atteint un certain niveau de préparation pour la mobilisation de ressources, il lui faut ensuite relever un autre défi : assurer sa durabilité par l'intéressement/adhésion/association avec de nouveaux bailleurs de fonds et maintenir une base d'acteurs intéressés à supporter la cause de l'organisation. L'art de la mobilisation de ressources exige d'apprendre à se lier avec les bailleurs de fonds potentiels d'une certaine manière et avec un vocabulaire qu'ils peuvent comprendre, et de trouver un terrain d'entente à travers des intérêts et valeurs partagés. Il suppose également de connaître la meilleure façon d'approcher, et de faire correspondre la stratégie appropriée de mobilisation de ressources aux bailleurs potentiels.

Ce concept est régi par deux principes :

1. La mobilisation de ressources est en réalité la mobilisation de supporteurs, d'AMIS. (Friends raising en anglais). Un soutien financier est le résultat d'une relation et non le but en soi.
2. Les gens ne donnent pas d'argent à des causes, ils donnent aux PERSONNES qui soutiennent ces causes. Ils donnent à des organismes avec lesquels ils ont un lien personnel, quelle qu'en soit la forme.

Développement des relations

Une fois que vous avez identifié vos donateurs potentiels, l'objectif est de vous rapprocher d'eux, d'apprendre à mieux les connaître ; tout comme la transition d'une simple connaissance à un ami digne de confiance et un confident. Au fur et à mesure que la relation s'approfondit, elle augmente les chances que les bailleurs de fonds offrent un soutien de niveau plus élevé, tout en intensifiant l'engagement et l'élargissement de l'investissement au fil du temps. Une approche ciblée et personnalisée peut faire en sorte qu'un donateur devienne davantage impliqué dans l'organisme. Initier de nouvelles relations, entretenir celles qui existent, et créer un réseau sans cesse grandissant de partenaires engagés est une activité permanente qui s'intègre comme une fonction essentielle de l'organisme. Cela demande le dévouement des membres du conseil d'administration, du personnel et des bénévoles ; et pour construire des relations durables, il faut garder en esprit les principes suivants :

1. Bâter les relations avec les bailleurs de fonds signifie rapprocher le bailleur potentiel de l'organisme, ce qui suscite l'intérêt et la participation
2. Commencer par la base de la pyramide de mobilisation de ressources pour arriver au sommet

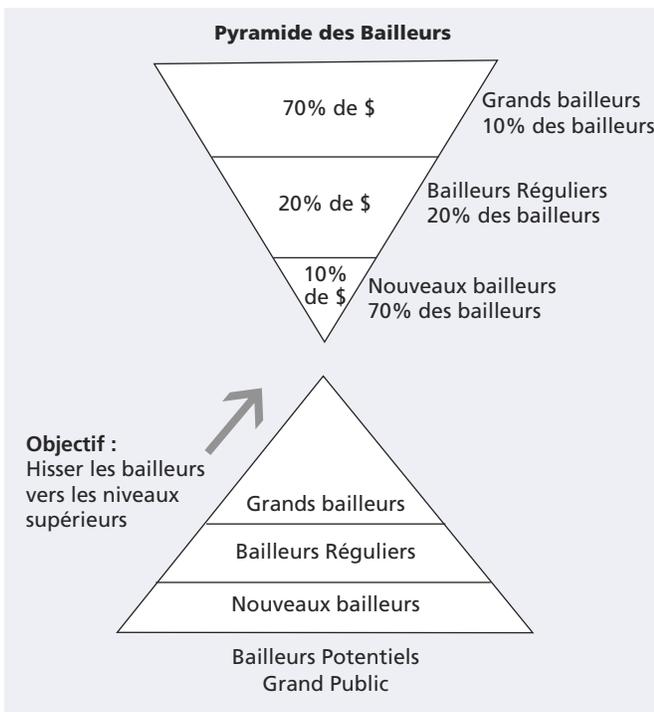
La Pyramide de mobilisation de ressources et la loi des 80-20

La pyramide de mobilisation de ressources est une représentation graphique de la proportion de partisans d'un organisme par rapport à leur niveau de participation à ses activités :

Les grands bailleurs représentent seulement 10% de la base de soutien d'un organisme, mais 70% des contributions totales reçues.

Les bailleurs réguliers représentent 20% de la base de soutien d'un organisme, mais seulement 20% des contributions totales reçues.

Les nouveaux bailleurs représentent seulement 70% de la base de soutien d'un organisme, mais seulement 10% des contributions totales reçues.



La pyramide illustre un concept appelé la Loi de Pareto, également connu sous le nom de loi des 80-20, qui énonce qu'un petit nombre de causes (20%) est à l'origine d'un grand pourcentage de l'effet (80%). Dans une application en gestion, cela peut signifier que 20% des clients génèrent 80% des ventes, ou que 80% des marchandises proviennent de 20% des vendeurs.

L'application de la Loi de Pareto à la philanthropie peut signifier que 20% du financement d'un organisme provient de 80% de ses donateurs, formant ainsi la base de la pyramide. La majorité des donateurs s'implique de la façon la plus faible. Plus haut dans la pyramide, les personnes montrant une plus grande participation deviennent plus rares, et le sommet est constitué du petit groupe de partenaires financiers (institutionnel ou privé) qui contribuent le plus (80% du financement venant de 20% de ses bailleurs). Les pourcentages réels ne sont pas aussi importants que la

compréhension du fait que plus les dons sont importants, plus le nombre de bailleurs ayant la capacité ou l'envie de donner est faible.

La pyramide des bailleurs sert de modèle pour envisager les stratégies de mobilisation de ressources qui sont appropriées pour chaque niveau. Une stratégie d'attaque telle qu'une campagne événementielle ou de publipostage peut être utilisée pour attirer les nouveaux donateurs vers un organisme (base de la pyramide). À mesure que la capacité à contribuer d'un bailleur augmente, d'autres stratégies telles que la sollicitation en face-à-face sont mises en œuvre pour le hisser vers le haut de la pyramide, tout en lui donnant l'occasion de contribuer et d'entretenir un niveau d'engagement plus important et un intérêt grandissant pour l'organisme. En général, seuls quelques grands bailleurs évoluent vers le niveau suivant. Il y a bien sûr des exceptions, et un grand donateur peut se trouver à n'importe quel niveau.

Ce que recherchent les bailleurs de fonds

Il semblerait donc que le fait de plaider pour une cause juste ne suffise pas à attirer des financements locaux. Dans une étude influente menée par le Consortium de la philanthropie en Asie-Pacifique, intitulée *Investir en nous-mêmes : dons et mobilisation de ressources en Asie*, et comportant des études de cas sur comment différents organismes à but non lucratif et ONG ont mobilisé des fonds pour leur durabilité financière, on a observé que dans la recherche de soutien le maintien des relations personnelles et communautaires a été plus décisif que la cause elle-même. Il a en outre été mentionné que ces relations étaient fondées sur trois caractéristiques majeures que l'organisme devait avoir en vue d'attirer le soutien : la légitimité, la transparence et la reddition de comptes.

Légitimité

Différents pays présentent des modalités et exigences diverses pour reconnaître l'existence juridique des organismes à but lucratif. Cependant, quelle que soit leur diversité à travers la région, chaque État exerce encore un certain niveau de contrôle des organismes à but non lucratif. Seuls ceux qui ont été établis conformément à la législation civile de leur pays et leurs traditions sont considérés comme légitimes. Ces organismes sont plus susceptibles d'obtenir l'appui des bailleurs de fonds parce qu'ils auront atteint un certain niveau de conformité aux normes gouvernementales, ce qui diminue les chances d'être soupçonnés de servir de couverture à des opérations ou mouvements politiques clandestins.

Transparence

Ceci fait référence à une communication ouverte avec les parties prenantes internes et externes concernant la santé financière et le système managérial de l'organisme. Un organisme transparent diffuse des informations sur ses programmes et activités et même sur ses transactions financières et investissements. Ces informations sont accessibles à tous ceux qui souhaitent en savoir davantage sur l'organisme. Ce critère est largement considéré par les bailleurs de fonds potentiels et les partenaires, car cette transparence leur assure que l'organisme est digne de confiance et qu'il est engagé envers ses membres ou la clientèle qu'elle dessert.

Reddition de comptes

Il s'agit de la capacité pour un organisme de défendre sa mission, et d'être guidé par une gestion et des principes financiers sains. Un organisme responsable sert de façon responsable sa communauté, gère correctement ses ressources, et est capable de rendre des comptes aux bailleurs sur l'utilisation des fonds alloués. Ce type d'organisme est

susceptible d'obtenir le soutien du public, étant donné qu'un grand nombre de bailleurs désire maintenant être informé régulièrement sur la manière dont les fonds ont été utilisés par les organismes bénéficiaires. En outre, il n'est pas rare pour les bailleurs de fonds de demander à visiter les sites des projets afin de s'assurer que leurs contributions sont utilisées de manière irréprochable.

S'il n'y avait qu'un seul message à retenir de ce chapitre, il serait : Dans la constitution d'une base de donateurs, l'essentiel est moins la mobilisation de ressources que la mobilisation d'amis, de partenaires. Les fonds arrivent ensuite comme les fruits de cette relation, et ne sont pas à considérer comme une fin en soi.

Étude de cas: l'expérience en mobilisation des ressources du Centre de Recherche en Santé de Nouna (CRSN) au Burkina Faso

Le Centre a été créé au début des années 1990 à la suite d'un projet dénommé Projet de recherche-action pour améliorer les soins de santé. Il est le fruit d'un partenariat entre le Département d'Hygiène Tropicale et de Santé Publique de l'Université d'Heidelberg et le Ministère de la Santé du Burkina Faso. Le CRSN est une structure de recherche du Ministère de la Santé du Burkina Faso qui a essentiellement comme mission la production d'informations pour la politique sanitaire et les interventions de santé. Le CRSN est situé dans le district de santé de Nouna, au nord-ouest du Burkina Faso, dans une vaste savane sèche, à 300 km d'Ouagadougou, la capitale du pays. Le district de Nouna couvre une superficie de 1775 km² et compte une population de quelques soixante mille habitants.

Au début de sa création, le Centre s'est retrouvé dans des difficultés financières parce que le Projet arrivait à terme et que l'appui de l'État burkinabé était très limité. Pour survivre, le Centre avait besoin de développer des stratégies novatrices pour trouver les moyens financiers lui permettant de réaliser sa mission.

De 1999 à 2006, le Centre a fonctionné avec un budget annuel moyen de 195 millions FCFA, dont 10% à 25% provenait de l'État. Depuis 2007, le CRSN a mis en œuvre systématiquement une stratégie de mobilisation des ressources qui s'est traduite par une augmentation appréciable, passant à 500 millions en 2008, puis à près de 900 millions en 2010.

Voici les stratégies développées par le CRSN, dans le cadre d'un processus de planification stratégique, qui ont conduit à ces résultats :

- ◆ La mise en œuvre d'une stratégie de communication efficace ;
- ◆ La mise en œuvre d'un mécanisme d'incitation basé sur la performance ;
- ◆ Une politique de récupération des coûts.

Veille stratégique

Pour la réussite d'une mobilisation des ressources, la maîtrise de l'information et la communication jouent un rôle important. À cet effet, la Direction du Centre a développé un ensemble d'activités pour s'assurer de bien identifier les sources potentielles de financement :

- ◆ Adhérer à des réseaux nationaux et internationaux pour rester informé ;
- ◆ Être membre de communautés de pratiques dans les domaines d'intérêt de l'organisation ;
- ◆ Participer à des rencontres internationales où les responsables de l'organisation peuvent rencontrer des partenaires techniques, financiers et associatifs potentiels ;

- ◆ S'abonner à des revues spécialisées sur la mobilisation des ressources, le développement organisationnel ou encore dans le champ d'activités de l'organisation (santé, environnement, agriculture, éducation, etc.)
- ◆ Se procurer des guides ou des répertoires sur les possibilités de financement de projets entrepris par des organisations du Sud ;
- ◆ Faire des recherches régulières sur les appels d'offres, les appels à propositions, les appels à notes conceptuelles, etc. en utilisant des moteurs de recherche comme Google ;
- ◆ S'abonner à certaines alertes en cas d'appels à propositions trouvés sur les sites des partenaires financiers potentiels. On a ainsi la chance d'être informé tôt, et souvent avant nos concurrents.

Au CRSN, ces tâches incombent au Comité Scientifique qui joue aussi un rôle clé dans la mobilisation des ressources à travers le renforcement des capacités des chercheurs en matière de réponses aux appels d'offres.

Incitation des chercheurs basée sur la performance

Il s'agit d'une mesure nouvelle, introduite en 2006 pour inciter les chercheurs à produire davantage de protocoles de recherche finançables pour lesquels ils reçoivent une compensation financière. L'application de cette mesure consiste à donner une prime aux chercheurs et personnes impliqués dans les projets de recherche. La prime est bâtie dans le budget du projet soumis au bailleur, (le travail supplémentaire créé par le nouveau projet de recherche) et est ensuite répartie également entre le chercheur et le CRSN. Ainsi, la prime constitue non seulement un moyen de motivation des chercheurs à proposer des projets de recherche, mais également une source de financement pour le CRSN. Cette mesure répond aussi à une préoccupation de rétention des chercheurs en région.

Cette stratégie a permis au CRSN d'augmenter le nombre de projets financés entre 2008 et 2010, passant de 18 à 24 avec de nouveaux partenaires financiers et de recherches (ex. : laboratoire Sanofi Aventis, laboratoire Pfizer, l'Union Européenne, et l'Institut de recherche pour développement (IRD)).

En plus de cette stratégie de soumission de projets, la Direction du Centre s'est préoccupée de bien établir les coûts de certaines prestations, notamment les locations de véhicules et l'hébergement des visiteurs et chercheurs dans le cadre de leurs activités. Par cette gestion serrée, le Centre est en mesure de constituer des réserves pouvant servir les besoins d'entretien et de remplacement.

Leçons apprises

La mobilisation des ressources est un processus de longue haleine, qui nécessite un travail d'équipe sous un leadership fort. C'est un travail d'investissement à long terme, car il faut du temps pour former une équipe de chercheurs compétents, compétitifs à un niveau international. La mobilisation des ressources est une responsabilité partagée et un personnel dynamique et motivé doit s'engager pour cette cause commune afin d'atteindre la réussite. Un système financier performant qui consiste, entre autres, à rendre les comptes dans les délais imposés, participe au renforcement et à la consolidation des relations de confiance avec les partenaires. Cette confiance est capitale car elle permet de mobiliser davantage de ressources auprès du même bailleur ou auprès d'autres qu'il pourrait recommander.

Élaboration et gestion d'un programme de mobilisation de ressources

La partie B traite des grandes étapes de la planification en matière de mobilisation de ressources :

- ◆ Révision du plan stratégique de l'organisme
- ◆ Définition des objectifs de mobilisation de ressources
- ◆ Identification et élargissement du cercle des partenaires
- ◆ Élaboration de messages clés
- ◆ Examen et choix des stratégies de mobilisation de ressources
- ◆ Plan pour la mobilisation de ressources

Idéalement, ces étapes doivent être effectuées de manière successive. Vous remarquerez qu'elles s'imbriquent de telle sorte à générer une pleine compréhension et une appréciation totale du processus de planification de la mobilisation de ressources. Vous trouverez, tout au long des chapitres suivants, des exemples, des études, des outils et exercices à utiliser dans votre propre exercice de planification.

Réviser le plan stratégique de l'organisme

Cette section débute avec la révision de l'énoncé de la vision, la mission et les objectifs de votre organisme grâce à un exercice qui peut être utilisé dans l'examen ou l'amélioration des énoncés existants. La section sur l'analyse de l'environnement et le diagnostic organisationnel (analyse situationnelle) examine les mérites de passer par cet exercice et la manière dont il peut être utilisé pour déterminer les forces et les faiblesses de votre capacité de mobilisation de ressources, ainsi que les opportunités et les menaces pour l'organisme (l'analyse FFOM).

Intégrer l'avenir dans le présent

Lier la mobilisation de ressources à la vision et à la mission

La plupart des organismes à but non lucratif bien établis possèdent une vision et une mission claires et précises et s'engagent régulièrement dans un exercice de planification stratégique. Idéalement, à la fin de chaque cycle de plan stratégique, les membres de l'organisme se livrent à l'examen des réalisations collectives, des défis rencontrés et des réalités actuelles par rapport à sa vision, sa mission et ses objectifs, afin de préparer le prochain cycle. Un processus similaire est employé lorsqu'il s'agit d'élaborer un plan de mobilisation de ressources, dans la mesure où la vision de votre organisme, sa mission et son plan stratégique sont les bases de sa formulation.

Un organisme à but non lucratif doit par essence pouvoir combler ses besoins de financement à partir de ressources autres que celles de ses bénéficiaires. Dans la recherche de financement, il peut être tentant pour un organisme de développer un projet simplement pour s'adapter aux exigences et aux critères d'un bailleur. Dans certains cas, les bonnes intentions d'un organisme peuvent l'amener à décider de travailler au service d'une population, sans tenir compte de ses limites financières et de ses ressources disponibles.

De nombreux organismes à but non lucratif ont vu le jour grâce à la bonne volonté et aux intentions d'un individu ou d'un groupe d'individus qui identifient les besoins sociaux qui ne sont pas satisfaits tout en cherchant à trouver des solutions à ces besoins. Dans les premières années d'existence des organismes à but non lucratif, les interventions se font de manière informelle, presque intuitivement, et l'initiateur ou le principal promoteur indique la direction à suivre par l'organisme. Cependant, à mesure que votre organisme se développe, des programmes plus complexes nécessiteront des systèmes plus formels, et les partenaires limitrophes ou les bailleurs souhaiteront avoir davantage d'influence dans le fonctionnement de votre organisme. Il est facile alors de perdre de vue la mission première de votre organisme.

L'élaboration des énoncés de vision et de mission permet à un organisme de garder le cap. Un organisme sans déclaration de vision, est comme un navire sans boussole ; il est à la merci des humeurs changeantes d'un bailleur de fonds ou d'un fondateur.

La Vision

Il existe autant de définitions d'une «vision», que de consultants en matière de développement organisationnel, mais plus simplement, la vision correspond aux "espoirs communs, les rêves et les images de l'avenir." Beaucoup plus qu'une carte d'identité, votre vision est une politique volontariste, c'est la déclaration publique de la façon dont votre organisation voit l'avenir idéal dans son domaine d'intervention.

Réfléchissez à ceci :

Une vision, ce sont : les "espoirs communs, les rêves et images de l'avenir." La vision est immuable et intemporelle.

L'évolution de votre entreprise dépend de la clarté de votre vision. Votre énoncé de vision est la prescription qui vous mettra dans la bonne direction. Tous les autres documents et outils — énoncé de mission, plan stratégique, plan marketing, plan d'affaires, et même vos campagnes de collecte de fonds — sont les moyens qui vous permettront d'atteindre votre but. Lorsque votre vision est intériorisée par tous les membres de votre organisme, tout votre travail vous mènera vers son accomplissement. Parce que vous connaissez votre vision, vous y croyez, et vous la vivez.

Puisque vous commencez à préparer la mobilisation de ressources, il est temps de vous fixer un objectif et d'analyser votre déclaration de vision existante selon les critères suivants :

- ◆ Votre vision est-elle forte ?
- ◆ Saisit-elle l'idée que se fait l'organisme de l'avenir ?
- ◆ Les membres de l'organisme peuvent-ils s'y reconnaître et sont-ils motivés pour la matérialiser ?
- ◆ Vivent-ils la vision dans leur vie quotidienne, la partagent-ils passionnément avec les autres — avec les bailleurs de fonds potentiels et avec la communauté ?

Lorsqu'elle est clairement formulée, la vision d'un organisme est immuable et intemporelle. Un énoncé de vision bien conçu attire les bailleurs de fonds qui ont les mêmes aspirations. Il dissuade votre organisme de s'obliger à intégrer des éléments de programme qui n'ont rien à voir avec sa vision et qui peuvent avoir été uniquement conçus pour satisfaire les exigences d'un donateur particulier.

Le fait de rester concentré sur les programmes axés sur votre vision plutôt que sur des programmes axés sur les bailleurs de fonds, vous permettra de vous attaquer aux vrais besoins et non aux besoins perçus au sein des communautés de bénéficiaires. Inversement, elle aide aussi votre organisme à identifier les bailleurs de fonds potentiels à approcher et de ce fait, vous fait avancer vers sa réalisation.

La Mission

L'énoncé de mission d'un organisme est un résumé clair et précis de sa raison d'être et de ce qui caractérise sa clientèle, ses produits et sa technologie. Elle précise la finalité de votre organisme, son fonctionnement et comment respecter sa vision et les valeurs auxquelles il adhère.

Un énoncé de mission....

- ◆ Est clair, concis et compréhensible
- ◆ Exprime la raison pour laquelle l'organisme fait son travail ou le but ultime de l'organisme
- ◆ Est suffisamment large pour permettre une flexibilité, mais pas trop pour ne pas rater les priorités
- ◆ Dit avec et pour qui l'organisme travaille
- ◆ Exprime la valeur ajoutée de l'organisme ou la différence qu'il apportera à ceux qu'il sert
- ◆ Constitue une source d'énergie, un guide et un point de ralliement pour l'organisme

L'exemple suivant d'une fondation indienne appelée, Fondation for Revitalization of Local Health Traditions (FRLHT) intègre les priorités de l'organisme :

Démontrer la pertinence contemporaine de l'héritage médical indien en concevant et en mettant en œuvre des programmes novateurs relatifs à :

- ◆ L'exposition de la théorie et de la pratique des systèmes traditionnels de médecine ;
- ◆ La conservation des ressources naturelles utilisées par les systèmes de médecine indiens, et
- ◆ La revitalisation des processus sociaux pour la transmission du patrimoine sur une dimension et une échelle qui auront un impact sociétal.

L'énoncé de mission de l'Institut indien de gestion forestière indique clairement le résultat escompté, de même que son domaine particulier d'action :

Fournir un leadership en matière de gestion forestière professionnelle axée sur la conservation de l'environnement et sur le développement durable des écosystèmes.

Ces déclarations de mission fournissent un guide qui aide l'organisme à garder le cap et à maintenir ses activités bien ciblées.

Lorsqu'elle est appliquée à la planification de la mobilisation de ressources, la mission de votre organisme devient le point d'ancrage par lequel vous communiquerez votre cause à vos bailleurs de fonds potentiels, le fait que vous êtes digne de soutien, et la manière dont vous allez prioriser vos ressources limitées. Par conséquent, votre énoncé de mission vous informe également sur l'état de vos ressources et finit par devenir un élément important de votre plan de mobilisation de ressources.

Buts

Quand la vision ou les rêves pour l'avenir sont définis, ceux qui vont bénéficier de cette vision sont déjà identifiés, et la manière de s'y prendre pour que cela devienne une réalité est précisée à travers une mission. Les objectifs de votre organisme définissent désormais la cible vers laquelle les plans et les actions sont dirigés.

Le cadre le plus utile pour fixer des objectifs est celui des « objectifs SMART », dont l'acronyme anglais signifie intelligent (smart) :

Spécifiques – ce qui est requis est clairement indiqué

Mesurables – les résultats sont quantifiables

Atteignables – objectifs réalistes mais également ambitieux

Pertinents – les Résultats escomptés ont un impact sur les communautés visées

Limités dans le Temps – un calendrier précis est défini

Les objectifs « SMART » fixent la vision et la mission et aident votre organisme à disposer d'un créneau pour les services que vous rendez. Les objectifs différencient votre organisme des autres évoluant dans le même domaine.

Les déclarations de vision, de mission et d'objectifs ont le pouvoir de polariser les actions de votre organisme et, par conséquent, de présenter une image cohérente à vos bénéficiaires. Ceux-ci maintiennent votre organisme sur la bonne voie avec ce que vous souhaitez accomplir, et fournissent un point de référence pour mesurer vos performances actuelles par rapports à vos projets d'avenir.

L'exemple ci-dessous illustre bien le lien existant entre la vision, la mission et les objectifs du Conseil ouest-africain de la recherche agricole (CORAF).

La vision du CORAF / WECARD

Une réduction durable de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire en AOC par une augmentation de la croissance économique induite par l'agriculture et une amélioration durable des principaux aspects du système de recherche agricole

La mission du CORAF / WECARD

Des améliorations durables de la productivité, de la compétitivité, et des marchés agricoles en Afrique de l'Ouest et du Centre par la satisfaction des demandes principales adressées au système de recherche de la sous région par les groupes cibles : la conservation des ressources naturelles utilisées par les systèmes de médecine indiens, la revitalisation des processus sociaux pour la transmission du patrimoine sur une dimension et une échelle qui auront un impact sociétal.

"L'objectif de ce plan est de contribuer à une croissance durable des secteurs agricoles en Afrique de l'Ouest et du Centre par l'implication équitable de ses acteurs. Il vise ainsi quatre résultats principaux :

- ◆ la mise à disposition de technologies et d'innovations appropriées ;
- ◆ la définition d'options stratégiques de prises de décision pour les politiques, les institutions et les marchés ;
- ◆ le renforcement et la coordination des systèmes de recherche agricole ;
- ◆ la satisfaction de la demande des groupes cibles en matière d'innovations agricoles.

Les énoncés de vision et de mission sont les guides de votre organisme dans la conception de programmes. Dans le processus d'identification de possibles financements pour vos programmes, vous rencontrerez ceux qui financent des activités dans votre domaine d'intervention mais qui ne correspondent toutefois pas à vos programmes existants. Cela ne signifie pas que votre organisme élabore un programme parce qu'il y a des fonds disponibles. Au contraire, vous avez besoin de regarder comment votre projet peut être modifié pour répondre aux exigences du bailleur. S'il n'y a vraiment pas de corrélation, il n'est pas nécessaire de forcer !

Mettre au point des énoncés de vision, de mission et d'objectifs

Comment définir les énoncés de vision, de mission et d'objectifs ?

Il existe plusieurs manières d'y parvenir :

1. Choisir des représentants dans toutes les unités de votre organisme pour former l'équipe en charge du volet Vision-Mission. Ils rédigent alors les déclarations, qui seront ensuite remises à l'équipe dirigeante pour avis.
2. Laisser la rédaction de l'énoncé à une seule personne puis la présenter à l'équipe dirigeante pour avis.
3. Engager un consultant en développement organisationnel pour faciliter le processus dans le cadre d'un atelier.

La clé est d'utiliser un processus participatif impliquant toutes les parties prenantes de votre organisme, y compris vos bénéficiaires. Pour les organismes à but non lucratif, l'époque où les déclarations de vision, de mission et d'objectifs étaient dictées par la hiérarchie est révolue depuis longtemps.

Élaborer l'énoncé de vision et de mission de votre organisme :

Exercice : Remue-ménages interne

Dans un processus de planification d'une vision/mission :

1. Recueillir de manière individuelle les idées de chaque participant sur la vision future de l'organisme pour les cinq prochaines années.
2. Demander à chaque participant de partager ses idées avec un sous-groupe ou directement avec l'équipe de planification.
3. Après le partage d'idées, demander à chaque groupe de créer une liste contenant les concepts communs issus de toutes les déclarations.
4. Demander à chaque sous-groupe de partager les concepts communs avec l'ensemble du groupe. Au nom de l'ensemble du groupe, une personne dresse la liste des concepts communs.
5. En tant que groupe unifié, élaborer un énoncé de vision bref, positif et inspirant. Un énoncé unanimement approuvé.

Exercice d'énoncé de mission

- ◆ Répondre individuellement, à chacune des questions ci-dessous :
- ◆ Pourquoi notre organisme existe ? Quels besoins voulons-nous satisfaire ?
- ◆ Qui servons-nous ? Qui sont les personnes ou les groupes de personnes que nous voulons satisfaire ?
- ◆ Comment voulons-nous satisfaire ces besoins ?

Les étapes 2 à 5 suivent les mêmes procédures que dans l'exercice de déclaration de Vision.

Procédure de révision de vos énoncés de vision et de mission

Lorsque les dirigeants du Conseil, du personnel et des bénévoles prennent le temps d'examiner et d'apprécier régulièrement les réalisations de l'organisme et les défis et réalités de sa vision, des effets positifs à long terme peuvent être réalisés.

La vision et la mission de l'organisme cristallisent et orientent ses efforts. À certaines occasions, il y aura un besoin de réviser la vision et la mission de l'organisme à la lumière de changements majeurs opérés dans son environnement, d'un besoin de modifier les programmes des organismes suite à une demande accrue pour des services spécifiques qui relèvent de sa compétence, ou d'une diminution du soutien apporté aux programmes existants.

Il y a une question cruciale qui stimulera le besoin de revoir vos énoncés :

Les paragraphes sur la vision et la mission sont-ils clairement rédigés et axés sur l'environnement opérationnel du moment ?

Si la réponse à cette question est "Non", la procédure suivante peut être adoptée :

1. Définir votre organisme. Quelle est la finalité de vos efforts ? Quelle est la valeur de ce résultat final pour les parties prenantes ?
2. Solliciter les opinions et les impressions des parties prenantes externes sur les raisons pour lesquelles votre organisme existe, sur ce qu'il a réalisé, la qualité de vos programmes et sur les besoins émergents de ces parties prenantes externes, le cas échéant. Ces apports peuvent être utilisés pour aider à définir la raison d'être de votre organisme.

Les étapes 3 à 5, suivent la même procédure que dans l'exercice de déclaration de Vision.

Il est important à ce niveau de vous assurer que les objectifs initialement visés par votre organisme ne sont pas réduits dans les déclarations révisées.

Savoir où vous vous situez avant d'arriver à destination : Analyse situationnelle¹

Les organismes de développement proposent des méthodologies et des technologies qui contribuent à la viabilité et à la durabilité des communautés avec lesquelles ils travaillent. Cependant, votre organisme "met-il en œuvre" le discours sur la durabilité ? Avez-vous un financement suffisant pour mener à bien vos propres projets ? Ya t-il un plan stratégique qui vous permet de voir les déficits de ressources, et de créer des plans d'action visant à combler le fossé ? Qui décide des objectifs de financement et des projets prioritaires ? Quels sont les objectifs et les échéances ? Ya t-il un système participatif mis en place pour obtenir des différentes unités de programmes des informations sur leurs besoins et difficultés en matière de mobilisation de ressources ?

En bref, quels sont les principaux facteurs affectant la capacité de votre organisme à mobiliser des ressources ? Les réponses à ces questions et à bien d'autres découlent des outils de l'analyse de votre situation organisationnelle.

Ce chapitre traite de la justification de passer par un diagnostic qui met l'accent sur la mobilisation de ressources, et introduit une méthode souvent utilisée aussi bien pour les organismes à but lucratif que pour ceux à but non lucratif.

Pourquoi faire une analyse situationnelle ?

Une analyse situationnelle est effectuée pour différentes raisons, notamment pour évaluer la performance de l'organisme, les capacités dans différentes compétences et domaines de connaissance, la motivation et les influences de l'environnement sur son rendement.

Ce processus peut également être utilisé pour évaluer la capacité de mobilisation de ressources de votre organisme. C'est très bien d'avoir de grands espoirs et des rêves pour des programmes à long, moyen et même court terme, mais si la passion ne correspond pas avec l'infrastructure nécessaire pour transformer ces rêves en réalité, alors à la fin de l'année fiscale, votre organisme se retrouvera avec de nombreuses propositions non financées.

Le processus implique la réalisation d'une analyse pour déterminer les forces et faiblesses (FF) de votre organisme quant à votre capacité de mobilisation de ressources, ainsi que les opportunités et les menaces (OM) pour vos efforts de mobilisation de ressources.

Revoir ce processus tout en se basant sur une perspective de mobilisation de ressources offre une vision plus claire, plus réaliste des programmes particuliers pour lesquels des ressources pourraient être tirées, les groupes d'intérêts que vous souhaitez cibler, quelles stratégies de mobilisation de ressources seront utilisées pour chaque groupe ciblé, et quels systèmes et structures doivent être présents au sein de votre organisme afin de permettre de générer des ressources de manière efficace et effective, et finalement, réaliser vos vision et mission.

Quelles informations pouvez-vous obtenir d'une analyse situationnelle ?

Un rapport d'analyse situationnelle combine le diagnostic interne et l'analyse de l'environnement : un tel rapport a le potentiel pour déterminer les facteurs internes, ou les facteurs sous le contrôle de votre organisme et qui contribuent ou entravent les efforts de mobilisation de ressources. En outre, un rapport d'analyse de la situation peut également identifier les réponses à apporter par votre organisme aux facteurs externes, ceux qui échappent à votre contrôle, qui contribuent ou entravent de la même façon vos efforts de mobilisation de ressources.

Pour les facteurs internes suivants, un diagnostic peut :

- ◆ Indiquer les succès enregistrés dans la mobilisation de ressources à ce jour
- ◆ Fournir une portée historique et présenter l'évolution de l'organisme dans ses réponses aux changements intervenus dans l'environnement des financements
- ◆ Présenter un « contrôle-réalité » sur le niveau où se situe l'organisme par rapport à la matérialisation de sa vision, mission et des objectifs de son plan stratégique
- ◆ Valider les objectifs de financement sur une période de temps définie, identifier les fonds disponibles et les déficits de ressources
- ◆ Indiquer les lacunes dans les systèmes administratifs tels que les finances et la comptabilité
- ◆ Indiquer les carences propres aux compétences en matière de mobilisation de ressources et aux systèmes tels que la rédaction de proposition, la mise en œuvre d'autres stratégies, l'acquisition et l'augmentation de bailleurs de fonds
- ◆ Établir l'appropriation des fonctions de mobilisation de ressources
- ◆ Ouvrir de nouvelles portes ou élargir les perspectives sur les bailleurs de fonds potentiels
- ◆ Déterminer les différentes parties prenantes impliquées, ou celles qui ne le sont pas, dans les financements prioritaires de l'organisme et dans ses stratégies de mobilisation de ressources
- ◆ Mettre en place les politiques de mobilisation de ressources et le code d'éthique ancré dans les valeurs fondamentales de l'organisme
- ◆ Examiner la pertinence des messages clés existants de l'organisme
- ◆ Déterminer la capacité de l'organisme à investir dans un programme de mobilisation de ressources.

Une analyse situationnelle peut également refléter la réponse apportée par votre organisme aux facteurs externes suivants :

- ◆ Priorités des bailleurs de fonds et évolution des tendances
- ◆ Sollicitation des services de votre organisme
- ◆ Innovations technologiques liées à votre domaine d'activités
- ◆ Modifications législatives et réglementaires
- ◆ Bénéficiaires concernés
- ◆ Conditions politiques, sociales et économiques prédominantes

L'analyse situationnelle est donc un processus puissant qui vous permet de rester ancré dans les réalités existant actuellement pour votre organisme. Lorsque vous êtes en mesure de voir les choses comme elles sont, et que vous avez accru votre prise de conscience sur ce qui se passe

¹ L'expression analyse situationnelle est la traduction de Situational Analysis. Elle englobe les concepts d'évaluation organisationnelle et l'analyse de l'environnement d'une organisation.

au sein et en dehors de votre organisme, vous êtes alors en mesure de fixer des objectifs réalistes de mobilisation de ressources. Savoir où vous vous situez vous aidera à dessiner une trajectoire plus claire pour votre destination future.

Comment pouvez-vous faire une analyse situationnelle ?

L'un des cadres les plus utilisés par les consultants en développement organisationnel dans la conduite de l'analyse de situation est de déterminer les forces, faiblesses, opportunités et les menaces (FFOM) dans la réalisation de la mission d'un organisme.

Chaque domaine est défini comme suit :

- ◆ **Forces** — attributs / facteurs internes à l'organisme, qu'il peut gérer ou contrôler et qui soutiennent ou aident à l'accomplissement de sa mission
- ◆ **Faiblesses** — attributs/facteurs internes à l'organisme, qu'il peut gérer ou contrôler et qui sont des obstacles à l'accomplissement de sa mission
- ◆ **Opportunités** — des occasions favorables externes à l'organisme, qu'il ne peut pas contrôler et qui peuvent contribuer à la réalisation de sa mission
- ◆ **Menaces** — conditions externes à l'organisme, qu'il ne peut pas contrôler et qui peuvent entraver la réalisation de sa mission

Au cours de la planification de la mobilisation de ressources, ces domaines sont examinés, une fois de plus, dans le contexte de leur impact sur les performances de mobilisation de ressources de l'organisme, ainsi que sur son potentiel.

Quelques éléments à retenir à propos de l'analyse FFOM :

1. L'outil FFOM n'est pas virtuel ou abstrait. Il est utilisé en vue d'atteindre une vision globale de la situation actuelle, avec l'intention de déterminer quelle devrait être l'étape suivante. Un résultat final souhaité doit d'abord être déterminé.
Par exemple, votre organisme peut utiliser l'outil pour déterminer s'il a la capacité de mobiliser une somme égale à 50.000 USD provenant au minimum de quatre sources au cours des trois prochaines années.
2. Les questions posées sur la base de l'analyse FFOM doivent susciter des réponses axées sur les facteurs pertinents par rapport au résultat final souhaité, et non sur les aspects qui n'ont pas de lien avec le résultat final souhaité.
3. Les opportunités sont parfois interprétées comme des stratégies. Or, les opportunités sont les conditions tandis que les stratégies sont les actions.
4. Ce qui se présente comme une opportunité pour un organisme peut être une menace pour un autre, et vice versa. Cela s'applique aussi aux forces et faiblesses. Une carte FFOM est très spécifique à un organisme.

Les réponses sont placées de cette manière dans une matrice

I N T E R N E	Forces	Opportunités	E X T E R N E
	Faiblesses	Menaces	

Une fois la matrice remplie, vous pouvez alors formuler les objectifs de mobilisation de ressources, et choisir les stratégies qui correspondent aux ressources de vos organismes et groupes d'intérêts ciblés. L'idéal serait de prendre consciemment en compte les forces de votre organisme afin d'écartier ou de réduire la vulnérabilité aux menaces, ou d'utiliser les forces pour élaborer des stratégies visant à tirer parti des opportunités. Inversement, vous devez identifier les faiblesses qui doivent être surmontées pour poursuivre les opportunités et prévoir les menaces.

L'analyse FFOM est construite principalement à travers une série de questions spécifiquement formulées pour générer des réponses qui couvrent les quatre domaines. Il existe diverses méthodes pour mener des entrevues basées sur l'analyse FFOM. Une fois qu'une méthodologie est adoptée, une liste des personnes à interroger ou des participants est établie, en s'assurant de la diversité des personnes interrogées afin de donner un point de vue multidimensionnel de l'organisme.

Planification pour une analyse situationnelle

Étapes de la collecte de données

1. Déterminer les priorités, les buts et la vue d'ensemble du processus d'analyse situationnelle
 - ◆ **Priorités** : Résultat final souhaité tel que déterminé par l'organisme
 - ◆ **Buts** : Évaluer, en termes d'efficacité, de pertinence et d'utilité en appui au résultat final souhaité, les systèmes, les compétences, le personnel et les ressources en place
 - ◆ **Vue d'ensemble du processus d'analyse situationnelle** : Déterminer une méthodologie appropriée pour la collecte d'informations (réunions, rencontres entre les groupes de discussion, entretiens en tête à tête)
2. Identifier les sources d'information ou ceux qui seront interrogés.
3. Décider si l'analyse situationnelle doit être effectuée par des experts externes (ceux qui n'ont pas d'implication directe dans l'organisme, tels que les consultants) ou des experts internes (ceux qui sont impliqués ou employés par l'organisme).
4. Travailler sur une définition commune des termes à utiliser par tous les experts.
5. Passer en revue les publications, documents, sites web pertinents etc.
6. S'occuper de la logistique : fixer l'heure, la date, le lieu des entretiens.
7. Préparer des questionnaires à utiliser dans les entretiens.
8. Au cours du processus d'entretien, présenter l'objectif de l'entretien aux participants.
9. Mener les entretiens.
10. Revoir les notes entre les entretiens et en vérifier l'exactitude.
11. Transcrire les entretiens.

RÉFLÉCHISSEZ À CECI

Une analyse situationnelle participative où votre organisme prend en charge le processus et l'analyse présente une grande valeur comparativement à l'engagement d'un consultant externe. Toutefois, un examen peu structuré réalisé par les parties prenantes internes peut être travesti par des intérêts particuliers et des intentions cachées. Un consultant, par contre, va apporter une certaine objectivité à l'évaluation, mais évidemment, à un (éventuel) coût élevé !

Échantillon des personnes à interroger

- ◆ Fondateur ou membre fondateur
- ◆ Président
- ◆ Président du Conseil d'Administration
- ◆ Chef de mobilisation de ressources (MR) au niveau du Conseil
- ◆ Trésorier
- ◆ Nouveaux ou relativement nouveaux membres du conseil
- ◆ Directeur exécutif
- ◆ Personnel responsable de la mobilisation de ressources
- ◆ Agence de financement
- ◆ Bailleur individuel
- ◆ Entreprise donatrice
- ◆ Agence gouvernementale de financement
- ◆ Ancien bailleur
- ◆ Bénéficiaire
- ◆ Bénévole
- ◆ Personnel du programme – 1 pour chaque unité
- ◆ Personnel administratif – Ressources humaines, Opérations, Finances

Procédure d'analyse FFOM

1. Organiser les réponses en fonction du tableau FFOM
2. Analyser les FFOM sur la base des éléments suivants :

Les forces et les faiblesses s'appuient sur des facteurs qui sont internes et sous contrôle de l'organisme. Les opportunités et les menaces reposent sur des facteurs externes qui ne sont pas nécessairement dans la sphère d'influence de l'organisme.

Objectifs

- ◆ Évaluer la capacité de l'organisme à mobiliser des ressources
- ◆ Identifier les facteurs liés à l'environnement interne et externe à votre organisme qui influent sur sa capacité à mobiliser des ressources.

Questionnaire pour une analyse de FFOM

Nous vous suggérons d'utiliser la structure suivante pour votre analyse :

Historique de mobilisation de ressources

- ◆ Quelles sont les forces et les faiblesses de notre organisme dans la mobilisation de ressources ?
- ◆ Quelles sont les opportunités envisagées par notre organisme dans un futur proche ?
 - Existe-t-il une demande croissante de nos services dans d'autres localités ?
 - Y a-t-il une reprise économique prévue dans l'année ?
 - Le grand public constitue-t-il notre cause première ?
- ◆ Quelles sont les menaces éventuelles qui pourraient s'avérer imminentes à l'horizon ?

- Y a-t-il un changement en termes d'intérêts de financement ?
- L'économie chancelante nous affecte-t-elle d'une manière ou d'une autre ?
- La situation politique du pays est-elle défavorable ?

- ◆ Priorités dans la mobilisation de ressources : où se situent les priorités par rapport à nos plans stratégiques ?
- ◆ Objectifs de fonds : quels sont nos objectifs financiers ? quel est le coût annuel de nos opérations et de nos programmes en cours ?
- ◆ Méthodes de mobilisation de ressources : ces méthodes sont-elles efficaces pour nous permettre d'atteindre nos objectifs de mobilisation de ressources ?
- ◆ Sources de financement : quelles sont nos sources de financement passées et actuelles ? Quelles sont les autres sources de financement qui pourraient être exploitées ou qui sont encore inexplorées ?

Gouvernance

- ◆ Les membres du Conseil d'administration :
 - Ont-ils le temps, le talent et les ressources nécessaires pour l'organisme ? Lui font-ils confiance ?
 - Représentent-ils les différents secteurs de la société ?
 - Comprennent-ils les programmes de l'organisme ? Sont-ils impliqués dans les activités de celui-ci ?
 - Partagent-ils la responsabilité de la mise en réseau, de la recherche de bailleurs potentiels et de la collecte de fonds pour l'organisme ?

Partenariat

- ◆ Qui sont nos bailleurs de fonds actuels ?
- ◆ Quelles sont les méthodes couramment utilisées pour sceller des partenariats avec les parties prenantes / bailleurs ?
- ◆ Quels sont les autres contributeurs en grande partie inexploités ?
- ◆ Quelles autres possibilités de dons peut-on présenter à nos partenaires ?

Marketing et communication

- ◆ Marque : quelle est l'originalité de notre organisme ?
- ◆ Dossier de suivi de programme : quels sont les succès qui peuvent être communiqués au public ?
- ◆ Opportunités de positionnement : comment pouvons-nous positionner notre organisme afin de répondre aux besoins des bailleurs de fonds potentiels ?

Structures et systèmes organisationnels

- ◆ Y a-t-il du personnel à temps plein pour la mobilisation de ressources ?
- ◆ Quels sont les rôles du Conseil, du personnel et des bénévoles par rapport à la mobilisation de ressources ?
- ◆ Quels sont les systèmes de mobilisation de ressources mis en place au sein de notre organisme ?
 - Systèmes de réception et de traitement des dons
 - Rédaction d'accusés de réception de dons

- Dossiers/rapports/suivi ou profils des parties prenantes/bailleurs
- Documents et procédures de recherche de bailleurs potentiels
- ◆ Quelle a été leur efficacité dans la réalisation de nos objectifs de mobilisation de ressources ?
- ◆ Disposons-nous d'un planning prévisionnel pour les campagnes/activités de mobilisation de ressources ? Ou sont-elles menées de façon aléatoire ?
- ◆ Est-ce que l'unité de mobilisation de ressources dispose :
 - D'un budget alloué annuellement ?
 - De l'équipement nécessaire (ordinateur, logiciel de calcul, etc.) ?
 - Du soutien de la commission, du personnel et des bénévoles ?

3. Créer un rapport narratif en fonction des éléments suivants :

- ◆ Résumé exécutif
- ◆ Historique
- ◆ Méthodologie
- ◆ Constatations et analyse
- ◆ Recommandations
- ◆ Conclusion
- ◆ Références et Annexes
- ◆ Modèle de guide d'entretien

4. A présenter aux membres compétents du Conseil et au personnel

Les questions ont été formulées à partir des sources suivantes :

Alliance Internationale contre le VIH/SIDA. 2002. Collecte des fonds et mobilisation de ressources pour la lutte contre le VIH/SIDA : Guide pratique pour le soutien aux ONG/OCB (OCB = Organisations communautaires de base), Royaume-Uni.

Lusthaus, C., M. Adrien, G. Anderson, F. Carden and G. Montalván, 2002. Évaluation de l'organisme : Cadre pour l'amélioration de la performance. Washington D.C. : Banque Interaméricaine de Développement et Ottawa : Centre de recherches pour le développement international.

Situational Analysis Process Organizational Interview Approach Facilitator Manual <http://preventionplatform.samhsa.gov/MacroHQ/54curricula/vol05/ORGAN-1.SAP:HTM>

Analyse FFOM de l'ONG Initiatives pour un développement intégré durable (IDID).

L'ONG IDID est basée à Porto Novo, Bénin et mène d'importantes activités d'adaptation aux changements climatiques grâce à un appui financier du programme Adaptation aux Changements Climatiques en Afrique (ACCA) du CRDI.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Statut d'ONG constitue un label et confère des avantages fiscaux ◆ ONG constituée en majorité de jeunes très engagés ◆ Engagement du conseil d'administration (CA) ◆ ONG pionnière dans le domaine de l'appui aux producteurs en matière d'adaptation aux changements climatiques ◆ Disponibilité d'une expertise en changements climatiques ◆ Activités de l'ONG couvrent une bonne partie du territoire national (6 départements sur 12) ◆ L'ONG est membre du Comité National de pré-alerte et d'interprétation agro-météorologique ◆ Institutionnalisation d'un partenariat avec les directions des ministères clés et les collectivités locales ◆ Production de bulletins agro-météorologiques pour informer et sensibiliser les producteurs à la base ◆ Existence de champs écoles qui permettent de renforcer les capacités des producteurs et de valoriser les savoirs endogènes 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Insuffisance de la planification stratégique ◆ Absence de plan de mobilisation des ressources ◆ Forte dépendance financière vis-à-vis les partenaires financiers actuels ◆ Inexistence d'un dispositif fonctionnel de suivi d'évaluation des projets ◆ Surcharge de travail du personnel ◆ Faibles capacités du personnel de terrain (animateurs à la base)
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Stabilité politique du pays contribue à attirer les partenaires techniques et financiers ◆ Volonté politique d'associer les ONG dans la mise en œuvre des projets et des programmes de développement (politique du faire faire) ◆ La politique de décentralisation ouvre beaucoup de possibilités de contractualisation avec les collectivités locales ◆ L'adaptation aux changements climatiques et la sécurité alimentaire constituent des priorités aussi bien au niveau national qu'au niveau international 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ La prolifération des ONG crée souvent un manque de visibilité et une diminution de la crédibilité des organisations à but non lucratif ; ◆ Clientélisme politique fait que certaines ONG qui ne sont pas parrainées risquent d'être confrontées à des difficultés d'accès aux ressources ◆ Bénévolat de certains membres de l'ONG (difficile de prévoir les abandons)

La matrice FFOM peut être utilisée par l'organisation pour :

- Développer son plan stratégique sur la base de ses forces et de ses faiblesses ainsi que des opportunités et des menaces de son environnement externe ;
- Développer un plan de mobilisation des ressources en renforçant les capacités internes de génération de ressources financières et en développant des stratégies de réduction de la dépendance financière vis-à-vis des PTF. Comme le CA de l'organisation est très engagé, certains rôles spécifiques pourraient lui être confiés. L'organisation peut aussi se saisir de cette occasion pour recruter un agent chargé de la mobilisation des ressources ou désigner à l'interne une équipe qui aura en charge cette question.

Déterminer les cibles pour la mobilisation de ressources

Cette section met l'accent sur l'importance de fixer des objectifs réalistes dans le cadre d'un plan solide de mobilisation de ressources. Elle s'ouvre par des remarques élémentaires sur la définition des objectifs. Elle s'achève par un outil d'analyse chronologique des ressources : une grille pouvant être utilisée pour identifier les ressources, les lacunes, les sources potentielles de financement et les projections.

Déterminer la somme dont on a réellement besoin

Après avoir évalué les capacités de votre organisme et les facteurs périphériques qui influent sur votre rendement, il vous faut connaître le montant dont vous avez réellement besoin et les ressources qu'il faut mobiliser pour poursuivre votre travail.

Définir les objectifs est l'un des facteurs les plus importants pour réussir votre plan de mobilisation de ressources. On ne peut qu'insister sur l'importance de cette étape dans la mesure où elle exige de :

- ◆ Faire l'inventaire de vos ressources actuelles, tant financières qu'en nature ; et
- ◆ Projeter les besoins que vos activités peuvent encore exiger pour obtenir des résultats importants.

La détermination des objectifs de mobilisation de ressources vous permet non seulement de planifier vos futurs programmes — là où vous voulez investir et ce que vous voulez accomplir dans un délai précis — elle vous donne aussi une idée plus claire de ce que vous pouvez faire dans l'immédiat.

Avantages de la fixation des objectifs de mobilisation de ressources

Il existe des scénarios communs aux organismes (à but non lucratif) de recherches pour le développement. Dans certains cas, un organisme peut rechercher des ressources uniquement lorsque le besoin se fait sentir, ou lorsque la fin de la période de subvention se rapproche. Dans ce scénario, on a tendance à se retrouver dans un piège où l'on est orienté par les financements : un programme n'existe que lorsqu'il dispose d'un financement.

Il est fréquent que les objectifs de financement soient fixés sans tenir compte des besoins réels. Par exemple, un organisme à but non lucratif

peut se fixer comme objectif l'acquisition de 50.000 USD juste parce que c'est son 50e anniversaire. Il envisage de construire un centre de formation pour avoir son propre espace sans tenir compte des coûts d'entretien des locaux. En déterminant des cibles réalistes de mobilisation de ressources, vous êtes en mesure de vérifier si les objectifs sont effectivement liés ou inscrits dans le plan stratégique de votre organisme et dans vos programmes en cours, et de voir aussi si le temps et l'effort consentis en valent bien la peine.

Considérations essentielles dans la planification

- ◆ Un examen de la situation actuelle des ressources de l'organisme est important afin de planifier les activités de mobilisation de ressources de manière réaliste.
- ◆ Le ciblage de ressources devrait être fondé sur les programmes en cours d'exécution et sur les activités que vous prévoyez d'exécuter. Il est pragmatique de se référer toujours au plan stratégique de l'organisme afin de déterminer les programmes ou activités qui doivent être menés et qui rendraient possible la mission de l'organisme.
- ◆ La gestion financière et la budgétisation stratégique sont d'une importance capitale dans la planification de votre programme de mobilisation de ressources. Elles permettent d'obtenir les chiffres budgétaires les plus exacts et les plus récents, et d'aider aussi à déterminer la meilleure stratégie pour la réduction des écarts de ressources.
- ◆ Un calendrier des ressources devient un outil très important dans la détermination des objectifs puisqu'il vous donne un délai suffisant pour assurer la durabilité de vos programmes. S'il est soigneusement conçu, il vous aide à visualiser la situation actuelle de vos ressources et vous permet de voir combien de temps elles peuvent couvrir vos programmes.

Identifier les besoins en ressources en utilisant le calendrier des ressources

Le calendrier des ressources est un outil utilisé pour identifier les ressources existantes, à la fois financières et en nature, qui sont actuellement disponibles auprès de votre organisme. Il permet aussi d'identifier les exigences du programme dans un futur immédiat. Cet outil vous aidera à identifier le montant total des fonds engagés et disponibles et les nouvelles ressources qui doivent être mobilisées afin de financer vos programmes.

En fait, des informations relatives aux objectifs de financement et aux ressources nécessaires peuvent mettre votre programme de mobilisation de ressources dans une perspective appropriée car elles vous guident dans la définition des stratégies susceptibles de mieux fonctionner pour combler les déficits de ressources.

Objectifs

- ◆ Revoir la situation actuelle des ressources
- ◆ Déterminer les secteurs du programme ayant besoin de financement et de ressources pour une période de trois ans à l'aide d'un calendrier de ressources
- ◆ Identifier les déficits de financement ou les besoins en ressources

Élargir le nombre de parties prenantes

Les organismes de recherche pour le développement ont besoin de passer de la dépendance aux subventions à la diversification de leurs sources de financement. Cela ne peut se faire que lorsque votre organisme cherche à construire sa propre base en mobilisant un soutien local. Augmenter les ressources à partir de la base implique que l'organisme a le mandat de la communauté pour poursuivre ses programmes.

Il est donc logique de commencer par identifier les individus ou groupes qui sont directement servis ou concernés par la mission de votre organisme, et dont les besoins sont en rapport avec les stratégies qu'il entreprend. Ces personnes ont un lien intrinsèque avec votre organisme et ont des intérêts pour sa survie. Les parties prenantes pourraient être des membres de votre conseil d'administration, d'anciens ou actuels consultants ou contributeurs ou encore des participants à des formations ou séminaires ou à d'autres projets que vous avez exécutés. Ils pourraient également être des bailleurs de fonds institutionnels ou corporatifs, des ONG locales, des coopératives, des dirigeants communautaires, des unités d'administration locale, des établissements universitaires, votre personnel, leurs familles, des bénéficiaires et des bénévoles ainsi que des utilisateurs de vos services

Au lieu d'emprunter la voie classique consistant à aller vers les bailleurs et les nombreux bienfaiteurs, l'intérêt d'insister sur ces groupes est que si vous êtes en mesure d'amener ceux qui sont plus proches de vous à donner ou à s'investir, il peut ensuite être plus facile d'inciter les autres à s'intéresser davantage à votre organisme.

Carte des parties prenantes

Pour visualiser l'environnement dans lequel se trouve votre organisme, vous pouvez utiliser un outil appelé carte des parties prenantes. La carte est un schéma simple positionnant les personnes et organisations en relation avec votre organisme. Les personnes ayant des intérêts similaires et les bailleurs de fonds généraux sont placés à l'extérieur, tandis que les principaux contributeurs ou personnes impliquées, le conseil, le personnel, et les fidèles souteneurs, considérés comme moteurs principaux sont au centre.

En dressant votre propre carte de partenaires limitrophes et en remplissant les noms des personnes, des organismes et autres groupes qui comptent le plus pour votre travail, vous constaterez que vous pouvez avoir une image de la composition et des degrés d'engagement de vos partenaires actuels. La carte fournit non seulement des renseignements de base à partir desquels vous pouvez évaluer la santé de votre

organisme mais, plus important encore, elle vous permet d'apprécier la portée de votre travail car cela vous oblige à identifier délibérément les acteurs dans votre sphère d'influence.

La carte vous oblige à répondre à des questions fondamentales telles que :

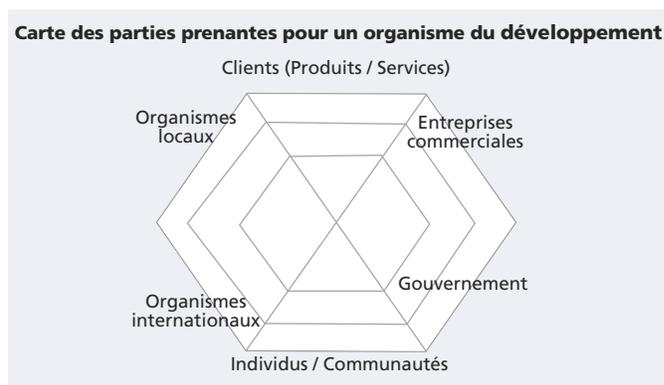
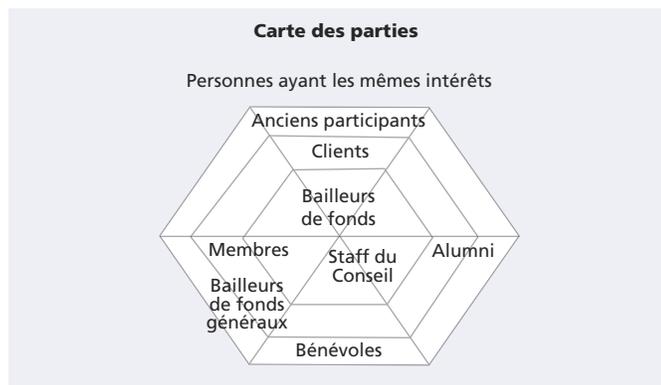
- ◆ Quelle gamme de services fournissez-vous et quels profils de personnes et d'organismes bénéficient à la fois directement et indirectement de vos services ?
- ◆ Quels sont les individus et les communautés qui souffriraient si vous deviez cesser vos activités ou vous désengager d'une zone géographique ?
- ◆ Quelles sont les convergences d'intérêt qui pourraient entraîner un plus grand rapprochement des acteurs situés dans les parties limitrophes de votre carte ?
- ◆ Votre travail est-il, par inadvertance, imposé par un petit centre qui n'a pas réussi à établir de véritables liens avec ceux à la base qui, à leur tour, pensent qu'il n'y a pas de place pour eux au sein de votre mission ?

Sur la base de cette réflexion, vous pouvez envisager des rapprochements avec des acteurs clés pour renouveler leur soutien ou l'augmenter. En plus de cela, la carte des parties prenantes aide à déterminer si vous avez déjà la bonne combinaison de contributeurs ou si vous avez besoin d'impliquer de nouvelles personnes avec d'autres compétences.

La carte des parties prenantes est un dispositif graphique qui non seulement sert de baromètre dans vos relations, mais qui vous aide aussi à définir votre sphère de travail en matière de mobilisation de ressources. Elle aide à visualiser les profils de personnes et organismes que vous devriez cibler pour un plus grand appui et vous aide également à comprendre comment vous pouvez approfondir le niveau de participation de ceux qui sont déjà au centre de la structure et qui ne sont pas aussi impliqués qu'ils pourraient ou devraient l'être.

Mobilisation de fonds = Tissage d'un réseau d'AMIS

Les objectifs consistent d'abord à attirer le plus grand nombre vers la périphérie de votre carte ; et ensuite d'amener ceux qui étaient à la périphérie de la carte au centre de celle-ci, là où on s'attend à un plus grand niveau de participation et d'engagement financier et non financier. Tel est l'objectif premier du "tissage d'un réseau d'amis" par opposition à la simple collecte de fonds. Le réseautage met l'accent sur le développement et l'entretien de relations au sein et en dehors de votre



sphère d'influence directe, plutôt que de collecter des fonds sans se préoccuper du reste.

En vous appuyant sur les anciennes réserves de ressources, vous avez besoin d'enrichir et d'améliorer constamment ce dont vous disposez déjà. Cela peut amener les membres de votre conseil, le personnel et les proches bénévoles à examiner les relations personnelles, mêmes les plus banales et à bien vous renseigner dans votre recherche de donateurs potentiels. Afin de déterminer si un individu ou un organisme potentiel ferait un bon donateur, posez-vous les questions suivantes, basées sur les Contacts, les Capacités, et les Causes, soit les 3C:

- ◆ **Contacts ou les relations.** Avons-nous une relation avec les bailleurs de fonds ? Connaissons-nous des gens qui peuvent présenter notre organisme aux partenaires potentiels ? Y a-t-il quelqu'un au sein du conseil d'administration, de la direction ou du personnel, des bailleurs de fonds, des consultants ou des bénévoles qui serait reçu avec plus d'enthousiasme par le partenaire que quelqu'un de l'équipe de mobilisation de ressources.
- ◆ **Capacités.** Le partenaire peut-il se permettre de faire un don à l'organisme ? Si non, le bailleur peut-il tout de même être en mesure de contribuer à l'organisme d'une autre manière ? À combien s'élèvent les contributions du partenaire dans le passé ? Est-ce le bon moment pour lui demander, ou vient-il d'effectuer récemment une dépense importante ? Comment fonctionne-t-il dans son entreprise ?
- ◆ **Causes.** Les valeurs et les intérêts du donateur sont-ils en phase avec ceux de votre organisme ? Est-ce que le bailleur est quelqu'un qui va réellement se soucier du bien-être de l'organisme et de ses bénéficiaires, et non pas uniquement de son image ou de sa place dans la société ? Quelles sont les causes qu'il soutient de préférence ? Qui ont été ses bénéficiaires dans le passé ? Est-il bien implanté dans la communauté que vous servez ?

**Impliquer davantage les parties prenantes dans votre organisme :
Qu'est-ce qu'elles en tirent ?**

- ◆ Sentiment personnel de satisfaction
- ◆ Résultats/Impacts auxquels elles contribuent
- ◆ Informations, contacts, reconnaissance du public qui leurs permettent de maintenir ou d'accroître leurs intérêts
- ◆ Retombées économiques sur leurs investissements sociaux

Une fois que vous avez répondu de façon satisfaisante aux questions posées dans les 3C, pensez à vous informer plus sur les actions du donateur potentiel, ses habitudes de don (par exemple, l'incidence d'avoir fait des dons à d'autres organismes, la fréquence et le montant des dons, etc.), et ses intérêts spécifiques. Cela vous aidera à voir comment vos propres programmes peuvent répondre aux besoins du donateur, et vice versa. Le bon bailleur potentiel est celui qui répond aux critères des 3C. Comme le but de la mobilisation de ressources est d'établir des relations permanentes, vous devez vous assurer que cette relation démarre bien et que les deux parties comprennent clairement les responsabilités à assumer dans le partenariat.

Élargir le soutien des bailleurs

L'expérience du Réseau Ouest et Centre Africain de Recherche en Éducation (ROCARE)

1. Stratégies utilisées et activités menées pour mobiliser les ressources financières

En 1989, année de création du Réseau Ouest et Centre Africain de Recherche en Éducation (ROCARE), la coordination régionale était seule responsable de la mobilisation des ressources qui provenaient en majorité du CRDI et de l'USAID.

En 2004, le ROCARE a participé à un atelier du CRDI en mobilisation des ressources qui s'est tenu à Mbodiène au Sénégal. L'année suivante, le ROCARE a obtenu un appui du CRDI de onze mois pour le lancement de la campagne de mobilisation des ressources au sein du ROCARE. Dans ce cadre, une équipe régionale de mobilisation des ressources composée de cinq (5) membres actifs et des membres du conseil d'administration a rapidement été créée, notamment pour rédiger les demandes de financement et assurer le suivi auprès des partenaires identifiés.

Le deuxième plan stratégique du ROCARE 2005-2010 a été élaboré ainsi que quelques documents de base tels que le plan d'affaires et la stratégie de mobilisation des ressources. C'est durant cette période que le ROCARE a conçu et mis en œuvre de nouveaux mécanismes de financements.

En mai 2005, le ROCARE a organisé une table ronde des bailleurs en marge de la réunion du comité directeur de l'Association pour le développement de l'éducation en Afrique (ADEA) à Paris. Cette table ronde a permis au ROCARE d'accroître sa visibilité et surtout de se faire connaître par de nouveaux partenaires tels que les coopérations suédoises et néerlandaises.

En 2007, une étude sur la mobilisation des ressources et une étude de faisabilité pour la création d'un Fonds Capital au sein du ROCARE ont été réalisées. Ces deux études ont donné lieu à la proposition d'une orientation stratégique à adopter pour lancer une campagne de souscription pour la constitution du fonds capital du ROCARE en allant chercher des appuis auprès de donateurs individuels.

2. Résultats quantitatifs et qualitatifs obtenus

De façon globale, le ROCARE a pu diversifier son financement de base et africaniser ses sources de financement. Reconnu en 2005-2006 comme Centre d'excellence régional de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), il a aussi reçu un appui aux opérations de la Coopération Suisse, à l'instar du CRDI. Le Ministère des Affaires Étrangères des Pays Bas est devenu en 2006 le bailleur le plus important (133 millions FCA/an) de 2006 à 2008 et (226 millions FCFA/an) de 2009 à 2014 pour le lancement de 9 éditions du programme ROCARE de subventions.

Plusieurs années de contacts et de discussions avec Plan International ont conduit à l'organisation conjointe d'un colloque avec une autre structure de recherche en 2005 sur le thème « Éducation, violence et perspectives de paix en Afrique ».

Le ROCARE a bénéficié du financement du CRDI notamment pour les deux phases du programme transnational sur les technologies de l'information et de la communication, en collaboration avec l'Université de Montréal. Toujours à travers le CRDI, le ROCARE a été sélectionné pour abriter le

programme panafricain sur l'intégration pédagogique des technologies de l'information et de la communication (PanAf) pour un montant total d'environ 910 000 000 FCFA de 2007 à 2011. Quelques financements ont été octroyés par l'UNESCO/BREDA, l'UNESCO Institute for Education (UIE, Hamburg) et SIDA Suède (pour la publication de la revue RARE du ROCARE).

3. Leçons tirées de cette expérience en mobilisation des ressources

- ◆ **Le principe de Pareto.** L'appui de 2 bailleurs représente 80% des revenus. Malgré tout, la diversification des partenariats tant au niveau national que régional a permis d'augmenter considérablement le budget annuel (augmentation de 200% par rapport au budget de 2002).
- ◆ **L'importance de maintenir le dialogue.** Cette expérience a permis au ROCARE d'identifier des partenaires stratégiques, et de maintenir une communication permanente et fructueuse.
- ◆ **PATIENCE et TÉNACITÉ !** La mobilisation des ressources est un long processus qui exige des efforts permanents.
- ◆ **Partager les efforts.** La mobilisation des ressources est un travail d'équipe ! Mais le travail en réseau complexifie les efforts de mobilisation de ressources. Il est important de supporter les membres nationaux tout en assurant une coordination efficace.

Se concentrer sur ses domaines de compétences

Étude de cas de l'expérience du LASDEL en matière de mobilisation de ressources

Anciennement appelé GIS (Groupement d'Intérêt Scientifique), le Laboratoire d'Études et de Recherches sur les Dynamiques Sociales et le Développement Local (LASDEL) est, depuis 2007, une ONG de recherche. Le laboratoire intervient au Niger où il a son siège et au Bénin. Cette mutation institutionnelle n'a pas fondamentalement changé la politique de mobilisation des ressources du LASDEL. Le comité consultatif d'accompagnement (composé d'éminentes personnalités rattachées à des institutions de recherche de renommée internationale comme l'IRD, l'EHESS, le CNRS, l'IUED, l'Université de Mainz, l'Université de Roskilde, etc.) a apporté au LASDEL un appui multiforme (financier, matériel, institutionnel, etc.) depuis sa création. Ces institutions qui ont véritablement construit et renforcé la notoriété du LASDEL, continuent toujours leur accompagnement. C'est certainement ce qui explique la sollicitation toujours grandissante des bailleurs des fonds à l'endroit du laboratoire.

Cette situation a développé au niveau du LASDEL une certaine passivité. Malgré cet enthousiasme des donateurs, le laboratoire est conscient de la précarité de sa situation qui ne repose sur aucune base pérenne. Il lui revient d'adopter une nouvelle approche plus offensive lui permettant de mobiliser qualitativement et quantitativement des ressources financières.

C'est dans cette perspective que dans son 3^e plan stratégique, couvrant la période 2010-2015, le LASDEL vient de concevoir et d'adopter de nouveaux mécanismes de mobilisation de ressources. Ces mécanismes se fondent sur une planification à court, moyen et long terme, à même de projeter le laboratoire dans l'avenir. Dans sa dynamique actuelle, le LASDEL met l'accent sur deux volets :

- ◆ le montage des projets et programmes de recherche et ;
- ◆ l'offre de formations payantes aux instituts et écoles supérieurs, aux organisations de la société civile et aux opérateurs de développement.

Contrairement à son mode de fonctionnement de départ, le LASDEL accepte maintenant de mettre en œuvre *des programmes de recherche-action* sans verser dans la consultance tout azimut. En outre, une meilleure formule trouvée pour assurer la rétention des jeunes chercheurs et réduire leur précarité d'emploi, a été la mise en place de mesures incitatives telles que des bourses d'études supérieures.

L'expérience LASDEL permet de tirer certaines leçons :

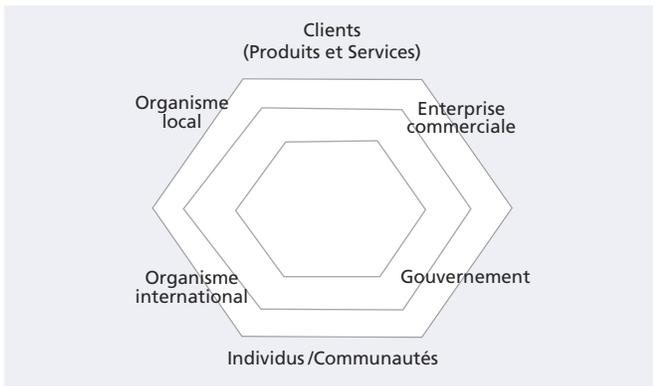
- ◆ L'importance de l'anticipation : le LASDEL a vite compris les risques qu'il encourait en faisant preuve d'attentisme et en comptant trop sur les bailleurs de fonds existants. C'est pourquoi, il s'est donné le temps de réfléchir sur sa situation actuelle, sa vision de l'avenir et les stratégies à mettre en œuvre pour remplir sa mission.
- ◆ Chaque organisation doit identifier sa niche. Il est important pour une organisation de se consacrer et de se concentrer sur ses domaines de compétence, à savoir la recherche dans des domaines précis : les dynamiques sociales et le développement local.
- ◆ La notoriété est capitale. L'ONG a pu développer sa notoriété et maximiser ses chances de réussite sans forcément vouloir tout faire à la fois. En effet, le LASDEL évite de disperser ses forces et assure une qualité de standard international.
- ◆ Qu'on l'appelle conseil d'administration ou comité scientifique, une organisation a besoin d'une instance de gouvernance pour (i) l'orienter dans son travail en définissant les axes stratégiques d'intervention, (ii) exercer les contrôles nécessaires sur l'exécutif, (iii) appuyer et accompagner l'organisation dans diverses activités comme la mobilisation des ressources, le lobbying et le plaidoyer.
- ◆ L'importance des réseaux : aujourd'hui et plus que jamais, les réseaux ont leur importance dans un contexte de globalisation. Le LASDEL dispose de personnes ressources dans divers types de réseaux de recherche.
- ◆ L'énoncé et le respect des valeurs : le LASDEL a érigé une discipline en matière de recherche pour que la consultance ne prenne pas le dessus sur la recherche. Ainsi, il cherche à exceller non pas comme cabinet de consultance mais comme laboratoire de recherche. Les experts qui ne partagent pas une telle approche n'ont pas leur place au sein de l'organisation.
- ◆ Le pari sur les ressources humaines : les chercheurs juniors sont valorisés et motivés. Le LASDEL a développé une politique de recrutement, de conservation et de fidélisation de ses ressources humaines. Dans la plupart des programmes, de plus en plus, des bourses doctorales sont négociées en faveur des doctorants. Lors de certaines grandes manifestations (colloques, universités d'été, ateliers d'écriture, etc.), des primes de motivation sont versées au personnel administratif et de gestion.

Identifier les parties prenantes en utilisant la carte des parties prenantes

La carte des parties prenantes est un outil que l'on utilise pour identifier les sympathisants réels ou potentiels et les partenaires. Ces parties prenantes sont classées en six catégories : les clients (les personnes qui utilisent leurs produits et services), les entreprises commerciales, les organismes locaux et internationaux, le gouvernement, les individus et les communautés.

Mécanismes de l'activité

Identifiez les différentes parties prenantes, actuelles et potentielles, de votre organisme. Placez-les sur la carte en fonction des trois C : Contacts, Capacités, Causes. Plus leurs CCC sont importants, plus elles devraient se trouver près du centre de la carte. Par exemple, si les *bailleurs potentiels* que vous avez identifiés rassemblent les 3 C, ils devraient alors être placés au centre de la carte. Créez un modèle tel que les bailleurs potentiels avec 2 C soient placés dans la couche suivant le centre de la carte, alors que ceux ayant juste 1 C soient positionnés dans la zone la plus extérieure de la carte des parties prenantes.



Élaborer des messages clés

Bien communiquer la vision et la mission de votre organisme est un élément important dans la planification de la mobilisation de ressources. Non seulement parce que la communication est un moyen d'arriver à une fin (il s'agit, en l'occurrence, de la nécessité de convaincre les parties prenantes extérieures afin d'avoir leur soutien), mais aussi parce que la communication fait partie intégrante de la vie des organisations. En d'autres termes, un organisme ne sera pas en mesure de réaliser sa vision et sa mission à moins qu'il puisse inspirer, susciter un intérêt et coordonner les efforts des parties prenantes aussi bien internes qu'externes.

Cette section traite de l'importance d'élaborer une stratégie de communication à l'appui des efforts de mobilisation de ressources. Un message clé est un message axé sur un public cible et les canaux médiatiques appropriés. À la fin de cette section, vous trouverez également un modèle que vous pourrez utiliser pour l'élaboration du plan de communication de votre organisme.

Faire connaître la cause de votre organisme

Élaborer des messages clés

Dans les efforts de mobilisation de ressources, la première étape consiste à savoir à qui s'adresser pour un soutien financier. Il s'agit donc

d'identifier le donateur. Vous devez également savoir ce qui motive et incite les bailleurs potentiels, afin de pouvoir leur communiquer efficacement les raisons pour lesquelles ils devraient soutenir votre organisme. Dans le domaine de la mobilisation de ressources, les meilleurs messages clés sont les expressions claires, directes et concises.

Un message clé n'est pas un résumé de la vision et de la mission de votre organisme. Il n'est pas sensé amener plus de questions, mais plutôt trouver des réponses rapides permettant de percevoir la pertinence de votre message. Par exemple, si la mission de votre organisme est la protection de l'environnement, votre message clé devrait, de manière concise, indiquer pourquoi votre cause est urgente et importante, en quoi vous proposez la meilleure solution à ce problème particulier et les raisons pour lesquelles votre public cible devrait répondre à votre appel.

Les différents efforts de communication de votre organisme devraient être articulés autour de votre message clé. Toutes vos interactions – que ce soit avec vos parties prenantes externes ou internes – et vos supports de communication tels que les brochures, les sites Internet, les rapports annuels, les communiqués de presse, les bulletins, les affiches, devraient donc véhiculer, de façon cohérente, votre message clé. Délivrer un message clé ne signifie pas que vous répétez toujours les mêmes mots (bien que ce ne soit pas toujours une mauvaise idée). De légères variations et des changements de cap sont évidemment inévitables, votre organisme s'adressant à différents publics.

Quelques conseils pour l'élaboration d'un message clé

- ◆ N'utilisez pas de jargon. Le jargon est une terminologie spécifique à une profession ou à un groupe particulier. Ceux qui ne font pas partie de ce groupe peuvent se sentir exclus, ne comprenant pas toujours le sens (des mots) et le contexte. Par exemple, des termes fréquemment utilisés par les organismes à but non lucratif ou de développement : "le renforcement des capacités", "le développement transformationnel", "la démarche participative", ont peu de sens. Pour vous soutenir, les gens doivent d'abord comprendre votre cause et vos thématiques. Les chances d'être soutenu par un donateur potentiel sont d'autant plus grandes quand les mots que vous utilisez sont simples et que vous démontrez l'utilité du travail que vous accomplissez.
- ◆ Pour la mobilisation de ressources, un message clé doit idéalement être :
 - Inspirant (il pousse le public à agir en faveur de votre organisme)
 - Mémorable (Il s'incruste dans l'esprit et le cœur du public)
 - Positif (il donne espoir)
 - Attirant (il suscite l'intérêt du public)
 - Clair (il est facilement compréhensible)
 - Tiré de l'expérience (l'organisme est capable d'illustrer son objet, son sens)
- ◆ Il doit également être exprimé à travers un énoncé qui indique la raison principale pour laquelle votre organisme mérite le soutien du public. Il devrait indiquer aux bailleurs de fonds potentiels comment leurs ressources seront utilisées et qui pourrait bénéficier des programmes et services.

Cela implique en même temps que votre organisme soit toujours prêt à montrer et à prouver de façon proactive comment il a tenu, est en train de tenir et tiendra cette promesse faite à ses bailleurs de fonds actuels et potentiels.

Éléments d'une stratégie de communication efficace

Il existe diverses façons de développer une stratégie de communication efficace. Mais, comme pour les feuilles de route, les plus simples sont les plus faciles à suivre. Les éléments de base de votre stratégie de communication – pour un projet spécifique ou pour l'organisme tout entier – sont les suivants :

1. **L'objectif.** Que voulez-vous réaliser à travers votre (vos) activité (s) de communication ? Définissez cet objectif de façon spécifique, mesurable, accessible, réaliste et bien limitée dans le temps.
2. **Le public cible.** À qui souhaitez-vous vraiment parler ? Le grand public n'est jamais le public cible d'une communication stratégique. Identifiez donc les publics avec lesquels vous avez besoin de communiquer pour atteindre vos objectifs organisationnels. Le meilleur public cible pourrait ne pas être celui qui semble le plus évident, et cibler les médias pourrait ne pas aider à atteindre vos objectifs. Tout le monde voudrait avoir une visibilité médiatique et une notoriété politique plus importante, pourtant les activités allant dans ce sens peuvent s'avérer inefficaces, avec un impact limité. Elles peuvent même avoir un effet négatif si vous consacrez des ressources limitées aux communications de masse alors que ces ressources auraient été plus utiles à une communication avec vos parties prenantes clés.
3. **Le message clé.** Le ciblage stratégique et la cohérence du message clé jouent un rôle important dans l'élaboration d'une stratégie de communication efficace. Le plus important est d'avoir un message-clé bien élaboré dans une profession de foi et d'identifier les nombreux points d'inflexion pour des publics différents.
4. **Les médias.** Identifiez les canaux à travers lesquels les messages seront émis : la presse écrite, l'audiovisuel, l'Internet, le courrier, etc. N'oubliez pas qu'il existe également d'autres canaux de communication qui pourraient se révéler plus accessibles et plus efficaces pour atteindre votre public cible. Il s'agit de l'interaction (les rencontres en face-à-face), des appels téléphoniques, des pièces de théâtre, des messages textes, des tableaux d'affichage, etc.
5. **Les ressources, chronogrammes et responsabilités.** La communication ne serait plus qu'une simple déclaration d'intention sans les détails sur les besoins logistiques, systémiques et humains, le temps nécessaire à l'atteinte des résultats escomptés, et les ressources humaines pour gérer les différentes étapes du processus afin d'atteindre les objectifs.

Quelques techniques de mobilisation de ressources

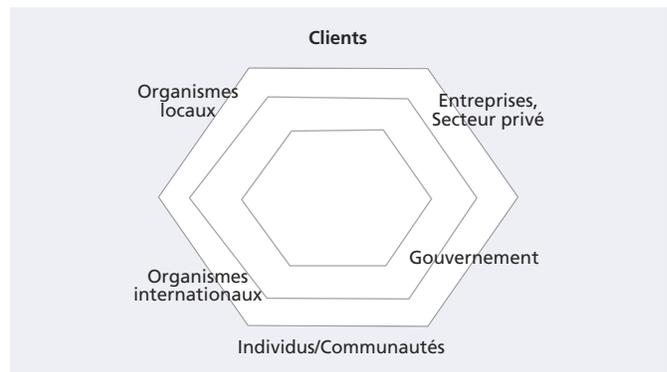
Après avoir identifié votre communauté, déterminé vos objectifs, et élaboré les messages clés appropriés, il vous faut maintenant vous pencher sur la meilleure façon de faire passer vos messages. Cette section décrit les diverses stratégies, les techniques et les moyens de mobilisation de ressources qui sont à la disposition des institutions de recherche pour le développement, tels que les subventions, les événements spéciaux, le publipostage, les revenus d'activités, les autres stratégies novatrices d'acquisition, les dons importants, et les campagnes de souscription.

Choisir la bonne combinaison pour votre organisme

Explorer divers moyens de mobilisation de ressources

L'objectif de ce guide pratique est de permettre à votre organisme d'être moins dépendant d'une ou de deux sources de financement en faisant participer votre communauté et vos membres au sens large. La carte des partenaires montre que vous aurez dans votre environnement des sympathisants avec différents niveaux d'implication, ce qui nécessite que vous parliez à ces publics de différentes manières, et que vous les abordiez en utilisant des stratégies différentes. Cela signifie également que vous devez faire correspondre la stratégie de mobilisation de ressources appropriée avec vos objectifs de mobilisation de ressources.

Ci-dessous un exemple de carte des partenaires.

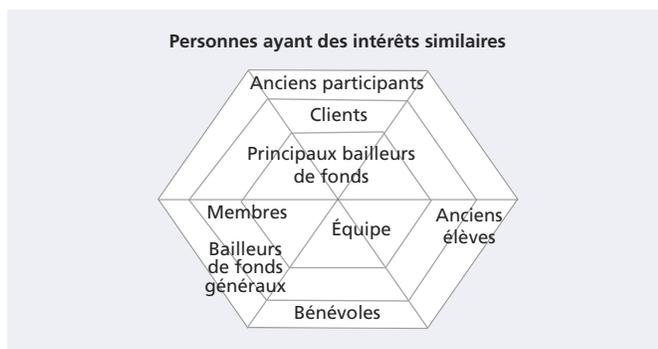


Exemple d'une grille de plan de communication²

Objectif de communication	Publics cibles	Messages clés	Canaux	Ressources, chronogramme, Personnes/unités responsables
Mobiliser 100.000 dollars auprès de bailleurs de fonds individuels sur une durée de 12 mois pour la construction d'un centre de formation pour les femmes des zones rurales.	Les femmes travailleuses âgées de 25-35 ans et ayant au moins un diplôme de l'enseignement moyen et dont le revenu annuel est de 40.000 dollars.	Beaucoup de femmes des zones rurales effectuent des travaux pénibles pour des salaires de misère. Le centre de formation pour les femmes va leur transmettre des compétences assez recherchées pour ouvrir leur horizon et améliorer leurs conditions de vie et le bien-être de leurs familles.	Courrier direct	– 5.000 dollars pour le développement, la production, l'impression, le postage et l'élaboration d'une communication et l'évaluation des bailleurs de fonds pour la réponse et la collecte de fonds ; – 45 jours (15 développement, 15 production et l'impression, 15 communication, – Unité de mobilisation de ressources.

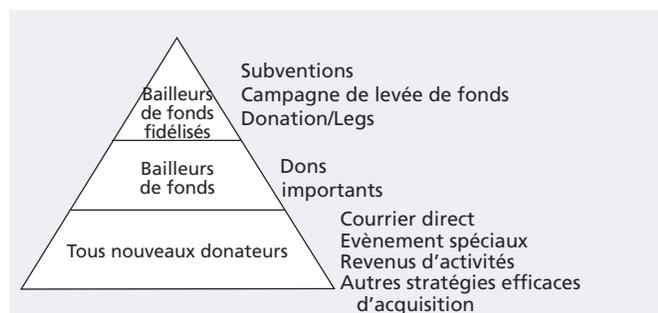
² Pour plus de conseils et d'orientation sur la communication, voir la boîte à outils du CRDI pour les chercheurs.
http://www.idrc.ca/en/ev-131735-201-1-DO_TOPIC.html

Ci-dessous une pyramide de mobilisation de ressources (discutée précédemment à la page 8) pour montrer comment fonctionne le principe de Pareto ou la règle des 80-20 sur la carte des partenaires.



Notez que la pyramide présente, à son sommet – le noyau de la carte – les personnes et institutions qui ont le plus grand intérêt pour votre organisme. Selon le principe de Pareto, ce groupe va probablement être la source de 80% de votre financement ou de vos ressources. À l'inverse, ceux qui sont au bas de la pyramide, ou sur les zones excentrées de la carte, représenteront environ 20% de vos ressources.

Considérez une fois de plus les stratégies de mobilisation de ressources les mieux adaptées pour chaque niveau :



La figure ci-dessus montre deux principales stratégies de mobilisation de ressources :

- ◆ **Les stratégies de recrutement** ont pour but d'apporter de nouveaux bailleurs de fonds à l'organisme. Ces campagnes sont caractérisées par un volume élevé de donateurs individuels et de dons peu importants. Leurs objectifs peuvent également consister à sensibiliser, renforcer la visibilité et l'image de marque de l'organisme, plaider pour une cause et obtenir le soutien du public, promouvoir une participation bénévole ou un ancrage communautaire. Il s'agit notamment des événements spéciaux, du publipostage, des revenus d'activités, du marketing lié à la cause de l'organisme, du marketing par message électronique, et de la publicité directe, entre autres.
- ◆ **Les stratégies de conservation** amèneront les bailleurs de fonds existants à donner plus. L'objectif est de développer des partenariats, d'inviter les investisseurs, d'assurer le financement institutionnel à long terme, de renforcer les dotations. Il s'agit notamment de la mobilisation des dons importants, des campagnes de souscription, des dons et legs programmés.

Le tableau de classement des dons

Un autre outil que vous pouvez utiliser pour déterminer le meilleur moyen de collecter des fonds est le tableau de classement des dons. Le tableau donne une indication des niveaux de dons, du nombre de donateurs nécessaires pour chaque catégorie, et du nombre d'individus ou organisations que l'organisme devrait viser pour chaque niveau de dons.

Par exemple, sur le tableau ci-dessous, un organisme se propose de collecter un montant total de 300.000 dollars. Afin d'atteindre cet objectif, l'organisme devrait chercher au moins un don important de 45.000 dollars, soit 10-15% de l'objectif total. Et pour obtenir ce don, il doit avoir au moins trois à cinq donateurs potentiels, étant entendu qu'il est certain que tous ces bailleurs potentiels ne seront pas d'accord pour contribuer à ce niveau de don.

Tableau d'estimation des dons – campagne de souscription

Niveau de dons	Nombre de dons	Nombre de bailleurs potentiels	Nombre total	Total cumulé
45,000	1	3–5	45,000	45,000
30,000	1	3–5	30,000	75,000
15,000	2	6–10	30,000	105,000
10,000	6	18–24	60,000	165,000
5,000	8	24–32	40,000	205,000
2,500	10	40–50	25,000	230,000
1,500	15	60–75	22,500	252,500
1,000	20	80–100	20,000	272,500
100	275	1,000	27,500	300,000
Total	338	1,301		300,000

Le tableau évolue alors vers un niveau de don plus bas (sur la colonne intitulée «niveau de don»), le nombre de dons nécessaires à ce niveau (sur la colonne «nombre de dons») et le nombre correspondant de bailleurs potentiels pour avoir le bon nombre de dons (sur la colonne «nombre de bailleurs potentiels»). Ce tableau montre que pour mobiliser 300.000 dollars, il doit y avoir un total d'au moins 1301 donateurs potentiels identifiés, et chaque niveau de don a son propre montant ciblé et son propre nombre de donateurs potentiels visés. Chaque niveau de don détermine également la stratégie de mobilisation de ressources appropriée pour réussir à obtenir le montant ciblé. Dans le présent exemple, un objectif de don de 100 dollars par 275 individus peut être atteint à travers un événement spécial ou une stratégie de publipostage. Mais, un don de 45.000 dollars ne peut être récolté qu'à travers un démarchage personnel et individuel à un haut niveau dans le cadre d'une sollicitation de dons majeurs.

Le tableau de classement des dons est une méthode plus spécifique pour illustrer le principe de Pareto, où 20% de vos bailleurs de fonds représentent 80% de vos fonds, et vice versa.

Le tableau de classement des dons est évolutif et il est modulable en fonction du montant ciblé ainsi que des antécédents de contributions des bailleurs de fonds de l'organisme. Un organisme qui n'a jamais réussi à solliciter avec succès un don de 45.000 dollars pourrait ne pas trouver les chiffres figurant sur le tableau assez réalistes. Ce don devrait donc être ajusté et abaissé, au niveau des dons suffisants pour convenir à l'organisme.

Dépendant des objectifs de votre campagne de mobilisation de ressources et du public que vous souhaitez atteindre, vous pouvez alors opter pour une combinaison de techniques de mobilisation de ressources pour atteindre globalement vos objectifs. Chacune sera discutée en détail dans les sections suivantes.

1: Les subventions

Développer des relations partenariales

Un organisme à but non lucratif utilise les ressources fournies par des parties prenantes philanthropiques intéressées pour financer des projets et des services qui répondent à une demande sociale dans un secteur, une communauté ou une zone géographique. Ceux qui en bénéficient ne sont pas sensés payer les organismes à but non lucratif pour ces services.

Sources de subventions

Ces ressources peuvent se présenter sous la forme de subvention, c'est-à-dire un don financier accordé à une personne, un organisme, un projet ou un programme. Les subventions sont généralement accordées par le gouvernement ou par des entités qui peuvent revêtir diverses formes et dénominations : agence de financement, de donation, d'aide ou de développement ; bienfaiteur, philanthrope ou fournisseur de subventions ; fondation ou institution de subvention. L'organisme récipiendaire n'a pas à rendre l'argent reçu, mais il doit utiliser les ressources dans les conditions voulues par le donateur. De ce point de vue, ces financements sont encadrés.

Voici les différentes sortes de subventions, en fonction de la source :

Sources de subventions	
Gouvernements	<p>Les agences bilatérales d'aide publique au développement (APD) sont des organismes publics mis en place pour acheminer l'aide vers d'autres pays. Généralement, cette aide va directement au gouvernement. Les agences les plus importantes proviennent d'Amérique du Nord, d'Europe et du Japon.</p> <p><i>Exemples :</i> Agence américaine pour le développement international (USAID) Agence canadienne pour le développement international (ACDI) Agence japonaise de coopération internationale (JICA) Agence australienne pour le développement international (AusAID) Agence norvégienne de coopération pour le développement (NORAD)</p>
Fondations	<p>Les fondations sont créées avec le but principal de faire des dons ou des subventions à des organismes ou à des institutions indépendantes et à des individus à des fins scientifiques, éducatives, culturelles, religieuses ou autres œuvres de charité. La plupart des fonds proviennent d'une seule et même source : un individu, une famille ou une entreprise</p> <p><i>Exemples:</i> La fondation Ford La fondation Aga Khan La fondation Bill et Melinda Gates La fondation Toyota La fondation Youssou Ndour</p>
Agences Multilatérales	<p>Les agences multilatérales d'APD sont formées par les gouvernements membres et elles sont mises en place par un traité ou une convention internationale. Ces agences ont une large variété d'objectifs et de centres d'intérêt dont l'aide au développement peut faire partie ou pas. Parmi les organismes qui fournissent l'APD figurent plusieurs agences du système des Nations Unies comme le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF), et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). D'autres organismes multilatéraux incluent l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), la Banque asiatique de développement (BASD), l'Union Européenne, et le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM).</p>

Des subventions pour financer quoi

Les subventions sont accordées pour encourager le développement ou la croissance dans un secteur particulier. Il peut s'agir d'une zone géographique ou des domaines particuliers de recherche et de développement, la reconstruction rurale, les services sociaux, l'éducation, le développement des moyens de subsistance, l'éradication de la pauvreté, etc. Les subventions de projets impliquent particulièrement la mise en œuvre de composantes spécifiques d'un projet destiné à faire face à certains problèmes.

Les subventions sont des ressources indispensables pour les chercheurs en développement parce que leurs travaux de recherche ne produisent pas toujours le retour sur capitaux nécessaire pour pérenniser leurs projets. Sachant que les chercheurs, entre autres, fournissent des services essentiels à la réussite d'objectifs sociaux, économiques et politiques plus larges, des subventions de toutes sortes sont mises à leur disposition pour financer ce travail.

Les bailleurs institutionnels soutiennent les organismes dont la mission et les programmes sont complémentaires aux leurs. Elles recherchent des indicateurs d'une bonne gouvernance, dont la légitimité, la transparence et la reddition de comptes sont des critères essentiels. La relation bailleur-réceptaire a évolué. Le réceptaire n'est plus simplement un exécutant du projet, il doit également collaborer et participer au financement. Les institutions donatrices sont préoccupées par l'efficacité de leurs partenaires car elles ont elles-mêmes à rendre compte à leurs mandants des subventions octroyées.

Obtenir une subvention

Certaines subventions sont sollicitées ; c'est-à-dire que l'institution bailleur publie un "appel à propositions" pour la mise en œuvre d'un projet ou d'un programme spécifique. L' "appel à propositions" invite les soumissionnaires potentiels à présenter une requête conformément aux directives strictes sur le contenu et la présentation. Les sollicitations de propositions peuvent être compétitives ou non compétitives. Le bailleur de fonds peut donc choisir le meilleur candidat, ou en choisir plusieurs selon l'argent disponible et la qualité des propositions reçues ou encore ne pas faire de choix du tout. D'autres subventions ne font pas l'objet de sollicitation. Le réceptaire potentiel ou le requérant approche de manière proactive un bailleur de fonds. Dans les deux cas, afin d'obtenir la subvention, les requérants doivent expliquer leur stratégie particulière pour accomplir la tâche. Ils doivent démontrer comment les programmes proposés présentent des solutions innovantes à des problèmes particuliers et expliquer la stratégie pour atteindre ces objectifs dans un délai et un coût raisonnables. Tout cela est généralement communiqué au bailleur, à travers le document de projet.

Pour de nombreux organismes de recherche pour le développement qui ont établi des relations durables avec leurs bailleurs de fonds institutionnels, la soumission de dossiers pour des subventions est devenue une simple formalité. Les financements sont garantis même si les documents peuvent ne pas être très complets ni bien écrits, avec le formulaire simplement rempli. Mais, comme l'attribution des subventions tend à devenir de plus en plus compétitive, les organismes sont obligés de ratisser large et d'aller voir d'autres bailleurs de fonds. Et comme ces organismes ne sont pas automatiquement éligibles à un financement chez les nouveaux bailleurs de fonds, leurs chances d'être remarqués et de se voir attribuer une subvention augmentent avec la présentation d'une proposition bien conçue, exhaustive et structurée. Une telle proposition se distinguera parmi la multitude d'autres propositions reçues. Mais avant

même qu'un organisme n'envoie une requête de subvention, il est important de faire quelques recherches sur les types d'organismes bailleurs de fonds à approcher.

2: Les événements spéciaux

Rechercher de la visibilité et recueillir des fonds

Une stratégie simple de collecte de fonds est l'événement spécial. Pour le personnel et les membres du conseil qui rechignent à demander directement de l'argent – ce qu'ils assimilent à de la sollicitation – l'événement spécial offre une manière élégante de le faire. Contre de l'argent, vous vendez des billets pour un événement où vous cherchez des commanditaires.

Un événement spécial est également une stratégie efficace pour obtenir les noms et les coordonnées de nouveaux donateurs. Il offre l'opportunité de mettre en place un « répertoire maison » pour l'organisme ou une base de données qui pourra être utilisée ultérieurement comme base pour une campagne de courrier direct (discuté dans la section suivante).

Quelques exemples d'événements spéciaux :

- ◆ Festival de musique/d'art, vente aux enchères, bazars
- ◆ Œuvres de charité ou diners de gala, bals, défilés, concours, fêtes de rue
- ◆ Concerts, comédies et pièces musicales
- ◆ Conférences, expositions, foires commerciales
- ◆ Lancement de livres
- ◆ Soirées Bingo, tombolas, vide grenier ou vente trottoir
- ◆ Tournois sportifs/matches exhibition, randonnées pédestres, marathons/cross

L'évènement "signature"

Certains organismes ont ce qu'on appelle un « évènement signature ». Il s'agit d'un événement organisé régulièrement, une marque de reconnaissance uniquement associée à l'organisme. L'« évènement signature » vise des objectifs multiples : par exemple, recruter de nouveaux bailleurs de fonds, fidéliser les partenaires actuels, etc. À long terme, il devient un centre de profit pour les organismes.

Les événements spéciaux sont des occasions publiques pour réaliser un ou plusieurs des objectifs suivants :

- ◆ Collecter de l'argent
- ◆ Vulgariser la cause de votre organisme
- ◆ Renforcer la cohésion du groupe
- ◆ Offrir quelque chose pour l'esprit

Tirer profit des événements spéciaux

Planifier un événement

L'exécution d'un événement spécial implique une planification minutieuse et une attention aux moindres détails. La durée de la planification d'un événement spécial dépend de l'expérience et de la capacité de l'organisme à en organiser un. Si vous le faites pour la première fois, six mois à un an de planification sont nécessaires. Mais si vous avez souvent organisé des événements, trois à six mois peuvent suffire.

Dans la planification d'un événement spécial, l'étape la plus importante est l'identification d'UN OBJECTIF PRINCIPAL. Par exemple, avez-vous l'intention de mobiliser des ressources ou voulez-vous faire mieux connaître l'organisme et ses programmes ? Voulez-vous remercier les bailleurs de fonds ou des amis ? Voulez-vous éduquer les membres ?

Sur la base de l'objectif principal et du but, vous devez ensuite définir vos objectifs spécifiques. Vous devriez être en mesure de répondre aux questions suivantes :

- ◆ Combien va mobiliser l'évènement ? Par exemple, 5.000 dollars ou 50.000 dollars
- ◆ Quel est le public cible ? Par exemple, les cadres d'entreprises, les jeunes, les femmes etc.
- ◆ Quel impact aura-t-il ? Par exemple, le public se souviendra du nom de l'organisme et l'associera à une certaine cause (notoriété).

Dans le choix du bon événement spécial, vous devez vérifier :

1. S'il est pertinent pour la mission, la cause et le projet de l'organisme ;
2. S'il est très apprécié par le public cible ;
3. Si le choix du moment de l'évènement est approprié ;
4. Si l'évènement se distingue des autres événements organisés dans le passé ;
5. S'il y a des obligations et des restrictions légales pour l'organisation de l'évènement ;
6. Si les coûts de l'évènement sont dans les limites des ressources de l'organisme, en argent et en personnel ; et
7. Si un mécanisme peut être mis en place pour recueillir les noms, adresses et coordonnées des participants (formulaire d'enregistrement, souches de billets de tombola, fiches d'inscription, ou points de collecte des cartes de visite).

Quelques points à considérer pour l'organisation d'évènements spéciaux :

- ◆ Ils sont bons pour le recrutement de nouveaux bailleurs de fonds
- ◆ Ils facilitent la sensibilisation
- ◆ Ils renforcent le travail d'équipe
- ◆ Ils sont coûteux, prennent du temps et demandent beaucoup de travail
- ◆ Ils sont vulnérables à des facteurs incontrôlables (Par exemple : la météo, des rassemblements politiques)

Pertinence de l'évènement pour la cause de l'organisme

De nombreux organismes à but non lucratif organisent des événements spéciaux pour faire de la publicité et en même temps susciter le soutien de leur public. Cependant, certains d'entre eux montent des événements qui ne sont pas appropriés ou liés à leur mission. Par exemple, serait-il pertinent pour un organisme qui mène des activités culturelles de promotion de la paix interreligieuse d'organiser un concours de beauté ? Serait-il plus approprié pour cet organisme d'organiser une exposition et une vente aux enchères d'œuvres de célèbres artistes de différentes confessions ?

Choisir le bon évènement

Choisissez le bon évènement pour le genre de public que vous ciblez. Par exemple, ne vous attendez pas à ce que les personnes âgées participent à votre activité de mobilisation de ressources animée par de jeunes rappers ! Bien sûr, il y a des exceptions. Mais, si vous ciblez une classe d'âge plus mature, essayez plutôt un dîner de gala ou un concert de musique classique. Ciblez les bonnes personnes peut faire une grande différence dans la réalisation des objectifs de votre évènement.

Disponibilité des ressources

Le choix de l'évènement approprié pour collecter les fonds dont vous avez besoin dépend aussi de vos ressources humaines et financières disponibles. Il y a des évènements qui requièrent plus de temps de la part du personnel et plus de fonds. Vous devrez vous évaluer pour savoir si vous disposez de suffisamment de personnel, de bénévoles et d'argent pour organiser un évènement spécial.

De la même manière, les préparatifs d'avant évènement incluent l'identification des rôles et responsabilités des membres de votre conseil, du personnel et des bénévoles. L'organisation d'un évènement spécial est un travail d'équipe. La détermination de ce que chaque personne doit faire pour l'évènement contribuera à assurer sa mise en œuvre harmonieuse et à éviter le chevauchement et la confusion.

Il est également utile de former des comités et de faire des réunions et des mises à jour régulières dans la phase de planification. Les comités peuvent fonctionner de différentes façons. Ils peuvent se charger de trouver des commanditaires pour l'évènement, d'assurer la gestion des besoins en ressources humaines et logistiques ainsi que du développement du programme de l'évènement.

Lorsque vous planifiez un évènement spécial, établissez un chronogramme. Commencez en ayant à l'esprit la fin ; étalez les activités avec les délais correspondants en partant du jour de l'évènement vers le moment présent. Cela vous indiquera le temps qu'il vous reste pour planifier l'évènement ou si vous êtes déjà très en retard sur certaines de vos activités. Vous pouvez également utiliser un outil de planification appelé le diagramme de Gantt. Cet outil vous montre en un coup d'œil ce que vous devez accomplir à tout moment. Dressez la liste de toutes les activités à réaliser sur la colonne de gauche, et utilisez la grille de la gauche vers la droite pour représenter le nombre de semaines dans le mois pour accomplir la tâche. Classer les activités par catégories de sorte que vous puissiez ensuite affecter aux comités ou aux membres de votre équipe des tâches telles que la logistique, la publicité et la promotion, le programme, les commanditaires et les kiosques, l'enregistrement ou la vente des billets, les finances et l'administration.

Sample GANTT Chart

Mois	Préparatifs d'avant évènement (15 Janvier – 29 Février)						Ultime activité (1-29 Mars)				Évènement	
	Janvier		Février				Mars					
Week	4ème Sem.	5ème Sem.	1ère Sem.	2ème Sem.	3ème Sem.	4ème Sem.	1ère Sem.	2ème Sem.	3ème Sem.	4ème Sem.	5ème Sem.	
PROGRAMME												
Élaborer le programme												
Boucler la liste des orateurs												
Inviter les parties prenantes												
Suivre les invitations des parties prenantes												
Finaliser le programme incluant les orateurs et les sujets												
Obtenir la biographie et les communications des orateurs												
Coordonner avec les orateurs pour la présentation du matériel												
Paquet de dons avec les orateurs												
SPONSORS												
Finaliser les paquets												
Rédiger les paquets de commanditaires												
Envoyer tous les paquets de commanditaires												
Suivi des commanditaires												
Liste finale des commanditaires												
Obtenir le matériel et les logos du commanditaire												

Comme les événements spéciaux sont un moyen pour atteindre votre public cible, faire un plan de publicité contribue à promouvoir l'événement auprès de vos publics et, plus tard, d'obtenir leur soutien. Il existe diverses façons de promouvoir votre événement spécial :

- ◆ Utilisation de la presse : par exemple, des messages radios, des communiqués de presse, des publicités, des messages télévisés et des entrevues, etc.
- ◆ Utilisation des médias électroniques : par exemple, des messages textes, des courriels, des sites Internet, etc.
- ◆ Promotions dans les écoles, villages, autres communautés et réseaux

L'importance des commanditaires

En raison des dépenses importantes que les événements spéciaux peuvent engendrer, les organismes à but non lucratif trouvent des voies et moyens pour diminuer les coûts. Ils recourent, par exemple, à des individus et à des sociétés en tant que bailleurs et partenaires.

Les individus peuvent soutenir votre événement :

- ◆ En achetant des billets ou des articles de l'événement
- ◆ En commanditant des tables, des sièges, des annonces dans le programme souvenir
- ◆ En contribuant gratuitement en temps, en talent et en compétences
- ◆ En appuyant l'événement, s'il s'agit d'une célébrité ou d'une personne connue

Les événements spéciaux peuvent également donner aux sociétés privées l'opportunité de s'impliquer dans une bonne cause. Les entreprises commerciales commanditent des événements pour différentes raisons :

- ◆ Elles partagent les mêmes valeurs que l'organisme à but non lucratif
- ◆ L'événement leur offre une belle vitrine
- ◆ C'est une occasion unique et un moment privilégié pour côtoyer les médias
- ◆ C'est une façon de tester leurs produits sur un échantillon
- ◆ Il leur donne le moyen d'atteindre d'autres publics vu que les événements spéciaux, en général, accueillent les marchés «niches»

Trouver la BONNE compagnie

- ◆ Celle dont la mission est similaire à la vôtre
- ◆ Celle dont le budget de promotion est à la recherche de quelque chose de « différent »
- ◆ Celle au sein de laquelle vous connaissez quelqu'un
- ◆ Celle qui travaille dans votre secteur

Les organismes à but non lucratif peuvent proposer aux entreprises d'apporter leur soutien de différentes manières :

- ◆ Prendre en charge tout ou une partie des coûts par une commandite ;
- ◆ Faire un échange de services ou un échange de marchandises au lieu de décaisser directement de l'argent. Par exemple, vous avez besoin d'ordinateurs en vue d'une conférence. Au lieu de payer pour les frais de location, un magasin de matériel informatique de votre communauté peut fournir le matériel en échange d'un kiosque où il pourra promouvoir ses produits pendant la conférence.

- ◆ Donner des ressources en nature. Par exemple, la livraison de l'eau minérale lors d'une course de cross-country par une société de fourniture d'eau.

Les organismes à but non lucratif doivent examiner les dispositions prévues par le gouvernement pour la conduite des événements dans leurs communautés. Cela peut inclure les taxes sur les spectacles, les autorisations gouvernementales requises, et la déclaration à la police locale aux fins d'assurer le plan de circulation et la sécurité. Lorsque vous traitez avec des fournisseurs, des commanditaires, des talents, des artistes, ainsi que des cas de dons de marchandises, assurez-vous que des contrats sont rédigés et que leurs termes sont mutuellement compris et acceptés.

Déterminer les coûts de l'événement

En planifiant un événement, faites quelques recherches préliminaires de coûts qui vous aideront à préparer un budget plus réaliste. Il convient d'identifier les rubriques du budget, par exemple : le personnel, le local, les taxes/autorisations, la promotion, les imprévus, etc. Le budget comporte deux composantes :

- ◆ Les coûts directs (par exemple lieu, artistes, compagnie de production); et
- ◆ Les coûts indirects (par exemple, les coûts de personnel, l'utilisation du papier en-tête, du fax et du téléphone de l'organisme, frais de courrier).

Conseils pour l'établissement des coûts

- ◆ Consultez les archives financières des événements précédents ;
- ◆ Si vous avez un produit ou un événement au succès assuré, vendez les billets / tables / sièges à des prix plus élevés ;
- ◆ Surestimez les dépenses, sous-estimez les revenus.

La mise en place d'un système d'enregistrement comptable vous permettra de garder une trace de tous les coûts avant, pendant et après l'événement. Il faut toujours demander les reçus ou les pièces justificatives comme preuve de services rendus et des achats effectués.

Réaliser l'événement

Le jour de l'événement est arrivé. Il est l'aboutissement d'un long et pénible travail. Le fait de suivre un plan détaillé et un chronogramme peut aider à s'assurer que tout fonctionne bien du début à la fin. Toutefois, des mesures doivent être mises en œuvre pour traiter les questions urgentes. Il n'y a pas de mal à être bien préparé.

En remerciant les bailleurs et les bénévoles, la plupart des organismes à but non lucratif font preuve de reconnaissance pendant l'événement. Ils reconnaissent spécifiquement chaque promoteur et bénévole pour le soutien et les tâches qu'ils ont fournies.

Il est aussi important pour les organisateurs de garder une trace de tout ce qui se passe afin de s'assurer du bon déroulement de l'événement. Il s'agit d'un moyen de documenter ce qui a bien fonctionné et les domaines qui doivent être améliorés. Cela vous aidera dans votre évaluation après l'événement.

Traiter vos bailleurs et invités avec soin

- ◆ Le cas échéant, fournir des laissez-passer pour les véhicules
- ◆ Pendant l'organisation des événements, assurez-vous que les portes d'entrée/ de sortie sont accessibles aux artistes afin de prévenir tout risque de désordre
- ◆ Accordez une attention particulière aux places que vont occuper vos commanditaires et bailleurs principaux, mais également à leurs préférences alimentaires, et autres besoins.

Évaluation de l'événement

Il est de coutume de remercier tous les bailleurs et bénévoles après la tenue de l'événement. Essayez d'envoyer des lettres de remerciements à vos bailleurs dans les cinq jours qui suivent l'événement.

Il existe plusieurs manières de dire merci et de faire connaître vos résultats. Vous pouvez opter pour l'approche publique (ex : communiqués de presse, reportages, programmes de souvenirs) ou l'approche personnelle qui est utilisée par la plupart des organismes (par exemple lettre personnalisée, cadeaux et souvenirs, des photos de l'événement avec le bailleur).

Lors de l'évaluation de l'événement, la première étape est de déterminer si vous avez atteint votre OBJECTIF PRINCIPAL.

Pourquoi les événements spéciaux échouent-ils ?

- ◆ Les coûts sont trop élevés (c'est à dire le besoin d'acompte)
 - ◆ Les prix sont trop bas (à savoir fixer des prix inférieurs à ce que vous coûte la réalisation de l'événement)
 - ◆ Pas assez de billets vendus
 - ◆ Les attentes sont irréalistes
-
- ◆ Tenir des réunions de comités pour évaluer l'événement et la performance des équipes
 - ◆ Procéder à des consultations avec les bailleurs, les bénévoles, le personnel et les comités pour l'évaluation de l'événement
 - ◆ Tout documenter pour les références futures telles que le rapport d'archivage et de documentation de la couverture, y compris les photos et les vidéos.

Vous ne pouvez pas organiser un événement spécial ? Devenez bénéficiaire d'un événement

Les organismes à but non lucratif disposant de ressources humaines et financières très limitées pour organiser un événement spécial peuvent en revanche devenir bénéficiaires des fonds recueillis à travers l'organisation d'un événement spécial. L'événement pourrait être organisé soit par un groupe de personnes, une entreprise, une association, soit par d'autres entités. Il serait préférable par exemple qu'un membre de votre organisme soit en lien avec ces groupes de sorte que votre organisme puisse être identifié comme le bénéficiaire. Les organisateurs de tels événements recherchent des organismes à but non lucratif qui ont une bonne réputation pour leurs prestations, ou ceux avec lesquels ils ont des liens en tant que bailleur particulier/ d'entreprise, ancien étudiant ou bénévole. Cela impliquera une petite contribution financière minimale de votre part tandis que les dépenses liées à la publicité et à la promotion seront prises en charge par l'organisateur.

Méfiez-vous toutefois des organisateurs sans scrupule qui utilisent le nom de votre organisme dans le but de générer davantage de ventes de billets, et qui le font à votre insu ou en se basant sur un engagement verbal. À ce jour, il existe de nombreux organismes à but non lucratif qui n'ont jamais réussi à percevoir ne serait-ce qu'un centime des recettes. Protégez votre nom, en insistant sur un contrat écrit qui prévoit comme condition qu'indépendamment des montants mobilisés, certains fonds vous seront destinés, en contrepartie de l'utilisation du nom de votre organisme.

3: Le publipostage

Rapprocher les donateurs de votre organisme

Les Américains (USA) donnent plus de cent milliards de dollars aux organismes à but non lucratif. Certains signent de petits chèques de quelques dollars tandis que d'autres donnent des millions en guise de contribution. Mais indépendamment de la palette du montant des dons ou de types de bailleurs, ils peuvent tous avoir un point en commun : chacun d'entre eux peut avoir fait un premier don en réponse à une lettre de demande de soutien. Pour les organismes - même les nouveaux qui n'ont pas encore assis leur réputation - cette lettre est l'occasion de commencer à développer une source sûre de financement. Et pour les bailleurs, c'est un moyen d'adhérer et d'aider à trouver des solutions à un problème.

Cette lettre sera invariablement une des composantes du dispositif de publipostage.

Comment ces lettres parviendront-elles à transformer de parfaits étrangers en amis fidèles dont la générosité soutient votre organisme ? Le publipostage traite de tout cela !

Qu'est-ce qu'une stratégie de mobilisation de ressources basée sur le publipostage ?

Une stratégie de marketing direct peut fournir à votre organisme des donateurs fidèles et représenter un moyen rentable de communication sur les programmes de votre organisme. Ce programme peut inclure entre autres les appels de fonds, les renouvellements d'adhésion et les appels spéciaux. Il vous donne la possibilité de solliciter à nouveau le soutien d'anciens bailleurs, de même qu'il peut vous fournir un flux constant de fonds à usage non restreint.

Un programme de publipostage peut aider à identifier les personnes en mesure de faire des dons importants et dont le succès futur de votre groupe dépend. Grâce au système de fidélisation des bailleurs de fonds par le publipostage, vous pouvez identifier ceux qui seront un peu plus impliqués, ceux qui pourront devenir bénévoles ou même membres du conseil, et ceux qui fourniront des engagements financiers majeurs pour votre organisme. C'est une stratégie qui peut pousser certains à s'intéresser davantage à vos actions, ou placer les bailleurs de fonds au sommet de la pyramide de mobilisation de ressources.

Cette large base de soutien par courrier - acquise, alimentée et mise à jour - vous aidera également à recueillir plus d'argent provenant d'autres sources y compris les fondations et les entreprises. Une base large d'appui informe le public sur la nécessité réelle de vos activités. Et il n'y a rien de plus convaincant pour un bailleur potentiel important.

Les lettres de mobilisation de ressources, ou de sollicitation comme on les appelle parfois, sont une source vitale d'informations. En décrivant les

problèmes sociaux urgents et les questions que votre organisme se propose de traiter, vous donnez aux gens l'occasion de partager votre cause et de l'épouser. Cela vous permet de communiquer avec des personnes que vous n'auriez pas pu rencontrer à travers des contacts personnels. Cependant, bon nombre de donateurs potentiels peuvent ne pas donner immédiatement mais en parcourant vos courriers, seront informés de votre cause. Cela peut encourager la participation des citoyens et donner naissance à des actions pouvant susciter un appui politique plus important à votre cause. C'est un précieux moyen de donner une bonne image de votre organisme au public. Avec le publipostage vous pouvez envoyer différents messages à des moments différents et à destination de différents groupes de donateurs ou bailleurs potentiels.

Démarrer

Prendre des mesures simples plutôt que d'être dépassés par des stratégies de publipostage sophistiquées.

1. Commencer avec une lettre d'information attrayante publiée quatre à six fois par an. Envoyer les en suivant un calendrier précis afin de fidéliser les bailleurs de fonds.
2. Joindre un coupon-réponse pour donner à vos correspondants et bailleurs potentiels la possibilité d'envoyer un chèque en réponse à votre courrier.
3. Envoyer des lettres de remerciement à ceux qui répondront avec des contributions. Un coupon-réponse joint à une lettre de remerciement peut parfois provoquer une contribution supplémentaire, même sans mention d'une autre demande de fonds.
4. Dans votre publipostage du mois de janvier, vous pouvez envoyer à vos bailleurs de fonds un rapport sur leurs contributions au cours de l'année précédente. Des bailleurs de fonds recevant ce rapport, en même temps qu'une autre lettre de remerciements et de reconnaissance, peuvent envoyer une autre contribution. Une partie des fonds tirés de ce modeste programme de publipostage pourra ensuite être mise de côté dans le but de lancer un programme plus systématique de mobilisation de ressources basé sur le publipostage

Les éléments du publipostage

Quatre éléments de base constituent l'ensemble du publipostage : la lettre, l'enveloppe extérieure, le système de traitement des réponses et le coupon-réponse.

La lettre

Voici quelques conseils utiles pour l'élaboration de la lettre.

1. Personnalisez la lettre. N'utilisez pas les termes tels que «Cher ami», ou «Cher donateur potentiel », quand vous pouvez facilement personnaliser la lettre par le biais du publipostage et de la technologie d'impression laser. Assurez-vous que le genre est bien respecté. Faites une vérification après impression des lettres.
2. Écrivez avec de forts sentiments et de l'émotion et étayer vos arguments avec des faits. Les gens ne donnent pas parce que votre organisme a besoin d'argent, mais plutôt parce qu'ils sont touchés, indignés, attristés ou pleins d'espoir et qu'ils veulent faire quelque chose pour aider !
3. N'encombrez pas vos interlocuteurs avec la liste des membres du conseil d'administration sur le côté de la lettre. Il s'agit d'un vieux style de lettres de mobilisation de ressources qui n'est absolument pas

utile. C'est gênant et visuellement lourd. L'en-tête suffira avec simplement le nom, l'adresse et le logo de votre organisme. Maintenez vos interlocuteurs concentrés sur votre sollicitation.

4. N'ennuyez pas vos interlocuteurs avec les mérites de votre organisme. Écrivez plutôt au sujet des personnes que votre organisme sert. Raconter des faits. Donner des noms de personnes qui existent réellement.
5. Les collecteurs de fonds sont habitués aux conseils les invitant à écrire leurs lettres de sollicitation sur une seule page et, traditionnellement, à y joindre une brochure avec des photographies et des descriptions plus détaillées de leur cause. La tendance aujourd'hui est tout autre avec des lettres de plusieurs pages (deux à quatre pages). Si votre histoire est intéressante, convaincante, bien construite, et très bien présentée, vous pouvez capter et maintenir l'attention de votre interlocuteur. La lecture de votre courrier, par le donateur potentiel, accroît considérablement vos chances de recevoir une contribution. Cette longue lettre permettra à votre futur bailleur de disposer de plus d'informations et de plus de raisons de vous aider.
6. Sollicitez une contribution. Précisez le montant du don désiré et expliquez-en les raisons. Ne pas attendre la dernière page pour parler d'argent. Donnez les possibilités de paiement, comme l'utilisation de cartes de crédit ou de chèques.
7. Personnalisez votre appel. Imaginez que vous écrivez à une seule personne. Utilisez un langage courant. N'utilisez pas de grossièretés ou de jargons.
8. Attirez l'attention sur des phrases ou des paragraphes pertinents à travers l'utilisation de majuscules, de puces, de guillemets, de couleurs, de paragraphes ou de dessins. Cependant, n'abusez pas du soulignement ou de l'impression en caractères gras.
9. Signez votre lettre. Donnez à votre imprimeur un spécimen de signature qui sera mis au-dessus de votre nom.
10. Enfin, utilisez le P.S. à bon escient. Un post-scriptum est la partie qui attire le plus l'attention dans une lettre, alors ne le laissez pas prendre trop d'espace. Utilisez surtout pour pousser le bailleur à envoyer un don. Habituellement, le P.S. répète «l'offre» ou l'avantage offert aux bailleurs.

Souvenez-vous que votre lettre doit :

- ◆ Créer de l'INTÉRÊT
- ◆ Énoncer le PROBLÈME
- ◆ Susciter l'ÉMOTION
- ◆ Susciter de l'ESPOIR
- ◆ Offrir une PARTICIPATION
- ◆ Induire une RÉPONSE (solliciter le don)
- ◆ REMERCIER

L'enveloppe extérieure

Il est difficile de se tromper avec une enveloppe simple, mais il est très facile de se tromper avec des illustrations et une accroche fantaisistes. Aussi, dans la conception de l'enveloppe, vous devez vous poser deux questions importantes :

1. Cela attirera-t-il l'attention sur mon enveloppe et suscitera-t-il son ouverture ?

2. Est-ce que le message sur l'enveloppe est conforme à la lettre jointe ?

N'oubliez pas que l'enveloppe constitue un élément déterminant. Elle détermine si votre bailleur potentiel ouvre ou non le colis.

Le système de traitement des réponses

Le premier objectif du système de traitement des réponses est de fournir un dossier contenant le nom et l'adresse du bailleur. Mais il est encore plus important de stimuler la contribution. L'absence de système de réponse aura vraisemblablement tendance à dissuader votre bailleur potentiel de faire une contribution pour votre cause.

Votre système de traitement des réponses permet à votre bailleur potentiel de disposer d'un moyen simple et facile de répondre à votre appel. Il comportera :

- ◆ Un bref exposé de ce que sa contribution permettra d'accomplir
- ◆ Un énoncé de votre vision
- ◆ Les montants des dons suggérés
- ◆ Les options de paiement
- ◆ Comment envoyer ces dons
- ◆ Nom et adresse de votre organisme

Le coupon réponse

Inclure une enveloppe-réponse pré-adressée à votre organisme pour faciliter la réponse de vos bailleurs de fonds est une obligation. Selon l'objectif de votre publipostage, le coupon réponse joint peut être préaffranchi ou sans port payé lorsque le bailleur paie les frais de réexpédition. Si votre organisme s'efforce d'acquérir de nouveaux membres ou davantage de bailleurs (courrier d'acquisition) ou s'il s'agit de votre première expérience, il serait judicieux d'investir dans les enveloppes-réponses avec un affranchissement de première catégorie.

Moment idéal pour envoyer des demandes de dons

- ◆ Autour des festivals et des dates commémoratives
- ◆ En dehors des mois de lourdes dépenses tels que la période de la rentrée scolaire, la saison des pluies ou la période fiscale

Votre organisme est-il prêt pour le publipostage ?

Dans le contexte des pays du Sud, le publipostage doit faire face à certains obstacles. Il ne constitue pas une stratégie fiable dans les régions où les services postaux ne sont pas en place. En outre, les moyens limités de paiement – par exemple la non-disponibilité de carte de paiement – pourraient limiter les réponses. Le publipostage implique d'importants investissements, les organismes qui utilisent le publipostage ne doivent pas s'attendre à avoir, dans le court terme, un taux de réponses élevé et un retour sur investissement. Toutefois, l'avantage principal du publipostage dans cette région réside dans le fait qu'il est si rarement utilisé, qu'il continue d'y être un mécanisme nouveau, contrairement aux États-Unis où le volume de publipostage est si immense qu'on en vient à le considérer comme une nuisance. En Asie, par exemple, le taux de réponse varie entre 1 à 2 %, comparativement aux États-Unis où il est de 0,5 à 0,7 %.

Alors, comment pouvez-vous savoir si votre organisme est prêt pour le publipostage ? Posez-vous (ainsi qu'à votre équipe de mobilisation de ressources) certaines questions fondamentales afin de prendre la bonne décision :

1. Votre organisme a-t-il acquis une crédibilité reconnue et une expérience vérifiable ?
2. Est-ce que votre organisme traite de questions spécifiques et non des idées abstraites ? En plus d'être spécifiques, ces questions sont-elles traitées en temps opportun, de façon convaincante et prennent-elles en compte les préoccupations du grand public ?
3. Votre mission est-elle suffisamment claire pour que votre programme puisse être présenté à un plus grand public ?
4. Est-ce que votre organisme sert ou aide des groupes spécifiques (par exemple, les minorités ethniques, les enfants abandonnés et maltraités, les espèces menacées, les communautés côtières, les personnes âgées) ?
5. Existe-il des organismes au service du même groupe que vous ? Si oui, pouvez-vous effectivement distinguer dans quelle mesure votre organisme est différent ? Avez-vous l'intention de répondre à une question cruciale d'une manière dynamique ou radicale qui peut vous distinguer des autres organismes ?
6. Votre organisme dispose-t-il d'un « répertoire de bailleurs » ? Un répertoire de bailleurs est une base de données précise et actualisée, comportant les noms, adresses et coordonnées des bailleurs de fonds actuels et potentiels, ainsi que les personnes intéressées par votre cause. Ces noms peuvent avoir été tirés des réseaux du personnel, des membres du conseil, et d'autres structures liées à votre organisme. Ils peuvent également provenir d'événements organisés par votre organisme, ou à partir des répertoires de participants à des conférences et conventions.
7. Votre organisme dispose-t-il de suffisamment de personnel et de ressources pour assurer la dernière phase du travail : rassembler les envois pour le publipostage, gérer des contributions (caisse et comptabilité), assurer le suivi de vos accusés de réception et liste d'adhérents et maintenir votre répertoire à jour ?
8. Votre organisme a-t-il suffisamment de personnel ou de bénévoles pour répondre aux demandes des bailleurs de fonds acquis grâce à votre campagne de publipostage ?
9. Existe-t-il une menace pour l'organisme, ceux qu'il sert ou ses sources traditionnelles de financement ? Autrement dit, existe-t-il une crise, une question ou une situation d'urgence qui mériterait d'être révélée ?
10. Si votre organisme est une structure associative, avez-vous des avantages tangibles à offrir aux adhérents ? S'il est dédié à une bonne cause, êtes-vous en mesure de montrer à vos bailleurs la manière dont leur don fera la différence ?
11. Disposez-vous de moyens pour procéder au test de publipostage ?
12. Votre organisme serait-il en mesure de survivre à une perte financière de 40 % ou plus sur ses investissements si votre campagne de publipostage ne parvenait pas à amortir les coûts ?
13. Avez-vous la patience d'attendre deux à quatre ans avant de réaliser un revenu net ? En d'autres termes, votre organisme s'est-il engagé sur une stratégie de mobilisation de ressources à long terme ?

Si vous avez répondu NON à au moins trois de ces questions, votre organisme n'est peut-être pas tout à fait prêt à entamer un publipostage de mobilisation de ressources. Mais si vous avez répondu OUI à au moins 9 questions, alors considérez le publipostage comme l'une de vos plus importantes stratégies pour collecter des fonds et accroître votre base des bailleurs.

Ces questions ont été inspirées du livre :
 The Fund Institute. 1991. *Dear Friends: Mastering the Art of Direct Mail Resource mobilization*, 2nd Edition.
 Lautman, Kay Partney and Henry Golstein, and Mal Warwick & Associates. Maryland, USA.

4: Vente de biens et services

Une vitrine pour l'expertise collective d'un organisme

Le revenu d'activités correspond à l'argent perçu par un organisme à but non lucratif à partir de la vente de produits ou pour des services rendus. Cela comprend également les revenus provenant des intérêts tirés des fonds de dotation et d'autres investissements.

Le concept du revenu d'activités constitue un dilemme chez certains organismes à but non lucratif qui l'assimilent à une activité à but lucratif. L'échange de biens et services contre de l'argent est considéré par certains comme une compromission par rapport à l'éthique des organismes à but non lucratif et leurs missions, en particulier lorsque le mandat et la nature d'un organisme à but non lucratif est de fournir des services aux communautés et autres bénéficiaires gratuitement. L'idée de percevoir des honoraires est impensable pour certains. Dans certains pays, cela pourrait aussi poser des problèmes juridiques si les paramètres relatifs aux lois fiscales sont mal appréhendés. Par exemple, aux Philippines, pour qu'un revenu ne soit pas imposable, il faut nécessairement que l'activité génératrice de ce revenu soit elle-même directement liée à la mission et aux programmes de l'organisme comme indiqué dans ses statuts. Mais si l'utilisation du profit reste dans le cadre des lois de votre pays qui distingue les organismes à but non lucratif des entreprises à but lucratif, le problème éthique se trouve dès lors réduit. Cela sera d'autant plus vrai que l'organisme reste axé sur sa vocation première — la mission d'abord, la survie ensuite.

Le revenu d'activités participe également de la stratégie pour intéresser de nouveaux bailleurs de fonds. Il permet aux personnes qui ne gravitent pas autour de votre organisme d'apprendre à connaître vos programmes. Beaucoup de bailleurs répugnent à octroyer des dons immédiats. Ils aiment l'idée d'obtenir quelque chose en échange de l'argent donné et de savoir que dans le cadre du processus, ils contribuent à la mission de l'organisme.

En réponse au besoin urgent de votre organisme de recueillir des fonds, vous verrez que toute une série d'options s'offre à vous dans ce domaine. Des revenus d'activités peuvent provenir de chacune ou d'une combinaison des options suivantes :

Revenus provenant des marchandises	Revenus provenant des services professionnels	Revenus des dotations
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Publications ◆ Vente des billets ◆ Fournitures de bureau ◆ Arts et artisanat ◆ Vêtements ◆ Tasses, porte-clés, accessoires de bureau. ◆ Produits alimentaires 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Vêtements ◆ Échange ou transfert d'informations ◆ Ateliers/programmes de formation ◆ Consultance ◆ Assistance technique ◆ Assistance juridique ◆ Représentations de groupes artistiques ◆ Organisation de conférences, forums, discussions ◆ Programmes de microcrédit et d'apprentis-sage 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Intérêts tirés des placements : ◆ dépôts à terme, ◆ dividendes et vente d'actions

Pour cerner les possibles sources de revenus, il est nécessaire d'explorer les domaines dans lesquels votre organisme excelle. Vous aurez besoin de faire le point et de définir clairement vos services (publications, conception, activités media, ateliers, expérience de formation). Vous devrez vous poser des questions telles que : que pouvons-nous offrir et/ou rendre disponible en échange d'honoraires ? Et à qui irons-nous offrir nos services ?

Le revenu d'activités peut fournir une source fiable de fonds sur le long terme. Le produit des fonds tirés de ces projets répond aux besoins financiers des programmes en vue de réaliser la mission de l'organisme.

Toutefois, la gestion des revenus issus des activités génératrices de revenus exige un certain niveau d'expertise afin de réellement constituer une source viable de revenus. Au lieu de s'aventurer tête baissée en terrain inconnu, il est préférable d'élaborer un plan de développement qui permet :

- ◆ De déterminer le montant du capital dont vous avez besoin, quand vous en aurez besoin, et comment les revenus seront générés.
- ◆ D'évaluer la situation comme un chef d'entreprise le ferait.
- ◆ D'élaborer une très bonne stratégie, qui à son tour, améliorera votre capacité à gérer l'activité. Cela couvre les coûts, les stratégies de commercialisation, les marchés cibles, l'identification des clients, les stratégies de tarification, les systèmes de distribution, les flux de trésorerie et les concurrents.

Un plan de développement vous pousse à développer au préalable plusieurs éléments clés tels que la gestion de la qualité, les calendriers, les besoins en capitaux et ressources humaines, le développement et le positionnement de produits, la fixation des prix et les promotions. Il serait préférable d'engager un consultant professionnel en matière de planification commerciale qui assurera l'étude de faisabilité du projet, identifiera le créneau et le marché cible pour votre produit ou service spécifique, recommandera des systèmes et procédures, et donnera éventuellement un appui durant les étapes initiales de mise en œuvre. Tout cela a un coût. Vous devrez par conséquent également vérifier si la culture institutionnelle de votre organisme, sa capacité de gestion et d'investissement vous permettront de l'assumer.

Ne négligez pas l'expertise de votre conseil d'administration ou l'expérience des autres organismes qui ont déjà emprunté cette voie. Les consommateurs ne vont pas acheter vos produits par compassion. Une fois que votre entreprise est installée et fonctionnelle, les règles du marché — l'offre et la demande — feront le reste.

Étude de cas : Programme de services-clients et formation de LEAD-Inde

Leadership for Environment and Development (LEAD) International est un réseau international de personnes et d'organisations non gouvernementales, engagé dans le développement durable. La mission de LEAD est de créer, renforcer et soutenir les réseaux de personnes et les institutions de promotion du changement vers un développement durable – un développement qui soit économiquement viable, écologiquement responsable et socialement équitable.

Programmes de formation – Poursuivre la formation phare – désormais payante

Projets – Domaines thématiques stratégiques financés par les bailleurs de fonds

Consultance – Ventes aux clients des talents des membres de LEAD et des réseaux membres

LEAD s'est donné un Plan de revenus d'activités

- ◆ Identifier, sur la base des compétences, les clients potentiels et leurs besoins
- ◆ Élaborer des supports de communication – déclaration de capacités
- ◆ Diffuser à travers les réseaux et les contacts personnels

D'autres expériences en mobilisation des ressources :

1. Placer et générer des intérêts : les pour et les contre pour une association sénégalaise

En matière de génération de ressources, chaque organisation y va à sa manière. L'essentiel est d'être ingénieux et innovateur. Ainsi, une association sénégalaise spécialisée dans le domaine de l'environnement a tenté deux expériences en mobilisation de ressources :

Après avoir acheté des actions dans la principale entreprise de télécommunications du pays, l'association les a revendues rapidement craignant une baisse imminente de leur valeur suite à la libéralisation du secteur des télécommunications. Malheureusement pour elle, la valeur des actions a augmenté. Les actionnaires qui ont fait preuve de patience ont beaucoup gagné.

Ce que l'association a retenu de cette expérience, c'est qu'avant toute décision importante en mobilisation des ressources, il faut recueillir l'avis des experts. Pour l'essentiel, l'association était composée d'environnementalistes qui n'avaient pas d'expérience dans le domaine de la finance et de la bourse. Les décisions d'achat et de vente des actions ont été prises sans aucune assistance d'un spécialiste en la matière.

2. La création d'un fonds de réserve : la même association a mis en place un fonds de réserve qu'elle a logé dans une banque locale. Un taux d'intérêt annuel de 3% est payé à l'association en plus d'autres avantages. Cette initiative montre que :

- ◆ L'association développe sa culture d'épargne, ce qui l'oblige à gérer rigoureusement ses ressources financières ;
- ◆ L'association a des revenus garantis (intérêts générés) ;
- ◆ L'association a la possibilité d'accéder à ses réserves financières en cas de besoin ;
- ◆ L'association développe ses relations avec sa banque, ce qui peut lui ouvrir d'autres opportunités d'accès à des prêts bonifiés, par exemple.

3. Une fondation universitaire, une innovation ouest-africaine

L'Université Cheikh Anta Diop Dakar a mis sur pied la Fondation de l'UCAD en 2008. En deux années, la fondation a déjà quelques résultats à son actif en matière de mobilisation des ressources avec un avoir de 85 millions de CFA (source : rapport d'activité de la fondation pour l'exercice 2009). Pour l'essentiel, les sources de financements comprennent des dons d'entreprises et d'individus, des cotisations des diplômés, les subventions octroyées pour les grands projets et les intérêts générés par les dépôts.

La fondation est dotée d'un Conseil de Fondation de 17 membres dont un seul représentant de l'UCAD (le recteur). Les 16 autres membres proviennent de divers secteurs d'activités comme les banques, les arts, la communication, etc.

Ce modèle inspiré des fondations nord-américaines est nouveau en Afrique francophone. Le temps nous dira si l'Université est en mesure de mobiliser son milieu pour supporter ses efforts d'enseignement et de recherche.

4. L'histoire de Yam Pukri au Burkina Faso : la vente de services comme moyen de mobilisation des ressources

Yam Pukri est une organisation burkinabé créée par des passionnés des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Plutôt que de rechercher des financements extérieurs tous azimuts, Yam Pukri a développé une politique de mobilisation des ressources basée sur la « vente d'idées » et l'expertise de ses membres. C'est ainsi qu'elle propose divers services dont notamment :

- ◆ La formation des jeunes dans le domaine des TIC ;
- ◆ L'appui aux ONG et associations dans le domaine de la formation, de l'appui-accompagnement dans le montage, et le suivi-évaluation des projets à composantes TIC ;
- ◆ L'implication de l'association au niveau de la sphère décisionnelle (participation à de nombreux comités de pilotage et à la recherche action) ; ce qui accroît sa visibilité et ses capacités d'influence ;
- ◆ L'appui aux OP avec la création d'un site web où on aide les gens à rechercher des financements, à présenter leurs projets et leurs associations (<http://www.faso-dev.net>).

5. L'expérience : la production et la vente de livres en langues nationales sénégalaises

Associates in Research and Education for Development (ARED) est une ONG enregistrée aux États-Unis qui travaille, depuis sa création il y a une vingtaine d'années, au Sénégal. ARED gère une unité éditoriale qui commercialise entre 30 000 et 50 000 livres chaque année. Le coût des rééditions d'ARED sont assurées à 75% par les revenus tirés des ventes.

Les efforts combinés de l'alphabétisation en Poular, l'engagement de la diaspora et l'essor d'ONG intéressées à l'alphabétisation ont donné naissance à un « modeste marché » pour les nouvelles publications. Le volume des ventes est passé de 6 000 en 1988 à 41 000 en 2000 avec un total de 150 titres. En somme, 95% des ventes se sont faites au Sénégal avec une structure de prix qui a permis de couvrir les coûts de production et d'offrir une marge bénéficiaire de 25% aux revendeurs. Ces derniers sont constitués non pas de libraires établis (comme c'est le cas pour les livres Français) mais de petits commerçants et entrepreneurs. A titre d'exemple, on peut citer le cas de cet éleveur (et revendeur) de Kayes (Mali) qui, après avoir vendu son troupeau à Dakar, s'est payé des livres à

ARED pour une valeur d'un million de francs CFA afin de les revendre.

A la fin de l'année 2000, ARED avait distribué quelques 350 000 livres (168 titres) dont 85% écrits ou traduits en Poular et le reste constitué d'autres langues sénégalaises. ARED ne distribue pas ses livres gratuitement. En moyenne un livre coûte 750 francs (seul le bestseller Ndikiri Jom Moolo est vendu à 2 000 francs). Certains sont subventionnés par des bailleurs de fonds (ONG, agences de développement) pour les besoins de leurs programmes de développement à la base. D'autres sont pris en charge par « le fonds d'investissement » d'ARED ou les économies réalisées à l'issue des programmes de formation et d'édition.

ARED arrive à couvrir 75 % de ses coûts de publication à travers ses ventes et les 25 % restants grâce à des subventions et à son « fonds d'investissement ». ARED génère donc une source d'autofinancement de publications en langues africaines en Afrique de l'Ouest Francophone ! Durant les dernières années de cette décennie, les revenus de l'organisation ont été sensiblement renforcés par deux clients. A la faveur de la politique étatique du faire faire soutenue par les bailleurs de fonds du Sénégal, plusieurs opérateurs en alphabétisation ont bénéficié de subventions pour se procurer des manuels auprès d'ARED. A cet effet, les commandes en ouvrages de base sont passées de moins de 9 000 à plus de 40 000 en 1995.

Cette expérience montre qu'il y a divers moyens de mobilisation des ressources. Même dans un pays pauvre comme le Sénégal, où on est peut tenté d'acheter des livres, il est possible à une organisation imaginative comme ARED de trouver sa niche et de ne pas toujours compter sur des fonds extérieurs pour vivre.

5: Dons majeurs

La qualité plutôt que la quantité

Les dons majeurs sont des dons importants accordés à un organisme et qui sont sensiblement supérieurs aux dons moyens enregistrés. Ils prennent le temps de mûrir et peuvent prendre la forme de dons uniques, ou périodiques et réguliers. Ils peuvent être accordés par des individus, des sociétés, des groupes informels de personnes ayant des intérêts communs ou par des fondations .

Les dons importants proviennent généralement d'individus fortunés ou d'entreprises très rentables qui ont à cœur de redonner à la communauté. Les dons importants peuvent se présenter sous forme d'espèces, de terres, de structure ou de véhicules ; de dons en nature tels que des services d'audit assurés par des cabinets d'expertise comptable, ou des services juridiques assurés par des cabinets juridiques.

Pourquoi devriez-vous rechercher des dons importants ?

Contrairement aux subventions qui sont à usage restreint, les dons importants sont la plupart du temps à usage non restreint. Les organismes à but non lucratif cherchent à obtenir ces dons pour financer les programmes et les services réguliers, améliorer les programmes existants, acheter du matériel de bureau, payer la formation et le renforcement du personnel, subventionner les bourses et financer les coûts des opérations récurrentes. La plupart de ces postes, en particulier ceux relatifs aux dépenses administratives et opérationnelles, ne sont pas financés par les institutions accordant des subventions.

Les dons importants permettent à l'organisme de disposer d'un financement substantiel de la part de ses bailleurs. Ces dons constituent un moyen pour les bailleurs de passer de la simple connaissance de l'organisme à l'engagement, puis à l'investissement dans l'organisme. S'il est aisé pour les bailleurs d'accorder de petites contributions sans tenir compte de l'utilisation des fonds, l'allocation d'un montant important à un organisme qui est à la recherche de dons, demande davantage de réflexion et de dévouement. Cela implique une marque de confiance dans la pertinence à long terme de l'activité d'un organisme.

Étapes à suivre pour la sollicitation de dons importants

Identification et qualification des bailleurs de fonds

La première étape consiste à revoir l'historique des dons de l'organisme afin d'identifier si des bailleurs avaient déjà donné — à plusieurs reprises — et de déterminer si ces bailleurs de fonds sont prêts à se hisser sur la pyramide de la mobilisation de ressources, en donnant davantage. Cette étape consiste également à qualifier les donateurs potentiels selon le critère des trois C : Contacts, Capacités, et Causes, comme nous l'avons vu dans le chapitre sur l'identification des parties prenantes. Du temps et une attention particulière sont nécessaires pour comprendre les différentes motivations des bailleurs, leurs causes personnelles et leurs capacités financières.

Élaboration d'un calendrier et d'une stratégie

Avant de procéder à la sollicitation des dons importants, il est important de connaître vos besoins. Une fois que les perspectives pour la sollicitation de dons importants sont identifiées, vous pouvez utiliser la *Charte des Dons* afin de déterminer le montant raisonnable à demander, en prenant en compte l'historique de leurs dons.

En fonction des montants demandés, le conseil d'administration ou le personnel compétent sera sollicité pour « formuler la demande ». Le donateur ciblé pour accorder le don majeur fera l'objet d'une attention et d'un soin particuliers.

Entretenir la relation

On entretient les relations avec les bailleurs de fonds comme on le fait avec les amis. Les employés et le conseil d'administration doivent s'efforcer de développer un service sérieux, comprenant une réponse adéquate aux demandes de renseignements et d'assistance, permettant de tenir les bailleurs informés des actions menées par votre organisme, et en les aidant à réaliser leurs propres missions philanthropiques tout en soutenant votre organisme. Élaborer un plan individualisé pour chaque donateur important permet aux bailleurs d'avoir le sentiment qu'ils contribuent réellement à résoudre les problèmes. Les bailleurs donnent également le ton pour la relation, et votre organisme en tant que bénéficiaire du don est tenu d'honorer leur choix de dons.

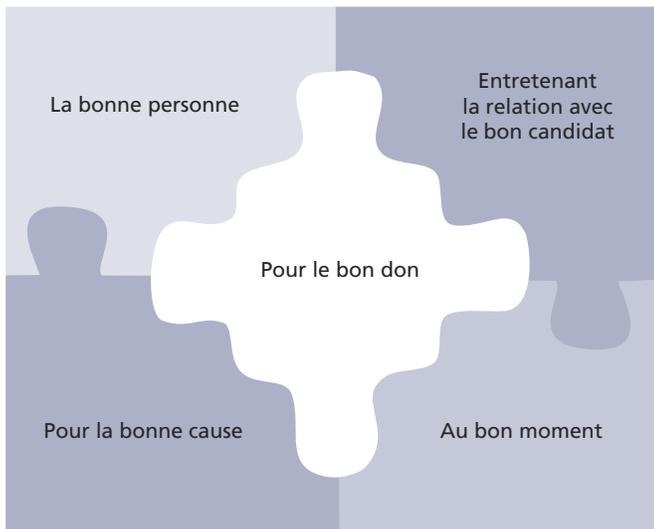
Sollicitation, suivi, reconnaissance et renouvellement

L'étape de la sollicitation est l'aboutissement de la stratégie relative aux dons importants, lorsque l'organisme sollicite formellement un don auprès du bailleur potentiel. La clé pour solliciter les dons importants réside dans le fait d'avoir la bonne personne, entretenant une relation avec le bon candidat, pour défendre la bonne cause, pour le bon don et au bon moment.

En dépit des désaccords dans les cercles de la mobilisation de ressources sur le caractère indispensable de la sollicitation directe, le contact

personnel est néanmoins considéré comme le moyen le plus approprié pour solliciter des dons importants. Lorsqu'il s'agira de déterminer le montant idéal à demander à un bailleur particulier, examiner les éléments suivants : aptitude à donner, perception de l'importance de la mission de votre organisme, les objectifs poursuivis dans la mobilisation de ressources, ce que d'autres ont donné, qui va faire la demande et la possibilité de signifier sa reconnaissance et remercier le donateur de manière appropriée.

Dons importants



Il est également important de savoir pourquoi les gens choisissent de ne pas donner du tout. Voici certaines des raisons principales :

- ◆ Vous ne vous êtes pas adressés à la bonne personne
- ◆ Le cas n'était pas assez fort
- ◆ Personne n'a suggéré de montant
- ◆ Personne n'a suggéré de moyens alternatifs de donner (par exemple les versements, les actions, les dons en nature, les services de consultation, etc.)
- ◆ Personne n'a assuré le suivi de la promesse de dons

La préparation est essentielle pour une sollicitation réussie.

A la suite d'un don, les bailleurs de fonds doivent être reconnus et remerciés. L'éventail d'options pour exprimer la reconnaissance est infini : plaques, récompenses, livres de remerciements, bons de réduction, certificats-cadeaux, notes de remerciement personnelles ou appels téléphoniques. L'essentiel est d'instaurer un système de remerciement et un protocole de reconnaissance des bailleurs de fonds dans le cadre des opérations d'un organisme.

En fait, l'acte de remercier est une occasion de demander à nouveau, préparant les bailleurs à la prochaine sollicitation. Certains peuvent trouver gênant d'assurer le suivi ou de demander le renouvellement des cadeaux. Il y a certaines considérations qui peuvent vous aider à assurer le suivi. Demandez-vous si c'est le bon moment ? Quelle sera votre approche ? Qui devrait assurer le suivi ? Êtes-vous prêt à offrir des alternatives ?

Dons importants documentés....

- ◆ Le groupe allemand 5 Prime spécialisé dans les sciences de la vie a fait don de 500.000 dollars pour les technologies et réactifs de biologie moléculaire à l'Institut international de recherche sur le riz aux Philippines.
- ◆ La Fondation Bill et Melinda Gates a noué un partenariat avec la Fondation Rockefeller afin de renforcer la science agricole et la productivité des petites exploitations agricoles en Afrique. L'investissement initial de 100 millions de dollars a été complété par la contribution de 50 millions de dollars de Rockefeller à l'Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA).

Utilisation du tableau des niveaux de dons

Le tableau des niveaux de dons est un outil utilisé pour donner une prévision du nombre de dons classés par importance et par montant dans un ordre décroissant (dons majeurs, dons améliorés, dons génériques) en vue d'atteindre un objectif donné de mobilisation de ressources.

Préalables

- ◆ Objectif total de mobilisation de ressources — peut être obtenu de la mise en application du calendrier des ressources
- ◆ Population-cible tirée des activités d'identification des intervenants

Objectifs

- ◆ Déterminer le nombre de bailleurs potentiels et les niveaux respectifs auxquels ils sont prêts à contribuer, afin d'atteindre votre objectif de mobilisation de ressources.
- ◆ Évaluer le caractère réaliste de votre carte de population-cible et si vos bailleurs de fonds potentiels ou actuels seront en mesure de soutenir votre campagne de mobilisation de ressources à hauteur des niveaux auxquels ils pourraient être invités à contribuer.

Déroulement de l'activité

1. Identifiez votre objectif de mobilisation de ressources pour l'année.
2. Divisez votre objectif de mobilisation de ressources en plusieurs niveaux spécifiques de dons. Il vous est conseillé de consulter l'historique des dons faits à votre organisme pour connaître les montants émis par les donateurs actuels. Ainsi, vous serez en mesure de présenter des niveaux de soutiens raisonnables et non des estimations ou des chiffres gonflés.
3. Estimez le nombre de bailleurs potentiels que vous pouvez solliciter et qui pourront éventuellement accorder ce montant spécifique. Puis, partant de la base de bailleurs potentiels, déterminez combien d'entre eux vont probablement donner à ce niveau de soutien.

Niveau de dons	Nombre de dons	Nombre de bailleurs potentiels	Nombre total	Total cumulé

4. La colonne du total cumulé dans le tableau ci-dessus doit montrer le montant total des dons effectifs pour chaque niveau de dons. Formule : Niveau de don x Nombre des dons effectifs.

5. Le total cumulé est la somme des totaux de niveaux de dons précédents. Pour le premier niveau de dons, le total cumulé est le même que le total du niveau de dons. Pour le deuxième niveau, le total cumulé est la somme du premier total et du deuxième total du niveau de dons, ainsi de suite.

Tableau de niveaux de dons : Un modèle

Le tableau de niveaux de dons vous aidera à répondre aux questions suivantes :

- ◆ L'objectif de mobilisation de ressources est-il réaliste étant donné l'historique de dons et de mobilisation de ressources de l'organisme ?
- ◆ De combien de bailleurs potentiels mon organisme a-t-il besoin pour atteindre son objectif de mobilisation de ressources ?
- ◆ De combien de bailleurs mon organisme a-t-il besoin pour atteindre son objectif de mobilisation de ressources ?
- ◆ Quels sont les niveaux de dons que mon organisme doit solliciter pour atteindre l'objectif de mobilisation de ressources ?

Face à face avec les bailleurs majeurs

Les simulations de réunion en face-à-face donnent aux participants l'occasion de s'exercer à faire une présentation devant les bailleurs.

1. Répartissez-vous en deux groupes. Chacun d'entre vous aura l'occasion de simuler une rencontre avec un bailleur majeur, au cours d'un jeu de rôles. Les partenaires devront choisir parmi eux celui qui jouera le rôle du représentant de l'organisme et celui qui jouera le rôle de l'agent de l'organisme de financement.
2. Le représentant de l'organisme doit supposer que le bailleur leur a fait un don l'année dernière. Au début de cette année, l'organisme a envoyé une lettre accompagnée d'une proposition requérant un don plus important.
3. Tenez une réunion de 15 minutes avec l'agent de l'organisme de financement. Les objectifs de la réunion sont :
 - ◆ Présenter votre dossier ;
 - ◆ Discuter des questions éventuelles qui pourraient être soulevées ;
 - ◆ Demander un financement.

Campagne de capitalisation

Au fur et à mesure que votre organisme grandit, vous devriez commencer à envisager de fixer des objectifs de mobilisation de ressources plus ambitieux pour des projets durables et à long terme. Parmi toutes les campagnes de mobilisation de ressources, la campagne de levée de capitaux est la plus adaptée pour financer d'importantes dépenses ou créer un fonds de capital.

Qu'est-ce qu'une campagne de capitalisation ?

Une campagne de levée de capitaux est soigneusement organisée et structurée pour répondre à des besoins spécifiques (par exemple, un centre de formation, un fonds de dotation). Elle se concentre sur un objectif global fixé à une date butoir et est l'évaluation ultime des compétences d'une institution en matière de mobilisation de ressources.

Caractéristiques

- ◆ Un objectif soigneusement planifié, avec une justification, un thème, une structure, un plan, un budget et un nom
- ◆ Une période définie et intensive, généralement de deux à sept ans
- ◆ Une structure de développement bien organisée
- ◆ Un accent sur la qualité des dons plutôt que sur la quantité

Il existe trois types de campagnes de levée de capitaux :

1. **Immobilisation corporelle.** L'objectif de la campagne de levée de capitaux est la construction d'immobilisations corporelles telles que les bâtiments, les rénovations et l'équipement.
2. **Dotations.** L'objectif de la campagne est de mobiliser des ressources qui permettront de renforcer le financement futur des programmes et des opérations générales en augmentant la base des recettes principales sur les actifs à investir. L'organisme peut tirer profit des intérêts générés par ses investissements pour financer ses opérations futures.
3. **Complet.** L'objectif de la campagne est à la fois les immobilisations corporelles et le fonds de dotation.

Quand faut-il lancer une campagne de capitalisation ?

Votre organisme doit d'abord déterminer la faisabilité de la campagne projetée ainsi que sa capacité à mettre en œuvre une telle campagne. Pour cela, il faut se poser les questions suivantes :

1. Y a-t-il un besoin urgent pour l'objet de cette campagne ? Avez-vous vraiment besoin de cette dotation ? De cette nouvelle structure ? Pouvez-vous partager les ressources avec d'autres organismes à but non-lucratif pour le moment, plutôt que de bâtir votre propre structure ?
2. Avez-vous validé vos objectifs financiers ? Existe-t-il un plan de développement ? Sur quelle base la cible a-t-elle été établie ? Avez-vous pris en compte les coûts d'exploitation et d'entretien des bâtiments ainsi que des rénovations ?
3. Avez-vous réservé des fonds pour la recherche de financements ? Avez-vous calculé le fonds de roulement dont vous aurez besoin pour développer des supports de communication, embaucher et former le personnel, acheter des fournitures, ainsi que pour les voyages et le transport, les repas lors des réunions avec des bailleurs, les rassemblements et les autres charges ?
4. Votre personnel est-il prêt et a-t-il suffisamment d'expérience pour effectuer le travail de mobilisation de ressources ? A-t-il déjà effectué des activités de mobilisation de ressources de moindre envergure ? Est-il formé à l'entretien de bonnes relations avec les bailleurs de fonds et les stratégies de recrutement de ces derniers ?
5. Vos principaux bailleurs sont-ils prêts à vous soutenir ? Votre conseil d'administration est-il en accord avec l'objectif de votre campagne ou existe-t-il des voix discordantes ? Avez-vous des antécédents de dons importants provenant de vos bailleurs ?

Un mot sur les dotations

Souvent, les dotations sont considérées comme la solution à long terme pour la viabilité financière d'un organisme à but non-lucratif. Toutefois, les tendances récentes suggèrent qu'une dotation soit considérée à la lumière des valeurs immuables de votre organisme. Ces valeurs et une planification à long terme pourraient justifier la nécessité de provisionner une importante somme d'argent à utiliser uniquement à titre de capital.

Cela doit s'équilibrer avec la préférence de certains bailleurs qui souhaiteraient voir des résultats immédiats au niveau des programmes qu'ils financent.

Étapes d'une campagne de capitalisation

1. Assurer la préparation de l'organisme et tester cette préparation (deux ou trois ans avant le lancement public d'une campagne).

Cette étape consiste à faire en sorte que l'organisme soit prêt pour la campagne de financement. Il faut donc mettre en place la formation et les ressources nécessaires pour garantir la préparation de la structure ; élaborer un plan de développement ; et s'assurer que les membres les plus proches ont été contactés et sont engagés pour la campagne.

2. Activités de précampagne (un ou deux ans avant le lancement public)

Il s'agit de la préparation des supports et des prospectus pour la campagne de levée de capitaux. Ce qui implique également de faire des recherches sur les bailleurs potentiels qui sont dans votre base de données.

3. Début de la phase interne (six mois à un an avant le lancement public)

Cette phase permet d'identifier les bailleurs de fonds susceptibles de faire un don de premier ordre et de recueillir leurs réactions sur la campagne. Leur engagement est crucial pour impulser la dynamique de la campagne.

4. Phase des dons anticipés (au cours de l'année du lancement)

À ce stade, les engagements et les cadeaux reçus devraient représenter environ 40% de votre cible.

5. La phase publique implique des « cérémonies de lancement » ou le lancement du « Fonds de dotations ».

Le but de la phase publique est d'informer et de solliciter un grand nombre de bailleurs au sujet de cette campagne spéciale que l'organisme est en train de mener.

6. Le bouclage est souvent la phase la plus difficile puisqu'il met fin à toute la campagne de levée de capitaux.

Il s'agit de s'assurer que les derniers milliers de dollars font l'objet d'un engagement et sont effectivement recueillis. Très souvent, la liste des bailleurs potentiels est déjà épuisée alors que le montant final n'a pas encore été collecté. Néanmoins, une fois que le montant total est souscrit, la campagne est officiellement clôturée et les rapports audités et partagés avec les parties prenantes.

Règles générales utiles pour une campagne de capitalisation

1. Utilisez le tableau des niveaux de dons pour déterminer vos dons de premier ordre et les niveaux de dons. Qu'il s'agisse de liquidité, d'un apport en capital ou en nature, la plus grande contribution représentera généralement 10 à 20% de votre objectif. Puisque dans une campagne de levée de capitaux l'accent est mis sur la qualité plutôt que sur la quantité des dons, avoir un don principal de ce niveau définit le choix des stratégies à mettre en œuvre.
2. Les dix dons les plus importants représentent 50 à 60% de votre objectif total. Les stratégies à mettre en œuvre doivent donc attirer des niveaux de dons plus élevés à partir d'un petit nombre de bailleurs qui sont déjà disposés à soutenir votre organisme.
3. La loi de Pareto est applicable à la mobilisation de ressources à travers une campagne de levée de capitaux. 20% de vos bailleurs apporteront 80% de votre objectif.

4. Avant d'informer le public, assurez-vous que vous avez au moins atteint 40% de votre objectif. Le succès d'une campagne de levée de capitaux dépend de l'impulsion d'une dynamique permettant de collecter la somme totale dans les délais impartis.

5. Si la campagne de levée de capitaux est destinée à la construction d'un bâtiment, tenez compte du besoin en flux financiers et des coûts de maintenance.

6. L'inflation est aussi une considération majeure, notamment pour une campagne étalée sur plusieurs années.

Cas du ROCARE : Étude de faisabilité d'une campagne de capitalisation

L'étude de faisabilité sur la constitution d'un fonds de capitalisation a fourni à la direction du ROCARE une appréciation des donateurs majeurs et des balises pour lancer une souscription. Devant l'ampleur de la tâche et un potentiel de collecte peu prometteur au moment de l'étude, le Fonds a bien un compte spécifique mais sa dotation est à peine commencée.

Envisager d'autres stratégies efficaces d'acquisition de ressources

Aller au-delà de l'ordinaire

Ce chapitre explore des moyens de mobilisation de ressources moins communes telles que :

- ◆ Le marketing par réponse directe
- ◆ Le marketing lié à une cause
- ◆ Les dons d'employés
- ◆ La mobilisation de ressources par courriel/Internet
- ◆ La mobilisation de ressources de la diaspora

Marketing par réponse directe

Le marketing par réponse directe est une stratégie qui permet au public de répondre à une annonce ou une publicité par :

- ◆ L'envoi de coupon-réponse
- ◆ L'appel téléphonique
- ◆ L'envoi d'un fax
- ◆ L'utilisation d'autres moyens technologiques tels que les SMS (téléphone) ou le courriel

Marketing lié à une cause

Le marketing lié à la cause désigne une activité publicitaire où des entreprises privées, des sociétés ou des organismes à but non-lucratif s'allient pour faire la promotion d'une image, d'un produit ou d'un service pour leur bénéfice mutuel.

Cette stratégie donne une bonne image de l'entreprise et de l'organisme à but non lucratif, à peu ou pas de frais. Elle donne également à l'entreprise l'occasion d'atteindre un public différent.

Bien qu'il y ait des avantages dans une telle relation, le risque existe pour l'organisme à but non-lucratif de se voir associé aux valeurs de l'entreprise commanditaire et que le partenariat soit ainsi mal interprété.

Le marketing lié à une cause : l'expérience du téléthon pour soutenir les populations de la banlieue dakaroise (Sénégal)

Ce type d'évènement de mobilisation des ressources est encore peu développé en Afrique de l'Ouest. Quelques expériences, comme celle du téléthon de Dakar, peuvent être cités en exemple.

Pour venir en aide aux populations de la banlieue dakaroise victimes d'inondations, un téléthon a été organisé par le Conseil régional de Dakar. Durant l'émission, un reportage télévisé d'une dizaine de minutes a été fait sur les zones inondées ponctué par quelques témoignages des victimes. Ainsi, certains téléspectateurs mesuraient, pour la première fois l'ampleur de la catastrophe naturelle. En moins de trois heures d'émission, quelques 400 millions FCFA ont été collectés sans compter les dons en nature.

Les leçons tirées de ce téléthon montrent que :

- ◆ Les gens ont toujours envie de donner pour la bonne cause ;
- ◆ Les témoignages des victimes ont contribué « à toucher les cœurs afin de toucher aux porte-monnaie » ;
- ◆ Le leadership du Conseil régional a été capital. Mieux, ce conseil jouit de toute la légitimité pour agir au nom des victimes ;
- ◆ La communication et la transparence des opérations sont importantes. Les contributeurs ont été suffisamment informés sur comment leurs dons allaient être utilisés et un cabinet de notaires était chargé de veiller à la régularité et à la transparence des opérations ;
- ◆ La présence des chefs religieux et des communicateurs traditionnels a été un véritable élément catalyseur ;
- ◆ La réussite d'un tel évènement suppose une bonne préparation matérielle ;
- ◆ Enfin, au-delà de l'argent, les échanges entre les différents acteurs ont permis de mettre en évidence les responsabilités des populations, celles du Gouvernement et des communes en matière d'inondations. Des pistes de solutions durables au phénomène ont été proposées.

Dons des employés

Pour ce qui est des dons des employés, les contributions sont effectuées par le biais de retenues sur salaires avec leur consentement. Les organismes à but non lucratif ont simplement besoin d'entrer en contact avec une société et de communiquer leur vision et leur mission.

Mobilisation de ressources par courriels / Internet

La mobilisation de ressources via Internet peut renforcer et étendre la portée d'un organisme, sans contraintes géographiques. Une communication exclusive se fait directement entre l'organisme et sa communauté, ses abonnés et ses membres. Elle est dynamique et son contenu personnalisé est capable de générer un flux de recettes à travers des promesses de dons en ligne, des dons par carte de crédit, des enchères en ligne, et des jeux. Elle permet également un excellent suivi.

Mobilisation de ressources par courriels / Internet

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">◆ Coût faible, taux de réponse élevé : 10 à 12% (plus que le courrier direct)◆ Riche en informations et en engagements◆ Dons faits par simple clic◆ Avantage de l'interactivité◆ Possibilité de large diffusion via courriel et moteurs de recherche◆ Réponses provenant d'un public plus jeune	<ul style="list-style-type: none">◆ Public très limité◆ Peu développé en Afrique car les transactions par carte de crédit sont peu utilisées◆ N'attire pas les donateurs d'âge mûr

Mobilisation de ressources de la diaspora

Les transferts de fonds ou les dons faits par des expatriés ou des émigrés à leur pays d'origine, pour financer des projets de développement sont classés dans la catégorie de la mobilisation des ressources de la diaspora. Les personnes qui ont quitté leur pays de façon définitive peuvent être sollicitées pour des dons ou une collecte de fonds à l'étranger pour le compte d'un organisme local.

Suivi des activités de mobilisation de ressources

Après avoir dépensé beaucoup de temps, d'efforts et d'argent dans la conception et la mise en œuvre de votre plan de mobilisation de ressources, vous voulez maintenant savoir si cela a fonctionné ou s'il faut faire des ajustements à mi-parcours. Cette section traite des concepts et outils de Suivi et Évaluation, des indicateurs de succès en fonction du type de moyens de mobilisation de ressources utilisés. Des modèles d'outils sont également intégrés et peuvent être utilisés comme cadre de référence pour vos activités de suivi.

Garder le cap sur les objectifs

Suivi et évaluation de la mobilisation de ressources

Lorsque vous planifierez votre plan «équilibré » de mobilisation de ressources, vous verrez que les différentes méthodes telles que la rédaction de requêtes de subvention, les évènements spéciaux ou la vente de produits sont susceptibles de vous amener un certain nombre de bailleurs et de revenus importants. Certains canaux rapportent d'importantes sommes d'argent en provenance d'une poignée de personnes (dons de premier ordre), tandis que d'autres techniques de recrutement telles que les concerts ou les campagnes de publipostage, rapportent moins d'argent, mais plus de nouveaux bailleurs. Il est important de garder cela à l'esprit lorsqu'il s'agira de déterminer si une stratégie donnée a été efficace ou pas. La règle générale est que le succès est mesuré par rapport à l'objectif fixé au départ, selon le moyen particulier de mobilisation de ressources.

Les objectifs ne sont pas seulement financiers. Pourtant pour beaucoup d'organismes à but non lucratif le succès d'une campagne de mobilisation de ressources est mesuré de façon très sommaire. Ils répondent souvent à une seule question : « Avons-nous réuni assez d'argent pour survivre ? » Pour les organismes à but non lucratif qui ont du mal à subvenir à leurs besoins mensuels de trésorerie, cette question risque fort d'être la seule qui vaille. L'incertitude financière à court terme a tendance à éclipser les autres préoccupations.

Indicateurs financiers et non-financiers

La mobilisation de ressources ne se résume pas à la collecte de fonds. D'autres questions doivent être posées. Certaines mesurent la performance financière : combien cela a-t-il coûté de collecter ces fonds ? Combien cela a-t-il coûté de trouver des donateurs et des bénévoles ? Ce montant était-il suffisant pour couvrir les frais engagés ? Quel est le coût moyen par donateur ? Sommes-nous restés dans les limites du budget ? Les indicateurs financiers peuvent vous dire :

- ◆ Combien d'argent a été effectivement collecté en termes de marge brute (revenus bruts moins charges) et s'il y a un bénéfice quelconque (recettes brutes sur dépenses ou retour sur investissement).
- ◆ La manière dont le budget a été géré (analyse de la variance entre les activités inscrites au budget et les dépenses réelles, planifiées et non planifiées).
- ◆ Quel est le coût de la mobilisation des ressources (coûts d'acquisition ou le coût par dollar recueilli pour une activité particulière ou le coût par bailleur de fonds acquis).
- ◆ Quel est le montant moyen que vous pouvez espérer de la part des donateurs pour soutenir votre travail (moyenne des dons égale le nombre total de dons reçus sur le nombre total de donateurs).

Autres questions non financières : combien de nouveaux donateurs ou bénévoles ont été attirés ? Avons-nous beaucoup de donateurs qui contribuent juste une fois et dont nous n'entendons plus jamais parler ? Où avons-nous réussi à avoir des contributeurs réguliers ? Combien de donateurs perdons-nous par an ? Combien de temps s'écoule-t-il entre le moment où nous soumettons une proposition à un bailleur potentiel et le moment où nous recevons une réponse ? Ces questions sont des indicateurs de performance à prendre en compte lors de la constitution de la base des parties prenantes :

- ◆ Nombre de bénévoles recrutés (taux d'adhésion)
- ◆ Nombre de donateurs acquis sur nombre de sollicitations (taux de réponses)
- ◆ Conversion de bénévoles en bailleurs, ou de donateur d'un jour à un bailleur régulier (taux de conversion)
- ◆ Pourcentage de donateurs qui ne renouvellent pas les cadeaux annuels (taux d'attrition)
- ◆ Temps écoulé entre la soumission de la proposition et la réponse des bailleurs (temps de traitement ou temps de réponse)

Indicateurs de Performance

- 1. Retour sur investissement (RSI) :** permet de savoir si une campagne spécifique de mobilisation de ressources a gagné ou perdu de l'argent.
(+) Le retour sur investissement : le budget de mobilisation de ressources a été correctement investi
(-) Retour sur investissement : dépenses excessives
- 2. Coût d'acquisition :** permet d'utiliser les ressources de manière efficace
- 3. Temps de réponse :** renseigne sur la qualité de votre base de données ainsi que votre matériel de campagne de souscription et compétences
- 4. Moyenne des dons :** fournit le chiffre moyen à partir duquel les bailleurs actuels sont prêts à soutenir votre effort; donne un point de départ pour dresser un diagramme des dons réaliste; indique si le niveau actuel de dons provenant de vos bailleurs actifs sera en mesure de subvenir à vos besoins
- 5. Taux d'attrition :** donne une idée du nombre de nouveaux bailleurs à acquérir par an pour compenser les pertes

Pourquoi le suivi ?

Il y a de nombreux avantages liés au suivi de l'action de mobilisation de ressources :

- ◆ Les données collectées dans le cadre d'un effort de suivi des performances en cours peuvent vous alerter sur des problèmes tels que les dépenses excessives. Elles vous permettent ainsi d'adapter ou de modifier vos stratégies
- ◆ Cela démontre le niveau de responsabilité de votre organisme
- ◆ L'apprentissage continu et la flexibilité contribuent à l'amélioration des résultats

Développement d'un plan de suivi et d'évaluation

1. Décider de ce qu'il faut surveiller

- ◆ Identifiez vos indicateurs. Les indicateurs sont des mesures qualitatives et quantitatives qui montrent de quelle manière vous avancez vers vos objectifs. Il y a des indicateurs à court terme, à long terme, ainsi que des indicateurs de processus et de résultats.
- ◆ Les indicateurs que vous choisissez doivent être pertinents par rapport aux objectifs fixés. Si le but est d'obtenir des fonds pour entreprendre une nouvelle phase d'un projet en cours, il faut suivre les réponses des bailleurs aux propositions de financement ET NON la publicité sur vos bons résultats.

2. Déterminer le moment pour commencer le suivi

- ◆ Le calendrier dépend en grande partie des indicateurs que vous définirez et le résultat du processus que vous vérifiez. Par exemple, à partir de quand serait-il raisonnable d'attendre les réponses d'un publipostage ? Prendre en compte l'efficacité de votre service de poste local.

3. Déterminez qui va assurer le suivi et comment

- ◆ Quelles seront vos sources d'information ? Qui va vous les fournir ?
- ◆ Quels outils ou méthodes utiliserez-vous pour obtenir les informations ? Prévoir entretiens, visites et rapports financiers
- ◆ Qui sera en charge du rapport de suivi ? Quel canevas sera utilisé ?

4. Assurez-vous que le suivi est effectif

- ◆ Communiquez sur les avantages offerts aux utilisateurs. Beaucoup de personnes trouvent difficile d'assurer simultanément la mise en œuvre et le suivi. Cela implique du travail supplémentaire, mais cela en vaut la peine car les enseignements à tirer du suivi de l'information sont inestimables pour les projets futurs.
- ◆ Vous n'avez pas besoin de réinventer la roue, utilisez les réunions d'équipes ou les autres procédés déjà existants pour faire le point sur l'avancement.

Outils de suivi : quelques exemples

Registre des propositions : Suivi de l'état d'approbation des requêtes de financement

Vous pouvez utiliser le registre des propositions pour mesurer, en moyenne, combien de temps s'écoule à partir du moment où une proposition est présentée, puis révisée et le moment où elle est enfin (vous l'espérez) approuvée. Vous pouvez ensuite déterminer le schéma de traitement ou le temps de réponse de chaque bailleur. Cette information vous aidera à mieux gérer votre soumission en termes de temps, afin de ne pas vous y mettre seulement lorsque des problèmes de trésorerie surviennent. Elle permet également une meilleure gestion du temps. Si vous suivez également les concepteurs des propositions, vous serez en mesure de savoir quel membre du personnel fait les propositions qui sont le plus souvent approuvées. Si le développement du projet est un indicateur de performance de votre personnel, voici l'un des moyens pour évaluer les résultats.

Si vous aviez ce registre de propositions, comment l'utiliserez-vous ? Qui serait chargé de résumer périodiquement les informations et de les rapporter au reste de l'équipe ?

Le genre de graphique (ci-dessous) indique l'avance que vous avez par rapport au planning de votre événement, ou si vous êtes déjà très en retard sur certaines activités et si vous devez faire des ajustements.

Proposition N°	Date de soumission et soumissionnaire	Titre	Soumis à	Statut	Remarques (valeur, durée du projet, etc.)
001	(date? nom du l'employé)	Étude de la taille et du profil des ménages dirigés par des femmes en Maharashtra rural	CRDI-SARO	Approuvé (date) Refusé (date) Révision (date)	Ressources (roupies) 2,88 millions Durée du projet : 36 mois

En synthétisant les données, vous pouvez mesurer, en moyenne, combien de temps s'écoule entre la soumission d'une proposition, sa révision puis son approbation. Si vous savez s'il faut, en moyenne, plusieurs mois aux bailleurs de fonds pour répondre, vous pouvez alors mieux planifier votre proposition. Cela permet également une meilleure gestion du temps. Si vous suivez également les auteurs des propositions, vous serez en mesure de savoir quel membre du personnel fait les propositions qui sont le plus souvent approuvées. Si le développement du projet est un indicateur de performance de votre personnel, voici l'un des moyens d'en évaluer les résultats.

Si vous aviez ce registre de propositions, comment l'utiliserez-vous ? Qui serait chargé de résumer périodiquement les informations et les rapporter au reste de l'équipe ?

Plan d'activités : suivi de l'état d'avancement des tâches selon le calendrier*

Activité/Tâche	Personnel clé	Ressources nécessaires	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. mise à jour des listes de diffusion	Directeur du développement durable	Fournitures de bureau	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2. consultations/ réunions	Directeur de programme													
3. impression de billets	Directeur du développement durable	Fonds pour les fournitures			x									
4. tri des bailleurs pour publipostage / courriers personnalisés	À faire					x								
5. adressage des enveloppes pour publipostage	À faire						x							
6. distribution de billets	À faire						x							
7. suivi des paiements	À faire							x	x	x	x			
8. accusés de réception des chèques et paiements en liquide (préparation des reçus officiels et cartes de remerciements)	Directeur du développement durable, Secrétaire, Personnel administratif										x			
9. réunions/planification du programme de l'évènement	Directeur de programme								x					
10. conduite effective de l'évènement	Conseil d'administration et personnel											x		
11. accusés de réception des paiements	Directeur du développement durable / Directeur Administratif											x	x	x
12. évaluation des résultats en conseil d'administration	Directeur de programme/membre du conseil d'administration												x	

Tableau des recettes et des dépenses : Indique les écarts de Budget* et le retour sur investissement pour un évènement donné

Source	Revenu brut prévu	Revenu brut effectif	Variation	Dépenses budgétisées	Dépenses effectives	Variation
Frais d'enregistrement	700	528 \$				
Billets de tombola	500	465 \$				
Parrainages	1 500	2 200 \$				
Dons en nature	2 700	1 080 \$				
TOTAL	5 400	4 273 \$	-21%	468 \$	2 220 \$	-36%

Retour sur investissement

Revenu brut effectif sur Dépenses effectives

$$4,273 / 2,220 = 1.9$$

Revenu net prévu

Revenu brut prévu moins Dépenses Budgétisées

$$5,400 - 3,468 = 1.932$$

Revenu net réel

Revenu brut réel moins Dépenses Effectives

$$4,273 - 2,220 = 2,053$$

Variation : + 6%

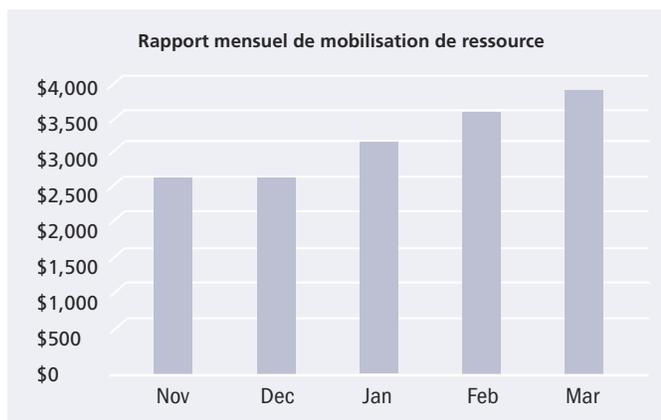
en termes de revenu brut, environ 21% en moins. Pourtant, non seulement a-t-il enregistré un retour sur investissement positif, mais plus important encore, il a dépassé son objectif de bénéfice net de 6%. L'évènement a été en mesure d'atteindre cet objectif en maîtrisant ses dépenses. En fait, les dépenses réelles ont été inférieures de 36% au montant budgétisé. D'autre part, retenez qu'en général le fait de surestimer ou de sous-estimer les budgets avec des écarts très importants n'est pas une bonne pratique de gestion.

Suivant l'exemple hypothétique d'évènement spécial ci-dessus, l'évènement s'est-il bien déroulé ? Cela dépend de vos indicateurs. Même avec plusieurs sources de revenus, cet évènement n'a pas atteint sa cible

* Un écart est la différence entre le montant prévu et le montant effectif, exprimé en pourcentage du montant prévu. Un nombre positif indique que l'écart est supérieur au montant prévu, un nombre négatif indique qu'il est inférieur au montant prévu.

Graphique cumulatif mensuel : indique les fonds collectés pour une campagne donnée

Exemple : total des fonds collectés par mois
(Campagne de financement / suivi des dons majeurs)



Ce type de graphique vous permet de déterminer l'évolution des montants collectés sur une période donnée. Il indique le taux d'augmentation par mois et peut également suggérer des tendances saisonnières pour les dons ou les moments de l'année où les montants sont les plus élevés. Une variante de ce graphique peut indiquer le nombre cumulé des bailleurs sur une période donnée.

Organisation de la mobilisation des ressources

Maintenant, c'est la phase d'exécution des tâches. Cette section présente les éléments nécessaires pour institutionnaliser le processus de mobilisation de ressources : déterminer les principales personnes impliquées, le rôle indispensable du conseil, les systèmes qui doivent être mis en place avant qu'un centime ne soit recueilli et mettre en place une base de données qui supporte les objectifs de votre plan de mobilisation de ressources.

S'assurer que les personnes et les systèmes sont bien prêts

Dès le début, ce guide a postulé que la mobilisation de ressources est un processus de gestion. Cela signifie que de telles activités ne peuvent pas fonctionner dans un vide au sein de votre organisme. Elles ne peuvent pas non plus être mises en œuvre par une seule personne ni être absorbées par une seule unité qui est probablement déjà surchargée avec d'autres fonctions.

Les ressources financières constituent l'élément moteur de votre organisme et vos dirigeants ont besoin d'institutionnaliser les systèmes qui font que l'environnement de votre organisme soit propice à la mobilisation de ressources et à la création de partenariats. Avant toute chose, les membres de votre organisme doivent reconnaître la nécessité d'une mobilisation des ressources et susciter un engagement à entreprendre

cette tâche. Avec la baisse de l'aide étrangère et le fait que des centaines de milliers d'organismes à but non lucratif se disputent ces ressources limitées, vous devez démontrer un certain niveau de dévouement au processus de mobilisation de ressources afin de travailler pour la réalisation de l'objectif urgent qu'est la stabilité financière.

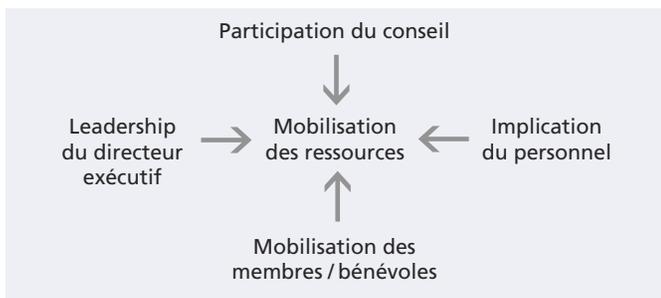
Votre organisme doit faire en sorte que cet engagement dans la mobilisation de ressources soit rendu opérationnel par l'élaboration de politiques, de procédures et de systèmes très clairs. Vous devez aussi être disposés à investir un montant proportionné dans les ressources humaines, techniques ou matérielles pour rendre vos activités plus efficaces. Des exemples de politiques permettraient d'établir des directives claires qui aideraient à savoir où mobiliser des ressources et la façon de refuser poliment les dons de particuliers ou d'organismes dont les valeurs peuvent être en contradiction avec les vôtres. De même, des exemples d'investissements seraient : une allocation d'un budget spécifique pour la création d'une base de données, l'embauche d'un agent de développement ou de mobilisation de ressources, la production de matériel de communication, etc.

Qui le fera ? La mobilisation de ressources : un travail d'équipe

La mobilisation de ressources est souvent considérée comme étant entièrement de la responsabilité du chargé de la levée de fonds. Mais un examen des tâches montre que chaque membre de l'organisme y a un rôle à jouer :

- ◆ L'intendance est gérée par le département des finances et de la comptabilité. Cela implique une comptabilité transparente des recettes et l'établissement de reçus et preuves ou attestations nécessaires.
- ◆ L'identification de bailleurs potentiels peut être faite par n'importe qui dans votre organisme puisque vous traitez avec vos communautés respectives. L'agent administratif peut être en contact avec des fournisseurs qui peuvent être en mesure de vous faire des dons. Les agents de programme peuvent rencontrer des organismes de financement et des représentants d'entreprises étant donné qu'ils s'affairent à l'exécution de votre programme.
- ◆ L'engagement et les demandes sont du ressort de l'unité de mobilisation de ressources et de la cellule de communication en partenariat avec la direction et le conseil d'administration.

La mobilisation de ressources est un travail d'équipe. Chaque membre de l'organisme devrait être formé pour participer au processus. Pour qu'elle soit réussie, il faut une aptitude du directeur exécutif, l'implication du chef ou agent de mobilisation de ressources et du personnel, l'engagement du conseil et enfin la mobilisation des bénévoles.



L'engagement d'un organisme dans la mobilisation de ressources se vérifie par sa reconnaissance de la nécessité de mobiliser des ressources, d'établir des priorités et des politiques institutionnelles de mobilisation de ressources et de rassembler des moyens pour soutenir les ressources humaines, les systèmes et les structures nécessaires afin d'atteindre les objectifs de mobilisation de ressources à long terme.

L'équipe de mobilisation de ressources

L'équipe de mobilisation de ressources est souvent composée du directeur exécutif, du chef ou agent de la mobilisation de ressources et du comité de mobilisation de ressources au niveau du conseil d'administration.

Le directeur exécutif

Le travail d'équipe a besoin d'un capitaine qui dirige et encourage tous les membres de l'équipe à jouer leur rôle. Dans un organisme, bien que chacun doit participer dans une certaine mesure au processus de mobilisation de ressources, il est impératif que le directeur exécutif fasse respecter certaines mesures qui consistent essentiellement à mettre en œuvre et rendre opérationnels les politiques, les recommandations et les mandats formulés au niveau du conseil. Le plus souvent, le directeur exécutif est considéré comme "l'interface" de l'organisme. Il est responsable des rencontres avec les principaux bailleurs et organismes de financement.

L'agent de mobilisation de ressources

L'équipe de développement ou de mobilisation de ressources est idéalement dirigée par l'agent chargé de la mobilisation de ressources. Ce poste au sein de l'organigramme indique que l'organisme s'est engagé à institutionnaliser ses fonctions de mobilisation de ressources.

Les tâches de l'équipe de mobilisation de ressources comprennent :

1. La planification de la mobilisation de ressources
2. La gestion du processus de mobilisation de ressources
3. L'examen de l'historique des bailleurs
4. La prise en compte des idées et de la vision des membres du conseil d'administration
5. L'assistance à la sollicitation de dons majeurs
6. La gestion des employés et des bénévoles
7. Le rôle de contacts pour l'organisme
8. La proposition de bailleurs potentiels
9. Le développement de stratégies

L'équipe peut être composée d'un personnel dédié aux fonctions de mobilisation de ressources ou de membres de comités ad hoc spéciaux

constitués des membres de l'organisme, de bénévoles et d'autres personnes impliquées.

L'équipe doit toujours être prête à offrir son soutien technique, même si elle est sollicitée dans un domaine qui n'est pas de son ressort. L'équipe est principalement en charge de la gestion d'une campagne de publipostage direct, l'envoi d'accusés de réception, la préparation de kits de présentation qui seront utilisés par les membres du conseil d'administration lors de leurs rencontres avec des bailleurs potentiels et d'autres tâches pouvant aider à préparer le terrain pour la communication avec les bailleurs. L'équipe de développement supervise le processus de gestion des bailleurs. Elle se déplace en tandem avec le directeur exécutif, le conseil d'administration et d'autres employés qui ne sont pas directement impliqués dans la collecte de fonds.

Les qualités d'un bon collecteur de fonds ? *

- ◆ Intégrité irréprochable
- ◆ Aptitude à bien écouter
- ◆ Capacité à motiver
- ◆ Forte détermination
- ◆ S'intéresser aux gens
- ◆ Fortes attentes
- ◆ Fortes attentes
- ◆ Persévérance
- ◆ Présence
- ◆ Qualité de leadership.

L'importance d'un conseil travailleur

Les membres du conseil d'administration d'un organisme sont généralement considérés comme ses champions puisque la plupart d'entre eux bénéficient d'un certain statut au sein de la société et disposent d'un vaste réseau d'amis et de partenaires qui peuvent être prêts à appuyer l'organisme dans sa quête de développement. Toutefois, il est inévitable que certaines personnalités charismatiques du conseil assument les responsabilités de première ligne tandis que d'autres membres sont plus à l'aise en fournissant des contacts et de bons conseils.

Dans ses prérogatives, le conseil doit entre autres :

- ◆ Assurer l'existence juridique de l'organisme
- ◆ Garantir une plus large représentation de l'organisme (dans la communauté)
- ◆ Assurer la bonne marche de l'organisme et le maintien de sa vision et de sa mission, superviser les programmes et définir les politiques, planifier les objectifs et stratégies, gérer l'embauche, évaluer et juger le travail du président/directeur général, puis gérer et sécuriser les ressources
- ◆ Évaluer sa propre composition et sa performance.

Politiques de mobilisation de ressources

Un organisme qui se lance dans la mise en œuvre de programmes de mobilisation de ressources doit, au niveau de son conseil, débattre et décider des politiques de mobilisation de ressources et des restrictions. En guise d'exercice pratique, terminer les phrases suivantes :

- ◆ Notre organisme travaillera en partenariat avec...
- ◆ Notre organisme ne sera pas partenaire avec...
- ◆ Après avoir reçu des contributions financières ou en nature, notre organisme...

* "Born to Raise" par Jerald Planas, a survey of 2,700 professional fund raisers (une enquête auprès de 2.700 collecteurs professionnels de fonds)

- ◆ Les fonds recueillis par notre organisme seront utilisés pour...
- ◆ Notre organisme reconnaîtra ses partenaires par...
- ◆ L'élaboration de la politique de mobilisation de ressources de notre organisme est du ressort de...

Rappelez-vous que...

L'UNICEF ne peut pas accepter des dons d'entreprises spécialisées dans les produits pour nourrissons, la fabrication d'armes, la production de tabac et de boissons alcoolisées et celles qui emploient des enfants.

GREENPEACE n'accepte que les contributions venant de particuliers.

L'ARMÉE DU SALUT n'utilise qu'au plus 30% de chaque don pour des frais administratifs et généraux.

ASIAN INSTITUTE OF MANAGEMENT (Institut Asiatique de Gestion) envoie des remerciements à ses bailleurs de fonds dans les sept jours qui suivent la réception des dons.

Le COPES du Bénin qui fait des recherches dans les domaines de l'environnement et de la santé n'accepte pas de contributions en provenance d'entreprises polluantes.

Mise en place d'un conseil pour la mobilisation de ressources

Les conseils d'administration connaissent aussi une évolution. Certains organismes sont nés de la vision d'un individu. Ce dernier rassemble un conseil uniquement pour se conformer aux lois. Au début, les membres du conseil peuvent ainsi ne pas avoir de réelles responsabilités et constituent juste un "conseil sans rôle majeur".

Des organismes débutants peuvent avoir des conseils composés d'amis qui veulent s'imposer dans un secteur. Très souvent, ils sont des professionnels dans le même domaine et ont plus tendance à s'intéresser à l'aspect programmatique de l'organisme. Ils tendent à exercer toutes les tâches quotidiennes, mettant souvent de côté leur rôle dans la gouvernance pour se concentrer sur les objectifs à court terme.

Avec le temps, le conseil est devenu un organe plus représentatif ou "intermédiaire" avec une représentation plus diversifiée. Les professionnels du secteur concerné ne constituent plus la majorité du conseil d'administration. Des domaines de compétence non représentés dans le passé sont maintenant invités à partager leur conseils et expertises sur des sujets d'importance tels que : la banque et les finances, le marketing, le développement des ressources humaines, les relations avec la presse, etc.

Un conseil d'administration "mature" participe activement à l'élaboration des politiques, la planification des stratégies et la production de ressources. À ce stade, les discussions ne sont plus au niveau des opérations ou de la mise en œuvre mais plutôt au niveau politique. La mise en œuvre relève du domaine du directeur exécutif et du personnel, le conseil se chargeant de mener l'organisme vers l'accomplissement de sa vision.

Dans le profil des membres devant composer votre conseil d'administration nous vous suggérons de tenir compte de quatre éléments essentiels :

- ◆ **Le Temps** : Vous avez besoin de membres qui soient en mesure de consacrer du temps à l'organisme, donc d'assister aux réunions obligatoires indiquées dans les statuts de l'organisme.
- ◆ **Le Talent** : Les membres de votre conseil d'administration doivent réunir une palette de compétences. Selon les besoins de l'organisme au moment du recrutement, un avocat sera en mesure de fournir des conseils juridiques pour les transactions et contrats ; une célébrité fera connaître l'organisme au public ; un banquier spécialisé en investissement donnera des conseils pour faire travailler le capital de l'organisme.
- ◆ **Les Ressources** : Votre conseil d'administration a besoin de membres qui apportent des ressources à l'organisme. Il peut s'agir de leurs propres ressources ou celles de personnes ou entités auxquelles ils peuvent vous faire accéder.
- ◆ **La Confiance** : Votre conseil a besoin de membres qui font confiance à l'organisme. Un membre du conseil qui ne défend pas l'organisme ne sera pas très utile.

Rappelez-vous que...

- ◆ Le conseil d'administration est un organe constitutif de l'organisme. Ses membres ont besoin de comprendre les rôles et les responsabilités liées à la mobilisation de ressources.
- ◆ La planification et la préparation aident à bien mener la campagne (de mobilisation de ressources).
- ◆ Des lignes directrices doivent être en place avant la mise en œuvre de la mobilisation de ressources.
- ◆ La précampagne et les tâches « obscures » exigent que vous fassiez attention aux détails.

Le tableau de profil des membres du conseil d'administration est un bon outil d'évaluation. Il permet de voir à la fois les zones sous-représentées au niveau du conseil et les zones surreprésentées. Il démontre également la capacité du conseil à faire accéder à des ressources. Le tableau montre aussi l'engagement des membres et leur adhésion aux objectifs de votre organisme.

Le tableau de profil du conseil

Le tableau de profil du conseil peut être adapté aux intérêts spécifiques de l'organisme. Bien qu'il aborde les principaux éléments et la diversité exigés par la plupart des organismes à but non lucratif, votre conseil, en fonction de son envergure, peut avoir besoin d'autres talents tels que la formation médicale, l'expérience artistique, etc.

Le tableau de profil du conseil permet de guider les organismes dans l'évaluation de la composition de leur conseil d'administration. Des exemples sont présentés ici.

1. Citez les membres du conseil par leur nom et par la durée de leur mandat et cochez leurs compétences. Évaluer ensuite les forces et les faiblesses des membres actuels du conseil. Les faiblesses vous permettront d'identifier les profils des compétences nécessaires et des membres à recruter, s'il y a des compétences manquantes.

TALENT (Compétences et expérience)	John Jusqu'en 2009	Ahmed Jusqu'en 2010	Miriam Jusqu'en 2008	Lila Jusqu'en 2011
1. Business & Planning	√	√		
2. Politique/Gouvernement			√	
3. Media		√		
4. Gestion personnelle	√	√	√	√
5. Législation		√		√
6. Groupes de communauté/ Services sociaux	√			√
7. Gestion financière		√		
8. Groupe religieux	√		√	
9. RP/Marketing		√		√

2. Sur la base des ressources, vérifiez que chaque facteur s'applique à un membre du conseil. Même si les organismes souhaitent que les membres de leurs conseils aient tous des ressources personnelles, ceux qui ont accès aux institutions et aux personnes ayant des ressources sont toujours les bienvenus.

RESSOURCES (mobilisation de ressources)	John	Ahmed	Miriam	Lila
1. Fera une contribution	√	√	√	√
2. Contribuera aux services	√			
3. Aidera à la collecte de fonds	√		√	√
4. Est en contact avec des personnes	√	√		√
5. Doit avoir des relations avec des entreprises/fondations			√	
6. À des ressources personnelles	√	√	√	√

3. En fonction des facteurs « temps » et « confiance », classer les membres du conseil pour chaque catégorie : Bien (B), Moyen (M) ou Faible (F). Idéalement, le conseil doit avoir plus de (B) que de (F) dans le tableau des membres. Si le conseil enregistre plus de (F) dans le facteur "temps", cela indique une difficulté dans la réalisation du quorum lors des réunions. Ainsi l'organisme doit chercher de nouvelles recrues qui permettront de contrebalancer les "faibles".

TEMPS & CONFIANCE (B – bien, M – moyen, F – faible)	John	Ahmed	Miriam	Lila
1. Statut au sein de la communauté	M	B	B	B
2. Capacité managériale	M	B	B	F
3. Capacité à aider à la collecte de fonds	M	M	B	B
4. Influence au sein de la communauté	M		B	B
5. Capacités communicationnelles	B	M	F	F
6. Intérêt au programme	B	M	M	M

Bénévoles

Les bénévoles peuvent être d'excellents ambassadeurs pour la mission de votre organisme et ses valeurs. Ils lui donnent de la crédibilité et sont plus susceptibles, par pur engagement et passion, de lui « amener des amis ». Ils peuvent aussi apporter l'aide nécessaire pour soulager le personnel surchargé de travail. À un prix négligeable, ou même gratuitement, les bénévoles peuvent s'investir dans votre organisme. Ils constituent, en tous les cas, un complément inestimable à vos ressources humaines.

Les systèmes nécessaires dans la mobilisation de ressources

Maintenant que vous savez qui doit assurer la mobilisation de ressources, il vous reste à savoir comment s'y prendre. Les systèmes suivants doivent être mis en place avant la collecte des fonds.

Le suivi des coûts. Dès qu'elles sont engagées, un bon processus d'enregistrement de toutes les dépenses doit être mis en place et non pas seulement à l'issue d'une campagne de mobilisation de ressources. Ainsi, vous pouvez être alertés à tout moment, d'un excédent de dépenses sur une campagne particulière.

La réception des contributions. Il faut mettre en place un système d'accréditation de cartes de crédit, de gestion des reçus officiels disponibles, d'arrangements avec les banques pour le traitement efficace des bordereaux de dépôt.

L'enregistrement des contributions. Il faut assurer l'enregistrement (manuel ou automatique) de toutes les contributions. Cela rend possible la fourniture, à tout moment, de rapports exacts et mis à jour.

La réalisation. Il faut envoyer des lettres avec accusé de réception aux bailleurs, dans une période définie. Beaucoup d'organismes ont un mode opératoire d'envoi de cartes, de lettres et de reçus officiels à leurs bailleurs qui nécessite un délai de 7 à 14 jours ouvrables.

L'analyse. Il faut un système pour analyser les dons et les coûts moyens par acquisition avant la collecte réelle des fonds.

Utiliser une base de données des donateurs

Une base de données est un agrégat de données qui prend en charge les besoins en information d'un groupe d'utilisateurs précis. Une mobilisation de ressources ou base de données des bailleurs est une collection de noms, d'adresses, d'informations, de contacts, d'historiques des contacts et éventuellement d'autres renseignements personnels relatifs à un donateur. Elle peut vous renseigner sur la façon dont les bailleurs ont été approchés, le montant moyen, la fréquence et le total de leurs dons.

Fonctions d'une base de données

Une base de données des donateurs bien gérée n'est pas simplement une liste de noms et de coordonnées des participants à votre campagne de publipostage direct ou à vos événements spéciaux. En fonction de vos besoins, cette base de données peut être conçue pour vous aider à atteindre, de manière stratégique, vos objectifs de mobilisation de ressources.

Une base de données des donateurs :

- ♦ est un outil d'évaluation du rapport coût-efficacité et du marketing responsable

- ◆ a la capacité de vous aider à cibler les bailleurs potentiels
- ◆ vous aide à envoyer le bon message à la bonne personne et au bon moment
- ◆ vous aide à identifier les bailleurs prêts à aller au sommet de votre pyramide de mobilisation de ressources et les contributeurs ou bénévoles prêts à se convertir en bailleurs réels
- ◆ vous aide à fidéliser les bailleurs en entretenant avec eux des relations fondées sur les informations pertinentes que vous avez sur eux.

Vos besoins en information vous dicteront le niveau de sophistication dont vous aurez besoin pour votre système de base de données. Par exemple, si vous n'avez que 12 bailleurs, le travail de mise à jour de la liste ne nécessitera pas de logiciels de haut niveau. Excel ou un quelconque autre logiciel tableur suffira pour faire le travail. Vous devez également considérer le niveau de sécurité pour les personnes pouvant accéder à la base de données et la configuration de votre matériel informatique.

Créer ou améliorer votre base de données

Dans le processus de création ou d'amélioration de votre base de données prenez les mesures suivantes :

1. Déterminez comment vous voulez que votre système fonctionne. Quel est l'usage principal de votre base de données ? Est-ce pour aider à l'envoi de correspondance ? Est-ce pour assurer le suivi et la mise à jour des informations au-delà des adresses et numéros de téléphone ? Souhaitez-vous séparer votre base de données des autres bases de données institutionnelles telles que celles mises en place pour la gestion des membres, des bénévoles ou des fournisseurs ? Qui devrait être autorisé à accéder à la base de données ?
2. Revoquez les besoins en ressources. Avez-vous suffisamment de connaissances pour créer un système interne, former le personnel pour la maintenance et la résolution des problèmes ? Avez-vous besoin d'un consultant ? Avez-vous besoin de mettre à jour vos systèmes informatiques ?
3. Concevez votre système. Que doit contenir chaque fichier ? Quels sont les domaines nécessaires ? Quels types de données manipulez-vous : comptes-rendus manuels, textes bruts, fichiers tableurs ? Comment voulez-vous rechercher vos données - par nom de famille, par organisme, par anniversaire ?
4. Procédez à des essais. Votre système fonctionne-t-il ? Pouvez-vous trier et regrouper les données selon des informations spécifiques, par exemple, afficher tous les donateurs masculins qui ont fait un don de 100 dollars ou plus au moins une fois ? Pouvez-vous imprimer vos données ?
5. Sauvegarde des données. Mettez en place des systèmes de saisie des données afin que les différents encodeurs de données respectent exactement le même format.
6. Analyse et perfectionnement. Testez à plusieurs reprises pour vérifier si vous pouvez générer l'information exacte dont vous avez besoin.

Exigences de la base de données

Votre base de données nécessite un matériel adéquat (ordinateur, mémoire, imprimantes), des logiciels (logiciels de gestion des bailleurs), des données (informations sur les bailleurs), du personnel (pour coder les informations) et des procédures (règles et procédures suivies pour que les saisies se fassent correctement).

L'utilité de la gestion des bases de données est de comprendre et de répondre aux besoins explicites et implicites de vos bailleurs et partenaires. Il s'agit d'un processus inévitable, intensif et délibéré de recueil, d'organisation et d'utilisation des informations pour atteindre vos objectifs. Il n'y a pas de raccourcis.

En conclusion...

Ce guide est un document qui traite de :

1. l'examen d'un plan stratégique adapté aux organismes
2. l'identification des cibles pour la mobilisation de ressources
3. l'identification et l'élargissement des parties prenantes
4. l'élaboration des messages clés
5. la sélection des vecteurs de mobilisation de ressources
6. le suivi de la mobilisation de ressources

Chacune de ces étapes a été conçue pour permettre à votre organisme (à but non lucratif) d'établir son programme de mobilisation de ressources, de savoir le montant à mobiliser et ceux qui s'intéressent à vos programmes, de connaître ce que représente votre organisme dans la société, d'identifier les campagnes qui auront les meilleurs résultats dans la mobilisation de ressources et de savoir si tous vos efforts ont été récompensés.

Il met également en exergue plusieurs études de cas à partir d'organismes de recherches pour le développement en Afrique de l'Ouest qui ont testé certains de ces concepts. Ils ont fait des erreurs dans leur démarche et en ont tiré des leçons. Cet apprentissage peut vous servir dans le lancement de vos propres programmes, adaptés à vos besoins. C'est bien de travailler dur pour mobiliser des ressources mais c'est encore mieux de travailler de façon intelligente, avec une stratégie en place. Cela vous aidera à minimiser les pertes et à maximiser les gains.

Et le message très important à retenir après avoir parcouru ce guide est : la mobilisation de ressources n'est pas uniquement une question d'argent. Il s'agit d'une mission, de votre engagement pour cette mission et des mesures que vous prenez pour amener les autres à soutenir sa réalisation.

Venture for Fund Raising et le CRDI ont le profond espoir que vous profiterez de tout ce que ce guide a à offrir. Que vous l'utiliserez à bon escient, en ferez profiter les autres et que vous continuerez à rendre ce monde meilleur. De telles actions sont inestimables.

Annexe 1 :

« Vendre » la recherche aux bailleurs

Contexte

L'auteure, Katherine Hay, se retrouve généralement à la fois du côté des bailleurs et des bénéficiaires. Travaillant pour un organisme de financement qui étudie les propositions, elle rencontre les bénéficiaires et, en même temps, prend part au processus de sélection et de collaboration avec ces derniers. Elle passe presque la moitié de son temps avec les bénéficiaires et l'autre moitié avec une équipe du CRDI chargée d'administrer ses propres activités de mobilisation des ressources et de partenariat. Ce texte est adapté de matériel développé dans le cadre d'un atelier de formation.

Conseils pour la « vente » de la recherche aux bailleurs

Les conseils suivants mettent l'accent sur la « vente » de la recherche aux bailleurs internationaux qui fait partie de toute stratégie de mobilisation des ressources.

1. Effectuez votre recherche

Trouvez les bailleurs les plus prometteurs et qui travaillent le plus dans votre secteur. Essayez de déterminer les éléments suivants concernant vos bailleurs :

- ◆ Leur concentration géographique et thématique (zones et domaines dans lesquels ils travaillent)
- ◆ Leurs nouveaux centres d'intérêt (les bailleurs sont souvent attentifs aux projets portant sur des domaines où leur intérêt est croissant et où ils n'ont pas nécessairement de l'expertise ou des partenaires)
- ◆ Leurs mots à la mode / comment ils utilisent le langage (exemple : la gouvernance, les moyens de subsistance)
- ◆ Leurs modalités de financement (la manière dont ils financent, quels sont leurs mécanismes et modalités de financement)

L'Internet peut être un excellent point de départ. Les rapports annuels et les ambassades locales peuvent aussi être un bon moyen pour commencer. Il existe également des services en ligne pour connaître les appels à propositions.

N'ayez pas peur de poser des questions. Beaucoup d'organismes pour le développement ont une adresse pour les informations générales. Si vous avez encore des questions après avoir fait vos recherches, envoyez un courriel et demandez plus d'informations, mais faites attention de ne pas abuser du temps des autres. Si le site Internet explique de façon claire et détaillée le processus de financement, ne leur faites pas perdre de temps juste pour qu'ils vous informent.

Ne supposez pas que tous les bailleurs sont les mêmes ! Essayez de comprendre leurs différentes motivations et approches.

Le CRDI, par exemple, reçoit un grand nombre de demandes et de propositions qui n'ont absolument rien à voir avec son mandat.

Une ONG fortement désireuse de travailler avec le CRDI avait envoyé des courriels à plusieurs reprises, et fait parvenir son rapport annuel. Lors d'un rendez-vous qu'elle obtint enfin, les représentants de ladite ONG sollicitèrent le soutien du CRDI pour une crèche (école maternelle). Ils n'avaient ni questions relatives à la recherche ni identifié un lien quelconque avec les programmes du CRDI. Lorsqu'il leur fut expliqué que le Centre ne finançait pas ce type d'activités, ils soutinrent que leur projet était tout de même important et que le CRDI devrait le financer. Cette ONG a bien évidemment perdu du temps et de l'énergie.

2. Commencez

Ne laissez pas la recherche vous paralyser – commencez. Lancez-vous avec le ou les deux bailleurs les plus prometteurs. Obtenir ne serait-ce qu'un seul soutien au début, constitue déjà un gros avantage.

- ◆ Postez ou envoyez par courriel votre note conceptuelle ou proposition (ENVOYEZ LA À UNE SEULE PERSONNE !!!)
- ◆ Rendez visite (cela peut nécessiter un certain nombre d'appels et de lettres pour l'organiser, mais la plupart des gens accepteront de vous rencontrer si vous allez vers eux) (le CRDI, par exemple, exige d'abord une lettre pour voir s'il y a lieu de se réunir mais aussi pour éliminer les moins sérieux).
- ◆ Participez aux conférences et aux réseaux.
- ◆ Traitez chaque bailleur que vous rencontrez comme un partenaire stratégique potentiel jusqu'à preuve du contraire. Ceci est particulièrement vrai dans les conférences ou les événements de réseautage.

Un jour, l'auteur était à une conférence où un participant lui demanda si elle était une étudiante. Elle lui répondit que si sa question était de savoir si elle était là pour apprendre, alors oui, elle était effectivement là comme étudiante ! En entendant cela, la personne l'envoya balader sans ménagement. Plus tard dans la journée, ils se retrouvèrent au sein d'un panel, et il apparut que le participant représentait un organisme qui avait une note conceptuelle à soumettre au CRDI. Par la faute d'un participant qui s'est montré désagréable, cet organisme a perdu une occasion d'établir un contact positif avec un bailleur potentiel.

3. Soyez prêts... Et écoutez !

Les personnes que vous pourriez être amenés à rencontrer peuvent en savoir beaucoup sur votre projet, votre organisme et votre région ou au contraire ne rien en savoir. Ne faites pas de supposition. Soyez prêts à leur donner toutes ces informations de manière claire et concise. Posez également des questions et écoutez les réponses afin de savoir comment faire votre présentation. Si vous savez qui vous allez rencontrer, trouvez sur Internet des informations à leur sujet. Cela peut vous être d'une grande utilité au cours de votre rencontre.

De manière générale, attendez-vous à ce qu'ils soient débordés, à court de personnel. Cela suppose que vous devrez faire un travail préparatoire. Préparez-vous également aux questions évidentes auxquelles la plupart des bailleurs s'intéressent (l'égalité de genre, l'impact sur l'environnement,

l'impact sur les politiques, etc.). Si vous n'avez pas de réponse, évitez de « bluffer » – dites simplement que vous reviendrez vers eux avec l'information demandée. C'est aussi un bon moyen d'assurer le suivi et de maintenir le contact.

Apportez plusieurs copies des différents documents et notamment les résumés exécutifs. Assurez-vous que vous obtenez tous les noms et coordonnées et essayez de quitter la réunion sur un point d'action clair.

Utilisez, à bon escient, les personnes les plus influentes de votre organisme. Leur nom pourrait vous aider à obtenir une rencontre. Il faudra cependant leur donner l'argumentaire (ou ils ont besoin d'être bien informés à ce sujet) pour vous assurer que cela va au-delà d'une rencontre de courtoisie. Déterminez à l'avance qui va faire quoi et pensez à la dynamique de votre organisme.

4. Établir des partenariats locaux

Créez de solides partenariats locaux et soyez en mesure de les présenter aux bailleurs. Cela devrait inclure probablement ce qui suit :

- ◆ **Universités/universitaires locaux.** Pensez à la manière dont le projet peut leur être utile et impliquez-les dans votre présentation.
- ◆ Impliquer des **leaders reconnus de divers secteurs** (par exemple dans les comités directeurs, dans les ateliers / réunions de bailleurs). En plus d'apporter aux objectifs généraux de votre projet, ils peuvent donner la visibilité et les relations nécessaires.
- ◆ **Gouvernement/décideurs politiques.** Un engagement formel avec les autorités nationales et les gouvernements indique que votre projet se concentre sur l'impact. Cela attire les bailleurs engagés dans des projets bilatéraux qui sont plus intéressés par l'application que par les aspects théoriques de la recherche universitaire.

Les recommandations, pour la plupart, ne portent pas uniquement sur le marketing; elles concernent plutôt l'amélioration de la qualité du projet. La qualité et le partenariat stratégique du donateur sont généralement liés.

Le CRDI a eu beaucoup de bénéficiaires potentiels qui ne voulaient pas investir de l'argent. Cela est contreproductif. Le demandeur de subvention peut toujours présenter deux montants - l'un sur le coût total de l'initiative et un autre montant plus petit qui évalue une composante spécifique du projet.

5. Sachez ce que vous voulez

Sachez ce que vous attendez de la relation et soyez clairs. Voulez-vous un soutien technique ? Voulez-vous utiliser leurs réseaux ? Que voulez-vous au-delà de leur argent ?

Cela est vrai pour les éléments généraux, mais également pour les informations spécifiques telles que la somme d'argent dont vous avez besoin. Vous pourriez être tentés de prendre n'importe quel montant que vous pouvez obtenir, mais ce n'est pas une réponse pertinente pour un bailleur.

Avant même de commencer à examiner votre demande, les bailleurs ont besoin de savoir (même approximativement) le montant que vous sollicitez. Cela détermine, par exemple, la source de financement qu'ils pourraient utiliser ou vers laquelle ils pourraient vous orienter, ou l'année durant laquelle vous seriez financés.

6. Soyez flexible mais déterminé

Vous devez savoir où vous avez de la flexibilité et où vous n'en avez pas. Vous pourriez peut-être vous permettre une certaine marge sur certains éléments (sous thèmes, participation d'autres chercheurs, etc.). Cela pourrait permettre aux bailleurs de s'impliquer en tenant compte de leurs propres contraintes.

Mais, vous pouvez perdre en crédibilité si vous vous précipitez pour apporter des modifications substantielles, juste pour satisfaire les exigences supposées des bailleurs. Cela pourrait également signifier que vous avez perdu d'autres bailleurs potentiels.

7. Ne vous laissez pas arrêter par un "Non"

Essayez d'aller au-delà du "Non". Assurez-vous de connaître la raison exacte pour laquelle on vous a dit non. Si c'est une question d'argent, essayez de faire en sorte de rester en course pour les années à venir. Si vous recevez une lettre de rejet, donnez suite. Remerciez-les et posez quelques questions : est-ce dû à un manque de fonds ? Y a-t-il un secteur dans lequel le bailleur va se concentrer l'année suivante ? Devriez-vous soumettre une nouvelle demande ?

Vous pouvez également leur demander s'ils ont des conseils sur d'autres bailleurs qui pourraient être intéressés. S'ils ont le sentiment que votre proposition est solide, ils pourraient vous fournir une partie des informations qu'ils ont sur d'autres bailleurs qui travaillent dans ce domaine voire vous donner les noms des personnes à contacter ou leur envoyer votre proposition. Il se peut qu'ils ne soient pas en mesure de fournir cette information, surtout s'ils ont rejeté la proposition parce que qu'elle n'entre pas dans leur domaine d'intervention, mais cela vaut toujours la peine de tenter. Encore une fois, dites-vous que les bailleurs font partie de votre réseau global de partenaires stratégiques, qu'ils vous financent ou pas. Continuez à les impliquer et à les informer. Essayez d'avoir à l'esprit les bailleurs qui ne vous ont pas financé. Considérez-les juste comme des partenaires stratégiques qui ne vous financent pas pour l'instant.

8. Pensez long-terme

Pensez long terme et n'abandonnez pas. Beaucoup de bailleurs pourraient ne pas répondre de prime abord. Nous avons de nombreux exemples de bailleurs qui sont progressivement passés de partenaires émergents à partenaires planifiés pour devenir enfin des partenaires institutionnels.

Beaucoup d'entre eux peuvent être intéressés et peuvent s'engager avec vous de différentes façons, mais en réalité, ils ne vous financent pas immédiatement. L'établissement d'un partenariat prend du temps. Comptez donc sur le long terme (deux à quatre ans) et non sur l'obtention immédiate d'un financement. Pensez aux événements importants à venir.

9. Nourrissez vos contacts !

C'est probablement la plus grosse erreur que font les partenaires. Quoi que vous fassiez, une fois que vous avez finalement des bailleurs avec vous, ne les perdez plus !!!!

Ne prenez pas le risque de les perdre en mettant toute votre énergie dans la recherche d'autres bailleurs. Ne pensez pas que votre travail est achevé dès l'instant qu'ils ont signé un contrat, sinon cela pourrait être le dernier qu'ils signent avec vous ! Donnez-leur des rapports courts mais détaillés et fréquents. Rendez-leur visite si possible. Essayez de rester ouverts à leurs réactions, même s'il peut être frustrant de le faire parfois ! Respectez

les délais et livrez ce que vous avez promis de livrer. Ne laissez pas votre professionnalisme s'effriter au fur et à mesure que vous vous sentez à l'aise dans la relation.

Cela s'applique également aux contacts de bailleurs individuels que vous pourriez avoir. À travers vos réseaux, vous constaterez probablement que vous avez des contacts personnels qui travaillent au sein de plusieurs organismes bailleurs. Utilisez ces contacts avec sagesse. Vous devez encore passer par toutes les étapes telles que la recherche, la planification et la concentration. Le contact peut vous ouvrir une porte, mais dorénavant, vous devrez même être plus performants que vos concurrents, car beaucoup de bailleurs voudront éviter tout semblant de favoritisme. Aussi, sera-t-il difficile de vous rattraper si vous prenez cette relation de façon désinvolte, si vous faites une présentation médiocre, ou si vous présentez une proposition sous documentée. Utilisez vos contacts de façon judicieuse.

10. Ne le prenez pas personnellement

Vous devez être persévérant et avoir le sens de l'humour. Considérez votre mobilisation de ressources comme un moyen d'étendre votre réseau stratégique. Vous allez assurément avoir plus de refus que d'acceptations,

alors ne vous découragez pas. Attendez-vous à ce que cela prenne du temps et inscrivez-vous dans le long terme, dans la continuité et la relation à votre planification de la recherche globale à tous les stades allant du développement à la diffusion.

Un dernier conseil : il vous sera souvent offert une tasse de café ou de thé. **ACCEPTÉZ-LA VOLONTIERS !**

La section suivante présente des éléments d'une bonne proposition, tels qu'abordés par Liz Fajber et Katherine Hay du Centre de recherches pour le développement international.

***Katherine Hay** est chargée de programme principale au Bureau régional du CRDI pour l'Asie du Sud (BRASU, basé à New Delhi, en Inde). Elle a une expérience avérée dans l'analyse sociale et du genre, dans le suivi-évaluation participatif et dans la gestion de projet. Elle est également formatrice et facilitatrice. Katherine facilite les partenariats stratégiques et le dialogue avec les agences internationales, les fondations, les gouvernements et le secteur privé en vue de promouvoir la recherche pour le développement et l'amélioration de la coordination des bailleurs.*

Annexe 2 :

Rédiger une proposition gagnante

Adapté de la documentation de l'atelier préparé par Katherine Hay (responsable de l'évaluation au Centre de recherches pour le développement international, à Delhi) et Liz Fajber

Selon les expériences de Liz Fajber et de Katherine Hay du CRDI, le processus d'écriture de la requête de subvention commence avant même que rien ne soit écrit et considère la conceptualisation du projet comme la toute première phase. Elles donnent ensuite des conseils pratiques sur l'écriture proprement dite d'une proposition, en définissant chacune des composantes qui forment généralement les parties et les points à examiner lors de la création de contenus. Les auteures n'ont pas la prétention d'être des expertes en écriture mais elles ont une expérience considérable à partager ; une expérience tirée de l'examen des propositions.

La stratégie globale et votre proposition

L'élaboration d'une proposition s'inscrit dans le cadre d'une stratégie globale de mobilisation des ressources. Elle est liée à tous les autres éléments de planification de la viabilité financière. Donc, n'oubliez pas de

- ◆ Connaître votre organisme (FFOM, antécédents, responsabilité)
- ◆ Entreprendre une planification stratégique (mission et vision)
- ◆ Élaborer une stratégie de mobilisation des ressources
- ◆ Si la stratégie de votre organisme comprend le ciblage des bailleurs : les comprendre (Quel type d'agence ? Quelle personne ? Quels objectifs ?)

- ◆ Développer une proposition
- ◆ Vendre » votre proposition aux bailleurs
- ◆ Assurer le suivi avec les bailleurs

Phase 1

Avant de la rédiger, dégagez le plan de votre proposition de projet

Il est très important de prendre le temps de réfléchir aux idées AVANT de rédiger la proposition finale. Cela pourrait impliquer de discuter (avec les membres des équipes concernées) de l'objectif global de la proposition, puis l'élaboration d'un plan. Le plus important est que vous pensiez d'abord aux éléments suivants :

Définir le but et les objectifs de votre projet

Posez-vous les questions suivantes :

- ◆ Que voulez-vous réaliser (vos fins) ?
- ◆ Comment comptez-vous le réaliser (vos moyens) ?
- ◆ Qui en sont les principaux bénéficiaires ?

Les projets doivent avoir deux objectifs : un objectif général et un objectif spécifique. L'objectif général n'est généralement pas mesurable. Les organismes ou les projets ne peuvent pas atteindre les objectifs généraux, ils peuvent seulement y contribuer. Un objectif général doit être compatible avec la mission de votre organisme et celle du bailleur. Il est généralement plus long à réaliser que les objectifs spécifiques.

Un objectif spécifique est plus opérationnel – axé sur ce que vous allez accomplir. Plus les objectifs sont spécifiques, plus il est facile de concevoir une stratégie pour les atteindre. Les objectifs spécifiques sont mesurables et peuvent être la base d'une évaluation. Ils sont complets et doivent être réalisables dans des délais et dans le cadre du projet tout en contribuant à l'objectif général.

Développer vos arguments

L'étape suivante consiste à commencer à développer vos «arguments» ou votre argumentaire. Tenez compte des questions suivantes et étayez vos points. Apportez des preuves et faites référence à des sources et des études précédentes, y compris la/votre(s).

- ◆ Quel est le besoin principal que ce projet tente de satisfaire ?
- ◆ Quel est l'impact potentiel de cette recherche ? Qui va en bénéficier et comment ?
- ◆ Qu'est-ce que cette recherche peut apporter ou ajouter à la communauté scientifique et du développement ?
- ◆ Qu'est-ce qui est nouveau, novateur et créatif dans ce projet ?
- ◆ Qu'est-ce que votre organisme et les chercheurs apportent au projet ?

Réfléchir au Processus

Pensez au processus : les questions Pourquoi ? Pour qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Ces questions permettent d'avoir davantage de détails sur le projet.

- ◆ Que ferez-vous ? (activités)
- ◆ Où ? (général et spécifique)
- ◆ Comment ? (méthodes)
- ◆ Qui seront les personnes impliquées ?
- ◆ Quels sont les résultats attendus ?
- ◆ Quand est-ce que les activités et les résultats auront-ils lieu ?
- ◆ Comment la mise en œuvre sera-t-elle suivie et évaluée ?
- ◆ Quelles sont les ressources nécessaires ? (financières, humaines)

Plus vous êtes clair sur qui vous êtes, pour qui vous écrivez et ce que vous voulez réaliser, mieux sera la proposition. Elle sera plus cohérente, plus logique, plus appropriée et plus efficace. Rappelez-vous, la réflexion préalable est la partie la plus difficile et la plus exigeante. Consacrez-y du temps. En fait, si vos idées sont claires, l'écriture sera la partie la plus facile !

Phase 2

Rédiger une proposition gagnante

La rédaction d'une proposition dépend du format imposé par le bailleur. En général, une proposition contient les éléments suivants :

Lettre de motivation

Elle introduit la proposition et établit le rapport entre le demandeur de subvention et les responsables de l'organisme de financement. La lettre de motivation doit :

- ◆ Dire pourquoi vous approchez ce bailleur
- ◆ Faire mention de toute discussion préalable de la proposition
- ◆ Décrire le contenu du dossier de la proposition
- ◆ Expliquer brièvement le projet
- ◆ Offrir la possibilité de se rencontrer et de fournir des informations supplémentaires
- ◆ Fournir le nom de la personne (en charge de la requête de subvention) à contacter et les coordonnées de votre organisme.

Sommaire exécutif

Il s'agit d'une page qui résume les points clés de votre proposition. Ce résumé est conçu pour être lu et compris rapidement. Il donne un avant-goût sur ce que l'examineur de la proposition va trouver dans la proposition. C'est une version courte de :

- ◆ Ce qu'est le problème clé et de son contexte
- ◆ Ce que votre organisme entend faire pour remédier au problème ; y compris les objectifs
- ◆ Pourquoi est-ce important
- ◆ Qui en tirera profit et comment
- ◆ Durée du projet

Contexte / Justification

Cette section doit répondre aux questions suivantes :

- ◆ Quel est le problème / le besoin / la problématique de recherche que vous tentez de résoudre ?
- ◆ Quelle est la nature du problème auquel fait face la cible ou la région de la communauté servie ?
- ◆ Comment votre projet va s'appuyer sur les travaux déjà effectués, ou répondre à de nouvelles préoccupations et apporter de la valeur ajoutée ?
- ◆ Comment ce projet s'intègre-t-il dans les priorités de l'Agence qui octroie la subvention ainsi que dans celles de votre propre organisme ? Établir ces liens à cet endroit.

Ne vous concentrez pas uniquement sur le problème, mais projetez-vous vers les opportunités et possibilités (solutions) de règlement du problème qui seront les bases de vos objectifs. De nos jours, la plupart des bailleurs demandent des projets pluridisciplinaires; essayez de considérer le problème sous un angle intégré et pluridisciplinaire. Ne vous dites pas que le lecteur est familier avec les thématiques ou la zone géographique. Nous ne dirons jamais assez que vous devez être clairs et concis.

Objectifs

Des objectifs bien écrits doivent préciser au bailleur ce qu'est votre principale stratégie :

- ◆ Dites ce que vous espérez que votre projet réalise
- ◆ Décrivez les bénéficiaires ou les destinataires de la proposition
- ◆ Décrivez l'impact potentiel

Description du processus : Activités et Méthodes

Cette section devrait décrire dans le détail la façon dont vous comptez réaliser les objectifs. Elle devrait être présentée de façon séquentielle avec un lien clair entre les activités et les objectifs. On devrait y trouver les bases de la proposition de projet. Elle devrait avoir au minimum ce contenu :

- ◆ Méthodes
- ◆ Activités
- ◆ Personnel/administration
- ◆ Procédures de suivi et évaluation (S & É)
- ◆ Impact et résultat
- ◆ Utilisation de la recherche et intérêt

Cette section devrait aborder les stratégies de diffusion (groupes cibles, différents publics à des niveaux divers et les différentes stratégies et méthodes pour atteindre ces groupes). Elle devrait décrire les stratégies de suivi et d'évaluation (S&É), définir la forme de l'évaluation (externe, participative) et détailler la manière dont le suivi sera mené.

Description de la Gestion

Elle comprend trois éléments :

- ◆ **L'organisation** : les informations sur votre organisme, l'historique (bref), la pertinence du projet par rapport aux priorités /missions, les compétences techniques pour démontrer la capacité de gérer des projets, les programmes et services offerts au public ou aux communautés servies.
- ◆ **L'équipe du projet** : qui sont-ils ? Quels sont leurs rôles et leurs responsabilités ? Pourquoi cette équipe est-elle la bonne pour le projet.
- ◆ **La gestion des risques** : les risques institutionnels comprennent la capacité de l'organisme à gérer le projet, la compétence technique et les compétences fiscales; les autres risques qui peuvent être abordés dans la description de l'organisation sont d'ordre politique, sécuritaire et social.

Soyez honnête, même si cela peut être une gageure d'être transparent et d'identifier les risques. Il est généralement préférable d'identifier les risques, mais soulignez comment votre projet va y faire face (et les surmonter) ou quelles dispositions alternatives seront adoptées si vous ne pouvez pas traiter de manière adéquate les risques.

Impact

Considérez l'impact que le projet pourrait avoir :

- ◆ Pensez à plusieurs niveaux
- ◆ Impact direct et indirect
- ◆ Capacité à influencer les politiques
- ◆ Comment assurer le partage et la démultiplication des résultats

Budget

Soyez réaliste et conséquent. Assurez-vous que le montant de votre requête est à la portée du bailleur. Montrez les contributions de votre organisme et celles d'autres bailleurs. Cette section devrait essentiellement contenir :

- ◆ Les rubriques budgétaires
- ◆ Les notes explicatives du budget
- ◆ La contribution de l'organisme
- ◆ Les contributions des autres bailleurs

Présentez le plan financier de l'ensemble du projet. Le budget doit couvrir toutes les dépenses opérationnelles et administratives (personnels et non personnels) relatives à la mise en œuvre du projet.

Conclusion

La conclusion doit répondre aux questions suivantes :

- ◆ Pourquoi le projet est-il nécessaire et important ?
- ◆ Pourquoi votre organisme est-il le plus indiqué pour mettre en œuvre le projet ?
- ◆ Pourquoi le bailleur devrait-il considérer la proposition ?
- ◆ Qu'est-ce qui pourrait être réalisé ?

Cette section résume les principaux points de la proposition, réitère ce que votre organisme veut faire et pourquoi cela est important. Pourquoi a-t-il besoin de fonds pour l'accomplir. Il s'agit de rassembler les arguments en évitant d'être redondant.

Annexes

Des informations complémentaires comme celles qui suivent peuvent aller en annexe :

- ◆ La bibliographie et les références
- ◆ Des explications détaillées sur les points des sections précédentes
- ◆ L'utilisation des outils de planification tels que le cadre logique ou d'autres formats propres aux bailleurs
- ◆ Les rapports et les informations de l'organisme

Conseils de rédaction

Faites la distinction entre le contenu (les idées) et le style (la présentation des idées). Ne compromettez pas vos idées dans un style médiocre ! Évitez de présenter une proposition trop longue. Si l'institution de subvention n'a pas précisé un nombre limité de pages, ne dépassez pas 10 à 15 pages. Suivez toutefois les instructions si elles précisent le nombre maximal de pages.

Conseils d'écriture/mise en page :

- ◆ simple, sans jargon
- ◆ forme active
- ◆ vérifiez l'orthographe
- ◆ relisez, réécrivez, relisez, réécrivez....
- ◆ cohérence
- ◆ facilité de la lecture (numérotation, les titres, etc.)
- ◆ espace blanc
- ◆ police de caractère lisible !

Prévoyez au moins deux autres personnes pour la relecture de la proposition.

Ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire dans la rédaction d'une proposition

A NE PAS FAIRE	Écrire une proposition et espérer obtenir un financement en une semaine.
A FAIRE	Se donner du temps pour la planification, les réactions et la révision de la proposition
A NE PAS FAIRE	Être trop ambitieux : «Le réchauffement climatique sera éradiqué à l'issue de ce projet d'un an ! »
A FAIRE	Soyez réaliste. Qu'est ce qui est réalisable dans les délais ?
A NE PAS FAIRE	Envoyer tellement de documentation que le lecteur abandonne.
A FAIRE	Être concis et facile à lire. Restez aussi simple et concis que possible.
A NE PAS FAIRE	Sous-estimer volontairement votre budget ou essayer de cacher des informations.
A NE PAS FAIRE	Être vague : « Ce projet aidera les femmes à accéder à Internet ».
A FAIRE	Être précis ! Donnez des détails et montrez que vous savez bien qui d'autre travaille dans le domaine.
A NE PAS FAIRE	Vous laisser emporter par vos émotions.
A FAIRE	Montrer que vous tenez au travail, mais utilisez des arguments pour étayer les déclarations (choisissez le bon ton).
A NE PAS FAIRE	Hésiter à montrer votre proposition à d'autres.
A FAIRE	Envoyer les ébauches à des collègues, recueillir les commentaires des pairs.
A NE PAS FAIRE	Prendre une approche standard.
A FAIRE	Adapter et cibler vos propositions selon les exigences et préférences des bailleurs