

MOBILISATION DES RESSOURCES



Avec l'ouverture du Maroc sur l'environnement international et sur les mécanismes et les enjeux planétaires du développement et de la coopération socioéconomique, ainsi qu'avec le développement du mouvement associatif, les besoins effectifs des associations ont connu une évolution ascendante suite à l'évolution des problématiques socio-économiques et humaines, auxquelles elles sont interpellées pour formuler des réponses et des alternatives adaptées.

L'analyse des besoins des associations ainsi que leur évolution peuvent faire émerger d'importants besoins en ressources (humaines, techniques et financières), mais cette analyse pourra révéler aussi un manque flagrant chez ces associations en matière de planification et d'affectation de ces ressources, à plusieurs niveaux :

- lors de l'identification des besoins en ressources qui est basée sur une planification des orientations et des stratégies d'intervention des associations ;
- au niveau de la recherche des ressources nécessaires pour le fonctionnement et l'intervention de l'association et aussi lors de l'identification de partenariats potentiels ;
- au niveau de l'affectation de ces ressources selon une planification logique qui prend en considération les aspects de la faisabilité, de la pertinence et de l'efficacité ;
- au niveau de la gestion de ces ressources et l'adoption de systèmes et mécanismes clairs et transparents.

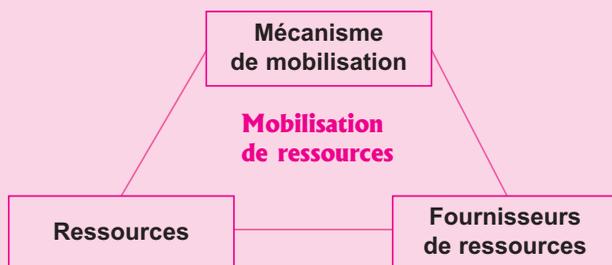
La mobilisation des ressources **Définition et composantes**

Le terme "mobilisation de ressources" est souvent considéré comme un terme alternatif à celui de "collecte de fonds". En fait, la collecte de fonds est

seulement une des composantes de la mobilisation de ressources qui constitue le processus par lequel une organisation peut obtenir une variété de ressources.

La mobilisation des ressources concerne les moyens qu'une association doit acquérir pour être en mesure d'effectuer le travail projeté. Elle va au delà des levées de fonds. Il s'agit d'obtenir diverses ressources auprès d'une multitude de partenaires, par différents moyens. Ainsi la mobilisation des ressources peut être conçue comme une combinaison entre :

- Les ressources : différentes sortes de choses nécessaires pour une association ;
- Les mécanismes : différents moyens qui permettent d'obtenir directement des ressources ;
- Les fournisseurs de ressources : différentes personnes ou organismes qui fournissent des ressources.



Ressources d'une association

Les ressources qui peuvent être utiles pour une association peuvent se présenter ainsi :

- Ressources humaines : peuvent être des intervenants, des bénéficiaires ou des volontaires ;
- Ressources logistiques : peuvent contenir du matériel, des équipements, de l'immobilier et des locaux ;
- Ressources techniques : peuvent prendre la forme d'une assistance, d'une étude, d'une orientation, d'une concertation ou d'un suivi ;

- Ressources financières : peuvent être de fonds (argent), des participations, des frais d'adhésion, des subventions, des ventes (articles) ou sous forme de produits d'activités génératrices de revenus.

L'argent est une des ressources clés dont toutes les associations ont besoin pour pouvoir fonctionner et effectuer leur travail. Cependant, d'autres ressources peuvent également être utiles. Il est important de faire la distinction entre deux types de ressources, le premier à usage restreint et le deuxième à usage non restreint :

- Ressources à usage non restreint : signifient les ressources qui peuvent être utilisées par l'association pour n'importe quelle activité ;
- Ressources à usage restreint : sont celles affectées spécifiquement à des activités précises et bien identifiées d'avance.

Mécanismes de mobilisation des ressources

Les mécanismes de mobilisation des ressources sont les méthodes utilisées pour obtenir des ressources auprès des fournisseurs. Identifier les mécanismes de mobilisation de ressources permet aux ONG d'élargir leur compréhension de la mobilisation des ressources et de diversifier leurs approches au-delà de la rédaction des demandes. Ces mécanismes dépendent en grande partie du contexte. Plusieurs mécanismes sont adoptés par les associations pour la mobilisation des ressources, il s'agit d'un ensemble de démarches qui comprennent un ensemble d'activités de communication, de sensibilisation et de production afin de susciter l'intérêt et l'attention de l'autre partie (partenaires ou fournisseurs de ressources). Les mécanismes de mobilisation des ressources que peut adopter une association se résument ainsi :

- Demandes de fonds et dons sollicités :
 - Proposition de projets.
 - Correspondances / E mail.
 - Contact direct (réunions, visites, ...).

- événements spéciaux :
 - Organisation des festivals, foires, théâtres, ...
- monter un petit commerce :
 - Activités génératrices de revenus pour l'association (Calendriers, Cartes de vœux, Tee-Sirt, Magazines, revues, ...)
- contributions spontanées :
 - Sympathisants, mécènes, aides financières.

Fournisseurs des ressources

Un fournisseur de ressources est une appellation plus générale qui signifie tout acteur capable d'apporter à l'association des ressources utiles pour son fonctionnement et son intervention. Il est important à ce niveau de faire la distinction entre un fournisseur de ressources et un bailleur de fonds. Ainsi un fournisseur de ressources peut apporter à l'association une panoplie de ressources (techniques, humaines, matérielles, logistiques et financières), alors qu'un bailleur de fonds n'apporte à l'association que des ressources financières.

D'une manière générale, les fournisseurs de ressources peuvent être soit des ONG internationales, des organisations bilatérales et multilatérales, des gouvernements nationaux, des opérateurs privés ou des individus.

La communication avec les fournisseurs de ressources met l'association devant l'obligation de comprendre et d'identifier leurs motivations. Il est très difficile de faire des généralisations quant aux motivations des différents fournisseurs de ressources. Cependant, si les associations prennent en considération ce qui motive les fournisseurs à donner des ressources, elles peuvent présenter leurs demandes de ressources de manière à montrer où est l'intérêt du fournisseur et non pas se contenter seulement de demander des ressources. Cette démarche permet aussi aux associations d'identifier les conséquences possibles liées au fait d'accepter les ressources de différents fournisseurs et les questions éthiques qui s'y rapportent. (la matrice suivante permet de faire une analyse

des ressources des catégories des fournisseurs de ressources selon leurs motivations).

L'échelle	Min Mix				
	1	2	3	4	5

Motivation	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
Fournisseur										
A										
B										
C										
D										
E										
F										
G										
H										
I										
J										
K										
L										

A ONG internationale	I..... Influence de la prise de décision
B Institution Internationale	II..... Atteindre les objectifs du programme
C Organisation de coopération	III..... Exercer une pression
D Université	IV Influencer le marché
E Ministère	V Accès à l'information
F..... Agence / Fondation	VI Positionnement
G Entreprise	VII Raison religieuse
H Collectivité locale	VIII Raison sociale
I..... Association locale	IX Influence les politiques
J Communauté	X Exonération des impôts
K Chambre de commerce.	
L..... Individu	

Étapes de la mobilisation des ressources

L'élaboration et l'adoption d'une stratégie adaptée de mobilisation des ressources nécessitent une planification soignée basée sur un ensemble d'étapes enchaînées et complémentaires. L'ordre et l'ampleur de ces étapes peuvent varier selon le type des fournisseurs potentiels de ressources, selon les capacités de mobilisation dont dispose l'association et selon le contexte d'intervention et les objectifs de chaque association. Les étapes de

mobilisation de ressources peuvent être énumérées ainsi :

// Développer un plan stratégique :

- Développer un plan stratégique à partir de la vision de l'association ;
- Développer un plan d'action à partir des grandes orientations de l'association.

// Réviser la situation actuelle des ressources et identifier les lacunes :

- Analyser la situation actuelle des ressources de l'association ;
- Evaluer la durabilité des ressources actuelles de l'association ;
- Identifier les ressources manquantes.

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

// Identifier et rechercher les différents fournisseurs de ressources :

- Dresser une liste des fournisseurs de ressources ;
- S'informer sur les fournisseurs de ressources potentiels.

// Préparer et créer un plan de mobilisation des ressources

- Faire correspondre les besoins en ressources de l'association avec les fournisseurs potentiels ;
- Elaborer un plan d'action de mobilisation de ressources.

Développer un plan stratégique

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

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

Un plan stratégique est à la fois un outil pour planifier le travail futur d'une association et un moyen d'enregistrer l'information pour s'y référer ultérieurement. Il doit être réaliste et faisable et présente, en général, le travail de l'association.



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

Réviser la situation actuelle des ressources et identifier les ressources manquantes en relation avec le plan stratégique de l'association

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

En comparant les ressources que possède l'association avec celles qu'elle espère avoir (plan stratégique), il est possible d'identifier les besoins de l'association en matière de ressources. Ces besoins en ressources peuvent alors servir de base pour un plan d'action stratégique de mobilisation de ressources.

Identifier et examiner les différents mécanismes de mobilisation des ressources

Chaque mécanisme de mobilisation de ressources nécessite des compétences différentes. Dans la mesure où toutes les organisations ont des compétences différentes, il est important de déterminer quelles sont les compétences requises par chaque mécanisme afin que l'association puisse choisir les mécanismes appropriés. Il est également important de prendre en considération le temps et le budget nécessaires à chaque mécanisme de mobilisation de ressources pour veiller à ce que les ressources humaines et financières soient également disponibles pour exécuter l'activité.

Chaque mécanisme a ses forces et ses faiblesses qui doivent être prises en considération avant que l'association n'essaie de l'utiliser. Les forces et les faiblesses sont souvent liées au temps, au budget et aux compétences requises, mais aussi aux risques inhérents à l'approche et à la méthodologie.

Une fois que les forces et les faiblesses sont identifiées pour chaque mécanisme, il est important que l'association prenne le temps de les examiner avant d'investir du temps, de l'argent et de l'énergie pour adopter un mécanisme ou un autre.

Identifier et rechercher les différents fournisseurs de ressources

En identifiant les différents fournisseurs de ressources qui existent au niveau local, régional, national ou même international, l'association est amenée premièrement à chercher des informations sur les fournisseurs identifiés (méthodologies et approches d'intervention, procédures, axes ou domaines d'intervention, zones d'intervention...), et procéder, par la suite, à une affectation ou confrontation des besoins en ressources par rapport aux fournisseurs potentiels.

Après avoir identifié les besoins en ressources en rapport avec son plan stratégique, l'association investit du temps et des ressources humaines dans la recherche des fournisseurs appropriés afin de combler ses besoins. Il est important que l'association recueille les informations nécessaires d'une manière systématique et continue.

Préparer et créer un plan de mobilisation des ressources

Une fois qu'une association a identifié ses ressources manquantes par rapport à sa mission, ses buts et objectifs, elle doit identifier quels fournisseurs peuvent potentiellement combler ses besoins. Ce processus permettra également d'aider l'association à identifier les besoins qui seront les plus difficiles à combler. Cela aidera l'association à prioriser son travail de mobilisation des ressources dans son plan d'action global.

Accroître l'efficacité des rencontres avec les fournisseurs de ressources

Il est possible de demander des ressources à des fournisseurs de plusieurs façons : envoyer des demandes avec une lettre de présentation ; contacter des fournisseurs qu'on ne connaît pas par lettre, courrier électronique ou par téléphone, envoyer des demandes pour un renouvellement de financement ;

et utiliser les occasions comme les conférences, les séminaires et événements sociaux pour rencontrer des fournisseurs. Si toutes ces méthodes sont appropriées à différents moments, une des plus efficaces façons de demander des ressources demeure la rencontre face à face avec un fournisseur de ressources. Les rencontres sont l'opportunité de discuter ensemble du travail proposé et permettent aux fournisseurs de mieux connaître votre organisation.

La plupart des fournisseurs travaillent avec des institutions qui fonctionnent de façon structurée et ont des champs d'intérêt programmatiques spécifiques. Ainsi, il est avantageux de rencontrer le fournisseur avant d'envoyer une demande pour s'assurer que le travail proposé est décrit de manière à correspondre aux intérêts du fournisseur potentiel. C'est ce que l'on appelle "se promouvoir".

La "promotion" consiste à décrire votre travail de façon à faire ressortir les similarités entre votre travail et les intérêts du fournisseur de ressources et donc à avoir plus de chances d'être soutenu. Dans certains cas, les fournisseurs ont aussi une expérience et des idées utiles qu'ils aiment partager.

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