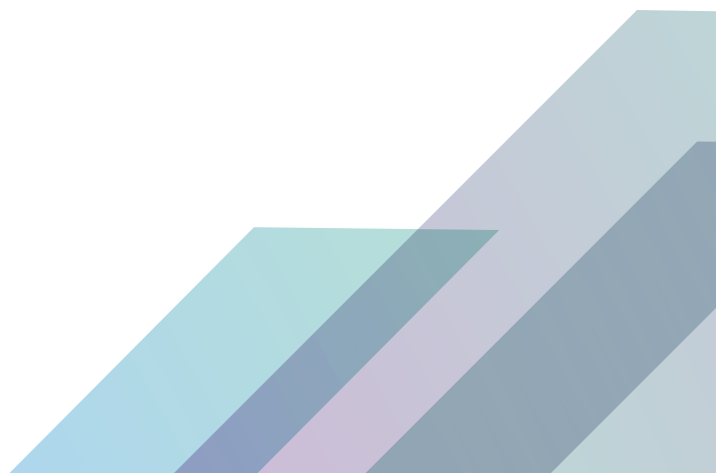




foi. action. résultats.

GUIDE DE FORMATION

**Mobilisation de ressources durable et solide :
Créer des stratégies globales pour la réussite
de la mobilisation de ressources**







**Mobilisation de ressources durable et solide :
Créer des stratégies globales pour la réussite
de la mobilisation de ressources**



Table des matières

INTRODUCTION.....	1
JOUR 1, APERÇU, BESOINS EN MATIÈRE DE RESSOURCES ET FOURNISSEURS DE RESSOURCES.....	13
J1, SÉANCE 1 : INTRODUCTION À LA FORMATION.....	13
J1, SÉANCE 2 : RESSOURCES ET DÉFICITS DE RESSOURCES ORGANISATIONNELLES.....	20
J1, SÉANCE 3 : OPPORTUNITÉS ET FOURNISSEURS DE RESSOURCES.....	27
JOUR 2, INTRODUCTION AUX APPROCHES EN MATIÈRE DE MOBILISATION DE RESSOURCES..	36
J2, SÉANCE 1 : CYCLE DE MOBILISATION DE RESSOURCES.....	36
J2, SÉANCE 2 : FOURNISSEURS DE RESSOURCES PARTICULIERS ET INSTITUTIONNELS.....	40
J2, SÉANCE 3 : ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	47
J2, SÉANCE 4 : DONATEURS INSTITUTIONNELS (PUBLICS ET PRIVÉS).....	53
J2, SÉANCE 5 : OPPORTUNITÉS D'ENTREPRENEURIAT	62
J2, SÉANCE 6 : INSTITUTIONS DE FINANCEMENT DU GOUVERNEMENT NATIONAL.....	68
JOUR 3, APPROCHES ET PRÉPARATION DE L'ORGANISATION	78
J3, SÉANCE 1 : APPROCHES EN MATIÈRE DE MOBILISATION DE RESSOURCES	78
J3, SÉANCE 2 : STRUCTURES ET SYSTÈMES ORGANISATIONNELS	83
JOUR 4, REDDITION DES COMPTES, APPRENTISSAGE ET DURABILITÉ DES RESSOURCES	94
J4, SÉANCE 1 : DURABILITÉ DES RESSOURCES	94
J4, SÉANCE 2 : REDDITION DES COMPTES ET APPRENTISSAGE.....	96
J4, SÉANCE 3 : DIVERSIFICATION	100
J4, SÉANCE 4 : PLANIFICATION ET EXÉCUTION D'ACTION.....	105
A. CONFIRMATION DES APPROCHES.....	105
B. INVESTISSEMENTS ET BESOINS DE L'ORGANISATION.....	110
C. RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES	116
J4, SÉANCE 5 : CLÔTURE	119
J4, SÉANCE 6 : ÉVALUATION QUOTIDIENNE ET FINALE.....	119



Introduction

JUSTIFICATION

L'approche de CRS en matière de renforcement des capacités est basée sur des principes et des approches non formels d'éducation et de développement organisationnel. Elle vise à être très participative, basée sur les besoins des organisations partenaires participantes et axée sur la durabilité organisationnelle et programmatique. Le soutien de CRS aux partenaires locaux est fondé sur ses Principes de Partenariat, qui reconnaissent et accordent de l'importance aux compétences, aux ressources, aux connaissances et aux capacités des communautés et des institutions locales. Ainsi, CRS facilite et promeut le renforcement des aptitudes des partenaires, afin de repérer leurs vulnérabilités, leurs points forts et leurs besoins spécifiques en matière de développement des capacités, s'appuyer sur ces éléments et les traiter au moyen d'un processus menant à la durabilité.

Les partenaires de CRS, tels que d'autres organisations partout dans le monde, luttent pour collecter des ressources suffisantes leur permettant de couvrir leurs coûts et planifier un avenir durable. Pour faire face à ce défi CRS utilise une série d'interventions spécifiques à chaque pays, qui sont généralement axées sur la rédaction de propositions. Cependant, les programmes-pays de CRS ont manifesté leur intérêt à avoir des outils pour aider les partenaires à développer une vision plus systématique et large de la collecte de fonds. Ce besoin se fait tout particulièrement sentir à mesure que les stratégies et les philosophies de financement continuent d'évoluer, aussi bien chez les organismes du gouvernement des États-Unis que chez des donateurs privés. Ces acteurs souhaitent travailler avec des institutions durables ayant des sources de revenu solides et diversifiées. Dans de nombreux cas, les projets gérés par des organisations non gouvernementales (ONG) internationales sont dans une deuxième phase accordés aux ONG locales, qui plus que jamais doivent faire preuve d'une plus grande indépendance financière. Enfin, les partenaires eux-mêmes sont extrêmement préoccupés par la diversification et la durabilité du financement.

Ce guide vise à répondre à ces besoins et à offrir un panorama du large éventail de stratégies de mobilisation de ressources utilisées par les organisations pour garantir des ressources adéquates et durables. Cette formation se concentre sur ce qui fait le succès des organisations et travaille avec les institutions participantes afin d'avoir un regard introspectif et de commencer à développer et à mettre en œuvre des stratégies efficaces de mobilisation de ressources, plutôt que de se concentrer spécifiquement sur les campagnes de financement ou sur le développement de compétences approfondies concernant une approche donnée, telle que la rédaction des propositions.

Cette formation est destinée à fournir une base solide pour toute organisation, quelle que soit sa taille et sa capacité, intéressée à renforcer ses stratégies et ses compétences globales en matière de mobilisation de ressources. Elle est conçue spécifiquement pour être une initiation pour les organisations travaillant avec CRS, qui sont intéressées à renforcer leur capacité organisationnelle de mobilisation de ressources.

À la suite de cette formation, il est probable que les organisations souhaitent avoir des informations plus approfondies à propos des stratégies spécifiques de mobilisation de ressources. Les programmes-pays de CRS doivent considérer à l'avance quelles formations additionnelles ou quelle assistance technique ils sont en mesure d'offrir, le cas échéant. Par ailleurs, il est important de noter qu'il y a de fortes chances de consacrer à une stratégie proposée des ressources de formation déjà

disponibles sur le marché. Les programmes-pays devraient considérer d'investir dans ces ressources et de concentrer leurs efforts sur le mentorat et le suivi, comme demandé par les organisations participantes. À la fin de ce guide il y a une liste de ressources disponibles (voir le polycopié de la Séance 3C, Jour 4 : *Ressources supplémentaires*).

REMERCIEMENTS

Le matériel, les outils et les ressources existantes chez CRS, ainsi que l'expérience du personnel ont été les contributions les plus importantes à l'élaboration de ce guide. Ce projet a été entamé par Sarah Ford et le guide a été élaboré par Meghan Armistead, qui a par ailleurs dirigé la première formation. John Donahue a également dirigé l'élaboration de ce guide dès le début et tout au long du processus. Carey McIntosh a co-facilité la première expérience pilote et a apporté une contribution significative à ce guide, notamment en ce qui concerne le concept et l'aspect visuel du cycle de mobilisation de ressources. Emily Burrows et Elizabeth Stierman ont dirigé l'expérience pilote en Zambie et ont également apporté des contributions importantes pour la finalisation du guide. Anna Schowengerdt, Mark Melia, Joanna Nwosu, Erin Baldrige, Betsy Weir, Linda Gamova, Peter Safeli, Martha Maina, Martin Oluoch et Tom Hollywood se trouvent parmi les collaborateurs clés de ce projet. Nos remerciements tous particuliers au personnel de CRS au Nigéria et en Zambie pour avoir fait possible les expériences pilotes de formation. Un remerciement sincère aux organisations de ces deux pays pour leur participation et leur précieuse contribution : Daughters of Charity, Kubwa; Our Lady of Lourdes, Ihiala, Anambra State; St. Vincent Catholic Hospital, Aliade Benue State; St. Mary, Okpoga; Catholic Hospital Benue State; Faith Mediplex, Benin City; Annunciation Specialist Hospital, Emene, Enugu State; Mother of Christ Catholic Hospital, Enugu; Bingham University Teaching Hospital, Jos, Plateau State; St. Gerard Catholic Hospital, Kaduna; Community Support and Development Initiative, Kano, Kano State; Daughters of Charity, Iworo Oka, Ondo State; St. Francis Catholic Hospital Jambutu, Adamawa State; Catholic Caritas Foundation of Nigerian Staff; Christian Health Association of Nigeria; Kasama Archdiocese; Lusaka Archdiocese; Chipata Diocese; Kabwe Diocese; Livingstone Diocese; Mongu Diocese; Monze Diocese; Ndola Diocese; Solwezi Diocese; Mpika Diocese; Mansa Diocese; Zambia Episcopal Conference Secretariat (PMS); Zambia Episcopal Conference Health Department et Caritas Zambia.

Ce guide et ce programme de formation se basent également sur le travail d'une série d'organisations. Les guides *Collecte de fonds et mobilisation de ressources pour les programmes de lutte contre le VIH SIDA* de l'International Alliance for HIV/AIDS et *Introduction to Fundraising* de l'Association for Fundraising Professional ont été notamment des sources clés pour l'élaboration de certains composants du guide. Des matériels, des outils et d'autres ressources de la Banque Mondiale, du Foundation Center et de la National Catholic Development Conference ont également été consultés.

BUT DE LA FORMATION

Le but consiste à repérer les éléments de base clés de l'organisation et à définir des stratégies pour une mobilisation de ressources réussie.

RÉSULTATS DE LA FORMATION

À l'issue de la formation, tous les participants ont les connaissances et les compétences nécessaires pour :

1. Définir les ressources et distinguer les différents besoins en matière de ressources organisationnelles ;
2. Identifier la gamme de potentielles opportunités en matière de ressources ;

3. Faire preuve de compétences de base dans au moins deux domaines clés de la mobilisation de ressources, et
4. Élaborer des stratégies initiales de mobilisation de ressources adéquates et durables pour l'organisation.

PUBLIC CIBLE

Cette formation est destinée à servir d'initiation globale à la mobilisation de ressources pour une vaste gamme d'organisations et d'institutions travaillant sur le plan local, régional ou national. Il est probable que les organisations participantes aient beaucoup d'expérience et de capacités dans la matière.

La formation est conçue pour le personnel faisant partie des cadres relativement supérieurs. L'expérience a montré qu'il y a de meilleurs résultats si les organisations participantes envoient au moins un employé dirigeant et au moins un autre fonctionnaire qui connaisse le fonctionnement de l'organisation.

Étant donné qu'une grande partie du travail se fait en petits groupes, par organisation, il est très important de compter sur la participation de deux personnes de chaque organisation participante. En fait, le facilitateur et l'équipe du pays d'accueil doivent déterminer, lors des premières étapes de la planification, s'ils préfèrent un groupe composé de moins d'organismes participants, où chaque organisme envoie plus de participants, ou bien de plusieurs organismes envoyant juste deux participants chacun. Les deux options peuvent bien fonctionner. Le choix doit reposer sur la situation locale et les préférences du facilitateur ou du pays d'accueil.

Option 1 : Plusieurs organisations avec moins de participants : C'est une bonne opportunité pour atteindre un bon nombre d'organismes partenaires. C'est également l'occasion pour les participants de faire du réseautage, de partager des expériences et d'avoir une possibilité d'apprentissage transversal entre organismes. Cela peut, néanmoins, être éprouvant, s'il y a beaucoup d'organismes participants et seulement deux représentants. En rentrant, ils pourraient se sentir limités dans leur capacité de mettre en pratique ce qu'ils ont appris.

Option 2 : Moins d'organisations et plus de participants : Cette option peut être l'occasion d'approfondir l'apprentissage et l'engagement organisationnels, et d'effectuer de possibles changements. Cependant, elle limitera la portée du programme à seulement quelques organismes partenaires. Il peut aussi s'avérer difficile de réussir à avoir la participation de plusieurs fonctionnaires cadres pendant le temps requis.

COMMENT LA FORMATION EST-ELLE ORGANISÉE ?

Chaque section du guide présente le format suivant :

JOUR X SÉANCE Y :

- Titre
- Objectif
- Durée
- Aperçu de la séance
- Éléments clés
- Polycopiés
- Tableau-papier / diapositives

- Remarques pour le facilitateur
- Préparation
- Étapes

Le contenu est délibérément vaste et le programme vise à encourager les participants à la fois à effectuer une réflexion critique à propos des besoins de l'organisation pour aboutir à une mobilisation de ressources efficace, et à mener une réflexion pratique sur comment ceci s'applique à leur propre travail.

En général, les séances de formation ont été conçues pour que chaque section ait une combinaison des aspects conceptuels et pratiques, organisées selon une introduction à l'approche globale, un examen approfondi d'un concept spécifique, un exercice pratique et finalement un espace pour la réflexion.

Las séances sont également cumulatives. C'est-à-dire que le dernier jour est conçu pour rassembler toutes les leçons apprises et les mettre en application dans un plan d'action concret pour aboutir à un changement organisationnel.

REMARQUES POUR LE FACILITATEUR

Préparation à la formation : Dans la période qui précède l'atelier, le facilitateur doit tenir compte de quelques aspects supplémentaires concernant la préparation. Par ailleurs, afin de garantir que la formation soit appropriée et pertinente du point de vue culturel il est tout aussi important d'impliquer des experts et du personnel local dans le processus de planification de la formation. Le facilitateur doit également prendre le temps de revoir son programme détaillé avec le personnel local afin de vérifier la faisabilité et la pertinence des délais. En particulier, il est important de discuter avec le personnel à propos du temps nécessaire pour une réflexion et une prière d'ouverture adéquates.

En outre, ce guide indique les tableaux-papier ou les diapositives à utiliser pour chaque séance. Avant chaque séance, le facilitateur doit revoir ces éléments et préparer les feuilles du papier-tableau à l'avance. Le facilitateur doit également s'assurer qu'il y a suffisamment de feuilles du tableau-papier et des marqueurs disponibles à tout moment.

Dans la séance concernant le *Contexte des ressources locales* (voir le Jour 1, Séance 3), le facilitateur doit travailler bien à l'avance avec l'équipe locale de CRS, afin de choisir la (ou les) personne(s) adéquates pour diriger cette séance et d'établir le type de matériel et d'informations concernant la situation nationale sur la mobilisation de ressources, qui sera le plus utile pour les organisations participantes. Si l'option la plus adéquate est d'organiser un panel, le facilitateur devra travailler avec l'équipe de CRS sur place afin de déterminer le moment le plus approprié pour introduire cette option dans le programme.

Facilitateurs : En général, la formation parvient à de meilleurs résultats lorsqu'elle est donnée par une équipe ou un facilitateur expérimenté, ayant des connaissances en matière de mobilisation de ressources et de l'expérience dans le travail avec le type d'organismes de la société civile et/ou du gouvernement qui y sont invités. Ce guide part du principe que la formation sera donnée par un facilitateur formé, donc il ne s'agit pas d'un guide déjà écrit à l'avance mais, au contraire, il laisse une certaine marge de manœuvre pour atteindre l'objectif de la séance. Toutefois, les facilitateurs doivent s'assurer d'atteindre l'objectif établi et d'aborder tous les éléments clés de la séance.

Bien que le facilitateur doive avoir de l'expérience en matière de mobilisation de ressources et connaître la situation du pays, il est aussi important de noter qu'il/elle n'a pas besoin d'être un expert dans les sujets spécifiques de chaque séance de formation et ne devrait pas avoir besoin d'effectuer des recherches supplémentaires sur chaque sujet. Ce guide aborde un contenu très vaste et il est important que le facilitateur comprenne qu'il s'agit d'une formation de base et initiale. Si les participants souhaitent avoir plus d'informations ou une assistance technique plus approfondie à propos de séances spécifiques, le facilitateur peut les inviter à consulter la page de ressources ou bien le personnel local pour plus d'orientations.

Taille du groupe de formation et facilitation : La formation aboutit à de meilleurs résultats avec la présence d'un co-facilitateur, bien qu'il soit possible pour un seul facilitateur de donner une formation dans un groupe d'un maximum de 20 participants. S'il y a plus de 20 personnes, il faudra inviter un autre facilitateur. Avant de commencer la formation, le(s) facilitateur(s) doit(ven)t lire l'ensemble du guide de formation, ainsi que les photocopiés, afin de prendre connaissance du contenu. Les co-facilitateurs doivent discuter à propos de la manière dont ils travailleront ensemble pendant la formation.

Sélection des séances : Le Jour 2, la formation est axée sur l'introduction des domaines clés de compétences. Le guide est composé de cinq modules, à savoir : les donateurs particuliers, les activités de financement, les donateurs institutionnels, les activités d'entrepreneuriat et les bailleurs de fonds du gouvernement. Ces modules font partie des sujets les plus intéressants pour les organisations participantes. Pendant la préparation de l'atelier il faut décider quels modules seront traités, en fonction de la quantité de facilitateurs disponibles.

JOUR 2, OPTIONS DE FACILITATION

- Un facilitateur : Une séance le matin et une autre l'après-midi (par exemple, *Donateurs particuliers*, le matin et *Donateurs institutionnels*, l'après-midi).
- Deux facilitateurs : Deux séances le matin et deux autres l'après-midi (par exemple, *Donateurs particuliers et Activités de financement*, le matin et *Donateurs institutionnels et Opportunités d'entrepreneuriat*, l'après-midi). De cette façon, les participants peuvent choisir la séance à laquelle ils veulent assister.
- Plus de deux facilitateurs : Avec plus de deux facilitateurs, il est possible d'offrir plus de quatre séances par jour, avec deux ou trois séances le matin et/ou l'après-midi.

Le choix des modules à présenter doit reposer sur les principaux intérêts des organisations participantes, d'après ce qui a pu être recueilli par le personnel de CRS sur place et par rapport à la situation générale au niveau local.

Approche de facilitation : De nombreuses séances ou des étapes dans les séances commencent avec une phrase ou un paragraphe d'introduction pour donner au facilitateur une idée de ce qu'il/elle abordera dans cette séance, mais cela ne signifie pas qu'il faut le reproduire mot à mot. Avant la formation, le facilitateur doit prendre suffisamment de temps pour se familiariser et maîtriser le matériel pour ensuite se servir de ses propres mots, sauf indication contraire.

Expérience et niveau des participants : Avant la formation, le facilitateur doit s'efforcer d'évaluer le niveau d'expérience des participants et être prêt à s'adapter au niveau de l'organisation participante, selon les besoins, notamment en ce qui concerne le calendrier à suivre. En outre, le facilitateur doit travailler avec l'équipe locale de CRS afin d'avoir une idée de l'expérience concrète des participants avec des

séances spécifiques et de constater si l'une des organisations a des connaissances spécialisées, dont le partage avec l'ensemble de participants pendant une séance donnée pourrait s'avérer utile.

Chronométrage : Le guide établit un chronométrage approximatif pour chaque séance du programme, qui est basé sur des expériences pilotes de formation. Cependant, le facilitateur devrait le considérer comme une estimation et devrait être préparé pour s'adapter au niveau de compétence et d'expérience des participants.

Matériel pour les participants : Dans le *Cahier du participant*, qui accompagne ce guide de *Mobilisation de ressources durable et solide*, le facilitateur aura un recueil complet des photocopies qui seront distribués à l'ensemble des participants. Le facilitateur doit s'assurer que le matériel compilé dans ces cahiers est adapté à la conception spécifique de la formation et qu'il y a suffisamment de copies pour tous les participants.

Considérations spécifiques à la séance : Dans les séances du Jour 2, qui comprennent des scénarii de jeux de rôle, le facilitateur doit déterminer si les cas de figure du modèle sont appropriés et compréhensibles pour les participants de la formation. Pour ce faire, il pourra soit en discuter avec le personnel du pays d'accueil, soit questionner tout simplement le groupe.

Remarque concernant le caractère peu technique de la formation : Contrairement à beaucoup d'autres ateliers, cette formation vise à être spécialement simple dans l'utilisation des PowerPoint et d'autres approches techniques en matière de présentation. Ce mécanisme est destiné à encourager une forte participation, de façon à ce que les participants travaillent ensemble dans le but d'apprendre. Il s'agit également d'une tentative de rendre la formation plus facile à reproduire dans plusieurs contextes, y compris ceux dont l'accès à la technologie est limité. Ainsi, il devrait être possible d'effectuer toutes les images et les exercices avec des crayons, du papier, des tableaux-papiers et des marqueurs.

TERMINOLOGIE DE LA FORMATION :

1) Lisez tout le matériel préliminaire : Avez-vous lu tout le guide ? Avez-vous trouvé des sujets nécessitant une préparation additionnelle ou sur lesquels vous avez des questions ?

2) Informez-vous sur les participants : Quel est leur niveau d'expérience? Quelle pourrait être la dynamique entre les participants ? Quel genre de relation ont-ils avec CRS ?

3) Comprenez les normes culturelles et la dynamique de groupe : Quel style de facilitation serait-il le plus approprié pour ce groupe ? Vous êtes-vous assuré que les participants se sentiront respectés et que leur expérience sera reconnue ?

4) Soyez attentif à la dynamique de genre : Connaissez-vous la proportion d'hommes et de femmes au sein du groupe ? Dans quelle mesure cette proportion peut-elle affecter la facilitation ? Comment pourriez-vous atténuer les difficultés qui pourraient se présenter ?

5) Familiarisez-vous avec les mécanismes d'apprentissage par les adultes : Rappelez-vous en permanence que les participants sont des adultes expérimentés. Rappelez-vous de l'importance de les impliquer d'abord, d'enseigner à travers la pratique et de vous appuyer sur l'expérience.

6) Soyez conscient du temps que vous consacrez aux présentations et au travail avec l'ensemble des participants : Rappelez-vous que le fait de rester assis et d'écouter une autre personne parler peut être difficile et peut facilement consommer l'énergie de certains.

7) Soyez préparé : Pensez bien à toute la logistique à l'avance et vérifiez-la fréquemment.

8) Gardez vos objectifs en tête : Pensez en permanence au fil conducteur de la formation. Continuez de faire allusion aux objectifs de la formation tout au long du programme.

TERMINOLOGIE DE LA FORMATION :

Cette formation utilise une série de termes courants, lorsqu'on fait allusion aux stratégies et aux initiatives de mobilisation de ressources. En vue de cette formation, voici les définitions de travail pour les termes le plus utilisés dans ce guide :

- Société donatrice : Une société ou entreprise intéressée à donner ou à investir des ressources.
- Opportunités d'entrepreneuriat : Une opportunité de mobilisation de ressources impliquant des activités à but lucratif ou rémunératrices.
- Activités de financement : Événement visant à collecter des fonds pour une organisation ou pour un but concernant les ressources organisationnelles.
- Donateur particulier : Une personne spécifique intéressée à donner des ressources à une organisation.
- Donateur institutionnel : Organisme publique ou institution privée intéressée à fournir des ressources à des organisations. Parmi eux il peut y avoir des organismes tels qu'USAID ou DFID, une fondation ou toute autre entité octroyant des dons.
- Organisme de financement appartenant au gouvernement local : Organisme ou bureau du gouvernement national, régional ou local fournissant des ressources à des organisations.
- Reddition des comptes concernant les ressources : L'état ou la capacité de faire preuve de responsabilité par rapport aux ressources ; la gestion responsable, y compris l'établissement de rapports, la justification et la capacité d'être responsable des ressources.
- Diversification des ressources : La capacité d'une organisation de recevoir et maintenir des ressources en provenance de différentes sources.
- Cycle de mobilisation de ressources : Le processus circulaire de la mobilisation de ressources comprend : collecter et rechercher des renseignements ; harmoniser l'opportunité avec la mission, les valeurs et le travail de l'organisation ; élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour saisir l'opportunité ; et finalement rendre des comptes concernant les ressources obtenues et apprendre de l'expérience.
- Mobilisation de ressources : Le fait d'augmenter les ressources organisationnelles et d'autres ressources.
- Opportunité d'obtenir des ressources : La perspective ou l'opportunité pour une organisation d'augmenter ses ressources.
- Fournisseur de ressources : Personne ou institution intéressée à fournir un financement ou d'autres ressources.
- Ressources : De l'argent ou un autre type de soutien ou d'aide nécessaires pour subvenir aux besoins de l'organisation.
- Rendement des capitaux investis : Le montant des bénéfices découlant de tout investissement. En vue de ce guide, nous considérons le rendement des capitaux investis au sens large du terme, comme les ressources découlant d'investissements organisationnels spécifiques dans les stratégies et la capacité de mobilisation de ressources.

MODÈLE DE LETTRE D'INVITATION

Il arrive souvent que le programme du pays d'accueil veuille prendre l'initiative d'envoyer les invitations aux participants. Vous trouverez ci-dessous un modèle qui peut être utile, bien que pour être définitif il lui faut des informations supplémentaires spécifiques concernant le pays.

Date

Nom et adresse de l'invité

OBJET : Invitation à la formation sur la mobilisation de ressources, 1 au 4 octobre 20..

Cher(ère) [*Invité(e)*],

Les organisations partenaires de Catholic Relief Services en/au/aux [*pays d'accueil*] – et dans le monde – manifestent souvent le besoin d'adopter des stratégies pour la diversification des fonds et la durabilité organisationnelle. Il y a un besoin particulièrement urgent de créer des outils et des ressources pour orienter les partenaires locaux dans le développement d'une vision plus systématique de la collecte de fonds, car les stratégies de financement évoluent aussi bien du côté des donateurs publics que privés, désireux de travailler avec des institutions ayant des sources de revenu solides et diversifiées. CRS a récemment élaboré un guide et un programme de formation concernant la mobilisation de ressources, qui ont pour but de répondre à ce besoin et d'offrir un aperçu de la vaste gamme de stratégies de mobilisation de ressources, dont les organisations peuvent se servir pour assurer des ressources adéquates et durables. Le guide et la formation se concentrent sur ce qui fait le succès des organisations et travaillent avec les institutions participantes afin d'avoir un regard introspectif et de commencer à développer et à mettre en œuvre des stratégies efficaces de mobilisation de ressources, plutôt que de se concentrer spécifiquement sur les campagnes de financement ou sur le développement de compétences approfondies concernant une approche donnée, telle que la rédaction des propositions.

CRS a présenté cette formation en matière de mobilisation de ressources aux partenaires locaux au Nigéria et en Zambie. Elle a connu un énorme succès et a reçu des commentaires et des suggestions positifs. CRS souhaiterait maintenant inviter ses partenaires locaux en/au/aux [*pays d'accueil*] à participer à cette formation. Elle / aura lieu le [*date*] à [*emplacement*]. Vous trouverez ci-après des informations pertinentes concernant cette formation.

But de la formation

Le but consiste à repérer les éléments de base clés de l'organisation et à définir des stratégies pour une mobilisation de ressources réussie.

Résultats de la formation

À l'issue de la formation, tous les participants ont les connaissances et les compétences nécessaires pour :

1. Définir les ressources et distinguer les différents besoins en matière de ressources organisationnelles ;
2. Identifier la gamme de potentielles opportunités en matière de ressources ;
3. Faire preuve de compétences de base dans au moins deux domaines de mobilisation de ressources, et
4. Élaborer des stratégies initiales de mobilisation de ressources adéquates et durables pour l'organisation.

Public cible

Cette formation est destinée à servir d'initiation globale à la mobilisation de ressources pour une vaste gamme d'organisations et d'institutions travaillant sur le plan local, régional ou national. La formation est conçue pour le personnel faisant partie des cadres relativement supérieurs. L'expérience a montré qu'il y a de meilleurs résultats si les organisations participantes envoient au moins un employé

dirigeant et au moins un autre fonctionnaire qui connaisse le fonctionnement de l'organisation. Étant donné qu'une grande partie du travail se fait en petits groupes, par organisation, les participants sont susceptibles de tirer beaucoup plus de profit de la formation s'il y a au moins deux personnes de chaque organisation participante. Si l'organisation a un employé responsable de la collecte de fonds, on peut envisager d'inviter cette personne à participer à la formation.

Sur la base des informations fournies concernant cette formation, CRS souhaiterait inviter deux fonctionnaires cadre de chaque organisation partenaire à y participer. Veuillez confirmer la participation de votre organisation au plus tard le *[date]*. Veuillez envoyer les noms, les numéros de téléphone et les courriels de chaque participant à *[Personne de contact de CRS chargée de l'organisation]*.

CRS couvrira les frais des indemnités quotidiennes concernant le logement, le déjeuner, le goûter et le dîner. Les participants vivant à *[ville d'accueil]* ne recevront pas les indemnités quotidiennes concernant le logement ou le dîner. CRS demande, à titre de contribution, que les partenaires prennent en charge les frais de transport de chaque participant. Le lieu de la formation sera communiqué aux participants dès réception de la confirmation. Si vous avez des questions concernant cette formation ou les informations figurant dans cette lettre, n'hésitez pas à contacter *[Personne de contact de CRS chargée de l'organisation]*.

Meilleures salutations,

SÉANCES SUPPLÉMENTAIRES OPTIONNELLES

L'équipe du pays d'accueil et le facilitateur peuvent décider qu'il y a des sujets additionnels qu'ils souhaiteraient aborder, en fonction de l'expérience des participants et de leur niveau d'expérience. Le groupe pourrait notamment envisager la création d'un espace plus formel d'apprentissage entre organisations ; peut-être dans une séance, lors d'un petit-déjeuner ou d'un déjeuner. Si cela paraît intéressant ou spécialement utile, le pays d'accueil et le facilitateur peuvent aussi envisager de demander aux participants d'apporter du matériel d'appui supplémentaires pouvant intéresser le groupe.

Modèle 1 : Programme

HEURE	JOUR 1	JOUR 2		JOUR 3	JOUR 4
9:00	Bienvenue, introduction et prière d'ouverture	Prière d'ouverture		Bienvenue et prière	Bienvenue et prière
		Ressource		Stratégies réussies/plans d'action	Durabilité : Reddition des comptes et apprentissage
10:00	Pause				
11:00	Ressources	Donateurs particuliers et sociétés donatrices	Événements ou bailleurs de fonds du gouvernement local	Stratégies réussies/plans d'action	Durabilité : Reddition des comptes et apprentissage
	Besoins et déficits en matière de ressources			Préparation de l'organisation : Systèmes et structures	Planification d'actions
12:00		Partage de réflexions et de leçons			
1:00	Déjeuner				
2:00	Opportunités et fournisseurs de ressources	Donateurs institutionnels	Opportunités d'entrepreneuriat	Préparation de l'organisation : Systèmes et structures	Planification d'actions
3:00	Pause				
4:00	Révision et réflexion	Partage de réflexions et de leçons		Révision et réflexion	Clôture, prière et évaluation
5:00		Prière de clôture			
		Prière de clôture		Prière de clôture	Prière de clôture

Modèle 2 : Modèle de programme pour le facilitateur

Remarques pour le facilitateur : Ceci est uniquement un exemple d'un programme plus détaillé en ce qui concerne les jours du programme de formation. Le facilitateur devrait travailler avec le personnel local de CRS qui connaît les capacités et les intérêts des organisations participantes, afin d'établir un plan visant à déterminer le calendrier le plus approprié pour chaque séance, y compris le début, la pause et le déjeuner. Lorsque vous travaillez avec les partenaires de l'Église, assurez-vous d'inclure un peu de temps pour les prières d'ouverture et de clôture.

JOUR 1	SÉANCE	DURÉE	FACILITATE	POLYCOPIÉ	FEUILLE DU TABLEAU-PAPIER
8:30	Bienvenue et prière d'ouverture	15 minutes	XX		
8:45	Séance 1: Introduction à la formation	1 heure			
	Étape 1 : Bienvenue et présentations	15 minutes	YY		Objectifs de la formation
	Étape 2 : Définir la « mobilisation de ressources »	15 minutes	YY		Définitions de la mobilisation de ressources :
	Étape 3 : Ingrédients pour un jeu de mobilisation de ressources réussi	15 minutes	YY		
	Étape 4 : Présenter la <i>Feuille de route pour la mobilisation de ressources</i>	15 minutes	YY	Feuille de route pour une mobilisation de ressources réussie	
9:45	Séance 2: Introduction aux ressources et aux fournisseurs de ressources	2 heures			
	Étape 1 : Définir les « ressources »	30 minutes	ZZ	Comprendre les ressources	Feuille du tableau-papier pour travailler
10:15	PAUSE THÉ	15 minutes			
	Étape 2 : Identifier les besoins spécifiques en matière de ressources organisationnelles	30 minutes	YY	Relier les priorités organisationnelles avec les besoins en matière de mobilisation de ressources	
	Étape 3 : Repérer des déficits actuels et futurs	1 heure	ZZ	Établir les priorités en matière de ressources	

12:00	Séance 3 : Opportunités et fournisseurs de ressources	2,75 heures			
	Étape 1 : Introduction	5 minutes	YY		Feuille du tableau-papier pour travailler en groupes
	Étape 2 : Définir les « fournisseurs de ressources » et les « opportunités de ressources »	25 minutes			
12:30	DÉJÉUNER	15 minutes			
13:30	Étape 3 : Characteristics of Providers and Opportunities	30 minutes	ZZ	Fournisseurs de ressources et motivations	
	Étape 4 : Identifying and Understanding Resource Providers and Opportunities	45 minutes	YY	Sensibilisation du fournisseur de ressources	Feuille du tableau-papier pour travailler avec l'ensemble des participants
	Étape 5 : Exploring the Match	45 minutes	ZZ	Évaluer et établir des priorités	
15:30	PAUSE THÉ	15 minutes			
	Étape 6 : Philanthropie en Zambie	45 minutes	XX		
16:15	Réflexion : Ressources, fournisseurs de ressources et opportunités	15 minutes	YY	Réflexion : Ressources, fournisseurs de ressources et opportunités	
16:30	Clôture et prière	5 minutes			

JOUR 1

APERÇU, BESOINS EN MATIÈRE DE RESSOURCES ET FOURNISSEURS DE RESSOURCES

J1, SÉANCE 1 : INTRODUCTION À LA FORMATION

OBJECTIF

Revoir les buts, les attentes, le programme, les règles de base et la logistique.

DURÉE

1 heure

APERÇU DE LA SÉANCE

- Bienvenue
- Prière d'ouverture, s'il y a lieu
- Présentations
- Revoir le programme
- Établir les attentes
- Revoir la définition de la mobilisation de ressources
- Diriger le jeu de la mobilisation de ressources

ÉLÉMENTS CLÉS

- Ceci est une formation complète visant à améliorer l'efficacité de votre organisation en ce qui concerne la mobilisation de ressources.
- Il ne s'agit pas d'une rédaction de propositions ni d'une simple formation sur la collecte de fonds.
- Cette formation sera très participative et portera à la fois sur les compétences spécifiques en matière de mobilisation de ressources et sur des questions relatives à l'organisation de chaque participant.

POLYCOPIÉS

- *Feuille de route pour une mobilisation de ressources réussie*

TABLEAU-PAPIER / DIAPOSITIVES

Tableau-papier numéro 1 :

À l'issue de la formation, tous les participants ont les connaissances et les compétences nécessaires pour :

1. Définir les ressources et distinguer les différents besoins en matière de ressources organisationnelles ;
2. Identifier la gamme de potentielles opportunités en matière de ressources ;
3. Faire preuve de compétences de base dans au moins deux domaines clés de la mobilisation de ressources, et
4. Élaborer des stratégies initiales de mobilisation de ressources adéquates et durables pour l'organisation.

Tableau-papier numéro 2 :

- Mobilisation de ressources : Le fait d'augmenter les ressources organisationnelles et d'autres ressources.

Diapositive :

- Feuille de route sur la mobilisation de ressources

REMARQUES POUR LE FACILITATEUR

Étant donné que la séance dure seulement une heure, il est important de ne pas consacrer trop de temps aux présentations et à d'autres remarques, tout en étant respectueux des règles du pays.

Dans l'Étape 3 il y a un jeu de mise en train, qui souvent marche mieux sans préparation, car beaucoup d'orientations pourraient trop les conduire dans une certaine direction, ce qui rendrait l'exercice moins efficace.

PRÉPARATION

Au moment d'ouvrir la discussion, il pourrait être utile d'avoir préparé une activité brise-glace ou bien de demander à un volontaire d'en partager une avec le groupe.

Préparez les diapositives d'introduction en PowerPoint et gardez-les à portée de main. Pour se préparer pour le jeu de l'Étape 3, le facilitateur doit imprimer suffisamment de copies des éléments détaillés ci-dessous et les découper en bandes de papier de façon à ce que chaque petit groupe d'entre 2 et 5 personnes en ait un jeu complet.

Directeur de ressources humaines
Réputation avec les entreprises locales
Réceptionniste
Directeur exécutif
Rapport final du projet
Participation dans des activités communautaires
Énoncé de mission de l'Organisation
Systèmes de suivi et d'évaluation
Brochure concernant votre organisation
Partenariats avec d'autres organisations
Proposition de projet
Photos des bénéficiaires
Journal local
Réussites
Statut juridique (à but non lucratif)
Projets actuels
Projet d'il y a deux ans
Loyer de votre bureau Bénévoles sur le terrain Article de revue à propos du personnel
Audit annuel
Procédures financières internes
Manuel des ressources humaines
Code de conduite des employés
Réseaux auxquels votre organisme appartient
Formation du personnel
Conférences et ateliers
Culture de l'organisation en ce qui concerne le partage d'informations

ÉTAPES

ÉTAPE 1 : BIENVENUE ET PRÉSENTATIONS (15 MINUTES)

Antécédents : Pour démarrer le programme de manière positive, il est important de souhaiter une bienvenue chaleureuse et enthousiaste.

Instructions : Commencez par souhaiter la bienvenue au groupe d'une façon appropriée au pays, à la culture et aux participants en ce qui a trait à la réflexion ou la prière d'ouverture, la présentation et les remerciements à l'organisation d'accueil. Après la bienvenue, assurez-vous de vous présenter et de demander aux participants de se présenter rapidement en donnant leurs noms et le nom de leur organisation.

Après avoir terminé la bienvenue, les présentations et l'activité brise-glace, révisez le but de la formation, les objectifs et ce que les participants vont concrètement apprendre. Si possible, mettez l'accent sur le fait qu'il s'agit d'une formation pour appuyer le renforcement à long terme de la capacité des organisations participantes à élaborer et mettre en œuvre des stratégies réussies en matière de mobilisation de ressources. Soyez précis sur le fait qu'il ne s'agit pas d'un atelier de rédaction de propositions, ni d'une formation pour l'élaboration de propositions budgétaires, ni d'une formation spécifiquement axée sur les donateurs. Affichez les buts et objectifs de la formation et analysez-les avec le groupe.

Demandez à l'ensemble des participants s'ils ont d'autres attentes concernant la formation et discutez avec eux sur la possibilité de satisfaire ces besoins et de quelle manière. S'il n'est pas possible de les traiter, notez-les sur le « terrain de stationnement », pour en faire un suivi après la formation. Consacrez un moment aux questions et aux réponses.

Révisez le programme, disponible sur un tableau-papier ou bien dans un photocopie. Travaillez avec le groupe pour vous mettre d'accord sur les règles de base. Parmi les règles de base il y a le respect du temps, les normes conventionnelles concernant l'utilisation des téléphones portables et le fait de parler clairement et en respectant la participation de tous les assistants. Expliquez que la formation sera très participative et qu'il y aura beaucoup d'activités dans lesquelles les participants devront travailler individuellement et en petits groupes. Ces groupes seront parfois composés par des collègues de la même organisation et parfois intégrés par des participants d'autres organismes. Il faut également noter que la formation est cumulative. C'est-à-dire que beaucoup d'exercices reposent sur des exercices précédents et par conséquent il est important d'assister à toutes les séances.

Indiquez au groupe que la formation commence maintenant.

ÉTAPE 2 : DÉFINIR LA « MOBILISATION DE RESSOURCES » (15 MINUTES)

Antécédents : Souvent les organisations souhaitent recevoir une formation concernant la collecte des fonds, afin d'aider l'organisation à recueillir des fonds. Ou bien elles veulent une formation sur la rédaction de propositions pour obtenir des dons. Cependant, cette formation est axée sur un panorama plus général de la mobilisation de ressources. Les ressources sont très vastes. Elles peuvent aller au-delà des espèces et leur mobilisation peut impliquer un grand éventail d'activités. Cette formation vise à aider les organisations à repérer, à définir et à renforcer leurs stratégies et leurs éléments de base clés pour aboutir à une mobilisation de ressources réussie et durable.

Instructions : Expliquez le but général de la formation et indiquez que, pour nos besoins, nous utiliserons la définition de « mobilisation de ressources » ci-après.

Celle-ci devrait être affichée en gros caractères dans un endroit du centre de formation, où elle puisse être facilement lisible.

« Mobilisation de ressources » : Le fait d'augmenter les ressources organisationnelles et d'autres ressources.

ÉTAPE 3 : INGRÉDIENTS POUR UN JEU DE MOBILISATION DE RESSOURCES RÉUSSI (15 MINUTES)

Antécédents : Souvent les organisations se concentrent sur une capacité ou un domaine d'amélioration spécifique dans la mobilisation de ressources, tels que la rédaction des propositions ou bien l'embauche d'un collecteur de fonds. Cependant, l'idée qu'une mobilisation de ressources réussie implique l'attention et l'engagement de tous les secteurs de l'organisation est essentielle pour notre compréhension des approches de mobilisation de ressources à long terme efficaces et durables.

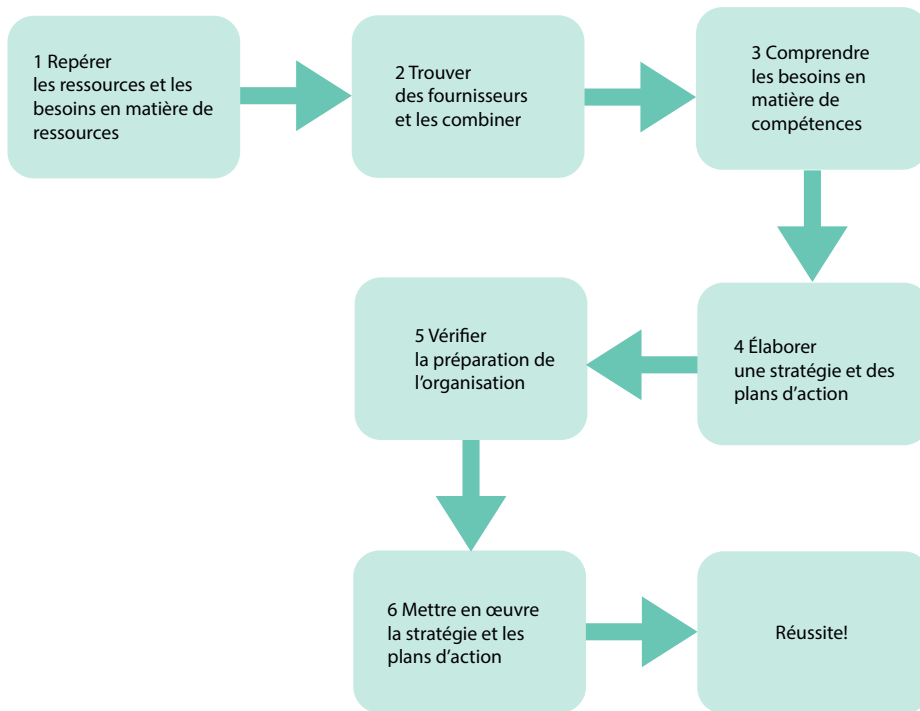
Instructions : Divisez les participants en petits groupes d'un maximum de quatre personnes et demandez-leur d'organiser les bandes de papier en trois piles, en fonction de si les termes sont liés ou non avec le succès de la mobilisation de ressources (c'est-à-dire, si ce terme affecte la capacité de votre organisation à obtenir de l'argent ou d'autres ressources).

Lorsque tous les participants sont à nouveau ensemble, demandez aux groupes combien de bandes ils ont dans chaque pile et posez des questions par rapport aux termes dont ils ne sont pas sûrs. Après, indiquez que toutes les bandes ont un rapport avec le succès de la mobilisation de ressources. Prenez quelques minutes pour permettre aux participants de reconsidérer leurs choix et de poser des questions subséquentes concernant les éléments qu'ils ont classés comme non liés à la mobilisation de ressources. Donnez un exemple de quelque chose d'inattendu (par exemple, le rôle d'une réceptionniste dans la mobilisation de ressources : les conséquences lorsqu'un donateur appelle une ONG et la réceptionniste décroche le téléphone de façon impolie ou ne se montrant pas coopérative).

ÉTAPE 4 : PRÉSENTER LA FEUILLE DE ROUTE POUR LA MOBILISATION DE RESSOURCES

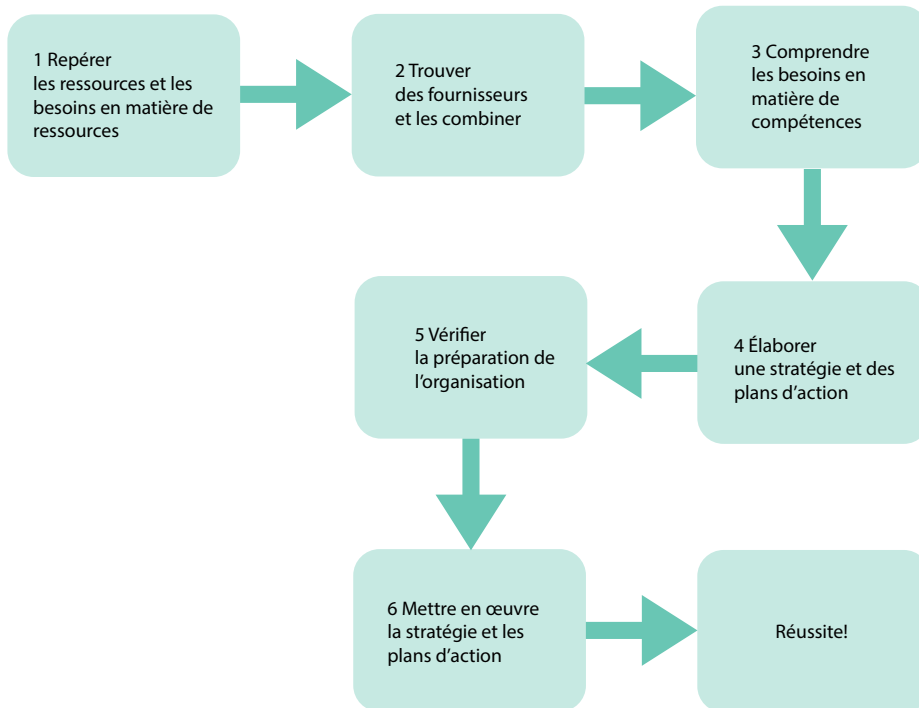
Antécédents : Élaborer des stratégies durables de mobilisation de ressources relève vraiment de l'élaboration d'une feuille de route pour la réussite : comprendre ce dont on a besoin ; voir qui ou qui pourrait aider à répondre à ces besoins ; comprendre de quelles compétences avez-vous besoin pour saisir ces opportunités ; élaborer des plans d'action ; vérifier si votre organisation est prête à entreprendre ces plans d'action et les mettre en œuvre par la suite.

Instructions : Menez le groupe à travers la feuille de route de la formation. Expliquez que pendant ces quatre jours le groupe abordera chaque étape, en regardant peu à peu les éléments qui font qu'une organisation soit plus forte ou mieux placée pour une mobilisation de ressources réussie. Il serait utile de noter ceci sur une feuille du tableau-papier, pour servir comme référence pendant la formation.



J1, POLYCOPIÉS DE LA SÉANCE 1

J1, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 1 : FEUILLE DE ROUTE POUR UNE MOBILISATION DE RESSOURCES RÉUSSIE



J1, SÉANCE 2 : RESSOURCES ET DÉFICITS DE RESSOURCES ORGANISATIONNELLES

OBJECTIF

À l'issue de cette séance, les participants peuvent définir le terme "ressources" et repérer les déficits de ressources de leurs propres organisations.

DURÉE

2 heures

APERÇU DE LA SÉANCE

- Définir le terme « ressources ».
- Repérer les besoins en matière de ressources dans les organisations participantes.
- Repérer les déficits de ressources dans les organisations participantes.

ÉLÉMENTS CLÉS

- Le premier pas pour une mobilisation de ressources réussie est de comprendre ce que sont les ressources et quels sont les besoins de votre organisation en matière de ressources.
- Pour être en mesure de connaître vos besoins, votre organisation doit mettre en place des outils et des systèmes, tels que les plans opérationnels, les budgets organisationnels et les plans de programme ou stratégiques. S'ils existent déjà, s'ils sont actualisés et accessibles, on peut facilement repérer les besoins et les déficits en matière de ressources.

TABLEAU-PAPIER / DIAPOSITIVES

Tableau-papier numéro 1 :

Modèle de liste de ressources

Fonds :

Pour les programmes
Pour les frais généraux
Pour le loyer

Assistance technique :

Services de comptabilité

Biens matériels :

Vêtements
Médicaments

Autres dons :

Espace de bureaux gratuit

Ressources humaines :

Personnel détaché
Bénévoles

REMARQUES POUR LE FACILITATEUR

Il se peut que les participants ne se sentent pas à l'aise pour partager des informations détaillées concernant les ressources actuelles de l'organisation ainsi que ses déficits de ressources, même avec leurs propres collègues. Soyez donc attentif à la dynamique de chaque groupe et, si cela pose un problème, permettez au groupe de travailler avec des informations plus générales.

Rappelez-vous également que ces premières séances sont la base de beaucoup d'exercices qui suivront tout au long de la formation. Assurez-vous de passer du temps avec les participants pendant le travail en groupes pour vous assurer qu'ils comprennent l'activité et sont sur la bonne voie.

POLYCOPIÉS

- *Comprendre les ressources*
- *Repérer les besoins prioritaires en matière de ressources*
- *Repérer les besoins et les déficits prioritaires en matière de ressources*

ÉTAPES

ÉTAPE 1 : DÉFINIR « RESSOURCES » (30 MINUTES)

Antécédents : Souvent lorsque les organisations pensent à la mobilisation de ressources, elles pensent à l'argent. Cependant, les besoins des organisations sont en général beaucoup plus larges et plus diversifiés que le simple argent en espèces. Cette séance permet de rappeler aux participants la gamme de ressources qu'ils utilisent pour mettre en œuvre et élargir les programmes, et aborde la manière dont ils peuvent repérer leurs propres besoins en matière de ressources organisationnelles, ainsi que les possibles déficits actuels et/ou futurs.

Instructions : Demandez au groupe de nommer quelques catégories, afin de les faire réfléchir à propos des nombreuses ressources qu'ils utilisent. Écrivez chaque catégorie sur le tableau-papier et placez les feuilles tout au tour de la salle. Demandez aux participants de travailler en petits groupes et de nommer quelques éléments différents ou des choses qu'ils pourraient y ajouter. Donnez-leur quelques minutes pour travailler et demandez-leur de retourner avec l'ensemble des participants et de partager quelques idées. Ajoutez aux feuilles originales les idées supplémentaires, au fur et à mesure qu'elles émanent de la discussion de groupe.

J1, polycopié de la Séance 2 : Comprendre les ressources

ÉTAPE 2 : IDENTIFIER LES BESOINS SPÉCIFIQUES EN MATIÈRE DE RESSOURCES ORGANISATIONNELLES (30 MINUTES)

Antécédents : Comment savons-nous ce dont nous avons besoin pour exécuter les projets et faire grandir nos institutions ? L'un des éléments les plus fondamentaux pour aboutir à une mobilisation de ressources réussie est de nous connaître nous-mêmes. Et pour cela, un aspect essentiel est d'identifier nos propres besoins.

Instructions : Faites un remue-méninges avec le groupe pour établir comment une organisation pourrait commencer à repérer certains de ses besoins en matière de ressources (par exemple, de l'argent, des ordinateurs, des véhicules, des équipements, etc.). Accordez une attention particulière à la division par différentes

catégories, qui pourraient comprendre, entre autres, un plan stratégique, un plan opérationnel, un plan annuel de programmation, des plans pour les départements ou les budgets organisationnels. Faites le lien entre ces éléments/outils et comment les organisations peuvent repérer les besoins en matière de ressources.

Ensuite, séparez les participants en groupes, selon leur organisation. Demandez aux groupes organisationnels de travailler sur le sujet « Repérer les besoins prioritaires en matière de ressources » figurant sur le polycopié.

REMARQUE: *Cet exercice et celui qui suit auront un lien avec les exercices prévus les prochains jours. Par conséquent, il est essentiel que les participants comprennent les exercices et qu'ils repèrent et définissent clairement leurs déficits et besoins prioritaires en matière de ressources. Afin de vous assurer que tous les participants sont sur la bonne voie, vérifiez le travail de chaque groupe pendant les exercices.*

J1, polycopié de la Séance 2 : Repérer les besoins prioritaires en matière de ressources

ÉTAPE 3 : REPÉRER DES DÉFICITS ACTUELS ET FUTURS (1 HEURE)

Instructions : Expliquez au groupe que jusqu'à présent ils ont repéré les ressources dont ils pourraient avoir besoin (par exemple, de l'argent en espèces, de l'assistance technique, etc.). Dans l'Étape 3, le groupe regardera plus spécifiquement à l'intérieur des organisations, afin de comparer les buts et les besoins et de repérer des déficits en matière de ressources.

Demandez aux équipes organisationnelles de travailler ensemble avec le polycopié. Après 45 minutes, demandez aux groupes de se réunir avec l'ensemble des participants et de sélectionner quelques volontaires pour partager certaines de leurs observations. Invitez les participants à exprimer d'autres commentaires, tout en évitant que la séance de mise en commun se prolonge outre mesure.

Expliquez que leur prochaine stratégie pour la mobilisation de ressources sera axée sur le traitement de ce déficit de ressources – et sur la réponse à leurs besoins prioritaires en matière de ressources –.

J1, polycopié de la Séance 2 Handout : Repérer les besoins et les déficits prioritaires en matière de ressources

J1, POLYCOPIÉS DE LA SÉANCE 2

J1, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 2 : COMPRENDRE LES RESSOURCES

Les organisations ont besoin d'argent pour mettre en pratique et élargir favorablement leur programmation. Toutefois, pour bien réussir elles ont également besoin de toute une série d'autres ressources. Prenez quelques minutes pour réfléchir à propos des ressources dont vous avez besoin dans votre organisation.

- Analysez avec votre groupe : Quels sont certains de vos besoins en matière de ressources ? Travaillez avec votre groupe afin de citer d'autres types de ressources dans la première colonne, et quelques besoins spécifiques supplémentaires dans la deuxième. Si votre groupe décide de créer des catégories additionnelles ou des sous-catégories, notez-les parmi celles figurant ci-dessous :

TABLEAU 1 DÉFINIR LES « RESSOURCES »	
Catégorie de ressources : Quels types de ressources pourraient être pertinentes ? <i>Exemple : Assistance</i>	Besoins en matière de ressources : Quels sont les besoins spécifiques de votre organisation ? <i>Exemple : Expertise médicale pour former des techniciens de laboratoire dans le cadre d'un programme de santé.</i>

J1, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 2 : REPÉRER LES BESOINS PRIORITAIRES EN MATIÈRE DE RESSOURCES

Avec les coéquipiers de votre organisation, réfléchissez aux questions suivantes :

- Quelles sont vos priorités organisationnelles ? Qu'espérez-vous accomplir (dans un délai spécifique) ?
- De quelles ressources avez-vous besoin pour répondre à ces priorités ?
- Quels sont les délais établis pour ces buts et ces besoins ?
- Votre organisation a-t-elle des domaines supplémentaires qu'elle souhaiterait agrandir ou élargir ? Assurez-vous que ces domaines correspondent à un secteur dans lequel l'organisation est particulièrement solide et qu'elle est prête à agrandir.

En vous appuyant sur la discussion précédente, travaillez avec les membres de votre groupe organisationnel, afin d'essayer d'énumérer dans le tableau ci-dessous certains de vos besoins prioritaires en matière de ressources.

Objectif de maintenance ou d'amélioration

TABLEAU 2 BESOINS PRIORITAIRES EN MATIÈRE DE RESSOURCES	
Organisation :	
Besoin prioritaire en matière de ressources 1 :	<i>Exemple : Couvrir les frais du personnel pour un programme de sécurité alimentaire dans les 12 prochains mois.</i>
Besoin prioritaire en matière de ressources 2 :	<i>Exemple : Obtenir le financement pour élargir la distribution de secours alimentaires d'urgence dans les quartiers XX.</i>
Besoin prioritaire en matière de ressources 3 :	

J1, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 2 : REPÉRER LES BESOINS ET LES DÉFICITS PRIORITAIRES EN MATIÈRE DE RESSOURCES

Dans votre groupe organisationnel, écrivez dans la première colonne les besoins prioritaires en matière de ressources figurant sur le Tableau 2.

Ensuite, pour chaque besoin prioritaire repérez quelles ressources vous avez déjà à disposition et écrivez-les dans la deuxième colonne. Assurez-vous de tenir compte de différents types de ressources et non seulement de l'argent en espèces.

Ensuite, repérez les déficits (par exemple, les ressources additionnelles que vous aurez à mobiliser pour accomplir votre but) et insérez-les dans la troisième colonne. Ceci vous aidera à mieux définir et à mieux spécifier vos besoins prioritaires en matière de ressources.

Partie A

TABLEAU 3 : BESOINS ET DÉFICITS EN MATIÈRE DE RESSOURCES		
Besoins prioritaires en matière de ressources du Tableau 2	Ressources actuellement disponibles pour répondre à ce besoin	Déficit de ressource <i>Des ressources que vous avez actuellement disponibles - ce dont vous aurez besoin pour répondre à votre besoin = déficit de ressource</i>
<i>Exemple : Couvrir les frais du personnel pour un programme de sécurité alimentaire dans les 12 prochains mois.</i>	<i>Environ six mois de salaires actuellement financés</i>	<i>Six mois supplémentaires de salaires, de bénéfices et d'autres frais de personnel y afférents.</i>
Besoin prioritaire en matière de ressources 1 :		
Besoin prioritaire en matière de ressources 2 :		

Partie B

Quelles observations faites-vous et votre équipe par rapport à vos déficits actuels et futurs en matière de ressources ?

J1, SÉANCE 3 : OPPORTUNITÉS ET FOURNISSEURS DE RESSOURCES

OBJECTIF

Les participants repèrent et définissent une vaste gamme d'opportunités et de fournisseurs de ressources et comprennent les approches efficaces pour les obtenir.

DURÉE :

3 à 3,5 heures

APERÇU DE LA SÉANCE

- Présenter la gamme d'opportunités et de fournisseurs de ressources.
- Analyser les motivations des donateurs/fournisseurs de ressources et les répercussions sur les organisations bénéficiaires.
- S'appuyer sur les motivations pour élaborer des stratégies possibles de sensibilisation.
- Commencer à évaluer les opportunités et à les classer par ordre de priorité.

ÉLÉMENTS CLÉS

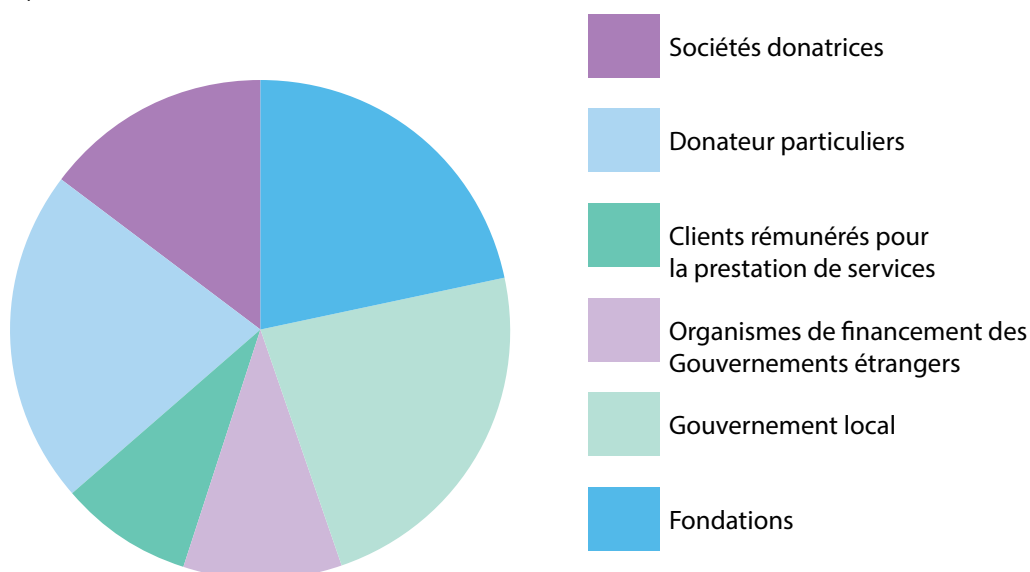
- Avoir de bonnes informations et des renseignements sur les opportunités et les fournisseurs de ressources est essentiel pour la réussite.
- Tous les fournisseurs de ressources ont leurs propres raisons ou motivations pour donner ou investir. Les organisations devront comprendre ceci pour élaborer des stratégies de sensibilisation efficaces.
- On doit également comprendre ces motivations afin de s'assurer qu'elles sont compatibles avec la mission et les valeurs de l'organisation.
- Connaître le fournisseur de ressources est essentiel, mais il est aussi important d'évaluer son potentiel et de donner la priorité aux activités de sensibilisation.

POLYCOPIÉS

- *Fournisseurs de ressources et leurs motivations*
- *Sensibilisation du fournisseur de ressources*
- *Évaluer et établir des priorités*

TABLEAU-PAPIER / DIAPOSITIVES

Diapositive 1 :



REMARQUES POUR LE FACILITATEUR

Souvent, lorsqu'on entre dans cette séance les participants vont penser de façon plus limitée en ce qui concerne les « donateurs ». Il est important de faire en sorte que, depuis le début de la discussion, le groupe pense de façon plus large, pour après élargir cette pensée vers toutes les manières dont l'organisation pourrait obtenir des ressources.

Dans l'Étape 3, il se pourrait que le terme "motivation" ne soit pas toujours bien compris dans toutes les circonstances. Le facilitateur devrait être prêt à utiliser une terminologie différente pour le même concept et à faire allusion, par exemple, aux intérêts, aux incitations et aux raisons de donner qui inspirent les fournisseurs de ressources. Une autre façon de l'aborder est que les fournisseurs de ressources *investissent* dans votre organisation. Quelle est la raison qui les pousse à faire cela ? Quel type de bénéfice y voient-ils ?

L'Étape 5 peut être éprouvante pour certains participants, selon leur niveau d'expérience. Cependant, si le facilitateur peut passer du temps à travailler individuellement avec les petits groupes et à les guider tout au long des étapes, cela pourrait aider beaucoup.

ÉTAPES

ÉTAPE 1 : INTRODUCTION

Antécédents : D'où viennent les ressources ? Dans cette séance le groupe étudiera de manière plus approfondie où les organisations obtiennent les ressources.

Instructions : Prenez cinq minutes pour expliquer à l'ensemble des participants que dans cette séance ils vont aborder à grands traits les caractéristiques concernant les fournisseurs de ressources et les opportunités en matière de ressources (telles que les activités de financement).

ÉTAPE 2 : DÉFINIR « FOURNISSEURS DE RESSOURCES » ET « OPPORTUNITÉS DE RESSOURCES » (30 MINUTES)

Instructions : Divisez les participants en petits groupes, en mélangeant toutes les organisations. Donnez à chaque groupe un morceau de feuille du tableau-papier et demandez-leur d'énumérer les différents types de donateurs et d'opportunités de financement qu'ils connaissent. Demandez-leur de créer un graphique où figurent ces opportunités et ces fournisseurs de ressources et de donner quelques exemples spécifiques pour chaque catégorie. Groupez l'ensemble des participants et demandez à chaque groupe de revoir son graphique rapidement.

ÉTAPE 3 : CARACTÉRISTIQUES DES FOURNISSEURS ET DES OPPORTUNITÉS (30 MINUTES)

Instructions : Confirmez avec les participants s'ils partagent la même compréhension des différents types de donateurs et d'opportunités de ressources.

Demandez au groupe :

- « Qui étaient certains des donateurs que vous avez énumérés dans votre petit groupe ? » Après avoir entendu quelques réponses, posez aux participants la question suivante :
- « Quelles étaient certaines des opportunités de financement que vous avez repérées dans vos groupes ? »

Dites aux participants de travailler en groupes mixtes sur le photocopié concernant les *Fournisseurs de ressources et leurs motivations*, afin d'analyser les différents types de motivations que les donateurs et les fournisseurs de ressources peuvent avoir et la façon dont celles-ci pourraient affecter n'importe quel type d'accord de financement. Regroupez l'ensemble des participants et discutez-en ensemble.

J1, polycopié de la Séance 3 : Fournisseurs de ressources et leurs motivations

ÉTAPE 4 : REPÉRER ET COMPRENDRE LES OPPORTUNITÉS ET LES FOURNISSEURS DE RESSOURCES (45 MINUTES)

Instructions : Demandez au groupe :

- « Qu'avez-vous appris à propos des donateurs et des opportunités de financement ? »

Une fois que le groupe a proposé quelques exemples, demandez-leur :

- « Quelles techniques pourrait utiliser votre organisation pour recueillir des informations sur les donateurs et sur les opportunités de financement ? »

Écrivez les techniques sur une feuille du tableau-papier. Par exemple :

- Des journaux
- Des sites web
- Faire un suivi des grandes subventions accordées, car une opportunité de sous-traitance peut se présenter ultérieurement
- Lire les matériels de relations publiques d'autres organisations, car souvent ils font mention à leurs bailleurs de fonds
- Des réseaux

Exposez l'idée que les différents types de donateurs exigent et répondent à différents types de sensibilisation. Par exemple, certains donateurs peuvent chercher des preuves sur l'efficacité et la compétence techniques, tandis que d'autres se fient surtout à la réputation de l'organisation dans la communauté. Certains étudieront les anciens projets et d'autres regarderont l'impact du travail de l'organisation sur ses bénéficiaires. Pour certains, comme le gouvernement local, il s'agira avant tout des activités de plaidoyer. Pour d'autres, comme les donateurs particuliers, il est essentiel d'établir une relation personnelle. Discuter brièvement avec le groupe sur quelles ont été leurs expériences avec certaines catégories de fournisseurs de ressources.

Demandez aux participants de travailler brièvement dans des groupes mixtes, afin de reprendre certaines des catégories de fournisseurs de ressources repérées dans l'Étape 2 et de les compléter avec des détails plus spécifiques à leur propre organisation. Pour ce faire, utilisez une feuille du tableau-papier ou bien le polycopié « Sensibilisation du fournisseur de ressources ».

J1, polycopié de la Séance 3 : Sensibilisation du fournisseur de ressources

ÉTAPE 5 : ÉVALUER LES FOURNISSEURS ET LES OPPORTUNITÉS (45 MINUTES)

Antécédents : Décider de viser ces catégories de fournisseurs de ressources est une décision organisationnelle stratégique exigeant énormément d'efforts et d'investissements. La question ici est de nous assurer que nous consacrons notre énergie à saisir les opportunités les plus susceptibles d'entraîner une augmentation des ressources, et que nous ne perdons pas notre temps à suivre des opportunités qui ne nous apporteront pas beaucoup de bénéfices à long terme. C'est le bon moment pour procéder à un exercice rapide d'évaluation et de classement de priorités, afin de s'assurer que le chemin choisi est conforme aux points forts de l'organisation et que cela vaudra la peine.

Instructions : Révisez avec le groupe le graphique concernant le classement de priorités. Expliquez que c'est le moment d'analyser certains des fournisseurs de ressources (par exemple, les fondations, les donateurs publics, etc.) ou des opportunités (par exemple, des activités de financement, des activités d'entrepreneuriat, etc.) et de penser s'il s'agit de chemins prometteurs à suivre. Soulignez l'importance d'évaluer à quel point l'opportunité de ressources peut être solide et quel niveau de priorité devrait-elle occuper, en tenant compte de : (A) à combien s'élève le gain potentiel ; et (b) à quel point l'organisation est prête à faire ce qu'il faut pour l'obtenir.

Lorsque les équipes organisationnelles auront commencé l'exercice, marchez autour de la salle et passez du temps avec chaque groupe, afin de vous assurer qu'ils comprennent le concept de classement par ordre de priorités et l'appliquent aux buts de leur organisation.

J1, polycopié de la Séance 3 : Évaluer et établir des priorités

ÉTAPE 6 : CONTEXTE DES RESSOURCES LOCALES (30 MINUTES)

En vue de cette séance, le facilitateur a dû repérer à l'avance une ou plusieurs personnes-ressource locales connaissant le milieu philanthropique ou le panorama des donateurs dans le pays. La personne-ressource doit donner un aperçu de 15 minutes sur le contexte des ressources locales, y compris les tendances des donateurs, les défis et les opportunités et elle doit partager des histoires de cas réussis. Ensuite, le facilitateur doit accorder encore 15 minutes pour formuler des questions et des réponses, et il doit être préparé pour faire un suivi avec les participants à d'autres moments de l'atelier, ou bien en dehors du programme de formation, si possible. Si le programme-pays est en mesure de compter avec la participation d'autres personnes-ressource locales, cette séance peut se prolonger et/ou se transformer en un déjeuner ou quelque chose de similaire.

RÉFLEXION SUR LA SÉANCE :

Demandez aux participants de consacrer 15 minutes à la réflexion individuelle sur certains des sujets clés de la journée et de se servir de la récapitulation de la séance comme guide. Demandez-leur de conserver leurs notes et leurs réponses, car ils devront les utiliser plus tard, pour les exercices du Jour 4.

J1, polycopié de la Séance 3 : Ressources et réflexion à propos des fournisseurs de ressources/opportunités

J1, SÉANCE 3 : POLYCOPIÉS

J1, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 3 : FOURNISSEURS DE RESSOURCES ET LEURS MOTIVATIONS

Lorsqu'une organisation commence à penser à des opportunités et à des fournisseurs de ressources potentiels, il peut s'avérer utile de réfléchir à la motivation de chaque fournisseur. Comprendre pourquoi un fournisseur de ressources donne/finance/fait un don/achète peut aider à façonner la manière dont une organisation l'approche et à donner du temps à l'institution pour tenir compte des répercussions que pourrait avoir une stratégie ciblée à une catégorie spécifique.

Travaillez avec vos collègues pour évaluer chaque catégorie de fournisseur de ressources figurant ci-dessous, ainsi que leurs motivations et les avantages et désavantages d'entrer en relation avec ce fournisseur.

TABLEAU 4 : FOURNISSEURS DE RESSOURCES ET LEURS MOTIVATIONS		
Fournisseurs de ressources	Quelles sont leurs motivations pour fournir des ressources ? Pourquoi font-ils un don ou investissent-ils des ressources ? Quel est leur principal intérêt à investir leurs ressources ? Que sera-t-il le plus important pour eux ?	Quels peuvent être les avantages et les désavantages de travailler avec ce type de fournisseur de ressources ?
Gouvernements nationaux, provinciaux, locaux et du district		
ONG internationales donatrices ou partenaires		
Organisme de financement appartenant à un gouvernement étranger		
Personnes donnant de l'argent aux organisations		
Personnes contribuant dans le cadre d'une activité ou d'une campagne de financement		
Sociétés donatrices / entreprises		
Clients qui paient des services		
Fondations		
Autres		

JOUR 1, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 3 : SENSIBILISATION DU FOURNISSEUR DE RESSOURCES

Maintenant que vous avez réfléchi à propos des fournisseurs de ressources et de leurs motivations, à votre avis, quelles approches pourraient être particulièrement efficaces avec les différents types de fournisseurs de ressources ?

Travaillez avec vos collègues pour compléter le tableau ci-dessous. La première colonne est identique à celle du Tableau 4. Dans la deuxième colonne, énumérez tous les fournisseurs de ressources spécifiques auxquels vous avez pensé pour une catégorie, en fonction de votre expérience et des informations dont vous disposez. Placez-les dans l'encadré correspondant. Dans la troisième colonne, écrivez quelques idées qui vous viennent à l'esprit concernant la façon dont vous pourriez commencer à approcher ou à poursuivre votre objectif.

TABLEAU 5 : SENSIBILISATION DU FOURNISSEUR DE RESSOURCES		
Catégorie de fournisseurs de ressources	Possible fournisseur de ressources pour votre organisation. <i>Y a-t-il des cibles spécifiques dans cette catégorie qui pourraient intéresser votre organisation ?</i>	Approche de sensibilisation : <i>Comment pourriez-vous vous renseigner davantage ou vous rapprocher d'eux ? Quelles seraient les premières mesures que vous prendriez si vous étiez intéressé à ces types de donateurs ?</i>
Gouvernements nationaux, provinciaux, locaux et du district		
ONG internationales donatrices ou partenaires		
Personnes donnant de l'argent aux organisations		
Personnes contribuant à un événement		
Sociétés donatrices :		
Clients qui paient des services		
Fondations		
Autres		

J1, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 3 : ÉVALUER ET ÉTABLIR DES PRIORITÉS

Avec cet exercice, votre équipe commencera à faire correspondre certains des besoins de votre organisation avec certains des fournisseurs de ressources auxquels vous avez pensé. Réfléchissez à propos de certains des fournisseurs de ressources ou certaines opportunités que vous et vos collègues avez notés dans les Tableaux 4 et 5, qui pourraient revêtir un intérêt particulier pour votre organisation. Maintenant, prenez un moment pour évaluer à quel point ils pourraient convenir ou correspondre aux besoins de votre organisation.

1) Premièrement, pensez si votre possible fournisseur de ressources cible/opportunité, figurant dans la deuxième colonne du Tableau 5, a la capacité ou non de fournir des ressources importantes. S'il a beaucoup de ressources, écrivez le nom du fournisseur/opportunité dans la rangée supérieure. S'il n'a pas beaucoup de ressources à fournir, écrivez le nom du fournisseur/opportunité dans la rangée inférieure.

2) Deuxièmement, pensez à quel point votre organisation est capable d'obtenir des ressources de ce fournisseur/opportunité. Si vous n'avez pas d'expérience ou vous n'êtes pas très fort dans ce domaine, écrivez le nom du fournisseur/opportunité sur le côté gauche. Si vous avez de bonnes chances d'accéder à des ressources de ce fournisseur, écrivez son nom/l'opportunité sur le côté droit.

3) Après avoir mis dans le graphique tous vos possibles fournisseurs de ressources cibles, réfléchissez avec votre organisation à la manière dont les investissements du fournisseur/opportunité pourraient affecter ceux que vous comptez poursuivre.

TABLEAU 6 ÉVALUER ET ÉTABLIR DES PRIORITÉS		
Quel est le niveau de ressources de ce fournisseur ou cette opportunité disponibles pour nous ?	Sommes-nous doués pour obtenir des ressources de cette catégorie ?	
	pas très doués	très doués
Une grande quantité	<p>Beaucoup de ressources disponibles, mais peu de capacité pour les capter. Investir pour améliorer la mobilisation de ces ressources.</p> <p><i>[Insérer ici la catégorie pertinente de fournisseur du Tableau 5]</i></p>	<p>Beaucoup de ressources disponibles et beaucoup de capacité pour les capter. Priorité absolue.</p> <p><i>[Insérer ici la catégorie pertinente de fournisseur du Tableau 5]</i></p>
une faible quantité	<p>Faible quantité de ressources, pas beaucoup de capacité pour les capter. N'investissez pas pour maintenir cette catégorie.</p> <p><i>[Insérer ici la catégorie pertinente de fournisseur du Tableau 5]</i></p>	<p>Grande capacité de captation de ressources, mais actuellement elles pourraient ne pas être suffisantes. Investir pour augmenter le niveau d'engagement des donateurs.</p> <p><i>[Insérer ici la catégorie pertinente de fournisseur du Tableau 5]</i></p>

J1, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 3 : RÉFLEXION À PROPOS DES RESSOURCES ET DES FOURNISSEURS DE RESSOURCES/OPPORTUNITÉS

RÉFLEXION : RÉFLEXION À PROPOS DES RESSOURCES ET DES FOURNISSEURS DE RESSOURCES/OPPORTUNITÉS

Prenez quelques minutes tout seul ou bien avec les collègues de votre organisation pour réfléchir à propos des questions suivantes. Écrivez vos réponses en bas ou au moins prenez quelques notes. Conservez-les, car elles serviront à façonner le travail du groupe le Jour 4.

Quelles leçons ou quelles observations avez vous tirées de ces activités concernant les ressources et les fournisseurs de ressources ?

De quelles informations, personnes, systèmes ou structures a besoin votre organisation pour repérer les fournisseurs de ressources et les opportunités ? Pourquoi ?

De quel type d'informations, de ressources humaines, de systèmes ou de structures a besoin votre organisation pour atteindre ces fournisseurs ou exploiter ces ressources ?

Votre organisation est-elle prête en ce moment ?

De quelle manière pourriez-vous aider votre organisation à être mieux préparée ?

JOUR 2

COMPÉTENCES DE BASE : INTRODUCTION AUX APPROCHES EN MATIÈRE DE MOBILISATION DE RESSOURCES

Souhaitez la bienvenue aux participants. Présentez le programme de la journée. Expliquez que, contrairement à la veille, le programme du Jour 2 invite à choisir parmi différentes activités. Indiquez que le groupe sera ensemble pendant l'introduction, mais après les participants choisiront une séance du matin et une séance de l'après-midi. Expliquez que ces choix doivent être conformes aux stratégies qu'ils ont établies et analysées dans le programme de la veille et compatibles avec les plus grandes opportunités de réussite de leur organisation.

Remarques pour le facilitateur : *Le guide fournit cinq possibles séances pour le Jour 2. Cependant, à moins qu'il y ait plus de deux facilitateurs, en général il est seulement possible d'effectuer quatre séances. Le facilitateur principal doit travailler avec le personnel local de CRS afin de décider à l'avance lesquelles des cinq séances s'adaptent le mieux aux intérêts et aux priorités des organisations participantes, ou bien de faire appel ce jour là à un autre facilitateur.*

Objectif : Les participants acquièrent une compréhension de base des compétences nécessaires pour mettre en œuvre au moins deux stratégies courantes de mobilisation de ressources.

J2, SÉANCE 1 : CYCLE DE MOBILISATION DE RESSOURCES

OBJECTIFS :

Les participants comprennent le fonctionnement du Cycle de mobilisation de ressources et le rapport qu'il entretient avec les séances du jour.

DURÉE

15 minutes

APERÇU DE LA SÉANCE

- Présenter le Cycle de mobilisation de ressources
- Organiser les ateliers du jour

ÉLÉMENTS CLÉS

- Toutes les activités de mobilisation de ressources doivent suivre ce cycle de base, indépendamment de la stratégie ou du donateur spécifiques.

POLYCOPIÉS

- *Cycle de mobilisation de ressources*

REMARQUES POUR LE FACILITATEUR

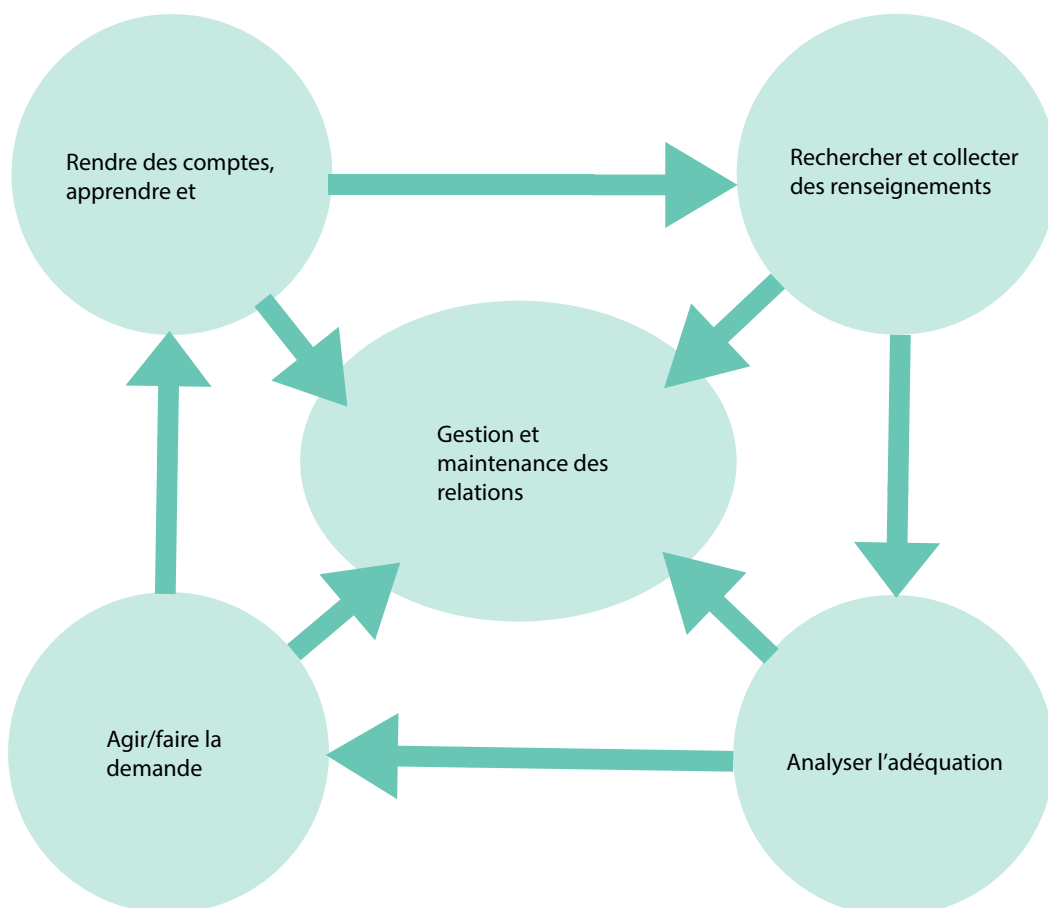
À mesure que les participants font leurs choix des séances, essayez de faire le point avec le plus grand nombre d'entre eux pour voir s'ils choisissent des ateliers appropriés pour leur organisation, leurs plans d'action et leurs opportunités cible.

Lors des formations précédentes, il était très clair que les participants voulaient vraiment avoir le cycle de ressources disponible tout au long de la formation,

notamment le Jour 2. Si possible, avoir une présentation visuelle sur un tableau-papier dans chaque salle où se déroule la séance. Cela peut s'avérer utile aussi bien pour les participants que pour le facilitateur.

Par ailleurs, au début de la journée il pourrait être utile de faire encore une fois allusion à la feuille de route et d'indiquer que nous sommes maintenant dans l'Étape 3 de la formation. Cette étape vise à déterminer quel type d'approche et de compétences pourraient s'adapter à la recherche de différents fournisseurs de ressources ou de différentes opportunités.

TABLEAU-PAPIER / DIAPOSITIVES



ÉTAPES

ÉTAPE 1 : INTRODUCTION :

CRS encre sa compréhension de la mobilisation de ressources dans un cycle de réflexion et d'action que nous appellerons ici le Cycle de mobilisation de ressources. Ce cycle peut être légèrement modifié d'après les différentes stratégies (par exemple, les processus plus techniques de propositions/captation, ou bien une stratégie visant un donateur particulier), mais le cadre de base reste constant et pertinent, indépendamment du fournisseur de ressources ou de l'opportunité.

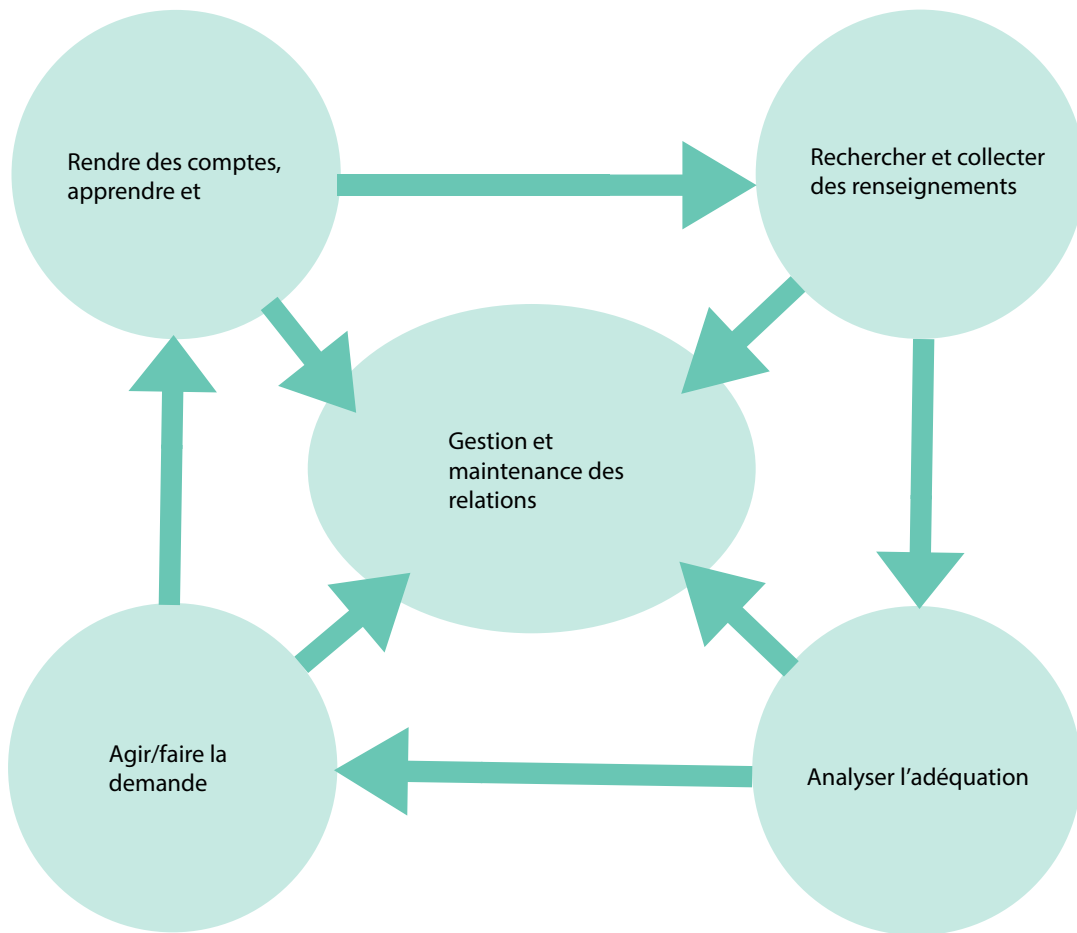
ÉTAPE 2 : CYCLE DE MOBILISATION DE RESSOURCES (15 MINUTES)

Instructions : Révisez le schéma suivant avec les participants. Présentez chaque cercle et expliquez les liens entre les composants du cycle. Commencez avec la première étape. Expliquez qu'avant de commencer n'importe quelle activité de mobilisation de ressources, il est important de recueillir toutes les informations et les renseignements à propos du fournisseur, quel qu'il soit, afin de savoir qui est-il, quels sont ses intérêts et ses priorités et quel est le niveau de ressources disponibles. Faites allusion à la séance d'hier, où nous avons commencé le processus d'obtention de renseignements à propos du donateur. Passez ensuite à la deuxième étape, où il sera important pour l'organisation concernée d'analyser si ses intérêts et ses points forts coïncident avec ceux du fournisseur de ressources. Il y a des manières très différentes de s'y prendre, selon le fournisseur, et il faudra nouer des relations fortes, mais il s'agit essentiellement du même principe d'approche pour les différentes opportunités. Lorsqu'une organisation a décidé qu'il y a, ou il pourrait y avoir, une correspondance légitime, et lorsqu'elle s'est préparée et a fait toutes les recherches à ce sujet, la troisième phase sera « faire la demande ». Cette demande peut s'effectuer sous forme de dépôt de propositions, de demande de financement ou bien sous une multitude d'autres formes. Mais, dans tous les cas, il s'agit de la phase du Cycle de mobilisation de ressources où l'organisation prend des mesures concernant un fournisseur de ressources cible.

Bien que souvent négligée, la phase finale est essentielle à la réussite à long terme de l'organisation en ce qui concerne la mobilisation de ressources. Il s'agit également de la phase où l'organisation contrôle, évalue, documente et apprend de l'expérience. Ceci peut se produire à plusieurs niveaux : ce que l'organisation apprend du projet actuel et de son impact et ce qu'elle apprend à propos du processus de mobilisation de ressources. Ces deux aspects sont importants. Ces manifestations d'une reddition des comptes solide peuvent aider à bien placer l'organisation pour la prochaine fois où elle commencera à étudier une opportunité de mobilisation de ressources (et, par conséquent, recommencera le cycle). Les quatre étapes sont discrètes. Toutefois, elles dépendent fortement du développement relationnel et de la gestion de la relation avec le fournisseur de ressources.

Organisez une brève discussion et assurez-vous que les participants comprennent qu'elle sera la base des différentes séances de la journée. Si les participants maîtrisent le Cycle de gestion des projets, attirez leur attention sur les similarités en ce qui concerne l'évaluation des besoins, la conception du projet, la mise en œuvre du projet, le suivi et l'évaluation.

J2, photocopié de la Séance 1 : Cycle de mobilisation de ressources



J2, SÉANCE 2 : FOURNISSEURS DE RESSOURCES PARTICULIERS ET INSTITUTIONNELS

OBJECTIFS :

Participants can describe a basic approach to pursuing individual and corporate donors.

DURÉE

2 à 2,5 heures

APERÇU DE LA SÉANCE

- Présenter la notion de donateur particulier et de sociétés donatrices.
- Établir des manières d'identifier ces donateurs.
- Analyser la manière dont une organisation déterminera si un donateur particulier ou une société donatrice correspond bien à sa mission et à ses priorités.
- Pratiquer la façon dont une organisation pourrait commencer à approcher ce type de donateur.
- Envisager comment une organisation pourrait se servir de son expérience avec ce type de donateur et en tirer profit.

ÉLÉMENTS CLÉS

- En ce qui concerne les donateurs individuels et les sociétés donatrices, tout repose sur la relation.
- Il est essentiel de s'assurer que la personne ou l'institution en question cadrent bien avec la mission, les valeurs et le travail de l'organisation.
- Les organisations qui réussissent la mobilisation de ressources provenant de donateurs particuliers ou de sociétés donatrices ont des systèmes efficaces pour soutenir leur identification, leur entretien, l'établissement des rapports et l'entretien de la relation.

POLYCOPIÉS

- *Penser aux donateurs particuliers et aux sociétés donatrices*
- *Adéquation des donateurs particuliers et des sociétés donatrices à la mission*

TABLEAU-PAPIER

Tableaux-papier numéros 1 et 2 :

Cas de figure pour chaque groupe :

Cas de figure 1 : Vous avez vu récemment dans un journal un profil d'un industriel très prospère, qui a mis en avant ses origines dans votre ville. Il a indiqué à quel point il voudrait « rendre service » à sa communauté et vous souhaiteriez l'approcher pour obtenir un don.

Cas de figure 2 : Une société multinationale vient d'ouvrir une usine dans votre ville. Votre organisation voudrait l'approcher pour obtenir un don institutionnel afin de soutenir votre programme de services de santé. La société a déclaré publiquement qu'elle voudrait soutenir les communautés où elle travaille, mais vous n'avez pas encore trouvé une opportunité pour l'approcher.

Tableau-papier numéro 3 :

Résumé des donateurs particuliers et des sociétés donatrices

1. Bons renseignements : Connaissance de vous-mêmes et de votre « client »
2. Repérer la correspondance : Vos intérêts et les motivations du donateur
3. Action : Développer la relation, prendre du temps, montrer les résultats, être respectueux
4. Apprendre et documenter : Documenter les réussites et l'impact

REMARQUES POUR LE FACILITATEUR

Si au début le groupe a des difficultés, le facilitateur peut ajouter à l'Étape 1 une discussion de mise en train et leur poser des questions générales, telles que « Pourquoi une organisation voudrait-elle chercher à obtenir des ressources de donateurs particuliers ou de sociétés donatrices? ». Ou bien : « À votre avis, quels pourraient être les grands avantages et désavantages de travailler avec ce type de fournisseur de ressources ? »

Dans l'Étape 4, il est important que le facilitateur détermine à l'avance — soit en discutant avec le personnel du pays d'accueil, soit en prenant tout simplement la température du groupe — si les modèles de cas de figure sont appropriés et compréhensibles pour les participants. S'ils ne le sont pas, le facilitateur doit travailler avec le personnel du pays d'accueil pour parvenir à des alternatives plus adéquates.

PRÉPARATION

Préparez les tableaux-papiers à l'avance. Renseignez-vous à l'avance avec le personnel local à propos de la situation des sociétés donatrices et des donateurs particuliers locaux.

ÉTAPES

ÉTAPE 1 : INTRODUCTION

Les donateurs particuliers et les sociétés donatrices peuvent être des fournisseurs de ressources importants à considérer pour la réussite à long terme de la mobilisation de ressources d'une organisation. Souvent ces fournisseurs ont moins de restrictions pour verser des fonds que les donateurs institutionnels et sont un moyen de diversification de ressources important pour une organisation. Cependant, identifier ces donateurs, évaluer à quel point leurs intérêts correspondent à la mission et à la programmation de l'organisation, développer une proposition ou une demande persuasive et adéquate et finalement maintenir une bonne relation pour des collaborations à l'avenir exige souvent une série de compétences et une approche spécifiques. Les relations sont essentielles, aussi bien pour les donateurs particuliers que pour les sociétés donatrices. Les organisations doivent évaluer soigneusement si elles ont le temps et les ressources pour investir dans le développement et le maintien de ces relations, tout en sachant que les donateurs particuliers peuvent demander beaucoup d'attention et avoir aussi leurs propres exigences compliquées ou atypiques.

ÉTAPE 2 : RECHERCHER ET COMPRENDRE LES DONATEURS PARTICULIERS ET LES SOCIÉTÉS DONATRICES (30 MINUTES)

Antécédents: Le premier pas dans le processus suppose l'identification de donateurs particuliers et de sociétés donatrices pouvant s'intéresser au travail de l'organisation. Pour ce faire, il est souvent utile de penser à ce qui motive les personnes à faire des dons, pour ensuite penser à où les trouver.

Instructions : Présentez le polycopié *Penser aux donateurs particuliers et aux sociétés donatrices* et demandez aux participants de travailler individuellement ou à deux. Lorsque tous les participants ont eu le temps de travailler sur les questions clés, organisez une discussion générale sur les observations entre les participants.

J2, polycopié de la Séance 2 : *Penser aux donateurs particuliers et aux sociétés donatrices*

ÉTAPE 3 : ADÉQUATION AVEC LA MISSION (30 MINUTES)

Antécédents : Lorsqu'il s'agit de particuliers et bien plus de sociétés, il est essentiel que l'organisation prenne le temps d'analyser minutieusement le degré d'adéquation entre les intérêts du donateur et la mission, les valeurs et le travail de l'organisation.

Instructions : Discutez avec les participants à propos de comment ils perçoivent les correspondances qui pourraient être importantes entre les particuliers et les sociétés. Ensuite, demandez-leur de travailler en petits groupes sur le polycopié *Adéquation de la mission*. Après 20 minutes, regroupez l'ensemble des participants et consacrez entre 5 et 10 minutes à la mise en commun des idées des petits groupes.

J2, polycopié de la Séance 2 : *Adéquation des donateurs particuliers et des sociétés donatrices à la mission*

ÉTAPE 4 : ACTION (45 MINUTES)

Antécédents : Lorsqu'une organisation décide d'aller à la recherche d'un donateur particulier ou d'une société donatrice, elle doit se concentrer avant tout sur la relation.

Instructions : Divisez l'ensemble des participants en deux groupes. Donnez à chaque groupe un cas de figure, 30 minutes pour commencer à élaborer un plan d'action, en mettant particulièrement l'accent sur la manière dont il développera et maintiendra une relation, et des listes de tâches correspondantes. Rappelez aux groupes d'utiliser les polycopiés des séances précédentes comme base pour façonner leur travail.

Cas de figure 1 : Vous avez vu récemment dans un journal un profil d'un industriel très prospère, qui a mis en avant ses origines dans votre ville. Il a indiqué à quel point il voudrait « rendre service » à sa communauté et vous souhaiteriez l'approcher pour obtenir un don.

Cas de figure 2 : Une société multinationale vient d'ouvrir une usine dans votre ville. Votre organisation voudrait l'approcher pour obtenir un don institutionnel afin de soutenir votre programme de services de santé. La société a déclaré publiquement qu'elle voudrait soutenir les communautés où elle travaille, mais vous n'avez pas encore trouvé une opportunité pour l'approcher.

ÉTAPE 5 : RÉFLÉCHIR ET APPRENDRE (15 MINUTES)

Revenez sur le Cycle de mobilisation de ressources et rappelez aux participants la quatrième phase, c'est-à-dire la réflexion et l'apprentissage qui doivent avoir lieu pour faire en sorte que le fournisseur de ressources cible revienne. Organisez une discussion à propos des questions suivantes :

- Quel type de réponse veulent ces donateurs ?
- Quelles pourraient être leurs exigences en matière d'établissement de rapports ?
- Comment pourrait votre organisation s'assurer qu'ils auront la reconnaissance ou les remerciements adéquats ?
- En général, comment pourrions-nous les faire revenir ?
- Qu'avons-nous appris à propos de cultiver les relations avec les donateurs particuliers ou les sociétés donatrices, qui nous aidera à faire mieux la prochaine fois ?

ÉTAPE 6 : RÉCAPITULATION (15 MINUTES)

Quelle est l'approche générale pour cultiver la relation avec un donateur particulier ou une société donatrice ? Révisez avec les participants l'approche générale en matière de donateurs particuliers ou de sociétés donatrices. Abordez le tableau-papier contenant l'aperçu des cinq étapes/résumé.

JOUR 2, POLYCOPIÉS DE LA SÉANCE 2 :

J2, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 2 : PENSER AUX DONATEURS PARTICULIERS ET AUX SOCIÉTÉS DONATRICES

Analysez les questions suivantes. À mesure que vous les lisez, prenez quelques notes pour vous-même. Après quelques minutes, discutez dans votre petit groupe à propos de quelques-unes de vos réponses et voyez ce que les autres pourraient en penser ?

Quel type de donateur particulier ou de société donatrice pourrait être intéressé à votre travail ?

En général, dans votre pays ou dans votre communauté, qu'est-ce qui motive les gens ou les entreprises à faire un don ?

De quelles manières font-ils un don (par exemple, une seule fois, une fois par année, dans le cadre d'une campagne menée par une église, etc.) ?

Qu'est-ce qui pourrait faire en sorte que les personnes, les groupes et les entreprises s'intéressent à contribuer spécifiquement au travail de votre organisation ?

J2, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 2 : ADÉQUATION DES DONATEURS PARTICULIERS ET DES SOCIÉTÉS DONATRICES À LA MISSION

Discutez avec les autres participants de votre petit groupe à propos de la notion d'adéquation de la mission et essayez de repérer quelques éléments que vous souhaiteriez envisager lorsque vous pensez à des opportunités de financement (par exemple, des avantages monétaires potentiels, un possible élargissement de la structure, l'impact sur la réputation, etc.). Écrivez ci-dessous quelques autres considérations sur lesquelles vous avez discuté :

En tenant compte des différentes idées issues de la discussion précédente, lancez des idées sur certains avantages et risques que peuvent représenter les différents types de particuliers.

TYPE DE DONATEUR PARTICULIER OU DE SOCIÉTÉ DONATRICE	AVANTAGES POUR L'ORGANISATION	DÉSAVANTAGES OU RISQUES POUR L'ORGANISATION
Un particulier fortuné ayant des liens avec la communauté		
Un politicien qui veut contribuer à titre personnel		
Un groupe de l'église		
L'industrie extractive		
Une société multinationale		
Autres ?		

J2, SÉANCE 3 : ACTIVITÉS DE FINANCEMENT

OBJECTIFS :

Les participants peuvent décrire les étapes de la planification d'une activité de financement.

DURÉE

2,5 heures

APERÇU DE LA SÉANCE

- Analyser les éléments clés de la planification et de la mise en œuvre d'activités de financement réussies.
- Comprendre l'importance d'harmoniser l'activité avec les valeurs, la mission et le travail de l'organisation.
- Examiner la manière dont une organisation commence à planifier une activité de financement.
- Réfléchir sur l'importance du suivi, de la reddition des comptes et de l'apprentissage pour réussir à l'avenir.

ÉLÉMENTS CLÉS

- Les activités de financement peuvent être un excellent moyen d'accroître la visibilité et l'accès aux ressources. Cependant, elles peuvent également impliquer beaucoup de travail.
- Il est essentiel de faire une planification solide. Pour réussir il est crucial de connaître la cible, les coûts estimés et le rendement potentiel dès le départ.
- Pour réussir une mobilisation de ressources à plus long terme, il est essentiel de faire un suivi et d'avoir un système pour enregistrer les noms et les informations concernant les participants.

POLYCOPIÉS

- *Remue-méninges concernant les activités de financement*
- *Adéquation de la mission*

TABLEAU-PAPIER

Tableaux-papier 1 et 2 :

Cas de figure : un par groupe.

Cas de figure 1 :

Vous êtes le directeur d'un grand hôpital régional et pendant la dernière réunion les dirigeants ont décidé d'organiser un dîner spécial de collecte de fonds pour les personnes d'affaires locales et régionales et les dirigeants communautaires. Maintenant vous présidez la première réunion officielle de planification.

Cas de figure 2 :

Votre organisation est un organisme national qui aide des enfants vulnérables. Le Conseil d'administration de votre organisation vous a proposé d'organiser un grand événement sportif pour collecter des fonds et faire de la sensibilisation. Vous avez réuni le personnel clé pour déterminer comment vous allez le planifier et le mettre en pratique.

Tableau-papier numéro 3 :

Résumé de l'activité :

1. Bons renseignements : Connaissance de vous-mêmes, de votre potentiel d'activités et de vos participants
2. Repérer la correspondance : les buts appropriés et un plan opérationnel solide pour l'activité de financement
3. Action : une planification et une exécution méticuleuses
4. Rendre des comptes, apprendre et documenter : Documenter les réussites, l'impact et les échecs.

REMARQUES POUR LE FACILITATEUR

Dans l'Étape 4, il est important que le facilitateur détermine à l'avance — soit en discutant avec le personnel du pays d'accueil, soit en prenant tout simplement la température du groupe — si les modèles de cas de figure sont appropriés et compréhensibles pour les participants de la formation. S'ils ne le sont pas, le facilitateur doit travailler avec le personnel du pays d'accueil pour parvenir à une alternative plus adéquate.

ÉTAPES

ÉTAPE 1 : INTRODUCTION (15 MINUTES)

Antécédents : Les organisations, aussi bien les grandes que les petites, sont souvent intéressées à organiser des activités pour collecter des fonds. Ces activités peuvent avoir un double bénéfice pour une organisation, car elles collectent des fonds et sensibilisent la population sur le travail de l'organisation. Cependant, les organisations sous-estiment souvent la quantité de travail nécessaire pour préparer une activité réussie, ainsi que les ressources qui résultent de la tenue d'un événement. Toutefois, une planification minutieuse et attentive peut être un investissement puissant pour assurer la réussite d'un événement. Et suivre le Cycle de mobilisation de ressources abordé auparavant est un pas important pour trouver le type d'activité spécifique qui correspond aux buts de l'organisation. Assurer que l'activité s'ajuste à l'organisation et à ses valeurs, réaliser l'activité de manière efficace et faire un suivi constant sont des éléments importants pour faire en sorte qu'un événement soit une stratégie de mobilisation de ressources durable et réussie.

ÉTAPE 2 : ÉTUDIER, RECHERCHER ET COLLECTER DES RENSEIGNEMENTS SUR DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT POTENTIELLES (30 MINUTES)

Antécédents : Lorsqu'une organisation commence à penser à organiser une activité de financement, il est important de considérer les questions essentielles pour assurer une bonne planification. Il s'agit des questions logistiques, financières et de programme, auxquelles on doit penser avant de prendre l'engagement.

Instructions : Demandez aux participants :

- Quel type de questions poseriez-vous si vous planifiez une activité de financement ?
- Quels aspects devraient être pris en considération ?

Écrivez-les sur une feuille du tableau-papier. Mettez particulièrement l'accent sur pourquoi une organisation veut organiser une activité, de quel type d'activité s'agit-il et quel est le public cible. Organisez une discussion sur quels éléments il faut inclure, sur comment parfois on en oublie quelques-uns et sur quels sont les plus importants dans les phases initiales. Distribuez le photocopié *Remue-méninges concernant les activités de financement* comme ressource et remarquez que, même si certaines de ces questions ont plus d'importance pendant la phase réelle de planification, il est important de garder à l'esprit une perspective générale de ce qu'entraîne la décision d'organiser une activité de financement.

J2, polycopié de la Séance 3 : Remue-méninges concernant les activités de financement

ÉTAPE 3 : VÉRIFIER L'ADÉQUATION (30 MINUTES)

Antécédents : Avant de se lancer dans une activité de financement, une organisation doit s'assurer que cette activité correspond de manière appropriée à sa mission et à son travail. Ceci peut impliquer toute une série de questions, dont beaucoup peuvent se chevaucher et parfois être même contradictoires. Cependant, lorsqu'une organisation envisage de se lancer dans une activité de financement, il peut être utile de considérer tous ces aspects, voire plus, et ensuite de les résumer dans un simple tableau d'avantages et de risques.

Dans l'Étape 2, le groupe a pensé à certaines choses qu'une organisation pourrait vouloir faire. Pourtant, avant de continuer, il doit vérifier la correspondance entre l'activité et la mission, les buts et la réputation de l'organisation.

J2, polycopié de la Séance 3 : Adéquation des activités de financement à la mission

ÉTAPE 4 : METTRE EN ŒUVRE UNE ACTIVITÉ DE FINANCEMENT (45 MINUTES)

Instructions : Maintenant que les participants se sont familiarisés avec les questions essentielles de planification qu'il faut prendre en considération pour la préparation d'une activité de financement, divisez-les en deux groupes. Donnez à chaque groupe un cas de figure et 30 minutes pour commencer à élaborer un plan d'action et des listes de tâches correspondantes. Rappelez aux groupes d'utiliser les polycopiés des séances précédentes comme base pour façonner leur travail.

Cas de figure 1 : Vous êtes l'un des directeurs d'un grand hôpital régional et pendant la dernière réunion la direction a décidé d'organiser un dîner spécial de collecte de fonds pour les personnes d'affaires locales et régionales et les dirigeants communautaires. Maintenant, vous présidez la première réunion officielle de planification.

Cas de figure 2 : Vous êtes le directeur d'un organisme national de services sociaux et le Conseil d'administration vous a proposé d'organiser un grand événement sportif pour collecter des fonds et faire de la sensibilisation. Vous avez réuni le personnel clé pour déterminer comment vous allez le planifier et le mettre en pratique.

Après environ 30 minutes de travail en groupe, rassemblez l'ensemble des participants et demandez à chaque groupe de présenter son plan. Demandez au reste des participants de poser des questions essentielles et de faire des propositions pour renforcer le processus de planification et la mise en œuvre.

ÉTAPE 5 : APPRENTISSAGE ET DOCUMENTATION (15 MINUTES)

Instructions : Revenez sur le Cycle de mobilisation de ressources et rappelez aux participants la quatrième phase, c'est-à-dire la réflexion et l'apprentissage qui doivent avoir lieu pour faire en sorte qu'une action soit utile et le fournisseur de ressources cible revienne.

Demandez au groupe :

- « Que devriez-vous faire pour documenter chaque phase de l'activité de financement, afin d'apprendre de l'expérience pour des événements futurs ? »
- « Comment calculerez-vous le rendement des capitaux investis ? »

ÉTAPE 6 : RÉCAPITULATION (15 MINUTES)

Réviser avec les participants l'approche générale en matière d'activités de financement, au moyen du résumé du tableau-papier. Consacrez un moment aux questions et aux réponses.

J2, SÉANCE 3 : POLYCOPIÉS

J2, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 3 : REMUE-MÉNINGS CONCERNANT LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT

L'activité, sur <u>quoi</u> portera-t-elle ?	<u>Comment</u> est-elle liée à notre mission ?	<u>Pourquoi</u> est-ce le bon type d'événement ?
<u>Quand</u> se tiendra-t-elle ?	<u>Où</u> se tiendra-t-elle ?	<u>Combien</u> d'argent espérons-nous que l'événement rapportera ?
<u>Qui</u> d'autre doit être impliqué ?	<u>Qui</u> dirigera la planification ?	<u>Qui</u> sera invité ?
<u>Comment</u> informerons-nous les gens à propos de l'activité et comment émettrons-nous les invitations ?	<u>Qu'est-ce</u> que le programme de l'activité de financement implique ?	<u>Comment</u> les risques seront-ils atténués ?
Y a-t-il <u>d'autres</u> considérations pour faire en sorte que l'activité de financement soit un succès ?	Combien cela coûtera ?	

J2, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 3 : ADÉQUATION DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT À LA MISSION

Discutez avec les autres participants de votre petit groupe à propos de la notion d'adéquation de la mission et essayez de repérer quelques éléments que vous souhaiteriez envisager lorsque vous pensez à des opportunités de financement (par exemple, des avantages monétaires potentiels, un possible élargissement de la structure, l'impact sur la réputation, etc.). Écrivez ci-dessous quelques autres considérations sur lesquelles vous avez discuté :

Lancez des idées à propos des avantages et des risques que les différents types d'activités de financement pourraient entraîner.

TYPE D'ACTIVITÉ DE FINANCEMENT	AVANTAGES POUR L'ORGANISATION	DÉSAVANTAGES OU RISQUES POUR L'ORGANISATION
Événement sportif		
Concert avec des célébrités		
Dîner parrainé par une société		
Autres ?		

Questions supplémentaires d'orientation :

- Compte tenu de ces possibilités, laquelle s'adapte le mieux au public cible et aux ressources souhaitées ?
- Portera-t-on un intérêt pour ce type d'événement/réussirons-nous à faire venir les gens ?
- Ce type d'événement se correspond-il à notre profil ou à la réputation et les valeurs de notre organisation ?

J2, SÉANCE 4 : DONATEURS INSTITUTIONNELS (PUBLICS ET PRIVÉS)

OBJECTIFS :

Les participants peuvent décrire les étapes du Cycle de mobilisation de ressources telles qu'elles s'appliquent aux donateurs institutionnels, et nommer les éléments clés des approches réussies en la matière.

DURÉE

2 à 2,5 heures

APERÇU DE LA SÉANCE

- Présenter et définir les donateurs institutionnels et leurs motivations.
- Analyser comment et pourquoi il est important d'avoir de bons renseignements et de bonnes données.
- Étudier comment faire correspondre les donateurs avec les points forts, la mission, la capacité et les valeurs de l'organisation.
- Examiner les systèmes et les processus pour développer des propositions solides.
- Établir un lien entre l'élaboration de propositions et le maintien et la gestion des relations.
- Réfléchir sur la nécessité d'avoir des systèmes robustes pour le suivi, la comptabilité et l'apprentissage à partir d'approches fondées sur les propositions et les relations.

ÉLÉMENTS CLÉS

- Les donateurs institutionnels, qu'ils soient publics ou privés, peuvent fournir des ressources considérables. Cependant, se procurer ces ressources, le plus souvent au moyen de l'élaboration de propositions, implique le déploiement de compétences, de ressources et d'efforts importants.
- Il est important d'élaborer une bonne proposition, mais tout aussi importants sont :
La collecte des renseignements ; le développement et le maintien des relations ;
l'identification de la correspondance avec les points forts, la mission et les compétences de l'organisation ; et être préparé pour faire un suivi et répondre des ressources reçues par le biais de dons ;

POLYCOPIÉS

- *Collecter des renseignements sur les bailleurs de fonds institutionnels*
- *Modèle de cartographie des donateurs*
- *Correspondance avec les donateurs institutionnels : S'agit-il d'une bonne opportunité pour mon organisation ? Prendre la décision de se lancer ou non*

TABLEAU-PAPIER

Tableau-papier numéro 1 :

Cas de figure 1 : Vous êtes le directeur de développement commercial dans une grande organisation nationale. Pendant plus d'un an vous avez suivi de près une opportunité spécifique avec USAID et ce matin vous avez vu que l'appel de demandes a été émis. Vous convoquez une réunion avec les membres du personnel qui participeront à l'élaboration de la proposition de l'organisation et vous devez fournir un plan d'action.

QU'EST-CE QU'UN APPEL DE DEMANDES ?

UN APPEL DE DEMANDES EST UNE INVITATION ENVOYÉE PAR UN ORGANISME DE FINANCEMENT DU GOUVERNEMENT DES ÉTATS-UNIS À DES ORGANISATIONS ÉLIGIBLES, POUR QUE CELLES-CI PRÉSENTENT DES PROPOSITIONS DE PROGRAMME. SELON USAID, LES APPELS DE DEMANDES INVITENT LES PARTIES INTÉRESSÉES À PRÉSENTER UNE DEMANDE D'AIDE ET EXPLIQUENT CE QUE LA DEMANDE DOIT COMPORTER, LA MANIÈRE DONT ELLE DOIT ÊTRE FORMULÉE ET LES CRITÈRES D'ÉVALUATION QUI SERONT UTILISÉS.

Tableau-papier numéro 2 :

Cas de figure 2 : Vous êtes le président d'un organisme régional de services sociaux et vous cherchez à élargir votre programmation en matière de santé vers d'autres districts. Lors d'une réunion récemment tenue avec une ONG internationale, pour laquelle vous avez travaillé pendant plusieurs années, ils vous ont annoncé qu'ils cherchaient des partenaires pour une subvention en cascade pour des programmes de santé dans les mêmes districts auxquels vous êtes intéressé. Vous avez maintenant une réunion stratégique avec le personnel cadre de votre organisme, afin de discuter à propos de la manière de saisir cette opportunité.

Tableau-papier numéro 3 :

Résumé des donateurs institutionnels :

1. Se positionner à l'avance et obtenir des renseignements : La réputation et les relations comptent, donc soyez prêts!
2. Adéquation : Continuez seulement s'il s'agit d'une bonne opportunité.
3. Action/demande : Pensez au processus. Suivez les instructions.
4. Apprentissage/documentation : Documentez les réussites et les leçons tirées du projet pour les futures propositions.

REMARQUES POUR LE FACILITATEUR

Dans cette séance, les participants cherchent souvent à recevoir une formation sur l'élaboration des propositions. Il est important d'être clair sur le fait qu'en faisant cela ce type de formation prendrait au moins trois jours et de leur rappeler que cette séance est une introduction aux éléments essentiels pour une approche efficace en matière des donateurs institutionnels. Il est également important de préciser ce que nous allons étudier dans cette séance, dans le cadre du Cycle de mobilisation de ressources, et de souligner qu'une approche efficace en matière de donateurs institutionnels va au-delà d'une proposition.

PRÉPARATION

Il pourrait s'avérer utile pour le facilitateur d'avoir une idée du niveau d'expérience des participants en ce qui concerne l'élaboration des propositions. Avec les groupes ayant un niveau d'expérience plus élevé, il pourrait être possible d'avancer plus rapidement dans la séance et d'ajouter éventuellement des informations supplémentaires. Il se peut qu'avec les groupes moins expérimentés le facilitateur doive avancer plus lentement.

ÉTAPES

ÉTAPE 1 : ENQUÊTE ET RENSEIGNEMENTS (30 MINUTES)

Antécédents : Avant d'élaborer une proposition, le premier pas dans le travail avec des donateurs institutionnels est de savoir qui ils sont, qui ils financent et ce qu'ils financent.

Instructions : Divisez les participants en petits groupes et demandez-leur de travailler avec le polycopié Collecter des renseignements sur les bailleurs de fonds institutionnels pendant 15 minutes. Regroupez les participants pour une discussion de 10 minutes.

Demandez aux participants de décrire de quelle manière ils peuvent utiliser ces renseignements anticipés à leur avantage avant d'écrire une proposition. Par ailleurs, présentez l'idée d'élaborer une cartographie des donateurs et demandez aux organisations de partager des idées et des expériences concernant ce type de collecte de renseignements. Distribuez le polycopié du Modèle de cartographie des donateurs (et indiquez qu'il comprend aussi d'autres types de donateurs) et discutez brièvement sur les commentaires des participants.

J2, polycopiés de la Séance 4 :

- **Collecter des renseignements sur les bailleurs de fonds institutionnels**
- **Modèle de cartographie des donateurs**

ÉTAPE 2 : VÉRIFIER L'ADÉQUATION (30 MINUTES)

Antécédents : Avant de commencer la recherche d'une opportunité avec un donateur institutionnel, il est important que les participants procèdent à une évaluation pour faire correspondre les besoins et les intérêts de leurs organisations à ceux du donateur. Certaines organisations ont un processus formel de décision. Mais indépendamment du système ou de la structure d'une organisation, il est important de se poser une série de questions sur soi-même, sur le donateur et sur cette opportunité spécifique.

Instructions : Distribuez le polycopié et discutez sur la série de questions. Demandez aux participants s'il y a des informations manquantes et comment ils pourraient prendre en considération ces questions dans le cadre de leur organisation.

Demandez au groupe de quelle manière ces considérations pourraient influencer leur évaluation sur les avantages et les possibles risques pour l'organisation. Accrochez une feuille du tableau-papier et demandez au groupe d'énumérer certains risques qui pourraient se présenter lorsqu'on travaille avec des bailleurs de fonds institutionnels particuliers. Après quelques minutes, accrochez une autre feuille et demandez au groupe de réfléchir à quelques avantages.

J2, polycopié de la Séance 4 : Correspondance avec les donateurs institutionnels : S'agit-il d'une bonne opportunité pour mon organisation ? Prendre la décision de se lancer ou non

ÉTAPE 3 : ACTION : ÉLABORATION DE LA PROPOSITION (45 MINUTES)

Antécédents : De nombreuses organisations maîtrisent jusqu'à un certain point l'élaboration des propositions. Cependant, il est important de rappeler dès le début à l'ensemble des participants que les propositions ne sont qu'une partie d'une stratégie institutionnelle concernant les donateurs et qu'une simple description des activités est seulement une partie de la proposition.

Instructions : Demandez aux participants de se retourner vers leurs collègues voisins et de partager quelques exemples de leurs succès et de leurs expériences difficiles en matière d'élaboration de propositions.

Rappelez aux participants que la planification en amont est essentielle, y compris la détermination des rôles et des responsabilités. Sur un tableau-papier, présentez quelques exemples de questions essentielles, telles que :

- Qui fera la coordination ?
- Qui fera le budget ?
- Qui fera la rédaction ?
- Qui fera le calendrier et qui veillera à ce qu'il soit respecté ?
- Comment les personnes seront-elles tenues responsables de leur contribution ?
- Quels sont les systèmes en place pour s'assurer qu'on a suivi toutes les instructions données par le fournisseur de ressources ?

Divisez l'ensemble des participants en deux groupes. Donnez à chaque groupe un cas de figure et 30 minutes pour commencer à élaborer les plans d'action et les listes de tâches, en mettant particulièrement l'accent sur la manière dont ils développeront et maintiendront la relation. Rappelez aux groupes d'utiliser les photocopiés des séances précédentes comme une base pour façonner leur travail.

Cas de figure 1 : Vous êtes le directeur de développement commercial dans une grande organisation nationale. Pendant plus d'un an vous avez suivi de près une opportunité spécifique avec USAID et ce matin vous avez vu que l'appel de demandes a été émis. Vous convoquez une réunion avec les membres du personnel qui participeront à l'élaboration de la proposition de l'organisation et vous devez fournir un plan d'action.

Cas de figure 2 : Vous êtes le président d'un organisme régional de services sociaux et vous cherchez à élargir votre programmation en matière de santé vers d'autres districts. Lors d'une réunion récemment tenue avec une ONG internationale, pour laquelle vous avez travaillé pendant plusieurs années, ils vous ont annoncé qu'ils cherchaient des partenaires pour une subvention en cascade pour des programmes de santé dans les mêmes districts auxquels vous êtes intéressé. Vous avez maintenant une réunion stratégique avec le personnel cadre de votre organisme, afin de discuter à propos de la manière de saisir cette opportunité.

ÉTAPE 4 : APPRENTISSAGE ET DOCUMENTATION (15 MINUTES)

Instructions : Montrez le Cycle de mobilisation de ressources et rappelez aux participants la quatrième phase, c'est-à-dire la réflexion et l'apprentissage qui doivent avoir lieu pour faire en sorte qu'une action soit utile et le fournisseur de ressources cible revienne. Organisez une discussion à propos des questions suivantes :

- Comment utilisons-nous les résultats des projets précédents pour nous positionner face aux donateurs ?
- Comment nous assurons-nous que les leçons apprises lors des projets précédents seront tenues en compte pour les futurs projets ?
- Quelles ont été les bonnes et les mauvaises expériences lors de l'élaboration des propositions ?

ÉTAPE 5 : RÉCAPITULATION (15 MINUTES)

À l'aide du tableau-papier de résumé, révisez les éléments clés d'une sensibilisation réussie des donateurs institutionnels. Consacrez suffisamment de temps aux questions et aux réponses. Mentionnez également des ressources supplémentaires qui peuvent être disponibles pour tout complément d'information concernant l'élaboration des propositions.

J2, POLYCOPIÉS DE LA SÉANCE 4 :

J2, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 4 : COLLECTER DES RENSEIGNEMENTS SUR LES BAILLEURS DE FONDS INSTITUTIONNELS

Le premier pas pour entrer en contact avec un donateur institutionnel est de faire une recherche d'antécédents sur des fournisseurs de ressources potentiels. Prenez quelque temps pour travailler avec vos collègues et réfléchir sur les questions suivantes. Répondez et prenez des notes de la façon la plus spécifique possible.

QUI FINANCE QUOI ?	
Quels types de programmes se font financer par quels donateurs institutionnels ? Par exemple, connaissez-vous des organismes publics ou privés qui financent des domaines de travail qui puissent vous intéresser ?	À votre avis, comment pourriez-vous en savoir plus ? Par quels moyens pourriez-vous obtenir plus d'informations ?

QUI FINANCE QUI ?	
Que savez-vous à propos d'autres organisations similaires à la vôtre qui reçoivent du financement institutionnel ?	À votre avis, comment pourriez-vous en savoir plus ? Par quels moyens pourriez-vous obtenir plus d'informations ?

COMMENT LES ORGANISATIONS RECEVANT DES FONDS LES ONT-ELLES OBTENUS ? POURQUOI SE FONT-ELLES FINANCER ?	
Que savez-vous à propos de comment d'autres groupes semblables à votre organisation reçoivent-ils du financement ? Comment ont-ils obtenu le financement (par exemple, une proposition, un contrat, un prix non sollicité, etc.) ?	À votre avis, comment pourriez-vous en savoir plus ? Par quels moyens pourriez-vous obtenir plus d'informations ?

J2, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 4 : MODÈLE DE CARTOGRAPHIE DES DONATEURS

EXEMPLES DES DONATEURS INSTITUTIONNELS					
Donate	Domaines	Zones géographiques	Éligible ?	Commentaire	Prochaines
Norvège	Genre, environnement, sécurité, prévisions budgétaires,	Régions orientales	Oui	Prochain appel de propositions prévu pour le premier trimestre	Vérifier sur leur site à la fin juillet ou début août
USAID	Economic development	Priorité : sud et est	Seulement en partenariat avec une organisation internationale non gouvernementale		Demander un rendez-vous avec l'agent chargé du développement économique
UNICEF	Enfants, sécurité alimentaire	Est, d'autres zones affectées par la sécheresse	Oui		Le Directeur devrait y rendre visite

DONATEURS PARTICULIERS ET SOCIÉTÉS DONATRICES						
Donateur	Domaines stratégiques	Zones géographiques d'intérêt	Premier point de contact	Commentaires	Prochaines étapes	Gestionnaire des relations
M. X	VIH/SIDA	Régions orientales	Directeur, rencontré au moyen d'une réunion communautaire	Il apprécie retrouver le personnel et voir les projets	L'inviter au bureau pour une réunion	Mme XYZ
M. et Mme Y	Enfants et orphelins	Ouest (ils viennent de la ville XY)	Le personnel a été abordé lors d'une visite de projet	Connaître l'impact de leurs contributions au niveau des foyers	Placer sur la liste de diffusion, déterminer le prochain contact	M. ABC
Groupe X de l'Église intéressé à faire un don	Sécurité alimentaire	Là où il y a le plus besoin	Il a appelé le bureau après avoir vu les matériels de l'organisation	Il veut des opportunités pour que les membres de l'Église fassent du bénévolat	Il a parlé avec l'équipe de direction	M. ABC

EXEMPLE DE SOCIÉTÉS DONATRICES					
Donateur	Domaines stratégiques	Zones géographiques d'intérêt	Premier point de contact	Comments	Next steps
Chambre de commerce locale	Développement économique	Région orientale	Le directeur du programme a étudié avec le président	Ils veulent collaborer plus avec les ONG locales	Demander au directeur d'inviter le président à amener du personnel dans une réunion pour mieux comprendre leurs intérêts
National Soap Company	Santé	National	Président du Conseil rencontré dans une réception	Ils cherchent des organisations pour soutenir leur campagne « Wash for health » (laver pour la santé) au niveau national	Demander un rendez-vous avec l'agent chargé du développement économique
Coca Cola Distributors	Santé ou enfants	Communautés où ils ont des usines	Ils ont invité les ONG locales à une réunion de sensibilisation communautaire	Ils veulent soutenir des groupes locaux	Assister à la prochaine réunion, commencer la vérification préalable

J2, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 4 : CORRESPONDANCE AVEC LES DONATEURS INSTITUTIONNELS : S'AGIT-IL D'UNE BONNE OPPORTUNITÉ POUR MON ORGANISATION ? PRENDRE LA DÉCISION DE SE LANCER OU NON

Discutez sur les questions suivantes avec vos collègues. Discutez également si votre organisation a une procédure spécifique pour prendre la décision de se lancer ou non, comment elle fonctionne et si elle pourrait être efficace pour s'assurer qu'on suit les étapes correctes.

Renseignements sur le fournisseur de ressources :

- Avons-nous une relation avec le donateur ?
- L'appel de demandes est-il clair quant à ce que le donateur cherche ?
- Que savons-nous d'autre à propos des intérêts et des buts du donateur dans ce domaine ?

Renseignements sur la concurrence

- Qui d'autre peut être en lice pour cette opportunité ?
- Que savons-nous à propos de leurs points forts et de leurs points faibles ?
- Comment comparer ? Avons-nous une position compétitive par rapport aux autres ?
- Y a-t-il des manières d'améliorer notre position ?

Évaluation sur la capacité organisationnelle à répondre

- Le donateur demande-t-il quelque chose que nous pouvons faire ?
- S'agit-il de quelque chose pour laquelle nous sommes connus ?
- Avons-nous les ressources pour élaborer une bonne proposition dans les délais ?

Évaluation du niveau d'ajustement général

- Y a-t-il quelque chose dans l'organisation ou la demande du donateur qui ne s'ajuste pas aux valeurs ou à la mission de notre organisation ?
- Sommes-nous convaincus de pouvoir mettre en place le programme et de nous conformer aux exigences pendant toute la durée du projet ?

J2, SÉANCE 5 : OPPORTUNITÉS D'ENTREPRENEURIAT

OBJECTIFS :

Les participants décrivent des aspects clés d'une approche d'opportunités lucratives d'entrepreneuriat pour la mobilisation de ressources.

DURÉE

2,5 heures

APERÇU DE LA SÉANCE

- Présenter et définir les opportunités d'entrepreneuriat.
- Faire un remue-méninges sur les aspects concernant l'étude de la faisabilité et la collecte de renseignements
- Évaluer l'adéquation d'une activité à but lucratif aux valeurs et aux points forts de l'organisation.
- Analyser les premières étapes de la planification organisationnelle.
- Étudier les besoins en matière de suivi et de comptabilisation des profits et des pertes, et faire le lien avec le Cycle de mobilisation de ressources.

ÉLÉMENTS CLÉS

- Quelle que soit l'activité spécifique, lorsqu'une organisation se lance dans des activités à but lucratif, elle doit enfile son costume d'affaires et traiter ces activités exactement comme cela : comme des affaires.
- Les activités rémunératrices peuvent donner beaucoup de récompenses pour une organisation, y compris un afflux considérable de ressources et une durabilité renforcée. Cependant, elles peuvent aussi être très risquées, notamment si l'organisation a peu d'expérience dans la planification et la gestion des affaires.

POLYCOPIÉS

- *Étude et planification des opportunités d'entrepreneuriat*
- *Activités d'entrepreneuriat : Adéquation de la mission*

TABLEAU-PAPIER

Tableau-papier numéro 1 :

Cas de figure (un par groupe)

Cas de figure 1 : Vous êtes un fonctionnaire cadre supérieur dans un organisme national de micro-finances. Lors d'une réunion récente, l'une des discussions portait sur l'idée d'offrir des services de change, voire des virements en échange d'une commission.

Cas de figure 2 : Vous êtes un employé cadre supérieur dans une organisation locale de services de santé qui s'intéresse à ouvrir une pharmacie à but lucratif.

REMARQUES POUR LE FACILITATEUR

Tout comme dans des séances du Jour 2, le facilitateur doit préalablement s'assurer que les cas de figure de l'Étape 4 sont adéquats, compréhensibles et s'adaptent aux circonstances, le cas échéant.

PRÉPARATION

Certains participants peuvent avoir de l'expérience avec des activités à but lucratif au sein de leur organisation. Si possible, il peut être utile de repérer un ou deux participants qui pourraient être prêts à partager ces expériences avec l'ensemble des participants.

ÉTAPES

ÉTAPE 1 : INTRODUCTION (15 MINUTES)

Antécédents : De nombreuses organisations estiment que les opportunités rémunératrices ou les activités d'entrepreneuriat à but lucratif sont une manière d'augmenter leurs ressources. Dans plusieurs cas, il pourrait s'agir d'une manière utile de collecter des fonds et de diversifier les ressources de financement. Toutefois, avant d'aller à la recherche de ce type d'entreprises commerciales, il est important que le groupe adopte une approche similaire, comme il l'a fait avec d'autres approches : faire des recherches et collecter des renseignements, établir une correspondance entre la mission et l'opportunité, développer la « demande » ou l'action et apprendre et documenter pour des événements futurs.

ÉTAPE 2 : FAIRE DES RECHERCHES ET PLANIFIER UNE AFFAIRE (30 MINUTES)

Antécédents : Avant de se lancer dans une activité d'entrepreneuriat, l'organisation doit faire des recherches considérables.

Instructions : Demandez au groupe :

« Réfléchissez à ce que votre organisation a besoin de savoir pour démarrer une affaire. Quelles sont les questions que vous devez poser avant de pouvoir démarrer une affaire ? »

Écrivez les réponses sur une feuille du tableau-papier et essayez de les grouper par catégories. Distribuez le polycopié *Étude et planification des opportunités d'entrepreneuriat*. Indiquez au groupe où leurs idées sont recueillies et demandez-leur s'il y a des questions dans le polycopié qui les surprennent.

Jour 2, polycopié de la Séance 5 : Étude et planification des opportunités d'entrepreneuriat

ÉTAPE 3 : ADÉQUATION (30 MINUTES)

Antécédents : Avant de se lancer dans une activité à but lucratif, une organisation doit s'assurer que cette activité correspond de manière appropriée à sa mission et à son travail. Ceci peut impliquer toute une série de questions, dont beaucoup peuvent se chevaucher et parfois être même contradictoires.

Instructions : Divisez les participants en petits groupes et demandez-leur de travailler avec le polycopié *Adéquation de la mission aux activités d'entrepreneuriat*, afin de considérer tous ces aspects et de résumer les avantages et les risques généraux potentiels.

J2, polycopié de la Séance 5 : Adéquation de la mission aux activités d'entrepreneuriat

ÉTAPE 4 : PLANIFICATION DES AFFAIRES (45 MINUTES)

Instructions : Maintenant que les participants se sont familiarisés avec les aspects à considérer lorsqu'ils étudient les entreprises à but lucratif, divisez-les en deux groupes. Donnez à chaque groupe un cas de figure et 30 minutes pour commencer à élaborer un plan d'action avec des tâches ainsi que les questions et les inquiétudes correspondantes pour chaque tâche. Rappelez aux groupes d'utiliser les photocopiés des séances précédentes comme base pour façonner leur travail.

Cas de figure 1 : Vous êtes un fonctionnaire cadre supérieur dans un organisme national de micro-finances. Lors d'une réunion récente, l'une des discussions portait sur l'idée d'offrir des services de change, voire des virements en échange d'une commission.

Cas de figure 2 : Vous êtes un employé cadre supérieur dans une organisation locale de services de santé qui s'intéresse à ouvrir une pharmacie à but lucratif.

Après 30 minutes de travail en groupe, rassemblez l'ensemble des participants et demandez à chaque groupe de présenter son plan. Demandez à l'autre groupe de poser des questions essentielles et de faire des propositions pour renforcer la planification des affaires et des actions et le processus de mise en œuvre.

ÉTAPE 5 : COMPTABILITÉ, APPRENTISSAGE ET DOCUMENTATION (15 MINUTES)

Instructions : Montrez le Cycle de mobilisation de ressources et rappelez aux participants la quatrième phase, c'est-à-dire la réflexion et l'apprentissage qui doivent avoir lieu pour faire en sorte qu'une action soit utile et que le fournisseur de ressources cible revienne.

Organisez une discussion à propos des questions suivantes :

- De quelle manière faisons-nous un suivi et documentons-nous la marche des affaires une fois démarrées ?
- Comment ces informations seront-elles réintroduites dans la planification et les systèmes de gestion de l'organisation ?
- De quelle manière l'organisation obtiendra-t-elle plus d'informations ou de l'assistance technique si elle estime en avoir besoin ?

ÉTAPE 6 : RÉCAPITULATION (15 MINUTES)

Instructions : Récapitulez l'histoire de la collecte de fonds d'entreprise pour le groupe :

C'est risqué : Du point de vue financier, voire politique. Cela peut être bien de collecter des fonds de personnes n'ayant pas un esprit philanthropique, mais difficile car ce n'est pas notre mentalité habituelle.

Évitez le piège de vendre un service ou un bien en vous appuyant sur « en nous l'achetant vous faites du bien à la société ». Si le produit n'intéresse pas le marché, il ne sera pas acheté.

J2, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 5 : ÉTUDE ET PLANIFICATION DES OPPORTUNITÉS D'ENTREPRENEURIAT

BASES DE FAISABILITÉ

- Quel produit ou quel service pensez-vous offrir ?
- Pourquoi croyez-vous que ce produit ou ce service peut intéresser les consommateurs ?
- S'agit-il d'un produit ou d'un service autorisé par le droit local ? Le revenu généré mettra-t-il en péril le statut de société à but non lucratif ?
- Avez-vous les ressources (financières, humaines et organisationnelles) pour fabriquer ce produit ou offrir ces services ?
- Avez-vous les connaissances techniques nécessaires pour fabriquer ce produit ou offrir ce service ?

ANALYSE DE MARCHÉ :

- Quel est le marché pour votre produit ou vos services ? À quel type d'acheteur est-il destiné ?
- Qu'est-ce qui le différencie des autres produits similaires ?
- Quelles informations avez-vous concernant la fixation des prix ?

FINANCES :

- Quel est le modèle d'affaires qui vous permettra de générer à la fois suffisamment de fonds pour faire fonctionner l'entreprise et des revenus pour les activités à but non lucratif ?
- D'où proviendront les fonds opérationnels ?
- Quels sont les bénéfices estimés ?
- Dans quel délai ?
- Avez-vous un mécanisme pour parer à des éventualités, si jamais quelque chose d'inattendu arrive ?
- Pouvez-vous vous permettre de perdre votre investissement initial sans mettre votre organisation en péril ?

COMPÉTENCES :

- Quelles compétences ou quelles capacités faudrait-il acquérir ou renforcer avant de démarrer une affaire (par exemple, des compétences spécifiques en matière de comptabilité, de commercialisation ou de gestion des finances) ?

J2, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 5 : ADÉQUATION DE LA MISSION AUX ACTIVITÉS D'ENTREPRENEURIAT

Discutez avec les autres participants de votre petit groupe à propos de la notion d'adéquation de la mission et essayez de repérer quelques éléments que vous souhaiteriez envisager lorsque vous pensez à des opportunités de financement (par exemple, des avantages monétaires potentiels, un possible élargissement de la structure, l'impact sur la réputation, etc.). Écrivez ci-dessous quelques autres considérations sur lesquelles vous avez discuté :

Lancez des idées à propos des avantages et des risques que les différents types d'affaires pourraient entraîner.

TYPE D'AFFAIRES	AVANTAGES POUR L'ORGANISATION	DÉSAVANTAGES OU RISQUES POUR L'ORGANISATION
Rémunération pour prestation de services		
Location des locaux ou d'équipement		
Vente de matériels		
Une autre opportunité ou un intérêt spécifique pour votre organisation.		

J2, SÉANCE 6 : INSTITUTIONS DE FINANCEMENT DU GOUVERNEMENT NATIONAL

OBJECTIFS :

Les participants décrivent le Cycle de mobilisation de ressources appliqué au financement de la part de leurs gouvernements et ils énumèrent les éléments clés des approches gouvernementales réussies en matière de mobilisation de ressources.

DURÉE

2,5 heures

APERÇU DE LA SÉANCE

- Présenter et définir les bailleurs de fonds gouvernementaux.
- Analyser comment et pourquoi il est important d'avoir de bons renseignements à propos du financement provenant de leurs gouvernements.
- Étudier comment faire correspondre les fournisseurs de ressources avec les points forts, la mission, la capacité et les valeurs de l'organisation.
- Expliquer que la collecte de fonds gouvernementaux peut être axée sur deux aspects : les propositions et la participation dans des activités plus larges de plaidoyer (par exemple, pour le financement de base).
- Établir un lien entre la mobilisation de ressources et le maintien et la gestion des relations.
- Réfléchir sur la nécessité d'avoir des systèmes robustes pour le suivi, la comptabilité et l'apprentissage à partir des différentes approches.

ÉLÉMENTS CLÉS

- Pour beaucoup d'organisations, les bailleurs de fonds gouvernementaux, que ce soit sur le plan national, régional ou local, peuvent être des fournisseurs de ressources clés pour obtenir des ressources considérables et souvent plus durables.
- Les rapports avec le gouvernement peuvent être complexes et il est important de considérer soigneusement l'adéquation entre l'organisme de financement et la capacité, la mission, les valeurs et les priorités de l'organisation
- Chercher et se procurer des ressources des organismes gouvernementaux impliquera probablement l'élaboration d'une proposition solide. Cependant, pour se procurer des ressources à long terme et s'assurer qu'elles existent vraiment, il faudra probablement participer dans des activités de plaidoyer.
- Ceci n'est pas une formation en matière de plaidoyer. Cependant, si une organisation décide d'investir des efforts considérables dans la captation de ressources du gouvernement local et n'a pas encore beaucoup de capacité de plaidoyer, elle devrait chercher une formation supplémentaire ou de l'assistance technique dans ce domaine (voir la section consacrée aux *Ressources supplémentaires*).

POLYCOPIÉS

- *Collecter des renseignements sur les bailleurs de fonds du gouvernement local*
- *Adéquation avec les organismes de financement appartenant au gouvernement local*
- *Analyser les opportunités de plaidoyer pour le financement de la part du gouvernement local*
- *Réfléchir sur l'élaboration de propositions*

TABLEAU-PAPIER

Tableau-papier numéro 1 :

Résumé du gouvernement :

1. Se positionner à l'avance et obtenir des renseignements : Comprendre quels organismes gouvernementaux financent votre type de programme et quelles organisations ils financent et pourquoi. Savoir comment positionner votre organisation et comment la rendre visible aux différentes filiales gouvernementales à des niveaux différents : national, régional ou local (selon les besoins).
2. Adéquation : Réfléchissez aux avantages et aux risques qu'entraîne le travail avec des organismes du gouvernement.
3. Action/demande : À deux niveaux possibles : une proposition solide ou la participation dans des activités de plaidoyer budgétaire.
4. Apprentissage/documentation : La reddition des comptes solide et l'apprentissage de la collaboration avec les organismes gouvernementaux peuvent contribuer à établir des relations de financement durables et à long terme.

REMARQUES CONCERNANT LES ACTIVITÉS DE PLAIDOYER

Les organisations du monde entier décident souvent de participer dans des activités de plaidoyer pour soutenir leur mission et leur travail. Ces activités peuvent se présenter de manières différentes :

- Défense des politiques : Implique des efforts concertés pour élaborer ou changer des politiques du gouvernement, liées à des questions qui affectent l'organisation, son travail ou ses membres, sa structure ou ses bénéficiaires.
- Plaidoyer législatif : Vise une législation spécifique afin de la modifier.
- Plaidoyer budgétaire : Implique des efforts visant à affecter une allocation de ressources pour un financement gouvernemental spécifique. Par exemple, une organisation s'occupant des questions de santé pourrait plaidoyer pour obtenir plus de ressources pour le Ministère de la Santé.

REMARQUES POUR LE FACILITATEUR

L'une des complexités de cette séance est de montrer que, en réalité, pour qu'une stratégie réussisse à engager et à obtenir des ressources d'un gouvernement local, elle doit reposer sur deux aspects : impliquer une sensibilisation et un engagement spécifique d'un organisme donné du gouvernement, mais également être susceptible d'entraîner des efforts plus larges de plaidoyer budgétaire. Le facilitateur doit être clair sur ces deux concepts.

Il est également important de faire le lien avec ce que nous allons étudier lors de cette séance, dans le cadre du Cycle de mobilisation de ressources, et de souligner qu'une approche gouvernementale efficace va au-delà d'une proposition.

PRÉPARATION

Certaines organisations participantes reçoivent déjà du financement de la part d'organismes gouvernementaux ou bien elles peuvent faire partie de grands réseaux liés aux bailleurs de fonds gouvernementaux. Il peut être utile d'essayer de connaître à l'avance l'expérience des organisations, avec l'aide du personnel local par exemple, et de s'appuyer sur ces expériences tout au long de la séance. Avec les groupes ayant un niveau d'expérience plus élevé, il pourrait être possible d'avancer plus rapidement dans la séance et d'ajouter éventuellement des informations supplémentaires. Il se peut qu'avec les groupes moins expérimentés le facilitateur doive avancer plus lentement.

ÉTAPES

ÉTAPE 1 : INTRODUCTION (15 MINUTES)

Dans de nombreux pays, le gouvernement national, régional ou local est une source très importante de ressources pour les organisations. Ce type de financement peut être important à la fois en ce qui concerne le niveau de ressources et les possibilités de durabilité. Cependant, l'obtention de ce type de ressources peut supposer un investissement en capacités organisationnelles, afin d'élaborer et de placer des propositions solides et de participer dans des activités de plaidoyer budgétaire.

ÉTAPE 2 : INVESTIGATION ET RENSEIGNEMENTS (30 MINUTES)

Antécédents : Avant d'élaborer une proposition, le premier pas dans le travail avec les organismes du gouvernement est de savoir qui ils sont, qui ils financent et ce qu'ils financent.

Instructions : Divisez les participants en petits groupes et demandez-leur de travailler avec le polycopié Collecter des renseignements sur les bailleurs de fonds gouvernementaux pendant 15 minutes. Regroupez les participants pour une discussion de 15 minutes.

J2, polycopié de la Séance 6 : Collecter des renseignements sur les bailleurs de fonds du gouvernement local

ÉTAPE 3 : VÉRIFIER L'ADÉQUATION (30 MINUTES)

Antécédents : Avant de continuer la recherche d'une opportunité avec le gouvernement, il est important de suivre un processus d'évaluation et de constatation de l'adéquation.

Instructions : Distribuez le polycopié et demandez aux participants de travailler en petits groupes pour discuter et travailler sur les questions. Regroupez l'ensemble des participants et discutez-en ensemble.

J2, polycopié de la Séance 6 : Adéquation avec les organismes de financement appartenant au gouvernement local

ÉTAPE 4 : DEUX NIVEAUX D'ACTION : ÉLABORATION DE PROPOSITIONS ET PLAIDOYER (45 MINUTES)

Antécédents : Certaines opportunités de financement de la part du gouvernement se présentent sous forme de demande de propositions. Élaborer de propositions solides implique beaucoup de compétences et de capacités pour réussir, et bien souvent beaucoup de temps et de ressources. Un premier pas important pour réussir est de comprendre ce dont on a besoin.

Comme il est bien souvent le cas aussi pour d'autres donateurs institutionnels, les efforts en matière de plaidoyer peuvent être particulièrement importants pour assurer que le financement gouvernemental existe pour les domaines d'intérêt de votre organisation et pour que ces ressources soient bien allouées. Les activités de réseautage et de mobilisation collective sont souvent des portes d'entrée pour commencer à étudier la manière dont une organisation intéressée par l'obtention de financement d'un gouvernement local peut également soutenir des activités de plaidoyer pertinentes.

Instructions : Divisez l'ensemble des participants en deux groupes. Demandez à l'un des groupes de travailler avec le polycopié sur l'élaboration de propositions et à l'autre de travailler avec le polycopié concernant les activités de plaidoyer. Donnez-

leur 30 minute et ensuite rassemblez l'ensemble des participants pour une discussion et mise en commun de 15 minutes. Demandez notamment au groupe ce qu'ils ont observé dans les exercices, ce qui a pu les surprendre et le rapport que les exercices ont avec leurs propres organisations. Rappelez au groupe que dans le polycopié de Ressources supplémentaires il y a des ressources en matière de plaidoyer.

J2, polycopié de la Séance 6 :

- **Analyser les opportunités de plaidoyer pour le financement de la part du gouvernement local**
- **Réfléchir sur l'élaboration de propositions**

ÉTAPE 5 : APPRENTISSAGE ET DOCUMENTATION (15 MINUTES)

Instructions : Revenez sur le Cycle de mobilisation de ressources et rappelez aux participants la quatrième phase, c'est-à-dire la réflexion et l'apprentissage qui doivent avoir lieu pour faire en sorte qu'une action soit utile et aide l'organisation à avancer vers une relation de financement durable.

Organisez une discussion à propos des questions suivantes :

- Comment utilisons-nous les résultats des projets précédents pour réussir à obtenir à nouveau du financement de la part du gouvernement ?
- Comment nous assurons-nous que les leçons apprises lors des projets précédents seront tenues en compte pour les futurs projets ?
- Mentionnez quelques bonnes et mauvaises expériences lors du processus d'obtention et de gestion de ressources gouvernementales.

ÉTAPE 5 : RÉCAPITULATION (15 MINUTES)

Instructions : À l'aide du tableau-papier de résumé, révisez les éléments clés d'une sensibilisation réussie du gouvernement local. Consacrez suffisamment de temps aux questions et aux réponses.

J2, POLYCOPIÉS DE LA SÉANCE 6 :

J2, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 6 : COLLECTER DES RENSEIGNEMENTS SUR LES BAILLEURS DE FONDS DU GOUVERNEMENT LOCAL

Le premier pas pour engager le dialogue avec un organisme gouvernemental de financement est de faire une recherche d'antécédents sur des fournisseurs de ressources potentiels. Prenez quelque temps pour travailler avec vos collègues et réfléchir sur les questions suivantes. Répondez et prenez des notes de la façon la plus spécifique possible.

QUI FINANCE QUOI ?	
Quels types de programmes se font financer par quels organismes gouvernementaux locaux? Par exemple, connaissez-vous des ministères spécifiques ou d'autres organismes du gouvernement qui financent des domaines de travail qui puissent vous intéresser ?	À votre avis, comment pourriez-vous en savoir plus ? Par quels moyens pourriez-vous obtenir plus d'informations ?

QUI FINANCE QUI ?	
Que savez-vous à propos d'autres organisations similaires à la vôtre qui reçoivent du financement de la part du gouvernement ?	À votre avis, comment pourriez-vous en savoir plus ? Par quels moyens pourriez-vous obtenir plus d'informations ?

COMMENT LES ORGANISMES RECEVANT DES FONDS LES ONT-ILS OBTENUS ? POURQUOI SE FONT-ILS FINANCER ?	
Que savez-vous à propos d'autres organisations similaires à la vôtre qui reçoivent du financement de la part du gouvernement ?	À votre avis, comment pourriez-vous en savoir plus ? Par quels moyens pourriez-vous obtenir plus d'informations ?

J2, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 6 : ADÉQUATION AVEC LES ORGANISMES DE FINANCEMENT APPARTENANT AU GOUVERNEMENT LOCAL

Certains des éléments clés de la phase d'adéquation font correspondre les intentions et les buts du donateur avec la capacité, les valeurs et les buts de l'organisation. Lorsque vous pensez à des organismes gouvernementaux de financement, quelles pourraient être certaines des considérations à tenir compte par votre organisation lors de cette phase d'« adéquation » du Cycle de mobilisation de ressources ? Travaillez avec vos collègues dans un petit groupe afin de considérer les questions suivantes :

CAPACITÉ

- L'organisme gouvernemental demande-t-il quelque chose de notre organisation que nous pouvons faire ?
- S'agit-il de quelque chose pour laquelle notre organisation est connue ?
- Avons-nous les ressources pour élaborer une bonne proposition (ou une réponse à une demande du gouvernement) dans les délais ?

VALEURS ET MISSION

- Les intérêts du gouvernement actuel ou, plus spécifiquement, de l'organisme gouvernemental de financement sont-ils compatibles avec les valeurs de notre organisation ?
- Le fait de travailler avec cet organisme gouvernemental de financement impliquerait-il que notre organisation doive faire ou dire des choses qui pourraient ne pas être en conformité avec ses valeurs ?

D'AUTRES CONSIDÉRATIONS

- Travailler avec le gouvernement améliorerait-il notre capacité de faire notre travail ?
- Travailler avec le gouvernement pourrait-il entraîner des conséquences négatives ou d'autres risques sur notre travail ?

Sur la base de ces considérations, quels pourraient être les avantages et les risques de travailler avec un organisme de financement appartenant au gouvernement local ?

AVANTAGES	RISQUES POTENTIELS

J2, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 6 : ANALYSER LES OPPORTUNITÉS DE PLAIDOYER POUR LE FINANCEMENT DE LA PART DU GOUVERNEMENT LOCAL

Dans le but de soutenir et de participer dans des activités de plaidoyer, les organisations devraient d'abord s'assurer de garder clairement à l'esprit ce qu'elles cherchent, pourquoi, où et avec qui. Travaillez avec votre groupe afin de discuter et de faire un remue-méninges sur les questions suivantes. Soyez aussi précis que possible.

DISPONIBILITÉ GLOBALE DE FINANCEMENT	
Pourquoi sommes-nous intéressés ? Que souhaiterions-nous savoir de plus concernant le financement par le gouvernement ? Quelles sont nos questions clés ?	Par quels moyens spécifiques pourrions-nous apprendre davantage ? Quels documents sont-ils accessibles au public ou qui pourrions-nous rencontrer pour apprendre davantage ?
<i>Exemple : Nous voulons connaître le niveau de financement disponible au Ministère de la Santé pour des services de dépistage et de traitement du VIH/SIDA dans notre région.</i>	<i>Le budget annuel du Ministère de la Santé est disponible en ligne. Si le budget n'est pas très clair, nous savons que le vice-ministre a manifesté son soutien au traitement de VIH/SIDA. Nous pourrions peut-être le contacter pour avoir plus d'informations.</i>

ACTIVITÉS DE PLAIDOYER EN COURS	
Qui travaille actuellement sur les activités de plaidoyer concernant ces sujets ? Que savons-nous à propos de ces groupes ou de ces sujets ?	Comment pourrions-nous prendre contact avec ces groupes et comment pouvons-nous en savoir plus ?
<i>Exemple : Nous savons qu'il y a un réseau national de centres hospitaliers qui a commencé à travailler pour faire pression sur le Ministère de la Santé en ce qui concerne une série de priorités de financement.</i>	<i>Le président de notre organisation a été invité à leurs réunions mensuelles. Demandez-lui d'assister à la prochaine réunion et/ou de fixer un rendez-vous avec le personnel cadre du réseau.</i>

CHOSSES À TENIR COMPTE POUR LE PLAIDOYER	
Qu'est-ce qu'impliquerait de notre part une activité de plaidoyer entamée par notre organisation ? Quels pourraient être les répercussions ou les risques pouvant découler de ses activités ?	Comment pouvons-nous déterminer si nous devons continuer à exercer ces activités ?
<i>Exemple : Plaidoyer sérieusement pourrait impliquer le besoin d'avoir plus de personnel ou plus de compétences du personnel. Si nous devenons étroitement liés à des activités de plaidoyer plus étendues, comme le réseau, et ils abordent des sujets qui pourraient ne pas être en harmonie avec notre mission, cela pourrait être délicat.</i>	<i>Ajouter ce sujet à l'ordre du jour de la prochaine réunion du Conseil d'administration de l'organisation.</i>

J2, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 6 : RÉFLÉCHIR SUR L'ÉLABORATION DE PROPOSITIONS

Élaborer des propositions solides suppose un effort et un investissement important, qui va au-delà d'un simple exercice de rédaction. Considérez avec vos collègues les questions suivantes, qui suivent un processus réussi d'élaboration de propositions. Ensuite, partagez l'expérience de votre organisation dans chacune des phases différentes. Enfin, considérez le niveau de préparation de votre organisation pour réussir chaque étape.

POSITIONNEMENT PRÉALABLE

- Avons-nous une relation avec le donateur ?
- L'appel de demandes est-il clair par rapport à ce que le donateur cherche ?
- Que savons-nous d'autre à propos des intérêts et des buts du donateur dans cette région ?

RENSEIGNEMENTS SUR LA CONCURRENCE

- Qui d'autre peut être en lice pour cette opportunité ?
- Que savons-nous à propos de leurs points forts et de leurs points faibles ?
- Comment comparer ? Avons-nous une bonne position compétitive dans la compétition par rapport aux autres ?
- Y a-t-il des moyens d'améliorer notre position ?

VISIBILITÉ ET QUALITÉS TECHNIQUES

- À quel point sommes-nous connus pour ce travail ?
- Quel matériel et quel soutien en matière de communications avons-nous ?
- De quel genre d'impact pouvons-nous faire preuve ?

CONCEPTION DU PROJET

- Comment aborderons-nous la conception du projet ?
- Qui consulterons-nous ?
- Comment déterminerons-nous le principal problème à traiter, les buts et les objectifs du projet ?

RÉDACTION DES PROPOSITIONS

- Comment aborderons-nous la rédaction réelle des propositions ?
- Qui dirigera le processus ?
- Qui d'autre devra y être impliqué ?
- De quelle aide additionnelle pourrions-nous avoir besoin pour essayer d'élaborer un programme bien réussi ?

J2, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 6 : RÉFLEXION SUR LES STRATÉGIES ET LE NIVEAU DE PRÉPARATION DE L'ORGANISATION

RÉFLEXION : RÉFLEXION SUR LES STRATÉGIES ET LE NIVEAU DE PRÉPARATION DE L'ORGANISATION

Prenez quelques minutes tout seul ou bien avec les collègues de votre organisation, pour réfléchir à propos des questions suivantes. Écrivez vos réponses ou au moins prenez quelques notes. Conservez-les, car elles serviront à façonner le travail du groupe le Jour 4.

Quelles leçons ou quelles observations avez vous tirées de la séance de développement de capacités à laquelle vous avez assisté ?

Pour avancer avec n'importe laquelle de ces stratégies, votre organisation doit avoir quelques compétences clés. Sur la base du travail effectué aujourd'hui, pensez-vous que votre organisation ait ces compétences ?

Quelles autres compétences ou quel renforcement des capacités pourraient-ils aider la stratégie de mobilisation de ressources de votre organisation ?

JOUR 3

APPROCHES ET PRÉPARATION DE L'ORGANISATION

Souhaitez la bienvenue aux participants. Présentez le programme de la journée. Révisez le programme de la veille et demandez s'il y a des questions non répondues ou de nouvelles inquiétudes. Repérez des problèmes qui seront abordés dans les prochaines séances et créez un « terrain de stationnement » pour les idées qui seront analysées plus tard.

J3, SÉANCE 1 : APPROCHES EN MATIÈRE DE MOBILISATION DE RESSOURCES

OBJECTIFS :

Les participants décrivent les éléments de base clés d'une approche en matière de mobilisation de ressources et commencent à ébaucher des stratégies possibles pour leur organisation.

DURÉE

2 heures

APERÇU DE LA SÉANCE

- Présenter le concept d'une approche logique en matière de mobilisation de ressources, reposant sur les besoins et les fournisseurs de ressources repérés.
- Commencer à pratiquer les étapes du Jour 1 en élaborant des plans d'action de la vie réelle, basés sur les priorités, les besoins et les opportunités potentielles qu'ils ont repérés.

ÉLÉMENTS CLÉS

- Lorsque les participants auront une idée des priorités de leur organisation, des besoins en matière de ressources pour répondre à ces priorités et de quels fournisseurs de ressources existent, ils devront s'asseoir et commencer à les organiser, en ajoutant de possibles stratégies logiques de sensibilisation pour le fournisseur de ressources cible.

POLYCOPIÉS

- *Élaborer des plans d'action pour la mobilisation de ressources*

TABLEAU-PAPIER / DIAPOSITIVES

- Présentation de la feuille de route disponible

TABLEAU-PAPIER POUR LA SÉANCE DE LEADERSHIP

QUELS SONT CERTAINS DES DÉFIS AUXQUELS LES ORGANISATIONS FONT FACE EN CE QUI CONCERNE LES STRUCTURES DE GOUVERNANCE ET LEADERSHIP ?	QUELLES SONT LES VOIES POSSIBLES POUR RENFORCER LE LEADERSHIP ET LA GOUVERNANCE POUR LA MOBILISATION DE RESSOURCES ?

REMARQUES POUR LE FACILITATEUR

Il est utile de mentionner clairement au début de la journée que, comme indiqué dans l'introduction, il s'agit d'une formation cumulative et que, par conséquent, le groupe suivra une étape à la fois et fera un exercice après l'autre.

Il peut y avoir des niveaux de capacité et d'expérience très différents dans le groupe. Si une organisation à l'air d'avoir des difficultés, il peut être utile de réduire le temps de travail avec l'ensemble des participants et de travailler séparément avec chaque groupe pendant le temps imparti.

PRÉPARATION

Gardez les schémas de la feuille de route et du Cycle de mobilisation de ressources à portée de main, soit sous forme de diapositive, soit sur un tableau-papier.

ÉTAPES

ÉTAPE 1 : INTRODUCTION (30 MINUTES)

Résumez les points du programme traités par le groupe au cours de la formation. À ce stade, les participants ont considéré quelques priorités organisationnelles et ont analysé où il peut y avoir des déficits en matière de ressources, actuellement ou à l'avenir, pour atteindre leurs priorités. Le groupe a également étudié les fournisseurs de ressources qui pourraient correspondre au travail et aux buts de leurs respectives organisations. Le groupe commencera maintenant à organiser tous ces aspects dans une série d'exercices qui l'aideront à comprendre comment commencer à élaborer des stratégies pour la mobilisation de ressources.

Faites remarquer que le groupe commencera l'Étape 4 de la feuille de route.

Remarque : Il peut y avoir une certaine confusion entre les stratégies globales de mobilisation de ressources au niveau organisationnel et les plans d'action concrets pour saisir des opportunités spécifiques d'obtention de ressources. En vue de cet exercice et de cette séance, le processus sera en quelque sorte simplifié. Nous analyserons la manière dont l'organisation pense satisfaire ses besoins généraux en matière de ressources et ensuite nous considérons concrètement la manière dont elle pourrait aborder des fournisseurs et des opportunités donnés.

ÉTAPE 2 : APERÇU DE L'ÉLABORATION DES STRATÉGIES INITIALES (90 MINUTES)

Instructions : Présentez le photocopié. Divisez les participants en groupes, selon leur organisation. Accordez une heure pour travailler dans les parties A et B, et regroupez-les pour une discussion de 30 minutes sur les questions, les inquiétudes ou les observations qu'ils pourraient vouloir partager.

J2, photocopié de la Séance 1 : *Élaborer des plans d'action pour la mobilisation de ressources*

J3, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 1 : ÉLABORER DES PLANS D'ACTION POUR LA MOBILISATION DE RESSOURCES

Travaillez avec les collègues de votre organisation, afin de réfléchir à propos des exercices de priorités et de déficits en matière de ressources que vous avez complétés précédemment au cours de cette formation. Choisissez les priorités et les déficits repérés dans le Tableaux 2 et 3 que vous considérez comme étant les plus importants et écrivez-les dans les deux premières colonnes.

Pour chaque priorité, considérez des opportunités ou des fournisseurs de ressources potentiels qui mériteraient d'être examinés et énumérez-les dans la troisième colonne. Assurez-vous d'être clair avec votre groupe sur pourquoi vous pensez qu'il s'agit d'un chemin viable à suivre. Cette justification peut être tirée du Tableau 5, mais elle doit également prendre en considération les activités du Jour 2.

Rappelez-vous que le fournisseur de ressources ou l'opportunité ne sont pas limités à un seul type, tel qu'il a été démontré dans l'exercice précédent. Après le tableau il y a une série de questions de débat à considérer dans le cadre de l'exercice.

PARTIE A

TABLEAU 7 : ÉLÉMENTS DE BASE D'UNE STRATÉGIE		
Besoin prioritaire en matière de ressources du Tableau 2	Déficit de ressource du Tableau 3 :	Opportunité ou fournisseur de ressource cible du Tableau 5 et des activités du Jour 2
<i>Exemple : Équiper 5 cliniques avec des laboratoires et de l'équipement</i>	<i>Espace Salaires des employés</i>	<i>Entreprises pharmaceutiques nationales Programmes de santé financés par des donateurs</i>
Besoin prioritaire en matière de ressources 1 :	Déficit de ressource 1 :	Fournisseur cible
Besoin prioritaire en matière de ressources 2 :	Déficit de ressource 2 :	Fournisseur cible

QUESTIONS DE DÉBAT

- Pourquoi pensez-vous que ce fournisseur de ressources pourrait être adéquat pour atteindre votre but ou pour couvrir le déficit en matière de ressources ?
- Comment pouvez-vous en savoir plus sur eux ?

PARTIE B

Maintenant que votre équipe a repéré les besoins prioritaires en matière de ressources ainsi que les opportunités et les fournisseurs de ressources potentiels, il est temps de penser à la manière dont vous allez y donner suite.

Pour chaque fournisseur/opportunité que vous avez repéré dans la Partie A, discutez à propos des étapes et des stratégies à suivre pour l'atteindre et pour aider à cultiver la relation avec lui ainsi que son intérêt dans votre travail. Rappelez-vous de prendre en considération les questions de débat figurant ci-dessous dans le cadre de cet exercice.

TABLEAU 8 : ÉLABORATION DES STRATÉGIES INITIALES		
Besoin prioritaire en matière de ressources du <i>Tableau 2</i>	Fournisseurs de ressources/ opportunités cibles du <i>Tableau 5</i>	Possible stratégie de sensibilisation du <i>Tableau 5</i> et des ateliers du Jour 2 Comment atteindrez-vous ces fournisseurs ?
<i>Exemple : Équiper 5 cliniques avec des laboratoires et de l'équipement</i>	<i>Entreprises pharmaceutiques nationales</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Collecter des renseignements sur les deux fournisseurs actuels et examiner leurs activités philanthropiques • Déterminer une personne de contact • Fixer une réunion • Développer du matériel de communication et des sujets de discussion axés sur leurs intérêts principaux
Besoin prioritaire en matière de ressources 1 :		
Besoin prioritaire en matière de ressources 2 :		

QUESTIONS DE DÉBAT

- Comment déterminez-vous ces fournisseurs potentiels ? Rappelez-vous d'utiliser les photocopiés de référence du Jour 1 et du Jour 2.
- Pourquoi pensez-vous que ces fournisseurs de ressources pourraient être adéquats pour répondre à vos priorités ou pour couvrir le déficit en matière de ressources, notamment après les exercices réalisés le Jour 2 ?
- À votre avis, quelles informations devez-vous obtenir ou quelles recherches supplémentaires devez-vous effectuer avant de continuer avec ces approches ?

J3, SÉANCE 2 : STRUCTURES ET SYSTÈMES ORGANISATIONNELS

OBJECTIF

Les participants s'entraînent à l'aide des outils nécessaires à considérer les éléments clés des structures et des systèmes organisationnels indispensables pour aboutir à une mobilisation de ressources réussie.

DURÉE

4 - 4,5 heures

APERÇU DE LA SÉANCE

- Présenter l'idée de préparation organisationnelle.
- Placer la préparation organisationnelle dans le cadre de la feuille de route et du développement des capacités et des stratégies organisationnelles réussies en matière de mobilisation de ressources.
- Repérer des domaines de capacités organisationnelles clés, qui pourraient supposer un investissement pour aboutir à une mobilisation de ressources réussie.
- Discuter le coût de ces investissements et comment penser aux coûts par rapport au potentiel rendement de ces capitaux investis.
- Faire le lien entre ces besoins de capacités et cet investissement et le processus de détermination et d'élaboration des approches adéquates en matière de mobilisation de ressources.

ÉLÉMENTS CLÉS

- Les organisations qui réussissent la mobilisation de ressources investissent dans leur capacité de mobilisation de ressources au niveau de toute l'institution.
- La mobilisation de ressources implique un investissement : dans le personnel, dans les capacités du personnel, dans la capacité de communication, dans les systèmes et les structures, etc.
- Les organisations performantes développent des systèmes de mobilisation de ressources. Elles ont des rôles et des responsabilités bien établis, consacrent des ressources à cet aspect et tiennent les personnes responsables de leur travail.
- L'essentiel est de vous assurer que vous comprenez quels types d'investissement sont nécessaires.
- Ceci peut varier en fonction de quel type d'approche en matière de mobilisation de ressources vous adoptez.
- Il y a une corrélation entre les investissements nécessaires pour avoir la capacité de mettre en pratique efficacement une stratégie de mobilisation de ressources et la décision de continuer avec cette stratégie.

POLYCOPIÉS

- *Faire valoir votre argument*
- *Rencontrer un fournisseur de ressources*
- *Penser aux coûts de la mobilisation de ressources*

TABLEAU-PAPIER

TABLEAU-PAPIER NUMÉRO 1 :

Un message clé :

- est pertinent
- établit une différence
- est conversationnel

REMARQUES POUR LE FACILITATEUR

Il est important de se rappeler que certains participants peuvent ne pas se sentir à l'aise de partager ou de dévoiler des informations détaillées concernant les plans et les budgets de leurs organisations ou bien de possibles sources de financement spécifiques. Le facilitateur doit être attentif au niveau de confort et ajuster la mise en commun en conséquence.

Si le temps presse, les Étapes 2 et 3 peuvent être combinées en une seule séance axée sur les capacités et les besoins des ressources humaines.

D'ailleurs, dans certains cas les facilitateurs ont ajusté quelques-unes des ces séances pour les faire avec la méthodologie du « World Café » (café découverte). Si cette option à l'air de s'adapter mieux au groupe, elle pourrait tout aussi bien convenir.

PRÉPARATION

Il peut être utile pour le facilitateur de penser à quelques exemples de la vie réelle, tirés de son propre travail ou de sa propre organisation, pour aider à façonner cette discussion sur la capacité organisationnelle. Par exemple, pour présenter la séance sur la communication, dans certains cas les facilitateurs ont mis des exemples de la communication de CRS (p.ex., des publications, des sites web, etc.).

TABLEAU-PAPIER

Pour la séance sur la communication :

- Pertinent : Parler de l'impact que vous pouvez avoir sur leur succès.
- Établir une différence : Ne dites pas de choses sur vous que n'importe qui d'autre peut dire sur lui-même.
- Conversationnel : Votre message ne doit pas sonner comme un texte formel et mémorisé. Avec la pratique, votre argumentaire éclair (« elevator speech ») sera sincère et sortira tout naturellement d'une manière très conversationnelle.

ÉTAPES

ÉTAPE 1 : INTRODUCTION (30 MINUTES)

Instructions : Récapitulez avec le groupe : Lorsque nous récapitulions la séance sur l'élaboration des stratégies de mobilisation de ressources, nous avons commencé à nous poser quelques questions sur ce dont une organisation aurait besoin pour étudier ces stratégies de manière plus approfondie ou bien pour commencer la mise en œuvre. Dans cette séance, le groupe analysera les besoins concrets qu'une organisation peut avoir lorsqu'elle commence à mettre en œuvre des stratégies réussies de mobilisation de ressources. Nous avons divisé la séance en quelques

domaines essentiels (leadership et planification; compétences du personnel; communication; finances et administration) mais, comme nous avons appris lors du jeu d'introduction que nous avons fait le premier jour, il est important de penser de manière globale et de reconnaître le lien existant entre tous les secteurs de l'organisation et une mobilisation de ressources réussie.

Dites aux participants de prendre des notes sur les aspects qui revêtent un intérêt particulier pour leurs propres organisations, car nous allons reprendre certains de ces sujets le dernier jour, lorsque le groupe travaillera plus spécifiquement sur la planification d'actions.

Rappelez au groupe qu'ils travaillent sur l'Étape 5 de la feuille de route Évaluer la préparation organisationnelle.

ÉTAPE 2 : LEADERSHIP ET GOUVERNANCE (30 MINUTES)

Antécédents : Un leadership solide et actif, ainsi que des processus de planification adéquats et clairs sont des aspects cruciaux pour la réussite de la mobilisation de ressources.

Instructions : Demandez aux participants de réfléchir à qui détient le leadership le plus important d'une organisation pour assurer le succès. Demandez pourquoi les attitudes, les connaissances et les compétences du leadership d'une organisation concernant la mobilisation de ressources contribuent à la réussite de l'approche organisationnelle. Par ailleurs, demandez si la gouvernance est un problème pour réussir la mobilisation de ressources dans leur organisation.

Divisez le groupe en quelques petits groupes. Demandez-leur de lancer des idées sur certains des défis en matière de leadership et de gouvernance auxquels ils font face, et sur quelques moyens possibles de renforcer ces domaines en vue de la mobilisation de ressources. Écrivez l'exercice sur le tableau-papier, si cela vous paraît utile (voir ci-dessous).

Quels sont certains des défis auxquels les organisations font face en ce qui concerne les structures de gouvernance et leadership ?	Quelles sont les voies possibles pour renforcer le leadership et la gouvernance pour la mobilisation de ressources ?

Après 15 minutes, rassemblez l'ensemble des participants et demandez-leur de citer quelques exemples des Tableaux. Organisez un débat à partir de certaines réponses et indiquez les similitudes ou les domaines de désaccord. Demandez aux participants s'ils ont des exemples spécifiques qu'ils souhaiteraient partager.

ÉTAPE 3 : PERSONNEL ET COMPÉTENCES DU PERSONNEL POUR LA MOBILISATION DE RESSOURCES (45 MINUTES)

Antécédents : Au cours des activités précédentes, le groupe a probablement remarqué que la réussite de chaque domaine de la mobilisation de ressources repose souvent sur du personnel qualifié pour mettre en œuvre les stratégies.

Instructions : Demandez au groupe de nommer les différentes catégories du personnel (par exemple, programmes, finances et administration, communication, etc.) impliqué dans la mobilisation de ressources. Écrivez chaque catégorie sur une feuille de tableau-papier et affichez-les autour de la salle.

Demandez aux participants de se séparer en petits groupes, un par tableau-papier, et demandez-leur :

- De quelles compétences spécifiques le personnel chargé de ces fonctions a-t-il besoin pour contribuer efficacement à la mobilisation de ressources ? (Écrivez les réponses sur le tableau-papier)

Après 15 minutes, demandez aux groupes de circuler dans la salle pour voir ce que les autres groupes ont répondu et demandez-leur d'ajouter d'autres idées, le cas échéant. Faites encore deux rotations qui ne dépassent pas les cinq minutes.

Ensuite circulez ensemble comme un groupe. Lorsque le groupe s'arrête à une « station », demandez-leur de réfléchir aux aspects avec lesquels ils sont d'accord et aux aspects sur lesquels ils peuvent avoir des questions ou des inquiétudes. Demandez-leur si les compétences qu'ils ont mentionnées figurent normalement sur les descriptions de poste pour ces postes.

ÉTAPE 4 : MATÉRIEL ET STRATÉGIE DE COMMUNICATION POUR LA MOBILISATION DE RESSOURCES (60 MINUTES)

Instructions: Demandez au groupe à quel point ils pensent être capables d'expliquer aux gens ce que leur organisation fait bien. Présentez la notion de « message clé » : Il s'agit d'une description concise, claire et convaincante de votre travail et de votre impact. Demandez à deux ou trois personnes d'essayer de décrire leur organisation et son travail, en une seule phrase et de manière convaincante. Après leur intervention, demandez au groupe ce qu'il en pense.

Décrivez à quel point une communication efficace contribue à la réussite de la mobilisation de ressources. Distinguez entre les différents moyens de communication (par exemple, les brochures, les réunions, les rapports, les diapositives, les journaux, les sites web, etc.) et l'élaboration du message à communiquer. Indiquez également qu'aussi bien le moyen que le message doivent s'adapter à chaque fournisseur de ressources.

Rappelez au groupe que le matériel de communication des participants est disponible partout dans la salle. Demandez-leur de le consulter pour en tirer de bonnes idées.

Présentez le polycopié *Faites valoir votre argument* et donnez 30 minutes au groupe pour travailler sur ce matériel. Indiquez clairement que ce polycopié ne sera remis à personne et, par conséquent, son contenu n'a pas à être formel. Cependant, il est important qu'ils soient capables de formuler leurs messages clés de façon claire et succincte. Lorsque tous les groupes ont terminé, demandez à deux ou trois volontaires de partager avec l'ensemble des participants différentes parties de l'exercice. Demandez-leur ce qui était solide et ce qui devrait être renforcé.

Ensuite présentez le polycopié *Rencontrer un fournisseur de ressources* et expliquez qu'il s'agit d'une simple liste de vérification, basée sur une communication réussie lors d'une réunion spécifique avec des donateurs.

J3, polycopiés de la Séance 2 :

- ***Faire valoir votre argument***
- ***Rencontrer un fournisseur de ressources***

ÉTAPE 5 : RESSOURCES PHYSIQUES ET FINANCIÈRES ET CAPACITÉ DE GESTION FINANCIÈRE (60 MINUTES)

Antécédents : La collecte de fonds et la mobilisation de ressources ne sont pas gratuites. Toutes les stratégies de mobilisation de ressources impliquent un certain investissement de la part de l'organisation en ce qui concerne l'argent, le temps du personnel, le développement du personnel, l'espace des bureaux, les structures et les systèmes organisationnels. Il est important de comprendre quel type d'investissement il faut faire et comment envisager le rendement des capitaux investis.

Instructions : Demandez aux participants de se diviser en petits groupes mixtes et assurez-vous de distribuer le personnel financier dans tous les groupes. Donnez-leur 30 minutes pour travailler sur le polycopié *Penser aux coûts de la mobilisation de ressources*.

J3, polycopié de la Séance 2 : Penser aux coûts de la mobilisation de ressources

Lorsque les groupes ont terminé, regroupez tous les participants et demandez-leur de partager quelques réflexions à propos de leur exercice.

Présentez le concept de « rendement des capitaux investis », car il est lié à la mobilisation de ressources. Demandez à l'ensemble des participants comment ils pensent le rendement des capitaux investis et comment ils incorporent ce concept à leurs activités en matière de mobilisation de ressources. Indiquez qu'il y a de nombreuses manières de calculer le rendement des capitaux investis et que cela peut se compliquer assez rapidement. Cependant, rappelez au groupe qu'il est important de considérer que ce que l'organisation investit dans un effort doit être mesuré par rapport à ce qu'il en découle.

ÉTAPE 6 : SÉANCE DE RÉFLEXION (15 MINUTES)

Instructions : Demandez aux participants de consacrer 15 minutes à la réflexion individuelle sur certains des sujets clés de la journée et de se servir de la récapitulation de la séance comme guide. Demandez-leur de conserver leurs notes et leurs réponses, car ils devront les utiliser plus tard, lors des exercices du Jour 4.

J3, polycopié de la Séance 2 : Réflexion sur les stratégies et le niveau de préparation de l'organisation

J3, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 2 : FAIRE VALOIR VOTRE ARGUMENT POUR LA MOBILISATION DE RESSOURCES

Partie I - Traitement des messages : Essayez de répondre aux questions suivantes de la manière la plus claire et concise possible, écrivez au maximum deux phrases. Lorsque vous avez répondu à vos questions, réfléchissez et discutez avec vos collègues sur la manière dont ces réponses peuvent changer en fonction du public cible (par exemple, un grand donateur institutionnel international, une société partenaire, des donateurs particuliers).

Que fait votre organisation ?	
Dans quel domaine êtes-vous vraiment bons ?	
Qu'est-ce qui différencie votre organisation des autres concurrents ?	
Pourquoi le donateur devrait-il financer votre organisation plutôt qu'une autre offrant un service similaire ?	
Imaginez que vous vous trouvez assis(e) à côté d'un possible donateur ou fournisseur de ressource. Quel serait le seul message concernant votre organisation dont vous souhaiteriez qu'il se souvienne ?	

Partie II - Moyens de communication : Lorsque vous avez complété le tableau, pensez à trois manières possibles de faire passer le message de votre organisation aux fournisseurs de ressources de manière efficace, notamment à ceux que, lors des exercices précédents, vous avez mentionnés comme revêtant un intérêt particulier pour vous.

- 1.
- 2.
- 3.

J3, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 2 : RENCONTRER UN FOURNISSEUR DE RESSOURCES

Qu'il s'agisse d'une conférence organisée par des donateurs dans une ambassade, d'une conversation avec un donateur particulier potentiel ou d'une rencontre avec un agent de programme d'une fondation, il est important d'être préparé lorsque vous rencontrez un possible fournisseur de ressources. Pensez à visiter le site web du fournisseur de ressources ou à faire des recherches supplémentaires. Gardez à l'esprit, entre autres, les aspects suivants :

PRÉPARATION À LA RÉUNION

- Connaissez-vous le nom et la fonction de la personne ou des personnes que vous allez rencontrer ?
- Que savez-vous à propos de leur organisation ?
- Connaissez-vous leurs domaines d'intérêt clés ?
- Connaissez-vous le motif de la réunion ?
- Que voudriez-vous tirer de cette réunion ?
- Savez-vous où se tiendra la réunion et comment y arriver ?

MESSAGES CLÉS

- Si vous avez seulement cinq minutes avec ces personnes, que voulez-vous qu'ils sachent ?
- Connaissez-vous votre message clé et ce que vous espérez transmettre ?
- Pouvez-vous exprimer votre message de façon claire et succincte ?
- Pouvez-vous également présenter, de manière claire et rapide, les éléments de base concernant votre organisation et ses principaux points forts ?

Exemple : Nous sommes le fournisseur rural de soins médicaux le plus important dans le district XX et nous servons plus de 10.000 personnes. Nous nous concentrons principalement sur la santé de la mère et de l'enfant, mais nous réalisons également beaucoup de programmes innovateurs avec les enfants et les familles.

MATÉRIELS D'APPUI

- Avez-vous des cartes de visite pour tous les assistants ?
- Avez-vous du matériel de promotion de votre organisation ? Concernant notamment les domaines auxquels vous savez que le donateur est intéressé ?

QUESTIONS POUR LE FOURNISSEUR

- Quelles questions avez-vous pour la personne que vous allez rencontrer ?
- Pouvez-vous penser à au moins deux questions qui pourraient aussi faire preuve de la réussite ou de l'efficacité de votre propre organisation ?

QUESTIONS QUE LE FOURNISSEUR POURRAIT VOUS POSER

- Êtes-vous préparé pour répondre à toute question difficile concernant votre organisation ?

APRÈS LA RÉUNION

- Envoyez une lettre de remerciement dans les premières 24 heures.
- Mettez en pratique les points d'action subséquents.

J3, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 2 : PENSER AUX COÛTS DE LA MOBILISATION DE RESSOURCES

Les activités de mobilisation de ressources sont essentielles pour une organisation, mais elles sont souvent onéreuses. Pour y réussir, il est important qu'une organisation pense de manière détaillée aux ressources et à l'argent dont elle aura besoin pour soutenir les activités de mobilisation de ressources, afin de façonner et de formuler les stratégies dans la matière.

Révision : Afin de vous rappeler et de rappeler à votre équipe le type de stratégies de mobilisation de ressources que votre organisation est en train de considérer, révisez les résultats de vos exercices précédents (notamment, celui du Tableau 8).

Besoins prioritaires en matière de ressources :

Opportunités et fournisseurs de ressources cibles :

Stratégie initiale de sensibilisation :

- Liste de vérification des coûts. Maintenant pensez à ce que la mise en œuvre de cette approche coûte à votre organisation. Regardez la liste ci-dessous et décidez pour chaque point si votre stratégie de mobilisation de ressources, figurant dans l'encadrement ci-dessus, implique des investissements de la part de votre organisation.

TABLEAU 9 : COÛTS EN MATIÈRE DE MOBILISATION DE RESSOURCES

	Avez-vous certaines des ressources ci-dessous déjà disponibles pour couvrir les coûts liés à la mise en œuvre de la stratégie ?	Les coûts supplémentaires dans ces catégories sont-ils nécessaires pour votre stratégie de mobilisation de ressources ? (Oui ou Non)	S'agira-t-il d'un coût/ investissement considérable pour votre organisation ?
Administration/ salaires			
Personnel spécialisé (programmes, développement des affaires, etc.) pour la mobilisation de ressources			
Personnel administratif pour la mobilisation de ressources			
D'autres employés			
Bénéfices			
Augmentations salariales			
Consultants			
Frais de bureau			
Fournitures de bureau			
Téléphones			
Factures téléphoniques			

Internet			
Frais postaux			
Impressions			
Voyages			
Véhicules			
Déplacements locaux			
Divertissement			
Cotisation/frais d'adhésions			
Assurance			
Location des bureaux			
Nouvel équipement			
Entretien du matériel			
Services achetés			

J3, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 2 : RÉFLEXION SUR LES STRATÉGIES ET LE NIVEAU DE PRÉPARATION DE L'ORGANISATION

RÉFLEXION : RÉFLEXION SUR LES STRATÉGIES ET LE NIVEAU DE PRÉPARATION DE L'ORGANISATION

Prenez quelques minutes tout seul ou bien avec les collègues de votre organisation pour réfléchir à propos des questions suivantes. Écrivez vos réponses ou au moins prenez quelques notes. Conservez-les, car elles serviront à façonner le travail du groupe le Jour 4.

Quelles leçons ou quelles observations avez vous tirées des activités d'élaboration de la stratégie?

Quelles leçons ou quelles observations avez vous tirées de la séance sur les structures et les systèmes organisationnels ?

Les organisations efficaces doivent être « prêtes » pour mettre en œuvre les stratégies établies. Sur la base du travail que vous avez effectué aujourd'hui, à quel point votre organisation est-elle prête actuellement ?

Votre organisation est-elle prête en ce moment ? Parmi les sujets discutés dans la séance sur les structures et les systèmes organisationnels, où estimez-vous que votre organisation est forte ? Où pourrait-il y avoir des défis ?

De quelle manière pourriez-vous aider votre organisation à être mieux préparée ?

JOUR 4

REDDITION DES COMPTES, APPRENTISSAGE ET DURABILITÉ DES RESSOURCES

Souhaitez la bienvenue au groupe dans leur dernier jour de formation. Révisez les commentaires de la veille et évaluez comment le groupe se sent jusqu'à présent par rapport à la formation. Présentez le programme de la journée. Assurez-vous de souligner qu'on a prévu beaucoup de temps pour travailler sur la planification d'actions à la fin de la journée. Ceci évitera la prise de notes typique de 15 minutes sur les prochaines étapes concernant les approches en matière de planification d'actions. Il s'agit plutôt de la culmination de plusieurs étapes commencées plus tôt dans le programme et cette séance vise à présenter aux participants plusieurs mesures importantes pour avancer dans leur propre élaboration de stratégies de mobilisation de ressources.

J4, SÉANCE 1 : DURABILITÉ DES RESSOURCES

OBJECTIF

Les participants peuvent évaluer la durabilité de diverses approches en matière de mobilisation de ressources.

DURÉE

15 minutes

APERÇU DE LA SÉANCE

- Présenter l'idée de durabilité de ressources à long terme et deux des piliers clés pour y aboutir : la reddition des comptes et la diversification.

ÉLÉMENTS CLÉS

- Gagner une proposition, obtenir un cadeau ou organiser un événement réussi n'a de la valeur que si on fait un suivi ultérieur.
- Il faut faire en sorte que les fournisseurs de ressources reviennent, en leur montrant que vous êtes responsable et que vous gérez les ressources de manière responsable, et en leur démontrant que vous avez un impact, ce qui est essentiel pour la durabilité des ressources.
- Avoir un portefeuille de fournisseurs de ressources diversifié est également essentiel pour la gestion du risque et la durabilité à long terme.

POLYCOPIÉS

- Aucun

TABLEAU-PAPIER / DIAPOSITIVES

- Feuille de route

ÉTAPES

ÉTAPE 1 : INTRODUCTION (15 MINUTES)

Gagner un subside, obtenir des dons et gagner des revenus sont d'excellents moyens pour une organisation d'obtenir le soutien dont elle a besoin pour accomplir sa mission. Toutefois, pour réussir à long terme l'organisation doit aussi continuer à recevoir ces ressources au fil du temps. Si l'on revient sur le Cycle de mobilisation de ressources, tout est dans le développement et le maintien des relations. Les Jours 1 à 3 ont porté majoritairement sur le développement des relations. Aujourd'hui nous parlons de les *maintenir et les approfondir*.

Expliquez que ceci est la suite de l'Étape 5 de la feuille de route, où on détermine à quel point une organisation est prête et capable de maintenir la reddition des comptes et la diversification dans leur mobilisation de ressources.

Organisez une discussion avec les participants, portant sur les choses qu'une organisation doit considérer pour créer et soutenir la durabilité dans leurs stratégies de mobilisation de ressources. Prenez note de certaines des idées du groupe. Essayez d'établir des sujets communs et, si possible, d'extraire la reddition des comptes, la diversification et l'apprentissage.

J4, SÉANCE 2 : REDDITION DES COMPTES ET APPRENTISSAGE

OBJECTIF

Les participants décrivent l'importance de la reddition des comptes pour une mobilisation de ressources durable et le lien existant entre les exigences du donateur en matière de reddition des comptes et l'élaboration de la stratégie de mobilisation de ressources.

DURÉE

1,5 heure

APERÇU DE LA SÉANCE

- Présenter et définissez la « reddition des comptes ».
- Examiner les différents moyens de reddition de comptes et d'impact que les différents fournisseurs de ressources peuvent exiger.
- Déterminer les capacités organisationnelles nécessaires pour être en mesure d'offrir et faire preuve d'un niveau et des moyens adéquats de reddition des comptes.

ÉLÉMENTS CLÉS

- Tout fournisseur de ressources, qu'il soit un grand organisme public de financement ou une personne qui a acheté un ticket d'entrée pour une activité de financement, souhaitera savoir ce que vous avez fait avec l'argent.
- Il est essentiel de comprendre les exigences concernant le niveau et les moyens de reddition des comptes et d'avoir les systèmes en place pour être en mesure d'y répondre.
- Les manières dont les fournisseurs de ressources voudront voir les résultats peuvent affecter la décision de votre organisation d'essayer d'obtenir des ressources de ces fournisseurs. Par exemple, si vous savez qu'un organisme de financement donné exigera des rapports fréquents et détaillés devant répondre à des normes et des règlements très spécifiques, et vous savez que votre personnel de finance est composé d'un seul comptable à mi-temps, vous pouvez estimer que votre organisation n'est pas encore prête pour aller à la recherche de ce donateur.

POLYCOPIÉS

- *Choix de combinaisons pour la reddition des comptes*

TABLEAU-PAPIER / DIAPOSITIVES

- Feuille de route
- Cycle de mobilisation de ressources

REMARQUES POUR LE FACILITATEUR

Pour une mobilisation de ressources réussie, il est important tout au long de la séance de placer la reddition des comptes dans le cadre plus large du Cycle de mobilisation de ressources et de la feuille de route. Cela peut aider le facilitateur le fait de signaler que dans la feuille de route la flèche entre la préparation organisationnelle et l'élaboration de la stratégie va dans les deux sens. Il faudrait également rappeler aux participants que lorsqu'ils pensent à la reddition des comptes ils doivent aussi penser à leurs stratégies et à leurs approches, et évaluer s'ils seront en mesure d'accomplir les exigences de leur donateur cible en matière de reddition des comptes.

PRÉPARATION

Il pourrait être utile d'avoir les présentations du Cycle de mobilisation de ressources et de la feuille de route.

ÉTAPES

ÉTAPE 1 : INTRODUCTION (30 MINUTES)

Quel que soit le besoin en matière de ressources, quels que soient les donateurs repérés dont la relation a été cultivée, et quel que soit le degré de réussite d'une stratégie, l'organisation devra être responsable de toutes les ressources obtenues et tirer des leçons clés pour l'avenir.

ÉTAPE 2 : CONNAÎTRE LE BESOIN (30 MINUTES)

Antécédents : Les différents fournisseurs de ressources auront des attentes dissemblables et il y aura de moyens plus efficaces et moins efficaces d'y répondre.

Instructions : Analysez le photocopie *Choix de combinaisons* pour la reddition des comptes avec les participants. S'il vous semble utile, faites allusion à l'exercice *Motivations du fournisseur de ressources* (Tableau 4) du Jour 1 et donnez-leur 15 minutes pour travailler individuellement ou à deux, dans leurs tables. Révisez, soit en deux groupes, soit avec l'ensemble des participants et repérez où il peut y avoir des désaccords.

J4, photocopie de la Séance 2 : Choix de combinaisons pour la reddition des comptes

ÉTAPE 3 : SYSTÈMES ET STRUCTURES DE SOUTIEN POUR LA REDDITION DES COMPTES (30 MINUTES)

Instructions : Prenez quelques catégories de la colonne « moyens de reddition des comptes », de l'exercice sur le choix de combinaisons pour la reddition des comptes, et placez-les en haut de la feuille du tableau-papier. Révisez les différentes catégories et approches énumérées dans l'exercice sur le choix de combinaisons. Ayez à disposition plusieurs marqueurs et demandez aux participants de circuler dans la salle et d'écrire sur la feuille chaque chose que l'organisation doit bien faire. Par exemple, de quoi une organisation a-t-elle besoin pour produire des rapports financiers de qualité ? Après 15 minutes, faites une promenade ensemble dans la salle pour analyser les feuilles de tableau-papier accrochées sur le mur.

Indiquez au groupe qu'on peut se sentir dépassé par tout ce qu'une bonne reddition des comptes implique. Cependant, il s'agit de bonnes informations pour aider les organisations à prendre des décisions sur ce qu'elles veulent investir et sur la manière de classer leurs stratégies de mobilisation de ressources par ordre de priorité.

Remarque : La reddition des comptes et l'apprentissage sont clés pour la durabilité, mais pour maintenir une opportunité de financement il est également important d'avoir un plan et une stratégie orientée vers le fournisseur de ressources.

J4, POLYCOPIÉS DE LA SÉANCE 2

J4, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 2 : CHOIX DE COMBINAISONS POUR LA REDDITION DES COMPTES

Faites correspondre l'opportunité ou le fournisseur de ressources avec les moyens par lesquels, selon vous, il pourrait s'attendre à ce que l'organisation recevant les ressources justifie leur utilisation. Il ne s'agit pas d'une correspondance 1 à 1 et certaines réponses pourraient avoir plus d'un fournisseur de ressources possible. Après avoir complété le jeu, discutez avec vos collègues sur quelques observations que vous pourriez avoir. Voyez si tout le monde est d'accord.

MOYENS DE REDDITION DES COMPTES		FOURNISSEUR DE RESSOURCES/ OPPORTUNITÉ
Rapports descriptifs trimestriels		Entreprises donatrices
Histoires personnelles sur comment le travail a changé la vie des gens		Fondations
États financiers		Contributions à une activité
Rapports annuels		Personnes achetant des produits ou des services
Rapports détaillés sur les bénéfiques et les pertes		ONG internationale
Photos des bénéficiaires		Groupes ayant donné du matériel ou d'autres biens non-financiers
Audit financier		USAID
Preuves de systèmes de contrôle et d'évaluation		Personnes ayant donné de l'argent à l'organisation
Lettre de remerciement		Gouvernement de votre pays
Voyage pour voir un projet		Personnes ou groupes ayant donné des services ou de l'assistance technique

J4, SÉANCE 3 : DIVERSIFICATION

OBJECTIFS :

Les participants évaluent et réfléchissent sur l'importance de la diversification des ressources et sur la diversité de ressources dans leurs propres organisations.

DURÉE

1 heure

APERÇU DE LA SÉANCE

- Définir le concept de diversification.
- Travailler avec des modèles de graphiques concernant la diversité de ressources d'une organisation.
- Aider les participants à évaluer la diversité de ressources de leurs propres organisations.
- Réfléchir à propos des observations de l'exercice et faire le lien avec les plans d'action et les approches en matière de mobilisation de ressources abordés dans les séances précédentes.

ÉLÉMENTS CLÉS

- Comprendre le degré de dépendance de votre organisation vis-à-vis des bailleurs de fonds est essentiel pour la durabilité des ressources.
- Ceci est un exercice simple mais efficace que les organisations peuvent faire régulièrement pour vérifier la durabilité générale de leurs ressources.

POLYCOPIÉS

- *Diversification et durabilité*

TABLEAU-PAPIER

- Aucun

REMARQUES POUR LE FACILITATEUR

L'exercice de l'Étape 2, dans lequel les participants évaluent la diversité de fonds de leur propre organisation, peut être un outil efficace. Le facilitateur doit concéder suffisamment de temps pour que chaque organisation travaille sur cet exercice à son propre rythme.

ÉTAPES

ÉTAPE 1 : INTRODUCTION (15 MINUTES)

Être capable de rendre des comptes aux donateurs et de démontrer l'impact de leurs contributions est un aspect important et contribue en partie à assurer la durabilité à long terme. Cependant, un autre aspect important d'une mobilisation de ressources durable est lié aux opportunités et aux fournisseurs de ressources.

ÉTAPE 2 : ÉVALUER LA DIVERSIFICATION ET LA DÉPENDANCE (45 MINUTES)

Instructions : Commencez une discussion avec le groupe sur le rapport entre la quantité et le type de donateurs que son organisation peut avoir et la manière dont ces paramètres peuvent affecter la durabilité organisationnelle.

Formez des sous-groupes ou travaillez individuellement sur les deux parties du photocopié concernant la diversification. Avec l'ensemble des participants organisez

une discussion de 15 minutes sur les leçons apprises de cet exercice. Qu'est ce que les participants ont observé ? Ont-ils trouvé quelque chose d'étonnant ?

J4, photocopié de la Séance 3 : *Diversification et durabilité*

J4, POLYCOPIÉS DE LA SÉANCE 3

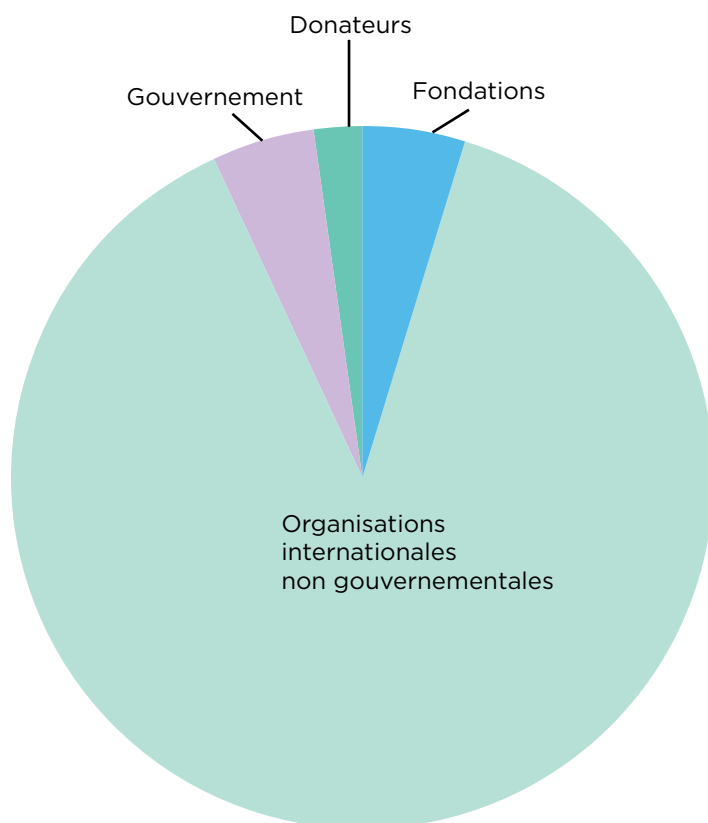
J4, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 3: DIVERSIFICATION ET DURABILITÉ

Discutez avec vos collègues à propos de votre avis sur les deux organisations de la Partie I. Lorsque vous avez discuté sur les cas de figure, concentrez votre attention sur votre propre organisation. Dans la Partie II, discutez avec vos collègues à propos du financement de votre propre organisation et sur l'apparence que le graphique de votre organisation pourrait avoir.

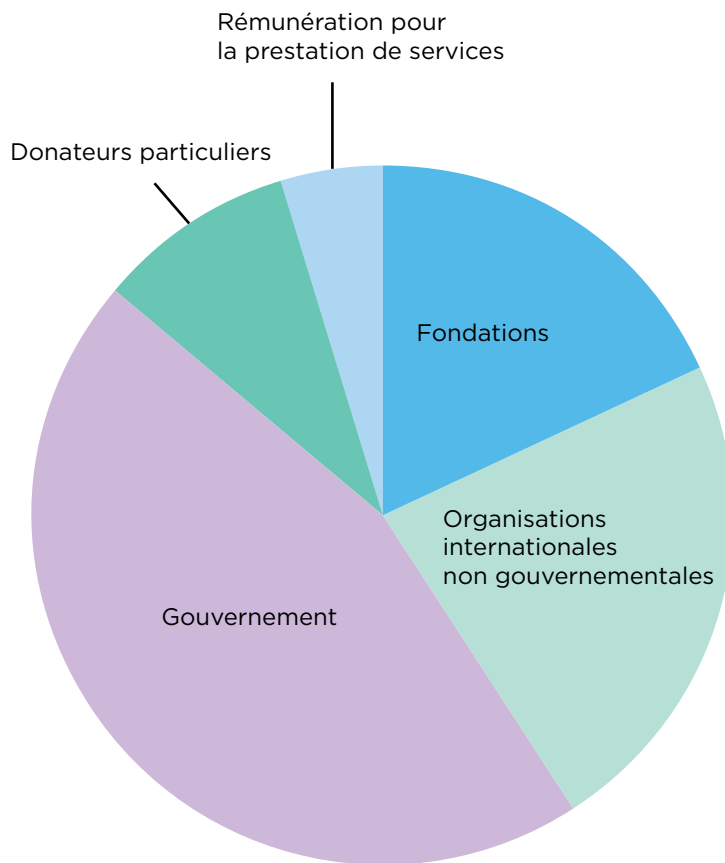
PARTIE I. MODÈLE D'ORGANISATION X

Les diagrammes circulaires ci-dessous représentent les différentes manières par lesquelles cette organisation du modèle reçoit du financement. Qu'observez-vous ? À votre avis, est-ce mieux le cas de figure A ou le cas de figure B ? Pensez-vous que cela importe ?

Cas de figure A :



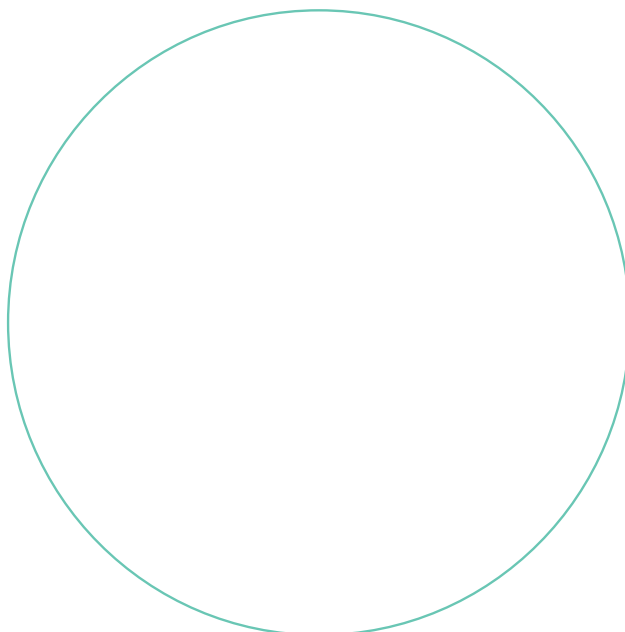
Cas de figure B :



PARTIE II : VOTRE PROPRE ORGANISATION

Comment le financement de votre organisation est-il structuré actuellement ?

Utilisez le cercle ci-dessous pour ébaucher un diagramme circulaire de ce que vous croyez être la composition actuelle du financement de votre organisation. Que pouvez-vous observer dans votre diagramme ? À votre avis, que pourrait-il vous apprendre concernant la durabilité du financement de votre organisation ? Y a-t-il des choses que vous souhaiteriez changer à l'avenir ?



J4, SÉANCE 4 : PLANIFICATION ET EXÉCUTION D' ACTIONS

A. CONFIRMATION DES APPROCHES

OBJECTIFS :

Les participants évaluent et confirment les approches ou les stratégies en matière de mobilisation de ressources.

DURÉE

1 hour

APERÇU DE LA SÉANCE

- Présenter à nouveau la notion de classement de priorités et d'évaluation des approches en matière de mobilisation de ressources.
- Demander aux participants de revoir les approches qu'ils avaient identifiées comme étant adéquates pour la mobilisation de ressources de leur organisation et de voir si, en fonction de toutes les connaissances acquises lors de la séance précédente, ces approches semblent encore appropriées.
- Confirmer ou modifier les stratégies ou les approches selon les besoins.

ÉLÉMENTS CLÉS

- Le processus de classement des priorités et d'évaluation est continu et essentiel pour la mise en marche efficace de toute stratégie.
- Les organisations doivent constamment penser au degré de faisabilité d'une stratégie de mobilisation de ressources, aux types d'investissements qu'il serait nécessaire d'effectuer et à la probabilité que cela rapporte des rendements significatifs.
- L'idée du rendement des capitaux investis, même en termes très généraux, est importante pour l'élaboration d'une bonne stratégie.

POLYCOPIÉS

- *Évaluer les stratégies*
- *Confirmer les stratégies*

TABLEAU-PAPIER / DIAPOSITIVES

DIAPOSITIVES :

- Feuille de route
- Tableau pour l'exercice de classement des priorités

REMARQUES POUR LE FACILITATEUR

Le tableau d'évaluation peut être complexe pour les groupes ayant peu d'expérience. Si le facilitateur remarque que c'est le cas, il/elle peut simplifier l'exercice et analyser les stratégies en fonction de ce qui a été discuté au cours des exercices précédents et faire des modifications selon les besoins.

ÉTAPES

ÉTAPE 1 : RÉVISION

Instructions : Consacrez cinq minutes à la récapitulation de ces quatre jours de travail. Rappelez au groupe qu'il s'agit de la partie de la formation où ils essayeront de rassembler tout le travail effectué par les participants dans le cadre de la formation et de se positionner pour réussir les prochaines étapes. La première de ces étapes consiste à revoir certaines approches choisies et étudiées le Jour 3 et à confirmer qu'elles sont toujours souhaitables et faisables.

ÉTAPE 2 : REVOIR LES PLANS D' ACTIONS ET LES STRATÉGIES ORGANISATIONNELLES (60 MINUTES)

Instructions : Le Jour 3, le groupe a passé un temps considérable à analyser des stratégies potentielles que ses organisations pourraient utiliser pour éliminer les déficits de ressources et grandir. Maintenant que le groupe a eu le temps d'examiner d'autres aspects de la mobilisation de ressources, tels que certaines compétences nécessaires, des approches différentes et des considérations importantes concernant la durabilité, il est grand temps de procéder à une évaluation et un classement des priorités rapide avant de confirmer que les stratégies choisies préalablement sont toujours adéquates pour votre organisation. Demandez aux participants de travailler avec les collègues de leur organisation sur les photocopiés *Évaluer les stratégies* et *Confirmer les stratégies*.

J4, photocopiés de la Séance 4A :

- ***Évaluer les stratégies***
- ***Confirmer les stratégies***

J4, POLYCOPIÉS DE LA SÉANCE 4A

J4, POLYCOPIÉS DE LA SÉANCE 4A : ÉVALUER LES STRATÉGIES

Maintenant que le groupe a eu l'opportunité d'analyser de manière plus approfondie ce qu'il faut faire pour réussir avec les différents fournisseurs de ressources (Jour 2) et de voir quel genre d'investissements et de capacités sont nécessaires au sein d'une organisation pour réussir, il est grand temps d'évaluer et de classer à nouveau par priorités.

Prenez vos feuilles de travail du Jour 3 (Tableaux 7 et 8) et considérez les questions suivantes.

- En général, que pensez-vous de vos approches maintenant que vous avez eu le temps d'examiner d'autres aspects ?
- En général, dans quelle mesure sont-elles faisables ?
- Comment évalueriez-vous leur durabilité en matière de ressources (reddition des comptes et diversification) ?
- Comment les évalueriez-vous en ce qui concerne les investissements (matériels, en personnel, organisationnels) qu'il faudrait faire pour réussir ?

En fonction de vos réponses aux questions précédentes, essayez de déterminer où placeriez-vous maintenant ces approches (avec des fournisseurs de ressources ciblés) sur le diagramme d'évaluation et de classement des priorités.

TABLEAU 8 : ÉVALUER LES STRATÉGIES		
Faisabilité prévue (en ce qui concerne le coût et la capacité) 	Bénéfice prévu 	
	Très faisable mais peu de bénéfices possibles. Déterminez si cela vaut l'effort. <i>[Insérer ici la stratégie de mobilisation de ressources du Tableau 8]</i>	Très faisable, avec beaucoup de bénéfices. Priorité absolue. <i>[Insérer ici la stratégie de mobilisation de ressources du Tableau 8]</i>
	Peu faisable et susceptible d'obtenir peu de bénéfices. Ne pas continuer du tout. <i>[Insérer ici la stratégie de mobilisation de ressources du Tableau 8]</i>	Pas facilement faisable mais des bénéfices potentiels élevés. Considérer de continuer prudemment. <i>[Insérer ici la stratégie de mobilisation de ressources du Tableau 8]</i>

J4, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 4A : CONFIRMER LES STRATÉGIES

Reprenez votre travail avec le polycopié précédent (Évaluer les stratégies). Confirmez si les approches sur lesquelles vous souhaitez avancer tiennent toujours, ou si vous voulez faire des ajustements.

STRATÉGIE PROPOSÉE	Y A-T-IL DES CHANGEMENTS POUR LA STRATÉGIE ?

B. INVESTISSEMENTS ET BESOINS DE L'ORGANISATION

OBJECTIFS :

Les participants revoient ce qu'ils ont appris et compilent les réflexions des séances précédentes, y compris l'analyse des déficits, pour élaborer un plan d'action détaillé pour leurs organisations.

DURÉE

2 heures

APERÇU DE LA SÉANCE

- Repérer les besoins en matière de renforcement des capacités que les organisations participantes peuvent avoir pour mettre en œuvre efficacement leurs approches et leurs stratégies de mobilisation de ressources.
- Déterminer les prochaines étapes à court et à long terme.

ÉLÉMENTS CLÉS

- La mobilisation de ressources implique des efforts considérables et des investissements en ressources.
- Les organisations qui réussissent la mobilisation de ressources investissent dans leur capacité de mobilisation de ressources au niveau de toute l'institution.
- Évaluer où il faut investir et où il faut augmenter la capacité organisationnelle pour obtenir de meilleurs rendements sont des facteurs clés du succès.

POLYCOPIÉS

- *Investissements et besoins pour la préparation de l'organisation*
- *Prochaines étapes*
- *Ressources supplémentaires*

TABLEAU-PAPIER / DIAPOSITIVES

- Feuille de route
- Cycle de mobilisation de ressources

REMARQUES POUR LE FACILITATEUR

Il est important que le facilitateur consacre du temps à chaque groupe séparément pendant les exercices, afin de s'assurer qu'ils comprennent les instructions et qu'ils élaborent des étapes à suivre utiles et significatives pour les rapporter à leurs organisations respectives.

Il se peut que les participants sortent des dernières séances en demandant une aide supplémentaire de la part de CRS, notamment en ce qui concerne d'autres ateliers de développement des capacités. L'équipe du pays d'accueil devrait en discuter à l'avance et être préparée pour discuter avec les organisations participantes sur quel type de support pour le renforcement des capacités CRS serait, le cas échéant, en mesure d'offrir.

PRÉPARATION

Si le facilitateur peut présenter des exemples de la vie réelle concernant les manières dont les organisations prospères investissent dans leur propre capacité de mobilisation de ressources, cela pourrait aider à enrichir les débats de cette séance.

ÉTAPES

ÉTAPE 1 : INTRODUCTION (15 MINUTES)

Maintenant que les groupes ont révisé leurs stratégies, il est important d'étudier de manière plus approfondie les étapes qu'il faut suivre pour assurer que les organisations ont les aptitudes, les ressources et les capacités nécessaires pour réussir. Présentez les exercices concernant les *Investissements et les besoins pour la préparation de l'organisation*.

ÉTAPE 2 : RESSOURCES ORGANISATIONNELLES NÉCESSAIRES POUR RÉUSSIR (60 MINUTES)

Instructions: Demandez aux participants : En regardant les listes créées et élaborées lors des séances précédentes pour les domaines leadership, communication et compétences du personnel, à votre avis, à quel point serait-il facile de faire avancer votre stratégie ? Qu'avez-vous besoin de faire, du point de vue organisationnel, pour y réussir? Distribuez le polycopié et demandez aux participants de travailler avec les collègues de leur organisation pour déterminer certaines compétences nécessaires et les prochaines étapes pour les obtenir.

J4, polycopié de la Séance 4B : *Investissements et besoins pour la préparation de l'organisation*

ÉTAPE 3 : PROCHAINES ÉTAPES SPÉCIFIQUES (30 MINUTES)

Instructions: Demandez aux participants de jeter un coup d'œil sur les trois derniers polycopiés, afin d'avoir une vue d'ensemble de tous les exercices. Admettez qu'il peut sembler qu'il y a beaucoup à faire et que cela peut même être une image un peu intimidante des besoins de leur organisation. Motivez les participants en leur demandant de faire une liste de trois à cinq priorités, tirées des points d'action établis pendant les exercices, et de faire ensuite une liste d'au moins deux choses qu'ils vont personnellement faire lorsqu'ils seront de retour dans leurs organisations.

J4, polycopié de la Séance 4B : *Prochaines étapes*

J4, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 4B : INVESTISSEMENTS ET BESOINS POUR LA PRÉPARATION DE L'ORGANISATION

Tout d'abord, révisez les priorités, les besoins et les approches que vous et vos collègues avez déterminés lors des exercices précédents de votre cahier. Commencez par votre priorité la plus urgente, écrivez-la dans l'encadrement ci-dessous et essayez ensuite de travailler sur les questions ci-après. Vous trouverez une autre copie de cette feuille de travail dans votre cahier. Si vous estimez que vous avez complété l'exercice et qu'il vous reste encore du temps, prenez le besoin prioritaire suivant que vous avez déterminé et analysé dans le cadre du programme des jours précédents, et répétez l'exercice.

Révision :

Besoin prioritaire en matière de ressources :

Fournisseur de ressources cible :

Stratégie de mobilisation de ressources :

Analysez les questions suivantes : Qu'avez-vous besoin de faire dans votre organisation pour réussir l'application de cette approche et pour obtenir les ressources nécessaires de ce fournisseur de ressources cible ? Les catégories ci-dessous reflètent les exercices et notamment les réflexions réalisées les jours précédents.

Travaillez avec vos coéquipiers pour analyser les investissements et les efforts supplémentaires qui pourraient être nécessaires dans chaque secteur pour que vous atteigniez avec succès vos objectifs de mobilisation de ressources. Écrivez vos réponses aux questions ci-dessous de façon aussi exhaustive que possible. Soyez aussi précis que possible.

Gouvernance et leadership de l'organisation : *Qu'est-ce que la direction de votre organisation doit faire davantage ou différemment pour réussir à mettre en œuvre cette stratégie de mobilisation de ressources ? Quels processus de planification pourraient avoir besoin d'amélioration ou de renforcement ?*

Personnel et capacités du personnel : *Que devons-nous investir en termes de temps supplémentaire du personnel ou des employés supplémentaires pour réussir notre but de mobilisation de ressources ? Quelle formation ou quelles compétences additionnelles pour le personnel pourraient être nécessaires ? Devons-nous définir d'autres rôles et responsabilités parmi les membres du personnel ?*

Communication : *Que devons-nous faire en ce qui concerne le développement du matériel et des messages de communication pour réussir notre but de mobilisation de ressources ?*

Systèmes de gestion des finances et d'administration : *En ce qui concerne nos capacités administratives et financières, à quel point notre organisation est-elle préparée pour aller à la recherche de ressources externes ? Que devrions-nous faire pour faire un suivi des coûts et pour contrôler et gérer l'information financière, afin de sortir à la recherche de ressources externes et en même temps de les gérer ? Que devons-nous renforcer pour être certains que nous pouvons justifier l'utilisation de toutes les ressources que nous recevons ?*

Systèmes de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports (reddition des comptes et apprentissage) : *Que faudrait-il faire pour renforcer nos systèmes de suivi et d'évaluation, pour à la fois réussir notre but de mobilisation de ressources et assurer aussi que nous serons en mesure de justifier l'utilisation des ressources externes et leur impact. Notre apprentissage organisationnel est-il solide ? Que faudrait-il renforcer pour réussir la mobilisation de ressources ?*

Investissement matériels : *Est-il nécessaire d'effectuer des investissements matériels pour réussir notre but de mobilisation de ressources ?*

JOUR 4, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 4B : PROCHAINES ÉTAPES

L'exercice précédent établissait une série d'investissements et d'activités que votre organisation pourrait avoir besoin de mettre en place pour atteindre son but de mobilisation de ressources.

Imaginez que vous revenez à votre bureau et avec votre équipe vous devez déterminer quand et comment commencer vos activités en matière de mobilisation de ressources.

Quelles sont les trois premières mesures que vous prendriez pour commencer à répondre à ces besoins et à mettre en œuvre vos plans pour la mobilisation de ressources ?

1)

2)

3)

C. RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

Être conscients que cette formation est seulement un début, pour les organisations qui essayent de renforcer et d'élargir leur capacité de mobilisation de ressources. Distribuez le polycopié concernant les ressources additionnelles et faites une révision rapide.

J4, polycopié de la Séance 4C : *Ressources supplémentaires*

POLYCOPIÉS

J4, POLYCOPIÉ DE LA SÉANCE 4C : RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

L'Institut de CRS pour le renforcement des capacités (ICS), www.ics.crs.org est une bibliothèque complète des ressources et un espace dynamique d'apprentissage pour le personnel de CRS et du partenaire, qui contient des cours, des outils et des ressources utiles concernant le partenariat et le renforcement des capacités.

Naviguez sur le site web de l'ICS, www.ics.crs.org pour obtenir des ressources particulièrement utiles, telles que :

Guide de renforcement institutionnel : Le Guide de renforcement institutionnel vise à être une référence pour les organisations souhaitant développer ou améliorer les systèmes et les processus actuels de renforcement institutionnel. Ce guide présente des principes, un minimum de normes et de meilleures pratiques, des processus commerciaux, des références et des outils considérés importants pour les organisations efficaces, efficientes et durables. Ce guide est composé de dix chapitres couvrant les aspects fonctionnels clés de la plupart des organisations. Chaque chapitre (et certainement chaque étape et chaque processus dans les chapitres) peut être utilisé comme document séparé. CRS offre ce guide comme un outil adaptable pouvant être utilisé pour développer de nouveaux processus, de nouvelles politiques et pratiques, ou pour renforcer les actuels.

Guide pour la conception de projets et la rédaction de documents de projets à l'intention des gestionnaires de projets de CRS (ProPack) : ProPack (dossier de projet) vise à aider le personnel de CRS à travailler de manière systématique avec les organisations partenaires, afin d'améliorer la qualité des processus de planification.

ProPack II : ProPack II est la suite directe de ProPack I, Guide pour la conception de projets et la rédaction de documents de projets, et perfectionne les concepts et les méthodologies simples qui ont été présentés dans ce volume. Il contient des sections consacrées aux théories et aux concepts de la gestion de projets, à la planification détaillée pour la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation et il s'appuie sur les outils présentés dans ProPack I.

ProPack III : Ce guide présente une approche pour le développement d'un système de suivi et d'évaluation des projets soutenus par CRS. Le contenu provient des directrices de ProPack (CRS, 2004, et CRS, 2007) et il a été simplifié sur la base des expériences des programmes-pays de CRS en Afrique, en Asie et en Amérique Latine. La nouvelle approche s'appelle SMILER : Simple mesure des indicateurs pour l'apprentissage et l'établissement de rapports factuels

Modules de formation et de développement des capacités en matière de suivi et d'évaluation (S&E) : CRS et la Croix Rouge Américaine ont collaboré pour l'élaboration de ce matériel composé de neuf parties, sur la formation et le développement des capacités en matière de suivi et d'évaluation des programmes. Les modules fournissent des informations pratiques sur une large variété de sujets, allant de l'embauche de personnel pour le suivi et l'évaluation à la préparation d'une évaluation de programme. Ces modules ont été conçus et élaborés pour répondre aux besoins d'orientation spécifique repérés dans le terrain et fournissent des outils qui ne se trouvent pas dans d'autres publications. Les exemples sont axés sur le programme Titre II, mais le matériel est également pertinent en dehors du domaine de la sécurité alimentaire.

The Foundation Center : Il s'agit d'une organisation basée aux États-Unis, qui est reliée à des sites de fondations et de sociétés susceptibles de susciter l'intérêt des collecteurs de fonds, et qui fournit des informations générales sur les fondations et les dons. <http://fdncenter.org>

Inyathelo - Institut Sud-Africain pour la promotion : Il s'agit d'une organisation basée en Afrique du Sud, qui offre des ressources, des formations et du développement de capacités à des organisations à but non lucratif, notamment en ce qui concerne la collecte de fonds, la gouvernance des organisations et leur durabilité générale à long terme. <http://www.inyathelo.org.za/>

The Resource Alliance : The Resource Alliance est un organisme de bienfaisance basé à Londres, qui travaille pour constituer un réseau mondial pour la collecte de fonds, la mobilisation de ressources et la philanthropie. <http://www.resource-alliance.org/index.php>

International HIV/AIDS Alliance : Cette alliance compte toute une série d'informations, d'outils et d'orientations pratiques sur comment soutenir les ONG et les organisations communautaires. <http://www.aidsalliance.org/>

Innovation Network : Il s'agit d'un réseau qui collabore avec les outils d'évaluation des ONG dans toute une série d'aspects, qui vont des énoncés de mission aux cadres logiques pour la conception de programmes pour l'évaluation ex post. www.innonet.org/

CIVICUS: Il s'agit d'une organisation internationale de la société civile ayant toute une série d'outils destinés à renforcer la capacité organisationnelle des ONG. <http://www.civicus.org/>

Network Learning : Pour des ressources et des manuels spécifiquement adaptés aux ONG humanitaires et de développement. Le site comporte des manuels concernant des activités rémunératrices pour le financement dans des pays touchés par un conflit, des évaluations des capacités d'ONG et la création d'une petite ONG. www.networklearning.org.

Board Source: Il s'agit d'une organisation fournissant des informations sur le soutien à des structures organisationnelles et de gouvernance et sur la manière de créer des conseils d'administration efficaces. www.boardsource.org.

J4, SÉANCE 5 : CLÔTURE

Lorsque l'ensemble des participants aura complété tout le programme, clôturez la formation. S'il vous reste encore du temps, ceci pourrait être une bonne occasion pour demander aux participants d'effectuer une brève réflexion libre. Demandez au groupe si quelqu'un souhaiterait partager avec l'ensemble des participants les leçons clés ou les idées qu'ils ramènent à leurs organisations.

À certains endroits il sera nécessaire de faire une allocution de clôture ou des prières, ce qui devrait être planifié au préalable. Par ailleurs, si le temps et le budget le permettent, le facilitateur devrait coordonner avec le personnel local de CRS pour essayer d'organiser une possible rencontre sociale après la formation.

Distribuez l'évaluation finale et demandez aux participants de la rendre avant de quitter le centre de formation.

Questions finales : Lorsque vous retournerez à votre organisation la semaine prochaine et vos collègues vous demanderont ce que vous avez appris dans cette formation, que direz-vous ? Qu'est-ce qui vous a surpris le plus dans cette formation ?

Remerciez tous les participants pour leur participation ainsi que le programme-pays d'accueil.

J4, SÉANCE 6 : ÉVALUATION QUOTIDIENNE ET FINALE

Le facilitateur devrait se sentir libre d'utiliser un ensemble de techniques d'évaluation pour évaluer la marche de la formation et son efficacité à la fin. Vous trouverez ci-après un modèle d'évaluation quotidienne et finale.

ÉVALUATION QUOTIDIENNE

Veillez prendre quelques minutes pour écrire vos réponses aux questions suivantes. Le facilitateur les reprendra avant que vous ne quittez la salle. Votre avis est très important pour nous et nous serions reconnaissants de votre participation. Merci beaucoup !

Qu'a-t-il été le plus utile pour vous aujourd'hui ? Qu'avez-vous aimé le plus ?

Quels ont été les aspects les plus difficiles ? Quelles suggestions avez-vous pour surmonter ces difficultés ?

Que feriez-vous différemment si vous étiez le facilitateur ?

Quelles suggestions avez-vous pour demain ?

Avez-vous d'autres commentaires ?

MODÈLE D'ÉVALUATION FINALE

Veuillez prendre quelques minutes pour écrire vos réponses aux questions suivantes. Votre avis est très important pour nous et nous apprécions votre participation. Merci beaucoup !

1) Merci de cocher la case qui s'ajuste le plus à votre opinion

	PAS DU TOUT	PAS TOUT À FAIT	AGREE	AGREE WITH EMPHASIS	DON'T KNOW - PLEASE EXPLAIN
Je peux définir les ressources et distinguer les différents besoins en matière de ressources organisationnelles ;					
Je peux repérer une série de possibles opportunités et fournisseurs de ressources					
J'ai acquis de nouvelles connaissances/ aptitudes dans au moins deux domaines de la mobilisation de ressources (activités de financement, opportunités d'entrepreneuriat, élaboration de propositions, donateurs particuliers et sociétés donatrices).					
Je sais comment élaborer des stratégies adéquates, solides et durables de mobilisation de ressources pour une organisation.					
Je comprends ce que mon organisation devrait faire pour renforcer notre mobilisation de ressources organisationnelles.					
Je connais des actions claires et spécifiques que je ramènerai dans mon organisation.					

Quelle partie de la formation a été la plus utile pour vous ?

Pouvez-vous nommer deux choses que vous avez apprises et que vous ne connaissiez pas auparavant ? Lesquelles ?

Quels ont été les aspects les plus difficiles ?

Y a-t-il eu quelque chose qui aurait pu être omis ? Laquelle ?

Y a-t-il eu des sujets qui n'ont pas été abordés par la formation ou bien que vous auriez aimé traiter de manière plus approfondie ?

Que feriez-vous différemment si la formation avait lieu à nouveau quelque part ailleurs ?

Veillez nous donner votre avis sur la logistique (repas, pauses, hôtel, sites des conférences, etc.).

Veillez fournir des commentaires et des suggestions au(x) facilitateur(s) pour qu'il(s) puisse(nt) continuer à améliorer son (leur) travail.

Avez-vous d'autres commentaires ? (Veillez utiliser le verso de la feuille si vous avez besoin de plus de espace).

Merci beaucoup et bon retour à la maison !



Pour apprendre plus sur notre travail en matière de partenariat et de renforcement des capacités, consultez la page de l'Institut de CRS pour le renforcement des capacités, www.ics.crs.org ou contactez-nous à ics@crs.org.
Siège mondial de CRS, 228 W. Lexington Street, Baltimore, MD 21201, USA
©2015 Catholic Relief Services. Tous droits réservés. | Mars 2016 | www.crs.org