

Les étapes de la mobilisation des ressources

Sylvie EMMENEGGER

*Responsable Pole Projet d'Appui aux Entreprises
d'Economie Sociale et Solidaire*

Décembre 2019

Sommaire

- Introduction 3
 - i. Développer un plan stratégique 3
 - ii. Réviser la situation actuelle des ressources et identifier les lacunes 3
 - iii. Préparer et créer un plan de mobilisation des ressources..... 3
 - Identifier et examiner les différents mécanismes de mobilisation des ressources..... 4
 - Identifier et rechercher les différents fournisseurs de ressources 5
 - Préparer et créer un plan de mobilisation des ressources 5
 - Accroître l'efficacité des rencontres avec les fournisseurs de ressources 5

Introduction

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

i. Développer un plan stratégique

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

ii. Réviser la situation actuelle des ressources et identifier les lacunes

- ✚ Analyser la situation actuelle des ressources de l'association.
- ✚ Evaluer la durabilité des ressources actuelles de l'association.
- ✚ Identifier les besoins supplémentaires.
- ✚ Identifier et examiner les différents mécanismes de mobilisation des ressources.
- ✚ Identifier et rechercher les différents potentiels bailleurs de fonds.
- ✚ Dresser une liste des potentiels bailleurs de fonds.
- ✚ S'informer sur les potentiels bailleurs de fonds.

iii. Préparer et créer un plan de mobilisation des ressources

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

➤ Développer un plan stratégique

Toutes les associations ne préparent pas un plan stratégique ; toutefois, la plupart d'entre elles sont capables de dire ce qu'elles veulent faire, pourquoi et comment elles vont tenter d'y parvenir.

Le processus de planification et d'organisation de l'information correspond essentiellement à ce que nous avons appelé la planification stratégique.

D'une manière générale les associations sont motivées par une vision d'amélioration de la situation sociale, environnementale ou politique. Afin de penser stratégiquement à la

façon dont l'organisation peut réaliser sa vision, plusieurs associations développent un plan stratégique organisationnel qui explique les différents niveaux de réalisation que l'organisation souhaite accomplir au fil du temps (en général entre 3 et 5 ans). Ces différents niveaux de réalisation comprennent la mission, les buts et les objectifs (et parfois les stratégies) s'exprimant au niveau global (la mission) aux niveaux plus spécifiques (les buts et les objectifs).

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

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

Il est important pour les associations d'évaluer les ressources dont elles disposent afin de mieux planifier le travail de mobilisation de ressources, d'où la considérable durabilité et viabilité des ressources actuelles et les conditions qui s'y rattachent (c'est-à-dire les ressources à usage restreint et les ressources à usage non restreint).

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

➤ **Identifier et examiner les différents mécanismes de mobilisation des ressources**

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

Chaque mécanisme a ses atouts et ses faiblesses qui doivent être pris en considération leur utilisation. Ceux-ci et les faiblesses sont souvent liées au temps, au budget et aux compétences requises mais aussi aux risques inhérents à l'approche et à la

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

➤ **Identifier et rechercher les différents fournisseurs de ressources**

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

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

➤ **Préparer et créer un plan de mobilisation des ressources**

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

➤ **Accroître l'efficacité des rencontres avec les fournisseurs de ressources**

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

La plupart des fournisseurs travaillent avec des institutions qui fonctionnent de façons structurées disposent de champs d'intérêt programmatiques spécifiques. Ainsi, il est avantageux de rencontrer le fournisseur avant d'envoyer une demande pour s'assurer que le travail proposé correspond aux intérêts du fournisseur potentiel. C'est ce que l'on appelle « se promouvoir ».

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

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