

# Guide pratique pour les associations



Savez-vous  
ce que veut dire ressources ?  
ainsi que leur mobilisation ?



**Mobilisation des ressources**



Association Tanmia.ma



### Introduction

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

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

Lors de l'identification des besoins en ressources qui est basée sur une planification des orientations et des stratégies d'intervention des associations.

Au niveau de la recherche des ressources nécessaires pour le fonctionnement et l'intervention de l'association et aussi lors de l'identification de partenariats potentiels

Au niveau de l'affectation de ces ressources selon une planification logique qui prend en considération les aspects de la faisabilité, la pertinence et l'efficacité.

Au niveau de la gestion de ces ressources et l'adoption de systèmes et mécanismes claires et transparents.



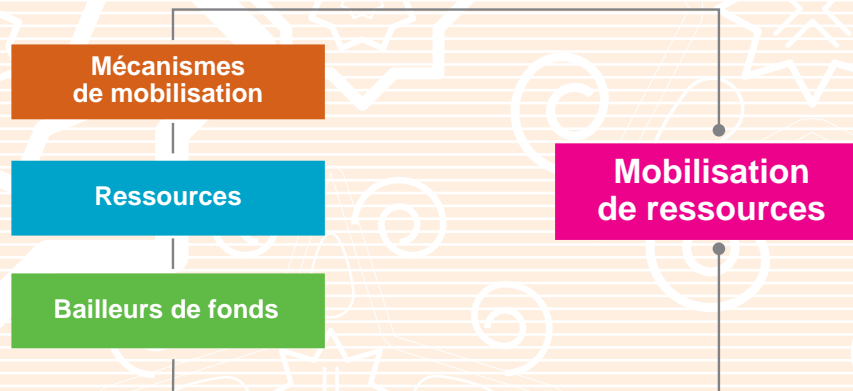


## La mobilisation des ressources : définition et composantes

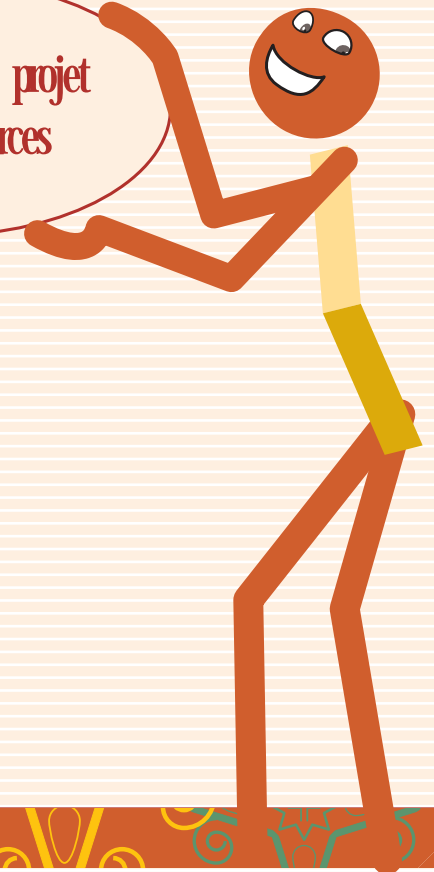
Le terme « mobilisation de ressources » est souvent considéré comme un terme alternatif à celui de « collecte de fonds ». En effet, la collecte de fonds est seulement une des composantes de la mobilisation de ressources qui constitue le processus par lequel une organisation peut obtenir une variété de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

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

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



**Il n'y a pas de projet  
sans ressources**





### Ressources d'une association

Les ressources pouvant être utiles à une association :

#### *Ressources humaines*

Ce sont les intervenants, les bénéficiaires ou les volontaires.

#### *Ressources logistiques*

Ce sont les matériels, les équipements, l'immobilier et les locaux.

#### *Ressources techniques*

Ils peuvent être sous forme d'une assistance. Ce sont également des études d'une orientation, d'une concertation ou d'un suivi.

#### *Ressources financières*

Il s'agit des fonds (argent), des participations, des frais d'adhésion, des subventions, des ventes (articles). Elles peuvent aussi être sous forme de produits d'activités génératrices de revnues.





## Mobilisation des ressources

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

- **Ressources à usage non restreint** : ce sont les ressources qui peuvent être utilisées par l'association pour n'importe quelle activité.
- **Ressources à usage restreint** : ce sont celles affectées spécifiquement pour des activités précises prédéfinies.

### Mécanismes de mobilisation des ressources

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

#### Demandes de fonds et dons sollicités

- Proposition de projets
- Correspondances/E.mail
- Contacts directs (réunions, visites,...).

#### Monter un petit commerce

Activités génératrices de revenus pour l'association (Calendriers, Cartes de vœux, Tee-Shirt, Magazines, revues, ...)

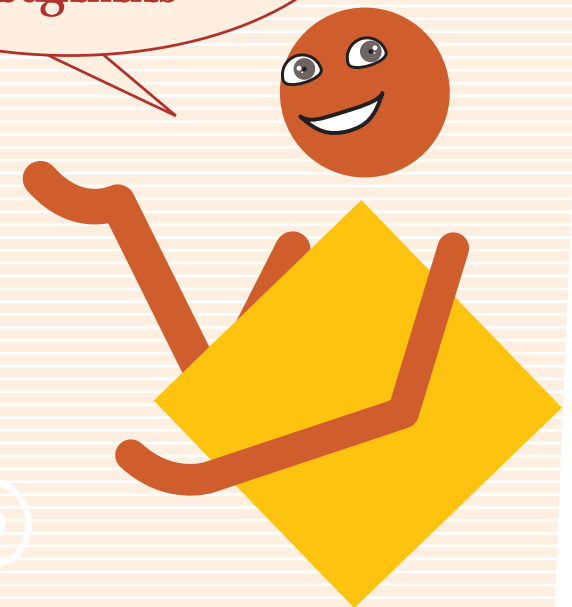
#### Événements spéciaux

Organisation de festivals, foires, théâtres, ...

#### Contributions spontanées

Sympathisants, mécènes, aides financières.

Savez-vous comment  
mobiliser votre association ?  
Voici donc quelques  
renseignements





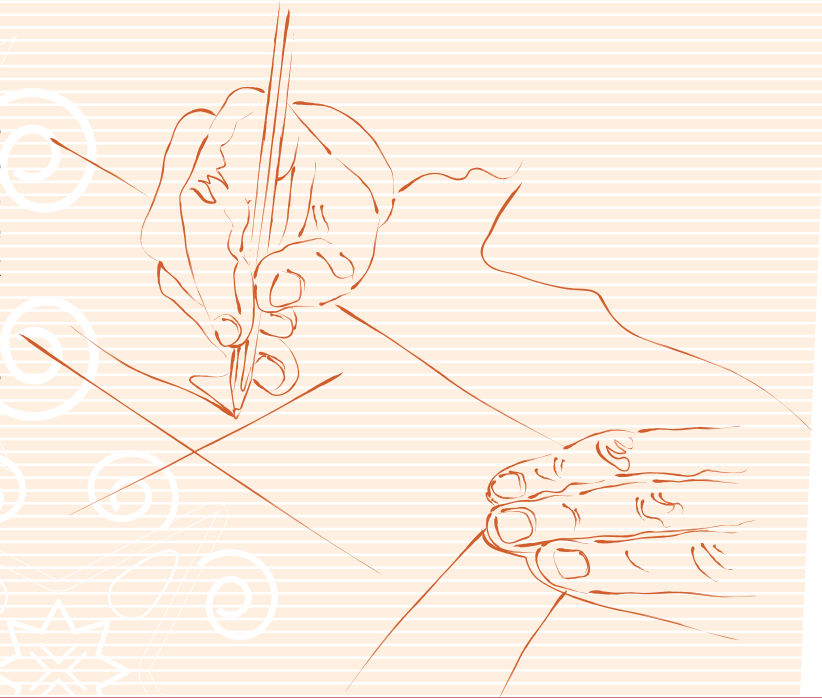
### Fournisseurs des ressources

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

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

La communication avec les fournisseurs de ressources met l'association devant l'obligation de comprendre et d'identifier leurs motivations. Il est très difficile de faire des généralisations quant aux motivations des différents fournisseurs de ressources. Cependant, si les associations prennent en considération ce qui motive les fournisseurs à donner des ressources, elles peuvent présenter leurs demandes de manière à montrer l'intérêt du fournisseur. Elles ne doivent pas se contenter de ne faire que des demandes, mais aussi analyser l'impact lié aux offres provenant de divers bailleurs de fonds...

(la matrice suivante permet de faire une analyse des ressources et des catégories des fournisseurs de ressources selon leurs motivations).

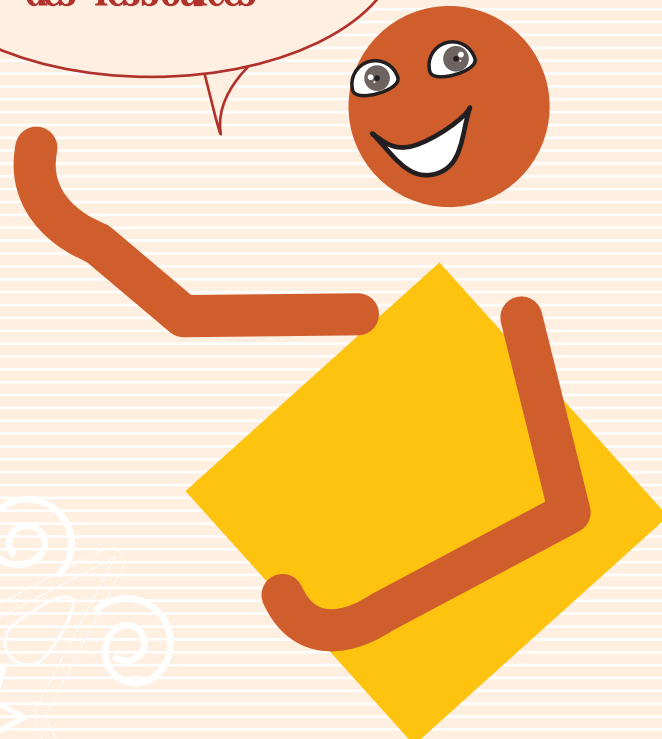




L'échelle	Min..... Max .....				
	1	2	3	4	5

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

Cette matrice permet une analyse des ressources



- A ..... ONG international
- B ..... Institution International
- C ..... Organisation de coopération
- D ..... Universités.
- E ..... Ministères.
- F ..... Agences / Fondation
- G ..... Entreprises.
- H ..... Collectivité locale.
- I ..... Association locale.
- J ..... Communauté
- K ..... Chambre de commerce.
- L ..... Individus

- I ..... Influence de la prise de décision.
- II ..... Atteinte les objectifs du programme.
- III ..... Exercer une pression.
- IV ..... Impact sur le marché.
- V ..... Accès à l'information.
- VI ..... Positionnement.
- VII ..... Raison religieuse.
- VIII ..... Raison sociale.
- IX ..... Influence des politiques.
- X ..... Exonération des impôts.



### Étapes de la mobilisation des ressources

L'élaboration et l'adoption d'une stratégie adaptée de mobilisation des ressources nécessitent une planification soignée basée sur un ensemble d'étapes enchaînées et complémentaires. L'ordre et l'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 :

#### Développer un plan stratégique

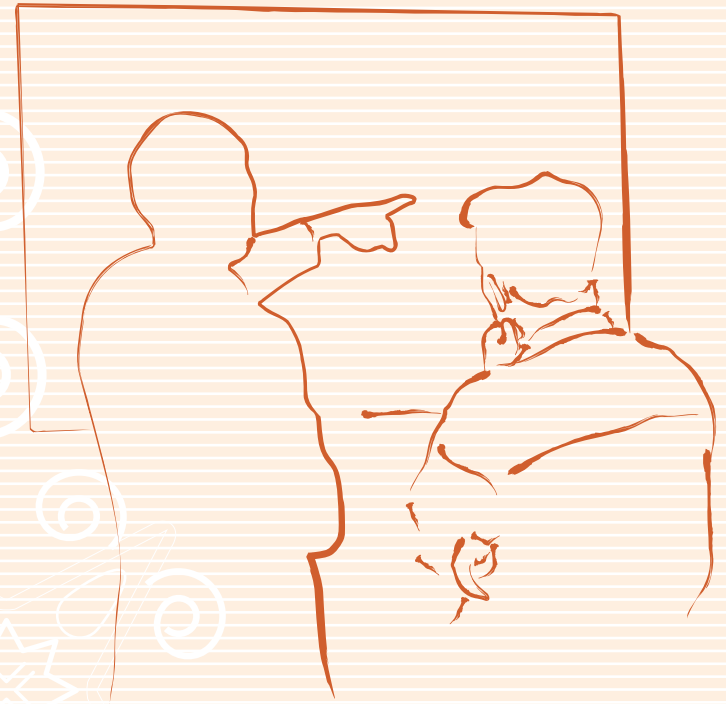
- Développer un plan stratégique à partir de la vision de l'association.
- Développer un plan d'action à partir des grandes orientations de l'association.

#### Réviser la situation actuelle des ressources et identifier les lacunes

- Analyser la situation actuelle des ressources de l'association.
- Évaluer 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.

#### 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.







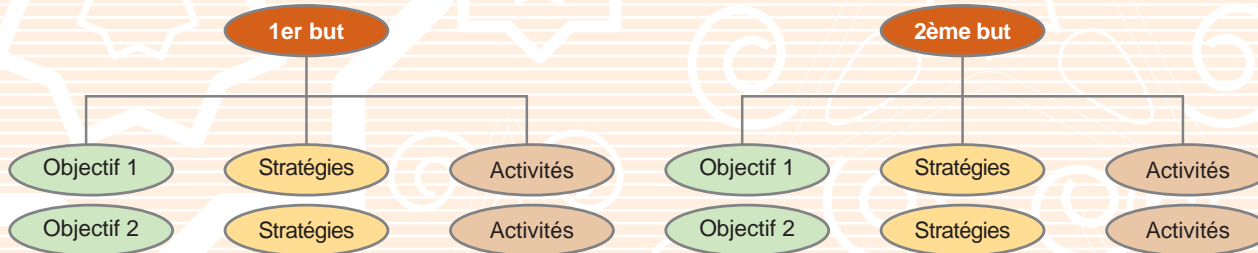
## Développer un plan stratégique

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 appelés 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.

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





### Réviser la situation actuelle des ressources et identifier les 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.

Il est essentiel d'identifier et de rechercher vos fournisseurs

### 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 aux fournisseurs 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.**

