



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE,  
DE L'ÉLEVAGE ET DE LA PÊCHE  
RÉPUBLIQUE DU BÉNIN



# TECHNIQUES DE MOBILISATION DE RESSOURCES ET PARTENARIATS

*MANUEL DE L'APPRENANT*

**Enabel** 



Cette Action est financée par  
l'Union européenne

## **OBJECTIF DU MANUEL ET SON MODE D'EMPLOI**

*Ce manuel est rédigé dans le cadre du programme de renforcement des capacités en communication des personnes référentes afin d'élever leur niveau dans le domaine et d'améliorer leurs pratiques professionnelles en la matière. Un programme qui pourra donner in fine, un coup de pouce au développement des filières agricoles au Bénin.*

*Ce manuel se veut donc une feuille de route pour l'apprenant aussi bien pendant son apprentissage qu'à l'occasion de sa pratique professionnelle dans un domaine de connaissance aussi dynamique que la communication institutionnelle.*

## TABLE DES MATIERES

<b>OBJECTIF DU MANUEL ET SON MODE D'EMPLOI</b> .....	<b>2</b>
<b>1. INTRODUCTION</b> .....	<b>5</b>
1.1. Contexte de la formation.....	5
1.2. Publics cibles visés.....	6
1.3. Objectifs de la formation.....	6
1.4. Objectifs pédagogiques :.....	6
1.5. Programme de la formation.....	6
<b>2. PARTIE CENTRALE DU MANUEL</b> .....	<b>7</b>
2.1. Agenda de la session de formation.....	7
2.2. Mise en route de la séance.....	8
<b>3. ANALYSE DE LA PROBLEMATIQUE DE MOBILISATION DE RESSOURCES POUR UNE ORGANISATION</b> .....	<b>9</b>
3.1. Concept de mobilisation des ressources.....	10
3.2. Définition des types de ressources de l'organisation.....	10
3.3. Principes et enjeux de la mobilisation des ressources pour une organisation.....	11
<b>4. CONTRAINTES ET DIFFICULTES DE MOBILISATION DES RESSOURCES</b> .....	<b>13</b>
4.1. Déficit de gouvernance organisationnelle et de transparence.....	15
4.2. Pratiques de gestion financière non professionnelle.....	16
4.3. Insuffisance d'information/communication.....	16
4.4. Restriction et manque de diversité de base du sociétariat de l'organisation.....	17
<b>5. IDEES DE SOLUTION POUR UNE MOBILISATION EFFICACE DES RESSOURCES</b> .....	<b>18</b>
5.1. Contrôler les pratiques de l'organisation.....	19
5.2. Principes de la mobilisation des ressources.....	20
5.3. Idées pour la mobilisation des ressources.....	20
5.4. Principales sources de financement.....	21
5.5. Développer des approches variées pour la mobilisation de fonds.....	26
5.6. Étapes de la mobilisation des ressources.....	27
5.7. Conseils généraux pour la mobilisation des ressources.....	28

<b>6. ÉLABORATION D'UNE STRATEGIE DE MOBILISATION DES RESSOURCES D'UNE ORGANISATION.....</b>	<b>29</b>
6.1. <i>Préalables à l'élaboration d'une démarche de mobilisation des ressources</i>	31
6.2. <i>Étapes de la stratégie de Mobilisation de Ressources.....</i>	32
6.3. <i>Diagnostic et découverte de l'expérience de l'organisation en mobilisation de ressources.....</i>	34
6.4. <i>Conception et mise en œuvre d'une stratégie de mobilisation des ressources.....</i>	34
<b>7. DEVELOPPEMENT DE PARTENARIATS.....</b>	<b>44</b>
7.1. <i>Analyse de l'environnement des ressources pour le partenariat.....</i>	45
7.2. <i>Motivation des fournisseurs de ressources institutionnels.....</i>	47
7.3. <i>Cartographie des partenaires et des fournisseurs potentiels de ressources.....</i>	48
7.4. <i>Marketing des actions planifiées.....</i>	50
7.5. <i>Environnement de la mobilisation des ressources.....</i>	50
7.6. <i>Évaluation de la mise en œuvre du plan de mobilisation des ressources.</i>	52
<b>8. EVALUATION DE LA FORMATION.....</b>	<b>53</b>
<b>9. CONCLUSION.....</b>	<b>54</b>
<b>10. REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE.....</b>	<b>55</b>

# 1. INTRODUCTION

## 1.1. Contexte de la formation

*La problématique de la mobilisation des ressources au niveau d'une organisation est une question majeure pour sa durabilité. Avec l'apparition de nombreux acteurs du développement et la grande mutabilité du monde des donateurs, la mobilisation des ressources est devenue une activité compétitive et un exercice de plus en plus difficile, qui exige un mélange de connaissances et de compétences devant garantir des résultats tangibles en termes de développement. La mobilisation de ressources est un processus par lequel une organisation acquiert les ressources dont elle a besoin pour effectuer un travail planifié. Les exigences des partenaires techniques et financiers sont de plus en plus accrues pour la mobilisation des fonds de développement. Ces exigences sont renforcées par une faible capacité de mobilisation de ressources internes et externes dans les structures. L'approche de la mobilisation des ressources met en évidence plusieurs conditions préalables. Elle est faite d'une combinaison d'actions visant, notamment à : (i) identifier les différentes catégories de ressources à mobiliser (savoir quoi mobiliser) ; (ii) choisir les mécanismes permettant d'obtenir les ressources (savoir comment mobiliser les ressources) ; (iii) cibler les fournisseurs de ressources et comprendre leurs motivations et (iv) créer des partenariats et mobiliser les partenaires. Cela rend légitime le besoin de formation, de recyclage ou d'accompagnement en mobilisation de ressources et partenariat. C'est pour satisfaire ce besoin que le Projet d'Appui au Renforcement des Institutions dans le Secteur Agricole au Bénin (ARISA-B) a été élaboré. Ce projet mis en œuvre par ENABEL sur financement de l'Union européenne a pour objectif spécifique de « faciliter le processus de transition et d'opérationnalisation du partage de fonctions entre acteurs dans le contexte des réformes du secteur agricole au Bénin ». Ce document du manuel de participant sur les techniques de mobilisation de ressources et partenariats s'inscrit dans les supports pédagogiques et didactiques à produire dans la phase A du Projet. Il apporte aux apprenants l'essentiel de ce qu'il faut connaître en termes de technique de mobilisation des ressources et partenariats pour le développement d'une organisation.*

## **1.2. Publics cibles visés**

*Cette formation est destinée aux élus et cadres techniques des organisations professionnelles agricoles et des interprofessions.*

## **1.3. Objectifs de la formation**

*Rendre les participants capables de concevoir un mécanisme de mobilisation de ressources internes et externes au profit de leur organisation.*

## **1.4. Objectifs pédagogiques :**

*A la fin de la formation l'apprenant est capable de :*

- ✎ analyser la problématique de mobilisation de ressources pour une organisation ;*
- ✎ identifier les difficultés de mobilisation de ressources dans une organisation ;*
- ✎ cibler les fournisseurs de ressources et leurs motivations;*
- ✎ concevoir des mécanismes internes et externes de mobilisation de ressources ;*
- ✎ nouer des partenariats multiples.*

## **1.5. Programme de la formation**

*Les principaux chapitres qui seront abordés sont :*

- Mise en route de la formation*
- Analyse de la problématique de mobilisation de ressources pour une organisation*
- Contraintes et difficultés de mobilisation des ressources*
- Idées de solution pour une mobilisation efficace des ressources*
- Élaboration d'un mécanisme de mobilisation de ressources d'une organisation*
- Développement de partenariats*
- Évaluation de la session*

## 2. PARTIE CENTRALE DU MANUEL

### 2.1. Agenda de la session de formation

Horaires	Activités
<b>Jour 1</b>	
9h -10h	<b>Séquence 0</b> : Mise en route de la formation
10h- 11h	<b>Séquence 1</b> : Analyse de la problématique de mobilisation de ressources pour une organisation
11h-11h15	Pause-café
11h15- 13h	<b>Séquence 1</b> : Analyse de la problématique de mobilisation de ressources pour une organisation
13h- 14h	Pause-déjeuner
14h -16h	<b>Séquence 2</b> : Contraintes et difficultés de mobilisation des ressources
16h -16h15	Pause-café
16h15-17h30	<b>Séquence 2</b> : Contraintes et difficultés de mobilisation des ressources
<b>Jour 2</b>	
8h30 -11h	<b>Séquence 3</b> : Idées de solution pour une mobilisation efficace de ressources
11h-11h15	Pause-café
11h15- 13h	<b>Séquence 3</b> : Idées de solution pour une mobilisation efficace des ressources
13h- 14h	Pause-déjeuner
14h -16h	<b>Séquence 4</b> : Élaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources d'une organisation
16h -16h15	Pause-café
16h15-17h30	<b>Séquence 4</b> : Élaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources d'une organisation
<b>Jour 3</b>	
8h30 -11h	<b>Séquence 4</b> : Élaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources d'une organisation
11h-11h15	Pause-café
11h15- 13h	<b>Séquence 4</b> : Élaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources d'une organisation
13h- 14h	Pause-déjeuner
14h -16h	<b>Séquence 5</b> : Développement de partenariats
16h -16h15	Pause-café
16h15-17h30	<b>Séquence 6</b> : Évaluation de la session

## 2.2.Mise en route de la séance

### Fiche de la séance n°1

*Titre de la séance : Ouverture de la session*



*Durée : 1 h*

*Objectifs de la séance :*

*A la fin de la séance d'ouverture de la session, les participants seront capables*

*de :*



- se connaître entre participants et se sentir à l'aise dans la formation ;*
- échanger sur les attentes des participantes concernant la formation.*

*Contenu :*

*Les responsables d'ARISA-B procéderont à l'ouverture officielle avec un accent sur*



*le contexte de la session, leurs attentes vis-à-vis des apprenants d'une part et de leurs organisations d'autre part*

*Les apprenants vont à travers un exercice se présenter et exprimer leurs attentes et craintes.*

*A travers les Objectifs, programme et test de connaissance, il sera présenté le module.*

*Au cours de cette séance, les apprenants sont appelés à:*

- écouter l'allocution d'ouverture du responsable ARISA-B,*
- se présenter suivant le modèle proposé*
- Exprimer leurs attentes et craintes*
- Définir et s'entendre sur les règles de conduite du groupe*
- Suivre l'explication sur le remplissage de la fiche d'apprentissage journalier et son exploitation*



*Évaluation*



- Test de connaissance à l'entrée*

*Supports à remettre aux apprenants :*

- Agenda de la session de formation*
- Fiche du test de connaissance à l'entrée*

### 3. ANALYSE DE LA PROBLÉMATIQUE DE MOBILISATION DE RESSOURCES POUR UNE ORGANISATION

#### Fiche de la séance n°2

*Titre de la séance : Analyse de la problématique de mobilisation de ressources pour une organisation*



*Durée: 2h 45mn*

#### **Objectifs de la séance :**



*A la fin de la séance de présentation du module, les participants seront capables d'analyser la problématique de mobilisation de ressources pour une organisation*

#### **Contenu :**



*Il sera développé au cours de cette séance des concepts de mobilisation des ressources, la définition des types de ressources d'une organisation, les principes et enjeux de la mobilisation des ressources pour une organisation.*

*Les participants sont appelés à avoir une écoute active, faire des exercices de groupe pour identifier les difficultés de mobilisation de ressources et faire une présentation à la plénière pour une discussion générale*



#### **Évaluation**

- *Poser des questions orales aux participants à la fin de la séance pour vérifier la compréhension des objectifs poursuivis, les aspects à développer*
- *Le mur parlant : les participants mettront sur carte ce qu'ils n'ont pas compris et vont le mettre sur le papier padex collé au mur et le facilitateur revient point par point sur les points d'ombre des participants*
- *Les participants vont renseigner la fiche d'apprentissage journalier*

#### **Supports à remettre aux apprenants :**

- *Fiche d'apprentissage journalier*



- *Supports de cours*

### **3.1. Concept de mobilisation des ressources**

*La mobilisation de ressources peut être définie comme étant un processus par lequel, une institution, une organisation obtient des ressources (le plus souvent de l'argent) dont elle a besoin auprès de fournisseurs de ressources (donateurs, bailleurs de fonds) pour réaliser sa mission ou une action planifiée (programme/projet, activités). La mobilisation des ressources s'articule autour d'une combinaison d'actions visant, notamment à :*

- 1. identifier les différentes catégories de ressources à mobiliser (savoir quoi mobiliser) ;*
- 2. choisir les mécanismes permettant d'obtenir les ressources (savoir comment mobiliser les ressources) ;*
- 3. cibler les fournisseurs de ressources et comprendre leurs motivations par rapport à notre politique;*
- 4. mobiliser tous les partenaires techniques et financiers à l'adhésion de notre politique*
- 5. convaincre les partenaires techniques et financiers à financer nos plans de d'action.*

### **3.2. Définition des types de ressources de l'organisation**

*Les ressources d'une organisation sont à la fois humaines, financières, techniques et matérielles. Ainsi, les apports des partenaires peuvent être multiples. Il peut s'agir d'un apport en nature (mise à disposition de moyens matériels, humains ou techniques, exécution de prestations...), d'un apport technologique (savoir-faire, méthodes, innovation technologique...), d'un apport en conseil (conseil stratégique, connaissances expertes d'un marché...) ou d'un apport financier (apport en argent, subvention...). Tous ont leur importance et, s'il n'existe pas stricto sensu de hiérarchie entre eux, leur poids sera plutôt déterminant selon le type d'activité que les partenaires voudront développer ensemble. L'importance de l'apport financier d'un partenaire ne signifie pas pour autant qu'il détient le contrôle du partenariat stratégique. La mission des dirigeants consiste à mobiliser toutes ces ressources. Qu'elles soient humaines, techniques ou financières, les ressources de l'organisation déterminent ses forces et ses faiblesses. Toutes les organisations peuvent compter sur ses membres et les cotisations des adhérents. Les ressources*

des activités se construisent progressivement avec des compétences et des moyens. Les ressources « externes », subventions et dons sont soit plus rares, soit plus difficiles à recueillir. La principale richesse d'une organisation est avant tout ses ressources humaines. Trop souvent les dirigeants ont tendance à se focaliser sur les ressources financières. La mobilisation des ressources est souvent considérée comme synonyme de « collecte de fonds ». Cependant, elle va au-delà de la collecte de fonds en faisant appel à des sources de financement diversifiées, durables et à une variété de ressources. Elle implique la combinaison de trois facteurs essentiels qui sont :

les ressources: se réfèrent non seulement aux fonds/argent, mais aussi aux ressources humaines, aux biens et aux services (matérielles ou techniques). « QUOI ? ».

les mécanismes: procédés, techniques utilisés pour obtenir les ressources « COMMENT? » : écrire et soumettre un projet/des demandes, répondre à des appels à projets/ candidature, solliciter des dons, organiser des événements ;

le partenaire fournisseurs de ressources: Ce sont des personnes /Organisations/institutions qui offrent des ressources (QUI?). le terme «fournisseur de ressources » remplace «donateur», le terme «Partenaire» accentue l'importance revêtu par l'égalité des partenariats / alliances stratégiques entre les fournisseurs de ressources et ceux qui mettent en œuvre le programme.

Une mobilisation des ressources réussie contribue à: (1) la survie de l'organisation, (2) l'expansion et le développement de l'organisation (3), la réduction de la dépendance vis-à-vis d'un seul partenaire, (4) le développement d'une base de donateurs, (5) la viabilité et la durabilité de l'organisation.

### 3.3. Principes et enjeux de la mobilisation des ressources pour une organisation

La bonne gestion des ressources est une fonction dynamique de la mobilisation de ressources. Dans le domaine financier, le dirigeant doit prévoir, anticiper, effectuer

*des choix et rendre des comptes. Ainsi, l'autonomie des avoirs, l'autonomie des savoirs et l'autonomie des devoirs constituent des principes et enjeux de la mobilisation de ressources.*

### **3.3.1. Autonomie des avoirs**

*Elle passe par la diversité et la stabilité des sources et des ressources de l'organisation. Nos politiques, projets et programmes n'ont aucune chance d'aboutir s'ils ne reposent pas sur des ressources sûres et autonomes. Toute organisation, pour faire aboutir ses missions comme elle les a rêvées, se doit de les reposer sur des ressources sûres et pérennes. Les ressources sûres sont d'abord et surtout les ressources internes (en principe). Développer, diversifier et stabiliser les sources de revenus et les ressources de l'organisation est la condition pour faire aboutir ses idéaux associatifs.*

### **3.3.2 Autonomie des savoirs**

*Il s'agit des compétences intellectuelles, culturelles dont l'organisation a besoin pour ses programmes. Très souvent cette question ne se pose pas dans les organisations du genre ONG. En réalité les compétences sont disponibles pour satisfaire tous les besoins intellectuels et culturels de l'organisation. Ce qui peut faire défaut, c'est le plus souvent la faiblesse de l'organisation, le respect des engagements tenus dans le contrat de base de l'organisation. Cela nous renvoie au dernier niveau de l'autonomie à savoir l'autonomie des devoirs.*

### **3.1.3. Autonomie des devoirs**

*Il s'agit du respect des engagements tant à l'intérieur de l'organisation que dans les relations de l'organisation avec l'extérieur. Les statuts et les règlements intérieurs de l'organisation, ses autres documents opérationnels de référence (codes de conduite, valeurs convenues, manuels de gestion, manuel de procédure, etc.) sont autant de devoirs et d'obligations que tous les membres à quelque niveau que ce soit, doit observer et faire observer. De la même manière, dans ses rapports avec les acteurs extérieurs, l'organisation doit toujours se sentir obliger par ses engagements tenus à travers les contrats, les conventions et autres types de protocoles. Elle est tenue de les honorer.*

## 4. CONTRAINTES ET DIFFICULTES DE MOBILISATION DES RESSOURCES

### Fiche de la séance n°3

*Titre de la séance : Contraintes et difficultés de mobilisation des ressources*



*Durée : 3h 00mn*

#### Objectifs de la séance :



*A la fin de la séance de présentation du module, les participants seront capables d'identifier les contraintes et difficultés de mobilisation des ressources*

#### Contenu :



*Cette séance portant sur les contraintes et difficultés de mobilisation des ressources sera développée à travers quatre principaux points: (1) le déficit de gouvernance organisationnelle et de transparence, (2) les pratiques de gestion financière non professionnelle; (3) l'insuffisance d'information/communication et (4) la restriction et manque de diversité de base du sociétariat de l'organisation.*

#### Évaluation :



- *Poser des questions orales aux participants à la fin de la séance pour vérifier la compréhension des objectifs poursuivis, les aspects à développer*
- *Le mur parlant : les participants mettront sur carte ce qu'ils n'ont pas compris et vont le mettre sur le papier padex collé au mur et le facilitateur revient point par point sur les points d'ombre des participants*
- *Les participants vont renseigner la fiche d'apprentissage journalier*



#### Supports à remettre aux apprenants :

- *Fiche d'apprentissage journalier*
- *Support de cours*



#### 4.1. Déficit de gouvernance organisationnelle et de transparence

Les difficultés de mobilisation de ressources d'une organisation peuvent résulter d'un déficit de gouvernance organisationnelle et de faiblesses multiples aux plans de:

- *pratiques de direction et porteront sur la faible adhésion de tous les membres à la vision et aux missions de l'organisation, aux statuts légaux, l'absence de l'alternance aux postes de direction,*
- *opérations et systèmes d'administration et porteront sur l'absence de pratique de planification conséquente, la faiblesse de la communication, l'insuffisance dans le développement et la gestion des projets/programmes, le manque de professionnalisme dans la gestion de l'information, l'absence de dispositif de gestion des conflits,*
- *la gestion financière et porteront sur l'absence de comptabilité régulière, la faiblesse des pratiques de budgétisation, l'insuffisance et/ou le manque de contrôle financier, l'étroitesse de la base des ressources,*
- *la fourniture de services et porteront sur l'absence d'une expertise sectorielle, le faible engagement de la communauté, le manque de suivi et évaluation,*
- *relations extérieures et porteront sur les relations publiques insuffisantes, la faiblesse de la collaboration avec l'Etat, les collectivités territoriales et avec d'autres partenaires, les difficultés de mobilisation des ressources.*

*Toutes les organisations suivent une évolution différente et ont chacune un ensemble d'atouts et de faiblesses différents. Par exemple, une organisation pourrait être solide et très évoluée par rapport aux services accordés aux membres mais déficiente ou sous développée quant à ses systèmes de gestion, et cela n'a rien d'exceptionnel. N'empêche qu'une organisation doit être à même de reconnaître ses atouts et ses faiblesses, de connaître son stade de maturité pour atteindre l'objectif d'être une organisation solide dans son environnement, autonome et viable.*

## 4.2. Pratiques de gestion financière non professionnelle

La gestion financière représente un ensemble d'activités centrales dans une organisation. Elle assure que les aspects financiers comme la budgétisation, les rapports financiers et autres procédures nécessaires sont exécutés de manière contrôlée.

La gestion financière traite essentiellement de comment, quand, et pourquoi l'argent est, ou devrait être affecté aux activités. Elle permet aussi de fixer les priorités de l'organisation. De plus, elle s'occupe de l'analyse des résultats financiers, qui mesurent la santé de l'organisation, tout en protégeant ses intérêts et ceux du public. Finalement, rester dans le cadre de la loi et offrir aux donateurs une garantie acceptable que leurs fonds sont utilisés de manière correcte. La gestion financière requiert des procédures financières internes fiables, un système transparent.

La gestion financière est un ensemble d'activités : **acquisition de fonds, affectation de crédits** et **vérification des résultats**. Cette garantie est particulièrement importante lorsque plusieurs organismes, dont la gestion se fait en conformité avec une réglementation rigide, collaborent. Les fonctions principales de la gestion financière permettent de fournir des renseignements financiers nécessaires aux organisations.

## 4.3. Insuffisance d'information/communication

La communication est au commencement de toute opération, elle doit rester possible en permanence. Dans une organisation, il y a plusieurs formes de communication. On peut citer **l'information-communication** qui établit un rapport entre l'organisation et les tiers. Les moyens de communication sont les réunions internes et les réunions avec l'extérieur. Ces réunions peuvent être générales ou très particulières visant des groupes spécifiques en raison de leurs activités ou de leur situation et/ou position. **L'information - publicité ou marketing** qui est une approche tout à fait valable dans la promotion de l'organisation pour mobiliser les énergies et vendre son projet associatif et ses valeurs afin d'obtenir le maximum d'adhésion. **L'information politique** qui prend la forme du renseignement. Toute organisation a besoin de savoir ce qui se passe, elle doit se donner les moyens de les connaître, afin d'affiner, d'adapter ses stratégies et moyens d'actions. L'insuffisance de

*l'information ou de la communication est une énorme contrainte pour la mobilisation des Ressources.*

#### ***4.4. Restriction et manque de diversité de base du sociétariat de l'organisation***

*Pour une organisation, il est important de diversifier la base du sociétariat même si le projet est unique, il existe de nombreuses façons de s'y lier, et les motivations de chacun restent de toute manière une affaire personnelle. Chacun doit connaître la place qui lui revient : membres fondateurs, adhérents, membres actifs, membres passifs, bénévoles et utilisateurs/clients/bénéficiaires tout cela n'est pas équivalent. Une restriction de diversité de base du sociétariat peut limiter considérablement la mobilisation des ressources. Il arrive que les clients/utilisateurs soient séduits par le projet ou par l'équipe et décident de donner un peu de leur temps pour devenir ainsi de véritables bénévoles. Toutes ces personnes se lient à leur manière au projet associatif ; elles ont toutes la vocation à adhérer à l'association et à en devenir sociétaire.*

## 5. IDEES DE SOLUTION POUR UNE MOBILISATION EFFICACE DES RESSOURCES

### Fiche de la séance n°4

*Titre de la séance : Idées de solution pour une mobilisation efficace des ressources*



*Durée : 4h 45 mn*

*Objectifs de la séance :*

*A la fin de la séance de présentation du module, les participants seront capables de :*



- ☞ cibler les fournisseurs de ressources;*
- ☞ Déterminer leur motivation*

*Contenu :*



*Constituée de plusieurs points, la séance présente portera sur divers sujets permettant d'avoir de bonnes idées de solution pour une mobilisation efficace des ressources. La présentation portera respectivement sur Contrôler les pratiques de l'organisation ; les principes de la mobilisation des ressources ; les idées pour la mobilisation des ressources ; les principales sources de financement ; Développer des approches variées pour la mobilisation de fonds ; les Étapes de la mobilisation des ressources et les Conseils généraux pour la mobilisation des ressources.*



*Évaluation :*

- Poser des questions orales aux participants à la fin de la séance pour vérifier la compréhension des objectifs poursuivis, les aspects à développer*
- Le mur parlant : les participants mettront sur carte ce qu'ils n'ont pas compris et vont le mettre sur le papier padex collé au mur et le facilitateur revient point par point sur les points d'ombre des participants*
- Les participants vont renseigner la fiche d'apprentissage journalier*

*Supports à remettre aux apprenants :*

- Fiche d'apprentissage journalier*



- Support de cours*

## 5.1. Contrôler les pratiques de l'organisation

Les pratiques de l'organisation sont l'auto gouvernance, les opérations et systèmes d'administration, la gestion financière, la fourniture de service et les relations extérieures. Pour l'efficacité de la mobilisation des ressources, il faut contrôler ces pratiques en faisant une bonne administration.

<p><i>L'auto gouvernance</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ <i>La vision/la mission</i></li> <li>✘ <i>Les statuts légaux</i></li> <li>✘ <i>Le Conseil d'administration</i></li> <li>✘ <i>L'alternance aux postes</i></li> <li>✘ <i>Les bénéficiaires</i></li> </ul>
<p><i>Les opérations et les systèmes d'administration</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ <i>L'administration ;</i></li> <li>✘ <i>Le planning/la pratique de planification ;</i></li> <li>✘ <i>La communication ;</i></li> <li>✘ <i>Le développement et la gestion des projets/programmes</i></li> <li>✘ <i>La gestion de l'information</i></li> <li>✘ <i>Le développement d'une équipe, la gestion des conflits.</i></li> </ul>
<p><i>La gestion financière</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ <i>La tenue d'une comptabilité régulière,</i></li> <li>✘ <i>La budgétisation,</i></li> <li>✘ <i>Le contrôle financier,</i></li> <li>✘ <i>La base des ressources</i></li> </ul>
<p><i>La fourniture de services</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ <i>L'expertise sectorielle,</i></li> <li>✘ <i>L'engagement de la communauté,</i></li> <li>✘ <i>Le suivi et évaluation.</i></li> </ul>
<p><i>Les relations extérieures</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ <i>Les relations publiques,</i></li> <li>✘ <i>La collaboration avec l'État, les Conseillers Techniques et avec les partenaires,</i></li> <li>✘ <i>La mobilisation des ressources</i></li> </ul>

## **5.2. Principes de la mobilisation des ressources**

*Les principes de la mobilisation des ressources reposent sur trois piliers essentiels : Engager une concertation à l'interne, Obtenir l'engagement de tous les concernés et Informer et impliquer tous les partenaires.*

### **5.2.1. Structurer/orienter les stratégies de mobilisation de ressources**

- *Fixer un but et des objectifs,*
- *Engager une réflexion à l'interne pour constater la situation actuelle,*
- *Partir de ses forces et faiblesses pour initier des actions,*
- *Partir des informations disponibles sur l'environnement extérieur pour entreprendre des actions*

### **5.2.2. Dix clés essentielles pour une mobilisation fructueuse**

- *Il faut demander*
- *L'approche doit être personnalisée,*
- *Il faut comprendre les donateurs,*
- *Il faut savoir que les donateurs ne donnent lorsqu'il s'agit de concepts abstrait,*
- *Il faut savoir vendre son idée*
- *Il faut de la crédibilité dans les relations publiques,*
- *Souvent les donateurs ne savent pas combien donner,*
- *Il faut savoir être reconnaissant et dire MERCI*
- *Il faut cultiver une relation à long terme,*
- *Il faut les informer des résultats, donner et demander du feed-back.*

## **5.3. Idées pour la mobilisation des ressources**

*Voici quelques idées pour la mobilisation des ressources. Chaque organisation, selon le contexte, sa vision, sa mission et sa politique, peut en adopter quelques-unes des idées pour une mobilisation efficace.*

- ✓ *Demander des cotisations aux membres,*
- ✓ *Demander des contributions en nature,*

- ✓ *Organiser des évènements de mobilisation, des compétitions, un concert, une projection de film, Encourager d'importantes contributions individuelles,*
- ✓ *Chercher à obtenir des contributions de grandes sociétés,*
- ✓ *Vendre des produits promotionnels,*
- ✓ *Organiser la vente des biens et produits obtenus lors des quêtes précédentes,*
- ✓ *Vendre des espaces dans vos bulletins et autres publications*
- ✓ *Chercher à obtenir des dons et subventions des fondations et de bailleurs internationaux,*
- ✓ *Chercher des dons des collectivités locales,*
- ✓ *Encourager les dons au moment des événements spéciaux, fêtes, journées commémoratives,*
- ✓ *Obtenir la contribution des clients de base à vos initiatives,*
- ✓ *Élargir la base du sociétariat,*
- ✓ *Développer des activités génératrices de revenus dans les limites légales,*
- ✓ *Mettre l'accent sur le volontariat,*
- ✓ *Mettre en place des mécanismes internes de génération de ressources,*
- ✓ *S'informer sur les textes et les moyens d'actions légaux de l'organisation,*
- ✓ **Développer une culture de transparence à l'interne et avec tous les partenaires.**

#### **5.4.Principales sources de financement**

*Une organisation dispose de diverses sources de financement. Qu'elles soient privées, étatiques/publiques ou provenant des bailleurs externes, ces sources sont à explorer dans le cadre d'une mobilisation des ressources. Les ressources qu'elles soient financières, matérielles ou assistance technique (ressources humaines techniques) proviennent de différentes sources de financement. La question que se posent les organisations est la suivante : auprès de qui mobiliser les ressources dont a besoin nos organisations de développement pour réaliser nos missions et répondre efficacement à nos engagements vis-à-vis de nos parties prenantes ? Les sources de financement toutes confondues peuvent être classées de la manière suivante :*

## *☞ L'Aide Publique au Développement (APD)*

*Le principe de la politique d'aide au développement est née de l'après-guerre en Europe pour répondre à des intérêts politiques et stratégiques liés à la reconstruction : protéger les intérêts économiques des puissances colonisatrices (accès aux matières premières et développement de marchés d'exportations) et contribuer au développement des pays tiers. Ces politiques ont effectivement évolué pour s'adapter aux mutations contextuelles des relations internationales d'après-guerre dans un contexte de guerre froide et de décolonisation. De 1960 à nos jours, elle a été marquée par de profondes réformes qui aboutiront à l'idée de réorientation de l'aide au développement dans les années 1990. C'est ainsi que nous aurons le sommet du millénaire pour le développement avec l'adoption des huit objectifs de développement appelés Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Dans ce prolongement, nous aurons le sommet de Monterrey en mars 2002 qui confirme l'engagement des pays donateurs à accroître significativement leurs efforts et les pays bénéficiaires à améliorer leur gouvernance. Enfin, il y a la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide en 2005 qui énonce 5 principes comme conditionnalités de l'aide.*

*Dans cette catégorie de partenaires fournisseurs de ressources, nous retrouvons les agences de la coopération internationale qu'elles soient de la coopération bilatérale (État à État), multilatérales (entre états-institutions regroupant 2 ou plusieurs états, ex. Union Européenne, institutions du système des nations unies). Ces agences peuvent être classées en quatre grands groupes :*

### *a) L'aide publique au développement de la coopération bilatérale*

- Les financements accessibles auprès des agences de coopération Gouvernementale (bilatérale): l'aide publique au développement fournie par la plupart des gouvernements des pays du nord est gérée par le biais d'agences de coopération créées par les gouvernements de ces États et placées sous tutelle des ministères des affaires étrangères desdits États (USAID pour les États-Unis, AFD en France, DFID en Angleterre, Enabel pour la Belgique, GIZ pour l'Allemagne, la Coopération Suisse/ DDC pour la Suisse, etc.);*

- *Les Fonds d'Ambassade* : les pays du Nord, représentés dans un pays du Sud, possèdent en général des fonds au niveau de leurs ambassades des fonds destinés au financement d'actions de développement dans les pays où elles sont présentes que nous appelons "Les fonds d'ambassades". Ce sont des montants limités mais gérés sur place par les ambassadeurs ou leurs experts en coopération technique. Ils sont consacrés au financement de petits projets et ne sont pas renouvelables.
- *La coopération décentralisée* : financement octroyé dans le cadre des relations d'amitié entre collectivités territoriales du Nord et celles du Sud (jumelage villes européennes et villes des États du Sud). Cette forme de financement s'accroît d'année en année.

Quelques mécanismes de financement de l'aide bilatérale :

- *Financement direct*: certains Gouvernements du Nord, comme la Hollande, la Suisse, les USA, financent les ONG du Sud en leurs allouant directement des fonds. Il est possible de se faire aider par un expert du département "Projets" de l'ambassade.
- *Le financement en partenariat à travers les ONGs du Nord*: Les Gouvernements de certains pays du Nord, et plus particulièrement l'Allemagne, la France, la Hollande et en général les pays nordiques, financent la réalisation de programmes de développement des ONG de leur pays en partenariat avec d'autres du Tiers Monde. Dans certains cas, un gouvernement du Nord peut financer le projet d'une ONG du Sud "en régie" avec une ONG du même pays du Nord. Cette dernière est considérée comme exécutant d'un accord bilatéral entre le gouvernement du Nord et un gouvernement du Sud.
- *Les co-financements* : les gouvernements de nombreux pays du Nord ont instauré un système de co-financement avec les ONG de ces mêmes pays. A savoir, une fois qu'une ONG du Nord a pu rassembler une certaine somme pour un projet, ils doublent le montant (arrivant même jusqu'à le quadrupler) par un co-financement gouvernemental. Parmi les pays qui utilisent ce système: Allemagne, Suisse, France, USA, Grande Bretagne, Belgique, Hollande, Italie, Suède, Norvège, Finlande, Australie, Japon, etc. Les associations du Tiers Monde doivent passer par une ONG du Nord pour présenter "leur projet", et cette dernière s'engage à financer au moins 25% du projet.

## ***b) Les agences intergouvernementales de l'aide multilatérale (Communauté Européenne, organismes internationaux...)***

*Les relations de coopération internationale aboutissent à des accords de mise en place d'agences régionales, d'institutions communautaires et d'instruments de coopération interétatiques pour la promotion de la coopération à l'intérieur de chaque espace communautaire y compris la mobilisation des ressources, la coordination de la gestion et de l'acheminement de l'aide vers des pays tiers. Exemple : UE, FMI, Banque Mondiale*

*Une des limites du financement de l'APD gérée par des agences de coopération intergouvernementale (relations de coopération d'État à État et d'institutions de coopération aux États) est qu'elle n'est accessible qu'aux États et non directement aux organisations de la société civile des pays bénéficiaires. Cette pratique a connu une amélioration avec les possibilités actuellement offertes aux Organisations de la Société Civile (ex : cas des financements accessibles par voie d'appel à projet aux services non étatiques).*

- Les grands projets gouvernementaux financés par des agences internationales (Banque Mondiale, FMI, Union européenne, etc.) peuvent donner lieu à l'attribution de financements aux associations locales, sous forme de contrat tripartite pour la mise en œuvre de secteurs du projet.*
- Financement par les agences spécialisées de l'ONU (PNUD, FAO, BIT, UNESCO, OMS...): il s'agit soit d'un contrat de sous-traitance, soit plus rarement d'assumer un programme de formation, d'animation, appui technologique, etc. ces contrats sont négociés localement avec les représentants des agences.*
- Les fonds locaux du PNUD: dans certains pays, le PNUD travaille activement avec les ONG, même dans le cadre des projets gouvernementaux.*

### ***☞ Les ONG Internationales et les fondations***

*Il s'agit généralement des ONG du nord très actives dans le financement du développement. Elles disposent de grandes capacités de mobilisation de ressources dans les pays du Nord. Les ONGs du Nord bénéficient des financements des agences gouvernementales d'aide de leurs pays pour accompagner parfois les initiatives de développement initiées dans les pays du Sud.*

*Les grandes fondations qu'elles soient confessionnelles ou privées du Nord ont une grande culture philanthropique dont l'objectif est de promouvoir la qualité*

de la vie et du bien-être de l'humanité. Ces fondations disposent d'importantes ressources qu'elles octroient généralement sous forme de dons, subventions.

#### ☞ *Les institutions bancaires de financement du développement*

Dans le cadre de la coopération internationale au développement, des institutions de financement du développement sous régionales ou internationales ont été créés par des accords entre des états de même espaces régionaux pour accompagner les états dans le financement du développement des états. Nous citerons :

- Pour l'espace Ouest Africain : la Banque Africaine de Développement (BAD); la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD),
- Pour le monde Arabe : la Banque Islamique de Développement (BID), la Banque Arabe de Développement (BAD) ;
- A l'échelle mondial ; nous avons la Banque Mondiale.

Il est précisé que les guichets de ces institutions bancaires de financement du développement ne sont accessibles que par les États membres pour des prêts à des conditions parfois assez souples et rarement des subventions destinées aux investissements socioéconomiques d'amélioration des conditions de vie des populations et au développement de la petite, moyennes et grandes entreprises de l'économie des États.

L'identification des fournisseurs de ressources est basée sur une analyse de votre carte de fournisseurs de ressources et autres parties prenantes (sympathisants), l'établissement d'une liste de fournisseurs de ressources potentiels requiert un travail ininterrompu de recherche d'informations sur les partenaires/fournisseurs de ressources potentiels, suivie d'une analyse rigoureuse des informations collectées sur les donateurs de l'aide de la coopération bilatérale, multinationale, les organisations privées (fondations, entreprises).

## *5.5. Développer des approches variées pour la mobilisation de fonds*

*On peut développer différentes approches dans le cadre de la mobilisation des fonds. Ces approches sont entre autres :*

- ◉ Subvention d'une fondation pour un projet,*
- ◉ Sponsoring par les milieux d'affaires,*
- ◉ Subvention de courte durée d'une source gouvernementale,*
- ◉ Mobilisation de revenus générés par la contribution des membres,*
- ◉ Partenariat à long terme avec des agences internationales,*
- ◉ Organisation de manifestation de collecte à rééditer chaque année,*
- ◉ Contrat à long terme avec un ministère par la provision des services d'un employé,*
- ◉ Contrat à long terme avec un ministère, une collectivité par la provision des infrastructures et d'équipements.*

## 5.6. Étapes de la mobilisation des ressources

Dans le cadre de la mobilisation des ressources, quatre (04) étapes principales sont à suivre:

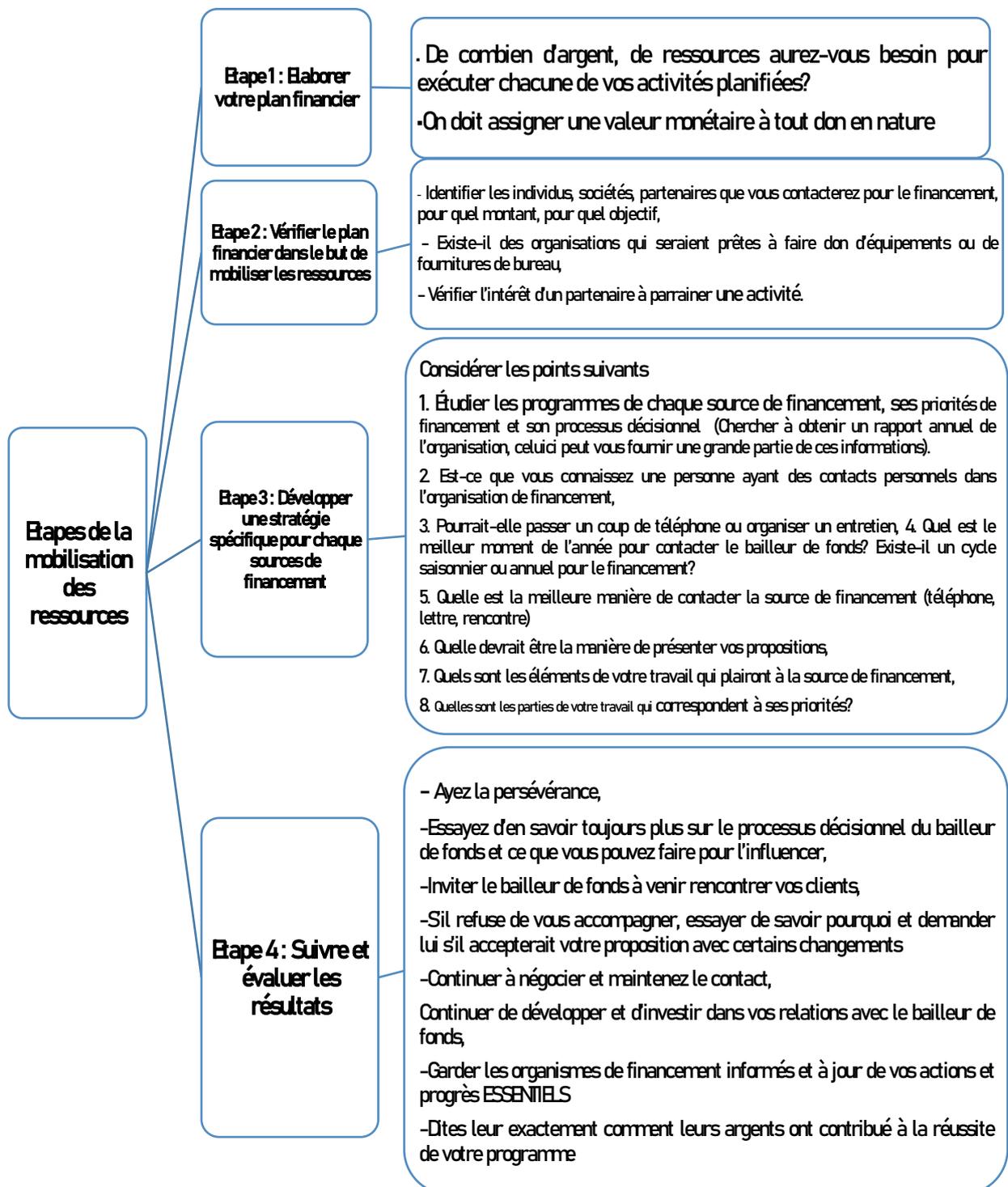


Figure 1: Étapes de la mobilisation des ressources

## 5.7. Conseils généraux pour la mobilisation des ressources

Quelques conseils généraux pour la mobilisation des ressources.

- ✚ *N'accepter pas des dons ou contrats qui ne sont pas compatibles avec votre vision et votre mission,*
- ✚ *Ne laisser pas au bailleur de fonds le contrôle de votre organisation ou stratégie,*
- ✚ *Éviter de dépendre de quelques sources seulement, diversifier votre base de financement,*
- ✚ *Chercher/responsabiliser pour animer les activités de mobilisation des ressources*
- ✚ *Connaître les bailleurs et fondations, rappelez-vous que chacun a ses propres idéologies et programmes,*
- ✚ *Contacter les partenaires dont les idéaux sont proches des vôtres,*
- ✚ *Un grand nombre de partenaire soutient un projet spécifique plutôt qu'un objectif général et continu*
- ✚ *La mobilisation de fonds auprès des membres leur donne un sentiment d'appartenance à l'organisation,*
- ✚ *Des dîners/soirées qui font payer aux participants plus que le prix effectif.*

## 6. ÉLABORATION D'UNE STRATEGIE DE MOBILISATION DES RESSOURCES D'UNE ORGANISATION

### Fiche de la séance n°5

*Titre de la séance : Élaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources d'une organisation*



*Durée : 7h 45mn*

#### **Objectifs de la séance :**

*A la fin de la séance de présentation du module, les participants seront capables de :*



- ☞ concevoir des mécanismes internes et externes de mobilisation de ressources*
- ☞ élaborer une stratégie de mobilisation des ressources pour son organisation*
- ☞ proposer des plans d'action pour son organisation*



#### **Contenu :**

*Cette séquence sera constituée principalement des points suivants :*

- préalables à l'élaboration d'une démarche de mobilisation des ressources,*
- étapes de la stratégie de Mobilisation de Ressources*
- diagnostic institutionnel et découverte de l'expérience de l'organisation en matière de mobilisation et de gestion des ressources,*
- conception et mise en œuvre d'une stratégie de mobilisation des ressources.*

*Les apprenants sont amenés à faire des propositions des stratégies de mobilisation de ressources et des plans d'actions pour leur organisation*



#### **Évaluation**

- Les tours de table ou les cercles permettent d'obtenir rapidement et simplement une réaction instantanée des participants sur l'état de la formation ou du groupe à un moment donné*
- Les exercices d'élaboration individuelle et en groupe de plan de mobilisation de ressources permettra aussi d'apprécier la compréhension des participants*
- Les participants vont renseigner la fiche d'apprentissage journalier*

**Supports à remettre aux apprenants :**

- *Fiche d'apprentissage journalier*
- *Support de cours*



- *Schéma de Modèle de développement d'une stratégie de Mobilisation de Ressources*

*Bien que les compétences individuelles en matière de sollicitation des partenaires fournisseurs de ressources puissent constituer un facteur déterminant du succès du projet, il est également utile de considérer quelques éléments fondamentaux à la Mobilisation de Ressources, qu'il suffit souvent d'associer tout en saisissant les occasions qui se présentent.*

## 6.1. Préalables à l'élaboration d'une démarche de mobilisation des ressources

La mobilisation de ressources consiste principalement «à faire concorder» l'avantage comparatif de votre organisation, les priorités gouvernementales et les intérêts des partenaires fournisseurs de ressources.

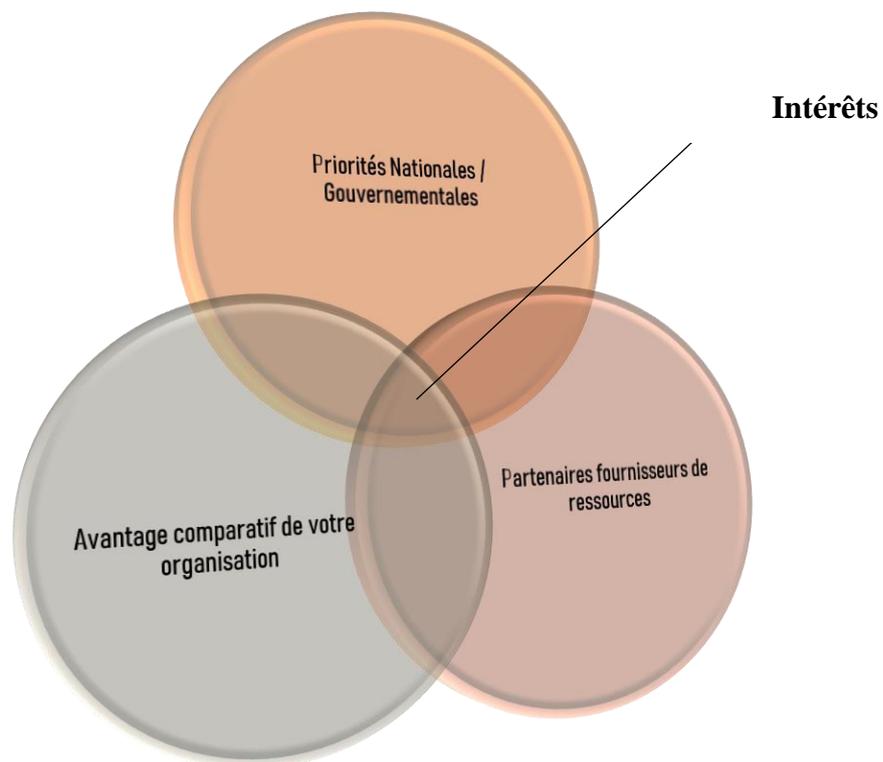


Figure 2 : Détermination des intérêts communs

## 6.2. Étapes de la stratégie de Mobilisation de Ressources

Lors de l'élaboration d'une Stratégie de Mobilisation de Ressources, il est utile de diviser le processus en cinq étapes pour sa mise en œuvre. La figure suivante décrit la séquence des cinq étapes.



**Figure 3 :** Les 5 étapes du processus de la stratégie de Mobilisation de Ressources

Selon la FAO, les cinq étapes décrites ci-dessous permettent de concevoir une Stratégie de Mobilisation de Ressources pour 'vendre' votre programme ou projet.

**Tableau 1 :** Cinq étapes pour la Mobilisation des ressources à partir d'un projet/programme

<b>Identifier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ Cartographier les avantages comparatifs des partenaires fournisseurs de ressources et leurs antécédents;</li> <li>⊙ Vérifier que le partenaire fournisseur de ressources soit acceptable.</li> </ul>
<b>Inciter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ Des réunions avec le partenaire fournisseur de ressources et des réunions techniques clés;</li> <li>⊙ Élaborer des matériels de communication, (par ex. rédiger des notes conceptuelles, des propositions de projet et mettre au point d'autres outils de communication [brochures, pages Web, etc.]);</li> <li>⊙ Présenter des exposés aux partenaires fournisseurs de ressources;</li> <li>⊙ Encourager des contacts personnels.</li> </ul>
<b>Négocier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✎ Parvenir à un accord sur les intérêts communs;</li> <li>✎ s'accorder sur les conditions du partenariat, y compris sur les procédures (règles et réglementations) relatives à l'utilisation des ressources;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✕ élaborer et formaliser un accord juridique;</li> <li>✕ couverture médiatique durant la signature.</li> </ul>
<i>Gérer et établir des rapports</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconnaître la contribution des partenaires fournisseurs de ressources;</li> <li>▪ Garantir le bon fonctionnement des activités/bonne gestion des ressources;</li> <li>▪ Rédiger régulièrement des rapports sur la contribution du partenaire.</li> </ul>
<i>Communiquer les résultats</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Diffuser des informations sur les résultats obtenus et les leçons apprises;</li> <li>❖ Mettre au point des outils de communication (brochure, site Web, etc.);</li> <li>❖ Promouvoir un soutien continu;</li> <li>❖ Couverture médiatique.</li> </ul>

Source : Extrait du guide pour la mobilisation des ressources, promouvoir les partenariats avec la FAO. FAO, 2012

### *6.3. Diagnostic et découverte de l'expérience de l'organisation en mobilisation de ressources*

*Avant de vous lancer dans une opération complète de Mobilisation de Ressources, il est important de considérer dès le début les questions suivantes :*

- Votre organisation possède-t-elle un avantage comparatif net, et de solides antécédents dans le domaine? Y a – t- il une demande, est-ce une priorité pour votre organisation, pour les bénéficiaires clés?*
- Votre organisation propose-t-elle un bon rapport coût-utilité et démontrera-t-elle clairement les résultats en termes de développement et d'incidence? Votre organisation travaille-t-elle dans ce domaine ?*
- Quelle est la priorité pour le partenaire ? Quel est leurs intérêts géographiques et thématiques? Comment et avec qui proposez-vous de les faire participer?*

*Ces questions vous permettent de faire un petit diagnostic de votre organisation et de découvrir vos expériences pour une mobilisation efficace de ressources.*

*La Mobilisation de Ressources peut-être aussi une fonction clé de votre organisation, pour l'institutionnaliser, il faut :*

- © renforcer l'approche concertée de la Mobilisation de Ressource en organisant des réunions régulières, en partageant les informations, en mettant à jour les connaissances à travers des formations et l'établissement de contacts avec des consultants spécialistes locaux;*
- © consulter l'Intranet de l'Organisation sur la Mobilisation de Ressource pour les mises à jour sur les opportunités en matière de Mobilisation de Ressource;*
- © intégrez les activités de Mobilisation de Ressource au Plan de travail du bureau.*

### *6.4. Conception et mise en œuvre d'une stratégie de mobilisation des ressources*

*La conception et la mise en œuvre d'une Stratégie de Mobilisation de Ressources permettent de structurer et d'orienter les efforts de mobilisation de ressources. L'utilisation d'une stratégie de Mobilisation de Ressources a l'avantage de :*

- ✓ Coordonner l'approche en fonction des partenaires fournisseurs de ressources;*

- ✓ Éviter de transmettre des messages confus aux partenaires fournisseurs de ressources;
- ✓ Fixer des priorités en termes de Mobilisation de Ressources et éviter la fragmentation des efforts;
- ✓ Créer une appropriation et une redevabilité communes;
- ✓ Aboutir à des ressources planifiées, rapides, et engagées;
- ✓ Affecter les ressources où elles sont le plus nécessaires;
- ✓ Contribuer à l'exécution complète d'un programme et à une incidence étendue.

Tableau 2 : Choix des techniques/stratégies de Mobilisation des Ressources

Techniques/stratégies de mobilisation des ressources	Détails	Avantages	Inconvénients
1. Réponse aux appels à Proposition	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser une banque d'idées de projets et de notes conceptuelles sur la base du Plan stratégique du réseau</li> <li>- Guetter les opportunités d'appels à soumission au niveau national et international</li> <li>- Soumettre des projets suite à un appel à projet ou proposition d'un partenaire. C'est la méthode réactive.</li> </ul>	<p>Permet de cultiver le Professionnalisme en matière de MR</p> <p>Nécessite une perception plus claire des besoins de l'organisation</p> <p>Développe l'excellence et la crédibilité de l'organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conditionnalités contraignantes</li> <li>- Forte contrepartie</li> <li>- caution morale de l'organisation,</li> <li>- Inscription dans des bases de données pour certains PTF</li> </ul>
2. Soumission de requêtes/projets	<p>En plus des avantages précédents :</p> <p>proposer des projets qu'on va soumettre à un partenaire pour demander son accompagnement.</p>		<p>Longue attente de réponse</p> <p>Long processus de négociation</p>

<p>3. Organisation d'une table ronde des partenaires</p>	<p>réunir autour de la même table, différents PTF identifiés sur la thématique Présenter les grands axes du plan stratégique et voir dans quelle mesure chaque partenaire s'engage. Veiller à une préparation très rigoureuse pour des résultats qui peuvent ne pas être immédiats.</p>	<p>Peut générer des ressources importantes</p>	<p>Budget important à prévoir en termes d'organisation</p>
<p>4- Organisation d'une soirée de Gala</p>	<p>Définir de façon claire, ce à quoi seront destinés les fonds partager les objectifs avec tous les acteurs. avoir une expertise dans la communication, mobilisation et organisation d'évènements Collecter des ressources pour financer des projets ou activités. dans le but de réussir la soirée</p>	<p>Ressources utilisation non restreinte (flexibles)  Opportunités d'avoir de nouveaux partenariats</p>	<p>Demande du personnel bénévole  Risques financiers encourus</p>
<p>5. Prestations /vente de services (études, formations, etc.)</p>	<p>Élaborer, un répertoire de compétence sur les champs d'étude de l'organisation. Travailler pour que les compétences sur les thématiques spécifiques de l'organisation constituent une source</p>	<p>Peut générer des ressources importantes Utilisation flexibles des ressources</p>	<p>Risques financiers encourus</p>
<p>6. Constitution de fonds propres</p>	<p>Prélever des fonds sur des revenus et des avantages des membres tels que les frais de mission, les cotisations et les ressources issues de la chaîne des valeurs</p>	<p>Utilisation flexible Remobilisation des organisations membres.</p>	<p>Démotivation des membres</p>

#### **6.4.1. Points essentiels de l'approche d'élaboration du plan de mobilisation des ressources**

*Dans une démarche de la planification pour la mobilisation des ressources, nous devons retenir ce qui suit :*

- Analyser l'environnement c'est chercher à comprendre l'environnement interne et externe de l'organisation dans le processus de planification ;*
- Mettre en évidence le positionnement stratégique de l'organisation (analyse des avantages comparatifs /compétences distinctives de l'organisation);*
- Définir les axes d'orientation du cadre stratégique sur lesquels seront fondés les efforts de Mobilisation de Ressources;*
- Établir les objectifs et des résultats attendus de la stratégie de Mobilisation de Ressources en lien avec le cadre stratégique;*
- Déterminer les axes stratégiques (domaines de priorités) d'orientation des efforts de mobilisation;*
- Énoncer les fondements/principes directeurs qui fondent les efforts de mobilisation des ressources;*
- Examiner la situation actuelle des ressources et les besoins en ressources (déficit de ressources) du cadre stratégique et des programmes/projets spécifiques;*
- Identifier et analyser les différentes méthodes/techniques de Mobilisation de Ressources;*
- Identifier les partenaires à même de fournir les ressources et accorder les intérêts des partenaires aux domaines prioritaires et les valeurs de votre organisation*
- Élaborer le plan d'action de la mobilisation des ressources;*
- Créer un cadre de S &E pour suivre et évaluer les progrès de la stratégie de mobilisation des ressources;*
- Approuver le document final de la stratégie de Mobilisation de Ressources et le plan d'action.*

### 6.4.2. Modèle de développement d'une stratégie de Mobilisation de Ressources

- I. Analyse de la tendance du marché des financements et opportunités à venir  
**Question 1.** Quelles sont les opportunités qui s'offrent souvent à votre organisation ?

1.
----

**Question 2.** Quelles sont les principales tendances de ce marché de financement ciblé ?

1.
----

- II. Capacités et positionnement actuel de l'organisation (analyse du passé)

**Question 3.** En matière de mobilisation des ressources (mobilisation des financements et des partenariats), quels sont les points forts et les points faibles de l'organisation ?

	Points forts (maxi 5 plus importants)		Points faibles (maxi 5 plus importants)
1		1	
2		2	
3			
4		4	
5		5	

- III. Vision du futur

**Question 4.** Sur base de l'analyse précédente, quel est le souhait, le rêve que vous formulez pour votre organisation quant à son positionnement sur le marché des financements institutionnels d'ici à 2025 ?

Vision du futur

**Question 5.** *Il y a-t-il des suppositions importantes, des hypothèses à la réalisation de la vision de votre organisation ?*

1.

IV. *Plan d'action de mobilisation des fonds institutionnels (y compris fondations)*

**Question 6.** *Objectif à l'horizon 2025*

1.

*Actions concrètes à entreprendre en 2025*

<i>Objectifs &amp; Actions</i>	<i>Deadline</i>	<i>Préparations nécessaires</i>	<i>Rôle possible des Chargés de mobilisation</i>
<i>Objectif 1 :</i>			
<i>Responsable :</i>			
<i>Objectif 2 :</i>			
<i>Responsable :</i>			
<i>2. Objectif 3 :</i>			

V. *Stratégie d'approche par potentiel bailleur*

*Liste de sept (7) potentiels donateurs institutionnels à approcher cette année*

1.

*Stratégie des bailleurs*

<i>Nom du bailleur :</i>	
<i>Intérêt pour ce donateur</i>	<i>Analyse des chances de succès</i>
-	-
<i>Technique d'approche/Etapes</i>	<i>Action points pour accroître chance de succès</i>
-	-

<i>1-Vision</i>	
<i>2-Mission</i>	
<i>3-Valeurs</i>	

*4- Principes d'intervention :*

*5- Domaines prioritaires d'intervention*

*6- Principales zones d'intervention*

*Le tableau ci-dessous présente les départements et communes d'intervention de votre organisation*

<i>Départements</i>	<i>Communes</i>
<i>Domaines de capacités</i>	<i>Forces de l'organisation</i>
	•
	•

	•
--	---

7- Défis à relever

**6.4.3. Plan d'action lié aux techniques de mobilisation de ressources**

A cette étape, presque toutes les données nécessaires à la rédaction du plan Mobilisation des Ressources sont disponibles. Il reste à déterminer les axes stratégiques d'interventions, définir les objectifs stratégiques, les résultats attendus en ayant en ligne de mire le plan stratégique.

Tableau 3: Plan d'action lié aux techniques de mobilisation de ressources

STRATEGIE	Objectif	Activités	Délais	Personnes Responsables	Couts
Réponse aux appels à Proposition					
Soumission de requêtes/projets					
Organisation d'une soirée de Gala					
Prestations /vente de services (études, formations, etc.)					
Constitution de fonds propres					
Organisation d'une table ronde des partenaires					

L'obtention de ressources après la négociation d'un accord de financement a souvent lieu au terme de la formulation laborieuse d'un descriptif de projet ou de programme. Le descriptif du programme est utile pour communiquer avec les éventuels partenaires fournisseurs de ressources et pour créer des partenariats.

Tableau 4: Exemple de formulation d'axes et objectifs stratégiques de Mobilisation de Ressources

<i>Axes Stratégiques</i>	<i>Objectifs stratégiques</i>	<i>Objectifs</i>
<i>Axe 1: Renforcement des relations de coopération par des alliances stratégiques au niveau sous régional et mondial</i>	<i>Renforcer la participation de l'organisation à la construction d'alliances stratégiques efficaces tout en consolidant davantage les liens d'appartenance aux réseaux et coalitions les plus représentatifs dans les secteurs prioritaires de développement définis dans son plan stratégique de développement</i>	
<i>Axe 2: Consolidation de la base de partenariat, l'élargissement et la diversification des sources de financement</i>	<i>Intensifier les efforts visant le maintien, l'élargissement et la consolidation des relations d'amitié et la base de partenariats en vue de l'obtention d'un soutien et un engagement constant</i>	
	<i>Élargir et diversifier les sources de financement en se concentrant davantage sur les ressources locales de sorte à réduire, à long terme, la forte dépendance vis-à-vis des</i>	
<i>Axe 3: Renforcement du développement et de la gestion organisationnel</i>	<i>Créer les conditions institutionnelles (motivation organisationnelle) à même de soutenir efficacement la mobilisation des ressources</i>	
	<i>Élaborer un plan de communication y compris de messages clés pour soutenir la</i>	

#### **6.4.4. Le développement de services pour la mobilisation de ressources internes**

Le souci de s'appuyer sur plusieurs sources pérennes et sûres pour mener ses activités exige une mobilisation plus efficace des ressources internes. Cette mobilisation ne peut se faire sans un bon développement de services aux membres. Le tableau 5 présente un guide succinct pour réfléchir sur les services à fournir aux membres

Tableau 5 : Guide pour réfléchir sur les services fournis aux membres

<i>N°</i>	<i>Questions</i>	<i>Réponses</i>
<i>1</i>	<i>Pourquoi notre organisme existe ?</i>	
<i>2</i>	<i>Quels besoins voulons-nous satisfaire ?</i>	
<i>3</i>	<i>Quels besoins arrivons nous à satisfaire ?</i>	
<i>4</i>	<i>Qui servons-nous ? et quels services développons-nous ?</i>	

5	<i>Qui sont ces personnes ou groupes de personnes qui bénéficient de nos services ?</i>	
6	<i>Comment nous satisfaisons les besoins de ces personnes ?</i>	
7	<i>Existe-t-il une demande croissante de nos services ?</i>	
8	<i>Qu'attendons-nous en termes de contribution des bénéficiaires de nos services ?</i>	

*Mobilisation des ressources internes via des services fournis aux membres peut générer d'importantes ressources propres. Ces ressources ont pour avantage d'une utilisation flexible et une remobilisation d'organisations membres.*

## 7. DEVELOPPEMENT DE PARTENARIATS

### Fiche de la séance n°6

**Titre de la séance :** Développement de partenariat



**Durée :** 2h

**Objectifs de la séance :**

A la fin de la séance de présentation, les participants seront capables de :



- ☞ nouer des partenariats multiples
- ☞ mobiliser des partenaires pour leur organisation

**Contenu :**



Dans cette partie liée au développement de partenariat, il s'agira de la cartographie des partenaires et des fournisseurs potentiels de ressources, du Marketing des actions planifiées, des audits externes indépendants pour rassurer les partenaires. Il sera aussi apprécié la motivation des partenaires fournisseurs de ressources.

Les apprenants durant la séance feront de petits groupes de travail pour faire une cartographie des partenaires dans l'environnement de leur travail. Ils travailleront sur le marketing des actions qu'ils auraient planifiées.

**Évaluation**



- Les tours de table ou les cercles permettent d'obtenir rapidement et simplement une réaction instantanée des participants sur l'état de la formation ou du groupe à un moment donné
- Les exercices d'élaboration individuelle et en groupe de plan de mobilisation de ressources permettra aussi d'apprécier la compréhension des participants
- Les participants vont renseigner la fiche d'apprentissage journalier

**Supports à remettre aux apprenants :**



- Fiche d'apprentissage journalier
- Support de cours
- Tableau d'analyse de la motivation des fournisseurs de ressources

## *7.1. Analyse de l'environnement des ressources pour le partenariat*

*Qui sont nos bailleurs de fonds actuels ? Quelles sont les méthodes couramment utilisées pour sceller des partenariats avec les parties prenantes ? Quels sont les autres contributeurs en grande partie inexploités ? Quelles autres possibilités de financement peut-on présenter à nos partenaires ? Ces questions donnent une idée du type de partenariat qu'envisage l'organisation.*

*Le développement de partenariats exige une analyse de l'environnement des ressources externes afin de découvrir quelles sont les opportunités en termes de Mobilisation de Ressources et comment approcher au mieux les partenaires potentiels.*

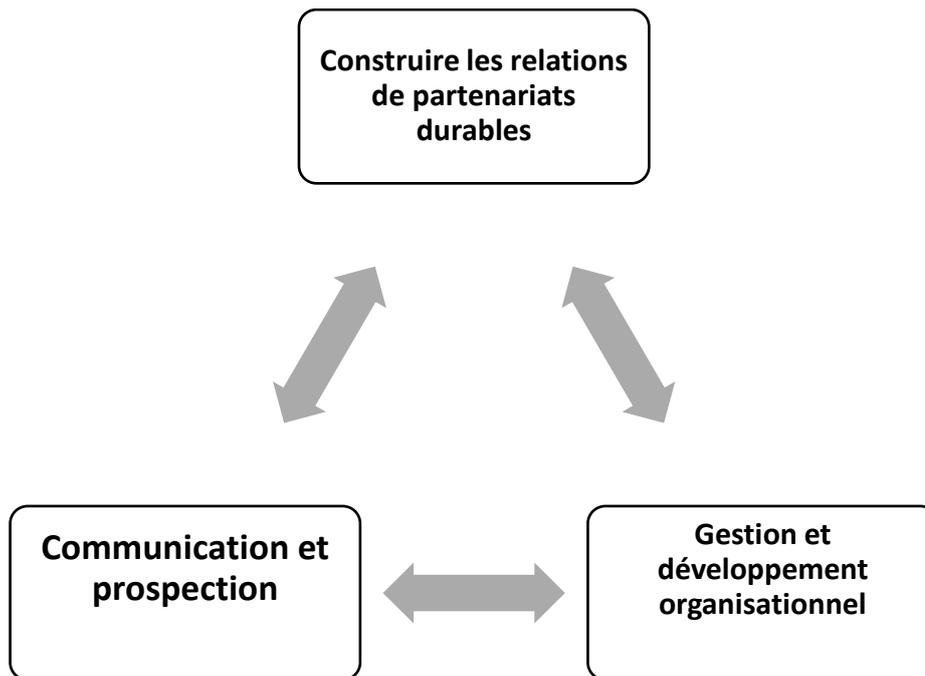
*Le développement de ressources :*

*☞ fait appel à des capacités de mise en relation (connexion) de personnes partageant les mêmes valeurs que votre organisation et la prise de mesures permettant de maintenir, consolider et développer davantage ces relations.*

*☞ implique aussi et surtout, la construction de relations de partenariats durables et mutuellement avantageuses à partir d'un processus qui consiste à identifier des personnes morales et/ou physiques qui partagent la VISION ET LES VALEURS de votre organisation et de prendre des dispositions pour GERER ces relations.*

*La Mobilisation de Ressources étant un processus, il est nécessaire d'établir un dialogue continu et d'obtenir l'engagement constant des partenaires fournisseurs de ressources pour tisser des relations de confiance, pierre angulaire d'une Mobilisation de Ressources couronnée de succès. Le développement de partenariats se définit donc comme une trilogie de :*

- 1. Construction de relations d'amitié durables ;*
- 2. Développement d'une stratégie de communication pertinente, positive, attractive avec une démarche efficace de recherche de prospects;*
- 3. Gestion pour le Développement Organisationnel (DO).*



**Figure 4:** le cadre théorique de la mobilisation des ressources

*Source:* Resource book on Resource Mobilization, published by Venture for fund Raising, Inc 2006

La mobilisation de ressources, selon Venture for Fund Raising, consiste en « un processus stratégique ancré dans la gestion organisationnelle, étayé par des mesures créatives de communication et d'enrichissantes relations avec les intervenants » (Venture, 2009, p. 3).

La mobilisation des ressources est étroitement liée au processus d'élaboration, d'exécution d'un programme, d'un projet et demeure une composante essentielle de la programmation.

#### ☞ **Construire les relations de partenariats durables**

- Apprendre à mieux connaître vos fournisseurs de ressources;
- Forger et maintenir des réseaux et alliances stratégiques internes et externes pour conforter votre positionnement et élargir votre base;
- Tisser des relations de confiance en vue de consolider l'engagement de vos partenaires fournisseurs de ressources : Commencer par la base de la pyramide pour arriver au sommet

#### ☞ **Communication et prospection**

- Construire votre visibilité en élaborant des messages clairs et précis autour de vos programmes et projets;

- Une bonne communication étaye la mobilisation des ressources;
- Exploiter des opportunités pour nouer davantage de relations.

#### ☞ *Gestion et développement organisationnel*

- Définir des priorités et élaborer des stratégies;
- Basé la gouvernance de votre organisation autour des questions de légitimité, de redevabilité et de transparence,
- Bâtir une gouvernance robuste et efficace capable d'accompagner le changement;
- Une gestion administrative et financière aux normes internationales compatible avec les exigences des principaux bailleurs de fonds
- Disposer d'un système de suivi évaluation pouvant vous permettre de démontrer l'excellence de vos programmes et surtout l'impact de ce que vous faites " les organisations les mieux gérer sont celles qui peuvent démontrer des résultats";
- Ressources humaines professionnelles, engagées et motivées

## 7.2. Motivation des fournisseurs de ressources institutionnels

### 🗨 *Pourquoi donnent – ils ?*

- Parce qu'ils PARTAGENT vos valeurs, votre mission, vos objectifs, votre stratégie, votre projet;
- Ils en attendent un RETOUR;

### 🗨 *Qu'est-ce qu'ils y gagnent ?*

- Un sentiment personnel de satisfaction
- Un résultat/impact qu'ils sont supposés atteindre ou à l'atteinte desquels ils sont supposés contribuer ;
- Des informations, contacts, reconnaissance publique leur permettant de préserver ou d'étendre leurs intérêts
- Des retours économiques sur leur investissement
- Acquisition de nouvelles connaissances ;
- Augmentation des capacités d'influence ;

Le degré de motivation des donateurs peut être apprécié par l'utilisation du schéma de d'appréciation du degré des fournisseurs de ressources ci-après.

Tableau 6 : analyse de la motivation des fournisseurs de ressources

	Différents types de donateurs								
	ONG nationales	ONG internationale	Agences de coopération	Individus	Entreprises privées et	Fondations et organisations	gouvernements	Communités locales et régionales	Agences de coopération
Atteindre les objectifs									
Influencer les relations									
Influence de la prise de									
Atteindre les objectifs du									
Exercer une pression									
Influencer le marché									
Avoir l'accès à l'information									
Se positionner									
Raison religieuse									
Raison sociale									
Influencer les politiques									
Obtenir des exonérations d'impôts									

### 7.3. Cartographie des partenaires et des fournisseurs potentiels de ressources

La stratégie de mobilisation des ressources repose sur trois aspects, à savoir la projection des ressources nécessaires, le marketing des actions planifiées et le développement des partenariats avec les nouveaux fournisseurs de ressources.

#### ☛ Mêmes valeurs culturelles, gage de réussite

Tout partenariat se construit dans la durée par le partage d'intérêts communs, par des relations confiantes et par une collaboration et une implication forte de chacun

*des partenaires afin d'atteindre les objectifs qu'ils se sont initialement fixés. Limiter aux seules valeurs culturelles la réussite d'un partenariat relève donc d'une approche extrêmement restrictive. C'est plutôt la subtile alchimie de toutes ces composantes qui crée les conditions favorables de la réussite d'un partenariat. Le partage par les partenaires des mêmes valeurs culturelles n'est pas le gage de réussite d'un partenariat stratégique.*

#### *☞ Égalité entre les partenaires*

*Chaque partenaire se caractérise par ses points forts et ses points faibles et c'est d'ailleurs ce qui a conduit au partenariat, chacun compensant les points faibles de l'autre. Il est donc normal qu'à certains moments, un des partenaires prenne le « lead » sur l'autre. Au fil du temps, on doit aboutir cependant à un bon équilibre et à une répartition des rôles et, au final, le résultat obtenu grâce au partenariat doit être plus important que la somme de celui de chaque partenaire individuellement. Le partenariat stratégique n'est donc ni équilibré ni égalitaire.*

#### *☞ Quels sont donc les bénéfices*

*Il est erroné de penser que l'aspect financier est le seul critère d'évaluation à prendre en compte dans un partenariat stratégique. Les partenaires en tirent généralement de multiples autres bénéfices que ce soit en termes d'amélioration d'image et de notoriété, d'implantation géographique, d'acquisition de savoir-faire...*

#### *☞ Quelles activités mettre dans le partenariat*

*Avant de s'engager dans un quelconque partenariat, chaque partenaire doit se livrer à un examen approfondi de ses activités afin de déterminer celles qu'il souhaite conserver par devers lui (il s'agit des compétences clés de son entreprise qui sont à l'origine de son succès) et celles qu'il accepte de verser au pot commun pour construire un projet partenarial avec sa propre vision stratégique. A défaut d'avoir pris le temps de réaliser cet examen, il risque fort de mettre en péril l'existence de son entreprise.*

## **7.4. Marketing des actions planifiées**

*Il s'agit de faire la promotion des actions envisagées et de choisir les voies plus efficaces pour intéresser les fournisseurs de ressources. Pour ce faire, il faudra :*

- *Élaborer et finaliser le plan de travail et le chronogramme détaillé*
- *Choisir les priorités en privilégiant les groupes les plus à haut risque*
- *Présenter publiquement le plan d'action auprès des fournisseurs potentiels de ressources*
- *Rendre public le plan et le défendre*
- *Faire participer les partenaires potentiels dans le processus de planification*
- *Présenter les résultats et les changements escomptés à la fin du plan*

### **☞ Audits externes indépendants pour rassurer les partenaires**

*Il s'agit de mener des actions visant à développer des relations partenariales avec les fournisseurs potentiels identifiés en vue de disposer de ressources nécessaires.*

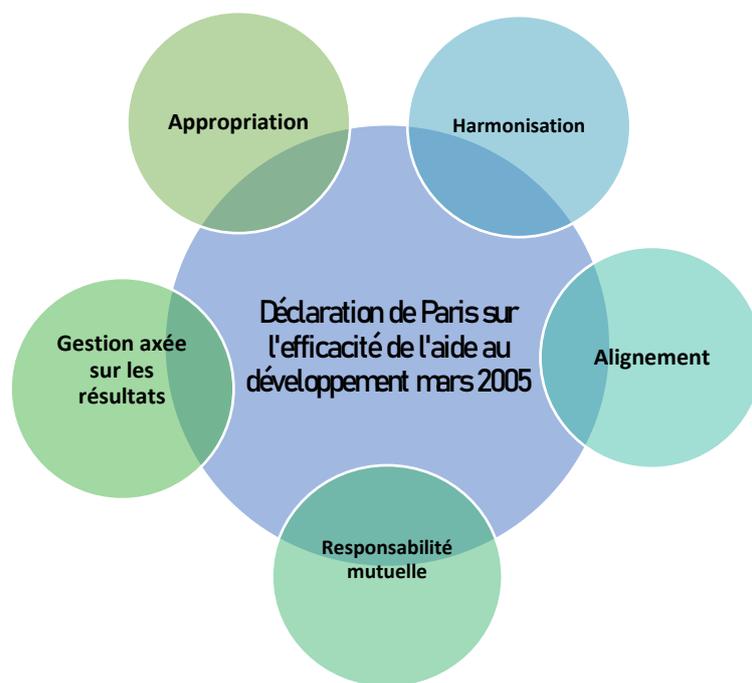
*Ces actions consisteront à :*

- *Renforcer les capacités du personnel en mobilisation des ressources*
- *Rechercher les informations complémentaires sur les fournisseurs de ressources en contactant par écrit certains fournisseurs, les ambassades, les institutions financières...*
- *Préparer et transmettre aux fournisseurs potentiels une note conceptuelle de la politique et du plan opérationnel*
- *Faire le suivi des demandes de financement auprès des fournisseurs des ressources*
- *Collecter les ressources*
- *Assurer la bonne gestion des ressources dans le respect des conventions signées*
- *Faire régulièrement rapport à qui de droit*
- *Commanditer des audits externes indépendants pour rassurer les partenaires.*

## **7.5. Environnement de la mobilisation des ressources**

*L'environnement des ressources provenant de l'extérieur est en constante évolution, car les partenaires fournisseurs de ressources et les autres acteurs du développement adaptent leurs politiques et approches à une perspective de*

développement à long terme ou à des situations d'urgence. Il est donc important d'analyser et de bien comprendre l'environnement qui entoure ces ressources avant de planifier une approche pour la Mobilisation de Ressources. Une analyse de la situation de chaque contexte donné (au niveau mondial, régional ou national) est nécessaire pour identifier les partenaires pouvant fournir des ressources et orienter correctement les efforts de Mobilisation de Ressource. La façon dont l'aide est dépensée fait l'objet d'une attention renouvelée. La Déclaration de Paris (2005) et le Programme d'action d'Accra (2008), produits par des forums de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, ont eu une incidence notable sur cette tendance. La Figure 4 présente les cinq principes d'efficacité de l'aide préconisés par la Déclaration de Paris.



*Figure 5: Principes d'efficacité de l'aide*

Les engagements fondateurs de la nouvelle architecture de l'aide publique au développement se situent au niveau de cinq aspects que sont : l'Appropriation des politiques et stratégies de développement par les pays partenaires, l'harmonisation, l'alignement, les Résultats de l'aide publique, et la Responsabilité mutuelle.

## **7.6. Évaluation de la mise en œuvre du plan de mobilisation des ressources**

*Les progrès doivent être mesurés en fonction de la Stratégie et du Plan d'Action de la Mobilisation de Ressources. Il est utile d'attribuer à un membre du personnel la responsabilité de la MR, en le chargeant des rapports sur les progrès accomplis vers l'obtention des montants ciblés de ressources et de l'intégration des rapports sur la MR aux mécanismes formels de rédaction de rapports.*

*La mise en place d'un dispositif de suivi et évaluation est très importante pour faire de point de la réalisation du plan d'action, apprécier les progrès réalisés, tirer les leçons apprises et capitalisées les bonnes pratiques. Il fournira les informations permettant d'envisager des réajustements des stratégies.*

*Ce mécanisme de suivi évaluation nécessitera l'élaboration d'outils de suivi et d'évaluation appropriés comprenant entre autres :*

- Un cadre de mesure des performances avec ;*
- Un plan de gestion des risques;*
- Plan de suivi évaluation (les informations à rechercher, les sources, rôles et responsabilités des acteurs internes;*
- Un circuit de communication;*

### **☞ Critères d'évaluation**

- ⊙ L'organisation a-t-elle atteint les objectifs de la mobilisation de fonds?*
- ⊙ Quel niveau de publicité a-t-elle obtenu ?*
- ⊙ Combien de nouveaux donateurs ont été mobilisés ?*
- ⊙ Quel montant de financement a réellement été collecté ?*
- ⊙ Qui s'est impliqué ?*
- ⊙ Avantages accessoires ?*
- ⊙ Forces/profits par rapport aux faiblesses/pertes ?*
- ⊙ Améliorations possibles ?*
- ⊙ Cette stratégie devrait-elle, pourrait-elle être ou serait-elle envisageable à nouveau?*
- ⊙ Qu'ont appris les membres de l'organisation à travers cette activité?*
- ⊙ Les gens ont-ils apprécié le fait d'être impliqués ?*

## 8. EVALUATION DE LA FORMATION

### Fiche de la séance n°6

*Titre de la séance : Évaluation de la formation*



*Durée : 1h 15mn*

*Objectifs de la séance :*

*A la fin de la séquence, les participants doivent avoir:*

*✎ élaboré leur plan d'action post formation*



*✎ exprimé leurs progrès individuels*

*✎ apprécié l'atteinte des objectifs et apprécié l'intérêt, le contenu et l'animation de la formation*

*Contenu :*



*Cette séquence qui permettra d'évaluer la formation. Elle permettra d'une part au facilitateur d'apprécier l'atteinte des objectifs de la formation, d'apprécier la satisfaction des participants par rapport à l'animation, la méthodologie et la logistique de la formation et d'autre part aux participants d'exprimé leur progrès individuels, d'élaborer leur plan d'action post formation.*

*Evaluation*



*- Les participants seront amenés dans un posttest à remplir une fiche d'évaluation finale de la formation.*

*Supports à remettre aux apprenants :*



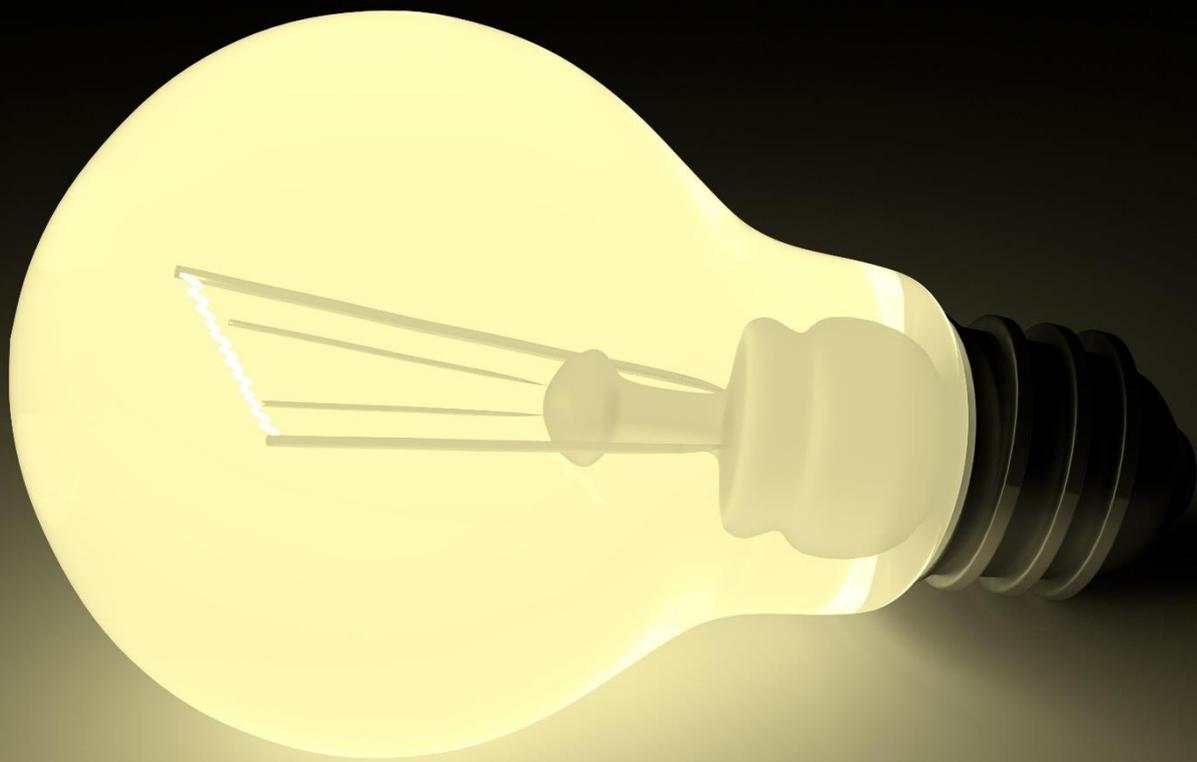
*- Fiche d'évaluation finale de la formation*

## 9. CONCLUSION

*La mobilisation de ressources est un exercice permanent qui détermine la pérennité des actions de l'organisation. Il existe une réelle opportunité de mobilisation de ressources financières à la fois à l'interne qu'à l'externe. Cependant, cette opportunité ne portera ses fruits que si des mesures préalables sont prises et qu'une bonne sensibilisation et communication sont orientées en direction de la population et des « bailleurs ». La Mobilisation de Ressources est une composante cruciale de l'exécution d'un programme. En dépit du fait que les étapes de Mobilisation de Ressources constituent une approche générique pour attirer des ressources, les exigences posées à chaque étape peuvent varier selon les partenaires fournisseurs de ressources spécifiques. Enfin, la mobilisation de ressources ne doit être l'affaire d'une ou de deux personnes plutôt de toute l'équipe exécutive appuyée par le conseil d'administration.*

## 10. REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE

1. *Cahier de participant, Atelier de formation, « La Boîte à outils d'une ONG performante », Bamako, Mali 24 – 28 septembre 2001, USAID – Mali*
2. *Eugène Gonzales, 2002, "Perspective du donateur/investisseur"; atelier sur la mobilisation des ressources, octobre 2002*
3. *FAO, 2015, Guide de synthèse pour la Mobilisation de Ressources, [www.fao.org/contact-us/licence-request](http://www.fao.org/contact-us/licence-request)*
4. *Guide pour l'élaboration d'une stratégie Genre, décembre 2009*



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE,  
DE L'ÉLEVAGE ET DE LA PÊCHE  
RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

- i.
- ii. 03 B P 2900 Cotonou - Bénin
- iii. Tél. (+229) 21301087
- iv. (+229)21300410
- v. [maep.infos@gouv.bj](mailto:maep.infos@gouv.bj)
- vi. [www.agriculture.gouv.bj](http://www.agriculture.gouv.bj)

**Enabel** 

*Lot A1, Quartier Les Cocotiers  
02 BP 8118 Tél. (+229) 21305937  
[representation.benin@enabel.be](mailto:representation.benin@enabel.be)  
Cotonou-Bénin*

*Copyright © 2022 MAEP – BENIN All rights reserved.*