

DPDA Division des
partenariats et
du développement
des affaires



Le renforcement des capacités en mobilisation de ressources au CRDI

Cadre conceptuel et expériences 2003-2008

Janvier 2009

Table des matières

1	Qu'est-ce que le renforcement des capacités en mobilisation de ressources au CRDI ?.....	3
1.1	<i>Raison d'être du programme</i>	3
1.2	<i>Définition de la mobilisation de ressources</i>	4
1.3	<i>Mission et vision</i>	4
1.4	<i>Objectifs</i>	5
2	Qui le CRDI soutient-il ?.....	5
3	En quoi consiste l'approche ?	6
3.1	<i>Principes</i>	6
3.2	<i>Modes de prestation du programme</i>	7
3.3	<i>Formation des formateurs : élargir la portée des activités</i>	10
4	Mise en oeuvre.....	12
	<i>Structure de gestion du programme</i>	12
4.1	<i>Stratégies régionales</i>	12
4.2	<i>Renforcement des stratégies régionales : consultations internes et externes</i>	12
4.3	<i>Partenaires stratégiques</i>	13
4.4	<i>Composantes de base, boucles de rétroaction et apprentissages continus</i>	13
5	Réalisations	14
6	Défis et ajustements.....	17
7	Leçons retenues	18
	ANNEXE I THÉORIE DU CHANGEMENT EN RCMR	20
	ANNEXE II LE RCMR EN CHIFFRES	24
	ANNEXE III ÉVALUATION DES BESOINS	26
	BIBLIOGRAPHIE	29

Sigles

AERC	Consortium pour la recherche économique en Afrique
ANSAB	Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (Népal)
AP	administrateur de programmes
APD	aide publique au développement
CDS	Centre for Development Services (Égypte)
CERAPE	Centre d'études et de recherche sur les analyses et les politiques économiques (Congo)
D.Net	Development Research Network (Bangladesh)
DPDA	Division des partenariats et du développement des affaires
FAA	Forum annuel sur l'apprentissage
FDF	formation des formateurs
GKP	Alliance mondiale pour le savoir
KADO	Karakoram Area Development Organization (Pakistan)
MR	mobilisation de ressources
ONG	organisation non gouvernementale
RCMR	renforcement des capacités en mobilisation de ressources
RDS	Red de Desarrollo Sostenible (Honduras)
ROCARÉ	Réseau ouest et centre africain de recherches en éducation
SAFRG	South Asian Fund Raising Group (Inde)
WIEGO	Women in the Informal Economy; Globalizing and Organizing

1 Qu'est-ce que le renforcement des capacités en mobilisation de ressources au CRDI ?

Le rôle de la Division des partenariats et du développement des affaires (DPDA) du Centre de recherches pour le développement international (CRDI) est de tisser, d'établir et d'entretenir des relations fructueuses avec des bailleurs de fonds et d'autres institutions travaillant au développement à long terme des capacités de recherche du Sud. Forts d'une expérience significative en développement des partenariats et en mobilisation des ressources pour le compte du CRDI, le personnel et la haute direction du Centre ont invité la DPDA à contribuer davantage au renforcement des capacités en mobilisation de fonds des partenaires de recherche du CRDI.

Le projet Renforcement des capacités en mobilisation de ressources ([RCMR](#), no CRDI 102564) a donc débuté en 2003 par un atelier pilote donné à Bangkok, en Thaïlande, et le lancement officiel a eu lieu en 2004. L'objectif global du projet est de fournir une aide ciblée, opportune et pertinente en renforcement des capacités de mobilisation de ressources aux partenaires par l'intermédiaire de formation, d'assistance technique et d'encadrement.

1.1 Raison d'être du programme

La viabilité financière est la pierre angulaire de toute organisation en santé, y compris les organisations de recherche pour le développement. Pour de nombreux partenaires de recherche du CRDI cependant, un certain nombre de facteurs rendent leur situation financière difficile. Le fait qu'une organisation dépende de bailleurs de fonds pour financer ses projets mine sa viabilité, sans compter l'influence que ces derniers exercent sur les priorités de recherche de l'organisation. Puisque la plupart des bailleurs de fonds financent habituellement un projet à la fois, les organisations de recherche en développement ont de la difficulté à prévoir le financement de base qui leur sera octroyé à longue échéance. Par le fait même, cela nuit à leur capacité d'établir des programmes de recherche à long terme, car elles sont trop occupées par diverses recherches « ponctuelles » dont les sujets sont plus ou moins déterminés par les organismes subventionnaires. Assurer un financement adéquat pour la recherche en développement peut se révéler un défi de taille, même dans les situations les plus favorables. À cause des changements récemment apportés aux modes de distribution de l'Aide publique au développement (APD), certaines régions du monde en développement sont beaucoup moins favorisées que d'autres. En effet, de nombreux partenaires de recherche du CRDI ne peuvent plus compter sur leurs sources habituelles de financement, rendant ainsi leur situation beaucoup plus précaire qu'auparavant.

Par conséquent, il est nécessaire de renforcer les capacités des organisations à cet égard et de réorienter les stratégies de mobilisation de ressources (MR) afin qu'elles obtiennent des fonds d'une plus grande diversité de sources publiques et privées aux échelles locale, régionale et nationale en employant des techniques novatrices d'établissement de partenariats et de mobilisation de fonds. À l'heure actuelle, l'avenir des organisations partenaires une fois un projet achevé tient très peu de place dans les plans de mise en oeuvre des projets. Les bailleurs de fonds internationaux oublient souvent d'établir des mesures qui assureront la viabilité financière à long terme des organisations qu'ils financent.

Compte tenu de ces réalités, le CRDI a constaté que ses partenaires de recherche souhaitent ardemment renforcer leurs capacités en mobilisation de ressources, mais, comme on pouvait s'y attendre, l'offre de services pour combler ces besoins fait défaut sur le marché. La plupart des approches et des méthodes enseignées par les consultants privés en mobilisation de ressources ont été élaborées pour des organismes du Nord sans compter le fait que ces techniques ne sont pas adaptées au travail et aux produits des réseaux et des organisations de recherche en développement. C'est pourquoi le projet RCMR a été lancé pour répondre aux exigences particulières des organisations et des réseaux de recherche en développement du Sud.

1.2 Définition de la mobilisation de ressources

Même si on ne fait pas toujours la distinction entre la mobilisation de ressources et la mobilisation de fonds, il s'agit de concepts bien différents. En effet, la première ratisse beaucoup plus large que la deuxième puisqu'il faut préciser, de prime abord, que les ressources peuvent être financières ou non. Bien que la mobilisation de fonds occupe une grande place dans un processus de mobilisation de ressources, on s'efforce également de mobiliser d'autres types de ressources, par exemple des ressources humaines et physiques. Pour la DPDA, la viabilité financière ne renvoie pas uniquement à la capacité d'amasser de l'argent, mais à la capacité d'un organisme d'élaborer des stratégies participant à son progrès et à l'amélioration de ses relations avec ses contributeurs et ses supporteurs. La mobilisation des ressources comprend l'utilisation efficace des ressources non financières (p. ex. le personnel, le conseil d'administration, les bénévoles, le réseau des membres, les partenaires stratégiques, les médias et la réputation de l'organisme) afin d'accroître la visibilité de l'organisation et de mobiliser divers types de ressources, y compris des ressources financières, de divers contributeurs (à l'échelle locale et dans le secteur privé) ainsi que des contributions en nature. À titre d'exemple, la mobilisation de ressources pour l'organisme Venture for Fund Raising, un collaborateur du programme, consiste en « un processus stratégique ancré dans la gestion organisationnelle, étayé par des mesures créatives de communication et d'enrichissantes relations avec les intervenants » [traduction libre] (Venture, 2009, p. 3) et renvoie au fait de cultiver des liens amicaux plutôt qu'à la mobilisation de fonds (Venture, 2005, p. 2). En bref, le RCMR, ce n'est pas qu'aider les partenaires à amasser des fonds, c'est bien plus encore.

Pour la DPDA, le projet constitue le point d'insertion dans un processus de développement organisationnel. « La MR s'appuie sur la planification stratégique, les stratégies de communication et les pratiques de gestion établies tout en les renforçant » [traduction libre] (DPDA, Stratégie régionale de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MOAN)).

Bien que les changements soient souvent motivés par une crise financière, la nature des mesures qu'il est nécessaire d'adopter pour favoriser la viabilité financière fait en sorte que les avantages qu'en tire l'organisme peuvent être plus considérables que prévu. Comme on l'a mentionné, la MR est un concept holistique comprenant la mobilisation de fonds ainsi que tous les éléments qui y contribuent. Pour mettre en oeuvre un processus de MR, les organisations doivent prendre en considération les points suivants lorsque vient le temps de discuter, de planifier et de prendre des décisions :

- analyse de la vision, de la mission et de la situation de l'organisation afin de bien déterminer sa position sur le marché ou son créneau;
- détermination des besoins en matière d'expansion des ressources et des objectifs à atteindre;
- élargissement des groupes d'intervenants;
- élaboration d'une stratégie de communication énonçant les messages clés à véhiculer et les publics cibles;
- sélection des méthodes et des techniques de mobilisation de fonds appropriées (cette stratégie permet de constituer un groupe permanent et diversifié de bailleurs de fonds).

Il va de soi qu'en invitant la direction et le personnel à réfléchir aux points de différenciation entre leur organisation et les autres et à entreprendre des activités liées à la viabilité financière organisationnelle, le rendement et les capacités organisationnelles s'en trouveront renforcés (DPDA, Burley, 2006 et Généreux, 2008), et de surcroît, l'organisation sera davantage en mesure de remplir son mandat.

1.3 Mission et vision

Le projet RCMR envisage un milieu de la recherche pour le développement qui soit capable d'avoir accès à une variété de sources de financement et à d'autres ressources pour assurer sa viabilité financière et produire les connaissances nécessaires pour relever les défis qui se posent.

La mission du RCMR consiste à renforcer la capacité des organisations engagées dans des activités de recherche pour le développement à mobiliser des ressources de manière à les aider à établir et à gérer leurs propres programmes de recherche.

1.4 Objectifs

Comme en fait état la proposition originale de la DPDA présentée aux responsables du Fonds de planification à long terme (2004) du CRDI, le mandat du projet RCMR est le suivant :

Fournir des services de formation et de consultation visant à faciliter le renforcement des capacités en mobilisation de ressources des partenaires de recherche du CRDI (y compris les réseaux) à divers échelons et échelles [traduction libre].

Afin de remplir son mandat, les responsables du projet ont énoncé les objectifs spécifiques suivants :

- Rechercher, perfectionner, élaborer et mettre à l'essai des outils de formation qui répondent davantage aux besoins de formation et de renforcement des capacités des partenaires de recherche du CRDI;
- Renforcer les capacités en mobilisation de ressources et l'ensemble des compétences des partenaires de recherche du CRDI en liant la planification stratégique organisationnelle à la mobilisation de ressources et en fournissant une assistance technique et une formation en mobilisation de fonds;
- Promouvoir le développement d'une expertise en mobilisation de ressources chez les partenaires de recherche du CRDI;
- Tirer des leçons du secteur de la mobilisation de ressources et l'influencer en comblant le mieux possible les besoins de la communauté des chercheurs et ses réseaux connexes dans le Sud;
- Tirer des leçons des activités de formation et des services consultatifs afin d'en faire profiter l'ensemble du programme et faire connaître les nouvelles fonctions de la DPDA au sein de la Direction générale des programmes et des partenariats.

Un autre objectif est lié à la manière dont le RCMR devrait influencer sur les administrateurs de programmes (AP) du CRDI ainsi que sur la manière dont le CRDI administre ses projets de recherche. On espère également que cette initiative permettra d'avoir une certaine influence sur la manière dont le Centre conçoit la mobilisation de ressources et l'importance qu'il lui accorde. L'objectif principal du projet est de faire en sorte que les activités de renforcement des capacités soient intégrées aux projets de recherche en tant que mesures normales de soutien offertes aux partenaires de recherche. Ce dernier objectif n'a pas été mentionné dans la proposition originale présentée aux responsables du Fonds de planification à long terme, mais il a été cité dans le guide de suivi de 2005.

2 Qui le CRDI soutient-il ?

Le projet RCMR constitue un outil de soutien au renforcement des capacités offert par la DPDA aux partenaires de recherche du CRDI afin de les aider à améliorer leur viabilité financière. Comme le soutien est accordé aux partenaires dont les activités s'inscrivent dans les domaines de programme du CRDI¹, la DPDA consulte les administrateurs de programmes du CRDI avant d'accorder un soutien à un partenaire en particulier.

¹ Par exemple, les partenaires de PRE, de EEPSEA, de MIMAP, de Pan Asie, de PSE, de SECRTS, de PURE, d'UDB, de SISERA, d'ACACIA, de CEC, de GES, d'EGRN, de MCP et de telecentre.org ont assisté aux ateliers de RCMR.

En plus de renforcer les capacités de MR d'organisations de recherche, le projet RCMR a cherché à renforcer les capacités de formation dans ce domaine.. Au départ, cette initiative devait être menée par l'entremise de consultants régionaux qui ont été indispensables à la mise en oeuvre du programme. La DPDA a choisi de déléguer une partie de ses tâches à des organisations animées par des préoccupations semblables, tel Venture for Fund Raising des Philippines. En transférant ses responsabilités d'organisation, d'animation, de mise en oeuvre et de suivi aux consultants régionaux, la DPDA a contribué au développement d'une expertise locale en mobilisation de ressources orientée vers des préoccupations de recherches en développement là où une telle expertise était quasi inexistante. (Voir encadré 1).

En 2007, afin d'élargir la portée du projet, la DPDA a lancé des ateliers de formation des formateurs (FDF) en RCMR afin d'accroître le nombre de fournisseurs de services compétents en mobilisation de ressources pour la recherche en développement dans le Sud.

3 En quoi consiste l'approche ?

3.1 Principes

Voici les principes sur lesquels s'appuie l'approche de RCMR :

- *Réциpiendaires du CRDI* : Une aide est accordée aux partenaires de recherche du CRDI² qui, selon les administrateurs de programmes, ont besoin d'un appui sur les aspects stratégiques et de financement pour atteindre leur but de viabilité à long terme.
- *Adéquation* : Les objectifs, les activités et les résultats proposés doivent concorder avec les objectifs du projet tels qu'énoncés à la section 1.4 ci-dessus.
- *Appui sur mesure* : Les interventions (ou les activités) de RCMR sont adaptées aux besoins particuliers des partenaires du CRDI. Étant donné la diversité d'organisations et de réseaux qui collaborent avec le CRDI, les responsables procèdent à des évaluations de leurs besoins avant d'offrir tout atelier ou service consultatif afin de proposer le bon type de soutien.
- *Flexibilité* : Selon les besoins du partenaire, le programme peut prendre diverses formes : ateliers, services consultatifs, mini subventions, encadrement, etc. De plus, la DPDA peut financer d'autres types d'activités de soutien si elle le juge nécessaire. La durée varie pour s'adapter à la capacité des partenaires.

Venture for Fund Raising

Depuis 2003, la DPDA collabore avec l'organisation Venture for Fund Raising, partenaire clé en RCMR. Ce partenariat est bénéfique pour les deux parties puisque Venture for Fund Raising offre de la formation en mobilisation de fonds depuis des années tandis que la DPDA en connaît beaucoup sur les besoins particuliers des organisations et des réseaux de recherche en développement.

Les deux organisations sont donc parvenues à combler un écart et à établir un créneau dans le domaine de la MR. D'abord élaborés pour répondre aux besoins des partenaires asiatiques du CRDI, les outils et les modules de formation préparés en collaboration par ces deux organisations aux visées similaires ont été adaptés et utilisés dans d'autres régions.

ANSAB – Appropriation du renforcement des capacités en MR

L'organisme ANSAB a pris conscience qu'elle se devait d'adopter une solide stratégie de MR si elle voulait demeurer viable. En 2006, l'organisme a donc mis en oeuvre le *Mini Challenge Project* en matière de RCMR financé par le CRDI. Le projet était axé sur les aspects suivants : le renforcement des capacités du personnel de l'ANSAB en mobilisation des ressources, l'élaboration d'une approche systémique en matière de MR et l'établissement de mesures novatrices au sein de l'organisation et l'encouragement global à l'innovation. Afin d'aider le personnel à organiser une séance efficace d'orientation en MR, un deuxième atelier à l'interne a été organisé en juin 2006. En juillet, un expert en MR reconnu à l'échelle internationale, affilié à Venture for Fund Raising, a animé un atelier en mobilisation des ressources et en synergie de groupe, ce qui a permis de relever les possibilités et les outils en matière de MR ainsi que les rôles et les responsabilités du personnel de l'ANSAB dans ce domaine. (Adhikari, 2008)

² Toutefois, les formateurs et les consultants formés en RCMR ne sont pas des partenaires de recherche du CRDI.

- *Adaptation selon la région* : En s'appuyant sur le travail des agents de la DPDA répartis dans les cinq bureaux régionaux du CRDI (BRASI, BRAFO, BREMO, BRASU et BRACO), le projet a adopté des stratégies locales conçues en étroite collaboration avec le personnel de programme de ses bureaux régionaux ainsi qu'avec celui du siège social du CRDI. Ces stratégies tiennent compte des différents contextes de financement, du développement économique de la région, des structures organisationnelles et de gouvernance des partenaires de recherche et de la capacité du bureau régional d'entreprendre des activités de RCMR.
- *Motivation organisationnelle* : Pour que les activités soient concluantes, les membres de l'organisation en question, les AP et la DPDA évaluent conjointement l'état de préparation de l'organisation et la motivation des dirigeants de l'organisation (p. ex. le directeur exécutif) puisqu'ils sont les mieux placés pour encourager les comportements favorables aux changements et faciliter les processus connexes. Il est habituellement difficile d'opérer des changements sans le soutien des dirigeants.
- *Appropriation et participation* : Puisqu'il s'agit d'une approche flexible, régionale et adaptée aux besoins de l'organisation exigeant également la participation de ses dirigeants, le RCMR peut facilement être adopté par le client qui fera siennes les responsabilités découlant des principaux résultats et des activités clés. Les interventions sont conçues en collaboration dans une optique d'apprentissage pragmatique. De plus, les dirigeants sont invités à faire participer leur personnel au changement afin de générer un sentiment d'appropriation collectif.

3.2 Modes de prestation du programme

Des ateliers de formation, de petites subventions sur base compétitive et des appuis conseils ont été les modes de prestation privilégiés de ce projet:

Ateliers

Les ateliers de formation sont considérés comme les principaux points d'insertion du programme. Jusqu'à maintenant, la DPDA a organisé ou financé 21 ateliers en mobilisation des ressources (y compris trois ateliers pilotes) auxquels ont participé plus de 230 institutions et 340 personnes. Ces ateliers ont été offerts dans toutes les régions dans lesquelles le CRDI mène des activités. Sur le plan des dépenses, 48 % de l'ensemble des fonds de RCMR (environ 900 000 \$) a servi au financement des ateliers et à des dépenses connexes.³

Pour qu'un atelier soit efficace, la DPDA a insisté sur les éléments suivants :

- Engagement au sommet de l'organisation : les membres de la haute direction des organisations chargés de la planification stratégique à l'échelle de l'organisation ou du programme et ceux chargés des partenariats doivent participer à l'atelier;
- Bonne appréciation des besoins: l'atelier doit se fonder sur les résultats des évaluations précises et minutieuses des besoins de l'organisation et tirer parti des outils de formation et du matériel pédagogique adapté au contexte particulier de l'organisation de recherche;⁴
- Culture d'évaluation : il est nécessaire de mener un suivi et une évaluation après la formation à l'intention des formateurs et des apprenants. Les premiers doivent évaluer l'efficacité de l'atelier afin de déterminer leurs forces et leurs faiblesses et de prendre les mesures correctives qui s'imposent. Les seconds doivent réfléchir aux changements qui influenceront sur la stabilité financière de leur organisation, déterminer les facteurs qui participent à la mobilisation de ressources et ceux qui y nuisent et réévaluer leurs besoins d'apprentissage (DPDA, 2004).

Bien que les sujets de chaque atelier varient, voici un exemple des objectifs énoncés dans le cadre de l'atelier SEED mené par Venture for Fund Raising à Colombo, au Sri Lanka, en février 2006.

³ Données en date de septembre 2008.

⁴ Voir l'annexe II pour un exemple d'évaluation des besoins de formation

L'atelier de mobilisation de ressources avait pour but d'amener les participants à :

- définir la MR comme processus de gestion englobant la gestion organisationnelle, les communications et l'établissement de relations fructueuses;
- déterminer ou confirmer les besoins en matière de ressources en s'appuyant sur un échéancier;
- déterminer un ensemble plus vaste d'intervenants potentiels et apprendre à nouer des liens avec des bailleurs de fonds;
- cerner les tendances du domaine influant sur les ressources de l'organisation;
- évaluer leur capacité de mettre en oeuvre diverses activités de mobilisation de ressources;
- élaborer un plan de communications (définir des objectifs de communications, les publics cibles, les messages clés et les médias appropriés pour les véhiculer);
- mettre en pratique des compétences de négociation durant les réunions avec les bailleurs de fonds;
- améliorer leurs compétences en rédaction de propositions;
- mettre en pratique des compétences de planification en élaborant un plan de MR stratégique, réaliste et bien structuré;
- constituer l'équipe adéquate pour mener les activités nécessaires à la mise en oeuvre et au suivi du plan de MR.

Tableau 1 : Ateliers de RCMR

Atelier	Lieu	Dates	Partenaires du CRDI
Atelier pilote 1	Bangkok (Thaïlande)	Janvier 2003	Pan Asie, UDB, GCRN, MIMAP et EEPSEA
Atelier pilote 2	Vientiane (Laos)	Mars 2003	TIC-D
Atelier pilote 3	Lima (Pérou)	Novembre 2003	PURE
Mbodiène	Mbodiène (Sénégal)	Mai 2004	Tous les partenaires
Lead-Pakistan	Islamabad (Pakistan)	Septembre/ octobre 2004	Partenaires pakistanais
Forêts modèles	La Chine/Indonésie	Septembre/2004 décembre/2004	Réseau international des forêts modèles
CEC	Ottawa (Canada)	Février 2005	Partenaires CEC
GES	Sénégal	Mars 2005	Partenaires d'Afrique subsaharienne GES
MAPPA	Inde	Avril 2005	MAPPA
Colombo	Colombo (Sri Lanka)	Mai 2005	Tous les partenaires d'Asie
SIMA	Tanzanie	Novembre 2005	ÉcoSanté
Saly	Saly (Sénégal)	Novembre 2005	Tous les partenaires d'Afrique de l'Ouest
Plantes médicinales	Nairobi (Kenya)	Décembre 2005	UDB
SEED	Colombo (Sri Lanka)	Février 2006	PRE, UDB
Global Knowledge partnerships	Colombo (Sri Lanka)	Mai 2006	Pan Asie
Formation des formateurs 1	Caire (Égypte)	Mars 2007	Formateurs de la région MOAN
Formation des formateurs 2	Dakar (Sénégal)	Juillet 2007	Formateurs d'Afrique de l'Ouest
EEPSEA	Bangkok (Thaïlande)	Octobre 2007	EEPSEA
Rédaction Études de cas (Asie)	Goa (Inde)	Novembre 2007	Anciens participants du projet
Telecentre.org	Bangkok (Thaïlande)	Avril 2008	Telecentre.org
Jordanie	Jordanie	Mai 2008	Partenaires de la région MOAN

Soutien au renforcement des capacités institutionnelles

Micro-subventions

On a constaté très vite les avantages d'accorder un financement supplémentaire aux institutions à la suite d'un atelier. Nos mini-subventions (de 5 000 à 20 000 \$) étaient offertes suite à un appel de propositions aux organisations participantes pour mettre en œuvre rapidement les stratégies élaborées au cours de l'atelier⁵. L'éventail des possibilités de financement est varié :

- une formation et soutien à l'interne visant l'élaboration d'une stratégie de MR;
- des études sur les opportunités de financement;
- un appui pour développer un plan stratégique, de communication ou de mobilisation de ressources;
- un appui pour étudier la faisabilité de forme de collecte de fonds alternatives (ex. : fonds de capitalisation).

Les agents de la DPDA ont observé que la prestation de telles subventions a été dans plusieurs cas un levier contribuant à l'application des nouvelles connaissances et à la motivation des organisations à penser de manière plus stratégique à la mobilisation de ressources.

Appuis conseils

Quelques 25 organisations et réseaux ont bénéficié de services d'experts⁶. Les budgets sont d'environ 20 000 \$ et couvrent une période de 6 à 12 mois. En règle générale, le CRDI ou son partenaire embauche un consultant pour offrir soutien et conseils à l'organisation au fur et à mesure qu'elle élabore et met en œuvre ses plans stratégiques, de communication ou de MR. L'accompagnement par le consultant auprès de la haute direction vise à introduire des améliorations dans l'organisation pour augmenter sa capacité à capter des ressources. Vues les spécificités de chaque organisation appuyée, les services sont conçus en fonction des capacités de départ de l'organisation et des objectifs à atteindre. Voici quelques exemples d'appuis conseils offerts antérieurement (tirés de DPDA, Burley, 2006 et Généreux, 2008) :

ROCARE

Le Réseau ouest et centre-africain de la recherche en éducation (ROCARE) est un réseau récipiendaire de fonds CRDI depuis de nombreuses années. Suite à un atelier de formation en 2004, un financement dédié à des efforts de mobilisation des ressources leur a été accordé pour :

- décentraliser la capacité de MR (du coordonnateur de réseau vers les coordonnateurs nationaux) pour ainsi accroître les capacités de gestion à l'échelle nationale;
- élaborer et mettre en œuvre un plan d'affaires, un plan stratégique quinquennal, une stratégie de communication et un plan de MR;

Ces efforts ont permis d'approcher d'autres bailleurs de fonds et de diversifier leur source de financement. Par la suite, un autre appui a pris la forme d'une étude de faisabilité pour la création d'un fonds de dotation, forme moins courante de collecte de fonds en Afrique de l'Ouest.

⁵ Ce mode de prestation a été employé au cours des trois ateliers : Saly (novembre 2005), Colombo (février 2006) et Jordanie (mai 2008).

⁶ Le financement de cinq activités a été assuré par le Fonds d'encouragement de la DPDA.

Red de Desarrollo Sostenible en Honduras

Le projet a soutenu l'organisme en finançant une étude sur son historique, ses contributions et son influence sur les politiques publiques afin d'exploiter ces informations dans la stratégie de communication et de mobilisation des ressources.

Parmi les appuis conseils financés, certains combinent expertise et formation. Par exemple, le développement du plan stratégique de la Faculté d'agriculture de l'Université d'Alexandrie en Égypte a inclus, non seulement un appui-conseil mais également deux ateliers de formation (planification et leadership). (DPDA, EL Dabi, 2007).

Projet Chaitanya

La section de l'évaluation du CRDI et le projet RCMR ont offert conjointement une subvention importante (100 000 \$) à Chaitanya, un organisme indien regroupant diverses organisations non gouvernementales (ONG) investies dans le développement communautaire. À travers cet appui, les responsables du projet ont amélioré leurs compétences en mobilisation de ressources et mené à bien de nombreux projets à cet égard⁷. Leurs efforts portent maintenant sur la démultiplication de leur expertise par l'organisation d'ateliers de formation pour leurs partenaires communautaires.

Mentorat

Le suivi par les agents de partenariats est un mode de prestation plutôt informel de mobilisation de ressources. En leur fournissant des conseils et des mots d'encouragement, en amenant les partenaires à explorer d'autres pistes de financement, l'agent de la DPDA est un facteur d'influence. Par exemple, l'ancien directeur exécutif du ROCARE a remarqué que bien que les représentants du réseau aient assisté aux ateliers de RCMR et comprenaient les nombreuses stratégies élaborées, l'encadrement de l'agent de partenariats les aidait beaucoup à mettre en oeuvre ces stratégies (Touré, 13 juin 2008).

Bourses de participation

Il existe plusieurs opportunités de formation continue et de réseautage dans le domaine de la philanthropie. Des bourses ont été octroyées à certains partenaires pour participer à de tels événements. Des fonds ont été octroyés à un partenaire du Honduras pour permettre à son personnel de suivre un cours sur la mobilisation de fonds offert par l'Université de Manchester. Le South Asian Fund Raising Group a offert des bourses à 10 partenaires du CRDI afin qu'ils assurent une présence au 18^e Atelier sur la mobilisation de fonds en Asie, qui a eu lieu à Agra en août 2008, ainsi qu'à quatre membres du réseau Telecentre.org pour qu'ils participent au Congrès sur la mobilisation de fonds en Afrique de l'Est, qui a eu lieu à Mombasa en novembre 2008.

3.3 Formation des formateurs

En 2007, prenant conscience qu'une masse critique de formateurs et de consultants en MR était inexistante dans quelques régions, les agents du projet RCRM a lancé des initiatives de formation des formateurs (FDF) afin d'augmenter l'intérêt de professionnels aux questions de mobilisation des ressources et de stimuler l'offre d'expertise locale.

Les résultats escomptés de ces efforts étaient les suivants :

- accroître le nombre de formateurs et de personnes ressources en RCMR qui connaissent bien les difficultés que doivent affronter les organisations de développement et de recherche;
- accroître le nombre de formations offertes par ces formateurs aux organisations œuvrant dans le domaine du développement.

Des études d'identification de formateurs potentiels ont été menées en Asie, en Afrique de l'Est et de l'Ouest et au Moyen Orient.

⁷ Veuillez consulter les pages Web suivantes : <http://www.chaitanyaindia.org/html/home.html> et <http://www.chaitanyaindia.org/html/home.html>

Un premier atelier de formation de formateurs a été organisé en tant qu'activité pilote au Caire, en Égypte, du 12 au 14 mars 2007. Un atelier du même genre a par la suite été organisé en Afrique de l'Ouest, à Dakar, au Sénégal, en juillet 2007. Suite à ces formations, les agents de partenariat ont pu faire appel à ces professionnels sensibilisés à l'approche de RCRM.

En Asie, plutôt que d'organiser des ateliers de FDF, le personnel régional de la DPDA a opté pour une approche d'encadrement des meilleurs formateurs dans un domaine ciblé. Ces formateurs ont donc pu approfondir leurs connaissances sur la MR pour le secteur de la recherche en développement ainsi que sur l'approche particulière du CRDI en la matière (DPDA, Chiam et Hay, 2007).

Cette approche a permis d'identifier de nouveaux collaborateurs pour le projet. Par exemple, le Centre for Development Services (CDS) a assisté à un atelier de FDF au Caire et a ensuite été recruté par le CRDI en tant que consultant pour fournir un accompagnement à la Faculté d'agriculture de l'Université d'Alexandrie. Le CDS a par la suite animé un atelier en Jordanie, en mai 2008 et géré, pour le projet, 3 mini-subventions..

En Afrique de l'Ouest, un formateur chevronné a assisté au premier atelier au Caire pour ensuite animer un atelier de formation de formateurs à Dakar. En collaboration avec un autre participant, il a rédigé un document sur les pratiques philanthropiques institutionnelles qui a par la suite été présenté à l'International Society for Third Sector Research Association (Barcelone, juillet 2008⁸). Depuis lors, ces deux personnes poursuivent leur travail de consultation pour le compte du CRDI.

Le module de formation a été adapté par un professeur de gestion financière de l'Université Cheik Anta Diop au Sénégal. Ce module fait partie d'un programme de maîtrise en gouvernance et recherche universitaire offert en ligne par la Faculté de gestion et d'économie de l'Université. De plus, deux autres économistes qui ont participé à la formation poursuivent leur travail de formateurs et de mentors auprès du CRDI; pour d'autres, ils élaborent des stratégies de MR et des plans de communications.

En Inde, le fondateur de l'organisme South Asian Fund Raising Group (SAFRG) a participé à l'atelier de formation pour les partenaires d'un réseau de chercheurs en économie de l'environnement (EEPSEA) à Bangkok, en octobre 2007 et a par la suite animé un atelier sur Telecentre.org (Bangkok, avril 2008). Enfin, plusieurs participants ayant produit des études de cas en MR ont été invités à participer à une réunion-débat dans le cadre de l'atelier du South Asian Fund Raising Group (Agra, Inde, août 2008), offrant ainsi un rayonnement du projet auprès d'audiences diversifiées.

⁸ En collaboration avec Trust Africa.

Mise en œuvre

Structure de gestion du programme

Conformément aux lignes directrices du CRDI, le programme est administré d'une manière collégiale, et les administrateurs de programme et de partenariats participent aux premières étapes de la mise en œuvre de l'activité du partenaire de recherche. Ces administrateurs veillent à l'harmonisation des activités de renforcement des capacités avec les priorités du CRDI et les besoins des partenaires. En faisant participer les AP au processus, la DPDA contribue au renforcement des compétences en MR dans l'ensemble du Centre. De plus, cette façon de faire met en relief le lien entre la viabilité organisationnelle et financière des partenaires de recherche du CRDI et leur capacité de mener des recherches pertinentes au regard des politiques.. Certains programmes se sont montrés intéressés en fournissant des ressources financières et en prenant des engagements importants pour organiser des ateliers (p. ex. EAPSEE).

4.1 Stratégies régionales

Les stratégies régionales sont élaborées selon les résultats de consultations internes et externes. On consulte les directeurs régionaux et les AP afin de déterminer les priorités de RCMR, plus précisément les partenaires qui nécessitent du soutien et le type d'aide qu'on leur offrira. On élabore également des stratégies qui sont le mieux adaptées aux réalités locales de MR (voir ci-dessous). Elles varient donc considérablement d'une région à l'autre sur le plan des modes et du contenu de la formation⁹.

Grâce à ses bureaux régionaux, le CRDI assure une présence partout dans le monde en développement, il a donc été possible de doter le projet d'une structure de gestion décentralisée.

4.2 Stratégies régionales : différenciation

Asie : Les deux agentes de la DPDA en Asie (basées à Delhi et à Singapour), ont été très actives depuis le premier atelier pilote donné en 2003. Tel qu'indiqué dans la figure 4 (annexe I), près de la moitié (49 %) de toutes les dépenses du programme ont servi à financer des activités en Asie. La présence d'organismes chevronnés sur le plan de la formation (p. ex. Venture for Fund Raising) a favorisé une organisation rapide d'ateliers.. À partir de 2007, la stratégie visait à : 1) constituer un ensemble de formateurs en MR qui veillera à l'application de la stratégie de RCMR en Asie; 2) tirer parti des réalisations de la première phase du programme mené en Asie et de l'apprentissage des personnes formées antérieurement; et 3) répondre aux demandes des responsables des divers programmes afin d'améliorer les capacités organisationnelles en MR de leurs partenaires de recherche par divers modes de prestation (DPDA, Chiam et Kelpin, 2007).

Afrique de l'Est : Les services consultatifs sont le mode de prestation le plus utilisé dans cette région; on a surtout cherché à approfondir les interventions plutôt qu'à les étendre. L'agent régional de la DPDA a octroyé les ressources du programme à quelques partenaires clés, dont la plupart bénéficiaient également de fonds provenant du programme de renforcement des capacités institutionnelles du CRDI.

Moyen-Orient et Afrique du Nord : Les activités de RCMR n'ont été entreprises qu'en 2006, après avoir procédé à une évaluation des besoins des universités, des ONG, des cellules de réflexion et des instituts nationaux. Jusqu'à maintenant, une FDF, un atelier s'adressant à tous les partenaires (suivi par la distribution de mini subventions) et deux séances de services consultatifs (offertes à l'Université d'Alexandrie et à l'Association yéménite d'agriculture durable) ont été offerts.

Afrique de l'Ouest : Le premier atelier a été organisé à Mbodiène, au Sénégal, en mai 2004. L'approche adoptée est flexible : six ateliers ont été organisés et financés par le CRDI, neuf mini subventions et des services consultatifs ont été offerts et une communauté virtuelle sur la mobilisation de ressources a été établie. De plus, on a financé l'élaboration d'un module de MR qui sera intégré à un programme de gouvernance et de recherche universitaire offert en ligne par la Faculté de gestion et d'économie de l'Université Cheik Anta Diop au Sénégal.

Amérique latine et Caraïbe : À l'exception du projet pilote qui a lieu à Lima en 2003, l'approche qu'a adoptée l'Amérique latine est entièrement fondée sur les services consultatifs. Un certain nombre d'institutions sont financées par l'intermédiaire du projet RCMR. Un plus faible volume d'activités dans cette région s'explique par le fait qu'un agent de partenariat n'est affecté au bureau régional et que l'appui se fait depuis Ottawa.

4.3 Partenaires stratégiques

La DPDA doit beaucoup aux services des consultants en ce qui a trait à la prestation du projet RCMR. Certaines de ces relations ont évolué pour devenir ce que l'on pourrait appeler des partenariats stratégiques qui sont bénéfiques autant pour la DPDA que pour les consultants. Les relations avec Venture for Fund Raising en Asie et le Centre for Development Services (CDS) au Moyen-Orient sont d'excellents exemples de ce type de relations avantageuses. Il arrive aussi que des formateurs particuliers influent sur le programme. Parmi ceux-ci, nous pouvons citer à titre d'exemple Rhonda Douglas qui a contribué à l'élaboration d'une architecture de formation à l'intention des formateurs. Elle a également joué un rôle important dans l'élaboration du plan stratégique du Consortium pour la recherche économique en Afrique (AERC) et continue à faire connaître l'organisme Women in the Informal Economy: Globalizing and Organizing (WIEGO).

4.4 Composantes de base, boucles de rétroaction et apprentissages continus

La DPDA dispose d'un certain nombre de mécanismes et d'outils pour l'aider à planifier des activités, à suivre des résultats, à tirer des leçons de ses expériences, à tirer profit de ses réussites et à renforcer ses connaissances et son expertise :

Connaître le domaine des organisations partenaires : Puisque le projet offre des services adaptés aux organisations partenaires, les agents de la DPDA doivent connaître à fond l'environnement dans lequel ils travaillent ainsi que les besoins particuliers des organisations. En Asie et en Afrique de l'Ouest, on a procédé à des études afin de mieux appréhender la philanthropie dans ces régions. Des études d'identification des formateurs en mobilisation des ressources ont été menées en Asie, en Afrique de l'Est et de l'Ouest et au Moyen-Orient. Avant de donner des ateliers et d'élaborer les stratégies régionales, des évaluations des besoins sur lesquels s'appuieront les modules et les approches de formation sont exécutées. Les agents de la DPDA assistent également aux ateliers et à des colloques spécialisés afin d'approfondir leurs connaissances du sujet

Suivre les résultats et tirer des leçons des expériences : Puisqu'il s'agit d'une première expérience de renforcement de capacités pour la division, une préoccupation de suivi et d'apprentissage a été imbriquée dans les activités du projet. Un guide de monitoring a été produit et a fourni des balises sur le type d'information à collecter. Par ailleurs, chaque atelier fait l'objet d'évaluation par les participants, des enquêtes post-ateliers ont également été réalisées pour apporter des correctifs sur le contenu. Un certain nombre d'études de cas ont été rédigées par les acteurs eux-mêmes, pour analyser en quoi la mobilisation des ressources et le projet ont influé sur leur organisation et sa viabilité. Les Forums annuels sur l'apprentissage (FAA) de 2007 et de 2008 de la DPDA ont également été consacrés aux leçons tirées du RCMR.

Capitalisation et complémentarité:

Un des principes directeurs du RCMR est la flexibilité administrative. Cette caractéristique a permis à la DPDA d'adopter une approche axée sur les éléments constitutifs pour développer les capacités. Par exemple, un certain nombre d'organisations partenaires ont profité d'un soutien octroyé dans le cadre de diverses composantes du programme et d'autres sources de financement, au besoin, telles le Fonds d'encouragement de la DPDA, des projets spéciaux (ISP-Nairobi) ou des fonds régionaux. Cette façon de faire a permis à la DPDA d'octroyer un soutien à long terme à un certain nombre de partenaires, leur donnant ainsi la possibilité d'améliorer leurs stratégies de MR au fil du temps. Par exemple, M. Bazika, directeur du Centre d'études et de recherche sur les analyses et les politiques économiques (CERAPE), a assisté à l'atelier de Saly en novembre 2005, ce qui lui a permis d'obtenir une subvention des fonds régionaux en 2006 contribuant ainsi à améliorer la structure de son centre. Une autre subvention a été accordée au CERAPE en 2007 afin de se faire mieux connaître au sein de la communauté des bailleurs de fonds de Brazzaville. En 2008, le Centre s'est appuyé sur son plan stratégique pour demander du financement supplémentaire afin d'embaucher un assistant pour l'aider dans la mise en oeuvre de sa stratégie de MR.

5 Réalisations¹⁰

De 2003 à 2008, près de 2 millions \$ CA ont été dépensés par la DPDA pour financer les activités de RCMR¹¹.

Depuis le lancement de son programme en 2004, quelque 350 personnes provenant de plus de 250 organisations et réseaux partenaires ont participé à un atelier de RCMR. On a financé 28 projets d'appui conseil à 14 instituts de recherche et de 12 réseaux, ce qui représente environ 10 % des organisations ayant participé aux ateliers. Le programme a également contribué au transfert des responsabilités de certains secrétariats du CRDI, soit le Secrétariat du Réseau international de forêts modèles et Bellanet, qui sont devenus des entités indépendantes.

En matière d'allocation, près de la moitié des fonds ont été consacrés au financement des activités en Asie, puis en Afrique de l'Ouest, dans la région Amérique latine et Caraïbes (ALC), en Afrique de l'Est et dans la région MOAN (figure 4), où l'on n'a pas adopté de stratégies de RCMR avant longtemps. On a financé 18 activités en Afrique de l'Ouest, 17 en Asie, 14 dans la région ALC, dix en Afrique de l'Est et trois dans la région MOAN.

Voici en résumé la manière dont les agents du projet ont cherché à atteindre leurs principaux objectifs :

- *Rechercher, perfectionner, élaborer et mettre à l'essai des outils de formation qui répondent davantage aux besoins de formation et de renforcement des capacités des partenaires de recherche du CRDI.*

Comme on l'a observé dans la figure 1 (annexe I), 13 projets de recherche ou de développement ont été menés afin d'améliorer les capacités de la DPDA de répondre aux besoins des partenaires de recherche du CRDI. Comme mentionné plus haut, des études explorant les tendances en matière de philanthropie ont été entreprises en Afrique de l'Ouest et en Asie. Par ailleurs, on a mené une évaluation des besoins dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord afin d'élaborer une stratégie de RCMR adéquate pour cette région. De plus, on a embauché des consultants dont la tâche était d'élaborer une série d'outils pédagogiques, notamment des modules adaptés aux besoins précis de MR des organisations de recherche en développement ainsi qu'un module sur les questions liées à la viabilité des réseaux. Ce ne sont là que quelques

¹⁰ Veuillez consulter l'annexe I; vous y trouverez des graphiques et des figures.

¹¹ Veuillez noter que ce montant ne reflète pas de manière exacte l'ensemble des fonds qui ont été attribués aux activités de RCMR. Il arrive souvent que les fonds alloués aux activités soient divisés entre la DPDA et les autres divisions du Centre. De plus, on demande souvent aux partenaires de recherche de financer une certaine partie des services consultatifs.

exemples des travaux amorcés pour combler des besoins des partenaires de recherche du CRDI.

Des publications sur la MR, s'intéressant à des publics à l'interne comme à l'externe, sont désormais prêtes à être diffusées. En voici quelques exemples : des outils pédagogiques pour les formateurs, un guide de référence élaboré par Venture et des études de cas menées par sept partenaires de recherche qui rendent compte de leur expérience en matière de MR. Tous ces documents seront accessibles sur un site Web public.

- *Renforcer les capacités en mobilisation de ressources et l'ensemble des compétences des partenaires de recherche du CRDI en liant la planification stratégique organisationnelle à la mobilisation de ressources et en fournissant une assistance technique et une formation en mobilisation de fonds.*

Au moyen de divers modes de prestation, le projet RCMR est parvenu à renforcer les compétences en MR des partenaires de recherche du CRDI et à promouvoir le développement d'une telle expertise auprès de ces derniers. Dans le cadre du programme, les responsables mettaient l'accent sur le lien entre la MR à la planification stratégique à l'échelle organisationnelle. Grâce au RCMR, les partenaires connaissent mieux l'environnement dans lequel ils évoluent. Il leur a présenté diverses stratégies de MR afin de diversifier leur base de financement et, dans la plupart des cas, on leur a apporté un soutien financier, technique et même moral pour les accompagner sur le chemin parfois difficile de la viabilité financière.

- *Promouvoir le développement d'une expertise en mobilisation de ressources chez les partenaires de recherche du CRDI.*

Au total, 20 ateliers ont été organisés ou financés par l'intermédiaire du projet RCMR depuis 2004. De ces 20 ateliers, sept étaient destinés aux réseaux de recherche. De plus, 12 réseaux et 16 institutions ont bénéficié des services consultatifs de RCMR adaptés à leurs besoins particuliers.

Voici certains témoignages de nos partenaires qui décrivent bien comment le RCMR les a aidés à renforcer leurs capacités de MR et de développer une nouvelle expertise :

En septembre 2006, un atelier sur les outils et les possibilités de MR s'appuyant sur les exercices de renforcement des capacités a été organisé. On a rédigé l'ébauche finale du plan stratégique de ANSAB et diffusé les stratégies de MR, ce qui a abouti au plan stratégique 2007-2012 de l'ANSAB. De plus, ce plan donnait une grande place au renforcement des ressources humaines affectées à la mobilisation de ressources, à la MR d'un point de vue systémique et à la mise sur pied d'un Centre de ressources. - Shova Adhikari, ANSAB

Un atelier de mobilisation de ressources organisé par le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) en 2003 nous a fait comprendre que nos fonds ne devaient pas uniquement provenir des organismes subventionnaires et à exposer le personnel de Chaitanya à diverses méthodes novatrices de mobilisation de fonds. En tant qu'organisation, nous sommes allés pour la première fois à la rencontre de la population et de nos sympathisants pour leur demander des fonds servant à financer nos activités. En 2003-2004, un certain nombre de mesures ont été mises en branle à cet égard, notamment l'impression de reçus aux fins d'impôt pour récolter des dons des particuliers, des programmes de cotisation des collectivités, des événements culturels regroupant des artistes de premier plan ainsi qu'une initiative d'approche des entreprises (un secteur qui reste toutefois encore à exploiter). – Kalpana Pant, directrice adjointe, Chaitanya.

Lorsque MITRA a entendu parler de l'atelier de formation sur la mobilisation de ressources donné par l'Alliance mondiale pour le savoir (GKP), un forum international financé par le CRDI, l'organisme a décidé que Shalabh et Misha, gestionnaires de programme ayant démontré un fort potentiel d'apprentissage, participeraient à

l'événement. Pendant l'atelier, Shalabh et Misha ont été exposés à diverses tendances émergentes en matière de mobilisation de ressources à l'échelle internationale. À la suite de l'atelier, ils ont pu appliquer leurs apprentissages à l'approche de MITRA. - Shalagh Sahai, directeur fondateur de MITRA.

Au moyen de diverses interventions à l'échelle de l'organisation et des projets et notamment grâce aux initiatives de mobilisation de ressources, KADO a appris que si une organisation est capable de retenir les services des personnes, des ressources et des réseaux appropriés, la moitié de ses problèmes en matière de mobilisation de ressources sont résolus. Les enseignements du CRDI ont également aidé KADO à mieux comprendre en quoi consiste la mobilisation de ressources dans son ensemble. - Ghulam Ali, PDG, KADO et Izhar Ali Hunza, PDG, AKRSP, Gilgit, secteurs du Nord.

Deux directeurs principaux ainsi que les fondateurs de D.Net ont assisté à l'atelier de Colombo en mai 2006; cet atelier les a aidés à formaliser la stratégie de mobilisation de ressources de l'organisation et à intégrer leurs apprentissages. De plus, D.Net a mis sur pied un programme distinct sur la mobilisation de ressources et le développement des partenariats afin de bénéficier de l'attention nécessaire de l'organisation. - Mahmud Hasan, PDG, D.Net.

En plus de démontrer l'influence positive qu'exerce le CRDI sur ses partenaires par l'intermédiaire du RCMR, ces témoignages rendent compte du fait que le succès des initiatives en la matière repose en définitive sur nos partenaires.

- *Tirer des leçons du secteur de la mobilisation de ressources et l'influencer en comblant le mieux possible les besoins de la communauté des chercheurs et ses réseaux connexes dans le Sud.*

Grâce aux partenariats stratégiques établis avec certains consultants provenant de Venture for Fund Raising et le CDS, le CRDI a tiré des leçons du secteur de la mobilisation de ressources et est parvenu à l'influencer afin de mieux combler les besoins particuliers de la communauté des chercheurs en développement¹². Venture for Fund Raising a produit un manuel sur la mobilisation de ressources fondé sur l'utilisation de divers outils pédagogiques élaborés au cours des projets.

En faisant part de ses expériences, le CRDI participe et contribue au secteur de la MR. Par exemple, l'administrateur des partenariats du CRDI en Asie du Sud a animé une discussion-débat sur la mobilisation de ressources pour les causes difficiles lors de l'atelier international sur la mobilisation de fonds en Asie du Sud au cours duquel les études de cas des partenaires cités précédemment étaient présentées.

- *Tirer des leçons des activités de formation et des services consultatifs afin d'en faire profiter l'ensemble du programme et faire connaître les nouvelles fonctions de la DPDA au sein de la Direction générale des programmes et des partenariats.*

Pour veiller à son apprentissage, la DPDA a choisi une approche axée sur l'étude de cas même si elle a également procédé à quelques études de suivi. De nombreux cas ont été répertoriés par écrit par la DPDA et ses partenaires de recherche afin de rendre compte de la richesse des apprentissages acquis au fil des années. Le Forum annuel sur l'apprentissage (FAA) du CRDI a également permis de rendre compte des leçons tirées. Par exemple, les objectifs de 2008 de la DPDA dans le cadre du FAA étaient les suivants :

- réfléchir à la contribution du projet RCMR quant au renforcement des capacités organisationnelles des partenaires de recherche du CRDI;
- relever les principales leçons ayant découlé du programme.

¹² À la suite d'une consultation en RCMR auprès du WIEGO, R. Douglas a accepté un poste à temps partiel auprès de l'organisme afin de poursuivre ses efforts en mobilisation des ressources.

De plus, un site Web sur le RCMR (2009) permet d'accéder à de nombreux documents de formation et les leçons tirées seront accessibles au grand public. Ce site Web permet également de mieux situer le projet par rapport aux initiatives du CRDI en matière de renforcement des capacités.

6 Défis et ajustements

Contraintes de temps : Les agents de la DPDA citent souvent le manque de temps comme un des principaux obstacles à leur travail. Aucun membre du personnel ne travaille à temps plein à ce programme; les efforts déployés pour la réalisation des activités de RCMR dépendent donc du temps que l'on consacre aux autres responsabilités de la Division

- *Manque de formateurs* : Dans l'espoir de surmonter les contraintes de temps, la DPDA a embauché des consultants dont la tâche est d'animer des ateliers et de fournir des services consultatifs. Elle estime toutefois qu'elle manque de formateurs compétents compte tenu du créneau particulier qu'elle occupe pour le compte du CRDI. Pour combler cet écart, la Division a formé quelques formateurs selon ses critères (p. ex. les formateurs de Venture for Fund Raising) et a amorcé son initiative de formation des formateurs (FDF).
- *Suivi et évaluation* : Malheureusement, le suivi des résultats ne s'est pas déroulé sans anicroche. Bien que ce processus s'applique pour chaque activité séparément, les responsables ont eu beaucoup de difficultés à effectuer le suivi systématique des résultats de toutes les activités en raison du manque de temps. De plus, bien qu'on recueille systématiquement des données à l'issue de chacune des activités, les conclusions qui en découlent sont discutables. Bien qu'on puisse dire avec certitude que le RCMR contribue à l'évolution des pratiques, les retombées positives ne peuvent être attribuées au programme. Par conséquent, l'approche par étude de cas a été la plus utilisée pour explorer l'influence du programme sur les changements, ce qui a permis de générer des données qualitatives. On élabore actuellement une évaluation qui sera menée en 2009 afin de documenter les résultats.
- *Adaptation aux nouvelles technologies* : En raison des contraintes de temps, une fois de plus, l'équipe n'a pas su tirer parti des fonctionnalités de mobilisation de fonds et de communication qu'offrent les TIC. Les possibilités qu'offre Internet en matière de mobilisation de ressources sont bien connues, mais cet aspect n'a pas été exploré de manière très approfondie. La DPDA a également eu de la difficulté à tenir à jour un site Web dynamique sur le RCMR. Lorsque le nouveau site Web sera lancé et que les agents de projet auront accès plus facilement aux ressources de formation, on espère qu'ils seront nombreux à offrir du soutien en MR à leurs partenaires à titre d'élément constitutif de l'ensemble d'outils de renforcement des capacités. Lorsque les agents de projet participent aux activités, les mesures de soutien en RCMR pour renforcer les capacités organisationnelles de MR s'en trouvent décuplées.
- *Communication des résultats* : Une communication claire avec les partenaires de recherche est essentielle à une gestion efficace des activités de RCMR. C'est pourquoi la DPDA doit mieux démontrer l'efficacité de la RCMR au CRDI et à un plus vaste public externe. Il est donc nécessaire de mettre en oeuvre une stratégie plus cohérente et plus efficace en matière de communication.
- *Mise en commun des connaissances* : Trouver des exemples précis démontrant la pertinence des activités de RCMR aux partenaires de recherche est un défi continu. D'innombrables cas de réussite valent la peine d'être diffusés à un plus large public. On doit donc communiquer nos résultats en priorité à ceux susceptibles d'influer sur le secteur de la MR.

7 Leçons retenues

Au fil des ans, la DPDA en a beaucoup appris sur le renforcement des capacités en mobilisation de ressources. En ce qui a trait à la coordination des activités, la DPDA peut se targuer d'avoir contribué à l'avancement des aspects suivants :

- le projet RCMR a permis non seulement d'approfondir ses activités, mais d'en faire profiter un plus large public. En effet, on a élaboré de nombreux outils pédagogiques et collaboré avec des centaines de partenaires de recherche dans toutes les régions;
- la DPDA a contribué à la popularité des méthodes de RCMR. Par exemple, les partenaires de recherche se réjouissent à l'idée de participer à des activités de RCMR;
- lorsque les agents de projet collaborent avec des regroupements d'organisations, il semblerait que l'apprentissage et l'échange de renseignements soient plus fructueux lorsque les organisations se ressemblent (p. ex. des ONG de la même importance et tous les instituts de recherche) et lorsqu'elles sont situées dans des régions similaires. De plus, la DPDA a su mettre en oeuvre des stratégies flexibles répondant aux besoins particuliers des partenaires de recherche (voir l'annexe II pour un exemple d'évaluation des besoins de formation).

Pour garantir l'efficacité de la prestation des ateliers, l'expérience de la DPDA a révélé que les organisations devraient :

- obtenir la coopération des hauts dirigeants responsables de l'organisation ou du programme, puisqu'ils sont les mieux placés pour enclencher des changements globaux;
- planifier un suivi et une évaluation post-formation s'adressant autant aux formateurs qu'aux apprenants. Les formateurs devraient évaluer l'efficacité des ateliers afin de déterminer leurs forces et leurs faiblesses et apporter des modifications, s'il y a lieu. Quant aux apprenants, ils devraient se pencher sur les changements influant sur la stabilité financière de leur organisation, déterminer les facteurs qui contribuent ou nuisent à la mobilisation des ressources et réévaluer leurs besoins en matière d'apprentissage (DPDA, 2004).

Les membres de l'équipe de la DPDA ont également relevé les points suivants, essentiels aux changements organisationnels par l'intermédiaire de la RCMR :

- pour obtenir des résultats en matière de développement organisationnel, il faut avoir des visées à long terme;
- le renforcement des capacités organisationnelles n'est pas sans risque. Cela dépend de plusieurs facteurs, notamment la capacité de l'organisation à s'engager et à consacrer temps et ressources au processus, la participation directe du directeur général, la qualité du leadership et de la gestion ainsi que les diverses influences de l'environnement externe et des intervenants;
- il est essentiel qu'une organisation soit en mesure de soutenir son développement et d'être prête aux changements. La DPDA, de concert avec les responsables des programmes, doit être en mesure de mieux déterminer si une organisation est prête ou non à suivre cette voie et de collaborer avec les organisations dont le renforcement des capacités aura le plus de retombées positives;
- le RCMR concerne la contribution et non l'attribution; le CRDI influe sur les changements organisationnels des partenaires de recherche par l'intermédiaire du programme de RCMR, mais il ne s'agit pas du seul facteur;
- la DPDA doit appuyer le renforcement des capacités locales en formation et en services consultatifs en matière de RCMR afin de constituer une masse critique d'intervenants dans les régions;
- il faut reconnaître que la formation n'est que la première étape du processus de renforcement des capacités; les partenaires de recherche du CRDI ont souvent besoin de soutien supplémentaire pour maximiser leurs efforts;

- l'octroi de mini subventions constitue une activité de suivi efficace qui aide les partenaires de recherche à mettre en pratique et à intégrer au sein de leur organisation les compétences et les techniques acquises durant les ateliers;
- les approches participatives en matière d'évaluation organisationnelle brossent un portrait assez précis des besoins de l'organisation et incitent les membres à appuyer le processus de changement.

8 Conclusion

La collaboration avec des partenaires de recherche en matière de mobilisation des ressources a été, et est toujours, une expérience enrichissante pour la DPDA. Le renforcement des capacités en mobilisation des ressources des organisations de recherche locales était un tout nouveau domaine pour la Division. *Flexibilité* était donc le mot d'ordre. Interventions adaptées aux besoins des organisations, modes de prestation, approche régionale, collaboration avec le personnel des programmes et état de préparation organisationnelle, voilà ce qui définit l'élaboration et la mise en oeuvre du RCMR.

Du point de vue du CRDI, qui s'intéresse au développement organisationnel, cette expérience en RCMR est fertile en apprentissages. Le programme continuera d'améliorer son approche tout en consignand et en diffusant les principales leçons retenues et les outils qui en découlent. Une évaluation externe en 2009, fournira sans aucun doute des pistes d'amélioration pour ce type de programme et contribuera à la discussion continue sur le développement organisationnel au CRDI.

ANNEXE I THÉORIE DU CHANGEMENT

Une proposition d'application

au projet de renforcement des capacités en mobilisation des ressources (RCMR)

par Véronique McKinnon, décembre 2008

Théorie du changement

La théorie du changement en matière de RCMR est à la fois inductive et déductive. Dès le début, on avait une idée claire de la manière dont la MR pourrait servir de point d'insertion efficace au renforcement organisationnel. Cependant, au fil des années, l'expérience de la DPDA rattachée à la mise en oeuvre des initiatives de RCMR a influé sur cette façon de penser. Les théories du changement font ressortir ce qui sous-tend certaines activités ou interventions génératrices de changement. Par conséquent, elles sont de plus en plus utilisées par les évaluateurs, puisqu'elles permettent d'encadrer et d'organiser divers éléments liés à des processus de changement complexes comportant de multiples facettes (Mason & Barnes, 2007). Dans le document préparé pour l'Évaluation stratégique des activités de renforcement des capacités du CRDI, Taylor et Ortiz (2008) exposent une théorie qui permet de mieux organiser et interpréter les résultats découlant du développement des capacités organisationnelles du CRDI. Cette théorie revêt les éléments fondamentaux suivants : une vision de la réussite, les conditions préalables à la réussite et les interventions.

La théorie du changement en matière de RCMR (figure 1) s'inspire beaucoup du modèle élaboré par Taylor et Ortiz, à quelques exceptions près. D'abord, plutôt que de parler d'*interventions*, le RCMR parlera de *possibilités*. Le rôle des agents du CRDI et des consultants en RCMR n'est pas tant de *renforcer les capacités*, à proprement parler, mais plutôt de *faciliter le renforcement des capacités*. En offrant de la formation et du soutien financier, le CRDI offre à ses partenaires des possibilités d'apprentissage et de croissance. Bien que le CRDI exerce une certaine influence sur les résultats découlant du renforcement des capacités (p. ex., par l'intermédiaire de ses activités d'encadrement), il incombe aux particuliers et aux organisations bénéficiant de son soutien de tirer parti des occasions offertes afin d'opérer des changements, aussi minimes soient-ils. L'une des principales conditions préalables à la réussite renvoie donc à l'*état de préparation organisationnelle*. Cet aspect englobe des facteurs comme le leadership et l'environnement interne de l'organisation. Autrement dit, toute initiative de changement repose sur l'état de préparation de l'organisation.

Si l'on se réfère à la figure 1 ci-dessous, nous constatons que le RCMR a pour but de faciliter la viabilité organisationnelle et financière. Il est très utile de visualiser les objectifs à atteindre et de revenir sur les aspects escamotés. Afin de déterminer où s'inscrit le RCMR par rapport à la mission du CRDI, on doit d'abord savoir en quoi consiste la vision globale de la réussite du CRDI, à savoir le développement durable et équitable, la réduction de la pauvreté et l'application des droits de l'homme. Bien qu'un certain nombre de facteurs et de stratégies influent sur cette vision d'ensemble, le CRDI, en qualité d'organisation qui finance la recherche pour le développement, est d'avis que l'une des conditions préalables à l'atteinte de ces objectifs est de faire en sorte que les sociétés aient accès au savoir et à des capacités locales de produire, d'interpréter et d'appliquer des connaissances. Autrement dit, de veiller à ce que la recherche soit menée dans les pays en développement, par des chercheurs de ses pays et que les résultats servent à élaborer des politiques qui contribueront à relever les défis du développement d'une manière plus adéquate (Taylor et Ortiz, 2008)¹³.

Fondée sur les énoncés de vision et de mission du programme, la vision de la réussite en matière de RCMR est de faire en sorte que les partenaires de recherche du CRDI soient en mesure d'établir leurs propres programmes de recherche et de remplir leurs missions. De plus, la réussite des initiatives de RCMR constitue également une condition préalable à la réalisation de la vision globale du CRDI, ce qui

¹³ Il est également utile de s'inspirer du modèle de Taylor et Ortiz, puisque ce dernier nous permet de mieux situer le RCMR par rapport aux initiatives de développement des capacités organisationnelles du CRDI, qui couvrent un champ très vaste.

contribue ainsi à la mission du CRDI, car cela consolide le lien entre la recherche et les politiques. Enfin, l'un des fondements du programme, et la raison d'être du RCMR, est la viabilité des organisations (ce qui comprend la viabilité financière) participant à la concrétisation de l'objectif global de RCMR. La première condition préalable du RCMR est donc la viabilité organisationnelle et financière (cp 1).

La mobilisation des ressources (cp 2b) et le développement organisationnel (cp 2a) sont les deux autres conditions préalables à remplir par les organisations avant de devenir viables sur le plan organisationnel et financier. Nous sommes au coeur du RCMR. Comme on l'a mentionné, le RCMR s'inscrit dans une vision globale de MR. La mobilisation des ressources est tributaire des processus qui contribuent au développement organisationnel global et les renforce. Voici donc les capacités qui contribuent au développement organisationnel : 1) le leadership stratégique (leadership, planification stratégique, gestion du créneau); 2) la structure organisationnelle (structure de gouvernance et structure opérationnelle); 3) les systèmes (ressources humaines, gestion financière et infrastructure); 4) la gestion du programme et des services (planification, mise en oeuvre et suivi des programmes et des projets); 5) le suivi et l'évaluation; 6) les liens interorganisationnels (communications, réseaux et partenariats) (Lusthaus et coll., 2002, avec modifications). Ces capacités influent également sur la capacité d'une organisation à mobiliser des ressources. Par exemple, faire connaître une idée de programme à des bailleurs de fonds potentiels exige des moyens de communication adéquats. Pour bien communiquer, le message doit être clair. La clarté du message repose sur une mission, des objectifs et un créneau bien définis. La planification stratégique, le suivi et l'évaluation ainsi que des programmes bien gérés contribuent à définir ces aspects. Enfin, l'ensemble de ces facteurs est renforcé grâce à un leadership solide. C'est donc dire que les processus liés au développement organisationnel consolident la capacité d'une organisation à mobiliser des ressources et vice-versa, comme l'illustre la boucle présentée de la figure 1.

Naturellement, il ne suffit pas d'élaborer une stratégie pour atteindre ses objectifs. Bien que la planification comporte ses avantages, la mise en oeuvre du plan est impérative si l'on souhaite progresser. Ce qui nous amène à parler de la prochaine condition préalable : la mise en oeuvre des plans de communication stratégique et de MR (cp 3). Comme on l'a mentionné auparavant, ces plans ne peuvent être mis à exécution à moins que l'organisation ne soit prête (cp 4). Dans le bas de la figure 1, on observe que le RCMR offre des possibilités aux partenaires de recherche du CRDI, soit d'en apprendre davantage sur la MR, de penser plus stratégiquement, de renforcer leur confiance, leur savoir et leurs compétences, d'avoir accès à des conseils d'experts, de bénéficier d'un soutien financier, de conseils et d'encadrement. Seul le RCMR peut offrir ces possibilités. Si une organisation est prête, elle saisira ces occasions et en tirera le meilleur profit. Si elle ne l'est pas, les activités de RCMR influenceront peu sur l'organisation, voire pas du tout. Voilà pourquoi l'un des principes directeurs sur lequel on s'appuie pour décider si on soutiendra ou non une organisation en matière de RCMR est sa volonté

CORAF/WECARD

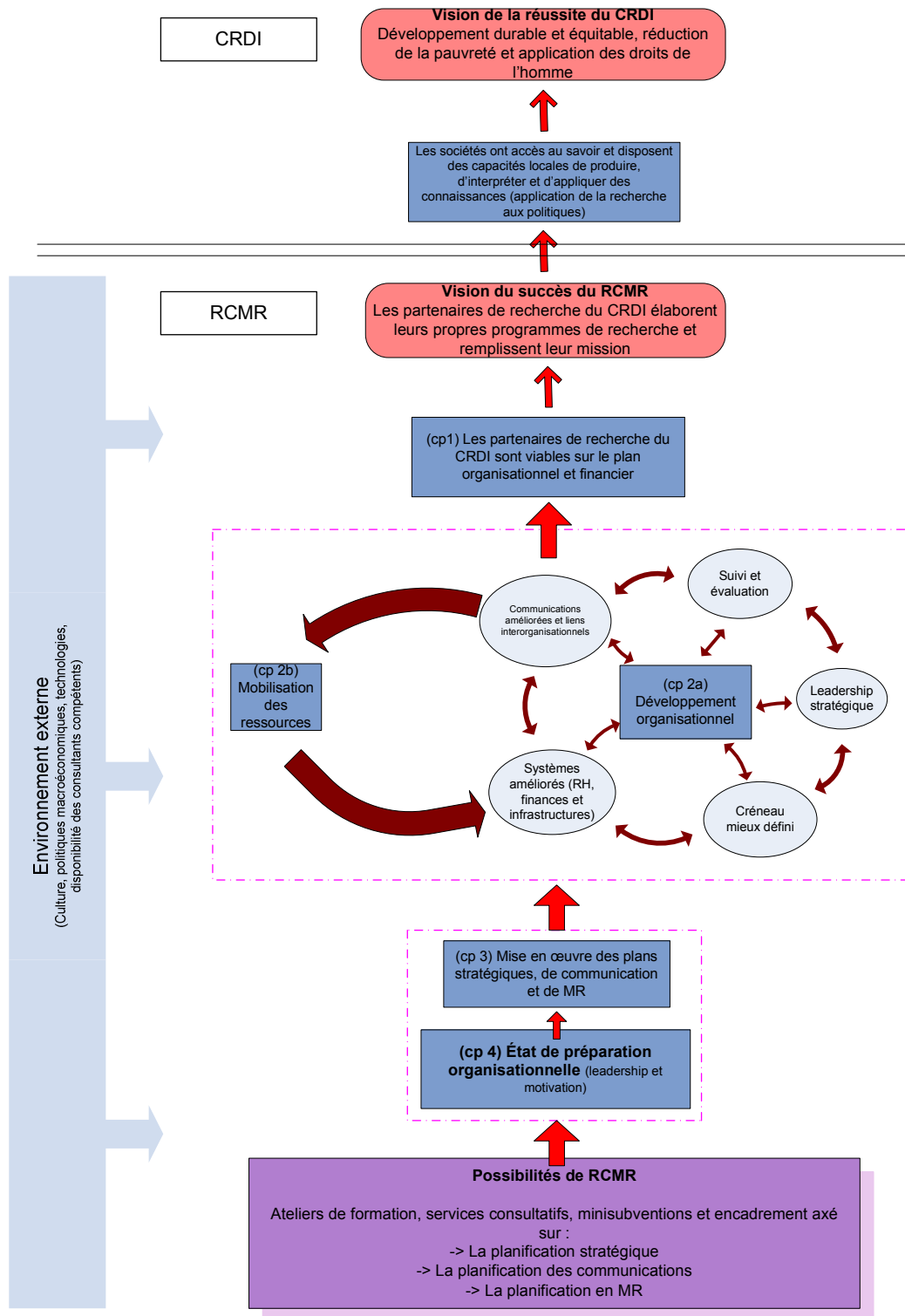
Au début des années 2000, le Conseil ouest et centre africain pour la recherche et le développement agricole (CORAF/WECARD) était principalement financé par un seul bailleur de fonds. Conscient de la situation précaire de son réseau, le directeur général du CORAF a assisté à un atelier de RCMR à Mbodiène, au Sénégal.

Il a trouvé des plus pertinents le contenu de cet atelier. En prenant conscience que des initiatives de mobilisation des ressources fructueuses s'appuient sur de solides relations avec les intervenants, en définissant un créneau de recherches particulier et en mettant en oeuvre une stratégie à long terme, il a amorcé un exercice de planification stratégique dès février 2006. Les responsables ont donc organisé de nombreuses réunions afin de discuter de l'avenir de l'organisation et inviter des intervenants à participer au processus, notamment un certain nombre de bailleurs de fonds potentiels identifiés au cours d'un exercice de délimitation sur les bailleurs de fonds. Pendant l'élaboration des priorités de recherche, les responsables ont d'abord tenu à connaître l'opinion des divers intervenants afin de veiller à ce que les différentes parties du réseau aient à coeur son évolution. Deuxièmement, la direction du CORAF a fait preuve d'une grande responsabilité et de transparence, ce qui a mis en confiance les intervenants. Troisièmement, en invitant des bailleurs de fonds potentiels à prendre part au processus et en parvenant à leur faire comprendre le rôle important que joue le réseau, l'organisme a été en mesure d'accroître considérablement sa base de bailleurs de fonds, passant de un en 2004 à six en 2008. Le CORAF pense désormais à améliorer sa structure de gouvernance et ses processus de suivi et d'évaluation afin de renforcer davantage l'organisation (Séréme, 24 juin 2008).

d'investir temps et efforts dans l'initiative, condition *sine qua non* aux changements. Pour avoir un exemple de la manière dont une organisation peut tirer parti des possibilités de RCMR, veuillez lire l'étude de cas présentée dans l'encadré 2.

Pour conclure, il est important de mentionner l'influence qu'exerce le contexte externe sur la capacité d'une organisation à atteindre ses buts. Comme on l'énonce dans le document de Lusthaus et coll., « [l]es organisations n'existent pas en vase clos. Chacune existe dans un contexte particulier, auquel elle est inextricablement liée, dont les multiples facettes influent sur elle, sur son rendement, sur ce qu'elle produit et sur la façon dont elle fonctionne ». (p. 49). Par exemple, la culture (existe-t-il une culture caritative?), les politiques macroéconomiques (offre-t-on des crédits d'impôt pour les dons?), l'infrastructure (une technologie fiable) et les priorités changeantes des bailleurs de fonds auront toutes un effet sur la mise en oeuvre de la stratégie de l'organisation. Compte tenu des diverses réalités locales, certaines stratégies n'aboutissent pas toutes à des résultats fructueux. Le contexte externe est donc un facteur important sur lequel on doit se pencher durant la phase de planification.

Figure 1 Théorie du changement en matière de RCMR



ANNEXE II LE RCMR EN CHIFFRES

2003-2008

Figure 1

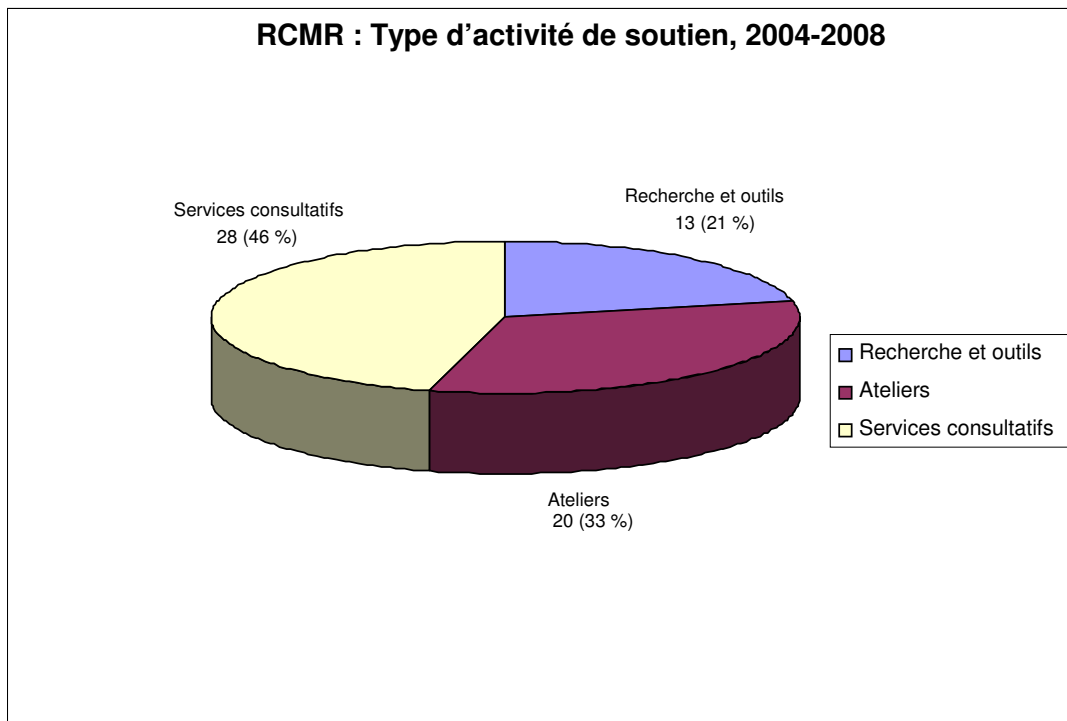


Figure 2

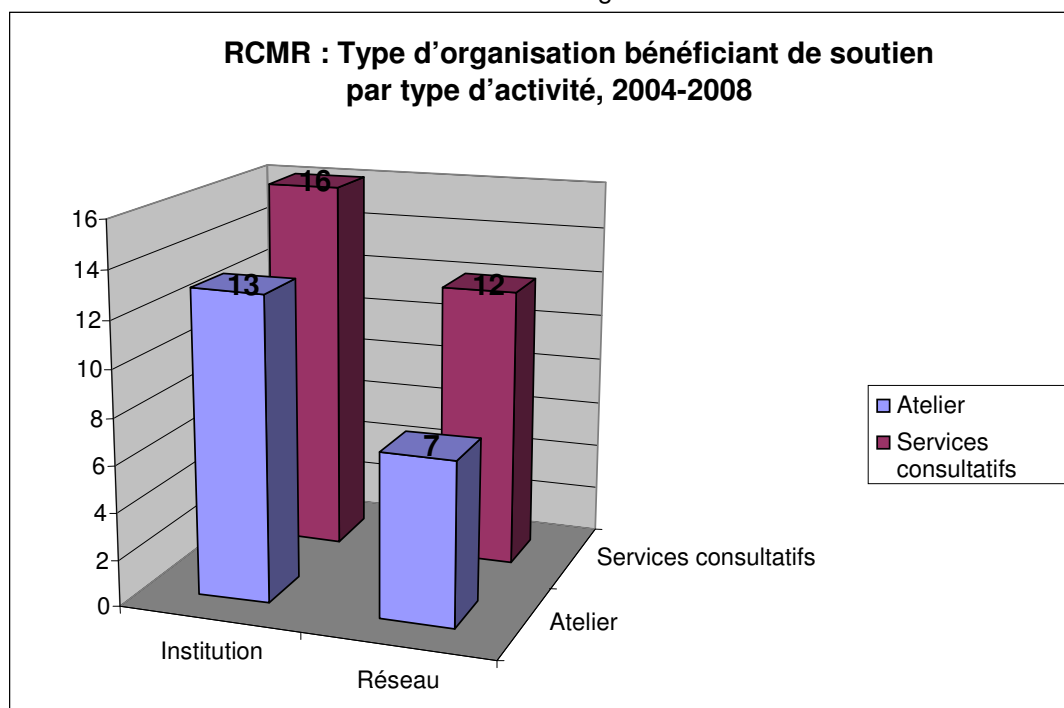


Figure 3

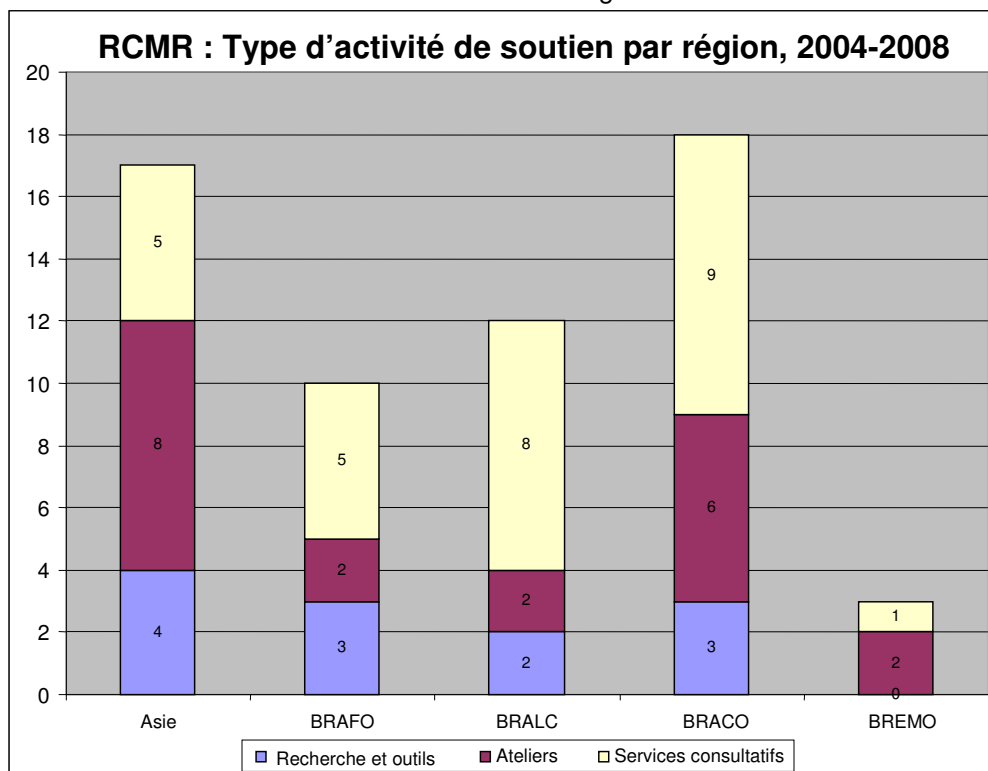
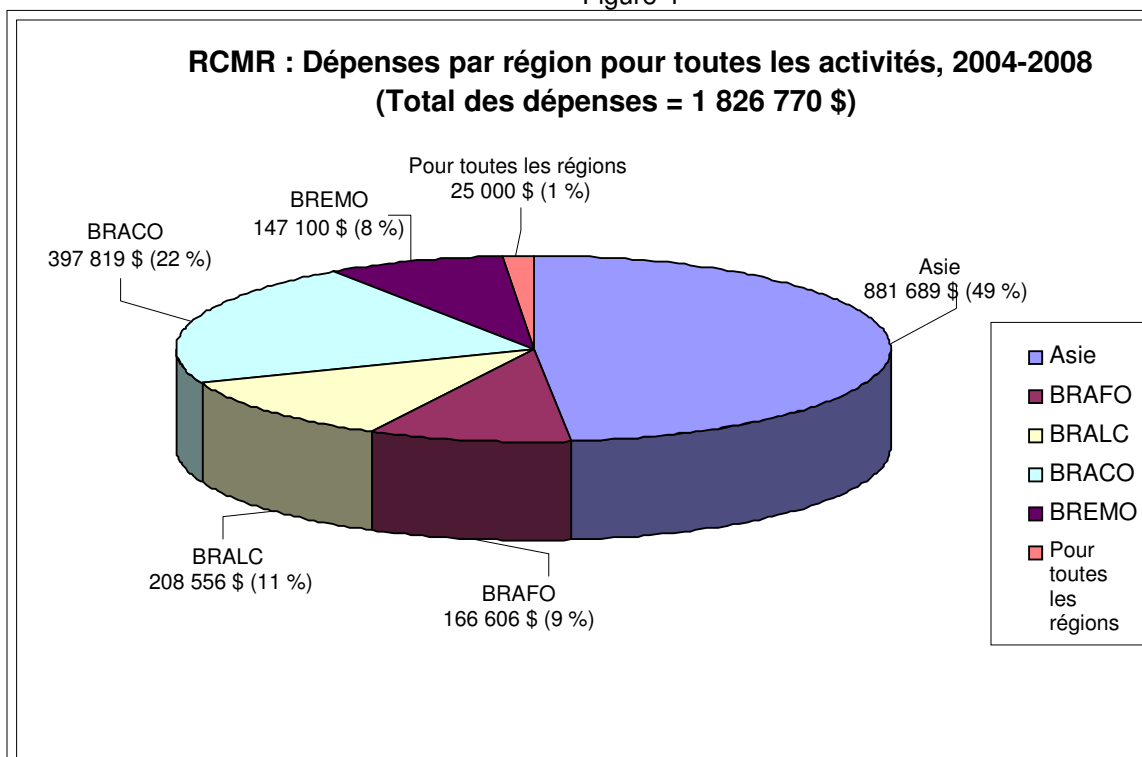


Figure 4



ANNEXE III ÉVALUATION DES BESOINS

Exemple d'une évaluation des besoins de formation
conçu par Rhonda Douglas

DIVISION DES PARTENARIATS ET DU DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES

ATELIER DE MOBILISATION DES RESSOURCES À L'INTENTION DES RÉSEAUX DE RECHERCHE
SUR LE COMMERCE
OTTAWA, 15 ET 16 FÉVRIER 2005

ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION

Le présent atelier vous donnera un aperçu des grands principes et des outils généraux pour mener à bien une mobilisation efficace des ressources. Nous vous demandons de prendre quelques minutes pour répondre aux questions ci-dessous, ce qui nous permettra d'orienter la formation en fonction de vos besoins et de vos attentes. Dans la mesure du possible, il serait préférable que l'animatrice de la formation remplisse ce questionnaire avec vous par téléphone. L'animatrice communiquera avec vous au cours des prochains jours afin de convenir d'un rendez-vous. (Vous pouvez communiquer avec elle par courriel à rhonda.douglas@sympatico.ca.)

Dans le cadre du présent atelier, le terme *mobilisation des ressources* renvoie au processus de génération de ressources (financières, humaines et matérielles) nécessaires à la mise en oeuvre de programmes ou de projets ayant fait l'objet d'une planification au préalable. Le présent atelier aborde surtout l'aspect des ressources financières.

Nom du participant : _____
Nom sur le porte-nom : _____
Titre du participant : _____
Organisation : _____

QUESTIONS D'ÉVALUATION

1. Depuis combien de temps faites-vous partie du réseau ?
2. Qui votre réseau dessert-il ? (Qui considérez-vous comme vos bénéficiaires ou vos clients ?)
3. Quels sont les principaux projets ou activités de votre réseau ?
4. Veuillez décrire brièvement la structure actuelle de votre réseau. Quel est le rôle du coordonnateur de réseau ? Quel est le rôle d'un membre du réseau (du noeud régional ou toute autre entité, s'il y a lieu) ?
5. Votre réseau a-t-il élaboré un plan stratégique qu'il a mis par écrit ? (Veuillez indiquer la date d'élaboration du plan.)
6. Votre réseau a-t-il élaboré une stratégie de mobilisation des ressources par écrit dans le cadre de votre plan stratégique ou en tant qu'entité distincte ?
7. Votre réseau a-t-il élaboré une stratégie de communication ou de marketing qu'elle a mise par écrit dans le cadre de votre plan stratégique ou en tant qu'entité distincte ?
8. Selon vous, quels sont vos principaux publics cibles à l'extérieur de votre réseau ?
9. Comment communiquez-vous avec vos publics cibles ?
 - Bulletins
 - Mises à jour ou envois postaux réguliers
 - Exposés dans le cadre de conférences
 - Réunions
 - Autres (veuillez préciser) : _____

10. Quels sont les produits, services ou activités actuellement offerts par votre réseau ?
- Résumés de recherche
 - Bulletins
 - Publication d'études
 - Tables rondes
 - Conférences d'envergure
 - Réunions entre intervenants du secteur privé et décideurs
 - Services consultatifs
 - Autres (veuillez préciser) : _____
11. Quelles sont vos sources de financement actuelles ? (Veuillez indiquer toutes celles qui s'appliquent dans votre cas.)
- Revenus des ventes de publications et d'études
 - Revenus des services consultatifs
 - Revenus découlant des événements (conférences, tables rondes)
 - Frais d'adhésion des particuliers
 - Frais d'adhésion des institutions
 - Subventions internationales ou de fondations américaines
 - Subventions de banques de développement (p. ex., Banque interaméricaine de développement)
 - Subventions d'institutions locales ou régionales du secteur public
 - Revenus d'entreprises privées
 - Revenus provenant de particuliers (dons importants)
 - Financement du CRDI seulement
 - Autres (veuillez préciser) : _____
12. Combien de fonds supplémentaires votre réseau souhaiterait-il générer au cours des trois à cinq prochaines années ?
13. Comment pensez-vous que ces fonds supplémentaires seront dépensés par votre réseau ?
14. Qui considérez-vous comme vos principaux concurrents en matière de financement ?
15. Avez-vous déjà participé à des activités de mobilisation des ressources ?
16. Dans l'affirmative, veuillez citer un exemple d'activité de mobilisation des ressources ayant eu des retombées positives.
17. Dans l'affirmative, veuillez citer un exemple d'activité de mobilisation des ressources ayant eu des retombées négatives.
18. Certaines activités de mobilisation des ressources seraient-elles carrément inutiles pour votre réseau ?
19. D'après vous, quelles sont les principales difficultés que devra surmonter votre réseau dans l'élaboration d'un plan ou d'un programme de mobilisation des ressources ?
20. Pensez-vous que l'élaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources pourrait provoquer des tensions au sein de votre réseau ou les exacerber ?
21. Quelles sont vos attentes par rapport à cet atelier ?
22. Quels sont les aspects de la mobilisation des ressources sur lesquels vous aimeriez vous attarder ?
- Constitution d'un cas aux fins de financement
 - Détermination des perspectives d'avenir
 - Rédaction de propositions de subventions
 - Collaboration avec les entreprises du secteur privé
 - Détermination des avantages et du type de reconnaissance pour les bailleurs de fonds
 - Autres (veuillez préciser) : _____
23. Le présent atelier donne un aperçu des pratiques et des outils nécessaires à une mobilisation efficace des ressources. Une fois l'atelier terminé, quel type de soutien vous sera le plus utile ?
- Lectures permettant d'approfondir certaines questions de mobilisation des ressources
 - Assistance pour élaborer un premier plan de mobilisation des ressources

Assistance pour rechercher d'autres possibilités de financement
Formation approfondie en application de techniques particulières de mobilisation des ressources
Autres (veuillez préciser) : _____

24. Vous sentez-vous à l'aise de partager vos expériences avec les autres au cours de l'atelier ?

BIBLIOGRAPHIE

- Adhikari, Shova (2008). *Ansab Resource Centre: a Sustainable Way for Resource Generation*, étude de cas en RCMR. (Livelihood : <http://irims.idrc.ca/irims/ViewDocument.asp?Key=SAPRG+232%2D01%2D102564%2D059+UNC+165291>)
- Ali, Ghulam et Izhar Ali Hunza (2008). *Organizational Growth and Resource Mobilization... the experience of Karakoram Area Development Organization (KADO)*, étude de cas en RCMR. (Livelihood : <http://irims.idrc.ca/irims/ViewDocument.asp?Key=SAPRG+232%2D01%2D102564%2D059+UNC+165295>)
- den Heyer, Molly (2005). *Monitoring Guide for the Capacity Building in Resource Mobilization Project*, ébauche préparée pour la DPDA, avril 2005. (Livelihood : <http://irims.idrc.ca/getDocument.asp?documentNumber=85473>)
- Douglas, Rhonda (2007). *Capacity Building in Resource Mobilization (CBRM) Training of Trainers (TOT) Project Evaluation Report and Recommendations based on Pilot Workshop for MENA Region*, mars 2007, consultation du DR. Présenté le 25 juin 2007. (Livelihood : <http://irims.idrc.ca/getDocument.asp?documentNumber=122631>)
- Gautam, Resham (2008). *Does resource mobilization matter? The experience of Local Initiatives for Biodiversity Research and Development (LIBIRD) Nepal*, étude de cas en RCMR. (Livelihood : <http://irims.idrc.ca/irims/ViewDocument.asp?Key=SAPRG+232%2D01%2D102564%2D059+UNC+171782>)
- Hasan, Mahmud (2008). *Creating an Information and Knowledge System: The D.Net Way... the experience in resource mobilization*, étude de cas en RCMR. (Livelihood : <http://irims.idrc.ca/irims/ViewDocument.asp?Key=SAPRG+232%2D01%2D102564%2D059+UNC+165293>)
- James, Rick et Rebecca Wrigley (2007). *Investigating the Mystery of Capacity Building: Learning from the Praxis Programme*, Praxis Paper 18, mars 2007.
- Ki, Salimat (2007). *Projet de démultiplication de la formation en mobilisation des ressources, phase II. Renforcement des capacités en mobilisation des ressources pour la recherche en santé au Burkina*, note conceptuelle, 20 novembre 2007. (Livelihood : <http://irims.idrc.ca/getDocument.asp?documentNumber=144922>)
- Lusthaus, Charles et coll. (2002). *Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance*, New York et Ottawa, Banque interaméricaine de développement et Centre de recherche pour le développement international.
- Mason, Paul et Marian Barnes (2007). « Constructing Theories of Change », *Evaluation*, vol. 13, n° 2, p. 151-170.
- O'Brien, Carol L. (2005). « Thinking beyond the dollar goal: A campaign as organizational transformation », *New Directions in Philanthropic Fundraising*, vol. 47 (Printemps), p. 29-42.
- Sahai, Shalabh (2008). *Embedding Resource Mobilization within Core Organizational Strategy: The MITRA Experience*, étude de cas en RCMR. (Livelihood : <http://irims.idrc.ca/irims/ViewDocument.asp?Key=SAPRG+232%2D01%2D102564%2D059+UNC+165290>)

- Taylor, Peter et Alfredo Ortiz (2008). *Doing things better ? How capacity development results help bring about change*, Évaluation stratégique du développement des capacités du CRDI (ébauche), Institute of Development Studies, octobre 2008.
- Touré, Katherine. Directrice générale, ROCARE, communication personnelle, le 13 juin 2008.
- Séréme, Paco. Directeur général, CORAF/WECARD, communication personnelle, le 24 juin 2008.
- Pant, Kalpana (2008). *Find the Purpose, the Means will Follow... the resource mobilization experience of Chaitanya*, étude de cas en RCMR. (Liveliink : <http://irims.idrc.ca/irims/ViewDocument.asp?Key=SAPRG+232%2D01%2D102564%2D059+UNC+165292>)
- DPDA (2004). *Capacity Building in Resource Mobilization for IDRC Research Partners*, proposition de la DPDA au Fonds de planification à long terme. (Liveliink : <http://irims.idrc.ca/getDocument.asp?documentNumber=86197>)
- DPDA. *Capacity Building in Resource Mobilization for IDRC Research Partners* (102564), rapport de fin de projet dynamique au CRDI (entrevues des étapes 1 et 2).
- DPDA (2008). *Rapport du Forum annuel sur l'apprentissage de 2008*, le 17 septembre 2008.
- DPDA. RCMR – Stratégie régionale de la région MOAN. (Liveliink : <http://irims.idrc.ca/getDocument.asp?documentNumber=102225>)
- DPDA (Lisa Burley) (2004). *Review Process for CB-RM Proposals*. (Liveliink : <http://irims.idrc.ca/getDocument.asp?documentNumber=85483>)
- DPDA (Lisa Burley et Nicole Généreux) (2006 et 2008). *Reflections on strengthening organizational capabilities*, Projet Renforcement des capacités en mobilisation des ressources de la DPDA, préparé par L. Burley, novembre 2006 (mise à jour par N. Généreux pour le FAA, septembre 2008).
- DPDA (Vivien Chiam et Kevin Kelpin) (2007). *CB-RM Asia Strategy*, présentée le 3 janvier 2007. (Liveliink : <http://irims.idrc.ca/getDocument.asp?documentNumber=101450>)
- DPDA (Rawya El Dabi) (2007). *CDS Delivery of RM Advisory Services to Alexandria University – Egypt*, note conceptuelle, le 26 juin 2007. (Liveliink : <http://irims.idrc.ca/getDocument.asp?documentNumber=144219>)
- Venture for Fund Raising (2006). *Building Financial Sustainability: A Workshop on Resource Mobilization for Seeds/Agricultural Partners of the IDRC*, rapport d'atelier, du 7 au 10 février 2006, Colombo (Sri Lanka). Présenté le 6 avril 2006. (Liveliink : <http://irims.idrc.ca/getDocument.asp?documentNumber=69896>)
- Venture for Fund Raising (2005). *Building Financial Sustainability: A Training for Development Research Organizations in Asia*, rapport d'atelier, du 10 au 13 mai 2005, Colombo (Sri Lanka). Présenté le 17 juin 2005. (Liveliink : <http://irims.idrc.ca/getDocument.asp?documentNumber=69917>)
- Venture for Fund Raising (2009). *Resource mobilization: a practical guidebook for research and Community based organizations* (ébauche), décembre 2008. (www.venture-asia.org)