



Le **GREAM** Savoir

Groupe de recherche en économie appliquée et théorique

N° 014

" Réfléchir à changer "

Février 2012

Investir dans le savoir



Plan de mobilisation de ressources 2010 - 2014

Editorial



Le plan de mobilisation des ressources obéit à quatre grands principes: i) le réalisme dans ses choix stratégiques, ii) la connaissance préalable des institutions de financement, iii) la conscience du caractère concurrentiel de l'environnement dans lequel évolue l'organisation et iv) une claire expression des objectifs d'affaires et de la stratégie.

Il s'agit autant de mobiliser des ressources proprement dites que de mobiliser des mécanismes et des partenaires. D'aucuns diront que la mobilisation des ressources est en définitive la mobilisation des supporteurs et des amis. Il ne faut toutefois pas perdre de vue qu'elle n'est pas une fin en soi mais bien un moyen de réaliser sa vision. Muni de son plan de mobilisation de ressources, il ne faut pas se laisser imposer par la philanthropie ses mots d'ordres et modèles. Enfin tout en restant réaliste, il ne faut pas non plus se contenter de trop peu.

Massa Coulibaly

Introduction

Un des défis majeurs auxquels sont confrontées les organisations de recherche en Afrique est celui de la mobilisation des ressources. Ces ressources comprennent aussi bien les ressources proprement dites que des mécanismes et des partenaires. Les questions liées à ce défi sont:

- pourquoi mobiliser des ressources
- auprès de qui mobiliser des ressources
- comment procéder
- comment en évaluer la durabilité
- etc.

1. Contexte

Comme le plan de communication, le plan de mobilisation des ressources est associé au plan stratégique en tant que composante indispensable à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation. A cet effet, il est intégré à la vision globale de l'institution.

Des organisations en quête de financement peuvent aller chercher des ressources sur le marché de la philanthropie et profiter d'un contexte mondial de plus en plus favorable à l'émergence et l'affirmation d'une culture de la donation. Au rang de la philanthropie dans le monde, les Etats-Unis détiennent le plus gros financement avec 249 milliards de dollars en 2004 soit plus de 2% du PIB américain (Honsberger, 2006). En Europe, de nombreuses fondations (13'000 en Allemagne, plus de 12'000 en Suisse) octroient des ressources à des organisations diverses à travers le monde. Selon la même source, le marché italien de la philanthropie représente 0.11% du PIB de ce pays.

Même si une part importante de toutes ces œuvres est dédiée à des causes religieuses (60% aux USA), il reste tout de même une manne importante de ressources mobilisable pour le développement et le partenariat mondial. En Afrique, l'Union africaine demande à ses Etats membres d'allouer 1% de leur PIB à la recherche. Quant à la Banque islamique de développement, elle alloue 10% de ses prêts à la recherche.

2. Objectifs

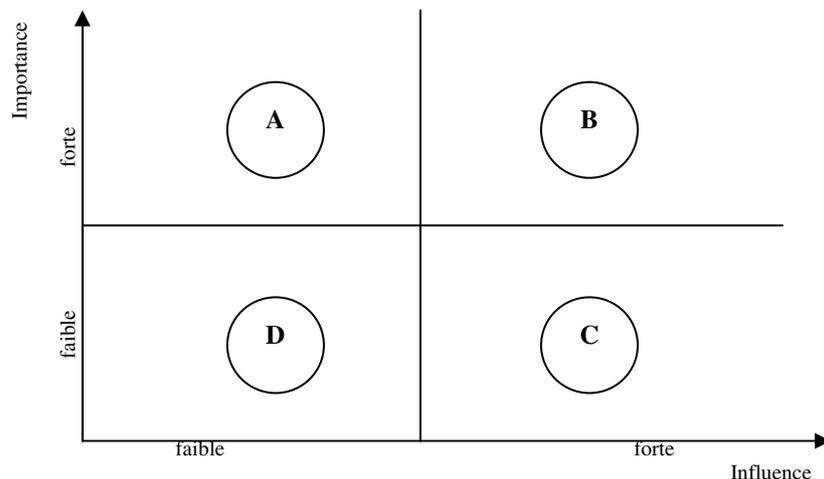
Dans la pratique, la vision d'une organisation est assimilable à un mirage qu'il n'est pas facile d'atteindre sauf à très long terme. C'est pourtant elle qui est utilisée pour définir les objectifs de la mobilisation des ressources dont la finalité est de contribuer à l'atteinte des objectifs du plan stratégique de l'organisation. Pour l'atteinte de cette vision, GREAT privilégie un certain nombre d'axes stratégiques dont:

- le renforcement des capacités de recherche et de formation
- l'identification et l'occupation d'une niche de recherche et de formation correspondant davantage à l'expertise de GREAT
- la rationalisation de la structure institutionnelle de l'organisation
- l'accroissement du financement de la recherche surtout en provenance de l'État, du secteur privé et des collectivités territoriales.

L'objectif général du plan de mobilisation des ressources de GREAT est de rechercher des ressources en vue de permettre à l'organisation de participer activement et significativement à faire du Mali un producteur de savoir, cela par un changement qualitatif de notre société sur la base de la réflexion scientifique. Il s'agit pour GREAT de recenser les obstacles possibles à la mobilisation des ressources et de dresser un tableau précis de ses forces et faiblesses par rapport à ses concurrents.

3. Diagnostic

Les fournisseurs de ressources et pas seulement les partenaires financiers sont nombreux et diversifiés (ONG internationales, État, Universités et autres centres de recherche, organismes internationaux, agences de coopération, collectivités locales, organisations de la société civile, chambres consulaires et communauté). Ils peuvent être regroupés en donateurs institutionnels, entreprises et particuliers comme ils peuvent être également scindés en parties prenantes, donateurs traditionnels et donateurs inhabituels ou potentiels. Chacun d'eux a ses motivations et ses priorités propres qui ne doivent pas être contraires aux objectifs de l'entité demandeuse de ressources.



Carte des partenaires de l'organisation

Source: CRDI (2010)

La carte ci-dessus permet de distinguer 4 grands cadrans de groupes de partenaires:

- Groupe A, nécessitant des initiatives pour protéger ses intérêts e.g. collectivités locales
- Groupe B, avec lequel établir des relations de travail e.g. organismes internationaux
- Groupe C ou groupe à risque, à suivre et gérer attentivement e.g. Etat
- Groupe D ou groupe à faible priorité, avec lequel s'engager de façon limitée e.g. secteur privé.

Le diagnostic ou l'analyse SWOT (Success weakness opportunity threats) de GREAT permet à ce dernier de mieux se positionner sur le marché de la recherche et de la formation.

Tableau 1. Analyse SWOT de GREAT

FORCE	OPPORTUNITÉ
√ La diversité des fournisseurs de ressources	√ La tendance croissante à baser les décisions de politiques sur des résultats de recherche
√ La relative notoriété nationale (voire au-delà) du Centre	√ L'accroissement du budget de la recherche en faveur des universités
√ La cohésion, la motivation et la jeunesse de l'équipe exécutive	√ L'intérêt croissant des organismes (sous)régionaux pour la recherche e.g. UEMOA, CEDEAO, etc.
√ Le statut d'organisation indépendante, autonome, non rattachée à une autre structure ni administrativement, ni politiquement ou financièrement	√ Le rejet moral de l'exclusivité de la recherche en faveur des institutions du Nord sans l'implication de celles du Sud sur les problèmes de développement du Sud
√ L'existence de stratégies internes d'adaptation aux aléas du partenariat	

FAIBLESSE	MENACE
√ La part importante des ressources à usage restreint par rapport à celles à usage libre	√ La diminution des ressources pérennes
√ L'absence de ressources pour la recherche pure	√ Le risque d'immixtion des fournisseurs de ressources dans la gouvernance de l'institution
√ L'insuffisance de ressources pour le personnel d'appui	√ L'accroissement de l'appui budgétaire au détriment de l'aide directe aux institutions indépendantes
√ La faiblesse des actions pour l'influence des décideurs	√ L'attrait des postes politiques pour les jeunes talents au détriment de la recherche
√ La disproportion entre la qualité de la recherche et les motivations financières des chercheurs	

4. Stratégie et plan d'action de mobilisation des ressources

Le processus de planification de la mobilisation des ressources est un exercice complexe qui s'appuie sur le plan stratégique de l'organisation. Il se décline en une succession d'étapes allant de la vision aux techniques de mobilisation des ressources. Pour sa mise en œuvre, le plan est décliné en un ensemble d'opérations de gestion appelé business model ou modèle d'entreprise. Ce modèle permet à l'organisation de générer de la plus-value et à amener les acteurs à agir dans ce sens pour ensuite convertir ces contributions en travaux de recherche susceptibles d'influencer le politique, les fournisseurs de ressources et le débat public.

5. Suivi-évaluation

La mise en œuvre du plan de mobilisation des ressources va produire un certain nombre de résultats plus ou moins conformes à nos attentes. Aux résultats sont associés des indicateurs se rapportant à toutes les activités contenues dans le plan.

Conclusions

Les besoins en ressources d'une organisation restent immenses. Qu'il s'agisse de ressources humaines, logistiques, informationnelles, financières ou simplement d'appui technique. Il est simplement à déplorer que jusqu'ici les institutions indépendantes de recherche ne puissent bénéficier de financement public et ne puissent non plus satisfaire à toutes les conditionnalités des fonds internationaux dont ils dépendent presque exclusivement. Un tel tableau doit changer au regard de la tendance croissante à baser les décisions de politiques sur des résultats de recherche et le rejet moral de l'exclusivité de la recherche en faveur des institutions du Nord sans l'implication de celles du Sud sur les problèmes de développement du Sud.