Mobilisation de ressources

pour les

les organisations de la société civile

dans un contexte numérique

Mobilisation

Séance n° 1

Financement axé sur des critères clairs pour un « oui » stratégique

1. Introduction

Cet atelier, intitulé « Financement ciblé », est destiné aux dirigeants et dirigeantes et, plus généralement, au personnel chargé du développement commercial des ONG. L'objectif principal est d'apprendre aux participants à créer et à utiliser un « tableau stratégique », un outil simple et objectif permettant de décider quelles opportunités de financement poursuivre.

L'atelier aborde le problème courant de la dispersion des efforts et des ressources lorsque l'on tente de répondre à tous les appels à projets possibles, ce qui se traduit souvent par des propositions précipitées et de mauvaise qualité.

Le principe directeur est « gagner plus en faisant moins », en concentrant l'énergie sur les opportunités présentant le plus grand potentiel de réussite et d'alignement stratégique.

Au cours de la seánce pratique, les participants apprennent un processus en trois étapes pour construire leur propre filtre :

1. Ils définissent entre 5 et 7 critères clés pour leur organisation (tels que l'alignement avec la mission, la taille du budget ou la probabilité de gagner) ;
2. Ils attribuent un poids en pourcentage à chaque critère en fonction de son importance ; et
3. Ils créent un système de notation pour é vement chaque nouvelle opportunité.

À la fin de l'atelier, chaque participant disp filtre stratégique et d'un plan clair pour le teste u sein de son équipe, le transformant air l'organisation.

Script de la seánce 1 : Financement ciblé (90 minutes)

Minute	Numéro de diapositive	Activité/action du facilitateur	Contenu technique clé	Stratégie/méthodologie	Notes pour l'animation
0-5	1-4	Accueillir les participants et présenter les objectifs. Projetez la diapositive 1 (titre). « Bienvenue à l'atelier « Financement ciblé ». Utiliser la diapositive 4 pour lire les objectifs : « À la fin, les participants seront en mesure de... ». Lancer un brise-glace : « Dans le chat, quel est votre plus grand défi lorsque vous décidez de saisir une nouvelle opportunité ? »	Objectif et avantages d'un écran stratégique.	Explication + visuel, activité brise-glace.	En lisant les objectifs, réaffirmez comment chacun d'entre eux est lié au travail pratique que le groupe va réaliser aujourd'hui.
5-12	7	Expliquer le « pourquoi » : le défi. Utilisez la diapositive 7 pour parler des défis : « Comme nous le voyons sur l'image, vous sentez-vous souvent pris dans une situation compliquée, à courir après chaque opportunité et à faire des propositions précipitées ? » Reliez les réponses de l'activité brise-glace aux points de la diapositive.	Défis courants des OSC : manque de temps, dispersion des efforts.	Exposition, contraste.	Utilisez l'image de la pelote emmêlée (diapositive 7) comme métaphore centrale du problème à résoudre.
12-20	8-9	Présentez l'écran stratégique comme solution. Projetez la diapositive 8 : « La solution est l'écran stratégique. Il s'agit d'un cadre simple et objectif permettant d'aligner les efforts et d'économiser de l'énergie ». Passez à la diapositive 9 : « Le principal avantage est le suivant : gagner plus en faisant moins ».	Définition de l'écran stratégique. Avantages : concentration, gain de temps, décisions stratégiques.	Exposition conceptuelle + visuelle.	Insistez sur la phrase de la diapositive 9 : « Ne poursuivez pas quelque chose que vous ne pouvez pas vous permettre de perdre ».
20-40	10-11	Activité 1 : Brainstorming sur les critères (20 min). (5 min) Explication : Utilisez la diapositive 10 : « Qu'est-ce qui est crucial pour **VOTRE organisation ?** ». (10 min) Travail en groupes : Projetez la diapositive 11. Tâche : « En petits groupes, discutez et sélectionnez vos 5 à 7 critères les plus importants ». (5 min) Mise en commun : chaque groupe partage ses conclusions. L'animateur note les thèmes communs.	Exemples de critères : alignement sur la mission, budget, probabilité de réussite.	Brainstorming, travail en petits groupes, mise en commun.	Circuler et observer ; ne pas intervenir dans le contenu des groupes. Pour la mise en commun, vous pouvez utiliser un tableau blanc virtuel ou une diapositive vierge.

Minute	Numéro de diapositive	Activité/action du facilitateur	Contenu technique clé	Stratégie/méthodologie	Notes pour l'animation
40-50	12	Étape 2 : Pondérer les critères (10 min). Utiliser la diapositive 12 pour expliquer l'importance de la pondération et montrer l'exemple. Montrer l'exemple concret de la diapositive 15. Donner l'instruction suivante : « Individuellement, répartissez 100 points entre vos critères ». Projetez la diapositive 14 pendant l'activité.	La pondération des critères reflète les priorités stratégiques de l'organisation.	Explication, exemple, activité individuelle.	Vous pouvez dire : « C'est comme attribuer votre budget en fonction de son importance. Tous les facteurs ne peuvent pas avoir le même poids ».
50-70	16, 18-19	Activité 2 : Construire et tester le brouillon (20 min). (5 min) Construction : utilisez la diapositive 16 pour expliquer comment créer un système de notation simple. (10 min) Test : Donnez l'instruction suivante : « Pensez à une occasion passée et notez-la à l'aide de votre brouillon. Laissez les diapositives 18 ou 19 à l'écran. (5 min) Réflexion dans le chat : « Qu'est-ce qui était facile ? Qu'est-ce qui était difficile ? »	Système de notation objectif. Test rétroactif de l'outil.	Activité pratique individuelle, simulation, réflexion dans le chat.	Réaffirmez le lien avec leur travail réel. « Cette note aurait-elle conduit à la même décision que celle prise par votre organisation dans le passé ? »
70-80	17	Discussion de groupe : affinement et mise en œuvre (10 min). Projetez la diapositive 17. Animez la discussion en utilisant les idées présentées dans la diapositive : « Comment pouvez-vous vous assurer que cet outil reste un « outil vivant » ? Comment utiliseriez-vous la « mentalité prototype » ?	« Mentalité de prototype ». L'écran comme « outil vivant » qui doit être testé et adapté.	Discussion de groupe animée.	Ne corrigez pas, contentez-vous d'écouter et de noter. Utilisez les phrases de la diapositive pour guider la conversation : « Tester, suivre, ajuster ».
80-85	20	Prochaines étapes (5 min). Projetez la diapositive 20. Passer en revue les points clés : « Vos prochaines étapes sont les suivantes : 1. Formez une équipe pour affiner le projet. 2. Testez-le rétroactivement. 3. Commencez à l'utiliser ! »	Étapes concrètes pour la mise en œuvre après l'atelier.	Résumé, appel à l'action.	Dites : « Emportez ces trois actions concrètes pour commencer à les mettre en œuvre dès demain. »

Minute	Numéro de diapositive	Activité/action du facilitateur	Contenu technique clé	Stratégie/méthodologie	Notes pour l'animation
85-90	20-22	Questions, conclusion et évaluation (5 min). Conserver la diapositive 20 pour les questions et réponses. Passer à la diapositive 21 pour remercier. Terminer à la diapositive 22, en demandant de scanner le QR pour l'évaluation : « Veuillez nous dire comment cela s'est passé pour vous aujourd'hui ».	N/A	Questions-réponses (Q&A), conclusion.	Terminez sur une note positive, en reliant les efforts de la journée à un avenir avec des décisions plus stratégiques et moins de stress.

Activité 1 : Brainstorming et hiérarchisation de vos critères

- **Objectif :** Les participants généreront et hiérarchiseront de manière collaborative les critères clés pour la prise de décision en matière de recherche de financement.
- **Durée :** 25 minutes (5 min de brainstorming individuel, 15 min en petits groupes, 5 min en plénière)
- **Outils :**
    1. Salles pour petits groupes sur Zoom (Breakout Rooms).
    2. Tableau numérique partagé (Jamboard, Miro) ou Google Slides partagé (une diapositive par groupe).
    3. Référence aux pages 2-3 du PDF « Créer l'avenir ».
- **Instructions pour l'animateur :**
    1. **(Individuel - 5 minutes) :** « Tout d'abord, prenez 5 minutes pour noter individuellement autant de facteurs que possible que votre organisation *devrait* prendre en compte avant de décider de saisir une opportunité de financement. Réfléchissez de manière globale : mission, argent, risque, relations, capacité. Inspirez-vous des pages 2 et 3 du guide fourni par Camilo Forero — vous y trouverez de nombreux exemples intéressants ! »
    2. **(Petits groupes - 15 minutes) :** « Je vais maintenant vous répartir en petits groupes de 3-4 personnes.
        - Partagez vos listes individuelles.
        - En tant que groupe, discutez de ces critères. Lesquels sont absolument essentiels ? Lesquels sont « souhaitables mais pas indispensables » ?
        - Votre tâche consiste à vous mettre d'accord sur une liste des **5 à 7 critères les plus importants** pour des organisations telles que la vôtre lorsqu'elles décident de rechercher un financement.
        - Notez-les sur la page Jamboard / diapositive Google partagée de votre groupe.
        - Désignez une personne pour partager les 3 principaux critères de votre groupe dans la salle principale.
    3. **(Partage en plénière - 5 minutes) :** « Nous vous souhaitons à nouveau la bienvenue ! Écoutons chaque groupe. Porte - Parole, veuillez partager les 3 principaux critères de votre groupe. Je vais les noter. » (Le facilitateur note les thèmes communs ou les idées distinctives sur une diapositive principale/un tableau). « Remarquez-vous des thèmes communs ? Des critères uniques qui ressortent ? »

Activité 2 : Évaluation de vos critères et élaboration d'un premier projet de grille

- **Objectif :** Les participants comprendront l'importance de la pondération et créeront une première ébauche de leur écran de stratégie individuelle/organisationnelle.
- **Durée :** 25 minutes (Partie 1 : 10 minutes d'explication de la pondération et pondération individuelle, Partie 2 : 10 minutes de construction de l'écran, Partie 3 : 5 minutes de réflexions rapides dans le chat)
- **Outils :**
    1. Les participants utilisent leurs propres notes (papier ou numériques).

2. Référence à la page 4 du PDF « Créer l'avenir » (tableau d'exemple).

- **Instructions pour l'animateur :**
    1. **(Explication de la pondération et du travail individuel - 10 minutes) :** « Super, vous avez tous une liste solide de 5 à 7 critères. Maintenant, tous les critères n'ont pas la même importance. C'est là qu'intervient la pondération. Regardez l'exemple à la page 4 du guide. Vous avez attribué des pourcentages qui reflètent l'importance relative - par exemple, « Alignement sur les priorités stratégiques » obtient 25 %.
        - Individuellement, prenez votre liste de 5 à 7 critères. Répartissez 100 points de pourcentage entre eux en fonction de leur importance *pour votre organisation*. Si « l'alignement sur la mission » est absolument essentiel, il pourrait obtenir 30 %, tandis que « le potentiel de financement futur » pourrait atteindre 5 %. Assurez-vous que vos pourcentages totalisent 100 %. »
        - (Vérification rapide) : « Quelqu'un se sent-il à l'aise pour partager un critère auquel il a attribué un poids élevé et expliquer brièvement pourquoi ? »
    2. **(Construction de l'écran - 10 minutes) :** « Maintenant, transformons cela en un outil de notation simple. Décidez d'un score maximal total pour une opportunité - disons 20 points, comme dans l'exemple, ou 100 points si vous préférez.
        - Pour chacun de vos critères pondérés, calculez le nombre maximum de points possibles. (Exemple : si votre total est de 20 points et que « l'alignement avec la mission » a un poids de 25 %, alors « l'alignement avec la mission » obtient 0,25 * 20 = 5 points maximum).
        - Créez un tableau simple avec : Critère | Pondération (%) | Points max. Voici votre première ébauche d'écran stratégique !
    3. **(Réflexions rapides dans le chat - 5 minutes) :** « Bien, vous avez maintenant un brouillon de tableau ! Dans le chat, partagez rapidement : qu'est-ce qui vous a semblé facile dans ce processus ? Qu'est-ce qui vous a semblé difficile ? »

Activité 3 : Évaluation rapide d'un appel d'offres/RFP à l'aide de votre écran stratégique

- **Objectif :** Les participants s'exercent à appliquer leur ébauche d'écran stratégique à une opportunité réelle ou hypothétique et discuteront de leur expérience.
- **Durée :** 25 minutes (5 minutes de préparation, 10 minutes d'application individuelle, 10 minutes de discussion en petits groupes et de partage)
- **Outils :**
    1. Ébauches des écrans stratégiques des participants.
    2. Un exemple de demande de propositions succinctes (fournie par l'animateur ou les participants utilisent une demande qu'ils connaissent bien).
    3. Salles pour petits groupes sur Zoom.
- **Instructions pour l'animateur :**
    1. **(Préparation - 5 minutes) :** « Il est maintenant temps de tester rapidement votre brouillon d'écran. Je vais partager un lien vers un exemple de demande de propositions (RFP) très court [OU : « Pensez à une RFP récente que vous avez examinée, que vous ayez postulé ou non. Si vous l'avez sous la main, tant mieux. Sinon, souvenez-vous simplement de ses caractéristiques clés. »] Votre

tâche consiste à faire une « évaluation rapide » de cette RFP à l'aide de votre nouvelle grille d'évaluation stratégique. »

2. **(Exercice individuel - 10 minutes) :** « Prenez les 10 prochaines minutes pour lire/vous rappeler les aspects clés de l'appel d'offres et notez-le en fonction de chaque critère de votre écran provisoire. Obtenez un score total. Ne réfléchissez pas trop, il s'agit d'un test rapide. Le score que vous avez attribué vous conduirait-il à une décision « oui » ou « non » ? Comment cela se compare-t-il à la décision réelle prise (le cas échéant) ? »
3. **(Discussion en petits groupes et partage - 10 minutes) :** « Maintenant, dans vos salles de petits groupes :
    - Partagez l'opportunité que vous avez évaluée (brièvement) et la note qu'elle a obtenue à l'aide de votre grille.
    - L'écran vous a-t-il aidé à clarifier votre réflexion ?
    - Y avait-il des critères difficiles à noter pour cet appel d'offres en particulier ?
    - L'utilisation de l'écran a-t-elle changé votre impression initiale sur l'opportunité ?
    - Sélectionnez rapidement une idée clé ou un défi dont votre groupe a discuté afin de le partager. »
4. **(Partage en plénière - intégré dans la section « Affinement et mise en œuvre » du plan de cours principal) :** « Nous vous souhaitons à nouveau la bienvenue. Quelles ont été les idées clés ou les défis rencontrés lors de l'application de vos grilles d'évaluation ? » (Cela mène à des discussions sur la subjectivité, la nécessité d'une petite équipe et l'affinement de la grille d'évaluation).

Guide résumé d'une page

Financement ciblé : votre guide rapide pour l'écran de stratégie

Inspiré de « Créer l'avenir : un guide pour les dirigeants locaux » par Camilo Forero

Qu'est-ce qu'un filtre stratégique ?
Il s'agit d'un ensemble de **critères clairs et objectifs** que votre organisation utilise pour décider de manière cohérente s'il vaut la peine de saisir une opportunité de financement. Cela permet d'éviter les décisions subjectives (« ça a l'air bien ») et de rester concentré.

Pourquoi l'utiliser ? Gagnez plus en faisant moins !

- **Gagnez du temps et des ressources :** évitez de gaspiller vos efforts dans des propositions qui ont peu de chances d'aboutir.
- **Améliorez la prise de décision :** il fournit un cadre structuré et objectif.
- **Alignez-vous sur la stratégie :** assurez-vous que les opportunités soutiennent votre mission et vos objectifs.
- **Facilite l'apprentissage :** permet de comprendre pourquoi vous gagnez ou perdez, et d'ajuster votre approche.
- **Principe clé :** « Ne poursuivez pas quelque chose que vous ne pouvez pas vous permettre de perdre. »

Comment créer votre écran stratégique (processus simplifié) :

1. **Définissez vos critères (5 à 7 critères clés) :**
    - Impliquez un petit groupe stratégique.
    - **Exemples de critères (choisissez les vôtres !) :**
        - Est-ce en accord avec nos **priorités stratégiques globales** et **notre vision** ?
        - Quelle est notre **probabilité de réussite** (expérience, donateur, concurrence) ?
        - **Le budget** est-il suffisant et couvre-t-il les coûts (y compris les coûts indirects) ?
        - Permet-il **des alliances stratégiques** avec des acteurs locaux ?
        - Quelle est la **réputation et l'historique du donateur** ?
        - Est-il en adéquation avec nos **compétences techniques** ?
        - Potentiel de **financement ou d'expansion future** ?
2. **Attribuez des pondérations aux critères :**
    - Tous les critères n'ont pas la même importance.
    - Répartissez 100 points de pourcentage (%) entre les critères que vous avez sélectionnés.
    - *Exemple : adéquation avec la mission (30 %), budget (25 %), probabilité de réussite (20 %), etc.*
3. **Établissez un système de notation :**
    - Déterminez un score maximal total (par exemple, 20 ou 100 points).
    - Attribuez un nombre maximal de points à chaque critère en fonction de son importance.
    - *Exemple (total 20 pts) : Alignement de la mission (pondération de 30 %) = 6 pts max.*

4. **Évaluez les opportunités :**
    - Lorsque vous analysez un nouvel appel d'offres, attribuez une note à chaque critère.
    - Additionnez les points pour obtenir un score total.
    - Utilisez ce score pour prendre votre décision « d'y aller » ou « de ne pas y aller ».

Lancez-vous et améliorez-vous !

- **Esprit prototype :** Commencez simplement. Ne recherchez pas la perfection dès le départ !
- **Testez :** évaluez les opportunités passées (remportées et perdues) pour vous calibrer.
- **Utilisez-le de manière cohérente :** consacrez 15 à 20 minutes à l'évaluation de chaque nouvelle opportunité.
- **Enregistrez et analysez :** gardez une trace des opportunités (poursuivies, rejetées, scores, résultats).
- **Demandez un retour d'information :** si vous ne gagnez pas, demandez pourquoi. Si vous gagnez, faites-en de même !
- **Ajustez :** votre écran stratégique est un **outil vivant**. Revoyez-le et ajustez-le régulièrement à mesure que votre organisation grandit et apprend.

« Les meilleurs cadres stratégiques sont ceux qui évoluent avec votre organisation. »