

POLITIQUE DE MOBILISATION DES RESSOURCES

Novembre 2016 – Octobre 2019

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	2
I. INTRODUCTION	3
II. OBJECTIFS DU PLAN DE MOBILISATION DES RESSOURCES	6
2.1 Objectif général	6
2.2 Objectifs spécifiques.....	6
III. VALEURS ET PRINCIPES DIRECTEURS	6
3.1 Valeurs de Caritas Bénin.....	6
3.2 Principes directeurs de la stratégie de mobilisation de ressources	7
IV. STRATEGIE DE MOBILISATION DES RESSOURCES.....	7
AXE STRATEGIQUE 1: PLANIFICATION – BUDGETISATION - SUIVI ET EVALUATION	7
1. Stratégie d’acquisition, de planification et de gestion des ressources.....	8
1.1 Acquisition des ressources.....	8
1.2 Planification et gestion des ressources.....	9
1.3 Suivi et soumission de rapports.....	9
1.4 Gestion des dépenses	11
1.5 Budgétisation, comptabilité et passation de marché	11
1.6 Assistance technique	13
AXE STRATEGIQUE 2 : CAPACITÉS POUR LA MOBILISATION DES RESSOURCES.....	13
AXE STRATEGIQUE 3 : MECANISMES DE MOBILISATION DE RESSOURCES ET DE RECHERCHE DE SOURCES POTENTIELLES DE RESSOURCES	13
1. Mécanismes de mobilisation des ressources	13
2. Autres mécanismes de mobilisation de ressources et de partenariats.....	14
3. Parties prenantes.....	15
AXE STRATEGIQUE 4: RELATIONS – CADRE DE DIALOGUE AVEC LES PARTENAIRES - COMMUNICATION	15
1. Relations et Cadre de dialogue avec les partenaires.....	15
2. Communication et prospection	15
V. MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE MOBILISATION DES RESSOURCES	16
5.1 Cadre de gestion des ressources.....	16
5.2 Suivi	17

INTRODUCTION

La mobilisation de ressources est un besoin vital pour toute organisation à but non lucratif. Cependant, celle-ci peut donner très peu de résultats si elle n'est pas organisée convenablement.

Le terme "mobilisation de ressources" est souvent considéré comme un terme alternatif à celui de "collecte de fonds". Mais en réalité, la collecte de fonds est seulement une des composantes de la mobilisation de ressources. Ainsi, la mobilisation de ressources est le processus par lequel une organisation peut obtenir une variété de ressources. Elle concerne les moyens qu'une organisation doit acquérir pour être en mesure d'effectuer le travail projeté. Elle va donc au delà des levées de fonds. Il s'agit alors d'obtenir diverses ressources auprès d'une multitude de partenaires, par différents moyens. Ainsi la mobilisation des ressources peut être conçue comme une combinaison qui comprend trois composantes clés à savoir : les fournisseurs de ressources¹, les ressources et les mécanismes pour mobiliser ces ressources.

Le processus de mobilisation de ressources peut se schématiser de la façon suivante :

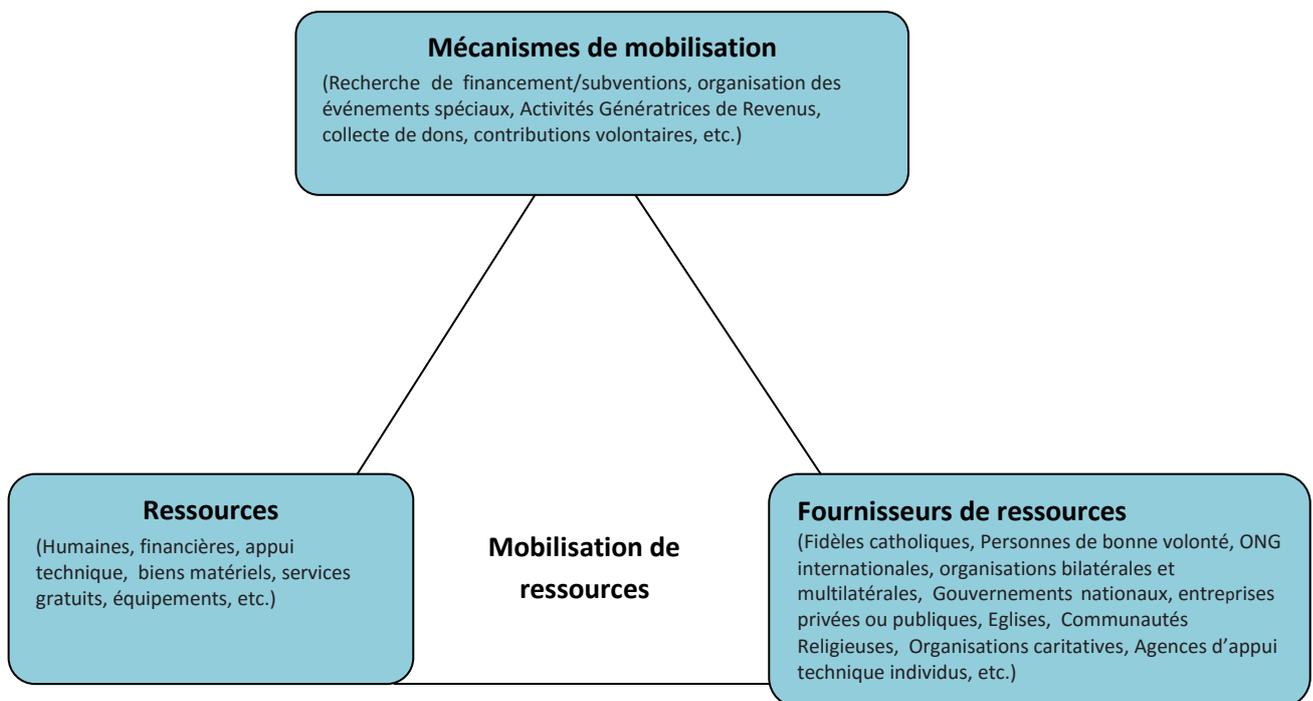


Schéma du processus de mobilisation de ressources

Aujourd'hui, l'un des défis auquel fait face la plupart des organismes à but non lucratif est la sécurisation des financements. En effet, l'environnement concurrentiel et la raréfaction des ressources rend difficile l'accès aux financements. Il s'impose donc la nécessité d'apprendre à diversifier les sources de financement et trouver des stratégies créatives de mobilisation de

¹ Tout acteur pouvant fournir des ressources utiles à l'Association

ressources afin d'assurer la survie des organismes. La diversification et la multiplication des sources de financement apportent une plus grande garantie à la réalisation des objectifs fixés. Ainsi, la gestion et l'utilisation appropriée des ressources existantes en même temps que l'identification et la recherche des sources diversifiées de ressources futures doivent faire partie du plan de développement de ressources des organismes à but non lucratif.

Caritas Bénin, un instrument de la pastorale sociale de l'Église Catholique créée par l'Épiscopat Béninois en 1958 et membre de Caritas Internationalis est reconnue d'utilité publique par l'Etat Béninois en 2014. Cette organisation caritative a pour rôle d'éveiller les consciences à l'entraide, à la justice sociale, à l'auto prise en charge, au développement durable de tout Homme et de tout l'Homme.

Après la célébration de son jubilé d'or en 2008, et pour mieux servir les couches vulnérables et devenir plus compétitive dans ses domaines d'interventions, Caritas Bénin s'est engagée dans le développement et le renforcement de ses capacités. Guidée par sa vision qui est « **Construire une civilisation de l'amour** », puis s'appuyant sur Jean 13, 34 «... **aimez-vous les uns autres...** » et la doctrine sociale de l'Église Catholique, Caritas Bénin s'engage pour une justice plus équitable, une paix durable, une solidarité rassurante et une présence active auprès des plus pauvres pour réduire les inégalités sociales et construire un monde plus fraternel. Dans ce cadre, l'institution s'est dotée d'un plan Stratégique couvrant la période 2016 à 2019 qui explique clairement les différents niveaux de réalisation qu'elle souhaite atteindre au fil du temps. Ces différents niveaux prennent en compte sa mission qui est de **témoigner de l'amour de Dieu (act. 1, 8) afin de promouvoir la charité et la justice en vue d'assurer le développement intégral de tout Homme et de tout l'Homme en travaillant pour la réduction des inégalités sociales.**

Ce plan se décline en vingt (20) résultats, neuf (9) objectifs regroupés en quatre (4) orientations stratégiques. Le tableau suivant en présente la synthèse.

Orientations stratégiques	Objectifs	Résultats
OS1: CARITAS AU SERVICE DES PAUVRES : renforcer l'identité ecclésiale de Caritas en tant que service essentiel de l'Eglise aux plus vulnérables	Objectif1.1: Consolider l'Esprit de service et de solidarité au sein des Caritas diocésaines, paroissiales et villageoises	Résultat1.1.1: 1Les fidèles chrétiens sont davantage engagés dans le service de leurs frères et sont plus solidaires
		Résultat1.1.2: Les délégations diocésaines, paroissiales et villageoises de Caritas sont mises en place et dynamisées
	Objectif1.2: Développer une culture organisationnelle basée sur l'Enseignement Social de l'Eglise	Résultat1.2.1: Le personnel des Caritas et les fidèles chrétiens sont formés sur l'Enseignement social de l'Eglise
		Résultat1.2.2: Les Caritas ont mené des actions inspirées de l'Enseignement Social de l'Eglise
OS2: REDUCTION DE L'IMPACT DES CRISES HUMANITAIRES : Renforcer la préparation et la réponse aux catastrophes	Objectif2.1: Réduire les risques liés aux catastrophes	Résultat2.1.1: Un plan d'atténuation des risques est élaboré
		Résultat2.1.2: Le système d'alerte précoce efficace existe

Orientations stratégiques	Objectifs	Résultats
	Objectif2.2: Accompagner les communautés dans la gestion des catastrophes	<p>Résultat2.2.1: Les sinistrés sont pris en charge</p> <p>Résultat2.2.2: Les communautés victimes des catastrophes sont réhabilitées</p>
<p>OS3: PROMOTION DU DEVELOPPEMENT HUMAIN INTEGRAL DURABLE : Réduire les inégalités sociales sous toutes ses formes au Bénin à travers l'autonomisation des personnes et la mise en œuvre de projets de développement</p>	Objectif3.1: Renforcer les capacités d'auto-entreprenariat des jeunes et des femmes vulnérables	<p>Résultat3.1.1: la proportion des jeunes accueillis dans les centres d'incubation socioprofessionnelle des a augmenté</p> <p>Résultat3.1.2: La proportion des femmes dont les AGR sont bien gérés et rentables a augmenté</p>
	Objectif3.2: Faciliter l'accès des populations aux services sociaux de base à travers des projets de développement	<p>Résultat3.2.1: Le nombre de personnes vulnérables prises en charge a augmenté</p> <p>Résultat3.2.2: La population ayant accès à l'eau potable et à l'eau de production a augmenté</p> <p>Résultat3.2.3: La population exposée à l'insécurité alimentaire a diminué</p>
	Objectif3.3: Promouvoir la protection de l'environnement	<p>Résultat3.3.1: Les populations ont acquis la culture de la plantation et de l'entretien de l'espace vert</p> <p>Résultat3.3.2: La proportion des populations ayant un mode écologique de consommation et production a augmenté</p>
	<p>OS4: RESEAU CARITAS PLUS EFFICACE : Construire une Caritas Bénin performante sur les plans institutionnel, organisationnel et de mobilisation de ressources</p>	Objectif4.1: Construire un réseau Caritas Bénin plus performant (sur les plans institutionnel, organisationnel)
Objectif4.2: Développer la Capacité du réseau Caritas Bénin à mobiliser les ressources locales et extérieures		<p>Résultat4.2.1: Le Réseau Caritas Bénin a accru sa capacité de mobilisation de ressources au niveau local</p> <p>Résultat4.2.2: Le Réseau Caritas a renforcé et pérennisé sa capacité de mobilisation des ressources extérieures</p>

Dans cette perspective, il devient indispensable pour Caritas Bénin de mettre en place une approche coordonnée de mobilisation de ressources nécessaires à l'exécution de ses projets et programmes conformément aux orientations du Plan Stratégique à travers ses propres mécanismes de mobilisation.

Le présent plan a pour objectif de planifier et d'opérationnaliser la mobilisation des ressources à Caritas Bénin. Il propose une approche stratégique dans la fidélité à sa mission et dans le respect de ses principes et valeurs afin d'obtenir un maximum de résultats. Il définit dans les grandes lignes les voies que la Direction Nationale compte emprunter pour organiser et coordonner le processus de mobilisation de ressources. Sous la responsabilité de la Direction Nationale, une Unité chargée de la mobilisation est mise en place pour conduire le processus avec efficacité et efficience. La Direction Nationale est garante de la bonne gestion des ressources mobilisées.

Ce plan fait ressortir les types de ressources à mobiliser, les mécanismes à mettre en œuvre pour y arriver, la stratégie pour identifier des fournisseurs de ressources potentiels ainsi que la projection des résultats à atteindre.

I. OBJECTIFS DU PLAN DE MOBILISATION DES RESSOURCES

1.1 Objectif général

Le plan de mobilisation des ressources de Caritas Bénin vise essentiellement à faire adopter une approche claire, méthodique, prévisible et bien coordonnée pour solliciter, obtenir, utiliser, gérer, informer, suivre et évaluer l'appui fourni par les organismes d'aide et les bailleurs de fonds. Il se propose également d'œuvrer à la recherche de manière novatrice d'autres sources de financement et de fournisseurs de ressources potentiels en vue de rendre disponibles et de façon durable les moyens pour pouvoir mettre en œuvre les projets et programmes de l'organisation.

1.2 Objectifs spécifiques

Spécifiquement, il s'agira de :

- 1) doter Caritas Bénin d'un plan de mobilisation de ressources ;
- 2) accroître la mobilisation des ressources (intérieures et extérieures) ;
- 3) assurer une gestion transparente, cohérente, professionnelle et efficace des ressources mises à la disposition de Caritas Bénin par les parties prenantes ;
- 4) améliorer et entretenir les relations et le dialogue avec les fournisseurs de ressources.

II. VALEURS ET PRINCIPES DIRECTEURS

2.1 Valeurs de Caritas Bénin

Conformément à sa mission, Caritas Bénin fonde ses actions sur les valeurs que sont : la dignité de la personne humaine, la solidarité/partage, le service, la subsidiarité et partenariat, la compassion, l'espérance, l'égalité, la justice, l'intendance.

2.2 Principes directeurs de la politique de mobilisation de ressources

La politique de mobilisation des ressources développée par Caritas Bénin se base sur des stratégies qui demeurent conformes à ses orientations stratégiques. Pour accroître l'efficacité de l'aide, Caritas se propose les principes suivants :

Principe 1 – la mobilisation des ressources répond aux besoins des projets, programmes et au développement du réseau Caritas dans le respect de ses valeurs et de son mandat : les ressources mobilisées seront affectées dans les domaines de priorité définis et retenus, ceci, dans le respect des valeurs, de la mission et du mandat de Caritas Bénin.

Principe 2 – la mobilisation de ressources est un travail d'équipe impliquant l'engagement et l'accord de la Conférence Episcopale du Bénin, du Conseil d'Administration de Caritas Bénin : la responsabilité de l'effort de mobilisation de ressources incombe à tous les organes et acteurs du réseau Caritas Bénin. La Direction Nationale a pour rôle de coordonner l'Unité de mobilisation de ressources. Cette Unité est composée d'une équipe de cadres techniques dotés de moyens (tout organisme a besoin de fonds pour collecter d'autres fonds) et de capacités dans le domaine.

Principe 3 – la promotion de l'efficacité, de l'efficience et de la reddition de compte : Caritas Bénin améliore l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des ressources disponibles de sorte à favoriser le développement durable. La Direction Nationale identifie et mobilise les ressources destinées à l'exécution des projets programmes, suit et encadre leur utilisation et en fait un rapport.

Principe 4 – le renforcement des capacités : le renforcement des capacités des acteurs impliqués dans la mobilisation et l'utilisation des ressources constitue un objectif permanent à poursuivre afin d'accroître les compétences requises pour générer et suivre les financements. Tout appui aux programmes et projets comportera des volets explicites de renforcement des capacités, propres à développer et à renforcer les capacités des ressources humaines et institutionnelles.

Principe 5 – effectuer des planifications et des mises en œuvre axées sur les performances : au regard de l'accroissement de la concurrence pour l'obtention des ressources et la nécessité de maintenir sa pertinence dans cet environnement de compétition financière, il importe que Caritas Bénin fournisse à ses bénéficiaires des services de qualité élevée et mette en place un système rigoureux de suivi et d'évaluation pouvant lui permettre de respecter les délais prévus, d'intervenir de façon efficace et de pouvoir rendre compte de ses actions.

III. STRATEGIE DE MOBILISATION DES RESSOURCES

Fondée sur cet ensemble de valeurs et principes directeurs, la stratégie de mobilisation des ressources de Caritas Bénin s'articule autour des quatre axes suivants.

AXE STRATEGIQUE 1: PLANIFICATION – BUDGETISATION - SUIVI ET EVALUATION

Sous la coordination de la Direction Nationale de Caritas Bénin, le Comité de Veille Stratégique et Economique élabore le plan d'action opérationnel de mobilisation de ressources cohérent, harmonisé et validé. Ce plan annuel se base sur les orientations stratégiques fixées par le réseau :

- Orientation stratégique 1 : Renforcer l'identité ecclésiale de Caritas en tant que service essentiel de l'Eglise aux plus vulnérables
- Orientation stratégique 2 : Renforcer la préparation et la réponse aux catastrophes
- Orientation stratégique 3 : Promotion du développement humain intégral durable: Réduire les inégalités sociales sous toutes ses formes au Bénin à travers l'autonomisation des personnes et la mise en œuvre de projets de développement
- Orientation stratégique 4 : Réseau Caritas plus efficace : Construire une Caritas Bénin performante sur les plans institutionnel, organisationnel et de mobilisation de ressources

La mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du plan de mobilisation de ressources est sous la responsabilité de la Direction Nationale. A cet effet, il y a nécessité pour elle de renforcer son processus de revue des plans et stratégie de planification, de budgétisation et de gestion financière de sorte à maximiser ses capacités d'absorption des ressources et à optimiser l'utilisation des ressources destinées à ses projets et programmes de développement. En outre, le Manuel de Procédures Administrative, Financière et Comptable de Caritas Bénin prend en compte des normes qui offrent des garanties de bonne gestion.

Avant que soient affectées les ressources aux activités, les chargés de projet travaillent en étroite collaboration avec la Direction des Programmes depuis l'identification des projets passant par la formulation, la planification, les phases de mise en œuvre et de suivi-évaluation. La Direction Administrative et Financière fournit des mises à jour régulières sur les niveaux de financement nécessaires aux divers projets afin d'orienter une contribution plus équilibrée des ressources.

1. Stratégie d'acquisition, de planification et de gestion des ressources

En application des principes directeurs, les facteurs spécifiques suivants orientent la mobilisation des ressources et les relations entre Caritas Bénin et ses partenaires. La Direction Nationale s'engage à exercer un leadership de qualité et jouer un rôle de premier plan dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des projets et programmes.

1.1 Acquisition des ressources

- 1) Pour ce qui est des fonds obtenus auprès de sources externes, la Direction Nationale de Caritas continuera à adhérer aux principes convenus avec les partenaires financiers sur l'efficacité de l'aide (Cf. Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement)²;
- 2) Les ressources ne seront acquises que si elles correspondent aux priorités établies dans le Plan Stratégique de Caritas Bénin et dans le respect de la Doctrine Sociale de l'Eglise ;
- 3) Les ressources ne seront affectées qu'aux projets approuvés ;
- 4) Des systèmes efficaces de soumission de rapports existent et pourront être adaptés aux clauses du contrat de partenariat pour permettre à la Direction Nationale de Caritas de rendre compte de la gestion des appuis reçus.

² [Alignement](#), [Harmonisation](#), [Appropriation](#), Gestion axée sur les résultats, [Responsabilité mutuelle](#)

1.2 Planification et gestion des ressources

La Direction des Programmes et la Direction Administrative et Financière travaillent en synergie au renforcement des systèmes de planification, de budgétisation et de gestion financière de sorte à maximiser les capacités d'absorption des ressources et à optimiser l'utilisation des ressources destinées aux projets et programmes de développement.

La stratégie de planification et de gestion des ressources se présente comme suit :

- 1) le Plan Stratégique, les Plans de Travail Annuels, les plans d'action, planifications trimestrielles et mensuelles des différents projets, programmes et secteurs, le plan de communication et les budgets y relatifs définiront les domaines qui auront besoin de ressources. La Direction Nationale assure la coordination de la planification ;
- 2) Toutes les ressources (humaines, financières, matérielles, techniques) acquises par Caritas Bénin sont gérées et suivies par un système efficace de management approuvé par la Direction Nationale ;
- 3) La Direction Nationale de Caritas Bénin encourage les partenaires à programmer leur soutien financier sur des échéances pluriannuelles et à prendre des engagements de financement pluriannuel de façon à l'aider à planifier et à faire de bonnes prévisions conformément à un financement prévisible ;
- 4) La Direction des Programmes travaille à améliorer la soumission de rapports sur les flux de ressources externes par l'utilisation d'un système d'informations efficace et de communication qui fonctionne bien.

1.3 Suivi et soumission de rapports

- 1) La Direction des Programmes accompagne le Service du Suivi-Evaluation à rendre son dispositif efficace en vue de fournir des informations de qualité qui soient détaillées et désagrégées suivant le sexe et les tranches d'âge. ces informations permettront d'alimenter les systèmes de rédaction et de soumission de rapport et de suivi. Le système de suivi interne reste efficace. Il génère et diffuse des informations de qualité qui alimentent le processus de prise de décisions.
- 2) Les processus et procédures sont simplifiés mais respectés de tous les projets ; ce qui permet la flexibilité de la gestion.
- 3) L'équipe de Direction travaille quotidiennement au renforcement de son système d'informations relatif à la gestion de l'aide afin de générer, d'intégrer et de diffuser des données exactes pour l'exécution, le suivi et le rapport. Un Cadre de suivi et d'évaluation axé sur les résultats existe mais sera renforcé. Les formats de rapport, le contenu, la fréquence et les délais de soumission de rapports aux partenaires seront respectés.
- 4) Le Plan de communication établit entre autres comme priorité la mise à jour régulière du site Web de Caritas Bénin et des produits relatifs aux TIC (bulletin d'information, etc.). Le but visé est d'améliorer le partage d'informations parmi tous les partenaires, aussi bien internes qu'externes. Malgré ces efforts, le Service Communication dispose encore de capacités faibles qui méritent d'être renforcées pour plus d'efficacité. Au nombre des faiblesses

relevées, il faut citer le manque de matériel et équipement adéquat de communication, de logiciel, etc. pour lui permettre d'apporter un appui technique convenable à l'amélioration et à l'entretien des relations avec les partenaires tout en accroissant la visibilité et l'image de Caritas Bénin.

- 5) Un mécanisme de suivi-évaluation documenté existe et peut s'adapter si nécessaire aux exigences des partenaires techniques et financiers. Il est mis en œuvre par le Service Suivi-Evaluation qui assure le suivi de toutes les ressources affectées aux projets. Ce dispositif pourrait être renforcé au besoin ;
- 6) La Direction Nationale de Caritas Bénin demeure responsable devant les fournisseurs de ressources concernant les procédures et processus de reddition de comptes sur l'utilisation des ressources, le suivi de cette utilisation et la diffusion d'informations sur elles.

1.4 La gestion budgétaire à Caritas Bénin

Elle implique trois concepts :

- La prévision
- La budgétisation
- Le contrôle budgétaire

1.4.1 La prévision

La prévision se base sur des données passées pour fournir un plan global du budget dans le futur. Ici, on prend soin de ne négliger aucun facteur dans le calcul du budget futur. Au terme de cette étape, un plan de travail structuré aussi bien suivant les axes d'intervention que suivant les objectifs est conçu pour être budgétisé.

1.4.2 La budgétisation

La budgétisation est le rapport entre les objectifs visés et les moyens pour les atteindre.

C'est une estimation ou une supposition éclairée, sur les ressources dont Caritas Bénin a besoin sur le plan monétaire pour réaliser son travail et atteindre ses objectifs.

Le budget ainsi conçu est un instrument de gestion essentiel :

- il indique de combien d'argent l'institution aura besoin pour pouvoir mener à bien ses activités ;
- il oblige à être rigoureux en réfléchissant aux implications de ce qui a été planifié pour les activités. Il arrive parfois que les réalités du processus de budgétisation forcent à repenser les programmes d'action ;
- enfin, le budget indique à quel moment l'institution aura besoin de certaines sommes d'argent pour mener à bien ses activités.

1.4.3 Le contrôle budgétaire

Il est utilisé pour déterminer dans quelle mesure l'institution atteint ses objectifs sur le plan financier. Il est nécessaire de comparer régulièrement les revenus et les dépenses réelles par rapport aux revenus et aux dépenses budgétés. Pour cela, un rapport d'analyse des écarts est préparé périodiquement. Ceci montre, mois après mois, dans quels domaines les dépenses sont trop élevées, à quels domaines ou à la réalisation de quels objectifs n'a pas été consacré suffisamment d'argent.

1.5 Gestion des dépenses

Toutes les ressources (obtenues auprès de sources externes comme internes) sont gérées conformément aux dispositions du Manuel de Procédures Administratives, Financières et Comptables de Caritas Bénin. Toutefois, il sera tenu compte des procédures spécifiques des Partenaires Techniques et Financiers en matière de gestion des dépenses. La Direction Nationale veille à ce que les procédures soient respectées à tous les niveaux et que le suivi et les évaluations périodiques s'organisent comme établis (par les projets) afin que les progrès accomplis alimentent le processus global d'évaluation de la performance.

1.6 Comptabilité et passation de marché

- 1) La Direction Administrative et Financière de Caritas Bénin facilitera le processus de préparation budgétaire efficace et crédible, compatible avec le Plan Stratégique. L'élaboration de budgets réalistes reste une priorité ;
- 2) Les capacités propres à planifier, à suivre, à évaluer et à gérer le budget seront renforcées davantage pour faciliter la soumission de rapports de qualité respectant les délais et qui sépare clairement les budgets alloués et les dépenses effectives ;
- 3) Le processus de revue du Plan Stratégique de Caritas Bénin sera utilisé comme instrument pour opérer des choix stratégiques pertinents visant à réaliser les aspirations et les besoins des bénéficiaires des actions ;
- 4) La Direction Administrative et Financière dispose et met en œuvre des directives claires afin d'assurer la transparence, l'efficacité (concernant à la fois l'administration et les transactions), et le caractère économique et efficace de son système de passation de marchés et l'utilisation juste des principes standard régissant les activités de passation de marchés. A cet effet, Caritas Bénin a un manuel de passation des marchés qui respecte la réglementation en vigueur en la matière. Cependant, les principes et procédures des partenaires sur la passation de marchés seront respectés s'ils se révèlent plus contraignants ;

1.7 Les modalités de contrôle des dépenses

Dans le souci d'assurer une gestion efficace et efficiente des ressources mobilisées auprès des partenaires, Caritas Bénin, en dehors des dispositions du manuel des procédures administratives et comptables qui s'imposent à elle, a mis en place des modalités de contrôle des dépenses effectuées dans le cadre de la mise en œuvre de ses activités.

Les objectifs qui soutendent la mise en place de ces modalités de contrôle des dépenses consistent à s'assurer que :

- les investissements (dépenses) sont alloués là où ils ont le plus fort impact sur les objectifs à atteindre ;
- les dépenses effectuées correspondent à des biens et services réels reçus dans le cadre de la mise en œuvre des activités ;
- les dépenses sont effectuées aux meilleures conditions de prix et de qualité et pour des quantités optimales ;
- les dépenses effectuées sont bien prévues au budget et n'excèdent pas les disponibilités ;
- les dépenses effectuées sont exemptes de toutes idées de détournement, de fraude ou de corruption.

Plusieurs niveaux de contrôle ont été mis en place par Caritas Bénin afin d'assurer une mise en œuvre judicieuse et efficiente des activités :

1.7.1 Les contrôles a priori

Ils sont relatifs à toutes sortes de contrôle prévu par le manuel des procédures et qui interviennent avant l'exécution matérielle de la dépense. Il s'agit essentiellement du contrôle interne qui se base sur un certain nombre de principes qui régissent l'exécution de toutes dépenses relatives à la mise en œuvre des activités. Il s'agit des principes tels que :

- la transparence
- la séparation des tâches
- la bonne gestion des risques
- la règle du service fait

1.7.2 Les Contrôles a posteriori

Il s'agit de toute sorte de contrôle mis en œuvre par Caritas Bénin après l'exécution d'une dépense pour s'assurer de la performance ou de la sincérité de cette dernière.

Dans le cas d'espèce, trois différents niveaux de contrôles coexistent :

L'Assemblée Générale de Caritas Bénin à travers son Trésorier Général ou un Cabinet commis à cet effet exerce périodiquement un contrôle sur l'ensemble des activités programmatiques et financières exécutées pour le compte d'une année.

Dans une certaine mesure, la Direction des Programmes en collaboration avec la Direction Administrative et Financière peut diligenter une mission d'audit pour s'assurer de la fiabilité des activités menées sur le terrain par les différents projets de la Caritas Bénin.

Mais en tout état de cause, le plan d'action de Caritas Bénin prévoit à la fin de chaque exercice comptable, un audit financier global et général de l'ensemble des comptes mouvementés au cours de l'année.

1.8 Assistance technique

La Direction Nationale identifie les insuffisances actuelles en capacités et en assistance techniques. A cet effet, une étude sur l'état actuel du personnel et sur les besoins en ressources manquantes peut être nécessaire. La recherche de l'assistance technique sera effectuée en fonction des besoins identifiés. La Direction Nationale établira des lignes directrices pour la sollicitation, le recrutement, l'engagement, la gestion de l'assistance technique ainsi que pour le suivi et l'évaluation de sa performance.

AXE STRATEGIQUE 2 : CAPACITÉS POUR LA MOBILISATION DES RESSOURCES

La mobilisation des ressources est un travail d'équipe. La Direction Nationale de Caritas Bénin a mis en place un Comité de Veille Stratégique et Economique dont le mandat est de soutenir les processus nécessaires à la mise en œuvre des activités de mobilisation de ressources et les efforts du réseau Caritas Bénin visant à obtenir des ressources provenant des partenaires internes ou externes. La mobilisation des ressources est un long processus qui exige des efforts permanents et une coordination efficace. A cet effet, le comité sera davantage renforcé en matière de techniques modernes de mobilisation de ressources.

La présente politique ainsi que les PTA, plan de communication, etc. constitueront d'importants outils de travail qui appuieront la mise en œuvre du Plan Stratégique puis orienteront les négociations et l'interaction avec les fournisseurs de ressources.

AXE STRATEGIQUE 3 : MECANISMES DE MOBILISATION DE RESSOURCES

La Direction Nationale met en œuvre une approche basée sur la recherche active de ressources novatrices et durables à travers des mécanismes innovants pour diversifier ses sources de mobilisation de ressources. Elle s'est proposée de fidéliser les fournisseurs de ressources traditionnels mais également d'identifier et de rechercher de potentiels partenaires techniques et financiers, d'en dresser une liste et de s'informer sur leurs axes d'intervention. En outre, il convient d'établir une cartographie des parties prenantes, évaluer les mécanismes de mobilisation de ressources existants, et en identifier de nouveaux qu'il faut examiner.

1. Mécanismes de mobilisation des ressources

Le présent document de politique suggère les mécanismes ci-après :

❖ La soumission des projets et demandes de financement/subventions

- ☞ Répondre à des appels à soumission
 - à titre d'organisation individuelle (une direction de Caritas)
 - à titre du réseau Caritas
 - à titre de consortium multisectoriel
- ☞ Propositions volontaires
 - propositions de résumé/notes conceptuelles
 - propositions de projets

❖ **L'organisation des événements spéciaux**

- ☞ Événements programmatiques visant à générer des fonds (semaine nationale de charité, etc.)
- ☞ Événements non-programmatiques visant à générer des fonds (événements culturels tels que des kermesses par les DDC et les DPC, concerts, forum des partenaires, soirées de collecte de fonds, diners de gala, etc.)
- ❖ **Activités génératrices de revenus** (foires, location de boutiques, développement de fermes agro-pastorales, divers services et prestations, etc.) ;
- ❖ **Sollicitation des dons** (campagne de carême, collecte de fonds par les Délégations Paroissiales de Caritas, mécénat, sponsorings, mise en place de troncs de collecte de fonds, organisation de téléthon, etc.) ;
- ❖ **La contribution** (contrepartie) des bénéficiaires ;
- ❖ **Les contributions** du personnel du réseau, des bénévoles et des volontaires ;
- ❖ etc.

2. Autres mécanismes de mobilisation de ressources et de partenariats

D'autres mécanismes peuvent permettre d'atteindre également des résultats espérés.

- **Partenariats publics-privés (PPP)**

Des mécanismes novateurs de mobilisation de financement comme les PPP peuvent se révéler efficaces dans la mobilisation de ressources au profit du bien-être des populations vulnérables dans les secteurs sociaux tels que la santé, l'éducation, l'eau, l'assainissement, etc. Dans ce cadre, il reste important que la Direction Nationale mette en place ou améliore ses actions de renforcement institutionnel, de communication et de visibilité de son réseau.

Ainsi, à travers le PPP d'importantes ressources peuvent être mobilisées à travers :

- 1) le renforcement du partenariat avec les structures étatiques et les ministères sectoriels en vue d'accroître les ressources issues de la contribution du gouvernement à la réalisation des projets de développement à la base ;
- 2) l'établissement/renforcement du partenariat avec le secteur privé pour appuyer les initiatives de la Caritas en vue de réduire les inégalités sociales ;

- **Partenariats bilatéraux et multilatéraux**

D'autres mécanismes de financement et partenariats avec les partenaires bilatéraux et multilatéraux peuvent être explorés dans le cadre de la diversification des sources en matière de mobilisation de ressources. Il s'agit notamment pour le réseau Caritas de développer des partenariats stratégiques avec les ambassades et représentations diplomatiques ou avec des agences et institutions internationales humanitaires intervenant au Bénin.

Le réseau Caritas devrait explorer ces partenariats et ces mécanismes financiers novateurs et les mettre en perspective avec les nouveaux défis pour une meilleure harmonisation et un meilleur alignement. Cependant, des risques peuvent surgir du fait d'une harmonisation insuffisante existant entre les partenaires traditionnels et les partenaires non-traditionnels. A cet effet, il est indispensable d'accroître les efforts de coordination et de communication dans le cadre de la mise en œuvre des principes de partenariat.

3. Parties prenantes

Les parties prenantes à cette politique de mobilisation des ressources sont le personnel de l'institution, le réseau des bénévoles, les membres des différentes Caritas diocésaines et villageoises, les organes de gouvernance du réseau, l'Eglise, les élus locaux et communaux, les bénéficiaires ou titulaires de droit, les consultants ou encore des participants à des formations ou séminaires ou à d'autres projets que Caritas a eu à exécuter. C'est également les partenaires techniques et financiers, ONG locales ou internationales, et autres utilisateurs des services.

AXE STRATEGIQUE 4: RELATIONS – CADRE DE DIALOGUE AVEC LES PARTENAIRES - COMMUNICATION

1. Relations et Cadre de dialogue avec les partenaires

Un Cadre de dialogue avec les parties prenantes sera mis en place et entretenu. La Direction Nationale assurera la coordination efficace et efficiente de ce Cadre. Les capacités institutionnelles de Caritas Bénin seront consolidées et renforcées pour qu'elle puisse exercer un leadership de qualité dans l'animation des cadres de concertation et entretien des relations avec les partenaires.

Des groupes thématiques seront établis de façon flexible. La coordination thématique permettra aux domaines prioritaires de recevoir une attention particulière. Elle offrira également la possibilité de mettre en commun les ressources et d'exécuter des programmes spécifiques dans les domaines d'intérêt commun.

2. Communication et prospection

Une fois que Caritas Bénin aura atteint un niveau adéquat de préparation pour la mobilisation de ressources, il lui faudra ensuite relever un autre défi : celui d'assurer sa durabilité par l'intéressement et l'adhésion de nouveaux partenaires techniques et financiers. L'art de la mobilisation de ressources exige d'apprendre à se lier avec les fournisseurs de ressources potentiels d'une certaine manière et avec un vocabulaire qu'ils peuvent comprendre et de trouver un terrain d'entente à travers des intérêts et valeurs partagés. Cela suppose qu'il faudra développer une stratégie de communication appropriée mais également de connaître la meilleure façon d'approcher et de faire correspondre cette stratégie de mobilisation de ressources aux fournisseurs de ressources potentiels.

La maîtrise de l'information et de la communication jouent un rôle important dans la réussite d'une mobilisation des ressources. Il devient intéressant pour la Direction Nationale de développer, entre autres, les d'activités ci-après pour s'assurer l'identification des sources potentielles de financement :

- 1) Adhérer à des réseaux nationaux et internationaux pour rester informée ;

- 2) Être membre de réseaux dans les domaines d'intérêt de l'organisation ;
- 3) Participer à des rencontres internationales où les responsables de l'organisation peuvent rencontrer des partenaires techniques, financiers et associatifs potentiels ;
- 4) S'abonner au quotidien national d'information « La Nation » et à des revues spécialisées sur la mobilisation des ressources, le développement organisationnel ou encore dans le champ d'activités de l'organisation (santé, environnement, agriculture, éducation, catastrophes, etc.) ;
- 5) Se procurer des guides ou des répertoires sur les possibilités de financement de projets entrepris par des organisations du Sud ;
- 6) Faire des recherches régulières sur les appels d'offres, les appels à propositions, les appels à notes conceptuelles, etc. en utilisant des moteurs de recherche comme Google ;
- 7) S'abonner à certaines alertes en cas d'appels à propositions trouvés sur les sites des partenaires financiers potentiels.

IV. MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE MOBILISATION DES RESSOURCES

Ce Plan de mobilisation des ressources présente l'approche de Caritas Bénin pour maximiser les ressources mobilisées et optimiser leur utilisation en apportant des améliorations à leur gestion.

4.1 Cadre de gestion des ressources

Pour faciliter la mise en œuvre du Plan de mobilisation des ressources, la Direction Nationale envisage de :

- 1) Renforcer la fonction de planification, de suivi et d'évaluation de façon à maximiser sa capacité d'absorption des ressources et à utiliser de façon optimale les ressources destinées aux projets et programmes ;
- 2) Améliorer le processus d'évaluation, de mise en œuvre et de suivi des projets axé sur les résultats ;
- 3) Renforcer la coordination et la mobilisation des ressources financières et techniques ;
- 4) Diversifier les sources en matière de mobilisation de ressources en explorant des sources alternatives de financement ;
- 5) Établir un Comité de mobilisation de ressources qui aura pour mandat de soutenir les procédures et les processus nécessaires à la mise en œuvre des activités de mobilisation de ressources, de coordonner et de superviser les efforts de la Direction Nationale dans l'obtention de ressources provenant des partenaires et fournisseurs de ressources externes et internes ;
- 6) Renforcer l'engagement au dialogue, à la coordination et au partage de l'information avec les partenaires afin qu'ils accroissent leur appui.

4.2 Suivi

La Direction Nationale de Caritas Bénin a mis en place un cadre d'administration efficace des ressources permettant leur gestion optimale. Elle renforcera son leadership technique pour la gestion des ressources en se concentrant sur l'amélioration de sa capacité institutionnelle et l'établissement d'une collaboration interne étroite de sorte à lui permettre de répondre efficacement à la multitude d'exigences qu'elle doit remplir en matière de planification et d'opérationnalisation. A cet égard, la Direction Nationale facilitera et renforcera le dialogue et les relations avec les partenaires, donnera une bonne orientation aux contributions reçues.

La Direction Nationale élaborera un plan d'action annuel adéquat pour mettre en œuvre le présent plan de mobilisation de ressources. Ce plan d'action devra tenir compte des besoins en capacités en vue de réaliser les objectifs du Plan Stratégique.