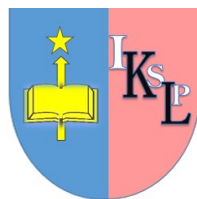


MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET UNIVERSITAIRE
INSTITUT SUPÉRIEUR PÉDAGOGIQUE DE KASONGO-LUNDA

ISP Kasongo-Lunda /Kwango



Option : Agro - Vétérinaire

Cours de Planification et Elaboration des Projets

Destiné aux étudiants de deuxième
Graduat / L2

Année 2023

David SUKA MBENZA
Ingénieur Agronome A0.
Expert en SIG et Télédétection

INTRODUCTION

Le contenu de ce cours est rédigé selon un constat ; plusieurs personnes (étudiants, professionnels, associations...) ont des idées, mais beaucoup ont des difficultés à les formuler clairement et à les concrétiser. Justifier une idée de projet, définir des objectifs précis et limités, proposer des activités adaptées aux objectifs et au contexte, prévoir le temps et le budget nécessaires à leur réalisation, autant d'étapes décisives dans l'élaboration d'un projet qui méritent d'être expliquées de façon simple et accessible.

Ce cours s'adresse aux étudiants de deuxième graduat Agro-Vétérinaire et autres acteurs désireux de monter un projet mais ne sachant pas toujours comment s'y prendre. Il vise à les aider dans leur cheminement progressif pour passer d'une idée à un projet concret et pertinent. Ce cours peut également servir de support aux techniciens du développement dont la tâche est d'accompagner les groupes de base dans l'élaboration de projets.

Ce que ce cours n'est pas.

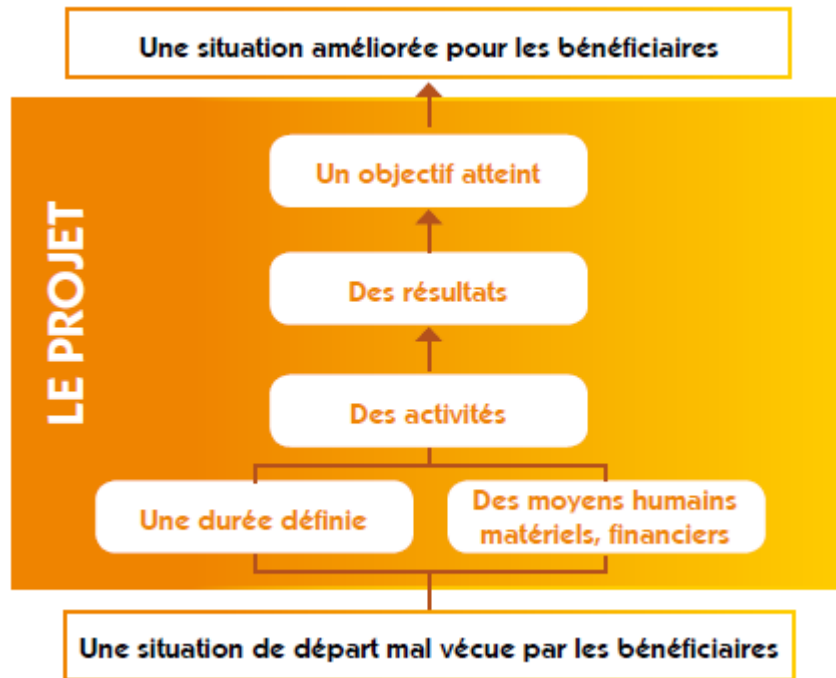
Ce Cours ne vise pas à faire de vous des experts en montage de projet, ni non plus une recette à suivre à la lettre pour monter son projet. Les étapes proposées ici sont à reformuler selon vos idées et vos réalités. N'oubliez pas que l'expérience et la pratique sont les clefs d'un projet bien monté !

Dans le premier Chapitre abondera la logique à suivre pour l'élaboration d'un projet, le deuxième sera consacré à l'élaboration des aspects pratiques et concrets de votre projet ; réaliser un cadre logique, prévoir les moyens nécessaires, élaborer un budget, définir un mode de gestion... et le troisième sera consacré à la rédaction de votre document de projet.

CHAPITRE I : CONCEPTS A COMPREDRE DANS L'ELABORATION D'UN PROJET

1. Qu'est-ce qu'un « projet » ?

Un projet est une **série d'activités** qui visent à atteindre des objectifs spécifiques et souhaitables. Ces activités sont mises en œuvre durant **une période de temps fixée** et un **cadre budgétaire** donné. L'idée de projet peut naître de différentes façons : au cours d'une discussion, lors d'observations ou suite à un échange.



2. Un projet de développement qu'est-ce que c'est ?

C'est un ensemble cohérent et organisé **d'activités menées collectivement**, limitées dans **le temps** et **dans l'espace** qui nécessitent des **moyens humains, financiers et matériels** pour **améliorer la situation** d'un groupe de personnes données.

3. Pour quoi projet « de développement » ?

C'est parce qu'il s'agit d'une démarche collective visant à améliorer les conditions de vie d'un ensemble de personnes que l'on parle de projet « de développement » et non de projet tout court. Il peut s'agir d'un projet à caractère purement social, à caractère social et économique ou d'un projet générateur de revenus.

4. Qui peut monter un projet de développement ?

Les projets de développement peuvent être montés par des « porteurs de projets » variés : groupe d'habitants organisés, ONG, communes, services déconcentrés de l'État, GIE, coopératives...

Tout projet se distingue généralement par trois caractéristiques fondamentales :

- Il découle d'un problème ou d'un besoin spécifique identifiés dans un cadre organisé.
- Il vise un investissement optimal des ressources dans le cadre d'objectifs spécifiques et dans un contexte de rareté des ressources.
- Il se distingue par sa spécificité car il est souvent unique en son genre ou pourvu doté de ses propres objectifs.

5. Le financement du projet

Il s'agit d'une étape de négociation et de contractualisation avec le(s) bailleur(s) de votre projet, permettant de mobiliser les moyens nécessaires à sa mise en oeuvre.

6. La mise en oeuvre ou phase d'exécution

Il s'agit de la phase opérationnelle du projet. Elle doit aboutir à des résultats concrets permettant d'atteindre les objectifs fixés.

7. Le suivi

Cette étape consiste à vérifier la bonne exécution des activités du projet, identifier les éventuelles difficultés, et à réajuster les moyens nécessaires pour atteindre les résultats attendus. Le suivi a lieu durant l'étape de mise en oeuvre.

8. L'évaluation

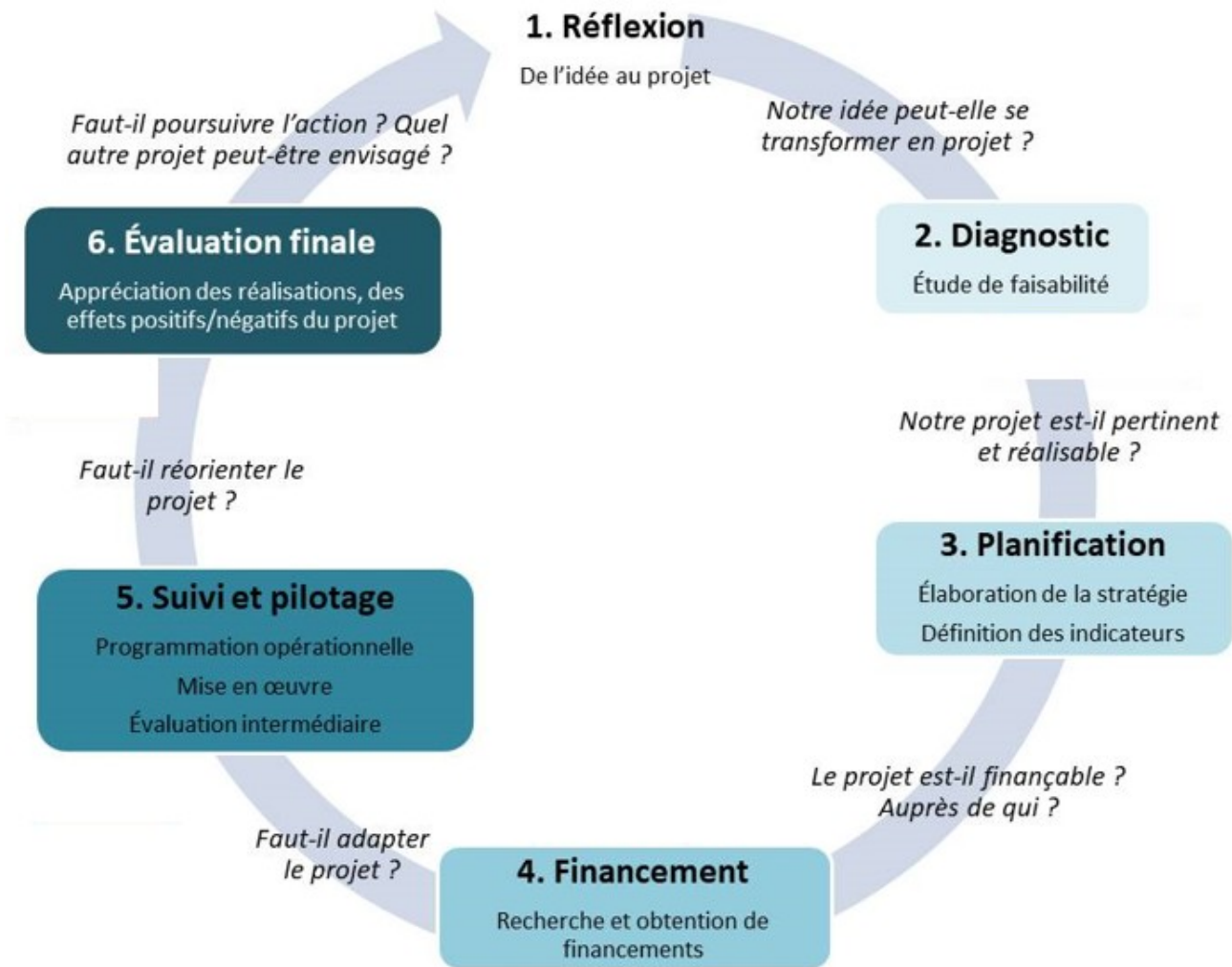
L'évaluation se déroule généralement en fin de projet, mais des évaluations intermédiaires permettent une réorientation des actions du projet. L'évaluation consiste à porter une appréciation sur le projet en s'intéressant à sa conception, sa mise en oeuvre et ses résultats en fonction des objectifs initiaux. L'évaluation constitue un outil d'aide à la décision pour la conception d'un futur projet.

9. Comment né un projet ?

Le projet émane de l'idée d'un individu ou d'un groupe ayant envie d'agir sur une situation. A partir de là, il s'agit de transformer l'idée en projet.

10. Etapes d'un projet

Le projet passe par différentes étapes qui forment entre elles des **chaînon** **interconnectés** et **séquentiels**. Ces chaînon sont appelés « **cycles de projet** ».



Bien que les expert.es soient divisé.es sur les noms et les classifications des étapes de la vie du projet, celui-ci passe par une série de phases successives et séquentielles qui commencent par l'existence d'un besoin et se terminent par le suivi, en passant par un ensemble d'étapes qui sont représentées dans l'analyse, la planification, la mise en oeuvre et l'évaluation.

11. Les qualités d'un bon projet :

Pour parler d'un projet, on doit trouver ces 6 qualités

| Les 6 qualités | | Les questions à vous poser pour tester votre projet |
|---------------------|---------|---|
| P ertinence | | L'idée de projet est-elle adaptée à la réalité locale? Répond-elle à un problème prioritaire ressenti par les bénéficiaires? |
| C ohérence | Externe | Les solutions préconisées sont-elles adaptées aux caractéristiques sociales, géographiques, économiques, culturelles et administratives du milieu (quartier, village, région)? Sont-elles conformes aux politiques locales et nationales? Les moyens prévus permettent-ils de réaliser les activités? |
| | Interne | Les activités envisagées convergent-elles vers l'amélioration souhaitée? |
| E fficience | | Le projet atteint-il son objectif à des coûts raisonnables et sans gaspillage? |
| F aisabilité | | Est-ce que les moyens financiers, matériels et humains sont disponibles pour réaliser les activités dans les délais prévus? |
| I mpact | | Quels sont les effets concrets du projet sur les conditions de vie des bénéficiaire? |
| D urabilité | | Les résultats durent-ils dans le temps? Le projet peut-il être répliqué? |

CHAPITRE II : L'ELABORATION DES ASPECTS PRATIQUES ET CONCRETS DU PROJET

À l'image des fondations d'une maison, la phase d'élaboration constitue la base ou la première et la plus importante des étapes du projet. Elle vise à donner de la consistance à une idée qui deviendra un projet concret et durable. Elle passe par **4 étapes** à suivre :

1. Identification
2. Analyse du contexte
3. Cohérence interne et externe du projet : les acteurs à impliquer dans le projet
4. La prise en compte de la dimension genre dans un projet de développement

1. L'IDENTIFICATION DU PROJET

L'identification est la première étape du montage de projet. Elle permet de tester votre idée de projet et d'en préciser les contours. À l'issue de cette étape vous devez être en mesure de répondre aux questions suivantes :

- Est-ce que votre idée de projet bénéficie du soutien des habitants ?
- Est-elle adaptée au contexte ?
- Quels problèmes faut-il résoudre ?
- Comment ? Qui peut être associé ?

Pour cela, la phase d'identification est essentielle car elle permet au porteur d'élargir sa vision de la problématique, du territoire et des acteurs en présence. C'est cette étape qui confirmera ou infirmera les hypothèses de départ et qui déterminera de quelle manière il est possible pour le porteur de projet d'agir sur la situation.

1.1. Identification des bénéficiaires

Les bénéficiaires, qui sont-ils ? Il s'agit des personnes concernées directement ou indirectement par les améliorations qu'amènera le projet. De plus en plus de projets de développement local ont pour bénéficiaires directs et indirects les habitants d'un quartier ou d'un village.

Le fait d'associer les bénéficiaires à l'élaboration d'un projet importe pour plusieurs raisons :

- Être sûr que les problèmes identifiés sont aussi des problèmes pour les bénéficiaires
- S'appuyer sur la connaissance des bénéficiaires de la zone d'intervention (proposer des solutions endogènes)
- S'assurer de leur adhésion au projet

Type de bénéficiaires du projet

Dans un projet, on distingue deux types de bénéficiaires. Il s'agit des bénéficiaires directs et indirects.

- **Les bénéficiaires directs**

Ce sont les personnes qui bénéficieront directement des activités ou infrastructures réalisées dans le cadre du projet. Exemple : les femmes membres d'un groupement bénéficiant d'une dotation en moulins à grains.

– **Les bénéficiaires indirects**

Ils ne sont pas directement visés par le projet. En revanche, par les liens qu'ils entretiennent avec les bénéficiaires directs, ils peuvent également être impactés par le projet. Exemple : les membres de la famille des femmes membres du groupement.

Porteur de projet, animateur et bénéficiaires... ne confondons pas

On appelle « **porteur de projet** » tout groupe de personnes qui se mobilise collectivement pour initier, monter et mettre en œuvre un projet. Le porteur a la responsabilité technique et financière de la bonne marche du projet.

Les membres du groupe porteur peuvent faire partie des bénéficiaires du projet (par exemple, une coopérative de cultivateurs monte un projet de grenier de céréales pour augmenter les revenus de ses membres) ou constituer une organisation intermédiaire professionnelle, c'est-à-dire un relais entre les institutions et les bénéficiaires (par exemple, une ONG monte un projet de formation pour des jeunes filles déscolarisées).

Les techniciens (agent de développement, animateur ou consultant indépendant, services techniques déconcentrés de l'élevage par exemple) peuvent intervenir pour appuyer et aider le porteur de projet. Ils ne sont en revanche pas nécessairement bénéficiaires du projet. Il en va de même pour l'animateur (d'une formation par exemple).

Exemples de bonnes pratiques en matière d'implication des bénéficiaires :

- L'organisation de débats communautaires
- L'organisation d'ateliers de rédaction avec les communautés bénéficiaires dans une logique de co-construction du projet
- L'implication des bénéficiaires dans le suivi budgétaire du projet
- Capitaliser sur des expériences passées des bénéficiaires

1.2. Réaliser un diagnostic participatif

Le diagnostic, qu'est-ce que c'est ?

Le diagnostic vise à recueillir et analyser les informations sur une situation ou un territoire donné avant de proposer des améliorations concrètes.

Lors du diagnostic, mais aussi lors de la planification du projet il est recommandé d'utiliser une « **démarche participative** » associant les bénéficiaires et le plus grand nombre d'acteurs, plutôt qu'une « approche directive » qui concentre le pouvoir de décision et d'action entre les mains de quelques dirigeants.

Ne négligez pas cette étape : si un médecin fait un faux diagnostic, il prescrira un médicament inadapté et le patient ne sera pas soigné ! De la même façon, lors du montage d'un projet de développement, si les problèmes sont mal compris et mal analysés, les solutions proposées dans votre projet ne seront pas efficaces.

A la lecture de cette rubrique, le lecteur extérieur doit être en mesure de comprendre les raisons qui vous ont poussé à identifier une catégorie de bénéficiaires plus qu'une autre.

Des critères de vulnérabilité peuvent par exemple être mis en avant. Il est également nécessaire de détailler les grandes caractéristiques socio-économiques du groupe cible. Lors de la rédaction, n'hésitez pas à rédiger quelques lignes justifiant l'identification de vos bénéficiaires et de faire figurer les informations suivantes :

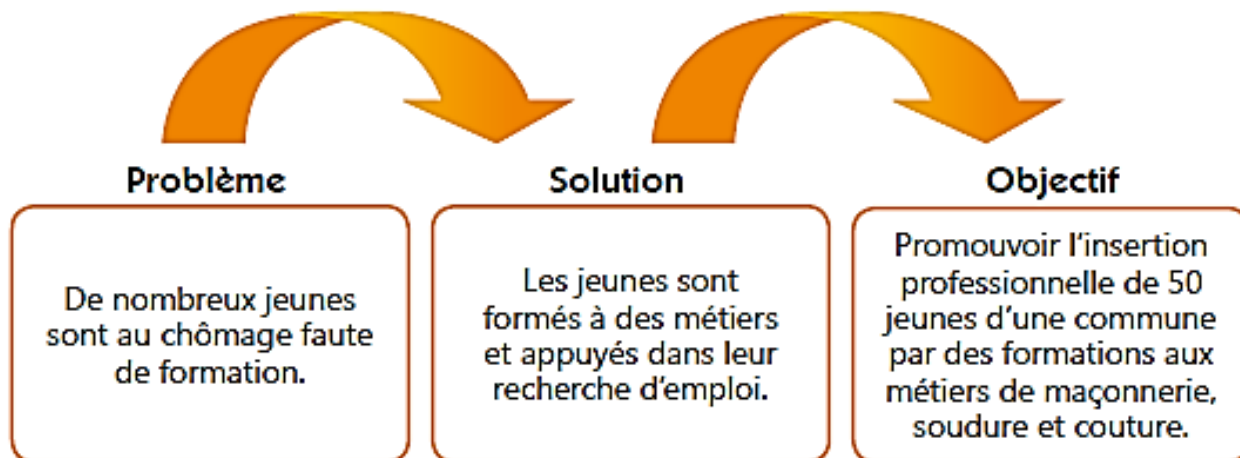
- Nombre de bénéficiaires
- Sexe et âge
- Profil socio-économique : capacités économiques, niveau d'éducation, etc.
- Niveau de vulnérabilité
- Niveau d'organisation (dans le cas de l'appui à un groupement de femmes par exemple)
- Expérience des bénéficiaires dans le domaine concerné

1.3. Analyse du contexte

L'analyse du contexte occupe une place essentielle dans l'élaboration du projet. **Elle permet de cibler le problème que le projet peut permettre de résoudre.**

➤ Cibler le ou les problèmes sur lesquels vous souhaitez répondre

Afin d'identifier des solutions adaptées, vous devez d'abord analyser ce problème, c'est-à-dire, réfléchir à ses causes et conséquences.



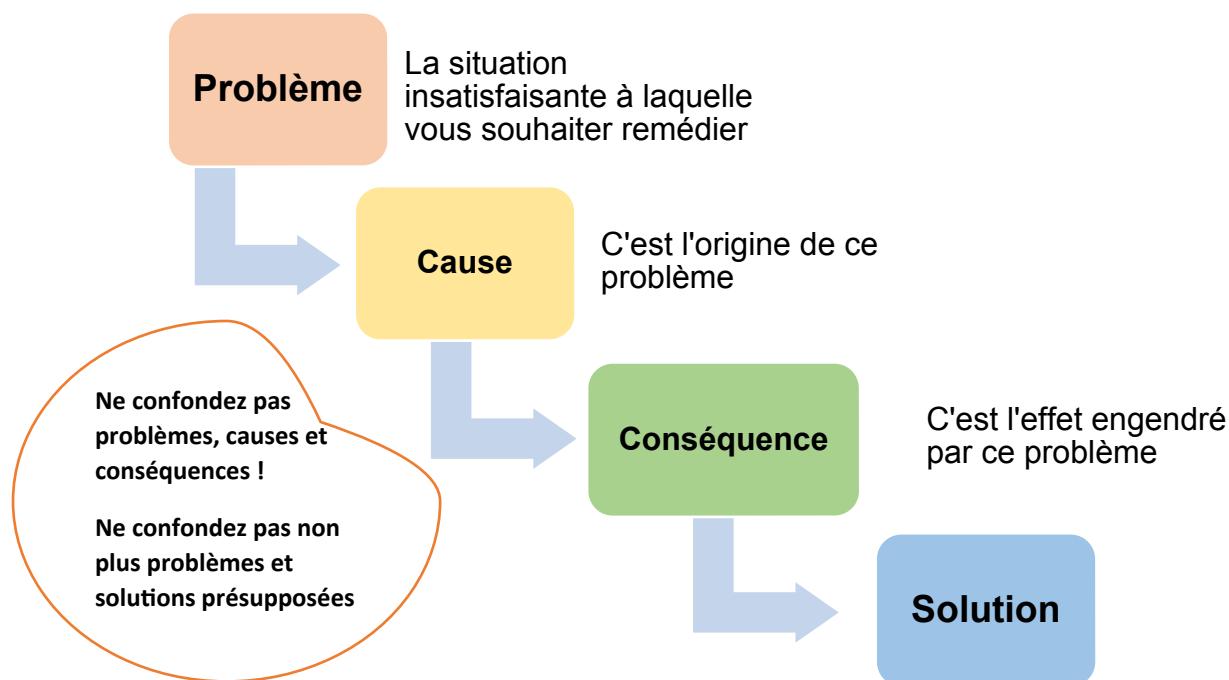
Astuce : pour être un vrai professionnel du montage de projet, vous devez formuler vos objectifs sous forme de verbe à l'infinitif.

Dans cette phase d'analyse, vous serez donc amené à **hiérarchiser les problèmes et déterminer le problème central, le nœud du problème et faire le choix de l'orientation de votre projet.** L'analyse des problèmes peut facilement être organisée lors d'une animation avec les parties prenantes.

Il s'agit ici de réaliser une étude sur les spécificités de la zone d'interventions, les parties prenantes du territoire, examiner les problématiques, leurs causes et leurs conséquences

afin de pouvoir proposer une ou des solutions adaptées. C'est cette analyse qui permettra de justifier la mise en œuvre de votre projet.

Puis, une fois le problème central identifié, il conviendra de distinguer le problème en tant que tel, les causes du problème et les conséquences du problème. Vous pouvez dresser la liste des problèmes que vous avez identifié et pour chacun des problèmes, mettre en évidence les points forts potentiels que vous pourrez mobiliser pour traiter ce problème et les difficultés qui se présenteront à vous.



Voici un exemple portant sur le problème de multiplication des dépôts sauvages d'ordures dans un quartier.

| Causes | Conséquences | Solutions possibles |
|--|---|---|
| Les habitants déversent les déchets dans les rues. | Prolifération des moustiques et des mouches | Contractualiser le ramassage des ordures ménagères entre la mairie et l'association des jeunes du quartier en associant les charretiers privés. |
| Les charretiers déposent les ordures ménagères dans le quartier | Détérioration des conditions de vie et de santé des habitants | Sensibiliser les populations aux problèmes de santé publique liés aux dépôts sauvages d'ordures. |
| Les sites de transit sont trop éloignés. | Mauvaise image du quartier | Aménager un site de transit plus proche. |
| Les populations sont peu sensibilisées aux problèmes de santé publique liés aux dépôts sauvages d'ordures. | | |

L'objectif global d'un projet est : « améliorer les conditions d'hygiène du quartier ». Son objectif spécifique est « éliminer durablement les dépôts sauvages d'ordures du quartier d'ici un an ». Nous verrons plus bas les détails sur l'analyse des objectifs.

Chaque analyse de contexte est spécifique à un projet et une zone d'intervention. Un projet pertinent à un endroit « A » peut se révéler ne plus du tout être pertinent à un point « B » situé 5km plus loin (zone inondable par exemple). Pour « caractériser » votre description du contexte, vous pouvez vous appuyer sur des critères multiples :

- Sociaux
- Économiques
- Environnementaux
- Physiques et géographiques

➤ Choisir une stratégie



Qu'est-ce qu'une stratégie ? Selon le dictionnaire Larousse, la stratégie, c'est "l'art de combiner habilement des actions pour atteindre un but déterminé".

Choisir une stratégie, c'est choisir le chemin qui vous semble le plus pertinent. Votre objectif est d'aller d'une ville A à une ville B. Votre stratégie pour arriver plus rapidement est d'emprunter la route la moins fréquentée pour éviter les embouteillages.

Le montage de projet : des allers-retours incessants.

Lorsque vous allez étudier précisément les activités à mettre en œuvre, les moyens financiers, techniques, humains nécessaires, vous allez peut-être vous rendre compte que la stratégie que vous aviez choisie initialement n'est pas adaptée à vos moyens ou n'est pas faisable. Le montage d'un bon projet est le résultat de tâtonnements, de retours en arrière et de réajustements constants.

Tenir compte du savoir et du savoir-faire local

N'oubliez pas que les populations qui rencontrent un problème ont souvent déjà imaginé des solutions pour contourner ce problème. Ces solutions ne sont pas toujours parfaites mais elles ont le mérite d'exister. Partez donc de ce qui existe déjà !



Faute de ramassage des ordures ménagères dans un quartier, les ménages ont adopté des stratégies pour ne pas que les ordures s'amoncellent devant leur porte. Ils font appel à un charretier privé ou vont eux-mêmes déposer les ordures de l'autre côté de la rue. Autant de paramètres à prendre en compte dans votre stratégie.



Attention aux solutions qui vous paraissent évidentes... Si celles-ci n'ont pas été réalisées jusqu'alors, peut-être que sous ces solutions se cachent des difficultés que vous ne soupçonnez pas au premier abord. Soyez innovants et laissez s'exprimer votre imagination !

Ne montez pas un projet de jardin maraîcher parce que le village voisin a obtenu un financement pour des jardins maraîchers

Analyser les avantages et inconvénients de chaque solution identifiée.

Pour ce faire, inspirez-vous de l'exemple d'une association d'appui aux handicapés et construisez un tableau d'analyse des stratégies :



Une association souhaite monter un projet pour l'insertion professionnelle des jeunes handicapés moteurs. Le diagnostic réalisé fait ressortir que ces handicapés n'ont pas accès à la formation pour pouvoir s'insérer dans le milieu professionnel. Les employeurs sont méfiants et pensent que ces jeunes ne sont pas capables de travailler. Faute de moyens les handicapés ne peuvent se lancer eux-mêmes dans des activités génératrices de revenus. Plusieurs « axes stratégiques », ou « chemins » sont envisageables pour que les jeunes handicapés trouvent un emploi.

| Stratégie | Forces | Faiblesses |
|--|--|--|
| Strat.1. : Placer les jeunes en apprentissage professionnel dans des entreprises. | Possibilité d'intégrer l'entreprise à la suite de l'apprentissage. Accompagnement sur la durée à moindre coût. Jeunes mieux armés à entrer sur le marché du travail. | Motivation moindre des jeunes, patrons peu soucieux d'apprendre aux jeunes. Découragement des jeunes. Chômage à la sortie. |
| Strat. 2. : Proposer aux jeunes des microcrédits pour qu'ils montent des activités génératrices de revenus. | Responsabilisation totale des jeunes. Automatisation. Evolution graduelle des activités. | Echec financier fréquent. Remboursements difficiles. Endettement |
| Strat.3. : Sensibiliser les entrepreneurs sur les capacités des jeunes handicapés et réaliser des actions militantes pour l'embauche des handicapés | Moindre coûts. Casser durablement les tabous et les préjugés concernant les handicapés. Changement de fond des mentalités. | Uniquement incitatif. Sensibilisation souvent sans effet. |

➤ Identifier les acteurs à impliquer dans le projet



Qu'est-ce qu'un acteur ? C'est un individu, un groupe de personnes, une association, une institution ou une entreprise susceptible d'avoir un lien avec le projet

La première question à vous poser est la suivante : qui sont les acteurs susceptibles d'être concernés et associés à ce projet ?

Passez-les en revue : il peut s'agir d'une association de quartier, d'un groupement de producteurs, d'une association sportive, de la mairie, d'une administration publique...

Un projet qui n'implique pas les acteurs locaux dans la phase d'identification risque de ne pas bénéficier du soutien et de l'adhésion des habitants lors de sa mise en oeuvre, voire même de créer de fortes oppositions.

L'intervention des différents acteurs peut constituer un frein ou un atout pour la mise en oeuvre d'un projet. C'est pourquoi il est avant tout nécessaire d'identifier leurs intérêts et leurs attentes par rapport au projet.

Pour vous aider à analyser la position de l'acteur par rapport au projet, utilisez un outil appelé **le tableau des acteurs** :



Les mairies et les Administrateurs du territoire : des acteurs à associer

Les mairies ont des compétences dans de nombreux domaines : éducation, assainissement, voirie, santé... Elles sont chargées d'administrer leur territoire et doivent donc être, au minimum, informées de votre projet. Certaines d'entre elles ont défini des plans de développement communaux. Votre projet s'intègre sans doute dans un domaine prioritaire identifié par la mairie ou aménagement du territoire.

➤ Utiliser l'outil arbre à problème

A. L'ARBRE A PROBLEMES : UN OUTIL D'ANALYSE PROSPECTIVE

Etape 1 – Pourquoi faire un arbre à problèmes ?

L'arbre à problème est un outil méthodologique très simple, qui permet de schématiser pour mieux analyser une situation problématique. Elle **classifie les causes et les conséquences du ou des problèmes centraux retenus précédemment**. Cet exercice vous oblige, à partir d'une demande formulée par votre partenaire, à vous poser les bonnes questions. Hiérarchiser les besoins (plus on est loin du tronc de l'arbre, moins les besoins sont importants) vous aide à formuler les actions considérées comme prioritaires.

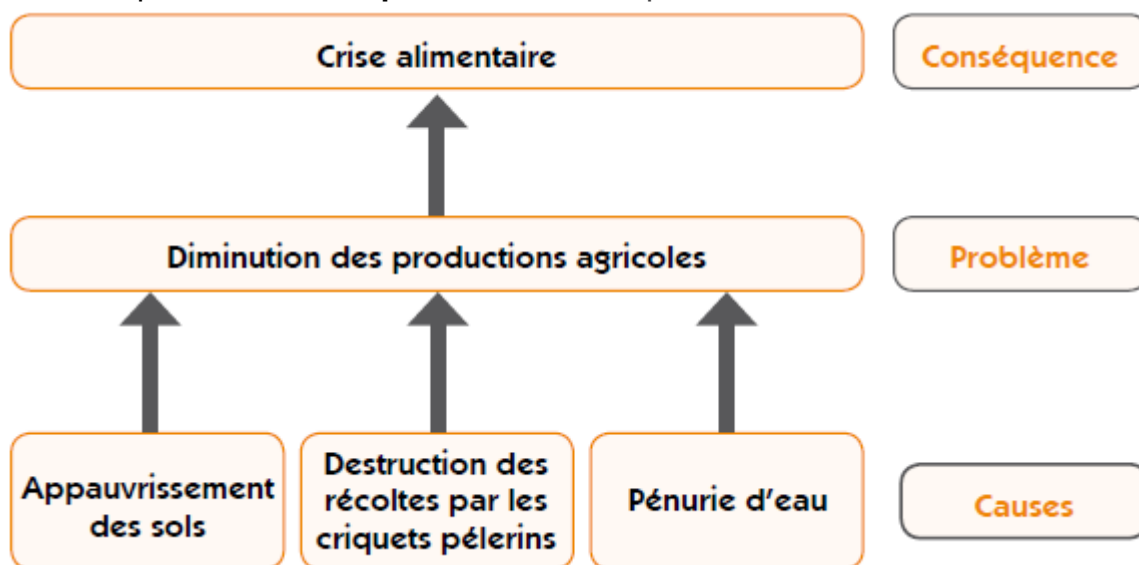
Etape 2 – Comment faire un arbre à problèmes ?

L'idée est de réfléchir aux relations de causes à effet entre les différents facteurs qui sont à l'origine des problèmes constatés. Ce travail s'effectue en trois temps :

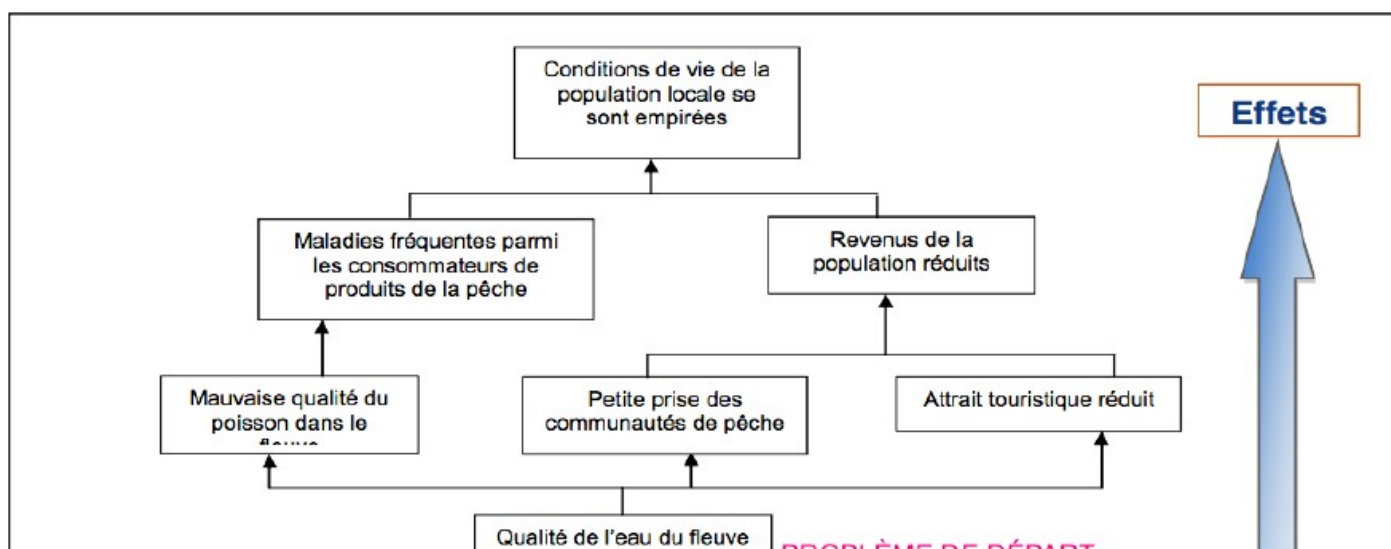
1. Enoncez clairement et précisément le **problème central**. Il sera la base du **tronc de l'arbre**.
2. Identifiez ses **causes principales** et secondaires (**les racines du problème**).
3. Identifiez ses **conséquences** (**les branches**) et ses **effets secondaires** (**ramifications**).

Construire un arbre à problème est un travail de longue haleine. Pour qu'il soit d'une plus grande efficacité, réunissez-vous à plusieurs. N'hésitez pas à décomposer le problème sur plusieurs échelons.

Voici un exemple **d'un arbre à problème** très simplifié :



Exemple d'un arbre à problèmes un peu complexes



Etape 3 – Quel lien entre l'arbre à problèmes et mon projet ?

Une fois les causes et les conséquences identifiées, il vous est possible de proposer des solutions pertinentes. Il peut vous aider à préparer une mission exploratoire (confirmer ou non ses idées, ses hypothèses).

L'arbre à problème vous permet surtout de définir la stratégie du projet à venir. Une fois l'arbre terminé, on en construit un second : **l'arbre à objectifs du projet**

B. L'ARBRE A OBJECTIFS DU PROJET

Un objectif, qu'est-ce que c'est ? C'est le but que l'on souhaite atteindre par le projet.

L'objectif global : c'est l'amélioration globale de la situation à laquelle le projet contribue. Il s'inscrit en général dans une politique nationale ou locale.

L'objectif spécifique : c'est l'amélioration concrète qui sera atteinte grâce au projet. C'est un résultat précis que l'on s'engage à atteindre dans un délai, avec des moyens donnés, ce qui le distingue de l'objectif global.

- On remplace le problème par l'objectif,
- On remplace les causes par les activités à mettre en place pour atteindre cet objectif,
- On remplace les conséquences par les résultats attendus du projet.

Les qualités d'un bon objectif spécifique

Un bon objectif doit être : SMART

Spécifique : un bon objectif ne correspond qu'à une seule idée. Un objectif ne peut pas à la fois concerner la nutrition et l'alphabétisation. Choisissez ce sur quoi vous allez agir. Améliorer la condition des femmes est un objectif général, leur apprendre à lire est un objectif spécifique.

Mésurable : un bon objectif est chiffré afin d'en permettre le suivi et l'évaluation (300 femmes alphabétisées, 1 000 personnes qui ont accès à l'eau potable).

Acceptable : un bon objectif est facilement atteignable et pas trop ambitieux (on ne pourra pas fournir l'accès à l'eau à tous les habitants d'une grande ville, mais seulement à 500 ménages d'un quartier périphérique).

Réaliste : un bon objectif nécessite des moyens disponibles sur place (si, par exemple, vous voulez former des femmes en informatique, êtes-vous sûr que le village a accès à l'électricité ?).

Temporel : un bon objectif est inscrit dans le temps et il pourra être atteint au terme du projet (un projet de formation de jeunes filles en coiffure étalé sur 1 an leur permettra d'acquérir suffisamment de savoir-faire pour trouver un emploi dans un salon de coiffure).

Testez le côté **SMART**
de votre objectif...

La production de mil des 300 ménages
de la commune bénéficiaire augmente de
30 tonnes en 3 ans.

SMART 

La production de mil augmente.

pas
SMART 

Exemple d'arbre à problèmes à partir d'un cas concret

Vous êtes Malien et vivez en France depuis cinq ans. Vous avez envie de contribuer au développement de votre pays d'origine mais vous ne savez pas trop comment faire. Vous avez récemment rencontré en France, lors d'un débat organisé dans le cadre du [Festival des Solidarités](#), un ingénieur hydraulique spécialisé dans les questions d'accès à l'eau en zone sahélienne. Vous discutez avec lui des difficultés d'accès à l'eau potable que rencontre votre village d'origine, Taghouf.

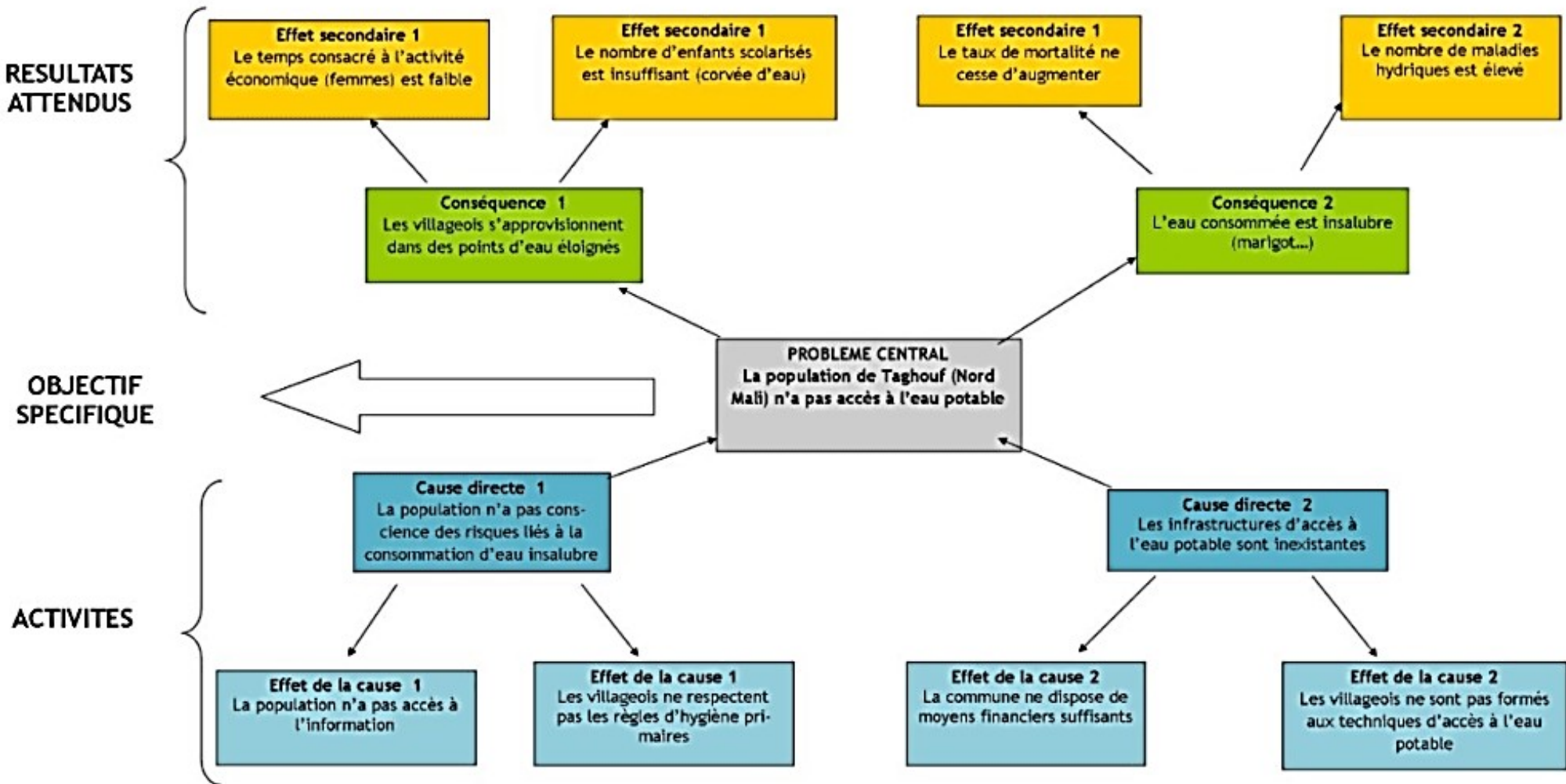
Taghouf est un village situé au nord Mali, on y accède uniquement par une piste. Dans le village, la population est majoritairement composée de Touaregs, de Kel et de Tamoulaytes. Les villageois sont des pasteurs, éleveurs de vaches, moutons, chèvres, dromadaires. Cette région souffre d'un grand retard de développement et de la sécheresse depuis plus de trente ans. La commune dispose de faibles moyens financiers. L'indice de scolarisation des enfants de moins de 15 ans est de 55% seulement. Une école est néanmoins implantée au cœur du village. Une radio locale s'est implantée localement mais seulement 20% de la population possèdent une radio. L'accès à l'information est donc très limité. Taghouf dispose d'un dispensaire à proximité du village. L'économie locale est basée avant tout sur l'agriculture.

Les villageois sont dépourvus de système d'accès à l'eau potable. Le village dispose d'un puits d'eau de ruissellement mais l'eau est croupie et impropre à la consommation humaine voire animale. De plus, ce point d'eau est très éloigné du village et suppose de longues heures de marche pour y accéder. Ainsi, les femmes et les enfants consacrent de longues heures à cette tâche. Le fleuve Niger n'est qu'à 8 kms mais il s'ensable. Ses crues ne remontent plus jusqu'au village et les bactéries et parasites se développent à toute vitesse dans l'eau. Le choléra est présent dans les eaux du Niger. Les villageois n'ont pas connaissance des principales règles d'hygiène. De plus, suite à une enquête, il en ressort que la population n'a pas conscience des risques liés à la consommation d'une eau non-potable. Cette consommation d'eau insalubre entraîne de nombreuses maladies et le taux de mortalité de la population est croissant. Par ailleurs, le temps consacré à l'acheminement de l'eau pour les familles empêche notamment les femmes d'avoir une activité économique.

La méthodologie utilisée pour mettre en place ce projet sera celle de l'arbre à problème. Cet exercice nous aidera par la suite à définir le cadre logique, document fréquemment exigé par les bailleurs de fond.

A mettre en lien avec le cadre logique

ARBRE A PROBLEMES



Cet exercice fait apparaître plusieurs chemins (stratégies) possibles. Il s'agit donc de choisir **la stratégie d'intervention la plus réaliste**. Vous ne pouvez pas intervenir sur tous les champs : il faut se focaliser sur un facteur qui permettra de limiter les causes du problème.

Dans cet exemple, vous pouvez opter pour **une stratégie hydraulique** ou **une stratégie santé**. Votre choix dépendra de vos compétences, de l'intervention des autres acteurs dans le développement et des moyens mis à disposition. Vous pouvez alors, passer à l'étape suivante, la planification, et construire le cadre logique de votre projet

Financement : de la stratégie à l'élaboration du budget

Cette fiche aborde l'élaboration d'un budget de financement pour votre projet de solidarité internationale. **Vous trouverez des informations sur les différents types de dépenses, ainsi qu'un exemple de matrice de budget.**

Au terme de l'identification de votre projet, vous savez ce que vous voulez faire, pourquoi, pour qui et avec qui... Retrouvez vos manches, on passe à l'étape planification !

ÉTAPE 2 : PLANIFICATION DE PROJET

Planification qu'est-ce que c'est ? c'est une organisation suivant un plan et dans le temps d'une succession d'événements.

Il s'agit de **la partie très concrète** de votre projet.

Planifier un projet consiste à :

- 🕒 **Définir les résultats attendus** : les résultats attendus sont les améliorations et les changements produits par les activités. Ils permettent d'atteindre l'objectif spécifique.
- 🕒 **Identifier ou choisir les activités à réaliser** : Les activités sont définies à partir de l'objectif spécifique et des stratégies choisies. Les activités sont des actions concrètes qui vont être réalisées dans le cadre de votre projet et qui permettront d'atteindre les résultats attendus.
- 🕒 **Prévoir les moyens et le temps nécessaires à leur mise en œuvre et estimer le budget prévisionnel de votre projet** : Pour chaque activité, définissez vos besoins en matériel, en personnel et en compétences techniques. Cela facilitera plus tard l'élaboration de votre tableau des dépenses.

CONSTRUIRE LA LOGIQUE DE VOTRE PROJET (CADRE LOGIQUE)

Un projet se construit de façon logique en partant du but fixé et en définissant au fur et à mesure les résultats à atteindre, les activités et les moyens à mobiliser. Vos activités et les moyens qu'elles nécessitent sont là pour atteindre un objectif et non le contraire.

A. Présentation du cadre logique

Le cadre/tableau logique est un outil diffusé dans les années 90 par l'Union Européenne largement utilisé par tous les organismes de développement publics et privés qui sert de synthèse du projet. Il représente de façon synthétique la logique interne de votre projet c'est-à-dire l'articulation entre les moyens, les activités, les résultats attendus et les objectifs.

Il permet également de prévoir, avant la mise en œuvre de projet, un système d'évaluation.

Les 3 avantages du tableau logique

- ✦ Il vous aide à concevoir les différents éléments de votre projet et leur enchaînement logique.
- ✦ Tous les acteurs associés ont besoin de se mettre d'accord sur les différents aspects du projet qui les réunit. Le tableau logique permet de représenter clairement et de comprendre rapidement votre projet. Il constitue en cela un support pratique de débats.
- ✦ Lorsque vous serez plongés dans les préoccupations quotidiennes de la mise en oeuvre de votre projet, ce tableau vous permettra de garder à l'esprit les résultats et objectifs que vous poursuivez. Il vous servira de référence pour le suivi et l'évaluation de votre projet.



Le tableau logique n'est pas une formule magique pour monter un projet intelligent !

Il ne s'agit pas seulement de formuler correctement un tableau logique pour que le projet soit pertinent.

Il faut aussi qu'il fournisse des réponses adaptées au problème identifié et au contexte, ce qui implique une réflexion de fond lors du diagnostic et du choix de la stratégie (facilitée par la première partie de ce guide).

Une fois l'objectif et la stratégie de votre projet connus, vous pouvez élaborer une ébauche de tableau logique que vous remplirez progressivement.

Rendez-vous à la page 28 pour visualiser le tableau logique du projet d'appui aux coopératives de Mellah

Composition du cadre logique

Le cadre logique est composé de deux parties : **la partie haute** et **la partie basse**.

La partie haute doit contenir :

- ✦ Les objectifs généraux et spécifiques
- ✦ Les résultats
- ✦ Les Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)
- ✦ Les sources de vérification
- ✦ Les hypothèses de réalisation

La partie haute contient :

- 👉 Les activités qui permettent d'atteindre les résultats
- 👉 Les moyens mis en place pour y parvenir
- 👉 Les sources d'informations
- 👉 Les conditions préalables à la mise en place des activités

Logique de construction du cadre logique

Cet outil se construit dans l'ordre suivant :

| | | Logique d'intervention | IOV | Sources de vérification | Hypothèses |
|---------------------|------------------------------|------------------------|---------------|------------------------------|------------------------------|
| Partie Haute | Objectifs généraux | 2 | | | |
| | Objectifs spécifiques | 1 | 4 | 5 | 6 |
| | Résultats | 3 | | | |
| Partie Basse | | | Moyens | Sources d'information | Conditions préalables |
| | Activités | 7 | 8 | 9 | 10 |

B. Détails des informations contenus dans le cadre logique (par ordre de construction du cadre logique)

1. Les objectifs

👉 Objectifs spécifiques

Ils sont le but du projet. Ils décrivent les bénéfices durables que recevront les bénéficiaires directs du projet.

Ces objectifs doivent être « **SMART** » : **S**pécifique, **M**esurable, **A**cceptable, **R**éaliste, **T**emporel.

Spécifique : un bon objectif ne correspond qu'à une seule idée. Un objectif ne peut pas à la fois concerner la nutrition et l'alphabétisation. Choisissez ce sur quoi vous allez agir.

Améliorer la condition des femmes est un objectif général, leur apprendre à lire est un objectif spécifique.

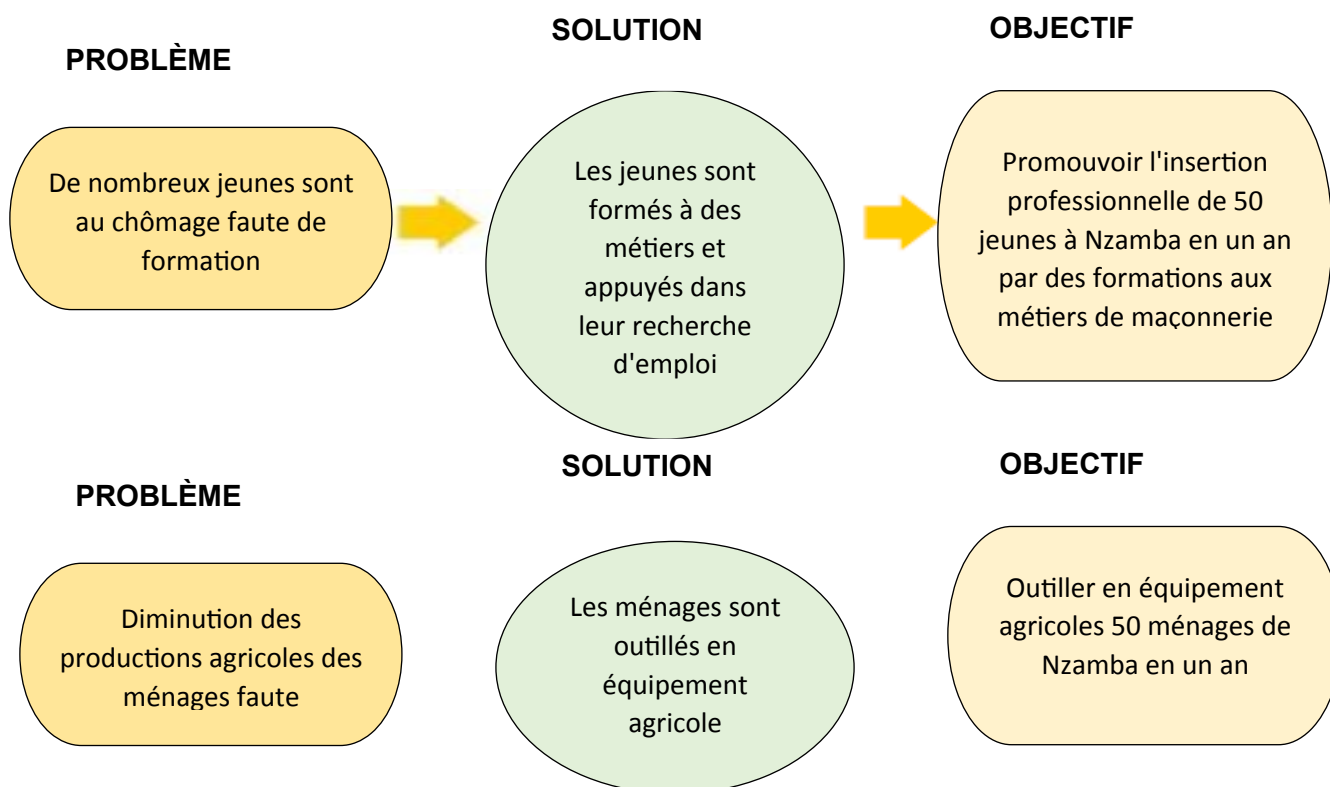
Mesurable : un bon objectif est chiffré afin d'en permettre le suivi et l'évaluation (300 femmes alphabétisées, 1.000 personnes qui ont accès à l'eau potable).

Acceptable : un bon objectif est facilement atteignable et pas trop ambitieux (on ne pourra pas fournir l'accès à l'eau à tous les habitants du Secteur de Kibunda, mais seulement à 1500 ménages de 3 grands villages du secteur).

Réaliste : un bon objectif nécessite des moyens disponibles sur place (si, par exemple, vous voulez former des femmes en informatique, êtes-vous sûr que le village a accès à l'électricité ?).

Temporel : un bon objectif est inscrit dans le temps et il pourra être atteint au terme du projet (un projet de formation en pâtisserie sur 1 an permettra d'acquérir suffisamment de savoir-faire pour trouver un emploi dans un super marché ou usine de transformation des produits agricoles).

Pour définir les objectifs spécifiques, il convient de se référer à l'analyse des problèmes réalisée en amont. L'arbre à problèmes doit vous aider à formuler vos objectifs spécifiques. Une méthode efficace consiste à transformer le problème central en solution : on obtient alors l'objectif du projet.



👉 **Objectifs généraux**

Ils expliquent ce à quoi contribue le projet pour la société en termes de bénéfices à long terme. Ils représentent l'impact du projet. Ces objectifs ne seront donc pas atteints seulement avec le projet.

Afin de déterminer ces objectifs, vous pouvez vous appuyer sur la liste des Objectifs du Développement Durable établit par les Nations-Unies.

Exemple :

Objectif spécifique : Promouvoir l'insertion professionnelle de 50 jeunes à Nzamba en un an par des formations aux métiers de maçonnerie.

Objectifs généraux : Contribuer à l'accès à un travail décent pour les jeunes et la croissance économique du territoire (référence à l'ODD 8 : Travail décent et croissance économique)

Les résultats

Les résultats sont également des objectifs mais ils sont plus opérationnels. Ils constituent les **améliorations et les changements produits par les activités**. Ils permettent d'atteindre l'objectif spécifique. Les résultats attendus doivent donc être formulés à partir de l'objectif spécifique.

Les IOV et sources de vérification

Un indicateur permet de mesurer de manière objective l'impact et les résultats de votre projet. Il peut être :

- **Un chiffre** : on parle alors d'indicateur **quantitatif**
- **Un état** : on parle alors d'indicateur **qualitatif**

Les activités

Les activités sont les actions à réaliser afin d'atteindre chacun des résultats. Dans le cadre logique, il ne s'agit **pas de détailler l'ensemble des tâches réalisées** mais toutes les activités qui sont menées.

Les moyens

Il s'agit d'indiquer sommairement les **moyens humains et matériels** nécessaires à la réalisation de chaque activité.

Les sources d'information

Les sources d'informations précisent **comment sera vérifiée la réalisation de chacune des activités**. Ce sont ces informations qui permettent de mettre en place un système de suivi des activités du projet.

Les conditions préalables et les risques

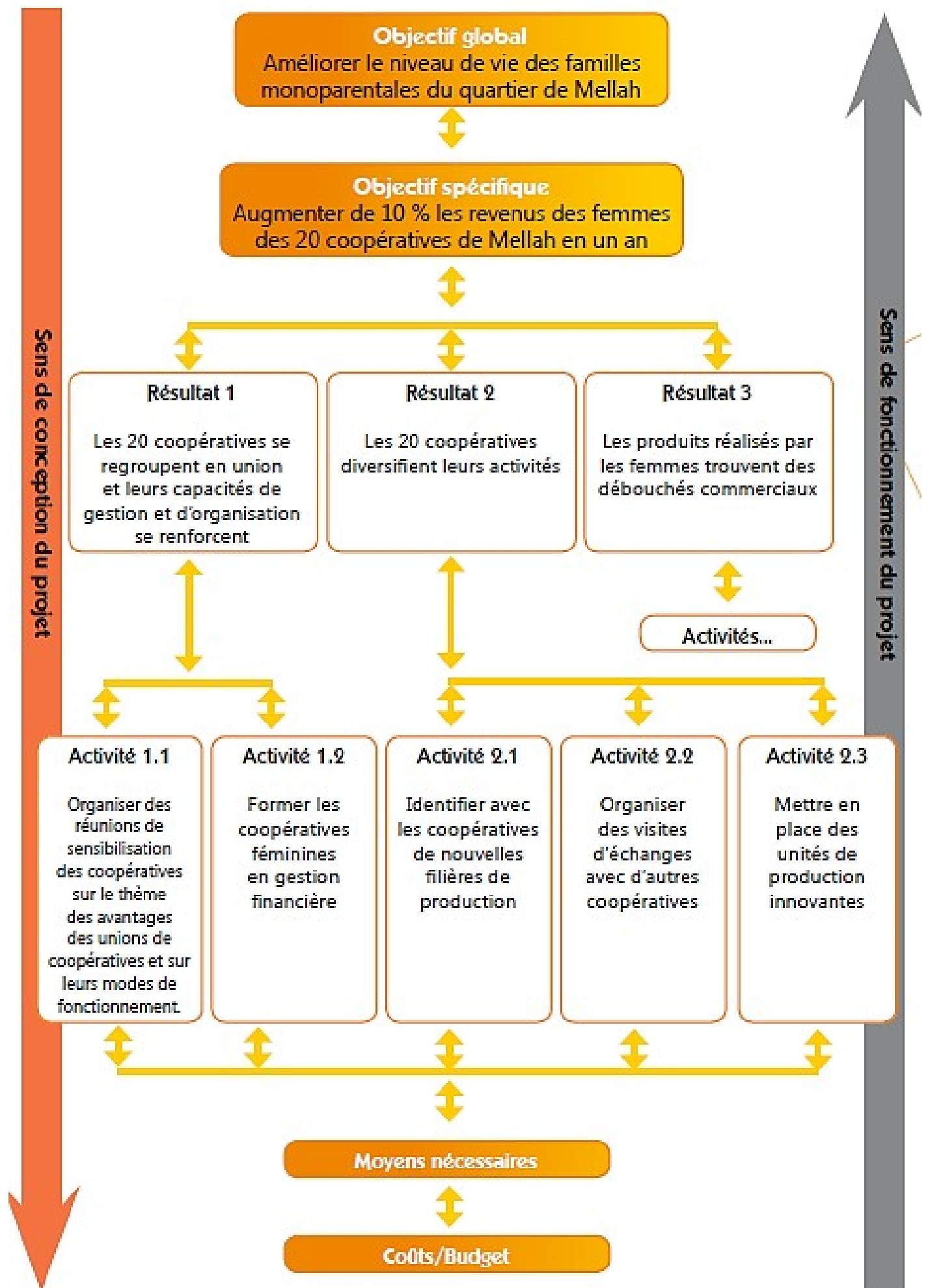
Il s'agit ici de lister tout ce qui est nécessaire avant de pouvoir lancer la réalisation d'une activité et également ce qui pourrait empêcher l'activité de démarrer comme par exemple la stabilité sociale du pays, un problème climatique, l'obtention d'un permis de construire, d'une autorisation d'un ministère, de la signature d'un contrat de délégation avec administrateur du territoire...)

Formuler des hypothèses : Une fois les risques identifiés, vous pouvez formuler des hypothèses. Les hypothèses correspondent à **la condition de non réalisation d'un risque** ou d'une contrainte externe peu probable, qui pourrait empêcher l'atteinte des objectifs. Si la contrainte ou le risque est probable, le projet ne pourra pas se réaliser, il faudra alors le modifier.

Un projet de renforcement des économies paysannes par des activités de maraîchage peut présenter les hypothèses suivantes : les pluies sont suffisamment abondantes pendant les deux prochaines années et les cours du marché des légumes restent stables pendant au moins deux ans.

Peut-être pensez-vous que le fait de formuler les conditions préalables et les risques peut donner une image fragile de votre projet. Au contraire ! La prise en compte de ces éléments constitue une preuve de réalisme et de prévision. Cela démontre vos capacités à anticiper et mesurer les chances de succès de votre projet.

Exemple d'un schéma et deux cadres logique simplifiés :



| Objectif général | Objectif spécifique | Résultats attendus | Activités |
|---|---|--|---|
| Améliorer le niveau de vie des familles du secteur de Kibunda | Augmenter de 10% les revenus des femmes des 20 coopératives de Kibunda en un an | R1 : les 20 coopératives se regroupent en union et leurs capacités de gestion et d'organisation se renforcent | A1.1 : Former coopératives féminines en gestion financière |
| | | A1.2 : Organiser des réunions de sensibilisation des coopératives sur le thème des avantages des unions de coopératives et sur leurs modes de fonctionnement | |
| | | R2 : les 20 coopératives diversifient leurs activités | A2.1 : identifier avec les coopératives de nouvelles filières de production |
| | | A2.2 Organiser des échanges avec d'autres coopératives | |
| | | A2.3 : mettre en place des unités de production innovantes | |
| | | R3 : les produits réalisés par les femmes trouvent des débouchés commerciaux | A3.1 : organiser une exposition commerciale |
| A3.2 : ouvrir un marché bien placé | | | |

Définir les indicateurs

Pour faire de votre tableau logique un outil de suivi efficace et une base de travail utile à l'évaluation, trois éléments complémentaires sont nécessaires : **les indicateurs, les risques et les conditions préalables**.

Les indicateurs vous seront très utiles lorsque vous mettrez en oeuvre votre projet et réaliserez le suivi et l'évaluation. Ils vous serviront alors de "**tableau de bord**".

Un indicateur doit pouvoir être **mesuré de façon objective** à partir de **sources d'informations précises et fiables**, déjà existantes ou créées dans le cadre du projet. On parle de sources de vérifications.

| Objectif spécifique / résultat attendu | Indicateurs | Source de vérification |
|--|--|--|
| Objectif spécifique : Augmenter de 10% les revenus des femmes des 20 coopératives de Dosso en un an. | <ul style="list-style-type: none">➤ Revenu des femmes➤ Epargne constituée | <ul style="list-style-type: none">➤ Enquête sur les revenus des femmes avant et après le projet➤ Relevés de caisses d'épargne |
| Résultat attendu : les 20 coopératives se regroupent en union et leurs capacités de gestion et d'organisation se renforcent | <ul style="list-style-type: none">➤ Existence d'une union➤ Nombre de réunions organisées➤ Nombre de femmes formées➤ Taux de réussite au test final➤ Utilisation et mise à jour d'outils de gestion | <ul style="list-style-type: none">➤ Récépissé de l'union➤ Compte rendu de réunions➤ Registre des présences➤ Résultats du test➤ Registre de gestion/compte-rendu du commissaire aux comptes |



Attention ! Les sources de vérification sont très importantes dans l'élaboration des indicateurs.

Dans le cas d'un projet de renforcement des capacités d'une coopérative de femmes de Nzamba par exemple, l'indicateur « **revenus des femmes** » est un indicateur de résultat. Pour que cet indicateur soit pertinent, il faut avoir connaissance du revenu des femmes de la coopérative avant le lancement du projet. Sans cela, vous ne pourrez pas mesurer ensuite l'impact de ce projet sur

leurs revenus. Il faut donc s'assurer de la disponibilité de l'information avant de formuler un indicateur de résultat.

Identifier les conditions préalables et les risques

Les conditions préalables, qu'est-ce que c'est ?

Ce sont les conditions qui doivent être réunies avant la réalisation de votre projet : l'obtention d'un permis de construire, d'une autorisation d'un ministère, de la signature d'un contrat de délégation avec la mairie...

Et les risques externes ?

C'est ce qui peut influencer la conduite du projet, mais qui ne dépend pas du projet en lui-même, comme par exemple la stabilité sociale du pays, un problème climatique... Ils peuvent constituer une menace pour le projet alors que vous n'avez aucune influence dessus.

Une fois les risques identifiés, vous pouvez formuler des hypothèses

Un projet de renforcement des économies paysannes par des activités de maraîchage peut présenter les hypothèses suivantes : les pluies sont suffisamment abondantes pendant les deux prochaines années et les cours du marché des légumes restent stables pendant au moins deux ans.

Peut-être pensez-vous que le fait de formuler les conditions préalables et les risques peut donner une image fragile de votre projet. Au contraire ! La prise en compte de ces éléments constitue une preuve de réalisme et de prévision. Cela démontre vos capacités à anticiper et mesurer les chances de succès de votre projet.

PREVOIR LES MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DE VOTRE PROJET

Préparer la gestion et le suivi du projet

Comment et par qui sera mis en œuvre le projet ?

Reprenez les activités prévues dans votre cadre logique et définissez les responsabilités et les personnes à impliquer dans leur exécution.

Vous pouvez vous aider d'un tableau de bord prévisionnel des activités. Voici un exemple de tableau de bord réalisé dans le cadre d'un projet de réhabilitation d'un poste de santé :

| Ensemble d'activités | Résultats visés | Tâches à programmer | Responsables | Autres personnes impliquées | Période | Moyens nécessaires |
|--------------------------------|--|---|------------------------------|----------------------------------|------------------------------|--------------------|
| Réhabiliter le centre de santé | La salle d'accouchement est fonctionnelle Le centre de santé est désensablé et accessible | Lancer l'appel d'offre | Aissata | Un technicien en travaux public | 10 septembre | |
| | | Contractualiser la réalisation des travaux avec un entrepreneur | Aissata | L'entrepreneur | 10 octobre | |
| | | Suivre la réalisation des travaux | Technicien en travaux public | La directrice du centre de santé | du 10 octobre au 10 novembre | 30€ |
| | | Réaliser la réception des travaux | Technicien en travaux public | La directrice du centre de santé | Avant le 30 novembre | |

Comment et par qui sera géré le projet sur le long terme ?

Propriété des équipements et infrastructures

Soyez en règle avec la loi ! Si un terrain est mis à votre disposition, vous devez avoir un document officiel (un titre de propriété au nom du groupe). Si quelqu'un vous affecte du matériel, une lettre officielle de cession doit être établie. Pour éviter les litiges, prévoyez des écrits officiels et contractualisez !

Entretien et renouvellement du matériel et des infrastructures

Pour que les investissements réalisés dans le cadre de votre projet soient durables, définissez comment et par qui ils seront entretenus.

L'entretien de certains équipements (comme par exemple une éolienne) exige un savoir-faire technique et des pièces de rechange particulières. Assurez-vous que les personnes compétentes et le matériel nécessaire sont facilement mobilisables en cas de panne.

Mode de gestion et compte d'exploitation

Certains projets de services marchands, tels que le ramassage des ordures ou un jardin d'enfant, nécessitent de définir un mode de gestion sur le long terme.

Si votre projet engendre des dépenses récurrentes, étudiez comment celles-ci seront prises en charge après l'appui financier et réalisez un compte d'exploitation prévisionnel.

Un jardin d'enfant est mis en place par une coopérative. Après une sensibilisation au porte à porte, 50 enfants se sont inscrits pour la prochaine rentrée. La coopérative et les futurs parents d'élèves définissent un mode de gestion du jardin : trois monitrices se chargeront de l'éducation des enfants.

Elles viendront du lundi au jeudi de 8 heures à 15 heures. Pour pouvoir payer le loyer, les salaires des monitrices et renouveler les jouets et le matériel pédagogique, les parents paieront des frais de scolarité s'élevant à 13 € par mois et par enfant.

Ceci s'applique uniquement aux projets pouvant générer des revenus. Un projet à caractère purement social ne peut pas s'autofinancer totalement.

Vous trouverez en annexe un complément méthodologique pour réaliser un compte d'exploitation.

Comment et par qui seront assurés le suivi et l'évaluation de votre projet ?

Lors de la mise en œuvre, il est important de savoir à tout moment où en est l'exécution des activités afin de conduire le projet de manière efficace. Le suivi va comparer l'évolution du projet aux prévisions afin de corriger sa mise en œuvre si nécessaire.

Votre projet prévoit de réaliser dix séances d'animation sur la Pasteurellose bovine, étalées sur deux mois, destinées aux Eleveurs et Bouviers. À la revue des activités, vous vous apercevez que seules 3 séances ont été réalisées. Les raisons peuvent être le nombre insuffisant d'animateurs ou les horaires des séances inadaptés aux activités d'Eleveurs ou Bouviers. Vous allez vous interroger sur ces causes et prévoir des solutions pour atteindre les objectifs que vous vous étiez fixés au départ.

Déterminez les responsables du suivi et les modalités de sa mise en œuvre. Prévoyez qui sera chargé de l'évaluation : vous pouvez réaliser une autoévaluation ou bien faire appel à un évaluateur externe. Dans ce cas, planifiez cette activité dans le budget.

Réaliser un calendrier des activités

Combien de temps prendra la réalisation de votre projet ? Pensez-y pour organiser et prévoir le coût de votre projet. Le calendrier de vos activités vous aidera par ailleurs lors de la phase de mise en œuvre. Ne soyez pas trop pressés et optimistes. Prévoyez une marge de temps pour faire face aux imprévus et soyez réalistes dans vos prévisions

Comment réaliser un calendrier ?

- 1) Estimez tout d'abord pour chaque activité le temps nécessaire à sa mise en œuvre. Exprimez-le en terme de durée (par exemple 4 mois) et non en terme de dates (par exemple : de juin à septembre). À ce stade, vous ne savez pas exactement à quelle date votre projet débutera. Le délai entre le moment où vous prévoyez votre calendrier et le moment où vous allez commencer la mise en œuvre peut durer des mois. Il n'est donc pas encore nécessaire de fixer des dates précises.
- 2) Réfléchissez ensuite à l'agencement des activités les unes par rapport aux autres.
 - Se font-elles simultanément ?
 - Dépendent-elles les unes des autres ?
 - Certaines activités nécessitent-elles la réalisation préalable d'autres activités ?

- Y a-t-il des contraintes liées à la période à laquelle doit être exécuté le projet (période des pluies, de récolte, de vacances scolaires...)?

Voici l'exemple de chronogramme d'un projet de ramassage des ordures

Voici l'exemple de chronogramme d'un projet de ramassage des ordures

| Activités | Mois | | | | | | | | | |
|--|------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| A. 1. Sensibiliser les habitants | x | x | | | | | | | | |
| A. 2. Réaliser une première campagne d'assainissement | | x | | | | | | | | |
| A. 3. Acheter le matériel de ramassage (charettes, fûts) | x | x | x | | | | | | | |
| A. 4. Mettre en place et suivre le système de ramassage des ordures | | | x | x | x | x | x | x | x | |
| A. 5. Evaluer le projet | | | | | | | | | | x |

Estimer le budget de votre projet

Vous disposez à cette étape de la liste des moyens et du temps nécessaire à la mise en œuvre de votre projet. Il est temps d'estimer le coût et les sources de financement de votre projet.

Prévoir le coût des activités

Il ne s'agit pas ici d'estimer les coûts de votre projet à vue de nez. Un projet dont le budget a été sous-estimé rencontre de nombreux problèmes par la suite. N'ayez pas non plus les yeux plus gros que le ventre ! Un budget surestimé fait grincer des dents les bailleurs qui ne sont pas dupes. Soyez donc raisonnables dans vos estimations et allez-vous renseigner sur les prix.

Détaillez vos méthodes de calculs : réalisez un tableau de dépenses par activités.

Veillez à indiquer la monnaie utilisée pour évaluer votre budget.

N'oubliez pas d'estimer :

- **Les frais de suivi et d'évaluation de votre projet** : ces activités peuvent générer des coûts qu'il faudra prendre en compte dans votre projet.

- **Le fonds de roulement** : si par exemple, votre projet consiste à améliorer les revenus agricoles de familles rurales, avant que le résultat ne puisse être atteint, ces familles devront acheter des semences et des engrais. Le fond de roulement permet au projet de démarrer et sera renouvelé grâce aux revenus engendrés.

- **Les frais d'inauguration** si celle-ci est prévue.

- **Les provisions pour imprévus** : pour faire face à des dépenses auxquelles vous n'auriez pas pensé lors du montage, vous pouvez insérer dans votre budget une rubrique « imprévus ». Cette dotation dont l'utilisation devra être justifiée constitue une sécurité.

Sa valeur se situe entre 5 et 10 % du budget total.

- **Les frais de gestion** : il s'agit des frais engendrés par des tâches d'encadrement du projet et de gestion administrative et financière. C'est une rétribution de votre organisation pour assurer la couverture de ses frais de fonctionnement comprise entre 5 et 10 % du budget total.

- **Les frais de montage de projet** : lors du montage du projet, vous avez engagé des frais liés aux journées de sensibilisation, aux enquêtes, aux déplacements, peut-être avez-vous fait appel à un consultant... Ces frais peuvent être intégrés au budget de votre projet.

Pour financer votre projet, vous pouvez faire appel à plusieurs sources de financement.

Détaillez dans votre budget qui finance quoi.

La participation des bénéficiaires et du groupe porteur peut être mobilisée par des apports en :

- Ressources financières,
- Ressources humaines : les bénéficiaires constituent la main-d'oeuvre pour certains travaux,
- Ressources matérielles : les bénéficiaires mettent à disposition du projet un terrain, un bâtiment, des équipements, etc.

La valeur des apports en ressources humaines et en ressources matérielles doit être estimée en numéraire. On parle alors de contributions valorisées.

Les bailleurs sont parfois réticents à prendre en charge certains coûts tels que les frais de montage de projet ou les frais de gestion. Vous pouvez alors faire passer ces frais comme une contribution de votre organisation au budget global.

Budget global et plan de financement d'un projet de collecte d'ordures ménagères

| Montant global | Activités | Financements (€) | | |
|---|--------------|---------------------------------|---------------------------|-----------------------|
| | | Participation des bénéficiaires | Contribution de la mairie | financement recherché |
| 1 Réaliser une campagne de nettoyage du quartier | 760 | 390 (Travail valorisé) | 370 | |
| 2 Confectionner les équipements de collecte des ordures | 6250 | | | 6250 |
| 3 Mettre en place un système de collecte organisé | 3970 | 790 | 2650 | 530 |
| 4 Divers et imprévus | 820 | 270 | | 550 |
| 5 Frais de gestion | 540 | 270 | | 270 |
| Total | 12340 | 1720 | 3020 | 7600 |

| Logique d'intervention | IOV | Sources et moyens de vérification | Hypothèses |
|--|--|--|--|
| Objectifs Généraux | | | |
| 1 | Développer économiquement Koporo Pen | Le nombre d'échoppes sur le marché de Koporo augmente de x % d'ici trois ans la variété des produits (fruits, légumes, ustensiles, etc.) augmente de x % par an à partir de l'année 2 Les ventes des produits artisanaux locaux est en hausse de X % | Registre de la Mairie observations annuelles sur le marché |
| 2 | Valoriser la culture artisanale | | Diagnostic économique sur le territoire |
| 3 | Désenclaver Koporo Pen | Le nombre de passages de voitures augmente de x % d'ici trois ans | Comptage du nombre de véhicules une fois par an à la même période |
| 4 | Faire de Koporo Pen un centre touristique attractif | Au moins deux tiers des touristes sont satisfaits | Livre d'or du centre d'hébergement |
| Objectif Spécifique | | | |
| Intégrer l'activité touristique dans les dynamiques de développement à Koporo Pen | A la fin de l'année 3: - Au moins x % des habitants de Koporo tirent x % de leurs revenus du tourisme. - Au moins deux tiers des habitants citent le tourisme comme une activité de développement à Koporo | enquête auprès d'un échantillon représentatif | volonté de l'Etat et de la Région pour développer le tourisme rural |
| Résultats Attendus | | | |
| R1 | Des capacités d'hébergement existent à Koporo Pen | Une structure d'hébergement est fonctionnelle à partir de l'année 2 | Rapports d'activité Visites de terrain (1 fois par an) |
| R2 | Des ressources et activités touristiques sont organisées | Un comité d'acteurs du tourisme et d'élus communautaires se réunit X fois par an pour structurer les activités touristiques, dès la première année. 5 nouvelles activités touristiques sont opérationnelles à la fin de la seconde année. | Compte rendu des réunions du comité de pilotage. Registre d'inscription aux activités |

| DEPENSES | | | | RECETTES | | | | | |
|---|-------------------------------|--------------|-------------|---|--------------|---------------------|-----------------------------|-------------|--|
| Rubriques | Mode de calcul | Montant | % | Sources | Montant | Acquis ou en cours* | Mode de calcul | % | |
| Dépenses d'investissement | | | | Ressources locales | | | | | |
| Construction du puits, maîtrise d'œuvre locale | Devis | 14897 | 52,50% | Participation des bénéficiaires | 500 | A | | 1,76% | |
| Dépenses de fonctionnement | | | | Ressources propres du porteur | | | | | |
| <u>Formations Techniciens</u> | | | | | | | | | |
| Matériel (paper-board, fourniture) | Devis | 200 | 0,70% | Cotisations | 3000 | A | | 10,60% | |
| Formateur salarié de la société "Eau Mali" | (200€*10 jours de formation) | 2000 | 7% | Dons | 500 | A | | 1,76% | |
| Indemnités pour les stagiaires formés | (20*10jours*6 stagiaires) | 1200 | 4,20% | Activités rémunératrices (soirée Mali) | 1240 | A | 41 ventes de colliers à 31€ | 4,40% | |
| <u>Formations sanitaires villageois</u> | | | | Subventions publiques au Nord | | | | | |
| Matériel pédagogique | Devis | 400 | 1,40% | Conseil Général du Cher | 3000 | EC | | 10,60% | |
| Emissions de radios | 10€ par émission*10 émissions | 100 | 0,30% | Conseil régionale du Centre | 7200 | EC | | 25,40% | |
| Dépenses valorisées | | | | Ministère de l'immigration (via le PRA-OSIM) | | | | | |
| Main d'œuvre locale (associée ou prestataire pour la construction du puits) | 10 personnes*80h*4€/heure | 3200 | 11,30% | Ressources privées au Nord | | | | | |
| Mise à disposition sur place par les autorités locales | 10€/jour*10 jours | 100 | 0,30% | Fondation VINCI | 3780 | A | | 13,30% | |
| Divers et imprévus | 5% max du budget total | 1260 | 5% | Mécènes | 1000 | A | | 3,53% | |
| Frais de gestion | 10% max du budget total | 2520 | 10% | Guilde européenne du Raid | 1300 | EC | | 4,60% | |
| Dépenses d'éducation au développement | | | | Valorisations | | | | | |
| Animation scolaire | Frais de déplacement | 780 | 2,70% | Main d'œuvre locale bénévoles | 3200 | A | | 11,30% | |
| Réalisation d'un documentaire | Devis | 1100 | 3% | Mise à disposition d'un local | 100 | A | | 0,50% | |
| Frais de communication | Devis | 500 | 1,76% | TOTAL RECETTES | 28257 | | | 100% | |
| TOTAL DES DEPENSES | | | | | | | | | |
| | | 28257 | 100% | | | | | | |

Plus les objectifs sont clairs, plus le processus de mise en oeuvre, de suivi et d'évaluation du plan est facile. Il est nécessaire de choisir les objectifs à la lumière de l'expertise et des ressources de l'équipe de projet d'une part, ainsi que des besoins et désirs de la communauté cible d'autre part.

Les objectifs doivent être spécifiques, logiques, mesurables, atteignables et limités dans le temps.

ÉTAPE 3 : PRESENTER VOTRE PROJET

En quoi consiste cette dernière étape ?

Maintenant que vous avez réfléchi à l'ensemble de votre projet et que celui-ci est suffisamment construit, vous allez synthétiser vos conclusions par écrit dans un document de projet. Une trame de document de projet vous est ici proposée pour vous aider à structurer votre présentation. Elle reprend toutes les étapes de la démarche détaillées dans les parties précédentes.

Un document de projet, qu'est-ce que c'est ?

Le document de projet reprend, justifie et synthétise de façon claire et concise les réponses aux questions que vous vous êtes posées lors de l'identification et de planification de votre projet.

Il vise à :

- Définir et exprimer clairement les moyens techniques, humains et financiers nécessaires au projet.
- Servir de référence pour l'exécution du projet : à l'image d'un plan d'architecte pour la construction d'une maison, vous vous référerez à votre document de projet lors sa mise en oeuvre, son suivi et son évaluation.
- Présenter et défendre votre projet : le dossier de projet sert de base aux bailleurs pour étudier votre projet.

Rédiger un document de projet est une tâche facile si vous avez pris le temps auparavant de vous poser les bonnes questions.

Quelques conseils pour élaborer votre dossier :

- Soignez en particulier la fiche synthétique de votre projet, votre budget et votre cadre logique, qui sont les premiers éléments lus. Ils doivent convaincre et donner envie de lire le reste du document.
- Ne négligez pas la forme : si votre dossier est bien présenté, écrit dans un style facilement compréhensible, s'il est relié, et s'il n'est pas trop volumineux (20 pages au maximum), il sera plus agréable à lire.
- Si votre dossier est trop gros, allégez-le en renvoyant des documents en annexe. Pagez votre dossier et insérez un sommaire.

- Soignez les liens logiques entre les différentes parties de votre dossier, pour montrer que votre projet est cohérent.
- Privilégiez la qualité de l'information au poids du papier : chaque information délivrée doit apporter quelque chose à la compréhension de la problématique et au projet proposé.
- Présentez un document clair et concis. Le document de projet doit montrer que votre projet réunit toutes les qualités d'un bon projet, qu'il a été réfléchi et étudié.

Page de garde

1) Titre du projet :

Il doit être précis et résumer en une phrase votre projet.

2) Localisation :

Indiquez dans quelle région, département, commune, quartier ou village votre projet sera réalisé.

3) Le porteur du projet :

Indiquez le nom, l'adresse postale et électronique ainsi que le numéro de téléphone de votre organisation et de la personne à contacter.

4) L'objet du document :

À titre d'exemple : « demande de financement présentée à... », ou « dossier de présentation de projet ».

Vous pouvez éventuellement ajouter une photo illustrant votre projet.

5) Présentation du groupe porteur du projet

Cette partie comporte :

- **Le nom du porteur du projet** : Préciser s'il s'agit d'une ONG, d'un GIE, d'une coopérative...
- **L'origine de votre organisation** : Rappeler quand elle a été créée, dans quels buts, le nombre de ses membres et les noms des membres du bureau.
- **Les domaines et zones d'intervention** : Préciser dans quel(s) quartier(s), région(s), commune(s) intervenez-vous et dans quel domaine : accès à l'eau, maraîchage, sensibilisation sur les problèmes de santé publique...
- **Vos expériences en gestion de projet** : Proposer un résumé des projets déjà mis en œuvre

6) Résumé du projet

Il synthétise en quelques phrases votre projet. Il rappelle le titre du projet, la problématique et les objectifs du projet, ainsi que la zone d'intervention. Il présente les bénéficiaires, les partenaires et acteurs du projet. Il indique le coût total du projet, le montant du financement recherché et la durée du projet. Le résumé ne doit pas excéder une page.

7) Justification du projet

Vous devez ici expliquer les raisons qui vous ont amené à monter ce projet.

- **Le contexte du projet**

Présenter la zone d'intervention, ses particularités, son histoire et ses défis ainsi que ses potentialités.

- **La situation de départ**

Expliquer comment les problèmes se posent et décrire la situation que le projet entend changer.

8) Description du projet

Après ces parties introductives, on entre ici dans le vif du sujet. Décrivez votre projet dans ses grandes lignes.

- **Objectif**

Expliquez-en quoi consiste votre projet et comment il compte résoudre les problèmes des habitants. Présentez votre stratégie : pourquoi avez-vous choisi cet objectif, ces résultats et ces activités plutôt que d'autres ?

- **Les bénéficiaires du projet**

Décrivez à qui s'adresse votre projet. Donnez des détails sur la population visée : caractéristiques socio-économiques, âge, nombre...

- **Les partenaires et acteurs intervenants dans votre projet**

Présentez les acteurs qui interviennent dans votre projet et leurs engagements respectifs

- **La concertation autour du projet**

Indiquez comment les bénéficiaires et autres acteurs ont participé à la définition et la compréhension des problèmes prioritaires.

- **Le cadre d'intervention**

Quelles politiques locales ou sectorielles sont actuellement mises en place ?

Indiquez les acteurs et projets présents dans la zone où vous souhaitez intervenir. Comment allez-vous vous coordonner ?

- **La logique**

Présentez le tableau logique de votre projet avec ses objectifs, ses résultats attendus, ses activités et expliquez comment ceux-ci s'articulent entre eux.

- **Les hypothèses**

Indiquez les contraintes et risques du projet et précisez les conditions nécessaires à la réussite du projet

- **Organisation des activités**

Présentez ici toutes les données pratiques du projet

- **Les activités à mener**

Décrivez les activités de votre projet. Détaillez pour chacune d'elles les moyens humains, matériels et techniques nécessaires. Expliquez comment chacune d'elles sera mise en œuvre et qui en assurera l'exécution et le suivi.

- **Le calendrier d'exécution des activités**

Précisez les délais de mise en œuvre des activités sous forme de chronogramme.

- **Le tableau des dépenses de votre projet**

Indiquez le coût de chaque activité.

- **Le tableau de financement de votre projet**

Précisez ce que vous sollicitez comme financement et auprès de qui.

- **Perspectives à long terme**
- **Le mode de gestion du projet**

Décrivez l'organisation qui sera mise en place pour le fonctionnement du projet une fois le financement terminé et comment les infrastructures seront entretenues et éventuellement renouvelées

- **Le compte d'exploitation prévisionnel**

Indiquez les recettes et charges du projet, en veillant à leur équilibre. Le compte d'exploitation n'est pas systématique et ne concerne pas les projets à vocation purement sociale, qui généralement ne produisent pas de recettes.

- **Les prolongements et les répliques envisagées après la clôture du projet**

Le projet pourrait-il se développer sur la même zone ? Pourrait-il s'étendre à d'autres zones ? Lesquelles et comment ?

- **Modalités d'évaluation**

Présentez les méthodes d'évaluation et de suivi qui seront mises en place.

Les annexes

Dans les annexes, vous pouvez joindre tous les documents complémentaires comme par exemple le statut de votre organisation, son règlement intérieur, des plans de construction, des autorisations diverses (permis de construire, programme de formation...), lettre d'engagement des acteurs impliqués, lettre de partenariat, titres fonciers, devis...

Vous voilà prêt, votre document de projet sous le bras, à vous lancer sur le chemin tortueux de la recherche de financement. Les moyens de financer votre projet varient selon les régions, les années et le secteur d'activité concerné.

Pour tester votre dossier de projet, faites-le relire par d'autres.

Acceptez les critiques et n'hésitez pas à le corriger !