



## GESTION DU CYCLE DE PROJET

# *CE QU'IL FAUT RETENIR D'IMPORTANT*

Réalisation : IFAID Aquitaine\*

*Le document suivant reprend de manière simple et concrète les principaux apports théoriques et méthodologiques de la formation sur la gestion du cycle de projet.*

***Ce document est complémentaire aux séances de formation***

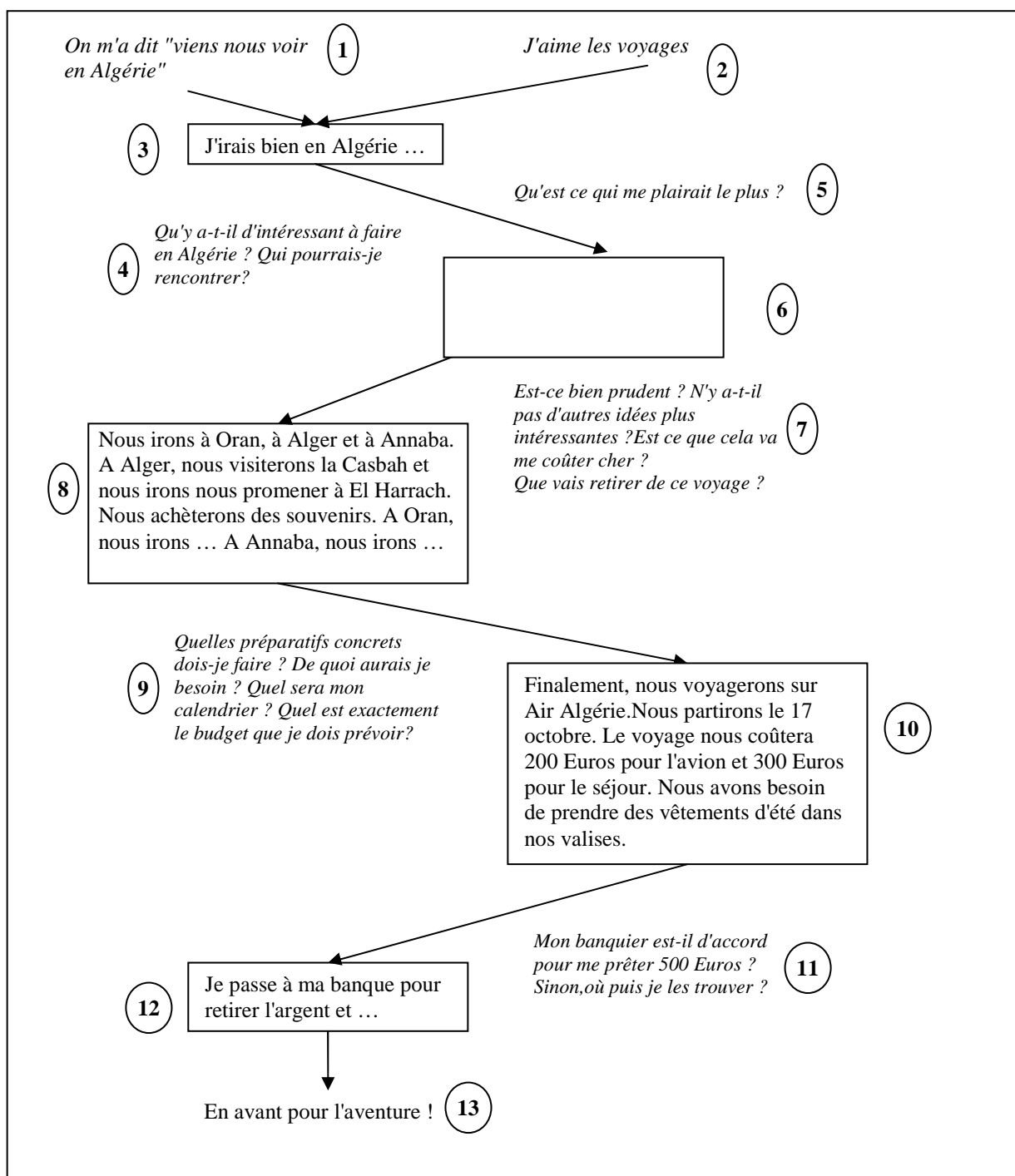
*\*Certaines contributions au document sont de Karla LEVY, du Groupe Urgence Réhabilitation Développement.*

## Au départ est votre "idée de projet".

Pour transformer cette idée en un programme d'actions, qui pourra être réalisé grâce à des moyens humains, techniques et financiers, vous devez parcourir tout un chemin.

C'est ce chemin, qui vous fera passer par des étapes de validation, de programmation, et d'opérationnalisation ("rendre le programme opérationnel") que nous vous proposons de refaire ensemble.

Puisque nous utilisons une analogie (une ressemblance) avec le chemin, continuons à l'utiliser et voyons ce que seraient les étapes du montage d'un projet si à la place de ce projet nous voulions simplement faire un voyage.



Pour vérifier si vous avez bien assimilé les notions de la GCP et du montage de projet, prêtez vous à ce petit jeu (**sans regarder les réponses à la fin du document**, ni le schéma de la page suivante) :

**Retrouver la place des mots clés suivants dans le "chemin" du voyage.**

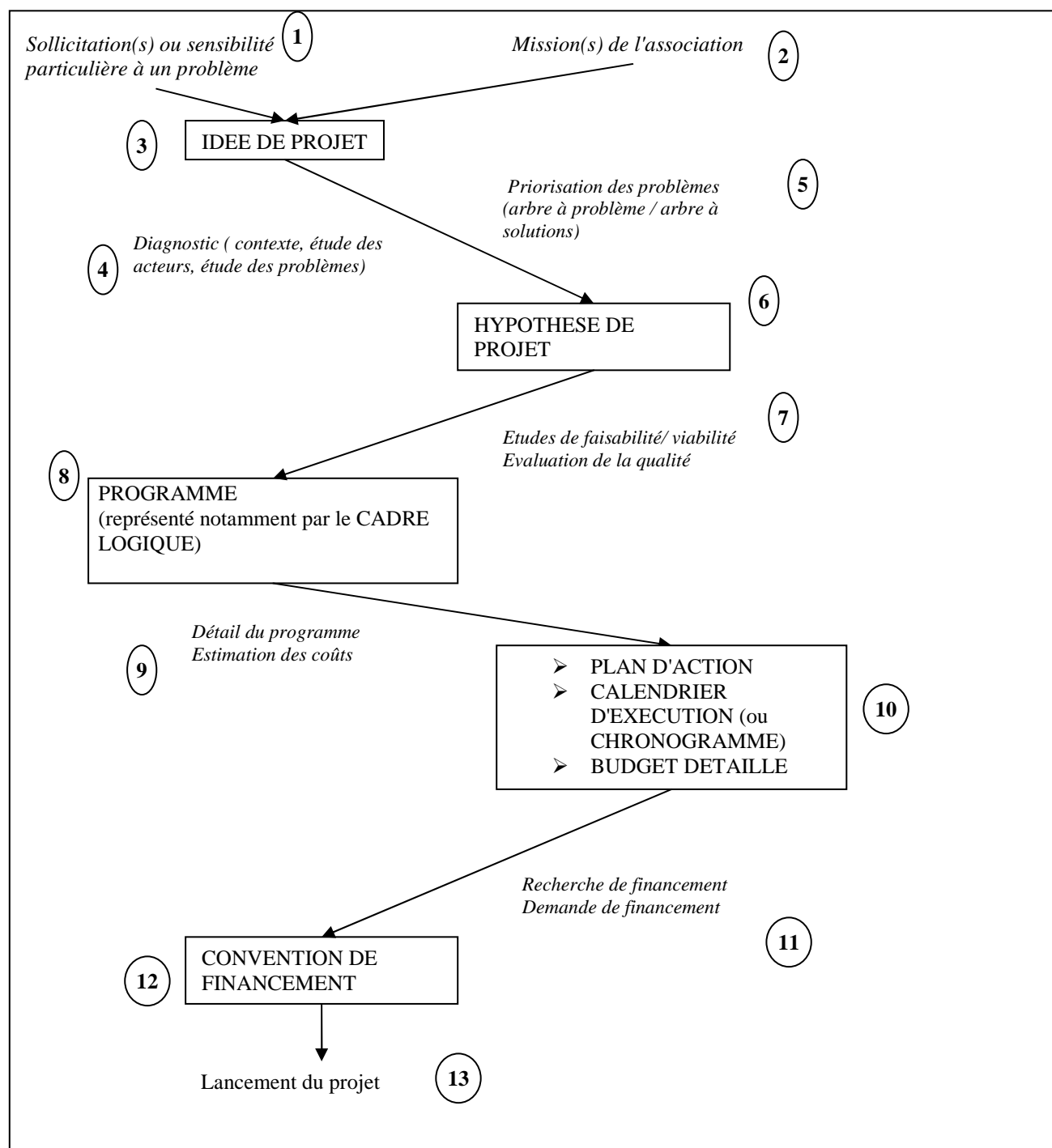
- Lancement ou mise en oeuvre
- Programme
- Idée du voyage
  
- Analyse des possibilités
- Financement
- Recherche de financement
  
- Prévisions opérationnelles
  
- Etude du contexte, des acteurs, des possibilités
  
- Mon identité
- Sollicitation
- Hypothèse du voyage
  
- Plan d'action, calendrier et budget
- Etude de faisabilité, de la qualité et de la valeur

**Vos réponses**

N° 1	.....
N° 2	.....
N° 3	.....
N° 4	.....
N° 5	.....
N° 6	.....
N° 7	.....
N° 8	.....
N° 9	.....
N° 10	.....
N° 11	.....
N° 12	.....
N° 13	.....

**Nous allons voir que la gestion de la préparation de ce voyage n'est pas différente, dans ses étapes, de la conception d'un projet.**

## Le "chemin" de votre projet de développement



### Ce chemin n'est pas une autoroute !

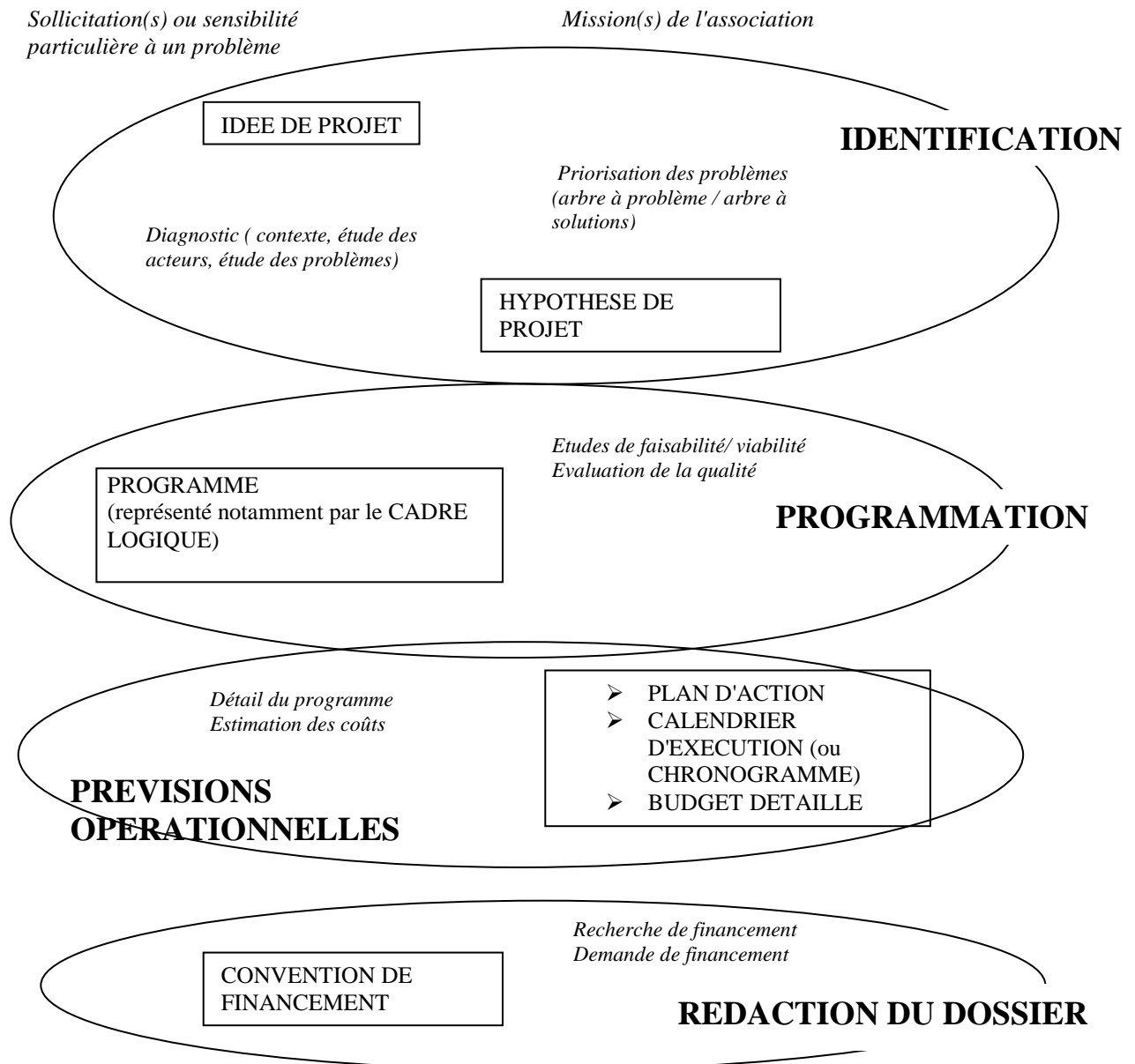
- Il faut prendre le temps, notamment pour permettre la participation.
- Sur ce chemin, on est souvent amené à revenir en arrière. A chaque étape, on évalue la faisabilité, la qualité et la valeur du projet en construction. Lorsque des éléments paraissent difficiles à mettre en œuvre, peu adaptés, s'ils ne permettent pas au projet de s'inscrire dans la durée, etc., ils doivent probablement être modifiés, ou même donner lieu à d'autres choix effectués plus tôt sur le chemin.

Découpons ce chemin en 4 grandes étapes, et voyons pour chacune d'entre elles :

- Ce qu'elle doit produire (où il faut aller)
  - La méthode pour y parvenir
    - Les éléments à partir desquels on travaille
      - Les enjeux spécifiques - visibles ou cachés - de cette étape
        - Les outils méthodologiques adaptés
          - Les règles, les techniques, ou les conseils particuliers

Les 4 grandes étapes seront :

- **L'identification**
- **La programmation**
- **Les prévisions opérationnelles**
- **La rédaction du dossier support à la demande de financement**



# IDENTIFICATION

AU DEPART	A L'ARRIVEE
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une sollicitation, une demande</li> <li>▪ Votre association, avec ses missions</li> <li>▪ Et donc ... une idée de projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le <b>diagnostic</b> : contexte, acteurs, problèmes</li> <li>▪ Une <b>hypothèse de projet</b> : La réponse au problème principal à traiter, une population cible, des partenaires.</li> </ul>
OUTILS A UTILISER	ENJEUX SPECIFIQUES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Des <b>recherches d'informations</b> et des recherches documentaires</li> <li>▪ Le <b>tableau des acteurs</b></li> <li>▪ Des <b>méthodes participatives</b> pour faire ressortir les problèmes</li> <li>▪ <b>L'arbre à problèmes</b> et <b>l'arbre à solutions</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La <b>participation</b> : qui participe et pourquoi ? pendant cette identification, la participation ne devrait pas être que consultative, mais impulser une dynamique locale.</li> <li>▪ La <b>cohérence</b> entre le problème traité et les missions de l'association</li> <li>▪ Toute l'équipe du futur projet doit partager la <b>même représentation</b></li> </ul>
METHODE, REGLES ET CONSEILS	
<p><b>Où cela se passe ? l'analyse du contexte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Histoire, géographie</li> <li>- Economie</li> <li>- Situation en particulier (femmes, écologie, éducation, selon le sujet que vous allez développer)</li> <li>- Culture</li> </ul> <p>Dans tout le diagnostic, gardez la bonne échelle ("<i>pas chauve mais pas avec deux perruques</i>")</p> <p><b>Qui est là ? l'analyse des parties prenantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Les bénéficiaires potentiels, directs et indirects (type de population, tranche d'âge, spécificités)</li> <li>o Acteurs locaux et nationaux (gouvernementaux ou pas), acteurs internationaux</li> <li>- Faites l'exercice en équipe (<b>participation</b>)             <ul style="list-style-type: none"> <li>o D'abord sélectionnez les personnes que vous voulez inviter pour faire cette analyse.</li> <li>o Dans la réunion,                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ faites ensemble la liste de toutes les parties prenantes que vous connaissez, dessinez des boîtes avec leurs noms</li> <li>▪ Essayez d'établir des relations, dessinez des flèches entre les boîtes, demandez pourquoi telle ou telle relation, prenez note</li> <li>▪ Identifiez des groupes par affinité, donnez des couleurs à ceux qui sont pour, contre ou plutôt indifférents au projet. Ouvrez la discussion sur les stratégies pour garder ou gagner ceux qui sont contre</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> <p><b>Quels sont les problèmes ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qu'est-ce qui se passe ? Quelles sont les difficultés, les espoirs ? Énoncer les problèmes</li> <li>- Les problèmes sont souvent reliés ensemble. On utilise l'arbre à problèmes pour chercher le problème principal. Le dessin est bien sûr une ressource utile pour votre réflexion, mais ce qui nous intéresse le plus sont les discussions qui peuvent naître de ce processus de dessin..</li> <li>- La spécialité de la structure a une influence (pas toujours bonne) sur le choix du problème principal → Essayez de faire cette analyse avec le concours de plusieurs individus, peut-être venant des parties prenantes prioritaires, choisissez un groupe petit mais qui représente la diversité des besoins et des approches</li> <li>- Comment le faire ? L'utilisation de cartons est très intéressante, un carton par problème. Ensuite jouez avec les relations cause – effet (des problèmes qui sont provoqués par d'autres problèmes - ex. le chômage engendre l'oisiveté) jusqu'à avoir constitué un arbre de relations.</li> <li>- Essayer de ne pas avoir que des « manques de solutions » préconçues déguisées en problèmes</li> <li>- Identifiez la nature du problème : conjoncturel, structurel, cyclique, local, national ...</li> </ul> <p><b>Qui a le problème ? la caractérisation des bénéficiaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Qui est le bénéficiaire, groupe de population ...</li> <li>o Les besoins perçus correspondent-ils aux attentes ?</li> <li>o Comment avez-vous fait pour les impliquer et leur faire s'approprier du projet ?</li> </ul> <p><b>Envisager une réponse aux problèmes et particulièrement au problème que le projet va diminuer ou éliminer:</b>  L'arbre à solutions → le "miroir" de l'arbre à problèmes : Le "tronc" de l'arbre à solutions représentera l'objectif principal du projet, les racines constituent les différents <b>solutions techniques</b> disponibles pour résoudre le problème.</p>	

# PROGRAMMATION

<b>AU DEPART</b>	<b>A L'ARRIVEE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L' <b>hypothèse de projet</b> : L'objectif principal, la population cible, des partenaires</li> <li>▪ L'<b>arbre à solutions</b>, qui indique les grandes lignes des objectifs généraux et des résultats à atteindre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un <b>programme</b> définissant précisément les <b>objectifs</b> et les <b>résultats</b> à atteindre et indiquant les grandes lignes des <b>activités</b> et les <b>moyens</b> à mettre en place</li> </ul>
<b>OUTILS A UTILISER</b>	<b>ENJEUX SPECIFIQUES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le <b>cadre logique</b></li> <li>▪ L'aide mémoire portant sur les questions de <b>viabilité</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le programme doit répondre aux critères de <b>qualité</b> (pertinence, cohérence, efficacité, impact, durabilité), ainsi qu'aux critères de <b>viabilité</b></li> <li>▪ Il doit prévoir les conditions de <b>faisabilité</b> (hypothèses) et d'évaluation de son <b>efficacité</b> (IOV, sources de vérif.)</li> </ul>

## METHODE, REGLES ET CONSEILS

On programme le projet en utilisant l'outil cadre logique. Son principe est de commencer par fixer des objectifs (pourquoi on fait ?), des hypothèses de réalisation (dans quelles conditions est-ce faisable ?), puis de définir des activités et des moyens permettant de les atteindre (Qu'est ce qu'on fait ?) : C'est la logique d'intervention du projet.

Le Cadre logique fournira également les bases du suivi et de l'évaluation du projet.

### Quelques limites au cadre logique

- Le Cadre logique ne garantit pas le succès du projet (si ce qu'on met dans le cadre logique est mauvais, le projet le sera aussi !). Il nécessite du temps et des échanges approfondis entre acteurs concernés pour être de bonne qualité et devrait évoluer et être réadapté tout au long du cycle du projet.

### Structure du cadre logique :

- Chaque ligne de la partie haute (objectifs) décrit un état ou une situation que l'on cherche à atteindre : Quoi et combien ?
- Chaque ligne de la partie basse (activités) décrit ce que l'on veut faire : Quoi, combien et comment ?

### Construction du Cadre Logique

L'architecture de départ du projet est celle de l'arbre à solutions. L'arbre à solution est passé au crible de 2 séries de questions :

#### Quels sont les contours du projet (stratégie d'intervention) ?

- L'objectif spécifique du projet sera-t'il l'objectif principal de l'arbre à solutions ?
- Quels sont les limites du projet ? Quels sont, parmi les objectifs "racines" de l'arbre à solutions, ceux qui sont accessibles – notamment selon vos capacités – et ceux qui auront un véritable impact sur le problème principal et sur les problèmes "branches". Ce sont ces objectifs "intermédiaires" qui seront pris en compte par le projet, au niveau des résultats attendus.

#### Dans quelles conditions le projet sera-t-il faisable et de bonne qualité ?

Ces choix d'objectifs et, partant, de certains types d'activités (pressenties à ce stade) garantissent-ils la qualité et la faisabilité du projet. Par exemple, dans quelles conditions :

- Le projet bénéficiera-t'il d'un soutien politique local ?
- Une technologie appropriée sera disponible ?
- Les activités ou les services créés perdureront ils au-delà de la durée du projet ?
- Les besoins de tous groupes cible seront-ils réellement pris en compte, selon leurs spécificités sociales, culturelles, de genre et d'âge ?
- Etc.

Les étapes (recommandées) de la construction sont les suivantes (de 1 à 10)

		Logique d'intervention	IOV	Sources de vérif.	Hypothèses
<b>Partie haute</b>	OGs	2	4	5	<del>6</del>
	OS	1			6
	Résultats	3			
<b>Partie basse</b>			Moyens	Sources d'info.	Conditions préalables
	Activités	7	8	9	10

## SUITE PROGRAMMATION

1/ Objectif spécifique (OS) : C'est le but du projet. Il décrit les bénéfices durables que recevront les bénéficiaires directs du projet

- Il est plus facile de n'avoir qu'un seul objectif spécifique

2/ Objectifs globaux (OG) : expliquent pourquoi le programme est important pour la société en termes de bénéfices à long terme. Ils représentent l'impact du projet.

- Ces objectifs ne seront pas atteints seulement avec ce projet, mais le projet y contribue.

3/ Résultats attendus : Les résultats sont aussi des objectifs à atteindre, mais ils sont plus opérationnels. Ce sont souvent les services qui seront donnés aux populations cibles.

- Chaque résultat correspond à un volet ou à une composante du projet. Il est obtenu par la réalisation d'un groupe ou d'une chaîne d'activités.
- L'ensemble des résultats doit permettre d'atteindre l'OS.

4/ et 5/ Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV) et sources de vérification

- Les IOV servent d'abord à préciser les objectifs en termes de qualité et de quantité. Ils serviront aussi à évaluer, grâce aux sources de vérification, l'efficacité et l'impact du projet.
- Un IOV doit être "SMART" : Spécifique (correspondre à l'objectif) - Mesurable - Accessible (on doit pouvoir le mesurer) - Réaliste - Situés dans le Temps.
- Les IOV doivent permettre que plusieurs personnes arrivent aux mêmes mesures. Si un seul indicateur peut donner l'idée complète, il ne faut pas les multiplier pour ne pas augmenter les coûts du projet.

6/ Hypothèses de réalisation

- Une hypothèse correspond 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 peut se réaliser, il faut la modifier.
- Si, par certaines activités spécifiques, on peut éliminer la contrainte (elle n'est donc plus externe), on introduit ces activités dans le projet et l'hypothèse disparaît.

7/ Activités : Liste des actions à réaliser, pour atteindre chacun des résultats. Ne pas détailler au niveau des tâches (ce qui sera fait dès l'étape suivante des prévisions opérationnelles)

8/ Moyens : On indique sommairement les moyens humains et matériels nécessaires à la réalisation de chaque activité

9/ Sources d'information : Comment vérifie-t-on le déroulement de chaque activité. Correspond aux grandes lignes du système de suivi des activités du projet

10/ Conditions préalables : Ce qui est nécessaire avant de pouvoir lancer la réalisation de l'activité, ce qui pourrait empêcher l'activité de démarrer.

### Vérification de la cohérence du Cadre Logique

Une fois les étapes de construction du cadre logique terminées, on vérifie la cohérence du projet par une **lecture verticale** en allant de bas en haut : Les activités produisent-elles bien les résultats, ceux-ci permettent-ils d'**atteindre** l'objectif spécifique ? Ceux-ci contribuent-ils bien aux objectifs généraux ?

Il est conseillé de faire faire cette "relecture" de la cohérence par une personne extérieure au groupe qui a construit le cadre logique.

De la même manière, et avant de passer aux modalités pratiques d'exécution, il faut aussi se poser les questions de qualité et de faisabilité.



# PREVISIONS OPERATIONNELLES

<p style="text-align: center;"><b>AU DEPART</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un <b>programme</b> avec des objectifs précis, une liste d'activités et une indication des moyens nécessaires à leur mise en œuvre (le cadre logique du projet)</li> <li>▪ Des <b>partenaires</b>, prêts à s'engager ensemble dans la réalisation du projet.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>A L'ARRIVEE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les activités du projet sont détaillées et planifiées dans le temps</li> <li>▪ Les moyens humains et matériels, et l'organisation du projet sont précisés</li> <li>▪ Les besoins de financement sont connus : montants et période</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OUTILS A UTILISER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le <b>plan d'action</b>, complété le cas échéant par des fiches action plus détaillées</li> <li>▪ Le <b>calendrier</b> d'exécution, et éventuellement un calendrier des ressources</li> <li>▪ Le <b>budget</b> (dépenses – ressources)</li> <li>▪ On peut aussi s'appuyer sur une <b>table de référence des ressources</b></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ENJEUX SPECIFIQUES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Être en mesure de <b>préparer, exécuter et suivre la réalisation des actions</b> ... sans rien oublier</li> <li>▪ Tous les partenaires partagent <b>les mêmes outils et le même calendrier</b> de travail</li> <li>▪ Disposer des <b>ressources financières en quantité suffisante et au bon moment</b></li> <li>▪ Être capable de <b>mesurer des écarts</b> entre le prévu et le réalisé pour corriger le programme si nécessaire</li> <li>▪ <b>Communiquer</b> en interne et en externe sur le projet</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>METHODE, REGLES ET CONSEILS</b></p> <p>Deux <b>difficultés spécifiques</b> sont rencontrées pour établir ces prévisions opérationnelles :</p> <p>1/ Le choix des moyens à mobiliser et celui de la durée du projet sont interdépendants : Plus les moyens sont importants et plus la réalisation du projet sera courte. Mais les moyens mobilisés dépendent des financements possibles. Il faudra donc déterminer le bon compromis entre ces deux paramètres : l'importance des moyens et la durée du projet.</p> <p>2/ Les coûts d'achat ou d'utilisation de ces moyens ne sont pas toujours connus précisément. L'achat d'un terrain, d'une machine, le salaire d'un technicien, d'un expert ... peuvent varier dans des proportions importantes selon la date, le lieu, le contexte. Il faudra donc souvent de faire des estimations ... ni trop faibles – car cela pourrait empêcher l'action de se réaliser - , ni trop fortes – car cela pourrait rendre plus difficile l'obtention de financements ou de la confiance d'un bailleur de fonds.</p> <p>La démarche la plus simple à adopter peut être la suivante :</p> <p><b>1/ Ebaucher le plan d'action</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ébaucher le plan d'action en y reportant les activités prévues lors de la construction du cadre logique             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Certaines activités du cadre logique, pour gagner en précision (et donc en "opérationnalité"), peuvent être découpées en plusieurs actions dans ce plan.</li> </ul> </li> <li>• Pour chaque activité, fixer des durées d'action souhaitées a priori, et préciser les moyens (dans le plan d'action, les moyens humains et matériels sont définis beaucoup plus précisément que dans le cadre logique). Si les ressources réelles dans votre environnement sont manifestement insuffisantes, ou indisponibles, ou trop chères, diminuer vos moyens et rallonger la durée des actions. Une erreur classique est de sous-estimer le temps.</li> <li>• Le cas échéant, si certaines actions demandent encore à être décrites plus précisément, notamment au niveau des tâches, construire des fiches actions</li> <li>• Reporter les moyens qui apparaissent dans le plan d'action dans la <b>table de référence des ressources</b> (qui sera utilisée pour établir le budget)</li> </ul> <p><b>2/ Construire le calendrier d'exécution</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir des durées unitaires des actions et de leurs liens d'antécédence et de succession ("L'activité B ne peut être commencée que lorsque l'activité A est terminée"), positionner ces activités sur un calendrier (ou diagramme de Gantt) à partir d'un instant zéro.</li> <li>• Vérifier si vous n'avez pas intérêt à étaler certaines activités sur des périodes plus longues pour étaler plus régulièrement vos moyens permanents. Vérifier si la durée totale du projet convient. S'il faut raccourcir le projet, planifier plus d'activités en même temps et / ou augmenter les moyens.</li> </ul> <p><b>3/ Adapter et valider le plan d'action</b>              ... Selon les modifications apportées par le calendrier</p>	

## SUITE PREVISIONS OPERATIONNELLES

### 3/ Construire le budget du projet

Sauf pour des projets très courts, il sera indispensable de construire un budget par période (mensuelle, trimestrielle, annuelle ...). Car les bailleurs de fonds le demandent souvent, et vous en aurez besoin pour faire la gestion prévisionnelle de vos fonds.

Il est préférable de bâtir votre budget directement par période, puis d'en tirer le budget global.

Vous disposez maintenant, grâce au plan d'action, de la liste de tous les moyens qui seront utilisés pour le projet.

Dans la table de référence des ressources, reportez cette liste et indiquez pour chacun de ces moyens leur coût détaillé :

Pour un moyen matériel : son coût d'achat ou de location, pour un moyen humain, la rémunération mensuelle (+ les charges) ou le coût du service.

Chaque action mobilise des moyens sur une période donnée. En utilisant le calendrier comme un "distributeur" des coûts par périodes, on reporte les coûts de ces moyens dans le **calendrier des dépenses**. Il ne faut pas hésiter à détailler dans cet outil les différents postes de dépenses en introduisant autant de "sous-postes" que de moyens différents utilisés. Il sera toujours temps, dans les documents de présentation du budget à un bailleur de fonds, de synthétiser.

Il est aussi intéressant, voire nécessaire pour certaines demandes de financement, de produire un **budget par activités**.

Jusqu'à présent, le modèle de budget utilisé suivait une présentation "comptable", par types de dépenses. Afin de pouvoir suivre financièrement votre projet activité par activité, ou au moins par composantes ou par "volets", il faut disposer de ce budget prévisionnel par activités. La méthode pour le construire est la même que pour le budget par types de dépenses.

**Ne pas oublier dans ces prévisions opérationnelles d'intégrer les fonctions et activités liées à la gestion du projet, comme : L'administration, la communication, le suivi et l'évaluation, la prise en compte de la sécurité, des actions associées d'éducation au développement ...**

Une fois le budget validé, vous reporterez les montants demandés dans les documents précédents, comme le plan d'action et le cadre logique.

### 4/ Prévoir le financement du projet

Vous connaissez désormais les coûts du projet, et les périodes pendant lesquelles vous aurez à les financer. Ce sont vos besoins de financement.

Les financements que devrez mobiliser auprès de bailleurs de fonds sont les besoins de financement externes.

Le plan de financement du projet est le détail de la répartition des financements entre ces fonds externes et vos ressources financières propres.

- Commencer par déterminer le montant de vos ressources propres : Ce sont les fonds dont votre association dispose et que vous êtes prêts à "investir" dans le projet, plus les ressources propres du projet lui-même : cotisations, vente de services, etc.
- Calculer ensuite les financements externes qui seront nécessaires, soit les besoins en financement moins vos ressources propres.
- Identifier les bailleurs de fonds ou les partenaires financiers potentiellement intéressés par le projet, notamment ceux dont les missions ou les "compétences" relèvent de la thématique d'action du projet.
- Cibler un partenaire financier "principal" et 1 ou 2 autres financeurs complémentaires. Les rencontrer et discuter avec eux avant l'envoi d'une demande.
- Rédiger les dossiers de demande de financement et les transmettre.
- Suivre et faire vivre la demande : Etre réactif à leurs questions et à leur suggestions relatives au projet.
- Si les réponses obtenues ou pressenties sont négatives, modifier le choix des financeurs.

# REDACTION DU DOSSIER

<p style="text-align: center;"><b>AU DEPART</b></p> <p>L'ensemble des constituants du projet sont définis :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objectifs, public cible ...</li> <li>▪ Activités détaillées et planifiées dans le temps</li> <li>▪ Moyens humains et matériels, Budget et organisation du projet sont précisés</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>A L'ARRIVEE</b></p> <p>Le <b>dossier de demande de financement</b> est constitué selon les normes courantes.</p>
<p style="text-align: center;"><b>OUTILS A UTILISER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le <b>canevas du dossier</b> de projet</li> <li>▪ Les principaux outils utilisés en conception sont intégrés ou annexés au dossier (arbre à problèmes, cadre logique, calendrier, budget ...)</li> <li>▪ Les <b>statuts</b> et le budget de l'association</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ENJEUX SPECIFIQUES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obtenir un financement auprès de bailleurs de fonds, comme la Commission Européenne</li> <li>▪ Si le dossier est accepté, il devient un contrat et doit alors être honoré <b>par toutes les parties impliquées</b></li> </ul>
<p><b>METHODE, REGLES ET CONSEILS</b></p>	
<p><b>1/ L'écriture du projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'écriture du projet n'est pas le moment de la conception !</li> <li>▪ Le projet écrit est souvent le seul outil dont le financeur disposera pour évaluer le projet</li> <li>▪ Le projet écrit doit adopter la forme requise par le financeur</li> <li>▪ Donc, vous devez connaître les critères du financeur</li> <li>▪ Le projet doit être rédigé avec le concours de toutes les parties prenantes</li> </ul>	
<p><b>Soignez la forme</b></p> <p><u>Ayez un langage simple</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soyez affirmatif</li> <li>▪ Parlez au futur</li> <li>▪ Soyez complet mais pas rébarbatif</li> <li>▪ Soignez la mise en page</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Soignez le fond</b></p> <p><u>Gardez une logique séquentielle</u></p> <p># Passé → historique                  # Présent → problème / possibles solutions                  # Futur → solutions / hypothèses</p> <p><u>Soignez la relation entre :</u></p> <p># Besoins de la population                  # Objectifs du projet                  # Moyens</p>
<p><b>2/ Structure du dossier</b></p>	
<p><b>2/1 Le résumé</b></p> <p>Reprendre la structure générale                  Remettre en valeur objectifs et problème                  Souligner la relation entre le problème et la solution proposée                  Montrer la viabilité et la pérennité du projet</p> <p><i>En général, les projets sont étudiés de façon linéaire. Le résumé doit inviter le lecteur à voir le programme en détail</i></p>	
<p><b>2/2 La présentation de l'association</b></p> <p>Objectifs / mandat / valeurs                  Historique / secteurs d'activité                  Actions / résultats                  Mode de fonctionnement / organisation                  Spécificités techniques / expérience</p> <p><i>C'est le Curriculum Vitae de la structure porteuse du projet. Il doit être donc fiable, efficace et succinct.</i></p>	
<p><b>2/3 La présentation du problème</b></p> <p>Assurez vous que les causes du problème et son contexte historique ont été explicités                  Enoncez clairement le problème                  Assurez vous de montrer sa légitimité: (besoins exprimés par la population ...)                  Assurez vous de montrer son importance (urgent, prioritaire, contribue à résoudre d'autres problèmes)</p> <p><i>Tant que le financeur ne sera pas persuadé qu'il y a un réel problème, il n'aura pas envie de vous financer</i></p>	
<p><b>2/4 Analyse des solutions et solution proposée</b></p> <p>Assurez vous de montrer que vous avez fait une analyse de différentes solutions et d'expliciter pourquoi telle ou telle solution est la plus adaptée                  Expliquez: Objectifs, moyens, ressources, population cible, mode de fonctionnement / partenaires                  Expliquez clairement la situation de la population cible et comment le projet va à améliorer leur situation                  La place de la participation dans l'objectifs et les moyens mis en oeuvre</p>	

*Le bailleur de fonds financera un résultat, pas des processus. Faites attention au résultat.*

## 2/5 Prévisions économiques

Évitez d'augmenter le budget artificiellement

Choisir la devise adaptée selon le financeur sollicité (Dzd, €, \$ ...)

Adoptez les codes budgétaires de votre financeur

Montrez clairement les critères de calcul

Assurez vous de prévoir l'administration, la gestion

Assurez vous de prévoir les coûts de suivi et d'autres contraintes cachées (sécurité ...)

***Plus spécifique et argumenté est votre budget, plus vous aurez de moyens de suivi (et votre financeur) et mieux vous pourrez justifier des possibles déviations du budget***

## 2/6 Viabilité

Pérennité de l'action après la fin du projet

Adaptabilité de l'action aux ressources et techniques locales, adaptabilité des techniques externes aux réalités

Qui assure la continuité des actions après la fin du projet ? avec quels moyens et quelles compétences ?

Acceptation de la part de la population, utilité à long terme, socioculturelle

***Tout financeur désire s'assurer que l'action qu'il finance sera viable à terme***

## Les parties Optionnelles

Vous pourrez éventuellement avoir besoin d'ajouter des annexes.

Elles sont rarement lues, sauf :

🚩 Si elles sont citées dans le document principal

🚩 Si elles sont « parlantes »: par exemple cartes, lettres de soutien ou d'engagement de partenaires, photos

***Il est vivement conseillé de ne pas laisser de l'information importante dans les annexes***

**Faites vérifier votre projet par quelqu'un d'autre**

## 3/ L'évaluation de votre dossier par les financeurs

*Pour mieux comprendre comment votre dossier sera jugé par les financeurs, voici la liste des questions que se posent, par exemple, les services de la Commission Européenne, lors de la phase d'instruction des projets*

### 1. Pertinence

Les bénéficiaires sont-ils clairement identifiés ?

La description des problèmes de bénéficiaires est-elle suffisante ?

L'analyse des problèmes est-elle complète ?

L'importance du projet pour la société ressort-elle clairement des objectifs globaux ?

Le but du projet est-il défini en terme d'avantages pour le bénéficiaire ?

La nécessité d'obtenir ces résultats a-t-elle été démontrée ?

### 2. Faisabilité

Le succès du projet contribue-t-il à la réalisation des objectifs globaux ( si les hypothèses se vérifient) ?

Les résultats sont-ils décrits sous la forme de services à fournir au groupe cible ?

La réussite du projet se mesure-t-elle sur la base des résultats attendus/services à fournir

Les objectifs chiffrés suffisaient-ils à justifier les moyens ?

Des conditions extérieures importantes ont-elles été identifiées ?

La probabilité de réalisation des hypothèses est-elle acceptable ?

Les agences / associations chargées de la mise en œuvre du projet seront-elles à la hauteur ?

### 3. Durabilité

Les autorités concernées mettront-elles en œuvre une politique de soutien après la fin du projet ?

La technologie est-elle adaptée aux conditions locales ?

L'environnement sera-t-il préservé durant le projet et après ?

Les bénéficiaires auront-ils un contrôle suffisant sur le projet ?

Les femmes ( et d'autres groupes) auront-elles un accès adéquat aux prestations et aux facteurs de production durant et après le projet ?

Les associations/agences chargées de la mise en œuvre seront-elles en mesure d'assurer un suivi une fois le projet terminé

L'analyse économique et financière confirme-t-elle que la proposition est efficace, viable et pertinente

Réponses au test :

- 1/ Sollicitation
- 2/ Mon identité
- 3/ Idée du voyage
- 4/ Etude du contexte, des acteurs, des possibilités
- 5/ Analyse des possibilités
- 6/ Hypothèse de voyage
- 7/ Etude de faisabilité, de la qualité et de la valeur
- 8/ Programme
- 9/ Prévisions opérationnelles
- 10/ Plan d'action, calendrier et budget
- 11/ Recherche de financement
- 12/ Financement
- 13/ Lancement ou mise en œuvre