

Février 2018

Guide méthodologique

Monter un projet de solidarité internationale

Initier un partenariat / Concevoir un projet Mettre en œuvre des actions / Évaluer les impacts



AVERTISSEMENT
Ce guide méthodologique a pour vocation de servir de support didactique à la formation « Monter un projet de solidarité internationale » organisé chaque année par Pays de Savoie solidaires. Il s'agit d'une méthode de cycle de
solidarité internationale » organisé chaque année par Pays de Savoie solidaires. Il s'agit d'une méthode de cycle de
projet parmi tant d'autres fortement inspirée des travaux de Lianes coopération, du F3E, du CIEDEL et du GRDR.
Volontairement synthétique, ce document pédagogique doit permettre aux acteurs et futurs opérateurs de la solidarité
Volontairement synthétique, ce document pédagogique doit permettre aux acteurs et futurs opérateurs de la solidarité internationale de se doter de références, de s'interroger sur leurs modes d'intervention et de monter des partenariats
Volontairement synthétique, ce document pédagogique doit permettre aux acteurs et futurs opérateurs de la solidarité internationale de se doter de références, de s'interroger sur leurs modes d'intervention et de monter des partenariats durables et des projets de qualité.
internationale de se doter de références, de s'interroger sur leurs modes d'intervention et de monter des partenariats
internationale de se doter de références, de s'interroger sur leurs modes d'intervention et de monter des partenariats
internationale de se doter de références, de s'interroger sur leurs modes d'intervention et de monter des partenariats
internationale de se doter de références, de s'interroger sur leurs modes d'intervention et de monter des partenariats
internationale de se doter de références, de s'interroger sur leurs modes d'intervention et de monter des partenariats
internationale de se doter de références, de s'interroger sur leurs modes d'intervention et de monter des partenariats
internationale de se doter de références, de s'interroger sur leurs modes d'intervention et de monter des partenariats
internationale de se doter de références, de s'interroger sur leurs modes d'intervention et de monter des partenariats
internationale de se doter de références, de s'interroger sur leurs modes d'intervention et de monter des partenariats
internationale de se doter de références, de s'interroger sur leurs modes d'intervention et de monter des partenariats
internationale de se doter de références, de s'interroger sur leurs modes d'intervention et de monter des partenariats
internationale de se doter de références, de s'interroger sur leurs modes d'intervention et de monter des partenariats
internationale de se doter de références, de s'interroger sur leurs modes d'intervention et de monter des partenariats
internationale de se doter de références, de s'interroger sur leurs modes d'intervention et de monter des partenariats
internationale de se doter de références, de s'interroger sur leurs modes d'intervention et de monter des partenariats
internationale de se doter de références, de s'interroger sur leurs modes d'intervention et de monter des partenariats
internationale de se doter de références, de s'interroger sur leurs modes d'intervention et de monter des partenariats
internationale de se doter de références, de s'interroger sur leurs modes d'intervention et de monter des partenariats
internationale de se doter de références, de s'interroger sur leurs modes d'intervention et de monter des partenariats
internationale de se doter de références, de s'interroger sur leurs modes d'intervention et de monter des partenariats
internationale de se doter de références, de s'interroger sur leurs modes d'intervention et de monter des partenariats
internationale de se doter de références, de s'interroger sur leurs modes d'intervention et de monter des partenariats
internationale de se doter de références, de s'interroger sur leurs modes d'intervention et de monter des partenariats
internationale de se doter de références, de s'interroger sur leurs modes d'intervention et de monter des partenariats

Sommaire

Préambule : S'engager en solidarité internationale, ça s'apprend	<u>1</u>
3- Se positionner en évitant l'équation « Pays pauvres = Besoin de moi »	
Introduction: Le cycle de projet	<u>3</u>
I- Le partenariat : un projet solidaire, ça se fait pas tout seul	<u>5</u> 5
I.2 – Quatre conditions de réussite d'un partenariat	<u>5</u>
II- Le diagnostic, pour savoir à quelles attentes répondre ?	
II.1- A partir des besoins que nous identifions II.2- A partir de demandes exprimées localement	<u>8</u>
II.3- En appui à des initiatives localesII.4- En fonction du contexte local et national	
III- Définir la stratégie d'intervention	
III.1- Identifier les stratégies d'interventionIII.2-Analyser la faisabilité de l'intervention	
III.3-Vérifier la pertinence selon 6 critères de qualité	
IV- Conception opérationnelle, passer de l'idée au projet	<u>11</u>
IV.2- Définir les résultats, les activités et les moyens	12
V- Rédiger le projet	<u>13</u>
VI- Financer son projet, tout un programme	
VI.1- Définir sa stratégie de financement, c'est important	
VII- Le pilotage et le suivi, pour ne rien oublier	
VII.1- Dispositif de pilotage, de suivi et de financement : qui est qui ? qui fait quoi ? VII.2- Les outils de suivi	
VIII- L'évaluation, ça permet de progresser	<u>19</u>
VIII.1- L'évaluation, qu'est-ce que c'est ? VIII.2- Les 4 enjeux de l'évaluation	
VIII.3- Préparer et mener une évaluation	
Conclusion : le cycle projet dans le processus de développement	<u>21</u>
Fiche-outil : Rapide historique de la solidarité internationale	<u>22</u>
Fishe outil : Modèle de convention de partenariat	<u>23</u>
Fiche outil : Les composantes d'un diagnostic	
Fiche outil : Exemple de tableau logique	<u>26</u>
Fiche outil : Exemple de fiche de programmation d'une action	
Fiche outil : Exemple de plan à un dossier de projet	
Fiche outil : Le don matériel, une forme particulière de financement	<u>30</u>
Fiche outil : Les critères de l'évaluation	<u>31</u>

Préambule: S'engager en solidarité internationale, ca s'apprend

1- La solidarité internationale, qu'est-ce que c'est?

Quelques définitions

La solidarité internationale, c'est prendre en compte la réalité des inégalités mondiales, en comprendre les causes puis agir pour les combattre.

Source : Coordination de la Semaine de la solidarité internationale

« La solidarité internationale, c'est :

- → Un acte réfléchi qui vise à induire des changements de comportements individuels et collectifs.
- → Un acte politique qui vise à rendre plus équitables les règles de la politique mondiale.
- → Un acte nécessaire pour tous car c'est la condition d'un monde plus juste! »

Source : CRID (Centre de Recherche et d'Information pour le Développement)

« La solidarité c'est se connaître, s'accepter dans nos différences, se respecter mutuellement, et surtout partager les préoccupations les uns des autres, partager les projets, partager aussi sur un plan matériel. La solidarité "internationale" s'applique à ceux qui sont au-delà de "chez nous". C'est un partage de peuple à peuple, de société à société. »

Source : RITIMO (Réseau d'information et de documentation pour le développement durable et la solidarité internationale)

La solidarité internationale, un engagement

Un engagement personnel

Pourquoi se lancer dans un projet de solidarité internationale ? Qu'est-ce que l'on en attend ? Quelles sont nos motivations ? Il s'agit de percevoir la dimension individuelle des motivations altruistes généralement invoquées, non pas pour se juger et s'empêcher d'agir mais pour confronter nos attentes individuelles avec la réalité de notre projet. Objectif : éviter les déceptions.

Un engagement interculturel

Pendant la préparation d'un projet qui se déroule dans un pays différent, avec des populations d'une autre culture, il est nécessaire de se remettre en cause et de s'interroger sur : nos valeurs (peuvent-elles, doivent-elles être partagées ? Existe-t-il des valeurs universelles s'imposant à tous ?), nos modèles (les règles qui régissent notre société sont-elles adaptées aux communautés auxquelles on s'adresse ? Nos besoins sont-ils les leurs ?), le regard que l'on porte sur l'autre (n'est-il pas conditionné par des a-priori, des constructions mentales sans fondements concrets, ... ?)

Un engagement citoyen

Mettre en œuvre un projet de solidarité internationale, c'est changer l'ordre des choses, des relations, des pouvoirs. C'est donc agir sur la « Cité » au sens large. Mais c'est aussi :

- contester un pouvoir politique qui place sciemment certaines populations en situation précaire ou un modèle socio-culturel pouvant être jugé marginalisant,
- contribuer au renforcement des acteurs locaux de développement et à l'émergence d'une société civile.
- solliciter des bailleurs de fonds qui recherchent bien évidemment leur propre intérêt. Etre conscient de ces intérêts permet d'éviter toute instrumentalisation.

Source : lasemaine.org

2- Typologie des actions de solidarité internationale

L'urgence: suite à un intense bouleversement d'origine naturelle ou politique, répondre au plus vite à des besoins extrêmes dans une perspective à court terme (renvoie à l'humanitaire).

Le caritatif : répondre à un besoin de manière ponctuelle et directe dans une relation d'assistance (don, parrainage).

L'éducation à la citoyenneté internationale : transmettre de l'information sur les réalités et les enjeux des rapports mondiaux, participer à la formation du citoyen en vue d'un monde plus solidaire.

Le lobbying/ le plaidoyer politique : militer pour un rééquilibrage des pouvoirs et des moyens entre sociétés (campagne de mobilisation).

L'échange (interculturel, éducatif, professionnel) : organiser des échanges et des rencontres visant à la confrontation ou au partage d'opinions ou de cultures.

Le développement : agir en faveur d'un processus global d'amélioration des conditions de vie d'une communauté sur les plans économique, social, culturel, environnemental ou politique.

Les comportements éthiques: faire des choix de consommation et des actes citoyens qui réduisent l'impact de la mondialisation sur les pays défavorisés.

La coopération internationale : S'impliquer dans des relations d'amitié, de jumelage ou dans un partenariat de développement noués entre pays ou collectivités locales étrangères.



Source : Afric'Impact – personnages du jeux de rôle « Solidarité Afrique »

3- Se positionner en évitant l'équation « Pays pauvres = Besoin de moi »

Il existe de grandes injustices et il est essentiel que des personnes et des organisations s'engagent pour y remédier. Malheureusement la volonté d'aider se fonde trop souvent sur une équation simple mais fausse : « pays pauvre = besoin d'aide = besoin de moi »

Cette façon de présenter les choses est en général fondée sur une vision réductrice des pays étrangers, alimentée par les grands médias, qui montrent des populations sans ressources, attendant passivement de l'aide extérieure. Elle atteste d'une large méconnaissance des causes et des mécanismes qui engendrent la pauvreté. Elle sous-estime gravement la capacité des pays comme des populations à agir pour leur propre développement. Même les populations démunies ont leurs compétences, leurs savoirs, leurs modes d'organisation et de régulation qui ne requièrent pas forcément une intervention étrangère. Souvent, en cas de catastrophe, ce sont les populations locales qui sont les plus rapides et efficaces dans la mise en place des secours.

Si l'on désire partir pour aider, il faut commencer par admettre cette idée : il se peut que notre présence sur place ne soit pas utile, surtout si on n'a pas de compétences ou d'expérience particulières. Pour commencer, mieux vaut se positionner en appui d'un projet existant plutôt qu'en coordinateur d'une idée mal adaptée.

Source : RITIMO – Partir pour être solidaire ?

→ Fiche-outil : rapide historique de la solidarité internationale

Introduction: Le cycle de projet

La réduction des inégalités mondiales passe par des changements individuels, sociaux, économiques et politiques. Pour s'inscrire dans ce processus de changement, les acteurs de la solidarité internationale développent à travers le monde des partenariats et des programmes d'actions d'une belle diversité.

Ils se réfèrent alors à la méthodologie du cycle de projet qui permet de faire cheminer ensemble des partenaires, tout au long d'une démarche de conception, de mise en œuvre et d'évaluation d'un processus de développement.

Le cycle de projet est présenté ici en 8 étapes successives (bien qu'en réalité, ces étapes soient davantage entrelacées) :

Étape 1 : Le partenariat

Un projet de solidarité internationale ne peut se bâtir que si deux partenaires internationaux se rencontrent. Ils s'accordent sur les orientations générales de leur partenariat et sur les moyens financiers qu'ils vont pouvoir mettre en commun. Cela donne lieu à la rédaction d'une charte ou d'une conventioncadre de partenariat.

Étape 2 : Le diagnostic

Pour que ce partenariat porte des fruits, les deux parties doivent faire part de leurs attentes et besoins réciproques. Il s'agit aussi de bien connaître le contexte national et d'aller à la rencontre des populations et du territoire pour mieux cerner les enjeux locaux.

Étape 3 : La stratégie d'intervention

En fonction du contexte local, il faut envisager tous ensemble les éventuels projets à mettre en place. Chaque idée de projet doit être analysée pour en évaluer la faisabilité et en vérifier la pertinence. Le mode d'intervention retenu doit être consigné sous la forme d'un avant-projet sommaire.

Étape 4 : La conception opérationnelle

Passer d'une idée à un projet exige de clarifier les objectifs et les modalités de mise en œuvre. Une démarche logique permet de transformer les constats du diagnostic en choix d'intervention puis de les exprimer sous forme d'objectifs et de résultats. Pour atteindre ses résultats, des actions sont mises en œuvre qui nécessitent des moyens et des financements.

Étape 5 : La rédaction du projet

Tous les éléments du projet sont alors réunis... si ce n'est qu'il va sûrement falloir convaincre d'autres partenaires et financeurs de vous rejoindre. Il faut donc être capable de présenter votre projet de façon claire, concise et attractive.

Étape 6 : Le financement et la programmation

La réalisation du projet dépend maintenant des financements qui pourront être mobilisés en interne et éventuellement en externe. Un plan de financement est établi, des demandes adressées aux bailleurs... En fonction du succès de ces démarches et des nouveaux partenaires, le projet devra être réajusté avant sa mise en œuvre.

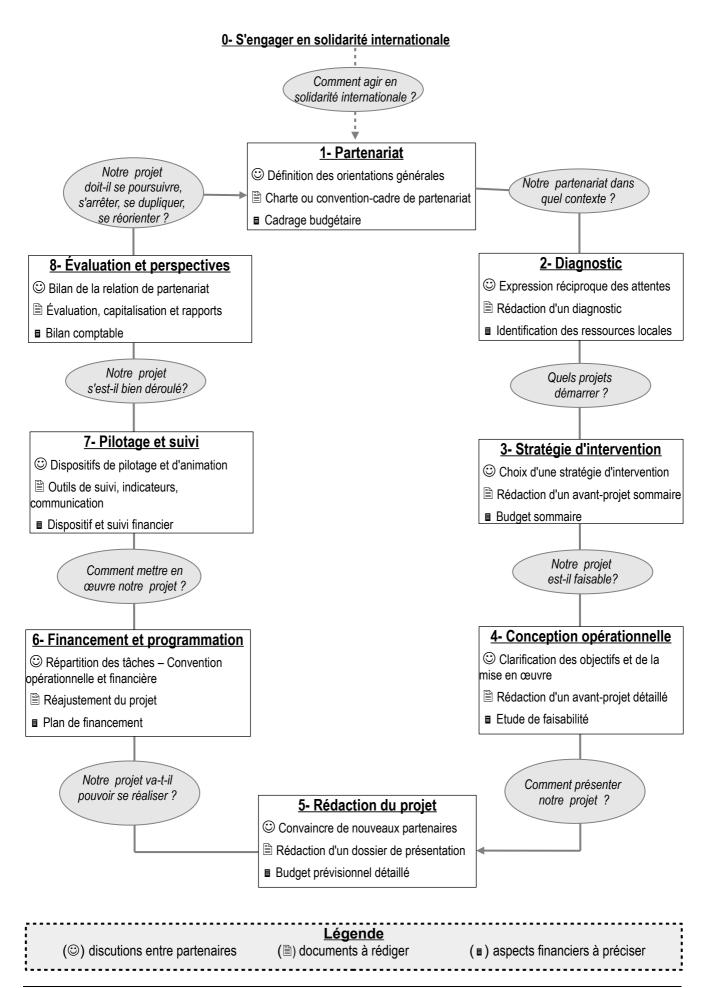
Étape 7 : Le pilotage et le suivi

Mettre en œuvre le projet demande de bien préciser « qui fait quoi ? » et comment le projet sera piloté, suivi, financé par les différents protagonistes. Ensuite des outils de suivi et des indicateurs vous permettront de ne rien oublier.

Étape 8 : L'évaluation

Pensez à prendre un peu recul pour évaluer vos actions et votre partenariat. C'est en apprenant de votre expérience que vous préparerez l'avenir et les futurs projets qui ne manqueront pas à nouveau de voir le jour

Cycle d'un projet de solidarité internationale



I- Le partenariat : un projet solidaire, ça se fait pas tout seul

I.1 - Qu'est-ce qu'un partenariat ?

Le partenariat peut être défini comme « la relation entre plusieurs organismes pour la mise en œuvre d'un projet, qui repose sur la coopération, respectant l'égalité de pouvoir des parties, et se basant sur l'échange, la confiance, le respect des engagements, la transparence et la réciprocité. C'est un processus dynamique qui doit s'inscrire dans la durée, sur des compétences données et une vision partagée d'un objectif de solidarité internationale »

Source : définition de Coordination Sud.

L'engagement dans une action de solidarité n'est pas une aventure solitaire de l'acteur du Nord mais bien une œuvre commune de deux partenaires basée sur :

- Une définition conjointe de l'action de développement, facteur de changement.
- Une répartition des rôles, des activités et des moyens connus par tous et contractualisés.
- Un respect des engagements entre les acteurs.
- La complémentarité de moyens et des compétences.
- Des échanges réciproques.
- Une qualité de la communication qui permettra de tisser des relations humaines et institutionnelles au-delà de l'action.

L'ensemble de ces valeurs et principes d'actions doivent être clarifiés au sein d'une charte ou d'une convention-cadre de partenariat (voir fiche outil : convention de partenariat)

Le triangle du partenariat



Source : Guide pratique : Concevoir, suivre et évaluer des actions de solidarité internationale — Lianes Coopération

I.2 – Quatre conditions de réussite d'un partenariat

- **1- Une responsabilité commune de développement.** Chaque partenaire agit solidairement en partageant les risques que toute action induit. La réciprocité dès lors prend tout son sens.
- **2- Un partenariat s'engage dans le temps, au delà de la durée du projet.** Ces relations tissées avec le temps favorisent une meilleure connaissance et permettent de renforcer les compétences des acteurs.
- **3- Une méthode d'action partagée.** On devient partenaire seulement si on est d'accord sur la manière d'atteindre les objectifs visés, augmentant ainsi les chances de garantir la durabilité des changements créés par l'action. Cela suppose un travail commun lors du diagnostic, de la planification, de la programmation de l'intervention et la mise en oeuvre du dispositif de suivi.
- **4- Contractualisation de la relation.** Les bases d'engagements réciproques doivent être explicites, connues sans ambiguïté par les partenaires. Elles portent sur les responsabilités respectives, les modalités techniques et financières et sur la durée d'engagement (Cf. ci-dessous un modèle de convention de partenariat).

I.3 – Comment démarrer avec un nouveau partenaire ?

En amont de l'identification du partenaire, plusieurs questions doivent être posées. Affranchies, elles permettront d'inscrire la relation dans la durée :

Se connaître soi même

<u>Ses motivations</u>: Pourquoi envisageons-nous de travailler à l'international: pour des raisons affectives, éthiques, religieuses, politiques...?

Ces motivations identifiées constituent la base d'un argumentaire permettant d'orienter les actions, de mobiliser les membres de l'association et de se présenter vis-à-vis des partenaires potentiels.

<u>Le choix de l'approche d'intervention</u>: Quelle approche de la solidarité souhaite-t-on mettre en œuvre : des actions humanitaires, de l'appui au développement institutionnel, de l'appui financier, des échanges culturels...?

<u>Sa propre définition des concepts et notions</u> : comment conçoit-on le partenariat ? Que signifie réciprocité ? Quelles sont les responsabilités financières et techniques attendues ?

Rencontrer des partenaires ciblés

Une fois ses propres attentes clarifiées, il faut partir à la rencontre de partenaires potentiels. Rien ne sert d'envoyer des demandes de partenariat tous azimuts qui seront forcément vouées à l'échec. Il faut cibler ses recherches en fonction de ses objectifs, de centres d'intérêt en commun, d'une zone géographique de prédilection, d'un espace linguistique déterminé.

Pour vous orienter, tournez-vous vers les acteurs déjà impliqués, les réseaux locaux de solidarité internationale. Ils ne vous trouveront pas immédiatement un partenaire étranger mais vous aideront à préciser vos attentes et à étoffer votre carnet d'adresse. De rencontre en rencontre, vous finirez bien par trouver un partenaire pertinent.

Avec qui s'engage-t-on ? Sur quels types de coopération ?

Il s'agit alors pour chaque acteur de prendre le temps de se présenter, de se connaître. Avons-nous les mêmes motivations ? Portons-nous les mêmes valeurs ? Parlons-nous le même langage ? Partageons-nous les mêmes notions ? Quelles sont les problématiques communes ?

La phase de diagnostic de l'idée de projet (voir ci-dessous)) permet de sélectionner les axes de coopération, et constitue également un outil de mobilisation. Cette phase préparatoire doit permettre d'identifier les différents acteurs qui peuvent s'impliquer dans la conception, la réalisation des actions.

→ Fiche-outil : Modèle de convention de partenariat

II- Le diagnostic, pour savoir à quelles attentes répondre ?

Un ensemble de guestions se posent dès que nous souhaitons initier une action de développement :

- → Devons-nous répondre aux demandes des populations ?
- → Devons-nous agir par rapport aux besoins que nous identifions?
- → Devons-nous créer un projet ad hoc ? N'est-il pas préférable d'appuyer des initiatives locales ?

En fait, comment identifier une action?

Bien que les projets n'aient pas tous les mêmes histoires et qu'il n'existe pas de démarche idéale, l'initiative d'une action de solidarité internationale peut globalement provenir de quatre éléments :



Source : Guide pratique : Concevoir, suivre et évaluer des actions de solidarité internationale — Lianes Coopération

II.1- A partir des besoins que nous identifions

Dans le premier cas, l'analyse des besoins est réalisée soit de manière intuitive, soit sur la base d'un diagnostic plus précis. Ce mode d'intervention présente des avantages, dans la mesure où le regard extérieur permet d'identifier des contraintes qui sont difficilement perçues par les intéressés, et où une intervention externe peut apporter des compétences qui n'existent pas localement.

Toutefois il ne suffit pas de détecter un besoin, d'y répondre pour créer un réel processus de changement.

« Pourquoi le puit que nous avons construit n'est-il pas utilisé, alors que ce village ne possédait pas de point d'eau de proximité ? »

Et si les besoins que nous identifions ne correspondaient pas aux priorités des intéressés ? Le choix de notre intervention a-t-il pris en compte les contraintes et les enjeux du groupe cible ? Avons-nous intégré les savoirs, les ressources des personnes ?

II.2- A partir de demandes exprimées localement

À partir des demandes locales, l'acteur de solidarité internationale recueille les besoins exprimés. Il favorise un dialogue, une connaissance mutuelle. Cette demande marque le désir de changement, élément indissociable d'un processus de développement.

« Nous avons financé une ambulance à leur demande mais ils l'utilisent rarement pour des raisons médicales et ce véhicule est souvent en panne. Pourquoi ? »

Comment a été recueillie la demande ? Est-ce une demande réelle ou induite ? Est-ce par mimétisme de ce qui a été déjà fait dans le village, le quartier voisin ? Les demandes exprimées ne sont-elles pas largement déterminées par la perception de ce que nous pouvons leur offrir ? Ainsi, les populations peuvent masquer leurs projets réels pour profiter de l'aide, qui est bien souvent prédéterminée.

II.3- En appui à des initiatives locales

Partir des initiatives locales existantes, c'est appuyer des actions qui dépassent la satisfaction des besoins ou reproduire des projets qui ont déjà fait leurs preuves. Ce choix d'intervention repose sur la valorisation des ressources locales et des intérêts déjà en présence.

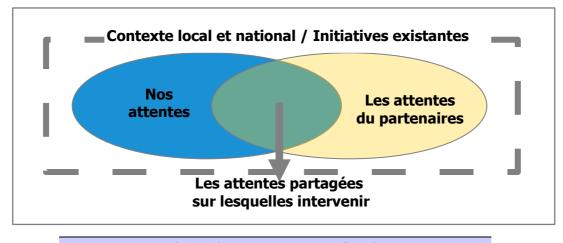
Cependant, si les actions de base ne sont pas cohérentes, l'appui à ces initiatives locales ne peut garantir leur succès. Par ailleurs, les demandes d'appui ne correspondent pas toujours ni à votre philosophie ni à vos compétences. Il vaut aussi veiller à ne pas créer de tensions locales en soutenant certains acteurs et pas d'autres.

« Nous avons apporté un appui technique à un groupement de femmes qui souhaitait mettre en place un jardin collectif. Or, la culture maraîchère échoua à la troisième saison sèche. La construction de diguettes pour retenir l'eau n'avait pas été jugée prioritaire par le groupement. »

II.4- En fonction du contexte local et national

« Nous avons construit une nouvelle école contre l'avis de l'inspecteur d'académie qui avait comme priorité de rénover les classes existantes. Aujourd'hui, aucun professeur supplémentaire n'est affecté dans le village. »

Les services de l'état et les autorités locales ont en charge de définir les priorités locales d'investissement. Faute de moyens, elles s'appuient sur des collaborations extérieures pour mettre en place ces projets. Il est très important de tenir compte de ce contexte local et national pour qu'une fois le projet finalisé, le relais soit pris par ces institutions pour continuer à le faire vivre sans que cela ne devienne encore une charge supplémentaire à gérer.



→ Fiche-outil : Les composantes d'un diagnostic

III- Définir la stratégie d'intervention

Face à un même constat, les façons d'intervenir peuvent être multiples. Cela dépend des solutions déjà existantes, des compétences de chacun des partenaires, de leur expérience et des moyens d'agir que nous possédons. De façon plus subtile, les partenaires s'accordent sur une stratégie commune en fonction du rythme souhaité, des sensibilités respectives, des jeux d'acteurs ou des effets de modes

Afin de choisir avec votre partenaire la bonne stratégie d'intervention, vous pouvez adopter une démarche en trois temps :

- 1- identification des différentes stratégies d'interventions envisageables
- 2- Analyser la faisabilité de chacune des stratégies
- 3- Vérifier leur pertinence en fonction de 6 critères qualités

III.1- Identifier les stratégies d'intervention

En partant du constat de la situation que l'on souhaite faire évoluer, il faut cerner les différentes problématiques que rencontrent les habitants. Pour chacune d'entre elles, identifiez la ou les stratégies d'intervention possibles :

Constat

De nombreux jeunes sont au chômage faute de formation.

Problématiques

A- Les jeunes ont du mal à s'intégrer dans la société

B- Les jeunes ont des difficultés de recherche d'emploi

C- Les jeunes manquent de formations

Stratégies d'intervention

I- Créer un espace d'accueil et d'accompagnement pour l'emploi et l'intégration sociale des jeunes

II- Mettre en place des formations professionnelles sur les filières d'avenir

Attention! Dans la plupart des méthodologies de projet, on parle de : « *Problème* » plutôt que de « *constat* »

« Causes et conséquences » au lieu de « problématiques » « Solutions » à la place de « stratégies d'intervention »

Si ce vocabulaire a le mérite d'être plus simple, il limite la réflexion à « problème existant = solutions à apporter » En réalité, c'est souvent tellement plus complexe!

III.2-Analyser la faisabilité de l'intervention

La stratégie d'intervention la plus pertinente n'est pas toujours celle qui théoriquement apparaît comme la plus intéressante car en pratique c'est aussi celle qui correspond le mieux à vos moyens, vos compétences, au contexte local, etc.

Voici quelques questions à se poser :

- Peut-on mobiliser les moyens qui permettent de développer correctement cette stratégie ?
- Quelles sont les ressources locales qui peuvent être mobilisées ?
- Le contexte est-il favorable à la réalisation de ce projet ?
- Pour quel type d'actions (de stratégies) les acteurs principaux ont-ils le plus grand intérêt ?
- Quelles sont les initiatives déjà existantes pour faire face à ce problème ?
- Quelle est la stratégie qui correspond le mieux à nos champs de compétences ?

I- Créer un espace d'accueil et d'accompagnement pour l'emploi et intégration sociale des jeunes					
Atouts Contraintes					
Existence d'un foyer des jeunes très références pour accompagner les jeunes vers l'emploi					

II- Mettre en pla	ce des formations						
professionnelles sur l	es filières d'avenir						
Atouts Contraintes							
Des couturières et des	Coûts						
maçons volontaires	d'investissement						
pour former des	important pour le local						
jeunes	et les équipements						

Stratégie d'intervention retenue : Mettre en place un atelier de couture au sein du foyer des jeunes

III.3-Vérifier la pertinence selon 6 critères de qualité.

Pertinence : La stratégie est-elle pertinente par rapport aux objectifs poursuivis ?

Cohérence : La stratégie d'intervention est-elle en accord avec la politique nationale et la législation, avec la stratégie des autres intervenants ?

Faisabilité : Sommes-nous capables de produire des résultats au regard des moyens mobilisables ?

Efficience : Les moyens à mettre en œuvre sont-ils acceptables par rapport aux résultats attendus ?

Pérennité : Le projet pourra-t-il se pérenniser et sous quelles conditions réalistes ?

Impact : Quels effets directs et indirects, positifs et négatifs peut-on prévoir (économique, technique, politique, socioculturel...) ?

Ces critères classiques d'analyse sont utilisés à chaque étape du cycle de vie du projet : de la planification au suivi et à l'évaluation de l'action. N'oublions pas que ces divers questionnements permettent d'apprécier l'action de développement en vue de la mettre en œuvre et de l'évaluer.

Si l'idée de projet que vous aviez n'arrive pas à trouver une stratégie d'intervention satisfaisante, c'est qu'il faut revoir votre projet ou redéfinir les vrais problématiques ou revoir son ambition. Mais mieux vaut prendre le temps de bien réfléchir et partir sur un projet réalisable que de s'aventurer dans une initiative hasardeuse qui pourrait démultiplier les problèmes!

Fiche-outil : Problématiser une idée de développement

IV- Conception opérationnelle, passer de l'idée au projet

Un projet se construit de façon logique en partant du but fixé puis en définissant au fur et à mesure les résultats à atteindre, les activités à réaliser et les moyens à mobiliser :

IV.1- Clarifier les objectifs, c'est SMART

IV.1.1- 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.

IV.1.2- Comment définir vos objectifs spécifiques ?

Astuce : Vos objectifs doivent toujours être formulés sous la forme d'un verbe à l'infinitif

Pour transformer votre stratégie d'intervention en objectifs spécifiques, aidez-vous de la technique du SMART :

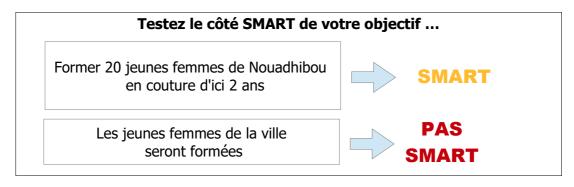
Spécifique: un bon objectif ne correspond qu'à une seule idée. Un objectif ne peut pas à la fois concerner la nutrition et l'alphabétisation. Choisissez ce sur quoi vous allez agir. Améliorer la condition des femmes est un objectif général, leur apprendre à lire est un objectif spécifique.

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 de Nouadhibou, 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).



IV.2- Définir les résultats, les activités et les moyens

A partir des objectifs spécifiques du projet, les résultats attendus, les activités à réaliser et les moyens nécessaires vont être définis à l'aide d'un tableau logique ou d'une fiche-action :

IV.2.1- Les résultats attendus, qu'est-ce que c'est ?

Ce sont les améliorations et les changements produits par les activités. Ils permettent d'atteindre l'objectif spécifique. Définissez-les à partir des objectifs spécifiques que vous avez retenus pour votre projet.

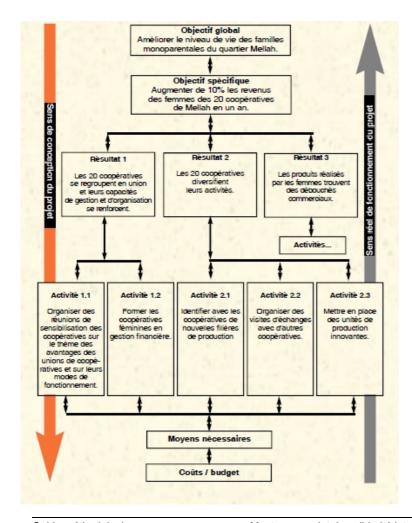
IV.2.2- Les activités à réaliser, quelles sont-elles ?

A partir des résultats attendus, définissez les activités à conduire dans le cadre de votre projet. Il s'agit des actions concrètes qui peuvent être réalisables dans la période définie du projet et avec vos partenaires actuels ou potentiels. Soyez vigilants à ce que vos actions correspondent vraiment aux résultats et aux objectifs que vous vous êtes fixés.

IV.2.3- Déduire les moyens nécessaires

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. Votre projet nécessite peut-être des compétences techniques que vous n'avez pas pour déterminer les moyens nécessaires ou pour choisir les solutions adéquates.

Faites appel à des spécialistes locaux, à un consultant, aux services techniques déconcentrés de l'État... Dans certain cas (notamment pour les constructions d'infrastructure), une étude technique approfondie est nécessaire. Cela peut avoir un coût non négligeable qu'il faut bien penser à budgéter.



<u>Le tableau logique, qu'est ce que</u> c'est ?

C'est un outil qui 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. C'est une représentation simplifiée du cadre logique, outil méthodologique de référence qui a été diffusé dans les années 90 par l'Union Européenne.

- → Fiche-outil : Exemple de tableau logique
- → Fiche-outil : Fiche de programmation d'une action

V- Rédiger le projet

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 la planification de votre projet. Il y a mille et une façon de le rédiger. Tant mieux car il faut l'adapter à la nature de chaque initiative et veuillez à ce qu'il corresponde aux attentes de ceux qui le liront. Vous trouverez ci-dessous quelques rappels utiles pour vous accompagner dans la rédaction de votre propre projet :

Page de garde

L'objet du document : par exemple, « demande de financement présentée à ... » **Le titre du projet** : il doit être précis et résumer en quelques mots votre projet

Le domaine d'intervention : par exemple, « Investissement dans le domaine de la santé »

Le porteur du projet : nom ou logo du ou des porteurs du projet

Une photo illustrant le projet de façon explicite en ajoutant une légende si nécessaire

Une date car un projet évolue en permanence

Contexte du pays, de la zone d'intervention

Présenter la zone d'intervention, ses spécificités, son histoire, sa situation économique, ainsi que ses défis et potentialités. Ne soyez pas trop long ou théorique, retenez uniquement les points principaux qui représente un intérêt pour justifier le projet.

Présentation des acteurs du projet

Clarifier qui est le porteur du projet, qui sont les bénéficiaires et qui appuiera le projet en tant que partenaire technique ou financier. Préciser bien le rôle de chacun et l'articulation entre les différents acteurs.

Origine et justification du projet

Vous devez ici expliquer les raisons qui vous ont amené à monter ce projet. Expliquer quelle est la situation de départ, comment vous avez identifié les problèmes, quelle stratégie d'intervention vous avez retenue. Montrez la pertinence de votre action pour changer la situation initiale.

Description du projet

Après les parties introductives, on entre ici dans le vif du sujet. Décrivez le projet dans ses grandes lignes en démarrant par les objectifs (général et spécifiques). Indiquez comment ce projet s'intègre dans les politiques locales ou sectorielles actuellement mises en place par les acteurs locaux ou leurs autorités locales ou nationales.

Détaillez chacune des activités de votre projet en précisant pour chacune d'elles les résultats attendus et le calendrier prévisionnel d'exécution.

Organisation et moyens mis en œuvre

Pour l'ensemble des activités à mettre en place, expliquez comment les tâches seront réparties entre les acteurs, quel dispositif d'animation et de pilotage du projet vous avez prévu. Soyez clair sur les moyens humains et techniques que vous êtes en mesure de mobiliser.

Modalités de suivi et d'évaluation

Indiquez qui assurera la mise en œuvre du projet et comment il compte s'y prendre. Évoquez les indicateurs de suivi qui seront utilisés et au final quels moyens d'évaluation du projet sont prévus.

Perspectives à long terme

Décrivez l'organisation qui sera mise en place pour assurer le fonctionnement du projet une fois les financements terminés. Évoquez si le projet pourra être dupliqué sur la zone ou s'étendre à d'autres territoires. Prévoyez-vous de capitaliser votre expérience au profit d'autres acteurs ?

Communication sur le projet

Présentez le plan de communication que vous souhaitez mettre en place pour le projet. Valorisez l'utilité que peut avoir le projet en matière d'éducation au développement.

Tableau de financement

Il s'agit d'un tableau en deux colonnes avec à gauche les dépenses regroupées par catégories et à droite les recettes sous-divisées en « Ressources propres », « Financements acquis et à mobiliser ». Le montant financier sollicité auprès du bailleur à qui s'adresse le dossier doit apparaître de façon explicite.

Conclusion

Si vous ne souhaitez pas que le dossier se termine par le tableau de financement, rédigez une conclusion qui résume l'argumentation en faveur du projet, les besoins qu'il faut encore mobiliser pour sa réalisation et la façon de devenir partenaire de la démarche.

Quelques conseils pour réussir votre dossier :

- ✓ Soignez en particulier la fiche synthétique de votre projet et votre budget 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, pas trop volumineux (max 20 p), il sera plus agréable à lire.
- ✓ Si votre dossier est trop gros, allégez-le en renvoyant des documents en annexe.
- ✔ Paginez 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.
- ✔ N'oubliez pas de laisser vos contacts pour que les partenaires intéressés puissent vous faire signe

A Savoir:

Dans bien des cas, le dossier de présentation de projet n'est pas rédigé de A à Z en une seule fois. Sa rédaction accompagne le processus de réflexion du projet en trois temps :

- **1- Élaboration d'un avant-projet sommaire** qui présente surtout le contexte et la justification du projet *(étape 1 et 2 du cycle de projet)* avec un premier budget global
- **2- Rédaction d'un avant-projet détaillé** qui complète le précédent en décrivant précisément le projet et la façon dont il sera mis en œuvre *(étape 3 et 4 du cycle de projet)* avec une partie « dépenses » du budget bien détaillé.
- **3- Finalisation du projet** une fois les financements trouvés, quand on peut concrètement imaginer sa mise en œuvre à la hausse ou à la baisse en fonction des fonds mobilisés *(étape 5 et 6 du cycle de projet)*.

→ Fiche-outil : Plan-type d'un dossier de projet

VI- Financer son projet, tout un programme

VI.1- Définir sa stratégie de financement, c'est important

Une étape déterminante du cycle de projet est de rassembler les ressources nécessaires à sa réalisation. La recherche de financement est donc souvent la principale préoccupation des acteurs de solidarité internationale. Pour voir aboutir ses demandes, il faut bien réfléchir sa stratégie de financement :

Qui serait intéressé de financer ce type d'intervention ?

Où faut-il s'adresser ?

Quelles sont les conditions pour obtenir des financements ?

VI.1.1- S'identifier

Face à la diversité des bailleurs et avec des dispositifs de financement de plus en plus complexes, le porteur de projet doit dans un premier temps bien s'identifier pour mieux se situer par rapport au panel des organismes d'aide. Cette série de questions peut vous y aider :

- Quelle est la taille de mon association, son expérience en matière de développement ?
- Qui sont mes partenaires étrangers et leurs expériences ?
- Comment le projet s'articule-t-il avec les collectivités territoriales étrangères, avec des programmes de l'état ?
- Quelles sont les thématiques privilégiées (santé, éducation, urgence, hydraulique, agricole, culturelle, éducation au développement...) ?
- Quelles sont les zones d'actions, d'intervention (France, Afrique, Europe de
- l'Est, Caraïbe...) ? Qui intervient déjà sur ces territoires ?
- Quel est le public cible (enfants, jeunes, femmes, réfugiés, agriculteurs, artisans...)?
- Quelle est la taille financière du projet ?
- Quelles sont mes disponibilités financières et celles de mes partenaires ? Quelles sont les valorisations possibles ?

VI.1.2- Établir le catalogue des financeurs

Dans un second temps, il s'agit d'établir un catalogue des financeurs publics et privés susceptibles de financer mon projet (informations souvent disponibles auprès des organismes d'appui aux acteurs de développement). Sélectionner les financeurs les plus appropriés en fonction de votre profil de porteur de projet, des domaines d'intervention ou des relations de travail que vous entretenez avec eux.

Commencez par les partenaires avec qui vous avez réfléchi le projet, continuez en allant voir vos partenaires historiques ou « naturels » puis osez frapper à la porte d'autres partenaires potentiels. Pensez aux partenaires privés ayant un but lucratif *(fondations, ONG de cofinancement, comités d'entreprise)* ou un but commercial *(entreprises, banques, etc.).* Menez une politique de relations publiques avec les bailleurs potentiels : se faire connaître, soumettre et partager des idées avant de présenter un dossier clef en main.

VI.1.3- Étudier les conditions d'éligibilité

Chaque financeur a ses critères d'éligibilité concernant le porteur de projet, l'action, et définit ses propres procédures de financements. Il convient donc de les connaître avant de se lancer tous azimuts dans l'envoi de dossier de financement :

Critères d'éligibilité du porteur de projet :

Statut juridique du demandeur
Taille (mini ou maxi)
Antériorité
Conditions administratives

Critères d'éligibilité de l'action :

Domaine d'intervention Localisation / durée Bénéficiaires Montant

VI.2- Un budget, comment ça marche?

Le budget est l'image chiffrée du projet. A la lecture d'un bon budget, on comprend tout le projet d'un coup : Quelles actions ? Qui participe ? Sur quelle durée ? Pour quel montant le bailleur est sollicité ? ...

VI.2.1- Les dépenses

Il faut commencer par dresser « la liste des courses », c'est à dire les moyens dont on aura besoin et en quelle quantité pour chacun. Ensuite il faut se référer à un « catalogue de tarifs » ou établir des devis estimatifs. Ces dépenses peuvent être effectuées soit dans le pays du porteur de projet ou dans le pays de l'intervention mais dans tous les cas le budget doit être rédigé dans une seule unité monétaire (le plus souvent la devise du bailleur). Le plus difficile est de ne rien oublier et d'organiser les dépenses en sous-catégories :

<u>Dépenses d'investissements</u>:

Terrains
Bâtiments
Véhicules
Matériels, outillages

...

Tout achat soumis aux règles d'amortissements

<u>Dépenses de fonctionnements</u>:

Moyens humains
(salariés, consultants, prestataires)
Équipements, locations
Intrants, consommables
Maintenance, réparation
Frais de gestion, assurances
Frais de suivi, d'évaluation

VI.2.2- Les recettes

Il s'agit de répertorier toutes les ressources que vous pensez pouvoir mobiliser pour financer votre projet. Pour chaque financement, précisez bien si celui-ci est acquis, s'il est sollicité (la demande de financement est en cours) ou s'il faut encore le négocier. En général, on distingue 3 catégories de recettes :

Fonds propres:

Fonds associatifs
Cotisations des membres
Ventes de produits
Emprunts
Apports du partenaire étranger

Ressources privées:

Fondations
Entreprises
Sponsors
Dons (financiers ou matériels)

Ressources publiques:

Communes, Département, Région Etat, Ministères, Ambassades Union Européenne, AFD, ... Agence de l'eau Programmes de développement

Rappelez-vous qu'il s'agit de co-financements : vos fonds propres ne peuvent être réduits à zéro. Un projet n'est jamais financé à 100 %! Et plus votre projet sera complexe et ambitieux, plus vous devrez être en capacité de réunir des partenaires financiers différents autour d'un même projet.

Dans tous les cas, il faut respecter la règle : « total des dépenses = total des ressources ». Pour équilibrer votre budget prévisionnel, il faut souvent ajouter une ligne « recettes restant à mobiliser ».

Attention! Pour chaque demande de financement, il est utile de tenir compte du temps d'instruction, de décision de financement et de paiement (à vérifier avec les différents partenaires financiers), au regard des contraintes de réalisation du projet et de la trésorerie qu'il faudra avancer.

→ Fiche-outil : Modèle de budget prévisionnel → Fiche-outil : le don matériel, une forme particulière de financement

VII- Le pilotage et le suivi, pour ne rien oublier

Ça y est, les choses concrètes commencent! La phase de mise en œuvre est généralement la phase la plus longue du cycle du projet et pourtant c'est souvent celle qui est la plus négligée. Pourquoi ? Parce qu'une fois les financements obtenus, on démarre tête baissée dans les activités sans avoir pris le temps de définir les dispositifs de pilotage et les outils de suivi.

VII.1- Dispositif de pilotage, de suivi et de financement : qui est qui ? qui fait quoi ?

Le dispositif de pilotage et de suivi vise à préciser « qui est qui ? » et « qui fait quoi ? » dans la mise en œuvre opérationnelle du projet. Si la charte ou la convention-cadre de partenariat permet de définir les grandes valeurs, les principes de fonctionnement et les responsabilités des deux partenaires (voir étape 1 du cycle de projet), cela n'est pas suffisant pour clarifier la répartition exacte des tâches entre tous les partenaires.

A travers la rédaction d'une convention opérationnelle et financière, il faudra donc bien s'accorder sur « qui décide ? » - le pilotage, sur « qui met en œuvre et suit les réalisations » - le suivi et sur « qui décaisse et rend compte des dépenses ? » - le financier. Plus ces éléments seront clairs, répartis et connus de tous, moins vous connaîtrez de tensions et de difficultés dans le déroulement des activités. Au niveau financier, échangez à chaque décaissement sur les fonds engagés, leur utilisation à venir et non uniquement à postériori lors du bilan comptable de fin d'année qui risque alors de réserver bien des surprises !

VII.2- Les outils de suivi

Suivre la mise en œuvre du projet permet de s'assurer de l'obtention des résultats et de mesurer le degré de réalisation des objectifs. C'est un moyen de repérer les écarts (retards, peu de participants, dépenses trop importantes ...) et de les corriger le cas échéant par décision du comité de pilotage.

Impossible de tout suivre ! Il faut donc s'accorder sur les éléments essentiels et définir des indicateurs de suivi fiables relatifs :

- aux résultats obtenus (ex : l'état de santé des enfants s'est-il réellement amélioré?)
- aux activités menées (ex : le nombre de journées de formation prévu est-il atteints?)
- aux acteurs impliqués (ex : A-t-on impliqué autant de femmes que d'hommes?)
- aux ressources humaines et financières mobilisées (ex : quel est le niveau de dépenses à ce stade de la construction ? Quel est la contribution fournie par chaque partenaire?)

Pour vous aider, voici quelques outils de suivi :

VII.2.1- Le tableau de bord

Le tableau de bord, réalisé périodiquement (mensuel ...), permet de planifier les activités , de gérer les moyens humains et matériels, de prévoir le recueil d'informations nécessaires au suivi-évaluation. Il vise surtout à observer les écarts entre prévisions et réalisations.

Quoi ? Activités	Quand ? Planning	Qui ? Moyens humains	Où ? Lieu	Comment ? Moyens matériels	Indicateurs à collecter
Prévues - activité 1 - activité 2 - activité					
Réalisées - activité 1 - activité 2 - activité					

VII.2.2- Le chronogramme ou le retroplanning

Le chronogramme (ou diagramme de Gant) est utile pour la gestion du temps, il permet de visualiser les périodes et durée de réalisation de chaque activité prévue. Cela permet de voir s'il y a du retard ou des décalages dans la mise en œuvre des actions.

Durée Tâches	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Prendre contact avec les matrones												
Préparer les formations												
Réaliser les formations												
Evaluer												

Le retro-planning permet de gérer le temps à rebours en se fixant des objectifs de dates d'exécution de chaque tâche.

Tâches	Dates
Prise de contact avec toutes les matronnes	Fin mars
Contenu et supports de formation réalisé	Fin mai
Formation #1 dispensée et évaluée	15 juillet
Formation #2 dispensée et évaluée	30 septembre
Formation #3 dispensée et évaluée	10 novembre

VII.2.3- Le tableau de suivi financier

Le tableau de suivi financier permet d'optimiser l'utilisation des fonds en répartissant les dépenses par activité et par période du projet. Le solde permet de constater les écarts au prévisionnel et de réaffecter les financements en fonction des priorités.

Activités	Budget prévisionnel	Dépenses année 1	Dépenses année 2	Dépenses année 3	Total dépenses	Solde	Commen- taires
activité 1							
activité 2							
activité							

VIII- L'évaluation, ça permet de progresser

VIII.1- L'évaluation, qu'est-ce que c'est?

VIII.1.1- Un processus pour construire l'avenir

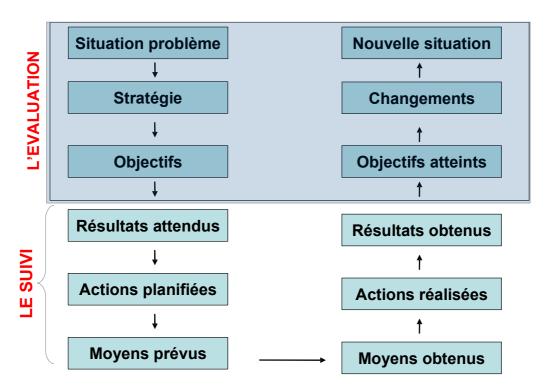
L'évaluation est un temps de prise de recul vis à vis du projet afin de poser un regard critique et constructif sur le processus de changement. Elle fait appel à la démarche suivante :

Observer - Mesurer - Analyser - Juger - Décider

Parce que l'évaluation passe à un moment donné par un « jugement de valeur », elle est souvent appréhendée négativement par les porteurs du projet qui la perçoivent comme un contrôle ou une sanction. En fait, ce jugement n'a d'intérêt que s'il est constructif pour l'avenir et qu'il se réfère objectivement aux effets du projet par rapport aux objectifs initiaux.

VIII.1.2- L'évaluation au-delà du suivi

Dans le cadre d'un projet de développement, l'évaluation ne se limite pas au simple contrôle des résultats (obtenu par le suivi de projet) mais s'intéresse plus largement aux changements issus de l'action :

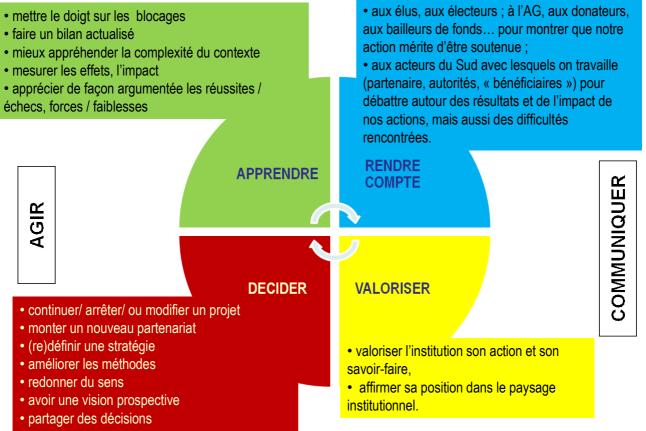


Source : CIEDEL

En fonction des enjeux et des moyens disponibles, l'évaluation pourra être menée en interne (auto-évaluation) ou en externe. Il est important que l'évaluation soit suffisamment participative pour que les acteurs du projet puissent s'en approprier les résultats.

VIII.2- Les 4 enjeux de l'évaluation

Une évaluation ne peut être efficacement menée que si ses enjeux ont été convenablement identifiés au préalable :



Source : CIEDEL

VIII.3- Préparer et mener une évaluation

Décider d'évaluer, c'est avant tout faire le choix de ce qu'on veut évaluer et pourquoi. Il y a 7 questions de référence à se poser pour organiser et mettre en œuvre une démarche d'évaluation :

- **1- Pour qui évalue-t-on le projet ?** Qui est demandeur de cette évaluation : les partenaires financiers, le partenaire du Nord, du Sud ? Qui exploitera les données de l'évaluation ? Qui décidera après l'évaluation ?
- **2- Pourquoi souhaite-on une évaluation ?** Quelles sont les motivations des demandeurs : en vue d'obtenir un nouveau financement, de clore le projet ou de le réorienter ?
- **3- Sur quoi porte l'évaluation ?** Que souhaite-t-on évaluer : les résultats du projet, la structure du projet, le transfert de compétences et de responsabilités auprès des partenaires, la stratégie de l'intervention ?
- **4- Qui évaluera ?** Quels sont les profils et les compétences recherchés au regard de l'objet à évaluer et de la méthode choisie ?
- **5- Quelle sera la méthode d'évaluation utilisée ?** S'agit-il d'une autoévaluation, d'une évaluation externe, participative ? La méthode d'évaluation détermine le choix des évaluateurs.
- **6- Quand aura lieu l'évaluation ?** A quel moment du projet : à mi parcours? En fin de cycle ? A quelle saison : la saison des pluies ne facilite pas les déplacements, la saison sèche est une période creuse dans le calendrier agricole...
- **7- Où se déroulera l'évaluation ?** Quels sont les lieux à étudier, les groupes cibles à interviewer, les acteurs à rencontrer ?

Fiche-outil : Les critères de l'évaluation

Conclusion : le cycle projet dans le processus de développement

La méthodologie de projet est un concept qui permet de mieux appréhender le déroulé théorique d'un processus de développement. Dans ce guide, elle est présentée en 8 étapes allant du partenariat jusqu'à l'évaluation des impacts en passant par la conception du projet et la mise en œuvre des actions.

Dans la réalité, un projet ressemble plutôt à une aventure imprévisible avec ses surprises et ses échecs, ses tensions et ses aboutissements. Il faut donc penser vos projets bien davantage comme des dynamiques d'acteurs que comme une suite d'objectifs techniques à atteindre à tout prix.

La réalisation d'un projet n'est donc pas une fin en soi ! C'est un moyen d'avancer collectivement vers un but commun. But issu d'une concertation entre partenaire, point sur lequel nous avons essayé d'insister particulièrement dans ce guide.

Finalement, ce n'est que de projet en projet, en s'inscrivant dans la durée, que les changements de fonds s'opèrent et que le véritable processus de développement se met en marche. Le développement est comme une longue vis sans fin le long de laquelle on essaie d'avancer (de cycle de projet en cycle de projet).

Il est donc important d'avoir un cap général vers lequel avancer, une conviction profonde de solidarité internationale qui vous porte.

Bons projets à vous,



Fiche-outil : Rapide historique de la solidarité internationale

Historique du développement

Historique de l'humanitaire

Historique au aev	eloppement ele		nistorique d	e i numanitaire
	Tr	aite négriè	e	
BANANIA	Colonisation	1850 à	Création croix rouge et convention de Genève	
	Indépendances	1950 à	Création des organisations humanitaires internationales	
ALCONT LANGUAGE CHARLES THE STREET AND A CONTROL CHARLES THE STREE	Aide tiers-mondiste	1960 à	Mouvement des sans frontièristes : indépendance de l'humanitaire, fin du silence et de la neutralité	MEDECINS SANS FRONTIERES
la lamino pour le developpement developpement de la lamino pour le developpement de la	Solidarité et partage	1970 à	L'aventure humanitaire	L'aventure humanitaire
droits possible at droit promote droits droi	Mondialisation et universalisme	1980 à	L'humanitaire spectacle = scission humanitaire et développement	
LE DÉVELOPEMENT ÇA S'APPREND. C. C. F. D.	Développement professionnalisé	1990 à	L'humanitaire militaire des états	
TO MANGERAS SOLUTION TO MANGERAS SOLUTION TO MANGERAS SOLUTION TO MANGERAS T	Plaidoyer et droits humains	2000 à	L'humanitaire événementiel : Tsunami, Haïti	Press

aujourd'hui

Fiche outil : Modèle de convention de partenariat

CONVENTION-CADRE DE PARTENRIAT ENTRE association A et association B pour la période 20.. - 20 ..

Présentation de l'association A

Présentation de l'association B

Valeurs et principes d'actions partagés par les deux partenaires :

Pérennité des actions, renforcement de l'autonomie des acteurs, équilibre des responsabilités, gouvernance participative, réciprocité, transparence, co-financement, dialogue interculturel, ...

En conséquence de ce qui précède, la présente convention est conclue entre :

L'association A : nom + adresse Représentée par : Président

ET

L'association B : nom + adresse Représentée par : Président

Article 1 : Objet de la convention

La présente convention a pour objet...

Article 2 : Durée de la convention

La présente convention prend effet à sa signature pour une durée de ...

Article 3 : Modalités d'intervention

Élaboration du projet, suivi et évaluation : qui décide ? Qui met en œuvre ? Qui participe ?

Article 4 : Engagements des différentes parties

L'association A s'engage à : ...

L'association B s'engage à : ...

Article 5 : Modalités financières

Contribution de chacune des deux parties ... Gestion des financements par ... et par ...

Article 6 : Litiges

La présente convention peut être dénoncée à l'initiative de l'une ou l'autre des parties signataires, sous réserve d'une saisie écrite ...

En cas d'échec de la conciliation à l'amiable, la partie la plus diligente saisira la juridiction territorialement compétente au plus tôt un mois après information par lettre recommandée avec à l'autre partie.

•	
	Fait à, le
Pour l'association A	Pour l'association E
Président(e)	Président(e)

Fiche outil : Les composantes d'un diagnostic

Histoire du pays, de la zone étudiée

Données générales

Système de production & activités économiques

Données géographiques, socioculturelles

Axes de circulation et les pôles de concentration

Etats des ressources de l'environnement

Gestion & valorisation du patrimoine

Situation économique

Identification des acteurs, de leurs stratégies

Identification des activités légales, illégales, formelles, informelles

Existence d'excédents, de période de soudure

Solvabilité et capacité d'épargne des ménages

Ressources en main d'oeuvre

Capacité d'investissement des entreprises

Ressources des collectivités (fiscalité, patrimoine...)

Organisation socioculturelle

Caractérisation des formes d'organisation du pouvoir (économique,

politique, social, culturel, religieux...)

Modalité d'accès au pouvoir

Les rapports de force en présence

Analyse des conflits

Ressources et potentialités

La capacité d'entreprendre, de concevoir, de conduire un processus

de changement

Cohérence entre l'action et le cadre politique et législatif

Existence d'un potentiel partenarial au Nord et au Sud

Existence d'organismes d'appui

Existence d'une identité collective

Tissu économique ou artisanal

Infrastructures et équipements

Contraintes internes et externes

Les ressources humaines disponibles et le niveau de qualification

Accès au circuit financier, délais des transferts financiers

Inflation

Difficulté de communication

Stabilité politique de la zone et de son environnement

Fiche outil : Problématiser une idée de développement

L'analyse de l'ensemble de ces questionnements vous permettra de conduire un diagnostic terrain utile à l'élaboration du projet de développement :

1. Quelle est l'histoire de cette demande?

Depuis combien de temps ces problèmes / cette demande existent-ils ? Pourquoi n'ont-ils pas encore été résolus ?

2. Qui en est à l'origine ?

Des groupes sociaux de base, des individus à forte influence, des personnes extérieures à la société locale ? Depuis quand ces groupes existent-ils ? Quelles sont leurs activités, leur organisation ? Quelle est leur position, leur rôle social, économique, politique ?

3. Identifier les enjeux, les motivations, les intérêts immédiats et à terme des acteurs Quelles sont les motivations politiques, les enjeux et intérêts financiers, les valeurs exprimées, les idéologies sous tendues...?

4. L'action envisagée concerne-t-elle tout le groupe ?

Qui seront les premiers bénéficiaires, les exclus, les victimes de l'action ?

5. Quelles ressources cette action met-elle en œuvre?

Quels sont les investissements, les biens immatériels nécessaires ?

6. Quel est le degré de sécurisation des ressources ?

Qui est le propriétaire des infrastructures mises à disposition ? Convention ?

7. Quels investissements sont nécessaires, où les trouver?

Établir la liste des investissements, s'interroger sur ce qui est mobilisable, disponible sur le marché local, et peut être revoir ensemble les ambitions et les choix techniques...

- 8. Quelles sont les initiatives en cours qui risquent d'être reportées par la réalisation de l'action ?
- 9. Quel sera le fonctionnement de l'action et l'organisation nécessaire à mettre en place ?

Qui sera responsable de telle action, le trésorier, qui fait quoi et quand ?

10. Quelles sont les formations nécessaires pour gérer localement le projet, et pour garantir la pérennité de l'action ?

11. Quels sont les risques encourus ?

Ne pas hésiter à souligner les difficultés, ce qui découragera les opportunistes !!

12. Quelles sont les conditions de viabilité?

Qui prendra en charge la maintenance des équipements, qui négociera ?

13. Quel partage des responsabilités ?

Responsabilité technique, financière, administrative, juridique (convention de partenariat).

Fiche outil : Exemple de tableau logique
--

- /						
Objectif global	Objectif spécifique	Résultats attendus	Activités	Moyens		
Améliorer le niveau de vie des familles monoparentales du quartier. Augmenter de 10 % les revenus des femmes des 20 coopératives du quartier sur 3 ans.	A.1.1 Former les coopératives féminine R.A 1 en gestion financière Les 20 coopératives se		Un formateur en gestion Une salle de cours équipée de tables et de chaises Les supports d'apprentissage (cahier, stylos, craies, tableaux)			
	regroupent en union et leurs capacités de gestion et de gestion se renforcent	A.1.2 Organiser des réunions de sensibilisation des coopératives sur le thème des avantages des unions de coopératives et sur leurs modes de fonctionnement	Location de salle et de chaises Un animateur			
	R.A 2 Les 20 coopératives diversifient leurs activités	A.2.1 Identifier avec les coopératives de nouvelles filières de production	Une étude technique réalisée par un consultant de façon participative			
		A.2.2 Organiser des visites d'échanges avec d'autres coopératives	Location d'un bus			
	ieurs activites	A.2.3 Mettre en place des unités de production innovantes	Location d'un local, électricité Achat du matériel et des matières premières Salaire de la gérante			
	R.A 3	A.3.1 Organiser une exposition vente	Location d'une sono, de stands Impression d'affiche			
		Les produits réalisés par les femmes trouvent des débouchés commerciaux	A.3.2 Ouvrir et équiper un magasin bien placé	Location d'une boutique achat d'étagères campagne publicitaire		
	Objectif spécifique n°2		•••			

Fic	he outi	I : Exe	mple	de fiche de p	orogramn	nation d'une a	ction			
				AXE :						
				Action 1.1- T	TTRE					
<u>Objectifs</u>										
-										
-										
_										
Activités à	réaliser p	<u>endant</u>	les 3 aı	ns:						
Activités							dates			
1/										
2/										
2/										
3/										
4/										
 1 /										
5/										
			- 111 - 6							
Responsable	Responsat	nes mobilisées Personnes mobilisées								
Ici										
Là-bas										
0.143	-1 I1114.5									
Critères de	durabilites	<u>S</u>				Situation initiale	Situation			
		Ques	stion - indicateur D	(année N)	souhaitée (année N+3)					
Viable (écond	omique)						-/			
Vivable (envi										
Equitable (so										
Genre										
Rentable										
Autonome										
Dudant										
Budget Activités		Bénéfi	ciaires	Porteurs du projet	Financeur 1	Financeur 2	TOTAL			
1/		25.1611		211200 20 610100						
2/										
3/										
4/										
5/										
		•				-				

Fiche outil : Exemple de plan d'un dossier de projet

Pour être pertinent, un dossier de présentation de projet doit être clair et bien structuré :

Page de garde

Objet du document Titre du projet

Domaine d'intervention

Porteur du projet (logo)

Photo

Fiche synthétique de présentation du projet

Titre du projet

Localisation

Résumé du projet (4 à 5 lignes)

Durée du projet

Porteur(s) du projet

Coût global (dont montant acquis)

Partenaires actuels du projet

Contexte du pays, de la zone d'intervention

Données générales

Organisation du territoire

Situation économique

Contexte socioculturel

Potentialités et contraintes locales

Présentation des acteurs du projet

Porteur(s) du projet

Bénéficiaires

Prestataires

Partenaires locaux

Partenaires financiers

Origine et justification du projet

Situation de départ – problème identifier

Raisons de monter le projet

Description du projet

Objectifs (général et spécifique)

Cadre d'intervention

Activités à mener

Résultats attendus

Calendrier d'exécution

Organisation et moyens mis en œuvre

Répartition des tâches entre les acteurs

Dispositif d'animation et de pilotage du

projet

Moyens humains et techniques mobilisés

Modalités de suivi et d'évaluation

Mise en œuvre du projet

Indicateurs de suivi

Moyens d'évaluation du projet

Perspectives à long terme

Pérennité du projet

Possibilités de dupliquer le projet

Communication sur le projet

Plan de communication sur le projet

Utilité du projet en matière d'éducation au

développement

Plan de financement

Dépenses

Ressources propres

Financements acquis

Financements à mobiliser

Financement solliciter pour cette demande

Conclusion

Argumentation en faveur du projet

Besoins pour sa réalisation

Façon de devenir partenaire

Contacts des porteurs de projet

Contact local

Contact à l'étranger

Attention! Dans le cadre d'une demande de financement pour votre projet, votre dossier doit avant tout s'adapter aux exigences et orientations du financeur. Dans la plupart des cas, le bailleur impose son propre formulaire de demande; votre dossier ne servant alors que d'annexe.

Postes des dépenses	Coût unitaire	Unité	Montant	Nature des recettes	Montant	% du budget total	Acquis (A) Sollicité (S)		
nvestissements				Participation sur fonds propres					
Terrains, batiments, véhicules				Ressources propres de la structure					
Vatériels et outillages				Participation du partenaire international					
Achat d'animaux				Financements privés					
Autres (préciser)				Fondations					
tause (process)				Entreprises					
Fonctionnement									
Voyens humains									
Salaires									
Prestations									
Equipements et locations	quipements et locations			Subventions					
				Etat (préciser)					
ntrants et consommables									
				Conseil régional					
Maintenance et réparation				Communes (préciser)					
rais de suivi (préciser)				(precise)					
Déplacements									
Hébergements et restauration				Autres (préciser)					
Communication									
Autres (préciser)				Montant de votre demande			Sollicitée		
TOTAL	<u> </u>	1	TOTAL						

Fiche outil : Le don matériel, une forme particulière de financement

Des situations d'urgence appellent souvent aux dons... Pourquoi refuser, ne pas répondre à cet élan de générosité alors que nous sommes dans une situation d'abondance au Nord ? Pourquoi ne pas envoyer des équipements, des livres, des médicaments là bas, excédentaires, mis au rebut ici ? Le don ne serait-il pas un moyen de répartition ?

Cette solution semble trop facile et doit nous interroger lorsque nous apprenons que l'élan de générosité vers l'Asie du Sud Est, après le Tsunami, oblige à mener une politique de destruction de certains médicaments envoyés, que des Etats du Sud demandent de limiter ces transferts gratuits.

Si le don se veut généreux, il occulte la relation sociale, équilibrée et responsable que suppose une action de solidarité entre des partenaires. Il est difficile de refuser un cadeau comme il est difficile de refuser un don. Il provoque cette obligation de recevoir tout en maintenant ce lien de dépendance renforçant l'image de « puissance » du Nord...

D'autres effets pervers sont à souligner tels que :

- Le don rentre en concurrence « illégale » avec le marché local. Les acteurs économiques locaux ne pouvaient-ils pas vendre ce matériel, ces livres et ainsi créer de la richesse, base du développement ?
- Les biens envoyés ne correspondent pas toujours aux besoins locaux. Nos excédents deviennent ainsi des rebus là-bas, avec leur coût de stockage, de destruction. Les populations ont-elles les capacités d'assurer la maintenance de l'équipement envoyé ?
- Le don peut devenir objet de convoitise, de jalousie et renforcer des comportements de corruption.
- Le don n'est jamais gratuit, il implique des dépenses pour l'association donatrice (transport autorisation d'importation, logistique...).

Alors faut-il uniquement décrier le don ? Non, mais le réfléchir, le préparer, l'organiser, le négocier avec le receveur afin qu'il ne devienne pas victime du don. L'appréhender comme « ultimesolution », s'assurer qu'il n'existe pas d'autres alternatives et peut être « donner » différemment :

- en envoyant de l'argent qui permettra d'acheter sur place et de renforcer l'économie locale
- en limitant l'envoi à quelques unités avant de trouver une meilleure solution localement
- en définissant les besoins prioritaires et l'équitable répartition avec votre partenaire

Fiche outil : Les critères de l'évaluation

Les critères d'évaluation sont les « angles de vue » sous lesquels on va considérer l'action évaluée. Ils sont identiques à ceux utilisés dans la phase de planification (Cf. Fiche3).

Pertinence : Interroge les <u>finalités</u> poursuivies. Aux vues des résultats obtenus, est-ce que <u>la stratégie</u> déployée était la meilleure ? Les objectifs de l'action correspondent-ils aux priorités globales et aux politiques des bailleurs de fonds et de leurs partenaires ?

Exemple : Fallait-il investir dans le goutte à goutte ou plutôt commencer par clôturer le périmètre maraîcher pour améliorer la production agricole du village ?

Cohérence : Interroge la stratégie d'intervention. Les moyens mobilisés et les activités réalisées sont-ils adaptés pour atteindre les objectifs assignés ? Ces derniers sont-ils adaptés au contexte ?

Exemple : Est-ce que les moyens mobilisés (équipement d'une école, participation aux traitements des enseignants), les activités réalisées (envoi de containers de livres scolaires, chantiers de jeunes, cours d'alphabétisation) contribuent à une meilleure éducation pour tous ?

Efficacité : Compare les <u>résultats obtenus</u> par rapport aux <u>objectifs prévus</u>. Il s'agit de mesurer les écarts et de les interpréter (analyse qualitative).

Exemple : Est-ce que le nouveau forage et l'installation de la nouvelle pompe offre une eau en quantité suffisante et de qualité ?

Efficience : Compare les <u>résultats obtenus</u> par rapport aux <u>moyens humains et matériels</u> mis en œuvre, aux délais et aux méthodes. C'est une analyse des coûts par rapport aux réalisations.

Exemple : Quel est le coût de construction des travaux réalisés dans le cadre des chantiers de jeunes par rapport aux références locales ?

Pérennité : Évalue la <u>capacité de l'action à se poursuivre</u> sans appuis extérieurs à partir de ses propres ressources (humaines et matérielles) dégagées. La viabilité s'intéresse en particulier à la dimension économique de la pérennité.

Exemple : La maintenance du forage dépend totalement de l'extérieur car aucune formation n'a été dispensée aux utilisateurs.

Impact: Mesure les <u>changements</u> opérés dans différents domaines (technique, organisationnel, économique, écologique, social, culturel, politique...) de la vie des personnes et des groupes, dont un lien de causalité direct ou indirect peut être établi avec l'action. Ces effets identifiés peuvent être directs, indirects, prévus ou non prévus, positifs ou négatifs.

Exemple : L'électrification de l'école facilite la tenue de réunion nocturne et par conséquent le développement des groupements paysans. En revanche, la distribution des containers a créé des conflits au sein du village et a favorisé une attitude attentiste.

Reproductibilité: Apprécie si une action / un projet semblable peut <u>être reproduit</u> dans d'autres conditions (environnement, motivation, moyens...).

Exemple : Le centre aéré initie cette année pourra s'étendre aux 2 communes rurales avoisinantes

Utilité sociale: Exprime le <u>degré de satisfaction</u> des « bénéficiaires » du projet. L'action menée a-t-elle des <u>résultats effectifs</u> sur leurs conditions de vie (revenu, alimentaire, la santé, capacité organisationnelle et politique...)?

Exemple : Les femmes du village utilisent avec satisfaction le nouveau forage qui réduit significativement le temps passé à la corvée d'eau.