

ECOLE DE FORMATION SOCIALE



Promotion et Développement Humain

BP 20832 Lomé Tél. (00228) 22 51 77 52 / 90 10 46 34 Togo E-mail : centre_social@yahoo.fr

Formation : Développement à la Base

Entrepreneuriat

Module 3, 1^{ère} Partie:

MONTAGE, RECHERCHE
DE FINANCEMENT ET MANAGEMENT
DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT

Juin 2019

INTRODUCTION

Définir clairement les idées d'un projet, écrire le projet, avoir le financement et pouvoir concrétiser ledit projet dans une approche de management axée sur les résultats est une nécessité pour tout acteur de développement à l'heure actuelle.

Le présent module de formation : « **Montage, Recherche de Financement et Management des projets de développement** » initié par l'équipe technique de l'Ecole de Formation Sociale-Promotion et Développement Humain (EFS-PDH) se veut d'apporter aux uns et aux autres la technicité nécessaire en la matière. Basé sur des manuels de références et sur diverses consultations, le présent support se veut un outil simple, pratique et accessible qui permettra aux porteurs de projets de justifier leurs idées de projets au travers d'une analyse claire des problèmes selon le contexte et du point de vue des principales parties prenantes, de définir des objectifs précis et limités dans le temps, de planifier et de réaliser des activités adaptées aux objectifs définis et enfin de suivre et d'évaluer leurs projets afin d'atteindre les résultats escomptés.

Le présent module est une formation fondamentale. Il n'aborde et n'approfondit pas tous les aspects de la question de projets, mais est essentiellement conçu pour jouer un rôle de base. Des formations complémentaires, particulièrement en suivi-évaluation-supervision-contrôle et inspection de projets s'avèrent donc nécessaires pour toute personne désireuse de développer des compétences plus avancées en la matière.

Ont participé à l'élaboration de ce module

Dossavi Love DEGNIDE, Anthropologue-Chargé de Programme Formation à PDH
Kristiana DHILLON, MSc. Global Health Sciences, Consultante de la santé publique
Alfred Kantam KPANTCHARE, Agent de Promotion Sociale, Volontaire local à PDH
Konam Espoir KPANTE, Agent de Promotion Sociale, Volontaire local à PDH

Notion de Projet : Définitions

1. Qu'est-ce qu'un projet ?

Un projet est « un **processus unique** qui consiste en un **ensemble d'activités** coordonnées et maîtrisées, comportant des **dates** de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un **objectif** conforme à des **exigences** spécifiques, incluant des **contraintes** de délais, de coûts et de ressources. » *Définition de l'Organisation Mondiale de Normalisation selon la norme ISO 10006 (version 2003).*

Un projet peut être :

- économique, conçu dans le but de générer des bénéfices aux réalisateurs. (Ex : entreprise de vente de produits cosmétiques) ou,
- social, conçu dans le but de répondre aux besoins d'une communauté. (Ex : Projet de construction de latrines publiques à Zanguéra).

2. Qu'est-ce qu'un projet de développement ?

Un projet de développement, c'est un **ensemble** cohérent et organisé d'**activités menées collectivement**, limitées dans le temps et l'espace qui nécessitent des moyens humains, financiers, matériels, **pour améliorer la situation ou les conditions de vie d'un groupe de personnes données.**

Un projet de développement répond aux exigences générales de projet et inclut nécessairement des contraintes de couts, de délais et de ressources, mais tout projet ne répond pas aux exigences spécifiques des projets de développement.

Les projets de développement peuvent être montés par des porteurs de projet variés : personnes physiques ; personnes morales : collectivités locales, groupes d'habitants organisés, associations, ONG, OING, structures confessionnelles ; services de l'Etat, etc...

Objectif général :

A l'issue de cette formation, le participant sera capable d'initier et de mettre en œuvre un projet de développement.

Objectifs spécifiques :

A l'issue de cette formation, le participant sera capable :

- d'identifier un projet de développement
- de planifier un projet de développement
- de présenter un projet de développement
- de mettre en œuvre les fonctions fondamentales de gestion d'un projet de développement.

Chapitre 1: Comment identifier un projet ?

Objectif général :

A l'issue de ce chapitre, le participant sera capable de passer de l'idée simple de projet à l'identification concrète dudit projet.

Objectifs spécifiques :

A l'issue de ce chapitre, le participant sera capable de :

- mettre les bénéficiaires au cœur de l'idée de projet
- réaliser un diagnostic participatif
- définir les objectifs d'un projet
- choisir une stratégie de projet

La phase d'identification d'un projet permet de s'assurer que le projet bénéficie du soutien des habitants, est adapté au contexte, résoudra des problèmes réels et aussi d'identifier les personnes devant être associées au projet.

1. L'origine de l'idée d'un projet.

En tant que porteur de projet, il est important de consulter, d'impliquer, voire de faire participer les bénéficiaires à l'identification de projet car s'il est vrai que l'idée d'un projet peut bien naître de plusieurs façons : entretien, étude, analyse, observation etc..., il est toutefois idéal pour les projets de développement qu'elle soit issue de l'initiative des bénéficiaires puisque ce sont eux les personnes directement ou indirectement concernées par les améliorations ou changements (positifs) qu'amènera le projet.

Pourquoi impliquer les bénéficiaires? Mettre les bénéficiaires au cœur de l'idée de projet vous permettra de garantir sa pertinence et sa durabilité. Ceci vous permettra précisément de :

- vous assurer que les problèmes que vous constatez sont les problèmes réels de la communauté
- vous appuyer sur leurs savoirs et savoirs faire locaux en tant que premiers concernés par la situation
- vous assurer de leur adhésion, participation et motivation dans le futur projet.

Comment impliquer les bénéficiaires ? L'implication des bénéficiaires se fait au moyen de la mobilisation communautaire, des animations, des réunions, des causeries, des sensibilisations, d'enquêtes etc...

Quelques points à noter :

- Expliquer clairement aux bénéficiaires votre identité et votre démarche.
- Définissez d'avance la portée et les limites de la participation.
- Soyez modestes, ne communiquez pas aux bénéficiaires de faux espoirs, des ambitions démesurées ou irréalistes.

2. Le diagnostic participatif

Le diagnostic participatif se fonde sur la participation de tous les acteurs. C'est une méthode de communication et de mobilisation permettant aux individus, groupes de personnes, aux communautés d'analyser leurs problèmes et d'identifier des solutions à leur portée et dont elles peuvent garantir la pérennité.

Que faire dans un diagnostic participatif ? Il faut étudier le contexte, analyser les parties prenantes, analyser les problèmes, définir les objectifs.

2.1. Etudier le contexte

- Il s'agit d'étudier les caractéristiques sociales, économiques, démographiques, géographiques, institutionnelles, environnementales du milieu.

Ex : Vous avez une idée de projet de construction d'école primaire dans une localité. Une caractéristique d'ordre démographique que vous pouvez éventuellement relever est le nombre élevé d'enfants d'âge scolaire dans la zone.

- Etudier le contexte revient aussi à se renseigner/documenter sur les programmes existants et sur les projets ayant déjà été réalisés par d'autres acteurs.

Ex : L'année précédente, Plan Togo avait financé la construction d'un jardin d'enfants dans le village d'à côté.

2.2. Identifier et analyser les parties prenantes du projet

Les parties prenantes ou parties concernées d'un projet sont les acteurs à impliquer dans le projet. Fondamentalement, il existe 04 parties prenantes pour tout projet :

- les partenaires financiers
- les décideurs
- les réalisateurs
- les bénéficiaires

Etant donné que l'intervention des acteurs peut constituer un facteur favorable ou un frein pour tout projet, il est important de procéder à une analyse de leurs intérêts et attentes.

Pour analyser les parties prenantes, l'outil suivant peut être utilisé :

Identification de l'acteur	Quels sont les points forts et les capacités de l'acteur dans ce domaine d'intervention ?	Qu'est-ce que l'acteur « recherche » et « gagne » dans le projet ?	En quoi la participation de l'acteur risque-t-elle de freiner le projet ?
BAILLEUR			
DECIDEUR			
REALISATEUR			
BENEFICIAIRE			

N.B : Savoir identifier, analyser et mobiliser les acteurs-clés ayant du savoir-faire par rapport à votre projet est une qualité essentielle dans le montage d'un projet réussi.

2.3. Identifier et Analyser les Problèmes.

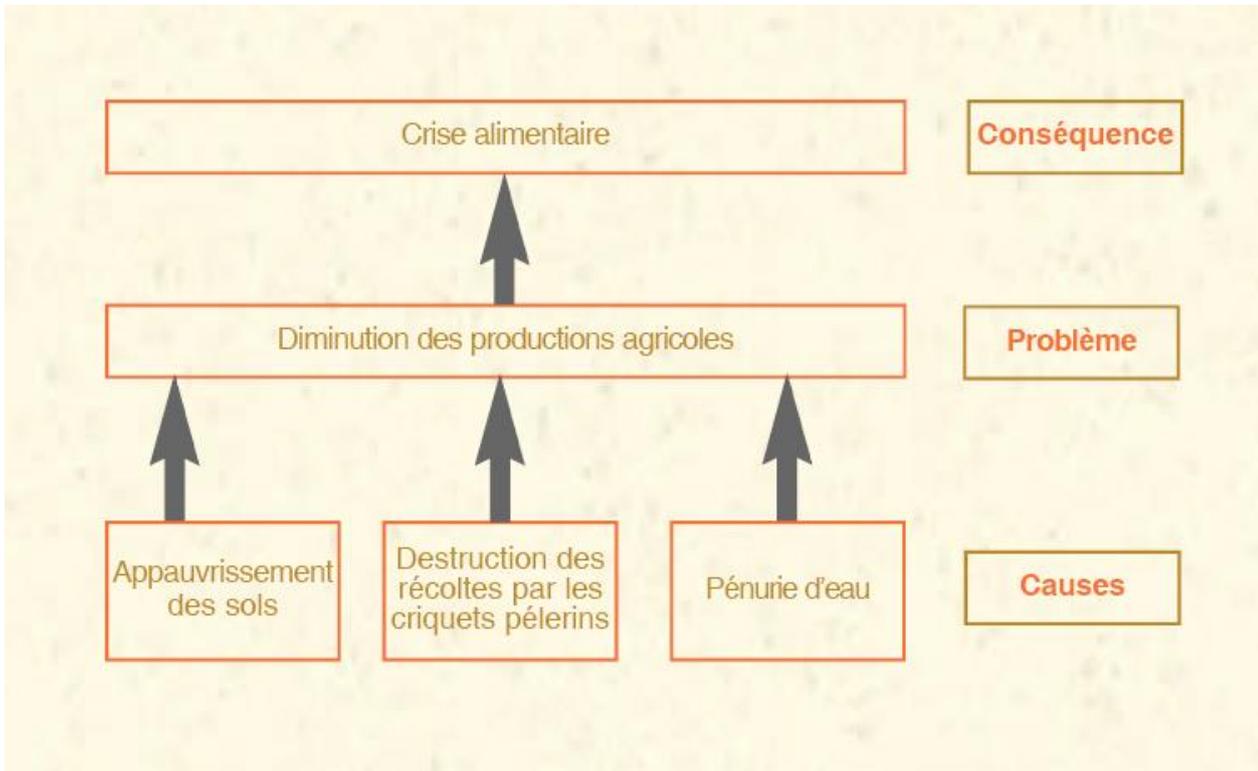
Tout projet de développement vise à résoudre un problème central. Il est donc important de procéder à une analyse des problèmes afin d'identifier les causes et les effets du problème central identifié.

L'analyse des problèmes se réalise en 4 étapes :

- ❶ Définition de la question que vous souhaitez aborder
- ❷ Enonciation du problème central
- ❸ Identification des causes
- ❹ Identification des conséquences

L'outil communément utilisé pour analyser les problèmes est « l'arbre à problème »

Exemple : Vous constatez dans votre communauté un problème de diminution de la production agricole. Voici un exemple simplifié de l'outil « arbre à problème » utilisé pour analyser ce problème.



2.4. Définir les objectifs du projet

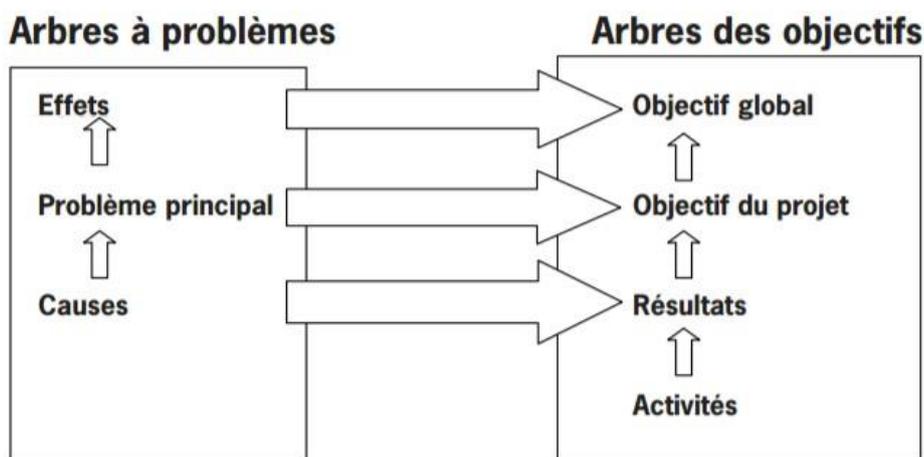
Un projet a un objectif global de développement auquel il contribue et un objectif immédiat qu'il se doit précisément d'atteindre.

L'objectif global, ce n'est pas ce que le projet doit réaliser, mais ce qu'il doit favoriser.

L'objectif immédiat, c'est ce que le projet doit réaliser une fois terminé.

L'objectif immédiat sera ensuite décliné en plusieurs objectifs plus spécifiques et résultats attendus.

Comment définir les objectifs ?



Pour définir les objectifs, il suffit de transformer les problèmes en situations positives désirables.

Ex d'objectif global :

Dans notre arbre, la conséquence de notre problème principal est la crise alimentaire.

La situation positive désirable liée est la suffisance alimentaire

L'objectif global de ce projet peut être : « *Contribuer à favoriser la suffisance alimentaire* ».

Ex d'objectif immédiat de projet :

Notre problème principal ici est la diminution de la production agricole.

La solution positive liée est l'augmentation de la production agricole.

L'objectif de notre projet peut être : « Augmenter les productions agricoles des ménages de la communauté de 30 tonnes en 3 ans. »

Exemples d'objectifs spécifiques/résultats attendus :

De cet objectif immédiat du projet, nous pouvons déduire des objectifs spécifiques/résultats attendus en transformant les causes du problème en situations désirées/solutions.

Rappelons que les causes sur l'arbre à problème vu plus haut étaient entre autres, l'appauvrissement des sols, la destruction des récoltes par les criquets pèlerins, la pénurie d'eau.

Des objectifs spécifiques peuvent être formulés ainsi pour palier à ces causes :

Causes du Problème Central	Objectifs spécifiques du projet	Résultats attendus
- Appauvrissement des sols	- Entretenir et enrichir les 200 hectares de sols cultivables de la communauté au cours de l'année 2018	Les 200 hectares de sols cultivables de la communauté sont entretenus et enrichis
- Destruction des récoltes par les criquets pèlerins	- Protéger les récoltes de l'année 2018 contre les criquets pèlerins	Les récoltes de l'année 2018 sont protégées contre les criquets pèlerins.
- Pénurie d'eau	- Irriguer les 200 hectares cultivables de la communauté.	Les 200 hectares cultivables de la communauté sont irrigués.

➤ **Les qualités d'un bon objectif (SMART):**

Spécifique : Un bon objectif doit correspondre à une seule idée.

Mesurable : Un bon objectif devrait être chiffré afin d'en permettre le suivi et l'évaluation

Acceptable : Un bon objectif doit être **atteignable** et non trop ambitieux.

Réaliste : Un bon objectif doit avoir des moyens disponibles.

Temporel : Un bon objectif est inscrit dans le temps

3. Choisir une stratégie

La stratégie est l'art de combiner habilement des actions pour atteindre un but déterminé.

Pour cela il faut :

- Tenir compte du savoir et du savoir-faire local
- Analyser les avantages, forces et les inconvénients, faiblesses de chaque solution identifiée en utilisant l'outil « Tableau d'analyse des stratégies ».

Exemple d'analyse de stratégie pour encourager la production agricole.

STRATEGIE	FORCES	FAIBLESSES/MENACES
Proposer aux jeunes agriculteurs des crédits agricoles	Autonomisation des jeunes agriculteurs	Echec financier fréquent

Chapitre 2: Comment planifier son projet ?

Objectif général :

A l'issue de ce chapitre, le participant sera capable de planifier un projet

Objectifs spécifiques :

A l'issue de ce chapitre, le participant sera capable de :

- Identifier les activités à réaliser dans le cadre du projet
- Prévoir les moyens et le temps nécessaires à leur réalisation
- Estimer le budget prévisionnel du projet

Planifier un projet, c'est construire sa logique et prévoir les modalités de mise en œuvre.

1. Construire la logique du projet

La logique d'un projet se construit dans une démarche entonnoir. Il s'agit de :

- Partir du but fixé
- Définir les résultats à atteindre
- Choisir les activités à mener pour atteindre ces résultats
- Identifier les moyens à mobiliser pour mener ces activités

1.1. Définir les résultats attendus

Les résultats attendus sont les améliorations et les changements produits par les activités. Ils permettent d'atteindre l'objectif principal du projet. Ils doivent être mesurables et objectivement vérifiables. Ils présentent la rentabilité économique et sociale du projet.

1.2. Choisir les activités à réaliser

Les activités de projet ne se choisissent pas d'une manière arbitraire, elles sont choisies d'une manière stratégique et constituent les actions concrètes qui vont être réalisées dans le cadre du projet et qui permettront d'atteindre les résultats attendus. Chaque activité répond à un problème spécifique et permettra avec d'autres d'atteindre un résultat.

Ex : **Une activité de « suivi technique des sols de la communauté »** pourrait permettre d'atteindre **le résultat de la préservation et de l'enrichissement des sols.**

1.3. Déduire les moyens nécessaires

Pour chaque activité du projet, il faut le décliner en tâches, ensuite définir et quantifier les besoins humains, matériels, financiers à mobiliser.

A cette étape, le porteur du projet doit répondre aux questions suivantes :

- Combien de ressources sont disponibles ?
- Où trouver les autres moyens ?

1.4. Définir les indicateurs

Un indicateur est une variable qui mesure les progrès réalisés ou non par la mise en œuvre d'un projet ou d'un programme. Les indicateurs à utiliser dans le cadre de suivi-évaluation sont retenus pendant la phase d'élaboration du projet. Afin de les déterminer, des questions suivantes peuvent être posées :

Quels sont les objectifs du projet ?

Quels sont les groupes cibles, les besoins et les attentes ?

Quels sont les changements attendus du fait de la mise en œuvre du projet ?

Dans quelle mesure et avec quel degré d'efficacité le projet atteint-il ses objectifs ?

Quels sont les critères à retenir pour juger du succès du projet ?

Les indicateurs peuvent être catégorisés en deux types : quantitatif et qualitatif.

- **Indicateur quantitatif**

L'indicateur quantitatif répond à la question Combien ?

Exemples :

Nombre de tonnes de mil produites au cours de l'année 2018 dans le village de Kinikondji.

Nombre de cultivateurs formés en techniques de préservation des récoltes de tomates.

- **Indicateur qualitatif**

L'indicateur qualitatif, quant à lui répond à la question Comment ?

Exemple : Niveau de satisfaction des enfants démunis participant aux cours de soutien offerts par le centre social PDH.

Tableau-Résumé de construction de la logique d'un projet

Pourquoi...	le projet est-il entrepris ?	⇒ Objectif global
Quels ...	effets attendus du projet	⇒ Objectifs spécifiques
Quels...	résultats le projet se propose-t-il d'atteindre ?	⇒ Résultats attendus
Comment...	le projet compte-t-il atteindre ces résultats ?	⇒ Activités/Actions
Quels...	sont les facteurs externes revêtant de l'importance pour la réalisation de l'objectif ?	⇒ Suppositions /Hypothèses (conditions et risques)
Comment...	mesurer le degré de réalisation des objectifs ?	⇒ Indicateurs objectivement vérifiables
Où...	trouver les données requises pour mesurer le degré de réalisation des objectifs et des résultats attendus ?	⇒ Sources de vérification
Combien...	coutera le projet ?	⇒ Coût, budget estimatif

2. Construire l'outil Cadre logique

Le cadre logique est un outil de présentation dynamique d'un projet, très utilisé dans le milieu de la coopération internationale.

C'est une approche/méthode et un instrument de gestion qui :

- Facilite la conception, l'exécution ou l'évaluation d'une intervention
- Définit clairement les objectifs d'un projet, d'un programme ou d'une politique
- Identifie les éléments stratégiques et leurs relations causales, les indicateurs, ainsi que les facteurs extérieurs qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'intervention

Matrice de Cadre logique :

	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses et risques	Responsable
Objectif général :				
Objectifs spécifiques				
Résultats attendus				
Activités				

Dans le cadre logique, on définit pour toute la logique du projet, les indicateurs, les sources de vérification, les hypothèses et risques et les personnes responsables.

Exemple :

Pour une **Activité d'analyse et de suivi technique des sols de la communauté**, définissons les indicateurs et les sources de vérification.

Ex d'indicateur : Nombre de visites de suivi effectuées, techniques d'analyse des sols employées.

Ex de Sources de vérification : fiches techniques renseignées, rapports d'activités, photos...

3. Prévoir les modalités de mise en œuvre et de gestion du projet

Pour chaque activité de projet, il faut définir les résultats visés, les tâches à programmer, les personnes à responsabiliser, les personnes à impliquer dans leur exécution, la période de réalisation, les moyens nécessaires.

a. Gestion prévisionnelle des activités.

Activités	Résultats visés	Tâches à programmer	Responsables	Autres personnes impliquées	Période	Moyens nécessaires

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

Il s'agit ici de mener des réflexions relatives :

- A la propriété des équipements et infrastructures du projet
- A l'entretien et renouvellement du matériel et des infrastructures
- au compte d'exploitation (pour les projets intégrant des services marchands)
- etc.

c. Comment et par qui seront assurés le suivi et l'évaluation du projet ?

- Définissez le but et la portée de votre système d'évaluation. (Le système prendra-t-il en compte le processus des activités ? leur conformité aux normes ? les finances ? le contexte des activités ? les bénéficiaires ? le volet organisationnel ? etc...)
- Planifiez la collecte et l'analyse des données
- Planifiez la diffusion de l'information
- Prévoyez les ressources humaines du suivi évaluation.
- Elaborez le budget

d. Réalisez un chronogramme des activités

Un chronogramme, c'est un calendrier de déroulement des activités du projet ou un calendrier d'implémentation du projet. C'est un outil qui permet d'avoir une vue d'ensemble sur les activités du projet telles qu'elles sont planifiées dans le temps.

Le chrono des activités de projet est conçu en :

- ① Estimant le temps nécessaire à la mise en œuvre de chaque activité
- ② Réfléchissant par rapport à l'agencement des activités les unes par rapport aux autres. (Simultanéité, Dépendance, Antériorité)
- ③ Considérant les contraintes liées aux périodes d'exécution du projet.

- Diagramme de Gantt

Le diagramme de Gantt est un outil permettant de modéliser la planification de tâches nécessaires à la réalisation d'un projet. Le temps estimé pour une tâche se modélise par une barre horizontale dont l'extrémité gauche est positionnée sur la date prévue de démarrage et l'extrémité droite sur la date prévue de fin de réalisation. Les tâches peuvent s'enchaîner séquentiellement ou bien être exécutées en parallèle.

Exemple d'un Diagramme de Gantt simple

Nom de tâche		T1 2009			T2 2009			T3 2009	
	déc. 08	janv. 09	févr. 09	mars 09	avr. 09	mai 09	juin 09	juil. 09	août
Préparation		■							
Recherche			■						
Conception				■					
Développement					■				
Suivi							■		

e. Estimez le budget de son projet

Le budget est un outil de prévision, de pilotage et de contrôle.

- Prévoir le coût des activités

Modèle pour budget.

Désignation	Quantité	Unité	Prix unitaire	Prix total

Estimez toujours dans le budget :

- Les frais de suivi et d'évaluation du projet
- Les fonds de roulement
- Les frais d'inauguration (par exemple)
- Les provisions pour imprévus
- Les frais de gestion
- Les frais de montage de projet

Estimez les ressources financières que vous pouvez mobiliser :

- Ressources financières
- Ressources humaines
- Ressources matérielles

N.B : La valeur des apports en ressources humaines et matérielles peut être estimée en francs. On parle alors de contributions valorisées.

Tableau de plan de financement

Activité	Montant global	Financements		
		Participation	Autres Contributions	Financement recherché

Chapitre 3: Comment présenter un projet ?

Objectif général :

A l'issue de ce chapitre, le participant sera capable de présenter un projet

Objectifs spécifiques :

A l'issue de ce chapitre, le participant sera capable de :

- rechercher des partenariats et des subventions
- rédiger un document de projet
- soumettre et justifier un projet.

1. Le partenariat

1.1. Définition du partenariat

C'est un système par lequel des individus ou des institutions de commun accord unissent leurs moyens et leurs compétences pour réaliser des actions communes dans un esprit de respect mutuel et de complémentarité.

Certains éléments peuvent favoriser le partenariat tandis que d'autres peuvent le bloquer.

- **Les éléments favorisants**
- Un bon ciblage de partenariat
- Une bonne communication
- Une confiance mutuelle
- Le respect des clauses du contrat

- **Les éléments de blocage**
- L'existence d'un contrat mal défini
- La mauvaise volonté des acteurs du partenariat
- La pression d'un chef hiérarchique
- Le partenariat est imposé de l'extérieur

1.2. Les avantages du partenariat

Le partenariat présente beaucoup d'avantages parmi lesquels :

- La capacité de réalisation des activités
- L'allègement des charges pour chacune des parties
- La complémentarité dans l'utilisation des moyens et des compétences
- L'atteinte des objectifs en temps record.

2. Qu'est-ce qu'une subvention?

Les subventions sont des Fonds ou produits octroyés par une partie (Bailleurs) à une autre (les destinataires) dans un but particulier.

Les subventions sont simplement des fonds, tels que de l'argent ou du capital, et des produits qui sont donnés par une entité à une autre dans un but de réalisation d'un projet ou

programme. Les bailleurs de fonds ou les parties qui accordent la subvention comprennent généralement le gouvernement, les sociétés privées, les fiducies et les fondations.

Les bénéficiaires ou les parties qui font habituellement appel à des subventions, sont généralement les organismes sans but lucratif (PDH), les établissements d'enseignement, les entreprises et les particuliers.

Il est assez rare qu'une personne individuelle reçoive une subvention.

2.1. Comment rechercher une subvention ?

Afin de rechercher une subvention, les porteurs actifs de projet doivent d'abord identifier un problème qu'ils veulent résoudre avec leur projet. Les porteurs de projets doivent ensuite chercher une source de financement appropriée et ensuite identifier un appel à propositions qui s'harmonise avec les besoins de leur organisation. Une fois la proposition de subvention écrite, elle est soumise. Le demandeur doit alors attendre que sa demande soit étudiée.

Bien que le processus de sollicitation d'une subvention soit assez simple, il requiert un travail minutieux. La première étape, bien sûr, est de bien identifier le problème que vous cherchez à résoudre avec l'aide des subventions.

3. Les subventions privées

Quels sont les principaux types de fondations privées?

Il existe trois sortes de fondations privées : Les fondations indépendantes, les sociétés de sponsoring, les fondations opérationnelles.

- Fondations Indépendantes :

Il s'agit d'organisations fondées par des individus, des groupes de personnes ou des familles.

Elles veulent avant tout atteindre leurs objectifs et leurs intérêts tout en soutenant une variété de projets.

Elles sont axées sur des questions très spécifiques ou peuvent avoir la mission plus large de soutenir plusieurs organisations dans leurs communautés locales.

- **Les Sociétés de sponsoring**

Il s'agit d'entreprises à but lucratif.

Elles donnent souvent de l'argent pour aider à faire avancer leurs objectifs commerciaux. Elles ont tendance à se concentrer davantage sur l'image de marque.

Exemples:

- Coca Cola
- Citi Bank
- Togocel

- **Fondations Opérationnelles**

Ce sont des fondations privées dont le but premier est de mener des recherches, des programmes de protection sociale ou d'autres programmes.

Une fondation opérationnelle peut accorder quelques subventions, mais la valeur est généralement faible par rapport aux fonds utilisés pour les programmes propres de la fondation. Une fondation opérationnelle peut-être une source potentielle de recherche dans votre domaine ou de travail collaboratif.

4. Comment rechercher un financement pour son projet?

Le financement se trouve au travers de recherches.

- Recherche sur Internet de bailleurs de fonds qui accordent des subventions à des projets internationaux. Exemple de Base de données des subventions:
 - Grantspace.org
 - Fundsforngos.org
- Quelques bailleurs de fonds qui ont précédemment accordé des subventions au Togo:
 - Koch Foundation
 - Tides Foundation
 - Greenbaum Foundation
 - Le Fonds Mondial pour les Femmes
 - Le Fonds Mondial de lutte contre le Sida, le Paludisme, la Tuberculose etc...

5. Comment contacter un bailleur de fonds ?

- Bonnes pratiques

- Effectuez des recherches sur le bailleur de fonds avant de le contacter
- Alignez vos besoins avec la source de financement correcte
- Suivez leur méthode préférée d'approche initiale, leur canevas, procédures etc...

- Pratiques à éviter

- Couper et coller la description de votre organisation sans aucune adaptation
- Traiter les bailleurs de fonds uniquement comme des sources d'argent
- Demander plus d'argent que vous n'en avez besoin

6. Rédaction d'une lettre d'intention

Une lettre d'intention vous permet de solliciter une subvention. Voici un canevas type.

- **Aperçu / résumé:**

Il s'agit du résumé de votre projet. (Section très importante, à écrire après avoir écrit tout le document de projet)

- **Introduction à l'organisation candidate:**

Dans cette partie, vous devez faire ressortir vos ressemblances avec le bailleur de fonds

- **Exposé du problème:**

Expliquer le problème de base (éviter le jargon)

- **Méthodes:**

Présenter les éléments clés de votre stratégie (pas besoin d'être détaillé)

- **Résultats du programme:**

- **Support futur:**

Il s'agit ici de dire ce qui arrivera lorsque la subvention expirera, comment la pérennité des résultats pourrait être garantie.

- **Budget:** Présenter sommairement le budget et le financement sollicité.

7. Elaboration d'un dossier détaillé de projet

Le document de projet reprend, justifie et synthétise de façon claire et concise les réponses aux questions posées lors de l'identification et la planification du projet.

7.1. Conseils généraux

- Soigner la fiche synthétique, le budget et le cadre logique. Il s'agit des premiers éléments lus et ils doivent donner envie de lire le reste du document
- Prendre soin de la forme du document
- Alléger le document en renvoyant des documents en annexe
- Paginer le dossier et insérer un sommaire
- Soigner les liens logiques
- Privilégier la qualité de l'information au poids du papier
- Présenter un document clair et concis

7.2. Canevas type de rédaction de projet

Page de Garde :

- Titre du projet
- Localisation
- Le porteur du projet
- L'objet du document

Présentation du groupe porteur du projet

- Le nom du porteur du projet
- L'origine de votre organisation
- Les domaines et zones d'intervention
- Vos expériences en gestion de projets

Résumé du projet

Synthèse en quelques phrases du projet (titre, problématique, objectifs et zone d'intervention ; Présentation des bénéficiaires, des partenaires, et acteurs du projet ; coût total du projet, montant du financement recherché, durée du projet). Le résumé ne doit pas excéder une page.

Contexte et Justification du projet

C'est la présentation de la situation d'insatisfaction, du/des problèmes qui est/sont à l'origine de la formulation du projet

- La région, ville/village où se pose le problème
- Description du problème et la conséquence actuelle du problème sur la population
- Comment la réalisation du projet serait une solution à ce problème
- Durée du projet (date de démarrage et date d'achèvement)

<p>Description du projet</p> <p>Objectifs</p> <p>Résultats attendus</p> <p>Bénéficiaires du projet</p> <p>Partenaires et acteurs intervenant dans le projet</p> <p>Concertation autour du projet</p> <p>Cadre d'intervention</p> <p>La logique</p> <p>Les hypothèses</p>
<p>Organisation des activités</p> <p>Activités à mener</p> <p>Calendrier d'exécution des activités</p> <p>Tableau des dépenses du projet</p> <p>Tableau de financement du projet</p>
<p>Perspectives à long terme</p> <p>Le mode de gestion du projet</p> <p>Le compte d'exploitation prévisionnel (uniquement pour les projets qui génèrent des recettes)</p> <p>Les prolongements et répliquions du projet</p>
<p>Modalités de suivi et d'évaluation</p>

N.B : Le présent canevas n'est nullement standard. Les canevas varient selon les bailleurs.

Chapitre 4: Comment manager un projet ?

Objectif général :

A l'issue de ce chapitre, le participant sera capable de manager un projet de développement.

Objectifs spécifiques :

A l'issue de ce chapitre, le participant sera capable de :

- gérer le facteur temps dans la mise en œuvre du projet
- gérer les coûts de projets
- gérer l'information dans la mise en œuvre d'un projet
- gérer les activités et tâches d'un projet

1. Définition et objectif de la gestion de projet

La « gestion de projet » ou « conduite de projet » est l'art de diriger et de coordonner des ressources humaines et matérielles tout au long de la vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes pour atteindre des objectifs prédéfinis d'envergure, de coût, de temps, de qualité et de satisfaction des participants.

L'objectif d'une gestion de projet consiste donc à assurer la coordination des acteurs et des tâches dans un souci d'efficacité et de rentabilité.

La gestion de projets prend en compte :

- La mise en place de l'organisation
- L'exécution proprement dite du travail
- Le pilotage coûts-délais-spécifications
- La résolution de problèmes
- L'Analyse des écarts
- Etc.

2. Outils de gestion de projet

La gestion de projet requière en amont une organisation minutieuse du projet en tâches spécifiques et une définition claire des différentes ressources à mobiliser. A cet effet, les outils suivants sont généralement utilisés pour organiser, permettre de bien gérer le projet et communiquer les résultats en assurant évidemment leur traçabilité.

a. Outil de gestion du temps

Le graphe de Gantt

Le diagramme de Gantt est un outil permettant de représenter visuellement l'état d'avancement des activités d'un projet.

La colonne de gauche du diagramme énumère toutes les tâches à effectuer, tandis que la ligne d'en tête représente les unités de temps les plus adaptées au projet. Chaque tâche est matérialisée par une barre horizontale, dont la position et la longueur représentent la date de début, la durée et la date de fin.

Le diagramme de Gantt est un outil simple qui permet de visualiser d'un seul coup d'œil :

- Les différentes tâches à envisager
- La date de début et la date de fin de chaque tâche
- La durée escomptée de chaque tâche
- Le chevauchement éventuel des tâches et la durée de ce chevauchement
- La date de début et la date de fin du projet dans son ensemble.

Exemple d'un diagramme de Gantt simple (Voir Page 18)

b. Outils de gestion de l'information

La communication est un facteur clé dans la gestion de projet. Que ce soit au niveau interne ou externe, les différents acteurs se doivent d'établir un système de communication adapté et efficace en vue de transmettre les informations nécessaires au bon déroulement du projet. **Les TDR de missions, les réunions, les notes, les notifications par e-mail, les courriers, les termes de référence, les rapports ...** sont entre autres des outils de gestion de l'information.

⇒ Les Termes de référence (TDR)

Les termes de référence sont un document dans lequel l'organisme initiateur d'un projet précise l'objectif, le programme et les conditions de réalisation d'une activité (composantes et durée de l'activité, profil des experts, etc.). Ils jouent un grand rôle en matière d'information des acteurs. Pour chaque activité de projet, des TDR doivent être rédigés.

Différentes rubriques des Termes de référence :

Rubriques	Explications
1. Titre	Il s'agit de l'intitulé de l'activité (mission/étude...)
2. Contexte/justification	Situer le contexte, exposer et justifier clairement le problème
3. Objectifs	Exposer de façon claire et concise ce que l'activité est censée produire
4. Questions à traiter	Décrire précisément le travail qui est demandé en termes de tâches à mener
5. Méthodologie	Exposer comment l'étude/la mission... sera effectuée, y compris les principales méthodes à employer pour collecter, analyser, enregistrer et rédiger l'information
6. Expertise et profil requis	Spécifier les compétences professionnelles demandées à l'individu et/ou l'équipe qui va être chargé(e) de la mission
7. Durée	Préciser la date et le lieu de démarrage et de fin de la mission, l'activité...

Rubriques	Explications
8. Plan de travail et Calendrier	Exposer le plan de travail et du calendrier prévus, sur la base d'une analyse des questions à étudier, de la méthode proposée et des impératifs à respecter concernant les rapports
9. Obligations concernant la présentation du rapport	Exposer clairement les obligations en matière de rapport avec par exemple des détails tels que: <ul style="list-style-type: none"> - (i) la table des matières du rapport demandé; - (ii) la longueur prévue du rapport; - (iii) la langue à employer; - (iv) le format de police à employer; - (v) les logiciels informatiques à employer; - (vi) la/les date(s) de soumission des projets de rapport et exemplaires définitifs; - (vii) à qui le(s) rapport(s) doit/doivent être soumis; - (viii) le nombre de copies à remettre, sur support papier ou sous forme de fichier électronique
10. Atelier de validation du rapport (s'il s'agit d'une consultation)	Préciser qu'à la fin de la mission un atelier sera organisé en présence du consultant et des personnes ressources en vue de l'amendement et de la validation du rapport
11. Honoraires	Indiquer le montant de la consultation et les échéances de paiement.

⇒ Les rapports

Dans la mise en œuvre d'un projet, les rapports sont les principaux outils qui génèrent des informations. Ceux-ci ont pour rôle d'assurer la circulation des informations tant sur les performances que sur les effets / impacts induits par le projet.

Les rapports doivent chaque fois répondre clairement aux questions suivantes relatives à la performance :

- **Activités** : qu'est-ce qui a été réellement fait ?
- **Produits / prestations** : qu'avons-nous fourni grâce aux activités ?
- **Impacts / changements intervenus** : qu'ont apporté l'utilisation des produits ?
- **Difficultés / problèmes / erreurs commises** : qu'est-ce qui a contrarié le bon déroulement des activités ? Quelles sont les erreurs préjudiciables à sa bonne marche ?

- **Approche de solutions** : comment avons-nous procédé pour surmonter les difficultés, résoudre les problèmes, corriger les erreurs ... ?
- **Leçons tirées** : quels enseignements ont-ils été tirés du projet? Lesquels peuvent-ils contribuer à en améliorer la mise en œuvre ou à renforcer les connaissances / capacités dans des domaines précis ?

c. Gestion des tâches

Le cœur du système d'un outil de gestion de projet est orienté sur la gestion des tâches.

Pour chaque tâche d'un projet, les informations suivantes sont présentes :

- Date de création
- Auteur/Responsable
- Titre
- Avancement
- Objectif
- Pièces jointes...

Grâce à tous les détails présents, on peut faire un suivi adéquat de chaque tâche et assurer le bon déroulement du projet. Dans la majorité des projets, certaines tâches ne peuvent débuter tant qu'une autre tâche n'est pas accomplie. Ceci peut s'avérer difficile à gérer lorsque le projet est complexe et contient beaucoup de tâches. Les outils de gestion de tâches permettent de répondre à ces problèmes.

d. Gestion des coûts

Le budget est un outil primordial de gestion des coûts. Il joue à la fois un rôle de prévision, de pilotage et de contrôle.

Lors de la mise en œuvre d'un projet, il sera essentiellement question de mesurer continuellement les écarts entre le budget prévisionnel et le budget réel des activités.

3. Les fonctions de suivi-évaluation de projet

⇒ Le suivi

Le suivi est une fonction permanente qui vise essentiellement à fournir aux services de gestion d'un projet en cours, **des indications** sur les progrès réalisés ou sur leur absence,

dans la réalisation des objets du projet. Le suivi consiste à collecter et à analyser systématiquement l'information pour suivre les progrès réalisés par rapport aux plans établis, et vérifier leur conformité avec les normes établies. Il permet d'identifier les tendances et les schémas qui se dessinent, d'adapter les stratégies et de guider la prise de décisions relatives à la gestion du projet.

⇒ **L'évaluation**

L'évaluation est un exercice de durée limitée qui consiste à **apprécier** systématiquement et objectivement la pertinence, la performance et le succès du projet ou programme en cours ou achevé. En d'autres termes, l'évaluation consiste à voir si les activités prévues ont été menées, apprécier la pertinence et l'impact de ces activités en rapport avec les objectifs fixés et identifier les contraintes ayant pesé sur le bon déroulement des activités.

Facteurs de qualité d'un projet (Commission européenne)

L'expérience montre que la viabilité à long terme des bénéfices du projet dépend des facteurs énumérés ci-dessous :

1. ***Appropriation par les bénéficiaires***- la mesure dans laquelle les groupes cibles et bénéficiaires du projet (femmes et hommes) participent à sa conception et sont impliqués.
2. ***Politique de soutien***- la qualité de la politique sectorielle en vigueur, et la mesure dans laquelle le gouvernement partenaire a prouvé son soutien pour la continuation des services du projet au-delà de la période du financement par le /les bailleurs de fonds.
3. ***Technologies appropriées***- il s'agit de s'assurer que les technologies utilisées par le projet peuvent continuer de fonctionner à long terme (p. ex. la disponibilité des pièces de rechange, réglementations suffisantes en matière de sécurité, les capacités locales des femmes et des hommes en termes de fonctionnement et d'entretien).
4. ***Aspects sociaux culturels***- il s'agit de savoir : comment le projet prendra en compte les normes et attitudes socioculturelles locales ; et quelles sont les mesures mises en place pour que les groupes bénéficiaires puissent accéder de manière appropriée aux services et bénéfices découlant du projet pendant et après la mise en œuvre.
5. ***Egalité hommes / femmes***- il s'agit de savoir : comment le projet tiendra compte des besoins et des intérêts spécifiques des femmes et des hommes ; si le projet permettra aux femmes et aux hommes d'accéder de manière durable et équitable aux services et infrastructures mises en place par le projet ; et si il contribuera à atténuer les inégalités liées au genre à long terme.
6. ***Protection de l'environnement***- la mesure dans laquelle le projet préserve ou nuit à l'environnement, et dès lors, favorise ou entrave la réalisation des bénéfices à long terme.
7. ***Capacité institutionnelle et de gestion***- la capacité et l'engagement des organismes chargés de la mise en œuvre à mettre en œuvre le projet, et à continuer à fournir les services au-delà de la période du financement par le /les bailleurs de fonds.

[ENTETE]

PROGRAMME / PROJET/ ACTIVITE / TACHE : _____

SUIVI – EVALUATION : N° _____ **Durée du suivi évaluation :** du _____ au _____

PERIODE (prise en compte par le suivi évaluation) : du _____ au _____

CHARGE DU S.E : (Nom, Prénom, Contact) _____

RAPPEL : Objectif Général (du programme / projet / activité / tâche) :															
N°	RAPPEL					SUIVI EVALUATION									
	ACTIVITE	Exécutant prévu	Période Prévue		Résultats attendus	Date de suivi	Exécutant réel	Période Réelle		STATUT ¹	Résultats	ECART ² OU VARIANCE	Taux de réalisation ³ ou Avancement	Déla ⁴	Observations/ Constats/Suggestions
			Date					Date							
			Début	Fin				Début	Fin						
RAPPEL : Objectif spécifique 1:															
Objectif spécifique 2:															

1 - Statut : Planifiée ; En cours ; Terminée ; Abandonnée ; Suspendu **2 - Ecart** = Réalisé – Prévu **3 - Taux de réalisation** : = R x 100 / P

4 - Délai : A temps ; En avance ; En retard

N.B : Le présent outil permet de suivre essentiellement les processus, résultats et les délais des activités ; mais il ne permet pas de faire un suivi complet. D'autres outils opérationnels permettront de suivre le contexte des activités, ainsi que les bénéficiaires et aussi le budget.

Références Bibliographiques

- 1- Développement de Compétences en Matière de Fonctions de Gestion de Projets : Suivi, Evaluation, Supervision, Contrôle et Inspection, EFS-PDH, Lomé, Novembre 2016.
- 2- Guide pratique de montage de projets, Nouakchott, 2007.

Table des Matières

Notion de Projet : Définitions	3
1. Qu'est-ce qu'un projet ?	3
2. Qu'est-ce qu'un projet de développement ?.....	3
Chapitre 1: Comment identifier un projet ?	5
1. L'origine de l'idée d'un projet.....	6
2. Le diagnostic participatif.....	6
2.1. Etudier le contexte.....	7
2.2. Identifier et analyser les parties prenantes du projet	7
2.3. Identifier et Analyser les Problèmes.....	8
2.4. Définir les objectifs du projet.....	9
3. Choisir une stratégie	11
Chapitre 2: Comment planifier son projet ?	12
1. Construire la logique du projet	13
1.1. Définir les résultats attendus.....	13
1.2. Choisir les activités à réaliser	13
1.3. Déduire les moyens nécessaires	13
1.4. Définir les indicateurs	14
2. Construire l'outil Cadre logique	15
3. Prévoir les modalités de mise en œuvre et de gestion du projet.....	15
a. Gestion prévisionnelle des activités.....	16
b. Comment et par qui le projet sera géré sur le long terme ?	16
c. Comment et par qui seront assurés le suivi et l'évaluation du projet ?	16
d. Réalisez un chronogramme des activités.....	16
e. Estimez le budget de son projet	17
Chapitre 3: Comment présenter un projet ?	19
1. Le partenariat.....	20
1.1. Définition du partenariat	20
1.2. Les avantages du partenariat.....	20
2. Qu'est-ce qu'une subvention?	20
2.1. Comment rechercher une subvention ?	21
3. Les subventions privées	21
4. Comment rechercher un financement pour son projet?.....	22
5. Comment contacter un bailleur de fonds ?	23
6. Rédaction d'une lettre d'intention	23
7. Elaboration d'un dossier détaillé de projet	23
7.1. Conseils généraux	24

7.2. Canevas type de rédaction de projet	24
Chapitre 4: Comment manager un projet ?	26
1. Définition et objectif de la gestion de projet	27
2. Outils de gestion de projet.....	27
a. Outil de gestion du temps.....	27
b. Outils de gestion de l'information	28
c. Gestion des tâches	30
d. Gestion des coûts	30
3. Les fonctions de suivi-évaluation de projet	30
⇒ Le suivi.....	30
Facteurs de qualité d'un projet (Commission européenne)	32
Références Bibliographiques	1