

D'une bonne idée à un projet réussi

MANUEL POUR LE DÉVELOPPEMENT ET LA GESTION
DE PROJETS À L'ÉCHELLE LOCALE



CSI info No. 9

mai 2000

D'une bonne idée à un projet réussi

**Manuel pour le développement et
la gestion de projets à l'échelle locale**



SEACAM

SECRETARIAT FOR EASTERN AFRICAN
COASTAL AREA MANAGEMENT

avec le soutien de:



D'une bonne idée à un projet réussi

Manuel pour le développement et la gestion de projets à l'échelle locale

La version anglaise a été publiée par le Secrétariat pour la Gestion des Zones Côtières en Afrique de l'Est (SEACAM) en 1999.

La version française a été préparée et publiée par la plate-forme pour les régions côtières et les petites îles (CSI) de l'UNESCO, à la demande de SEACAM et comme contribution à leurs activités conjointes.

Traduction en français par : Dr. Philippe MacClenahan

Préparation de copie par : Mme Florence Taylor

Droits d'auteur pour la version anglaise : SEACAM 1999

<i>Conception et mise en page :</i>	elogrJfico P.O. Box 4336 Maputo, Mozambique (version anglaise)	P. MacClenahan (version française, d'après la version anglaise)
-------------------------------------	---	---

<i>Disponible auprès de :</i>	versions anglaise et française : SEACAM Av. Amílcar Cabral, 874 P.O. Box 4220 Maputo, Mozambique Tél. : +258 1 300641/2 Fax : +258 1 300638 seacam@virconn.com www.seacam.mz	version française uniquement : Plate-forme pour les régions côtières et les petites îles (CSI), UNESCO 1, rue Miollis 75732 Paris Cedex 15, France Fax : +33 1 45 68 58 08 csi@unesco.org www.unesco.org/csi www.csiwisepactices.org
-------------------------------	---	--

Photos de la couverture : David Moffat

Note de la rédaction

Ce manuel a été élaboré faisant appel à l'expertise des auteurs, d'autres collaborateurs et à diverses publications. Toutes les contributions, y compris celles référencées, proviennent d'experts renommés. Bien que toutes les mesures aient été prises pour publier des données et des informations fiables, SEACAM, l'UNESCO, ainsi que les auteurs et autres collaborateurs, déclinent toute responsabilité quant aux conséquences qui découleraient de leur utilisation.

Les termes utilisés dans ce document n'impliquent l'expression d'aucune opinion de la part de SEACAM et de l'UNESCO concernant le statut juridique d'aucun pays, territoire, ville ou zone et de leurs autorités, ni du tracé de leurs frontières ou limites. Les idées et les opinions sont celles des auteurs du rapport et n'engagent en rien la responsabilité de SEACAM et de l'UNESCO.

Toute reproduction de cette publication à des fins éducatives ou autres usages non commerciaux est permise sans autorisation préalable des détenteurs des droits d'auteur.

Toute reproduction pour la revente ou tout autre usage commercial est interdite sans autorisation écrite des détenteurs des droits d'auteur.

Publié en 2000 par l'Organisation des Nations unies
pour l'éducation, la science et la culture
7, place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP

Imprimé dans les ateliers de l'UNESCO
Prière de recycler

©SEACAM/UNESCO 2000
Imprimé en France

SC-2000/WS/34

Préface

Depuis sa création en janvier 1996, la Plateforme de l'UNESCO pour l'environnement et le développement des régions côtières et des petites îles (CSI) s'est fixé entre autres objectifs celui de mettre son potentiel interdisciplinaire et intersectoriel au service des efforts qui sont faits, localement ou à l'échelle régionale, pour mettre sur pied et soutenir des projets de gestion intégrée des zones côtières. La traduction de ce document en sa version française reflète les résultats d'une activité de ce type menée à l'échelle régionale.

Institué en 1997 par les pays de la région, le Secrétariat pour la gestion des zones côtières en Afrique de l'Est (SEACAM) vise à accélérer la mise en place d'une gestion intégrée de ces régions, dans l'esprit de la Résolution d'Arusha de 1993 et de la Déclaration des Seychelles de 1996. Aider les organisations non gouvernementales (ONG) locales à renforcer les capacités des pays où elles sont implantées constitue l'un des cinq domaines d'action prioritaires du SEACAM. C'est dans ce but que le présent manuel de formation 'D'une bonne idée à un projet réussi' a été élaboré et utilisé dans la région pour former plus d'une centaine d'ONG locales ayant à traiter de la gestion intégrée des zones côtières en Afrique du Sud, en Angola, aux Comores, au Kenya, à Madagascar, à Maurice, au Mozambique, en Namibie, à la Réunion, aux Seychelles et en Tanzanie.

Ce manuel a été rédigé à l'origine en anglais et en portugais. Dans le cadre de la coopération qui se développe actuellement entre le SEACAM et l'UNESCO (CSI), cette dernière a décidé d'assumer les frais de traduction et de publication en français. Nous espérons que le fruit de cette collaboration permettra aux membres des ONG francophones de formuler et de gérer au mieux leurs projets.

CUSTÓDIO VOABIL
Coordonnateur, SEACAM

DIRK G. TROOST
Chef, UNESCO-CSI

Preface

Since its inception in January 1996, one of the lines of action of UNESCO's interdisciplinary/intersectoral platform for Environment and Development in Coastal Regions and in Small Islands (CSI) has been to encourage local and regional efforts to initiate and nurture projects leading to the fulfilment of integrated coastal management goals. Support of one such regional activity has led to the realization of the present document in its French translation.

The Secretariat for Eastern African Coastal Area Management (SEACAM) was launched in 1997 by the East African countries to accelerate implementation of integrated coastal zone management (ICZM) in the region, following up on the Arusha Resolution (1993) and the Seychelles Statement (1996) on ICZM. One of the five priority areas for SEACAM is capacity-building assistance to local non-governmental organizations (NGOs). For that purpose, this training manual 'From a Good Idea to a Successful Project' was developed and has been used throughout the East African region to train more than 100 local NGOs concerned with ICZM in Angola, Comoros, Kenya, Madagascar, Mauritius, Mozambique, Namibia, Reunion, Seychelles, South Africa and Tanzania.

The manual was initially produced in English and Portuguese. In the framework of the co-operation that is developing between SEACAM and UNESCO (CSI), the latter agreed to fund and ensure the translation and publishing of this version in French. Through these joint efforts, we expect to better assist the French-speaking NGOs in the formulation and management of their projects.

CUSTÓDIO VOABIL
Coordinator, SEACAM

DIRK G. TROOST
Chief, UNESCO-CSI

Table des matières

Avant-propos - Comment utiliser le manuel	6
--	---

Introduction - D'une bonne idée à un projet réussi	7
---	---

Chapitres

1. Guide de planification de projet orientée objectif	19
2. Planification de l'action	49
3. Suivi et évaluation.....	55
4. Gestion financière	69
5. Circulation des résultats du projet.....	87
6. Gestion au jour le jour.....	97
• La communication comme outil de gestion	98
• Remue-méninges ou comment obtenir d'un groupe des idées innovantes.....	100
• La gestion de réunion.....	102
7. Techniques de négociation et de gestion de conflit	105
8. Financement de projet et collecte de fonds	117
9. Termes de référence.....	127

Annexes

Annexe 1 – Exemple de description de projet.....	134
Annexe 2 – Contrats	141
Annexe 3 – Sources possibles d'information et de soutien.....	147

Avant-propos

Ce manuel comporte, d'une part, une introduction sur les projets eux-mêmes, c'est-à-dire qu'il explique comment les développer et les gérer, et d'autre part, une boîte d'outils variés, tous nécessaires à une gestion de projet efficace. Le manuel s'adresse aux directeurs de projet dont l'expérience en gestion de projet est limitée, afin de les aider à mieux concevoir et gérer les projets à l'échelle locale. Le manuel insiste sur les projets gérés par les organisations non gouvernementales (ONG) qui interviennent auprès des communautés habitant les régions côtières.

Comment utiliser le manuel

L'introduction générale 'D'une bonne idée à un projet réussi' vous donnera un aperçu de tous les aspects importants d'une gestion de projet.

Dans les chapitres suivants, vous trouverez des outils et des méthodes à utiliser au cours des différentes étapes d'une gestion de projet. L'introduction renvoie aux chapitres pertinents afin de vous permettre de trouver rapidement les outils et l'information dont vous avez besoin.

La gestion de projet n'est pas une science exacte. Elle met en jeu des gens et la façon dont nous interagissons. Vous devez sélectionner dans ce manuel ce que vous pensez vous être utile, et ainsi développer votre vision personnelle du développement et de la gestion de projet.

Le manuel est conçu à la fois comme document à part entière et comme manuel de formation dans la collection développée par SEACAM des 'Cours pour le développement des moyens' pour les ONG locales travaillant dans le cadre de projet en gestion côtière dans la région de l'Afrique de l'Est. Les autres auteurs de programmes de formation peuvent utiliser librement le manuel pour leurs propres cours, à condition qu'il soit cité de manière appropriée. SEACAM apprécierait également tout commentaire de la part des utilisateurs du manuel.

Annette Munk Sorensen (Collège Danois de Sylviculture, Fredenborg, Danemark) est le principal auteur de ce manuel. Kemal Vaz et Zelia Menete (Université Eduardo Mondlane, Maputo, Mozambique), Hugh Tyrell (Tyrell Associates, Le Cap, Afrique du Sud) et Marja Jorgensen (Tanga, Tanzanie) en ont préparé certaines parties. David Moffat et Sten Engdahl (SEACAM) ont apporté des contributions majeures au document. Un soutien critique a été fourni par Custodio Voabil, Jeronimo Tamele et Jorge Banze (SEACAM). François Odendaal (Eco-Africa, conseiller environnement, Le Cap, Afrique du Sud) et Trudi van Ingen (Programme de conservation et de développement de la zone côtière de Tanga, Tanzanie), ont émis des commentaires précieux sur les premières versions du document. Les auteurs sont aussi reconnaissants, pour leurs suggestions d'amélioration de la première version du manuel, envers une soixantaine d'ONG d'Angola, du Kenya, du Mozambique, de Namibie, d'Afrique du Sud et de Tanzanie, qui ont participé aux trois premiers cours SEACAM de Développement des moyens pour ONG. Nous voudrions remercier Sida/SAREC et la Banque Mondiale pour leur aide à la préparation du manuel, et l'UNESCO pour la préparation et la publication de sa version française.

Des commentaires ?

Contactez SEACAM si vous avez des commentaires permettant d'améliorer ce manuel, ou si le manuel vous a aidé dans votre travail de gestion de projet. Au plaisir de lire vos commentaires.

SEACAM
Av. Amílcar Cabral, 874
B.P. 4220
Maputo, Mozambique
Tél. : 258 1 300641/2
Fax : 258 1 300638
seacam@virconn.com
www.seacam.mz

D'une bonne idée à un projet réussi

Partir d'une bonne idée pour aboutir à une proposition de projet	8
Obtenir de l'information	8
Description du projet	9
Outils	11
Lettre de demande	11
Coopération et participation	12
Dix têtes pensent mieux qu'une	12
Etre plus d'un à porter le projet	13
Outils	14
Faire un plan d'action	14
Un projet qui est rentable	14
Outils	15
Organisation	15
Des responsabilités et des tâches bien contrôlées	15
Un projet simple	16
Un projet ambitieux et sur cinq ans	16
Et qu'arrivera-t-il quand le projet sera terminé?	18
Prêt à décoller	18

Partir d'une bonne idée pour aboutir à une proposition de projet

Un travail de longue haleine et approfondi précède la plupart des projets et programmes¹. Les idées ont été étudiées en détail, les descriptions de projet développées et les demandes formulées. Les participants au projet ont été identifiés, et invités à se joindre au travail.

Avoir une idée sur un projet est une chose. Exprimer un idée par des mots qui permettent aux autres de juger si l'idée est viable ou non est une toute autre affaire. Développer l'idée en une proposition de projet demande beaucoup de travail : il s'agit en effet de formuler une proposition qui va d'abord attirer l'attention d'autrui, et ensuite permettre d'assurer un financement.

Obtenir de l'information

Afin de préciser et clarifier le projet que vous proposez, vous avez besoin d'obtenir de l'information, par exemple, sur les points suivants :

- Est-ce que quelqu'un d'autre travaille déjà sur un projet issu de la même idée ?
- Qui pourrait soutenir cette idée ?
- A-t-on vraiment besoin de ce projet ?

Pour pouvoir répondre à ces questions vous devez lire, téléphoner, rendre visite aux personnes et aux villages – tout ceci de manière informelle. Par ce travail, vous pouvez vous forger une impression sur l'accueil que recevra l'idée, et en même temps l'idée progressera et se précisera.

Prendre contact avec des personnes qui sont pour vous de parfaits étrangers peut être un exercice stressant, que ce soit par téléphone ou par rencontre en face à face. Mais en général, les gens apprécient d'être contactés, et qu'on leur demande leur aide et leur avis. Vous pourriez éventuellement craindre que votre idée soit subtilisée, ou penser qu'elle n'est pas valable. Ceci se produira de temps en temps, mais au bout du compte vous gagnez plus à être ouvert qu'à ne pas discuter des choses librement.

Pour cela :

- Lisez des rapports de projets.
- Lisez des magazines, des journaux, des rapports gouvernementaux, des revues spécialisées, etc. concernant les questions et problèmes encore à résoudre dans votre zone.

¹ Les termes 'projet' et 'programme' sont utilisés de manière interchangeable dans ce manuel, comme cela est souvent le cas en Afrique de l'Est pour indiquer une tâche planifiée qui consiste en plusieurs activités associées à l'échelle locale pour une période de durée spécifique.

Importantes sources de savoir sur les projets côtiers

- Ministères concernés par la gestion côtière et les pêches
- ONG et autres institutions qui travaillent dans les zones côtières (par exemple, IMS, IUCN, ORI, départements d'université, WIOMSA et le WWF)
- SEACAM
- Les projets de gestion côtière dans votre propre pays ou les pays voisins

Les adresses d'institutions qui peuvent être contactées pour de plus amples informations sont indiquées en Annexe 3. Des adresses supplémentaires peuvent être obtenues sur la page Web de SEACAM (www.seacam.mz).

- Cherchez qui est informé de l'actualité en ce domaine. Parlez à ces personnes de votre idée. Il peut s'agir de membres d'institutions, de départements du gouvernement, d'ONG, d'universités, de compagnies privées locales, de bailleurs de fonds, etc.
- Trouvez qui est au courant du développement dans la zone où vous voulez insérer votre projet, et renseignez-vous sur l'opportunité de transformer votre idée en projet.
- Contactez d'autres projets, directeurs de projet, ONG, organisations tutélaires, etc. afin de bénéficier de leur expérience.
- Contactez le gouvernement et les communautés locales, qui sont au courant de ce qui se passe et ont une bonne idée de ce qui est nécessaire.

Avec la matière que vous avez maintenant rassemblée, les commentaires qui vous ont été faits sur votre idée d'origine, vous devez être bien préparé, et avoir en main les éléments de votre proposition de projet.

Description du projet

Dans la proposition de projet, ou plutôt l'ébauche de description de projet (vous aurez sans doute à la réécrire et à la rectifier plusieurs fois avant d'aboutir à la description finale) – la chose la plus importante est de justifier pourquoi cette idée vous est venue.

- Quel est le manque dans la situation actuelle, que vous voulez pallier par votre projet ?

Vous devez exposer la nécessité de ce projet, par exemple en faisant référence à des rapports, des données statistiques, des enquêtes réalisées par vous-même ou par d'autres.

Il y a d'autres questions auxquelles vous devez répondre quand vous faites une description de projet.

- De quelle sorte de projet s'agit-il ?
- Quels seront ses résultats ?
- Que va-t-il contenir ?
- Comment sera-t-il structuré ?
- Comment palliera-t-il le manque que vous avez décrit ?

Vous devez aussi décrire le groupe ciblé et le lieu de réalisation du projet. Le projet doit être défini aussi précisément que possible.

L'ébauche de description doit inclure un échéancier, et montrer à quoi votre projet ressemblera. De plus, elle doit expliquer comment vous suivrez la progression de votre projet – ou en d'autres termes – comment vous comptez : (i) en faire le suivi, (ii) l'évaluer, (iii) en rassembler les enseignements, et (iv) diffuser ces enseignements par des rapports et autres moyens de communication.

Ensuite vous devez parler argent. Combien cela coûtera-t-il en termes de :

- Salaires
- Réunions et ateliers
- Matériel
- Equipement
- Suivi
- Evaluation
- Rapports
- Etc.

Et qui va payer ?

A ce stade, vous devez étudier avec qui vous souhaitez coopérer – et vous assurer que les personnes envisagées veulent bien se joindre à vous. Enfin, vous devez indiquer qui est responsable du travail dans le projet.

Suggestions de contenu d'une description de projet :

1. Contexte
2. Objectif
3. Contenu et structure (y compris les résultats attendus)
4. Groupe concerné
5. Échéancier
6. Gestion
7. Evaluation et rapport
8. Budget et finances
9. Organisation du projet

La plupart des bailleurs de fonds fournissent un formulaire ou un cadre que vous devrez suivre ; son contenu sera en général très semblable à celui présenté ci-dessus. Vous trouverez en Annexe 1 un exemple de description de projet simplifiée.

La description de projet devrait être préparée en coopération avec les gens qui travaillent avec vous, et avec les représentants des groupes concernés. Ceci représente la première phase du processus de participation, qui devrait être utilisé pendant toute la durée du projet.

Lorsque la première ébauche du projet est prête, vous pouvez demander aux personnes que vous avez contactées lors de la première phase de participation de la commenter, et d'y apporter des changements éventuels.

La rédaction d'une description de projet peut s'avérer un processus laborieux. Cependant, elle est très importante. Elle doit être aussi précise que possible. C'est elle que vous enverrez aux

organisations, aux département du gouvernement, aux autorités locales, ONG et autres. Et c'est aussi la description de projet que vous soumettrez aux bailleurs de fonds.

Outils

Vous n'êtes pas la première personne à rencontrer des difficultés lors de la mise en place d'une description de projet. Afin d'aider les personnes en proie à ces difficultés et d'améliorer les projets, un certain nombre d'outils ont été développés.

Les outils utilisés par les bailleurs de fonds qui travaillent dans les pays en voie de développement se ressemblent beaucoup. On les dénomme ACL (Analyse de cadre logique), PPOO (Planification de projet orientée objectif), PMPOO (Planification de mise en pratique orientée objectif), etc.

Ils font tous intervenir : (i) une analyse de la situation présente, (ii) une description de la situation souhaitée, (iii) le choix de la stratégie du projet, (iv) la description des résultats à obtenir et actions à effectuer, et (v) l'analyse des risques en relation avec le succès du projet.

Vous pouvez choisir une de ces méthodes ou aborder les différentes étapes mentionnées ci-dessous en ayant recours à votre bon sens.

Pour des informations concernant la PPOO, consultez le Chapitre 1 où sont décrits les outils de la planification, et où vous pouvez trouver des conseils sur l'emploi pratique de la méthode.

Lettre de demande

Une lettre de demande est un document que vous rédigez pour le bailleur de fonds ou une compagnie privée pour solliciter leur soutien et des subventions.

Suggestion de contenu d'une demande

1. Nom du demandeur (qui est responsable)
2. Objectif, et courte description du projet
3. Résultats attendus
4. Besoin en fonds (première année et années suivantes)
5. Liste des autres agences ou compagnies sollicitées pour un financement (optionnel)
6. Échéancier

Une demande doit être courte et précise. Normalement, elle ne doit pas excéder une page. Si elle devait être plus longue, il vaudrait mieux inclure l'information complémentaire dans des annexes. Si le budget est trop détaillé, il peut aussi être renvoyé en annexe, et vous pouvez en extraire seulement des chiffres clés.

Dans la demande vous devez stipuler qui est demandeur des fonds et, par conséquent, qui va administrer l'argent. Vous devez stipuler le montant sollicité pour la première année, et si besoin, les montants nécessaires pour les années suivantes. Vous devez envisager d'indiquer si vous avez sollicité des fonds d'autres bailleurs, compagnies et institutions.

Si votre demande est renvoyée accompagnée d'une réponse négative, ne baissez pas les bras, et surtout ne l'envoyez pas simplement à un autre bailleur de fonds ou une autre compagnie. Il vaut mieux retourner voir les personnes avec qui vous aviez discuté et qui ont montré un intérêt pour le projet. Parlez en encore avec elles, apportez des modifications à la description et à la demande. C'est aussi une bonne idée de contacter le bailleur de fonds ou la compagnie et de demander pourquoi votre budget n'a pas obtenu de financement, et ce que vous devez changer afin d'obtenir un meilleur résultat la fois suivante.

L'expérience montre que « plus loin » on doit aller chercher l'argent, plus il est important d'utiliser les phrases et mots appropriés. Ce sont en fait les phrases et les mots que les bailleurs de fonds utilisent eux-mêmes. Vous ne serez pas présents pour expliquer ce que vos phrases et vos mots signifient quand le destinataire lira votre demande. Par conséquent, il est bon d'obtenir des indications écrites de la part du bailleur de fonds en question. Vous pourriez ainsi en extraire les phrases appropriées et cibler la demande plus précisément. Vous trouverez des informations sur les bailleurs de fonds en Annexe 3.

Rappelez-vous : le langage peut être un médiateur qui facilite la compréhension mais il peut aussi être source de blocage.

Exemples de phrases et mots clés

Développement des moyens
Communautaire
Donner du pouvoir aux communautés
Durable pour l'environnement
Centré sur les femmes
Soulagement de la pauvreté
Développement durable
Utilisation durable des ressources naturelles

(d'après : *Strategic focus for the conservation activities of WWF-SA and the Green Trust, 1998-2002*)

Coopération et participation

Dix têtes pensent mieux qu'une

Les projets sont, par définition, des activités qui ignorent les frontières, en comparaison avec la manière classique de faire les choses. Les projets impliquent normalement des personnes provenant de groupes, d'institutions et de communautés variés qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble. Ceci s'accompagne souvent de problèmes de coopération. Mais la coopération est primordiale pour que le projet réussisse – malgré les différences de conditions de travail, de méthodes, de cultures et d'expériences. Ceci concerne la mise en pratique du projet tout autant que sa description.

Il est fréquent que des idées irréfléchies et de grands idéaux soient mis en avant quand on introduit une idée de projet. Ces idées redescendent sur terre quand elles sont discutées et prises en compte par différents participants, chacun ayant sa propre expérience professionnelle et personnelle. Si tel ne voit pas d'intérêt à telle idée, peut être qu'un autre, avec sa formation, pourra la transformer en quelque chose d'utile pour le reste du groupe.

C'est le moment où vous devez transformer une idée de projet en actions concrètes, en précisant les échéanciers, les exigences professionnelles, les sites et les participants.

Etre plus d'un à porter le projet

Bien entendu, il est beaucoup plus facile à une personne seule (ou une organisation) de planifier un projet. Mais une personne seule ne peut entrevoir toutes les possibilités et contraintes liées à chacun des aspects du projet. La question se pose ici de savoir s'il est possible de motiver les personnes qui se joignent au projet, si elles n'ont pas eu auparavant l'occasion d'en influencer le contenu et le déroulement. A l'évidence, la coopération est un élément vital de tout projet.

De plus, dans le cas d'un projet conduit par une seule personne, il y a risque que l'initiateur et le planificateur quittent le projet – peut être parce qu'ils ont trouvé un meilleur emploi, ou qu'ils ont été transférés - et que personne ne soit là pour continuer le travail.

L'expérience montre que laisser une seule personne en charge de planifier un travail peut entraîner des problèmes.

Les expériences tirées d'autres projets qui ont eu recours à la coopération et à la participation ont montré que développer et améliorer des idées en commun est un procédé très performant.

C'est un fait : 'Dix têtes pensent mieux qu'une'.

Une bonne coopération dans un projet produit un effet induit important : les parties impliquées sont sources d'inspiration réciproque, et développent aussi leurs propres ressources. Ceci est aussi bénéfique pour la structure en place, les institutions et les organisations d'où les personnes proviennent, et où elles retourneront.

Les participants au projet apprennent les uns des autres et utiliseront ces connaissances, maintenant ou plus tard. De cette manière, le projet peut contribuer au développement d'organisations et d'instituts, même en dehors de son cadre. Les idées issues de projets seront introduites dans la société et ne resteront pas confinées à son cadre (Consultez également à ce sujet le Chapitre 5 – Circulation des résultats du projet).

Une autre raison pour travailler dans le cadre d'une gestion participative est qu'elle permet d'accroître le niveau de responsabilité des acteurs du projet. Si vous avez participé à la phase de planification des actions à réaliser, vous vous sentirez aussi responsable de la marche du projet. Ou, en d'autres termes : très peu de personnes s'engagent à fond dans quelque chose qu'elles n'ont pas eu la possibilité d'influencer.

La façon de motiver les parties impliquées, et de les faire participer dépend de l'organisation du projet. Cependant, dans tous les cas, il est extrêmement important que les parties aient l'opportunité de se connaître et de connaître leurs domaines respectifs.

Outils

La gestion participative a recours à des outils spécifiques, comme tout autre méthode de gestion. Certains outils sont décrits dans le Chapitre 6, en particulier dans la section 'la communication comme outil de gestion'.

Faire un plan d'action

Comment passer de manière concrète d'une proposition de projet aux activités qui en découlent ? Suivant la complexité du projet, ceci peut se faire aisément, ou au contraire être compliqué. Les outils de planification utilisés dans la description de projet sont également utilisables pour cette tâche. (Pour plus d'information, voir le Chapitre 1 'Déterminer les activités et les données introduites' et le Chapitre 2, 'Planification de l'action').

Un projet qui est rentable

Si vous voulez entreprendre un projet, vous avez besoin d'argent. La question de l'obtention des subventions est souvent source de tension pendant la période qui s'étend de l'énonciation de l'idée à l'initiation du projet. Par exemple, où trouve-t-on l'argent pour la planification, les semis, les participants, les filets et toutes autres choses ?

Une façon de convaincre les bailleurs de fonds du sérieux de votre projet est de présenter votre proposition d'abord à des institutions, organisations, etc. et éventuellement d'inclure ces dernières dans le groupe qui envoie la demande.

La demande doit inclure un budget de projet détaillé et facile à lire, quels que soient les demandeurs. Vous pouvez choisir de présenter un budget détaillé pour la première année et un budget plus flexible pour les années suivantes.

Lors des décisions concernant les dépenses liées au projet, certains coûts sont plus évidents que d'autres. Il est facile de penser aux salaires du directeur de projet et des autres participants, à l'équipement de bureau, etc. Cependant, vous devrez aussi penser aux dépenses liées à l'évaluation, aux comptes-rendus, aux séminaires, aux réunions, aux recours à des experts extérieurs, aux excursions, etc. Tout au moins, vous devez étudier si ces activités doivent être inscrites dans le projet.

L'intérêt d'avoir un aperçu financier complet tient à ce qu'il est plus facile d'obtenir des subventions quand les bailleurs de fonds ont une idée claire de l'utilisation de leur argent. (Pour plus de détails, voir le cadre ci-dessous 'Esquisse d'un mémo de projet de dépenses').

Esquisse d'un mémo de projet de dépenses (exemples) :

Salaires du directeur de projet et du personnel
Frais généraux/indemnités
Espace de travail
Mobilier
Equiptement de bureau
Fournitures de bureau
Communication (téléphone, etc.)
Réunion/atelier

Matériel et équipement (semis, filets, etc.)
 Moyens de transport (carburant, entretien et transport public)
 Assurance
 Coût de formation
 Livres et autres supports éducatifs (vidéo, photographie, diapositives, etc.)
 Evaluation
 Compte-rendu

Eventuellement :

Expert extérieur
 Personnel gouvernemental

Bailleurs de fonds possibles :

Voir Annexe 3 pour l'information sur les contacts de certains bailleurs de fonds dans la région d'Afrique de l'Est.

Outils

Etablir un budget est – en théorie – plutôt simple. Cependant, quand vous passez aux travaux pratiques, il peut s'avérer difficile de se souvenir de tout et de le présenter d'une manière qui permette au lecteur de comprendre ce que tous vos chiffres signifient.

Dans le Chapitre 4 'Gestion financière', vous pouvez trouver de l'aide sur la façon de le faire. Dans le Chapitre 8, on vous donne des idées et des outils pour les activités de financement.

Organisation

Des responsabilités et des tâches bien contrôlées

Pour chaque nouveau projet, vous devez toujours déterminer l'organisation qui aura la responsabilité du projet. Les possibilités sont nombreuses et votre choix doit refléter la taille de votre projet et son objectif.

L'organisation en charge du projet est supposée s'assurer que les tâches suivantes sont entreprises :

- Planification des activités
- Mise en œuvre
- Gestion financière
- Collecte et circulation des résultats
- Evaluation
- Etc.

Les questions les plus importantes en relation avec l'organisation du projet sont :

- Comment assurer un soutien - politique et institutionnel - au projet ?
- Comment s'assurer que le projet améliorera les problèmes identifiés ?
- Comment s'assurer que des tierces personnes, appartenant à des systèmes et institutions existantes, utiliseront ses résultats ?

Vous aurez peut être besoin d'élaborer un système d'organisation de gestion hiérarchisé. Mais il est important de se rappeler que la coopération entre les couches du système doit être efficace. Ceci nécessite une communication verticale, et aussi transversale (Voir Chapitre 6, 'La communication comme outil de gestion').

La chose la plus importante dont vous devez vous rappeler quand vous mettez au point les strates du système de gestion, est de définir les responsabilités et les compétences de chaque strate, chaque groupe, et chaque poste, en relation avec les tâches dont ils sont supposés s'occuper. C'est ce que l'on appelle les Termes de référence (TDR) (Voir Chapitre 9, 'Termes de référence').

Plus votre projet est ambitieux, plus il est important d'avoir au sein de votre organisation (par exemple dans le comité d'organisation) des représentants dont l'influence politique est étendue, et plus il est important également d'établir des TDR adaptés exactement à votre projet et aux parties intéressées.

Deux exemples de types d'organisation de projet, un petit projet et un projet grand et ambitieux, sont donnés ci-dessous.

Un projet simple

Comité d'organisation

Responsabilité d'ensemble pour :

- L'exécution du projet
- L'orientation et le conseil du directeur de projet
- Le contenu professionnel et technique

Membres potentiels :

- Représentants des organisations et institutions locales qui ont du 'pouvoir'
- Experts dans les domaines liés aux principales activités du projet

Réunions :

2 – 12 fois par an

Directeur de projet

Responsable de la mise en œuvre du projet au jour le jour

Un projet ambitieux à cinq ans

Comité d'organisation

Responsabilité d'ensemble pour :

- L'exécution du projet
- L'orientation et le conseil du groupe de gestion du projet
- Le contenu professionnel et technique

Membres potentiels :

- Représentants des organisations et institutions nationales et provinciales qui ont du 'pouvoir'
- Directeurs des institutions représentées dans le projet
- Experts dans les domaines liés aux principales activités du projet

Réunions :

2 – 4 fois par an

Groupe de gestion du projet

Responsable de :

- La planification du contenu professionnel et technique
- La mise en œuvre au jour le jour du projet en proche collaboration avec le directeur du projet

Membres potentiels :

- Directeur du projet
- Personnes clés des institutions/organisations impliquées

Réunions :

2 – 4 fois par mois

Directeur de projet

Responsable de :

- La mise en œuvre au jour le jour du projet
- La circulation de l'information pertinente vers les différents groupes, et entre eux
- La préparation et la convocation aux réunions

En d'autres termes : faites tout pour que la coopération à l'intérieur de l'organisation soit efficace. Ce sont les responsabilités en matière d'organisation du projet. Le directeur de projet a bien sûr d'autres obligations et responsabilités

Equipe de soutien

Responsabilité :

- Réactions et suggestions concernant le contenu
Le groupe peut être invité à des réunions et ses membres peuvent être contactés individuellement, pour donner leurs conseils et faire part de leurs réactions

Membres potentiels :

- Représentants d'institutions/organisations, hommes politiques, institutions du gouvernement local
- Personnes politiquement influentes et/ou possédant des connaissances techniques spécifiques

Pour plus d'information sur les Comités d'organisation et le groupe de gestion de projet voir le Chapitre 9, 'Termes de référence'.

Quelle que soit la façon dont vous répartissez les responsabilités, les compétences et les tâches, une chose est sûre : plus il y a d'institutions impliquées dans le projet, plus le rôle du directeur de projet est important. C'est le directeur de projet qui est chargé de la communication et de la coopération entre les parties et les différents groupes impliqués, et c'est lui qui est le personnage central du projet. Voir Chapitre 6, 'La communication comme outil de gestion'.

Les objectifs de la gestion de projet :

1. Répartir et attribuer les responsabilités et compétences
2. Assurer le soutien au projet et assurer que le projet atteindra ses objectifs

Et qu'arrivera-t-il quand le projet sera terminé ?

Lors de l'élaboration du projet, vous devez prendre en considération ce qu'il arrivera une fois que le projet sera terminé. Les bénéfices attendus par le groupe concerné continueront-ils à être au même niveau ? Les bénéfices vont-ils s'accroître ou disparaître avec la fin du projet ? Comment les salaires seront-ils payés et les équipements remplacés ? Si des bénéfices dépendent du projet, vous devez étudier comment vous pouvez l'aménager en prévoyant de nouveaux résultats ou activités qui assureront la continuation des bénéfices/résultats du projet. Vous pourriez aussi avoir à prendre en compte la manière dont les parties prenantes pourront prendre le relais du financement des activités proprement dites, sinon le projet dépendra toujours de sources extérieures de financement pour sa réussite. Vous devrez peut être relier le projet à des structures déjà en place, ou vous devrez inclure la mise en place de structures qui n'auront pas besoin d'avoir recours à des financements pour leur survie.

Prêt à décoller

Si ce manuel vous a aidé à démarrer, notre but a été atteint, et tout ce qu'il nous reste à dire c'est :

Que votre projet soit réussi !

Et nous voudrions juste vous rappeler qu'il est important de :

- Faire circuler les connaissances et partager les responsabilités.
- Etre ouvert, écouter et apprendre de nouvelles choses.
- Travailler ensemble pour découvrir de nouvelles manières de faire les choses.
- Partager les expériences – les bonnes ainsi que les mauvaises.

Références :

Moffat, D. and Kyewalyanga. 1998. *Local and Community Integrated Coastal Zone Management : Experiences from Eastern Africa*. SEACAM (Maputo) and WIOMSA (Zanzibar).

Arbejdsformidlingen i Århus. 1989. *Fra ide til projekt*. Denmark.

Guide de planification De projet orientée objectif

La planification de projet orientée objectif – méthode de planification participative	20
Le but de la PPOO	20
Qui doit participer à l'atelier de planification ?	21
Le déroulement général d'un atelier PPOO	21
Le processus de planification – étape par étape	22
1. Analyser la situation	22
<i>Définir l'entité</i>	22
<i>Analyser les parties prenantes</i>	23
<i>Identifier les problèmes</i>	24
<i>Dresser l'arborescence des problèmes</i>	25
<i>Construire l'arborescence d'objectifs</i>	30
<i>Regrouper</i>	31
2. Choisir la stratégie du projet	32
<i>Filtre de pertinence (Scoping)</i>	32
3. Conception du projet	34
<i>La Matrice de cadre logique</i>	35
<i>Ce qui est du domaine du projet et ce qui en est en dehors</i>	37
<i>La logique d'intervention</i>	37
<i>La logique zigzag</i>	37
<i>Formuler les objectifs du projet</i>	38
<i>Déterminer les objectifs du projet</i>	39
<i>Déterminer les objectifs d'ensemble</i>	39
<i>Déterminer les résultats du projet</i>	39
<i>Conditions supplémentaires à considérer pour une conception de projet complète</i>	41
<i>Analyser les conditions liées aux hypothèses de travail</i>	42
4. Déterminer les activités et les besoins pour les réaliser	45
5. Définir des indicateurs de succès du projet	46
6. Définir les sources ou moyens de vérification	47
Programmer les activités	47
Planifier la mise en œuvre du projet	47

Ce guide se base sur la documentation protégée par les droits d'auteurs de Little & van de Geer, 1994. Une autorisation écrite a été délivrée à SEACAM par Little & van de Geer pour l'utilisation de cette documentation dans ce guide. Cette documentation peut être reproduite à des fins éducatives et de formation sans autorisation préalable. Si reproduite, cette mention de réserve doit être incluse. Les pages entières doivent être reproduites avec tout le texte et les mentions. Cette dernière autorisation de reproduction se limite aux documents utilisés dans le cadre d'une formation. La reproduction ou la distribution à grande échelle et systématique ou l'utilisation de ces documents dans des publications destinées à la vente ne peut se faire sans accord écrit préalable.

La planification de projet orientée objectif – méthode de planification participative

La planification de projet orientée objectif (PPOO) est une méthode parmi d'autres de planification participative :

- Planification de projet orientée but (PPOB)
- Analyse (ou Approche) de cadre logique (ACL)
- Planification de mise en oeuvre orientée objectif (PMOOO)
- Ziel Orientierte Projekt Planung (ZOPP)

La PPOO est un outil pour la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de projets. Mais c'est aussi un outil qui favorise le processus participatif. Cette méthode permet de visualiser les discussions et les décisions prises par le groupe avec lequel vous travaillez. La seule contrainte est que les personnes doivent être capable de lire et écrire. Cependant, si vous modifiez légèrement les outils vous pourrez aussi l'utiliser avec des personnes illettrées. Vous pouvez également les combiner avec les méthodes utilisées dans les Evaluations participatives rurales (EPR).

Ce manuel vous aidera à :

- Comprendre les concepts de base et les termes de la PPOO.
- Effectuer une analyse simple de problème et établir l'arborescence d'un problème ou d'un objectif.
- Remplir une matrice de planification de projet ou de cadre logique.
- Diriger un petit atelier PPOO.

Le but de la PPOO

La planification de projet orientée objectif tend à intégrer la planification et la mise en œuvre de manière à améliorer la communication. La planification ne peut être un succès que s'il s'agit d'un processus d'équipe. Les méthodes traditionnelles de communication, telles que les réunions au cours desquelles tout le monde est assis autour d'une table, et discute d'une ébauche de plan, prennent beaucoup de temps et se terminent souvent sans résultats satisfaisants.

Le travail d'équipe est un élément central de l'approche PPOO, mais c'est aussi le plus difficile à mettre en œuvre. Le PPOO permet de transformer le processus de planification d'une simple 'technique' en un véritable 'changement d'attitude'. La valeur de cette approche d'équipe réside dans l'utilisation par les membres de l'équipe de leurs connaissances, leur savoir-faire et leur expertise au maximum de leurs possibilités.

De plus, l'équipe entière participe à la prise de décision concernant ce qui doit être entrepris, et la façon de le faire. Ceci génère un engagement vis-à-vis de la mise en œuvre, de telle sorte que les membres de l'équipe participent davantage à l'exécution du projet.

Qui doit participer à l'atelier de planification ?

Les participants doivent être choisis parmi les personnes qui seront impliquées ou affectées par le projet (voir la section 'analyse des parties prenantes' ci-dessous).

Votre premier atelier ne doit pas être trop important, probablement 5-6 personnes au maximum. La taille maximale, une fois que vous avez acquis de l'expérience, est d'environ 15 personnes. Avant de lancer l'atelier, il peut être utile d'examiner l'ensemble du processus avec un ou deux collègues. Cela vous donnera une idée de la complexité du projet, et de la manière de diriger cet atelier spécifique.

Le déroulement général d'un atelier PPOO

Les étapes d'une séance de planification sont les suivantes :

1. Analyser la situation

Vous devez :

- Être d'accord sur le **problème/la situation** dont vous aller discuter.
- Trouver quelles **parties** sont impliquées ou affectées par la situation et quelle évolution vous semble probable.
- Réaliser à quels **problèmes** vous faites face et comment ils interagissent.
- Décrire la situation à laquelle vous voulez aboutir.

Choisir la stratégie du projet

Il est rarement possible de changer tout ce que vous voudriez. Aussi vous devez :

- Choisir ce que vous voulez changer.
- Choisir l'objectif et le cadre du projet.

2. Conception du projet – regarder vers l'avenir

Quand vous avez choisi la stratégie, vous devez concevoir le projet dans ses détails. Vous devez :

- Définir l'**objectif** plus en détail.
- Définir les **résultats** qui doivent être obtenus pour que l'objectif soit atteint.
- Inventorier ce dont vous avez besoin pour atteindre les résultats : 'quelles **activités** doivent en fait être développées'.
- Prendre en compte ce qui pourrait mal tourner (**hypothèses**).
- Définir 'quand le projet est un succès' (**indicateurs**).

Programmation

Quand vous avez décidé de ce que vous voulez faire, vous devez estimer combien de temps le projet doit durer. Vous devez :

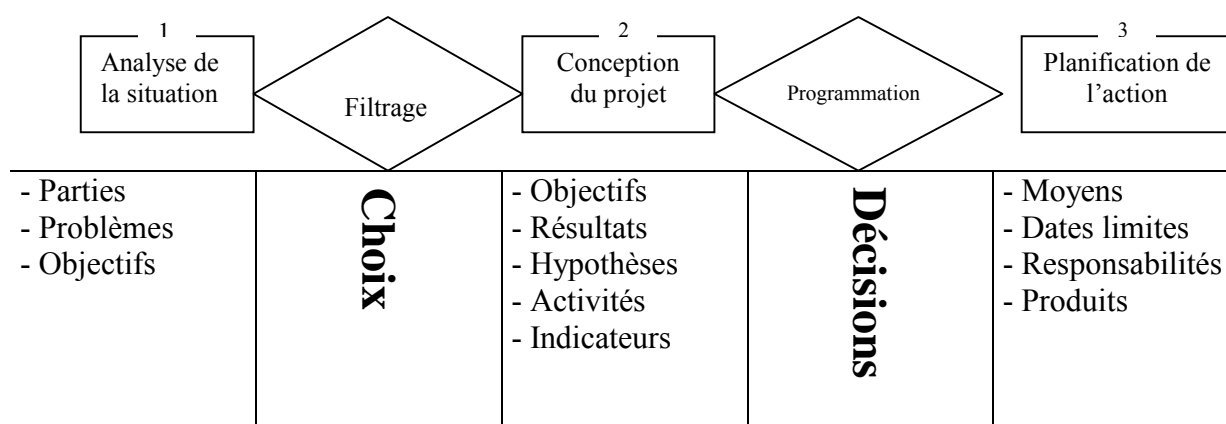
- Décider d'un calendrier.

3. Planifier la mise en œuvre du projet

Si vous devez mettre en œuvre votre projet en vue des activités que vous avez définies et dans le temps que vous vous êtes fixé, vous devez :

- Identifier quels sont les **moyens** dont vous avez besoin (ressources humaines, matériel, etc.).
- Programmer vos activités dans le bon ordre et dans les temps (**dates limites**).
- Définir qui est **responsable** de chaque activité.
- Etre d'accord sur une Organisation de projet qui répondra aux besoins de votre projet (**résultats**). (voir la section intitulée 'Organisation' dans 'D'une bonne idée à un projet réussi').

Voir le Chapitre 2 'Planification de l'action' et le Chapitre 4 'Gestion financière' pour ces aspects de la gestion de projet.



Le processus de planification – étape par étape

1. Analyser la situation

Vous devez :

- Etre d'accord sur le problème/la situation dont vous allez discuter.
- Identifier quelles parties sont impliquées ou affectées par la situation et quelle évolution vous semble probable.
- Réaliser à quels problèmes vous faites face et comment ils interagissent.
- Décrire la situation à laquelle vous voulez aboutir.

Définir l'entité

- Etre d'accord sur le problème/la situation dont vous aller discuter.

Dans le jargon de la planification, cela se décrit comme 'l'entité' de la séance de planification.

L'entité décrit :

- La **situation** pour laquelle les problèmes seront analysés (géographique, sociale, sectorielle).

- La **nature** des problèmes sur lesquels la séance de planification va se concentrer (par exemple, tous les problèmes, certains problèmes par secteur [les pêches], le groupe-cible [les pêcheurs, les femmes, etc.]).
- La **partie ou les parties** qui sont impliquées dans la situation

Un exemple d'entité peut être : 'les problèmes des villageois dans la région côtière de Malindi'. L'entité pourrait aussi focaliser sur le déclin des prises de pêche, la rareté en poisson, les méthodes de pêche destructrices, la pauvreté, etc.

L'entité n'est qu'un 'titre de travail' ; le titre du projet sera probablement différent.

L'entité doit être acceptée par les parties impliquées et par les donateurs possibles du projet

L'entité forme le cadre dans lequel la séance de planification s'inscrira. Vous utilisez la définition de l'entité afin de décider si les problèmes et les objectifs sont légitimes dans le cadre de la procédure de planification. Il est nécessaire que l'entité soit comprise par toutes les parties.

Analyser les parties prenantes

- Identifiez quelles parties sont impliquées ou affectées par la situation et l'évolution que vous pensez probable.

La définition des parties impliquées est en fait un processus, qui se déroule en plusieurs phases. Vous deviez l'avoir pris en compte lors de la définition de 'l'entité', et quand vous avez défini 'l'entité', vous devez une fois encore étudier les parties impliquées.

Pendant ou avant la séance de planification, vous devez lister toutes les différentes parties (les personnes, les groupes, les institutions, et les organisations). Vous pouvez les grouper par catégories de parties semblables, si vous trouvez qu'elles sont en trop grand nombre pour être prises individuellement.

Vous pouvez aussi analyser :

- Ce que les parties peuvent apporter au projet.
- Ce qu'elles peuvent gagner par le projet.

Afin de compléter l'analyse des parties impliquées :

1. **Réfléchissez bien** à toutes les différentes parties ; essayez d'en inclure le plus possible – n'omettez aucune partie dans ce remue-méninges initial, et n'oubliez pas d'inclure les parties qui vivent en dehors de la zone concernée, et les officiels du gouvernement. Vous devez prendre en compte :
 - Qui est affecté par les problèmes ?
 - Qui fait partie de la cause du problème ?
 - Qui peut faire partie de la solution ?
 - Qui est directement ou indirectement impliqué ?

Dans le chapitre 6, vous trouverez une courte introduction sur la manière de diriger une séance de remue-méninges.

2. Faites un tableau

Partie/Catégorie	Apporte au projet	Bénéficie du projet
Pêcheurs	Temps	Un revenu plus stable
	Ouverts aux nouvelles méthodes	Utilisent de meilleures méthodes
Gouvernement local	Temps	Meilleure coopération avec la communauté
	Expertise	
Donateur	Argent	Contribution à leur objectif
etc.	etc.	etc.

Les parties peuvent contribuer au projet et en bénéficier **de manière matérielle, ou non matérielle**.

La séance de planification commence par une définition des problèmes, du point de vue des parties qui sont impliquées dans la situation. L'analyse des parties impliquées aide à garder à l'esprit les perspectives de toutes les parties. En les rendant explicites, le facilitateur peut vérifier qu'aucune des parties n'a été oubliée.

Identifier les problèmes

- Réalisez quels sont les problèmes auxquels vous faites face.

L'idée de base de cet outil de planification de projet est que les parties impliquées seront capables de décrire les problèmes de la façon dont elles les perçoivent, et que tous les problèmes associés à l'entité seront exposés. Cependant, il y aura toujours le risque que certaines personnes craignent de donner leur opinion. Aussi, certains problèmes majeurs peuvent ne pas être identifiés. C'est pourquoi, on considère qu'il est préférable d'examiner les documents du projet, d'avoir des entretiens et des discussions de groupe et de prendre toute action jugée pertinente en fonction de la situation présente, **avant l'atelier**. Il serait sans doute bon également de réaliser l'Estimation rapide rurale (ERR) avant la séance de planification. Les résultats de ce travail de contrôle de pertinence (scoping) peuvent constituer une base pour les questions à poser aux participants pendant la réunion. Cependant, vous devez prendre garde de ne pas imposer de perceptions de la situation aux parties. Premièrement, vous pouvez vous tromper. Deuxièmement, si les parties ne perçoivent pas un problème en tant que tel, et qu'il est maintenu dans la liste, les parties ne feront pas confiance aux résultats.

Préparez le travail :

Utilisez de petites fiches (une feuille normale de papier à lettre pour 3-4 fiches), de la bande adhésive ou de la colle décollables, et une grande feuille de papier (par exemple deux feuilles d'un tableau-papier attachées ensemble avec de la bande adhésive ou du papier craft coupé à la taille du mur sur lequel vous travaillez).

Ce que vous devez faire c'est :

1. Réfléchir en profondeur à tous les problèmes auxquels les participants peuvent penser. Chaque problème est indiqué sur une fiche.

Les problèmes doivent être :

- Réels et actuels (pas les problèmes qui peuvent voir le jour dans le futur tels que la détérioration des coraux, les plages polluées, ou la baisse du nombre de touristes).
- Décrits par une phrase courte (pas plus de trois lignes sur une fiche).

Ils **ne** doivent **pas** être :

- De vagues concepts (essayez d'être concret).
 - Des solutions 'absentes ou cachées' (par exemple, 'manque de voitures pour le projet' – la seule solution à ce problème est 'des voitures pour le projet'. Cet énoncé devrait être changé en 'zones du projet inaccessible au personnel'. Si vous autorisez trop de faux problèmes, vous réduisez les options durant la phase de résolution de problème).
2. Vous intéresser à l'entité et aux problèmes qui ont été identifiés jusqu'à présent. D'autres problèmes doivent-ils être ajoutés ?
 3. Vous intéresser à tour de rôle à chaque partie/catégorie impliquée. Existe-t-il des problèmes pour certaines parties qui n'ont pas été identifiés ?
Demandez aux participants : existe-t-il des parties pour lesquelles aucun problème n'a été listé ?
 4. Examiner tous les problèmes avec le groupe. Pour chaque fiche, les points suivants doivent être vérifiés, et les problèmes reformulés si nécessaire :
 - Tout le monde doit comprendre chaque problème, sans être nécessairement d'accord à son sujet.
 - Il y a un seul problème par fiche (évitez les formes : et, parce que, ainsi, etc.).
 - On pose seulement des problèmes concrets (par exemple, pas d'opinions ni de concepts vagues).
 - On ne pose que des problèmes actuels, formulés dans la négative.
 - Il n'y a pas de solutions 'absentes' ni 'cachées'
 5. En résulte un grand nombre de fiches sur lesquelles chaque problème est enfin compris de tous les participants.

La base de cette méthode de planification est l'analyse de problèmes. En concevant un projet sur les problèmes réels et actuels des parties impliquées, les concepteurs essayent d'éviter d'imposer leur préconceptions au sujet des objectifs souhaitables pour le projet.

Dresser l'arborescence des problèmes

Comprendre comment les problèmes interagissent

Dans cette partie du processus de planification, toutes les inter-relations des problèmes sont analysées. En d'autres termes, vous devez trouver une relation de cause à effet entre les problèmes.

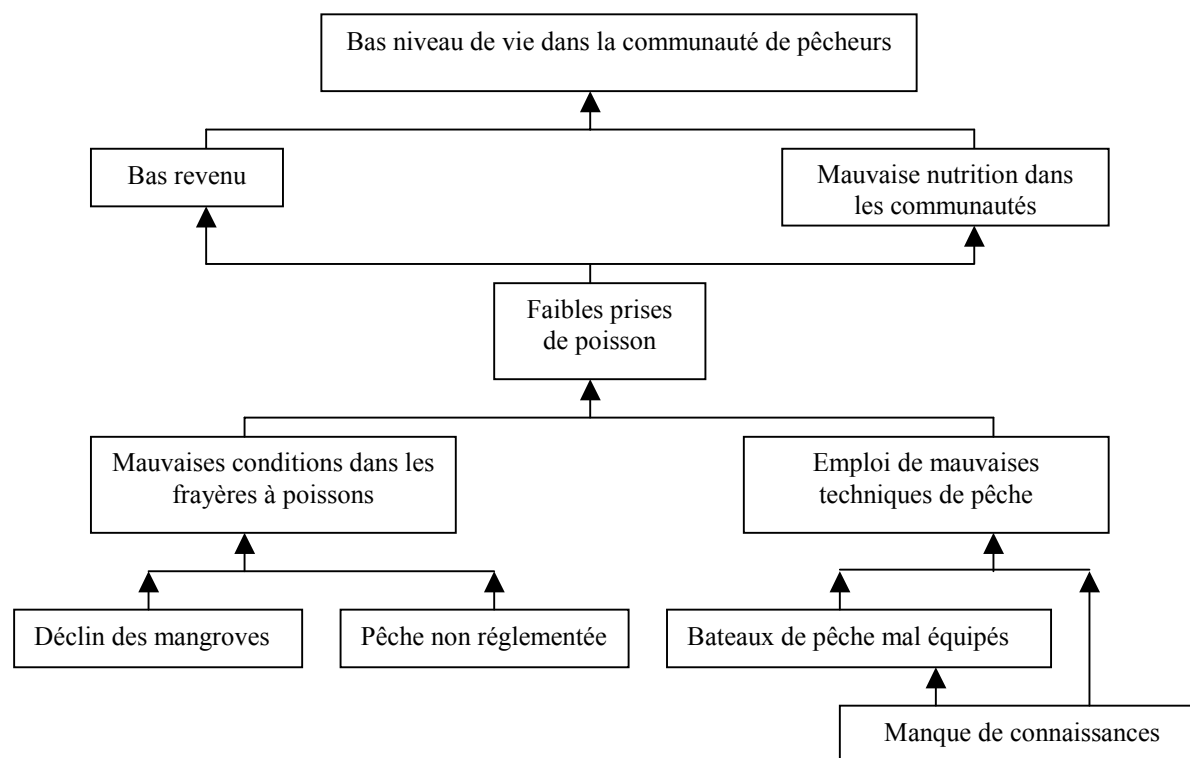
Un 'problème de départ' comportant beaucoup de causes et d'effets est choisi (par exemple, de faibles prises de pêche). Les causes directes de ce problème sont alors indiquées sur le tableau juste en dessous, et les effets juste au-dessus du problème.

Les causes et effets additionnels sont alors déterminés jusqu'à ce qu'une hiérarchie ou une 'arborescence' des problèmes ait été développée.

L'arborescence des problèmes montre la façon dont tous les problèmes sont reliés. Chaque ligne de l'arborescence indique une relation de cause à effet entre deux problèmes liés par cette ligne.

Pour suivre cette procédure, commencez par étudier ce chapitre du guide en entier, et consultez les exemples. Bien que la procédure complète puisse paraître complexe au premier abord, chaque étape est assez simple quand on n'en aborde qu'une à la fois.

Pour un exemple simple d'arborescence de problèmes, voir l'illustration ci-dessous.



Source : d'après un travail de groupe pendant le Cours de formation en développement des moyens par SEACAM pour les ONG du Kenya et de la Tanzanie, Tanga, Tanzanie, 27 septembre au 3 octobre 1998.

Lors de la construction de l'arborescence, il peut paraître plus logique de commencer par les problèmes en bas de hiérarchie. Cependant, l'expérience montre qu'il est plus efficace de commencer au centre de l'arborescence. Un problème placé au milieu de l'arborescence aura de nombreuses causes (2, 3 ou plus) et de nombreux effets (2 ou plus).

Procédures d'identification d'un 'problème de départ' et de ses causes directes

1. Choisissez un problème tiré de la liste issue de la séance de remue-méninges. N'importe quel problème qui a de nombreuses causes et de nombreux effets est acceptable. Placez-le au centre de la feuille de papier. Ce problème est maintenant votre 'problème de départ' (par exemple, de faibles prises de poisson).
2. Recherchez, dans la liste du remue-méninges, un problème qui est une **cause directe** du problème de départ. Placez-le en-dessous du problème de départ (par exemple, frayères en mauvais état).

3. Recherchez un autre problème qui est une cause directe du problème de départ. Placez-le à côté de la première cause directe. Répétez cette étape jusqu'à ce que vous ne trouviez plus de causes directes dans la liste du remue-ménages (par exemple, emploi de mauvaises techniques de pêche).
4. Vérifiez si chacune des causes directes entraîne **indépendamment** le problème de départ.

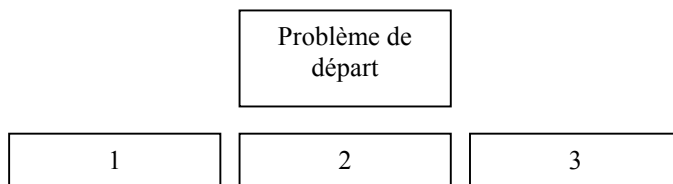
Pour cela :

- Vérifiez que la deuxième cause directe n'entraîne pas la première cause directe.
- Vérifiez que la troisième cause directe n'entraîne pas la deuxième cause directe.
- Répétez cette procédure jusqu'à ce que toutes les causes directes aient été vérifiées.

Si vous utilisez des fiches, vous pouvez faire la vérification de l'étape 4 en même temps que vous choisissez le problème dans l'étape 3. Quand vous prenez une nouvelle fiche représentant une cause directe, maintenez la sous la première cause directe et vérifiez la relation, ensuite faites de même avec la relation de la deuxième cause, et ainsi de suite. Si la nouvelle fiche ne mène pas à une fiche existante, placez la à côté des autres fiches de cause directe ; sinon placez-la en-dessous de la fiche-cause qu'elle entraîne. Répétez ce procédé jusqu'à ce que vous ayez fini.

Note : un problème peut causer plus d'un autre problème. Il peut ainsi entraîner **à la fois** un 'problème de départ' **et** un problème qui est une cause directe du problème de départ (c'est-à-dire dans l'arborescence indiquée ci-dessus, 'Le manque de connaissance' entraîne à la fois 'de mauvaises techniques de pêche' et 'des bateaux de pêche mal équipés').

Le problème de départ et ses causes directes

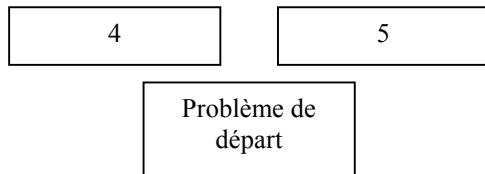


Procédure d'identification des effets directs du problème de départ

1. Recherchez un problème dans la liste remue-ménages qui soit un résultat direct du problème de départ. Placez-le au-dessus du problème de départ (par exemple, faible revenu).
2. Recherchez un autre problème qui soit un résultat direct du problème de départ, et placez-le à côté du premier effet direct (par exemple, nutrition dans les communautés).
3. Répétez cette étape jusqu'à ce que vous ne trouviez plus d'effets directs dans la liste remue-ménages.
4. Vérifiez que ces effets directs sont **indépendants** les uns des autres. Si un effet direct est le produit du problème de départ par l'intermédiaire d'un des effets directs existants, placez-le au-dessus de l'effet direct.

Si vous ne pouvez pas trouver au moins 3 causes directes et 2 effets directs, vous devez choisir un autre problème de départ.

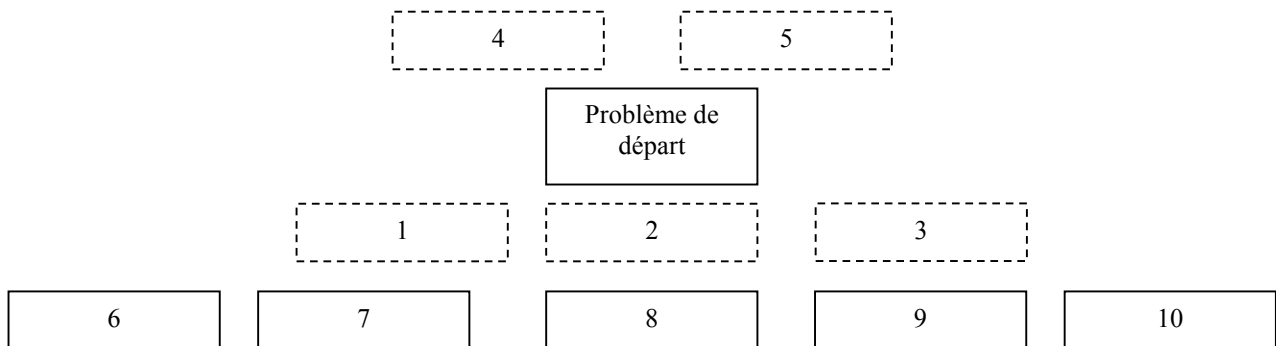
Problème de départ et effets directs



Quand vous avez trouvé toutes les causes et les effets directs du problème de départ vous pouvez recommencer avec les causes.

- A. Intéressez-vous à la 'cause directe' la plus à gauche. Identifiez les causes de ce problème. Vérifiez qu'elles sont indépendantes (comme énoncé au point 4).
- B. Continuez l'étape A jusqu'à ce que toutes les causes directes aient été couvertes. Ensuite continuez à rechercher les causes des causes dans la liste remue-méninges de problèmes.

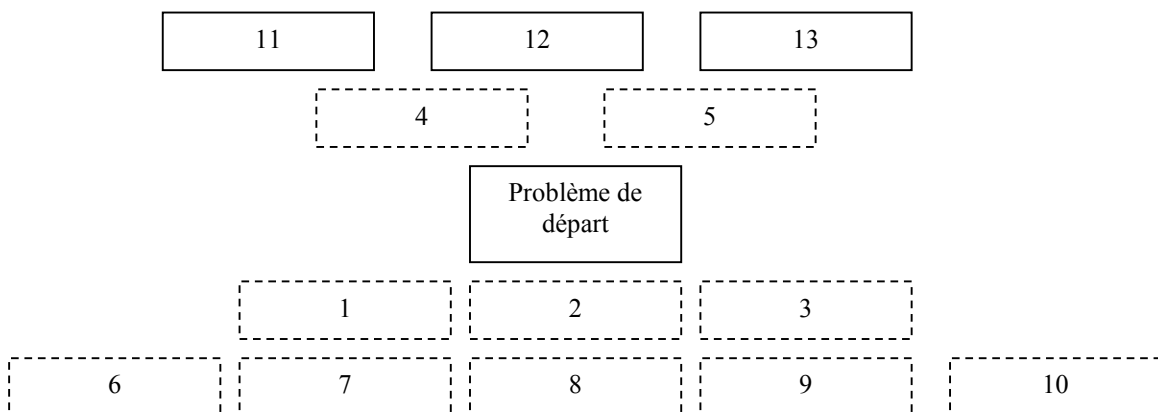
Causes de causes directes (6, 7, 8, 9 et 10)



Quand vous ne trouvez plus de causes, attachez-vous à traiter les effets.

- C. Intéressez-vous à 'l'effet direct' le plus à gauche : identifiez les effets de ce problème (par exemple, un bas niveau de vie des communautés de pêcheurs). Vérifiez qu'ils sont indépendants (comme énoncé au point 4).
- D. Continuez l'étape C jusqu'à ce que tous les effets directs aient été couverts. Ensuite continuez à chercher des effets d'effets à partir de la liste remue-méninges.

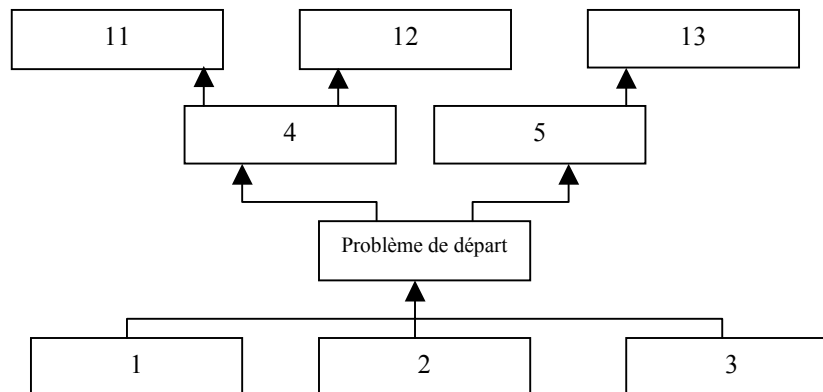
Effets d'effets directs (11, 12 et 13)



Recommandations

Au début, quand vous avez beaucoup de problèmes, servez-vous de l'arborescence et cherchez les problèmes pertinents dans la liste. Plus tard, quand il reste peu de problèmes dans la liste, il peut être plus pratique de traiter à part chaque problème dans la liste et ensuite de chercher sa place dans l'arborescence.

Quand tous les problèmes de la liste remue-ménages ont été placés dans l'arborescence, vérifiez la validité du schéma et reliez tous les éléments par des flèches indiquant les relations de cause à effet afin de produire l'arborescence des problèmes.

Arborescence du problème

Vous devriez être capable de justifier chaque flèche relationnelle en expliquant **comment** le problème entraîne le problème au-dessus de lui.

Recommandations

Vérifiez la validité de la logique en répétant à chaque fois 'le problème **A** entraîne le problème **B**' avant de dessiner la flèche.
N'utilisez que des flèches horizontales et verticales afin que le schéma soit facile à lire.

Afin de vérifier la validité de l'arborescence, vous pouvez utiliser les critères suivants :

- S'il manque de l'information : est-ce que les vides dans l'information sont indiqués ?
- Est-ce que toutes les relations de cause à effet sont établies ?
- Est-ce que le niveau directement en-dessous d'un problème est toujours la cause directe immédiate du problème ? (Aucune étape intermédiaire ne doit être négligée).
- Est-ce que le niveau au-dessus d'un problème est bien l'effet du problème (et non pas un résumé ou un en-tête) ?
- Est-ce que des voies alternatives de cause à effet ont été analysées ?
- Est-ce que seules les voies de cause à effet qui sont pertinentes pour le problème ont été analysées en détail ?
- Est-ce que le niveau d'abstraction ou de détail dans l'analyse de problème paraît approprié ?

Faites tout changement ou ajustement qui soit nécessaire à l'établissement de l'arborescence.

Recommandations

Durant tout le processus, il est permis d'ajouter des problèmes ou d'en changer. Parfois, vous verrez que les discussions que vous évitiez au début du processus réapparaissent plus tard, simplement parce qu'un manque de discussion approfondie du problème/de la situation et de consensus entraînent plus tard des désaccords. Mais pas de problème ! La séance entière est un processus. Vous ne pouvez jamais dire que c'est parfait. Et vous ne pouvez jamais dire que c'est totalement correct. Le résultat dépendra toujours des participants et de leur aptitude à analyser la situation, et du talent du facilitateur.

Construire l'arborescence d'objectifs

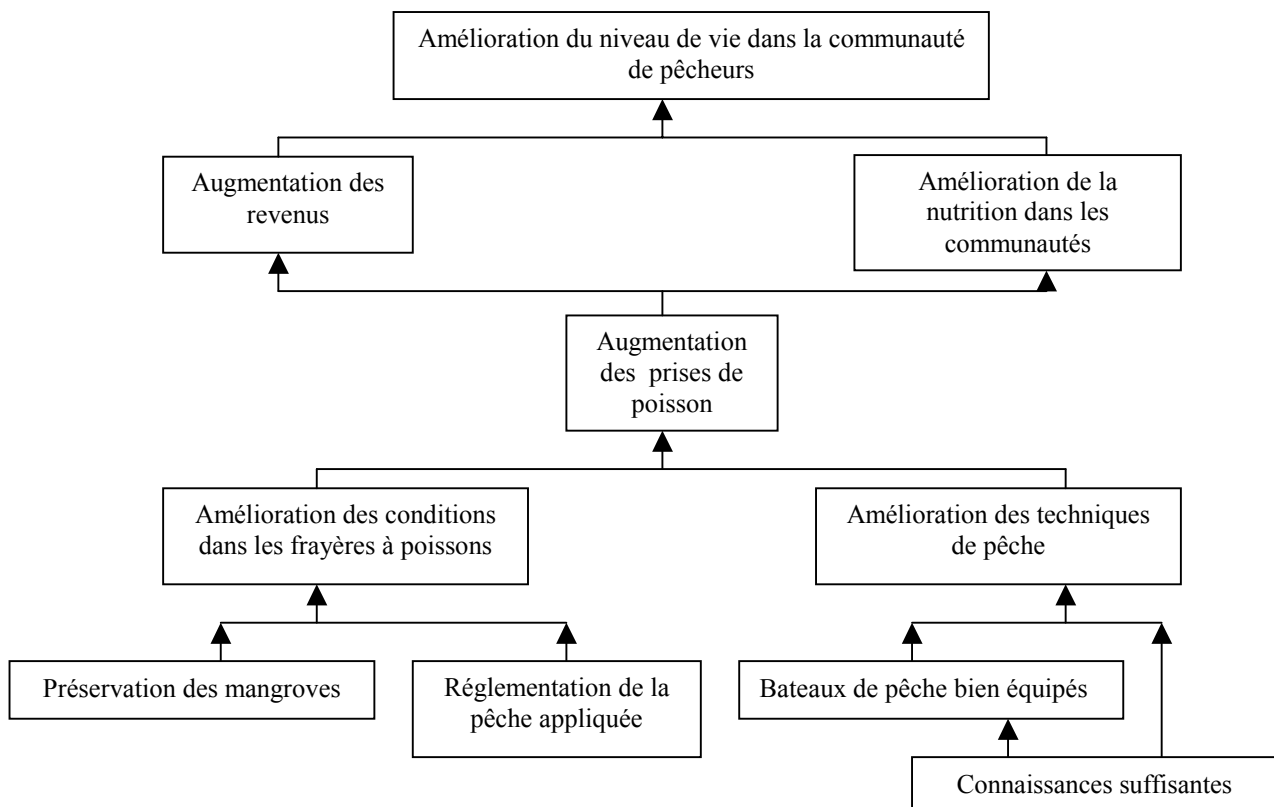
Décrivez la situation à laquelle vous voulez aboutir

L'arborescence d'objectifs indique tous les objectifs indispensables pour résoudre tous les problèmes identifiés dans l'entité. Bien que ces objectifs n'aient pas tous à faire partie du projet, il est essentiel pour les étapes suivantes du processus qu'une arborescence d'objectifs complète soit produite à ce stade. Le processus lui-même est plutôt simple.

Pour construire l'arborescence d'objectifs, servez-vous de l'arborescence des problèmes et reformulez chaque problème en un objectif. Un objectif se définit comme un état futur positif atteint. Bien que le processus soit assez simple, certaines difficultés demeurent :

- Tous les problèmes ne peuvent pas être reformulés en objectifs. Par exemple, le problème 'la pluie est insuffisante' ne peut être reformulé en objectif 'la pluie est suffisante' puisqu'il n'est pas réaliste de pouvoir l'accomplir.
- **Pour des raisons d'éthique**, tous les objectifs **ne peuvent pas être réalisés** et ne peuvent pas non plus être reformulés.
- Quand une relation de cause à effet est reformulée dans une chaîne de moyens en vue d'une fin (objectif), il se peut qu'elle n'ait plus de sens, et des objectifs supplémentaires doivent être introduits afin de rendre la relation logique.

Un exemple simple d'une arborescence d'objectifs est illustrée ci-dessous.



Source : d'après un travail de groupe pendant le Cours de formation en développement des moyens par SEACAM pour les ONG du Kenya et de la Tanzanie, Tanga, Tanzanie, du 27 septembre au 3 octobre 1998.

La procédure à suivre est la suivante :

1. Prenez le premier problème et reformulez-le en objectif. Restez aussi près que possible de la formule choisie sur la fiche problème.
2. Vérifiez que l'objectif est réaliste et éthique. Rappelez-vous que le projet ne doit pas forcément réaliser tous les objectifs. La question est de savoir si **quelqu'un** peut réellement l'accomplir.
3. Répétez les étapes 1 et 2 jusqu'à ce que tous les problèmes soient reformulés. Tout problème qui ne peut pas être reformulé en objectif doit être laissé en tant que problème.
4. En vous basant sur l'arborescence de problèmes, construisez une **arborescence d'objectifs** qui indique les 'moyens d'arriver à des fins'.
5. Quand c'est terminé, vérifiez encore la validité de la logique et ensuite tracez les flèches. Les flèches peuvent ne pas être exactement les mêmes que dans l'arborescence de problèmes.

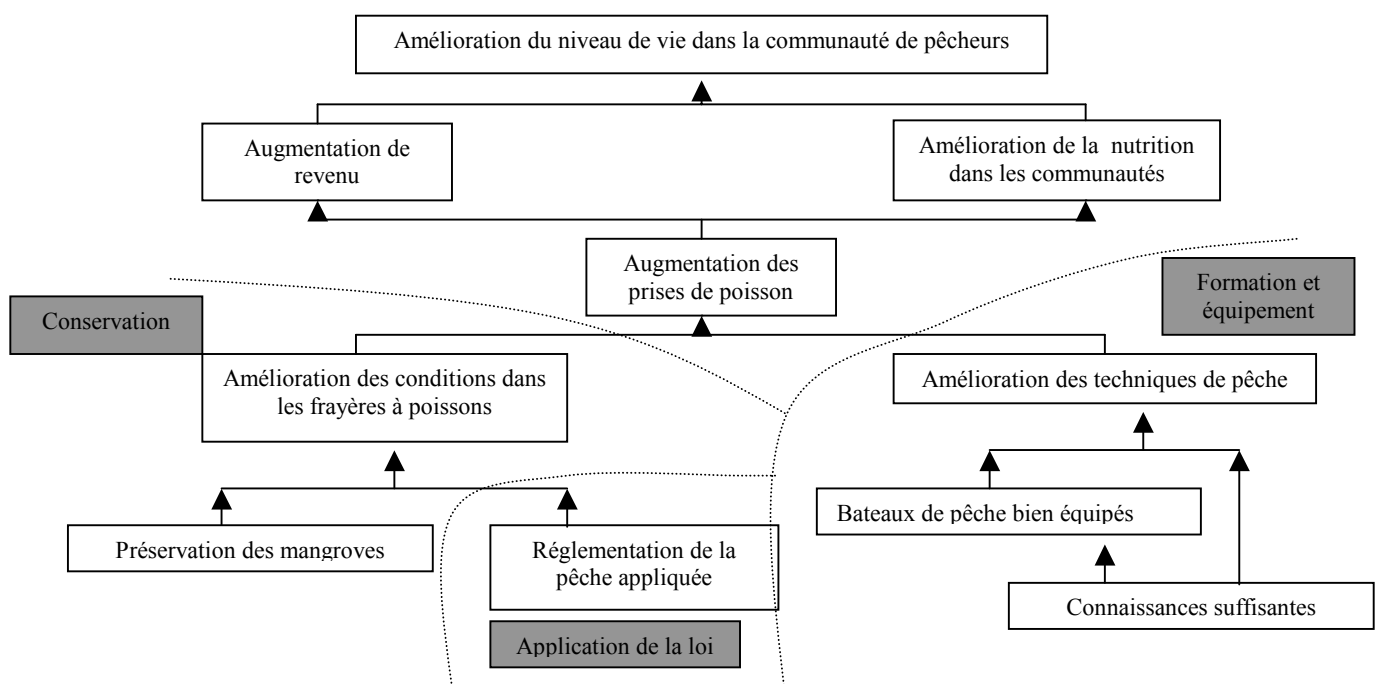
Regrouper

L'arborescence d'objectifs sera probablement très détaillée et il peut être ainsi très difficile d'avoir une vue d'ensemble. Pour vous aider à la simplifier, vous pouvez regrouper certains objectifs par secteur, activité, expertise, etc.

Le regroupement se fait en traçant des lignes, qui incluent/excluent des objectifs particuliers dans un groupe, sur la base de la similitude de leur activité future possible, ou de l'expertise requise. Ceci offre un meilleur aperçu de la nature des activités.

Comment le faire :

1. Intéressez-vous aux objectifs à la base de l'arborescence. Au moment de les inclure dans un groupe demandez-vous : 'Est-ce que le même secteur, la même activité ou expertise est impliqué dans la réalisation de cet objectif ?'
2. Lorsqu'aucun autre objectif ne peut être ajouté au groupe, tracez une ligne en pointillé afin de séparer ce groupe des autres.
3. Donnez un court titre au groupe (par exemple, conservation, mise en application de la loi).
4. Répétez les étapes 1-3 jusqu'à ce que tous les objectifs soient traités.



Source : d'après un travail de groupe pendant le Cours de formation en développement des moyens par SEACAM pour les ONG du Kenya et de la Tanzanie, Tanga, Tanzanie, du 27 septembre au 3 octobre 1998.

Recommandations

Quand vous faites des regroupements, travaillez sur les objectifs qui sont liés au même objectif plus haut dans la hiérarchie : d'abord latéralement (objectifs au même niveau) et ensuite vers le haut.

Vous ne devez pas passer trop de temps à tracer les lignes. Si vous allez trop en détail, cela devient de plus en plus difficile à comprendre. Essayez de conserver un nombre de regroupements le plus faible possible.

Au sommet de l'arborescence, il peut être impossible de regrouper et de nommer tous les objectifs, car ils sont souvent les effets d'activités ou d'interventions, plutôt que des activités elles-mêmes.

Le processus de regroupement se place à la fin de la première partie de la séance de planification, pendant l'analyse de situation. Le regroupement est fait pour offrir un simple aperçu des nombreux objectifs en termes de similitude de secteur, activité et expertise.

2. Choisir la stratégie du projet

Il est très rare de pouvoir changer tout ce que vous voudriez. Donc vous devez :

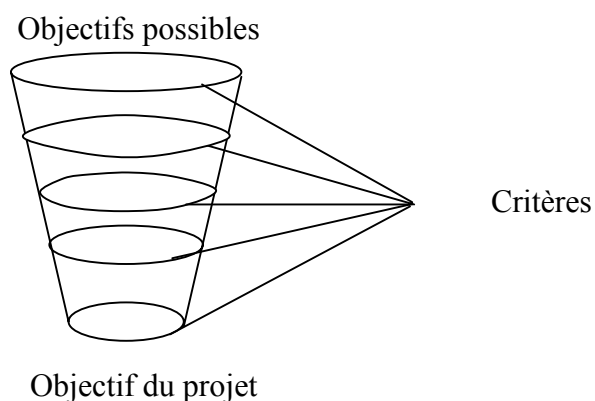
- Choisir ce que vous voulez changer.
- Choisir l'objectif et le cadre du projet.

Filtre de pertinence (Scoping)

Le filtre de pertinence est la méthode à appliquer quand vous voulez exclure certains objectifs ou groupes de votre arborescence d'objectifs. Ce choix de stratégie de projet peut être très complexe, mais l'outil de filtrage peut vous y aider. Le processus est compliqué, à la fois parce que vous devez choisir entre différentes stratégies, et parce que vous faites partie d'un groupe qui va devoir faire un choix commun.

Le concept du filtre de pertinence

Imaginez un entonnoir à travers lequel les objectifs doivent passer. Seuls les objectifs que vous choisissez d'inclure dans le projet passeront. Vous devez exclure les objectifs qui ne sont pas réalisables, et donner la priorité aux objectifs que vous êtes certain de vouloir inclure.



Réalisation :

Concevez une matrice de décision dans laquelle :

- Les rangées sont des **regroupements**.
- Les colonnes sont les **critères** que vous pensez pertinents pour le choix des objectifs (entre six et dix).

Comment le faire :

1. Etudiez tous les regroupements dans l'arborescence d'objectifs et décidez s'il y a des regroupements d'objectifs qui **de toute évidence** ne seront pas pris en compte dans le projet. Marquez-les. Notez la raison de leur exclusion.
2. Ecrivez le titre des regroupements qui restent dans la colonne de gauche de la matrice.
3. Réfléchissez à une liste de critères pour classer par ordre de priorité les regroupements qui restent. Choisissez le **critère** auquel le groupe donne le plus d'importance dans la situation courante. Si nécessaire, vous pouvez regrouper les critères jusqu'à ce qu'il y en ait six à dix. Le tableau ci-dessous peut vous donner des idées des critères que vous pourriez choisir.

Critères possibles

- Est acceptable pour les groupes cibles
- Contribue aux autres regroupements
- Peut probablement se réaliser
- Est urgent/n'est pas urgent
- Satisfait la politique du donateur
- Satisfait la politique du pays hôte
- A des effets secondaires qui sont positifs
- A des effets secondaires qui sont négatifs
- Les fonds nécessaires sont disponibles
- Des institutions sont disponibles pour le mettre en œuvre
- L'expertise dont on a besoin est disponible
- Peut être fait à l'horizon disponible
- Histoire antérieure

Quand vous avez choisi les critères vous devez les mettre dans une matrice. Gardez à l'esprit qu'avoir trop de critères augmentera la complexité et qu'en avoir trop peu ne reflétera probablement pas la situation réelle et rendra les choix irréalistes.

4. Traitez chaque critère à tour de rôle : classez les regroupements de 1 à n, n étant le nombre total de regroupements (vous classerez 7 regroupements de 1 à 7). La plus forte priorité est représentée par 1, la plus faible par 7. Inscrivez le nombre dans la matrice.
5. Considérez la matrice remplie :
 - Il y a-t-il un noyau évident au projet (nombres faibles) ?
 - Il y a-t-il des regroupements à bas classement qui pourraient ne pas être inclus (nombres élevés) ?
6. Décidez quels regroupements formeront le noyau du projet.
7. Rédigez une explication de la décision d'exclure certains regroupements du projet et des raisons d'attribution de haute priorité (c'est-à-dire par rapport aux critères) à un ou plusieurs regroupements. Ceci forme l'explication de l'approche stratégique du projet.

Exemple :

Priorité la plus haute: 1

Priorité la plus faible : 7

Regroupements	Satisfait la politique du donateur	Engagement de la communauté	Expertise disponible	Effets secondaires positifs	Total
Formation	2	3	1	2	8
Application de la loi	5	1	2	4	14
Conservation	1	5	3	3	12
xxx	3	4	5	2	15
yyy	4	6	3	6	19
zzz	6	2	6	5	19

La formation ou la conservation seront probablement le noyau du projet, alors que yyy et zzz seront probablement exclus du projet.

Vous pouvez travailler davantage le filtre de pertinence afin de vous assurer que vous avez choisi la stratégie de projet correcte. La méthode suivante indiquera au groupe le niveau de soutien qu'il accorde aux différents regroupements/objectifs.

Faites une nouvelle matrice avec les regroupements positionnés dans la colonne de gauche

Regroupements	Contributions des membres
Formation	
Application de la loi	
Conservation	
xxx	
yyy	
zzz	

Maintenant, donnez à chaque membre du groupe des petites fiches, de préférence 2-3 fiches en moins que le nombre de regroupements. Demandez-leur d'écrire à quoi ils contribueront dans les regroupements, par exemple à la main d'œuvre, au financement ou à l'équipement.

Demandez aux participants de placer leurs fiches dans la même rangée que le regroupement concerné. Vous devriez maintenant avoir une idée du réalisme de votre stratégie de projet en fonction des ressources locales disponibles.

Le filtre de pertinence se positionne au début de la deuxième partie de la séance de planification. Il permet de se focaliser sur le choix d'un but pour le projet (l'objectif du projet) en rendant explicites les priorités pour la mise en œuvre du projet.

3. Conception du projet

Une fois que vous avez choisi la stratégie vous devez concevoir le projet plus en détail. Cela implique de :

- Définir plus en détail **l'objectif**.
- Définir **les résultats** nécessaires afin d'atteindre l'objectif.
- Décider ce dont vous avez besoin afin d'obtenir les résultats, par exemple 'quelles **activités** devons-nous réellement entreprendre ?'
- Considérer ce qui pourrait mal se passer (hypothèses).
- Définir quand 'le projet est un succès' (critères et indicateurs).

Un outil nommé matrice de cadre logique (ou matrice de planification de projet) est utilisée à cette fin. Elle permet de transformer une stratégie de projet en une matrice de projet.

La Matrice de Cadre Logique

La matrice de cadre logique est une feuille de travail qui résume le schéma de conception du projet, qui autrement serait trop complexe. La matrice ne couvre que les éléments essentiels. Ces éléments-clés doivent être détaillés dans la description de projet.

Dans la matrice, le projet sera décrit par les éléments-clés qui définissent son contexte (objectifs, résultats, activités, données de départ, facteurs extérieurs, et critères de mesure du succès). Au premier abord, la matrice peut paraître un peu confuse et difficile à comprendre. Cependant, si vous suivez les procédures étape par étape, vous devriez finir par y arriver. Vous la trouverez très utile dans le cas où vous aurez besoin d'un aperçu du projet et lorsque vous aurez besoin de savoir où vous en êtes dans le processus de sa conception.

Avant de suivre les différentes étapes de la matrice, jetez-y un coup d'œil en guise de courte introduction à son contenu. Si vous ne la comprenez pas, continuez tout de même. Vous pourrez revenir à cette partie plus tard.

La matrice ressemble à ceci :

Objectif d'ensemble	Descripteurs		
Objectif du projet	Descripteurs	Sources de vérification	Hypothèses de travail
Résultats du projet	Descripteurs	Sources de vérification	Hypothèses de travail
Activités	Apports extérieurs	Sources de vérification	Hypothèses de travail
			Conditions préalables

La première colonne

L'objectif d'ensemble :

L'objectif auquel le projet va contribuer. Ce peut être un objectif fixé par le pays, un bailleur de fonds, une ONG, etc.

L'objectif du projet :

L'objectif qui sera réalisé à la fin du projet.

Les résultats du projet :

Les objectifs que le projet atteindra. La plupart des projets génèrent plus d'un résultat.

Les activités :

Ce qui sera fait pour atteindre ces résultats – à détailler pour chacun d'eux.

La deuxième colonne

Les descripteurs :

Decrivent les objectifs en termes de qualité, quantité, durée, et localisation possible.

Apport extérieurs :

Les moyens et ressources dont on a besoin pour entreprendre les activités.

La troisième colonne

Sources de vérification :

Sources fournissant les preuves de la pertinence des descripteurs (voir Chapitre 3, 'Suivi et évaluation').

La quatrième colonne

Hypothèses de travail :

Les **conditions** qui doivent être remplies pour que le projet soit réussi, mais qui sont réalisées en dehors de l'action des partenaires du projet. Elles sont **extérieures à la zone d'influence du projet**. On les nomme hypothèses parce qu'on suppose que ces conditions spécifiques seront remplies.

Conditions préalables :

Les conditions qui doivent être remplies pour que les activités puissent être engagées.

Maintenant vous pouvez transformer la matrice comme ci-dessous :

	Description	Descripteurs et apports extérieurs	Moyens/sources de vérification	Hypothèses de travail et préconditions
Objectif d'ensemble	L'objectif auquel le projet contribuera. L'objectif peut être fixé par le pays, un bailleur de fonds, une ONG, etc.			
Objectif du projet	L'objectif qui sera atteint à la fin du projet.	Description de l'objectif du projet en termes de qualité, quantité, durée, et localisation possible.	La source dans laquelle les données seront trouvées pour vérifier si les indicateurs ont été réalisés. Ceci s'obtient généralement de rapports et autres documents.	Toutes les conditions qui doivent être remplies pour que l'objectif de projet contribue à l'objectif d'ensemble, mais qui doivent être réalisées par d'autres parties que les partenaires du projet. Celles-ci sont hors de l'influence du projet.
Résultats	Les objectifs qui seront atteints pendant la durée du projet. Il y en aura presque toujours plus d'un.	Description des résultats du projet en termes de qualité, quantité, durée, et localisation possible.	La source dans laquelle les données seront trouvées pour vérifier si les indicateurs ont été réalisés. Ceci s'obtient généralement de rapports et autres documents.	Toutes les conditions qui doivent être remplies pour que l'objectif de projet soit réalisé, mais qui doivent être réalisées par d'autres parties que les partenaires du projet. Celles-ci sont hors de l'influence du projet.
Activités	Ce qui sera fait pour atteindre les résultats – à détailler pour chacun d'eux.	Moyens ou ressources nécessaires pour entreprendre les activités		Toutes les conditions qui doivent être remplies pour que les activités du projet réalisent les résultats du projet, mais qui doivent être réalisées par d'autres parties que les partenaires du projet. Celles-ci sont hors de l'influence du projet.
				Les conditions qui doivent être remplies pour que les activités soient mises en œuvre.

La matrice peut aider à comprendre plusieurs concepts, ou la logique interne de la méthode de planification comme décrite ci-dessous :

Ce qui est du domaine du projet et ce qui en est en dehors

Objectif de développement	Environnement du projet
Le projet	

La logique d'intervention

La logique d'intervention est un terme d'usage courant dans les méthodes de planification. Le terme décrit la logique de ce que vous faites – c'est-à-dire vos interventions planifiées. La logique dit qu'en faisant ceci – conduire telles activités – vous atteignez tels résultats, et qu'à la fin vous réaliserez l'objectif du projet.

La logique zigzag

Ce type de logique décrit l'interaction entre le projet et les facteurs extérieurs (hypothèses et conditions préalables).

Objectif d'ensemble				
Objectif du projet				Hypothèses de travail
Résultats				Hypothèses de travail
Activités				Hypothèses de travail
				Conditions préalables

Avant d'entreprendre les **activités**, certaines **conditions préalables** doivent être remplies. Les parties en dehors du projet rempliront ces conditions préalables.

Si les **activités** se déroulent avec succès au cours du projet, et si les parties extérieures au projet assurent que certaines **hypothèses** importantes sont confirmées, alors le résultat sera réalisé.

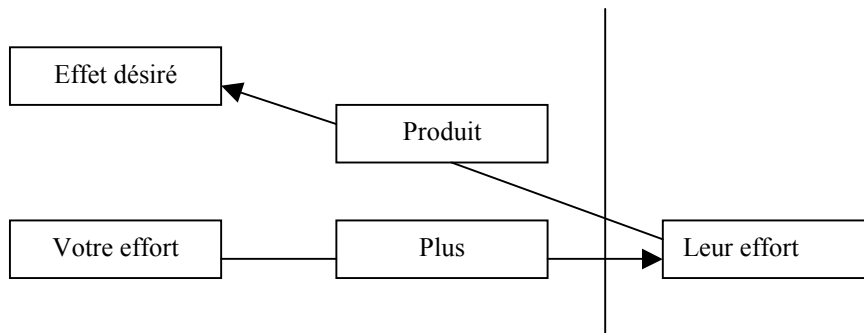
Si le projet atteint les **résultats**, et si les autres parties extérieures au projet assurent que certaines **hypothèses** importantes sont confirmées, alors **l'objectif du projet** sera atteint.

Si le but du projet est atteint à la fin de la durée du projet, et que des **hypothèses** importantes sont confirmées, alors l'ensemble des objectifs sera atteint.

Activités + Hypothèses = Résultats

Résultats + Hypothèses = Objectif du projet

Objectif du projet + Hypothèses = Objectif d'ensemble



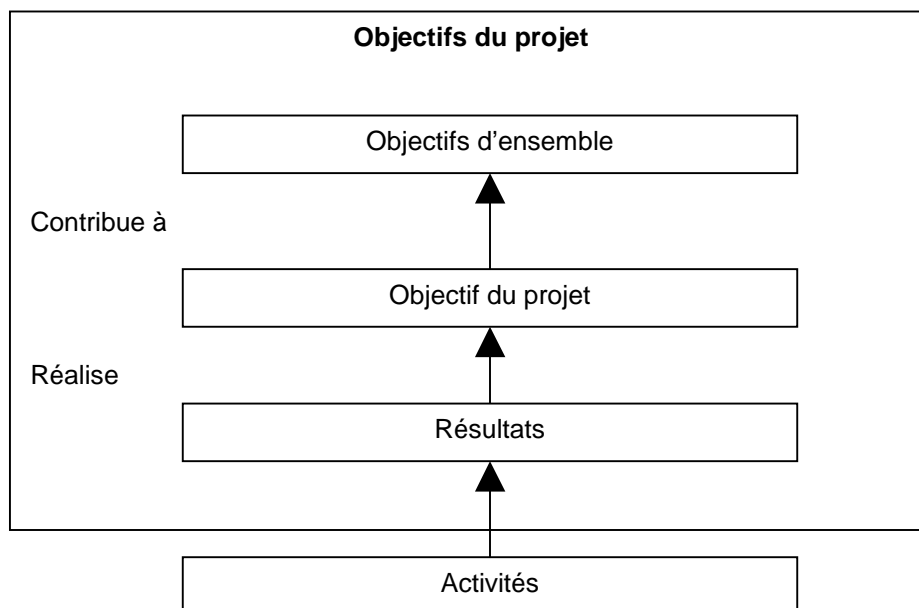
Formuler les objectifs du projet

- Définissez l'objectif avec plus de détails.
- Définissez quels résultats sont nécessaires pour atteindre l'objectif.

Parmi tous les objectifs possibles (dans l'arborescence d'objectifs), le concepteur du projet choisit un objectif qui sera l'objectif du projet. L'approche est conçue de façon à 'livrer' cet objectif à la fin du projet. Le projet 'contribue' aussi aux autres objectifs (les objectifs d'ensemble). Pendant son déroulement, le projet produira aussi des résultats spécifiques. Dans cette partie du processus de planification, ces objectifs à différents niveaux sont choisis.

Recommandations

Il n'est pas facile de penser en termes d'objectifs. On a tendance à penser aux activités qu'on mènera. Essayez plutôt de dire 'que voulons-nous réaliser par nos activités ?' ; 'pourquoi voulons-nous le faire ?' au lieu de 'que voulons-nous faire ?'.



Déterminer l'objectif du projet

L'objectif du projet est un objectif conçu de telle sorte qu'il soit atteint à l'issue du projet. L'objectif du projet est choisi dans l'arborescence d'objectifs en se basant sur la perception que l'on a de la situation et à l'aide de l'information rassemblée lors des processus de **regroupement** et de **filtre de pertinence**. L'**objectif de projet** est l'objectif **au plus haut niveau** dans l'arborescence auquel mènent les regroupements sélectionnés dans le processus de **filtrage**.

Comment choisir l'objectif du projet :

1. Consultez la liste des regroupements que vous avez choisis d'inclure dans le projet pendant la procédure de filtrage de pertinence. Suivez vers le haut les flèches 'moyens – fin' dans l'arborescence d'objectifs afin de trouver l'objectif auquel tous les regroupements sélectionnés mènent (directement ou indirectement). L'objectif trouvé forme la base de l'objectif du projet.
2. Prenez l'objectif et vérifiez qu'il est bien formulé dans le sens de l'objectif du projet. Si nécessaire, reformulez l'objectif de projet.
 - Un objectif bien énoncé dans le sens du projet inclura dans sa formulation tous les aspects de l'objectif proposé.
 - L'objectif de projet doit être exprimé en termes reflétant l'**utilisation** par les bénéficiaires des services fournis par le projet. Il doit exprimer l'impact du projet sur les bénéficiaires. Par exemple : **non pas** 'De nouvelles hôtelleries ouvertes' **mais** 'Un accroissement de l'éco-tourisme'.
 - Si les regroupements sélectionnés ne mènent pas à un seul objectif, essayez de reformuler les multiples objectifs auxquels ils mènent, en un objectif de projet **unique**. Ceci permet au projet de rester bien orienté pendant les phases de conception et de mise en œuvre. Exceptionnellement, vous pouvez sélectionner deux objectifs de projet. Mais avoir plus d'un objectif rendra la prise de décision plus difficile, à la fois pendant la phase de planification et pendant la phase de mise en œuvre.
3. Inscrivez l'objectif du projet dans la première colonne de la matrice de planification de projet.

Déterminer les objectifs d'ensemble

Les objectifs d'ensemble sont les objectifs hors de la responsabilité et du contrôle du projet, mais auxquels le projet **contribuera**. Ils sont choisis dans l'arborescence d'objectifs.

1. Dans l'arborescence, à partir de l'objectif qui a été choisi comme objectif du projet, suivez les flèches vers le haut. Choisissez un ou plusieurs objectifs comme objectifs d'ensemble. Plus la contribution directe du projet est éloignée, dans l'arborescence, de cet objectif de projet particulier, moins le projet contribuera de manière directe à son développement.
2. Inscrivez les objectifs d'ensemble dans la matrice de planification de projet.

Déterminer les résultats du projet

Définissez les résultats dont vous avez besoin afin d'atteindre l'objectif du projet.

Cette partie du processus est encore une partie où vous devez considérer et reconsidérer vos décisions. Aussi, est-il conseillé que vous ayez encore recours à des fiches. L'utilisation des

Comment identifier les résultats à obtenir :

Les résultats sont choisis – tout d’abord – dans l’arborescence d’objectifs.

1. Vous devez commencer à partir de l’objectif, ou du regroupement que vous avez choisi comme objectif de projet.
2. A partir de l’objectif de projet suivez les flèches vers le bas. Copiez le premier objectif que vous rencontrez sur une fiche rouge. Demandez-vous : ‘Est-ce que cet objectif sera atteint à l’aide du projet ?’

Si **oui**, placez-le sous **les résultats**

Si **non**, placez-le sous ‘**hors-projet**’

Descendez dans l’arborescence d’objectifs et posez-vous la même question jusqu’à ce que vous trouviez un résultat de projet (jusqu’à ce que vous puissiez répondre : « oui, il sera réalisé par le projet »).

3. Repartez de ‘l’objectif de projet’ et répétez la deuxième étape jusqu’à ce que toutes les flèches qui partent vers le bas aient été traitées.

Vous obtiendrez finalement un certain nombre de résultats qui sont internes au projet et un certain nombre de fiches qui sont placées en dehors du projet.

Avant de continuer, vérifiez que tous les résultats sont des objectifs et non des activités. Si ce sont des activités, demandez-vous : ‘Que voulons-nous réaliser avec cette activité ?’ Reformulez la fiche en un objectif au lieu d’une activité.

Parmi tous les objectifs possibles (dans l’arborescence d’objectifs), le concepteur du projet choisit un objectif qui sera l’objectif du projet. L’approche est conçue de façon à ‘conduire’ à cet objectif à la fin du projet. Le projet ‘contribue’ aussi aux autres objectifs (les objectifs d’ensemble). Pendant sa durée, le projet conduira aussi à des résultats spécifiques. Dans cette partie du processus de planification, ces objectifs à différents niveaux sont choisis.

Conditions supplémentaires à considérer pour une conception de projet complète**Considérez ce qui pourrait mal se passer (hypothèses) :**

Vous devez maintenant retourner à la logique zig-zag. A partir de là, obtenez :

Activités + Hypothèses = Résultats

Résultats + Hypothèses = Objectif du projet

Objectif du projet + Hypothèses = Objectif d’ensemble

Ce sont les hypothèses (et les conditions préalables) qu’il vous faut identifier à ce stade du processus de planification. La détermination des hypothèses et des conditions préalables au succès du projet est une part essentielle de l’estimation du risque d’échec d’un plan de projet.

Puisque des hypothèses peuvent être formulées à chaque niveau dans la matrice de cadre logique, il est nécessaire d’identifier les hypothèses possibles pour chaque niveau individuellement. La meilleure manière est d’en discuter avec les participants lors de l’atelier de planification.

Le plan du projet doit inclure tous les facteurs qui jouent un rôle dans la réalisation des objectifs du projet. Afin de s'assurer que le plan est complet, toutes les conditions nécessaires à la réalisation de l'objectif du projet doivent être ajoutées. Celles-ci seront vérifiées plus tard afin de déterminer si elles seront classées comme hypothèses en dehors de l'influence du projet ou incluses dans le plan du projet.

Vous devez commencer avec les hypothèses situées au niveau des résultats, et ensuite traiter celles qui se trouvent au niveau de l'objectif de projet.

Afin de déterminer les facteurs additionnels qui auront un effet sur le succès du projet :

1. Consultez les résultats déjà mentionnés. Demandez-vous : 'si nous réalisons ces résultats, sommes-nous sûrs de réaliser l'objectif du projet ?' ; 'quelles autres conditions doivent être remplies pour s'assurer que l'objectif du projet sera réalisé ?'
2. Ajoutez de nouvelles conditions sur une fiche rouge.
3. Maintenant intéressez-vous à l'objectif du projet. Demandez-vous : 'si nous réalisons cet objectif de projet, quelles conditions doivent être remplies afin de réaliser l'ensemble des objectifs ?'
4. Ajoutez de nouvelles conditions sur une fiche jaune.
5. A mesure que de nouvelles conditions apparaissent, vérifiez qu'elles sont placées au bon niveau (souvent une condition attribuée à un niveau devrait être placée à un niveau plus haut ou plus bas pour que la logique fonctionne). Si nécessaire, réécrivez sur la fiche de couleur appropriée.

Vérifiez de nouveau le lien logique :

- ces résultats + ces conditions (en dehors du projet) aboutiront à l'objectif de projet.
- cet objectif de projet + ces conditions contribueront à l'objectif d'ensemble.

Bien que les activités n'aient pas encore été définies, des conditions peuvent être trouvées à ce niveau mais aussi au niveau des conditions préalables.

6. Vérifiez si les conditions mentionnées sont complètes : tous les différents aspects du projet doivent être couverts.

Analyser les conditions liées aux hypothèses de travail

Les **conditions** doivent être analysées pour déterminer si elles seront placées dans la matrice des hypothèses, si elles seront incluses à l'intérieur du projet lui-même comme objectifs ou activités liés à lui, ou si elles ne doivent pas être incluses du tout.

Les **hypothèses** sont incluses dans le plan de projet de telle sorte qu'elles puissent faire l'objet d'un suivi. Si une hypothèse s'effondre, ceci affectera le projet, puisque seules les hypothèses pertinentes sont incluses. Les activités du projet doivent donc toujours inclure le suivi des hypothèses.

Certaines hypothèses peuvent être tellement importantes que les planificateurs préfèrent les inclure comme activités de projet ou objectifs, afin de placer l'hypothèse sous le contrôle du projet (si possible).

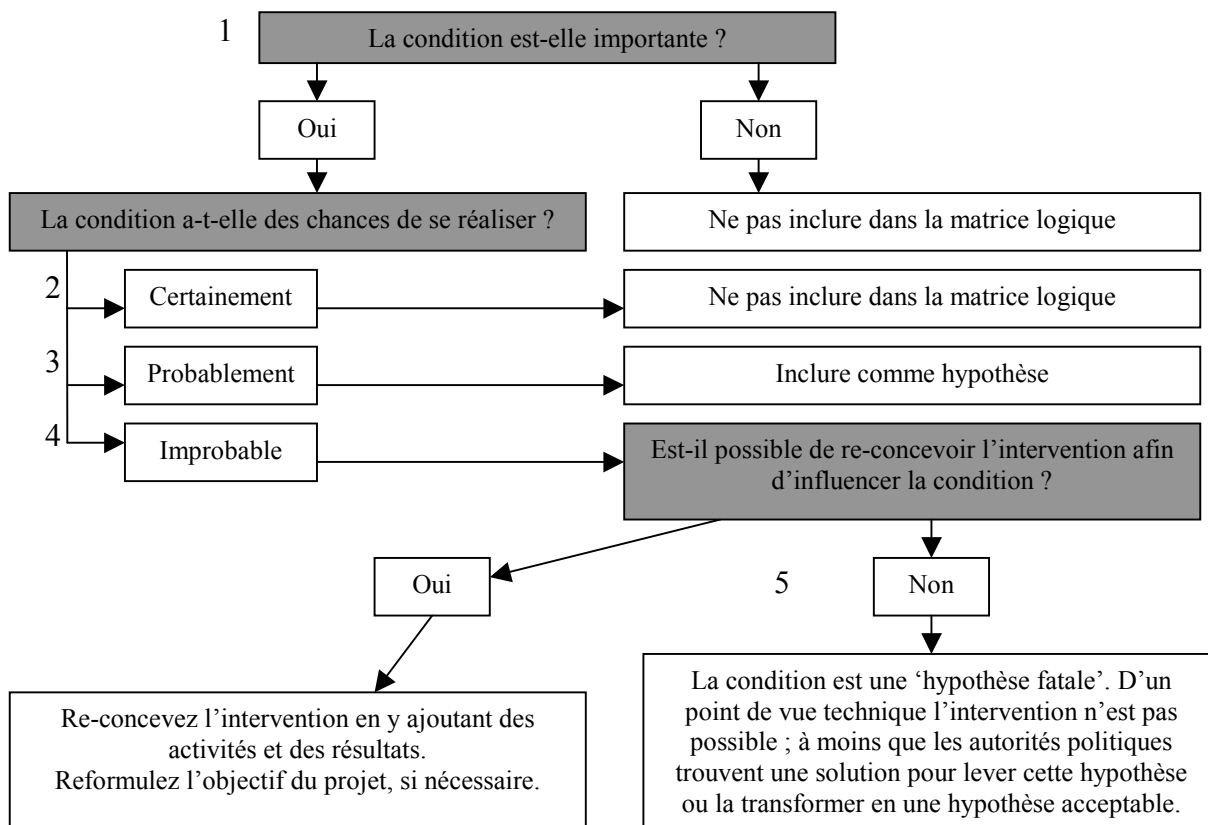
S'il devient évident que certaines conditions doivent être incluses dans le projet (comme résultats, ou même en tant qu'activités), elles peuvent être placées immédiatement dans la matrice à la place appropriée. Les activités du projet doivent donc toujours inclure un suivi d'hypothèse.

Finalement, il peut exister des '**hypothèses fatales**'. Ce sont des hypothèses qui risquent de s'effondrer et qui ne peuvent pas être placées sous le contrôle ou l'influence du projet. Elles présentent un risque sérieux pour l'efficacité et l'impact du projet. Elles peuvent nécessiter une re-focalisation du projet (un changement d'objectif de projet), des actions spécifiques de la part de parties extérieures au projet à un niveau plus élevé (par exemple, interventions politiques), ou une autorisation explicite des décideurs afin de pouvoir continuer le projet.

Si une condition n'a pas d'importance pour le succès du projet, ou s'il est certain que le projet sera réalisé, alors elle ne doit pas être incluse dans la matrice.

Dans les étapes qui suivent, chaque condition est considérée individuellement à l'aide du diagramme ci-dessous. Chaque étape est décrite en détail après le diagramme.

Arborescence de vérification des conditions



1. **La condition est-elle importante ?** Quand vous examiner les conditions possibles, certains facteurs peuvent être mentionnés qui, lorsqu'ils sont révisés, ne sont plus considérés importants pour le succès ou l'échec du projet. Ils peuvent être rejetés.

2. **La condition a-t-elle des chances de se réaliser ?** Certaines conditions sont importantes, mais il est certain qu'elles se produiront. Par exemple, la condition 'le soleil se lèvera demain' est importante, mais il est certain qu'elle se produira. Elle peut être ainsi rejetée.
3. Les conditions qui **peuvent** se réaliser (mais non nécessairement) sont classées comme hypothèses au niveau approprié de la matrice. Les activités de suivi pour cette hypothèse doivent être incluses dans les activités du projet.
4. Si une condition est importante mais sa réalisation **improbable**, elle représente un gros risque pour le projet. Essayez de l'inclure dans la sphère d'influence du projet (placez un nouveau **résultat** ou de nouvelles **activités**, ou redéfinissez **l'objectif du projet**).
5. Dans le cas seulement où vous ne pourriez vraiment pas inventer d'activités ou d'objectifs réalistes qui s'inscrivent dans la portée du projet, vous pouvez classer une hypothèse en 'hypothèse fatale'. En ce faisant, vous indiquez que le succès de la réalisation d'une part des objectifs du projet ne pourra avoir lieu que si des parties extérieures au projet prennent des mesures additionnelles. Le concepteur du projet devra maintenant prendre des actions spéciales (en général il s'agira d'informer les décideurs du risque et de demander leur intervention).

Faites les étapes 1 à 5 pour toutes les conditions.

Placez les fiches des hypothèses dans la quatrième colonne de la matrice au niveau approprié. Si nécessaire, réinscrivez l'hypothèse sur une fiche de la bonne couleur (jaune pour le niveau de l'objectif de projet, rouge pour le niveau des résultats, blanc pour celui des activités et des préconditions).

Recommandations

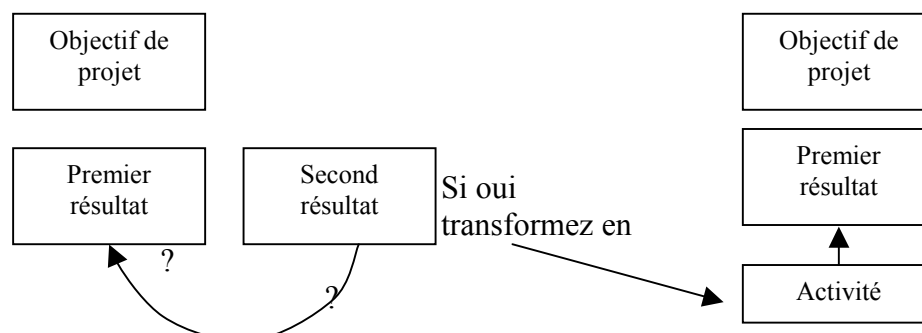
Les 'hypothèses fatales' au niveau de l'objectif de projet ne sont pas rares si la 'distance' entre l'objectif de projet et les objectifs d'ensemble est grande et si la contribution apportée par l'objectif de projet à la réalisation de l'objectif d'ensemble des projets est faible. Bien que ceci ait une influence sur la **justification** du projet, ce n'est pas obligatoirement un problème majeur : beaucoup de projets sont entrepris pour leur valeur propre même s'ils ne contribuent que de manière limitée à l'ensemble des objectifs de développement dans un secteur ou une zone géographique donnés.

Vous pouvez demander aux décideurs de mettre en place un deuxième projet en parallèle au votre pour réduire cette situation.

Cependant, évitez les 'hypothèses fatales' à un niveau bas de l'arborescence : elles mettent en danger la **viabilité** du projet même.

Vérifier l'indépendance des résultats

Finalement, les résultats sont vérifiés afin d'assurer qu'ils sont tous indépendants.



1. Est-ce que le 'premier résultat' mènera à l'objectif du projet ?
2. Est-ce que le 'second résultat' mène directement à l'objectif de projet, ou bien éventuellement au 'premier résultat' ? Si c'est le second cas, placez le 'second résultat' dans la colonne sous le 'premier résultat', où il deviendra une des activités pour ce résultat.
3. Est-ce que le 'premier résultat' mène éventuellement au 'deuxième résultat'. Si c'est le cas, placez-le dans la colonne sous le 'deuxième résultat' où il devient une des activités pour ce résultat.

Continuez cette procédure jusqu'à ce que tous les résultats aient été vérifiés et certifiés indépendants.

4. Déterminer les activités et les besoins pour les réaliser

Etablissez ce dont vous avez besoin (ressources humaines, matériel, etc.), et ce que cela coûtera.

La description des activités une à une est une tâche assez simple. Bien que d'autres parties du processus de planification puissent être faites sans recours à l'expertise dans les domaines particuliers couverts par le projet, la planification des activités nécessite l'intervention de spécialistes dans chaque domaine concerné. Les spécialistes peuvent rapidement détailler les activités demandées.

En fonction du temps dont vous disposez, vous pouvez choisir de traiter cette partie plus ou moins en détail. Dans la phase initiale de conception du projet, les activités et les interventions ne servent qu'à décider de la faisabilité et du calendrier. Plus tard, quand le projet sera financé, vous devrez rentrer dans les détails des activités, du plan de travail, des responsabilités, etc.

Comment déterminer les activités

Traitez un résultat à la fois :

1. Réfléchissez aux activités qui entraîneront le résultat proprement dit.
Groupez ces activités en actions majeures et classez-les par ordre chronologique. Commencez avec la première au bas de la rangée. (Inscrivez chaque activité sur une fiche blanche et placez cette dernière dans la matrice sous le résultat).
2. Vérifiez que les activités mentionnées seront suffisantes pour atteindre les résultats. Si vous en doutez, d'autres activités doivent être ajoutées, ou des conditions doivent être incluses (pensez à les tester à travers le schéma).
3. Vérifiez que toutes les activités mentionnées seront en fait couvertes par le projet. Les activités qui sont en dehors du projet doivent être classées comme hypothèses.

Répétez ces étapes jusqu'à ce que tous les résultats aient été traités.

4. Une fois que toutes les activités pour chaque résultat ont été générées, on doit vérifier la logique 'zigzag' :
Demandez-vous 'si l'on entreprend ces activités, il y a-t-il des conditions supplémentaires qui doivent être assurées par d'autres pour être sûr que les résultats seront atteints ?'
Finalement, demandez-vous s'il existe des préconditions pour initier ou entreprendre les activités.

Comment déterminer les apports extérieurs?

5. Pour chaque activité, il faut inclure :
 - le personnel requis
 - l'équipement requis
 - le matériel requis
6. Le coût des éléments majeurs peut aussi être estimé à ce moment et inscrit dans la matrice.
7. La répartition dans le temps des activités peut aussi être notée en termes généraux (par exemple, le trimestre ou le mois).

Note :

Les étapes 5, 6 et 7 ne se substituent pas à une affectation, à une budgétisation et à un plan de travail détaillé. Leur but est d'offrir une manière rapide d'estimer la répartition dans le temps et la dépense des moyens et des fonds pour le projet (estimer les 'grosses activités').

De cette manière, il est possible de décider, d'une part, si les activités planifiées sont en principe faisables (qu'il y a de l'argent ou suffisamment de ressources), et d'autre part, si la répartition dans le temps anticipée est acceptable, et de permettre de revoir la conception des activités si nécessaire.

L'examen des estimations préliminaires de temps, de ressources et de budget peut entraîner une remise au point du projet, par exemple parce qu'un résultat est impossible à atteindre avec le budget total disponible. Ceci à son tour nécessite que la logique d'intervention du projet soit réexaminée (est-ce que le projet atteindra ses objectifs sans le résultat particulier ?) et que de nouvelles hypothèses ou conditions préalables soient introduites.

On ne peut proposer d'étapes spécifiques pour cela. Le planificateur devra examiner le cadre logique pour déterminer si la logique reste intacte, et apporter les changements adaptés.

Recommandations

Les activités sont déterminées pour chaque résultat et inscrites dans la matrice de cadre logique. Il peut être pratique à ce stade de noter le détail des responsabilités pour des actions spécifiques et de l'emploi des ressources (personnes, équipement, autres apports) et les coûts des éléments majeurs. Ceci permettra de préparer le plan d'action et un budget préliminaire.

5. Définir des indicateurs de succès du projet

Définissez 'quand le projet est un succès'

Les objectifs que vous avez préparés pendant le processus de planification, à l'aide de la méthode décrite dans ce guide, sont souvent larges. Afin d'être utiles, ils doivent être décrits dans le détail. C'est le processus d'ajout des '**indicateurs**'. Un indicateur décrit les variables qui changeront au cours du temps pour chaque objectif. Ou en d'autres termes, il décrit ce que vous voulez changer à l'aide du projet – ce que vous voulez qui soit différent après la fin du projet.

Par exemple : l'objectif 'augmenter la production' doit être spécifié plus en détail en ce qui concerne sa nature (sa 'qualité') et son niveau (la 'quantité'). La production de quoi ? Par quels moyens ? Par qui ? Augmenter de combien à combien ? Une augmentation absolue ou relative (par exemple, les prises de poissons augmentent de 50 à 75 tonnes ou de 50%). Pour le secteur entier, pour la localité, pour une ferme, ou par hectare ? Et ainsi de suite.

Dans le cas de l'**objectif de projet**, la quantité et la qualité doivent être définies, plus l'échéance, la localisation et les groupes cibles. Pour ce qui concerne les **résultats**, la quantification et la qualification seront suffisantes.

L'indicateur doit normalement être mesurable. Que la direction du projet projette ou non de suivre l'exécution du projet par le contrôle de ces indicateurs, il est utile d'essayer de fournir des éléments concrets et mesurables pour décrire les indicateurs, de telle sorte que les objectifs soient compris par tous les participants.

Recommandations

Les indicateurs, dans la matrice de cadre logique, servent à donner une idée claire des interventions planifiées pour le projet. Ces indicateurs doivent être vérifiables de manière objective. Ils peuvent être utilisés pour effectuer un suivi de la réalisation du projet (mais pas du progrès du projet car ils ne font pas référence aux activités mais aux objectifs aux niveaux du résultat et de l'objectif de projet.

6. Définir les sources ou moyens de vérification

Une fois le choix des indicateurs fait, vous devez étudier comment les mesurer. Il est très courant d'utiliser des rapports, des documents et des comptes-rendus de projets. Vous pouvez aussi envisager d'utiliser des entretiens, des questionnaires, des enquêtes de terrain, des statistiques disponibles, etc.

Voir le Chapitre 3, 'Suivi et évaluation', pour plus d'information sur les indicateurs et le suivi.

Programmer les activités

Décidez d'un calendrier

Sur la base de la conception du projet, il vous est maintenant possible de décider de la durée du projet.

Planifier la mise en œuvre du projet

Si vous devez exécuter votre projet selon les activités établies et dans le temps imparti, vous devez :

- Etablir ce dont vous avez besoin (ressources humaines, matériel, etc.) et ce qu'il vous en coûtera.
- Planifier vos activités dans le bon ordre et dans les temps (planification de l'action).
- Définir qui est responsable de quelles activités.
- Etre d'accord sur une organisation du projet qui répondra aux besoins de votre projet (voir la section 'Organisation' dans la partie 'D'une bonne idée à un projet réussi').

Voir le Chapitre 2, 'Planification de l'action', et le Chapitre 4, 'Gestion financière', pour ces aspects de la gestion de projet.

Planification de l'action

Planification de l'action	50
Planification de l'action dans le cadre d'un atelier PPOO	50
<i>La ligne-calendrier</i>	50
<i>Décrivez les activités</i>	51
<i>Décrivez les responsabilités</i>	51
La 'trousse' de planification.....	52
<i>Procédure</i>	52
<i>Etape 1 : ordre des activités</i>	53
<i>Etape 2 : temps nécessaire au travail</i>	53
<i>Etape 3 : l'argent nécessaire au travail</i>	53
<i>Etape 4 : l'aide nécessaire au travail</i>	54
<i>Etape 5 : utilisation des bénéfices</i>	54

Planification de l'action

La plupart des activités, sinon toutes dans un projet, doivent être accomplies selon un calendrier. Il est donc nécessaire pour les responsables d'avoir une bonne idée de la façon dont les activités seront organisées et programmées, en prenant en compte le temps disponible et nécessaire pour chaque activité. Deux exemples de planification des activités pas à pas sont donnés ci-dessous. Le premier exemple est la continuation de la planification de projet selon l'approche de planification de projet orientée objectif (discutée dans le chapitre précédent). Le second exemple est basé sur des méthodes visuelles.

Planification de l'action dans le cadre d'un atelier PPOO

Pour mettre en œuvre la planification de l'action selon la méthode PPOO vous devez :

1. Décider de la répartition dans le temps des différentes activités.
2. Définir pour chaque activité : (i) le(s) produit(s) (ce que l'activité produira), (ii) la date limite, (iii) la personne ou l'organisation responsable et (iv) les moyens (matériel, personnel, etc.)

La ligne-calendrier

Tracez une ligne sur une grande feuille de papier. Utilisez les fiches de la matrice de planification (voir Chapitre 1) ou faites de nouvelles fiches. Prenez les activités, une par une, et posez les questions suivantes :

1. Quand l'activité **peut**-elle commencer ?
2. Quand **doit**-elle commencer ?
3. Indiquez sur la carte si l'activité entraîne une autre activité (écrivez par exemple A1 entraîne A2 ou simplement A1 → A2).

Placez les fiches sur la ligne-calendrier à la date la plus logique pour que l'activité débute. Par exemple, l'activité B1 commencera au mieux au cours du second mois, mais après que A1 et D1 aient démarré. Vous devrez aussi indiquer sur la même ligne-calendrier quand les activités devront se terminer, et les autres événements importants (par exemple, les réunions communautaires, les visites de donateurs, etc.).

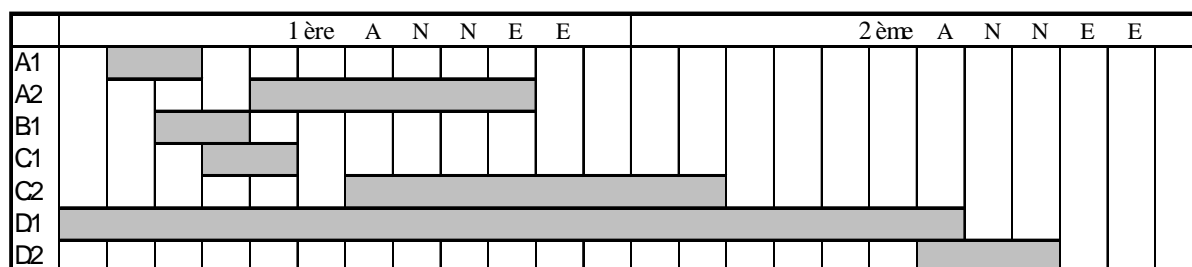
Exemples de dates de commencement d'activités sur une ligne-calendrier

Début	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 10	1 an		2 ans
	A. 1			A. 2						
		B. 1								
			C. 1			C. 2				
D. 1										D. 2

Vous avez produit un graphique simple mais efficace pour le projet. Vous pourriez acheter un programme informatique de gestion de projet pour votre ordinateur qui vous aiderait à dessiner ce graphique (par exemple, Microsoft Project®). Mais il est probablement plus facile de seulement utiliser un grand tableau. Ceci rend l'information plus particulièrement

accessible à tout le personnel. Sur ce tableau, vous pouvez aussi indiquer où en est le projet. C'est un excellent outil de communication entre le directeur et le reste du personnel.

Graphique du même projet



Décrivez les activités

Pour chaque activité vous devez définir : son produit (ce que l'activité produira), la date limite, la personne ou l'organisation responsable, et les moyens (matériel, personnel, etc.).

Ceci peut être fait à l'aide d'une fiche ou d'une matrice.

Fiche

Produits			Date limite
Activité			
Responsable	A1	→	A2 Moyens

Matrice

Activité	Produits	Date limite	Responsable	Moyens
A.1 Formation	Evaluation des besoins en formation	1 Mai 1999	Département formation	1 formateur, transport, bureau
Etc.				

Décrivez les responsabilités

Afin de vous aider dans votre organisation de projet, il est aussi utile de produire une matrice qui présente les activités et les personnes/organisations responsables. Faites attention à ne pas avoir plus d'une personne responsable par activité. Ceci entraînerait sans doute la confusion dans la coordination. Il est aussi fréquent qu'une responsabilité partagée entraîne moins de responsabilité. Au contraire, vous devez indiquer à la fois la personne/l'organisation responsable et la/les personnes/organisations qui contribuent à l'activité.

	Directeur de Projet	Personnel du projet	Formateur local	Gouvernement local
A.1	o		x	
A.2	o	x		
A.3	x		o	
B.1	o		x	o
Etc.				

x = responsable de

o = contribue à

La 'trousse' de planification

Source : d'après *Training for Transformation II*, 1996.

Le but de l'utilisation des méthodes visuelles pour la planification est d'aider les personnes à **voir** ce qui est nécessaire pour démarrer et mener à terme un projet pratique.

Le processus de planification inclut les étapes suivantes :

1. Choisir un projet spécifique
2. Planifier chaque étape du projet
3. Décider du montant financier nécessaire pour chaque projet
4. Décider du temps nécessaire pour chaque projet
5. Décider quelles autres ressources seront nécessaires au projet
6. Etablir, avant le début du projet, le bénéfice probable à réaliser
7. Décider, avant le début du projet, de l'utilisation de ce bénéfice

Par exemple, un groupe a décidé de monter une coopérative de pêche pour mieux commercialiser le poisson attrapé localement, ou de développer un jardin coopératif sur 2 hectares. A ce stade, la 'trousse' de planification est très utile.

Procédure

Avant la réunion, l'animateur (la personne qui dirige ou facilite le processus de planification), avec l'aide d'une ou deux autres personnes ayant de l'expérience dans le domaine des activités envisagées pour le projet (par exemple en marketing, fumage du poisson, agriculture, etc.) devra établir une liste des étapes qu'il pense nécessaires au déroulement du projet. Ils devront représenter chaque activité (ou demander à un artiste de le faire) par de simple dessins clairs sur différentes feuilles de papier (taille d'environ 20cm par 10cm). Quelques feuilles de papier devront être mises de côté pour réaliser d'autres dessins rapides, tracer des symboles ou y inscrire des mots-clés, ou encore pour montrer les étapes que le groupe pourrait mentionner et auxquelles il n'avait pas pensé auparavant.

L'animateur devrait aussi avoir plusieurs morceaux de papier sur lesquels sont indiqués clairement des sommes, par exemple, \$5, \$10 ou \$100 (ou leur montant équivalent dans la monnaie locale). Si possible, utilisez la couleur de papier de vrais billets de banque de votre pays.

Etape 1 : ordre des activités

1. L'animateur demande au groupe de se diviser en groupes plus petits de 2 ou 3 personnes pour discuter de toutes les étapes à suivre, pour démarrer et achever le projet. Une fois qu'ils ont été impliqués de manière active dans ce processus, les membres du groupe se rassemblent et s'assoient en demi-cercle face au mur.
2. L'animateur leur demande ce qu'ils feront en premier. L'image de la première tâche qu'ils suggèrent est affichée sur le mur du côté gauche. Tout le monde doit être d'accord sur le fait que c'est bien la première étape. Si une étape est suggérée qui se situe avant celle déjà proposée, l'animateur déplace la première image un peu vers la droite et place la seconde à gauche de la première. Ensemble, le groupe construit ainsi la rangée d'images, montrant sur le mur la succession de chaque étape à suivre, dans leur ordre correct.
3. Si quelque chose est suggéré pour lequel il n'y a pas encore d'image, l'animateur dessine rapidement cette image, ou un symbole.
4. Si certaines images qui illustrent des étapes n'ont pas été mentionnées, l'animateur les montre au groupe et le groupe discute de la nécessité ou non de ces étapes pour le projet. Si les étapes sont jugées nécessaires, les images sont placées dans leur ordre correct en déplaçant les autres images vers la droite.

Etape 2 : temps nécessaire au travail

1. L'animateur demande au groupe de se diviser en deux groupes plus petits de 2 ou 3 personnes pour discuter de la durée de chaque étape. L'animateur place ensuite le nombre de semaines ou de mois requis sur le mur sous chaque image.
2. S'il y a une date limite pour certaines activités (par exemple la durée des pluies pour planter s'il s'agit d'un projet agricole), le groupe calcule quand chaque étape doit commencer et finir en fonction de cette date. Le groupe voit clairement quand il doit commencer, quand il pense finir et ce qu'il espère accomplir chaque semaine.

Etape 3 : l'argent nécessaire au travail

1. L'animateur offre au groupe l'opportunité de discuter en petits groupes la question du montant financier qui sera nécessaire à chaque étape.
2. L'ensemble du groupe procède de manière systématique selon l'approche utilisée au cours de la deuxième étape, et place les sommes d'argent dont il a besoin en dessous de chaque image.
3. Les membres du groupe calculent le montant total dont ils ont besoin.
4. Ils calculent combien ils pourraient produire et combien d'argent ils pourront gagner en tant que groupe.

Etape 4 : l'aide nécessaire au travail

Une fois encore, le groupe suit le même processus, et discute du besoin d'être aidé par une personne extérieure ou par d'autres membres de la communauté (par exemple, un constructeur, un dirigeant de coopérative, un expert agricole, etc.). Ceci peut être indiqué sur le tableau à l'emplacement où la personne est demandée.

Etape 5 : utilisation des bénéfices

1. Comme il s'agit d'un projet communautaire, il est important que le groupe décide, avant le début du projet, de la façon dont l'argent sera utilisé une fois le projet achevé. Si ceci n'est pas fait alors, de sérieux malentendus peuvent apparaître à la fin du projet.
2. L'animateur peut préparer un ensemble d'images supplémentaires pour les groupes illettrés, ou utiliser des mots pour des groupes de lettrés, concernant toutes les façons possibles d'utiliser l'argent. Ceci pourrait inclure, par exemple :
 - Le remboursement d'emprunts
 - L'achat de nouveaux outils et d'équipement
 - Le démarrage de nouveaux projets (par exemple, élevage de volailles, jardins potagers, plantation de mangrove, culture d'algues)
 - Le raccordement de la communauté au réseau d'alimentation en eau
 - La construction d'une école pour la communauté, etc.

C'est une bonne occasion de stimuler l'imagination des membres du groupe à propos des différentes alternatives et de les aider à imaginer comment ils pourraient améliorer leur vie dans le futur. Ceci les aide à réaliser que le développement est un processus continu non limité à un projet unique.

3. L'animateur place une à une les images qui illustrent les différentes manières de dépenser l'argent, offrant aux membres du groupe l'occasion de s'expliquer. Ensuite, en petits groupes de 4 à 5 personnes, il leur est demandé de faire des recommandations sur la façon dont l'argent sera dépensé. Une fois qu'il a fait cela, chaque groupe choisit un représentant pour exposer sa recommandation à un nouveau groupe constitué des représentants de chacun des autres groupes précédents. Ce nouveau groupe partage les recommandations des groupes précédents et les discute jusqu'à ce qu'un accord soit trouvé sur quel montant doit être dépensé, et à quoi. Cet accord devrait être écrit. Si les images, dates et montants ne peuvent être laissés sur le mur, ils devraient être écrits sur un grand calendrier et le groupe pourra ainsi vérifier régulièrement que chaque étape est achevée dans le temps.

Cette 'trousse' de planification n'est utile que si un groupe a déjà discuté en profondeur de ses besoins et s'est préparé à développer un projet concret.

Référence

Hope, A. and S. Timmel. 1996. *Training for Transformation : A Handbook for Community Workers*. Books I-III. Mambo Press, Zimbabwe.

Suivi et évaluation

Suivi et évaluation	56
Aspects du suivi	56
Types de suivi	56
Aspects de la mise en place d'un système de suivi	56
<i>Objectifs du système de suivi</i>	<i>57</i>
<i>Sélection de l'information et des indicateurs pertinents.....</i>	<i>57</i>
<i>Collecte des données pour le suivi</i>	<i>60</i>
<i>Analyse des données.....</i>	<i>60</i>
<i>Présentation de l'information</i>	<i>61</i>
<i>Utilisation de l'information</i>	<i>61</i>
<i>Entretenir le système de suivi</i>	<i>61</i>
Aspects de l'évaluation	61
Introduction	61
Objectifs de l'évaluation	62
Approches d'évaluation.....	62
Aspects de la planification de l'évaluation	63
1. <i>Objectifs de l'évaluation et questions clés</i>	<i>63</i>
2. <i>Méthodes de collecte et d'analyse de l'information</i>	<i>63</i>
Organisation de l'évaluation.....	63
1. <i>Qui doit être impliqué, quelles sont les tâches et les responsabilités ?.....</i>	<i>64</i>
2. <i>Qui doit réaliser l'évaluation ? Quel est le rôle de l'évaluateur ?.....</i>	<i>64</i>
3. <i>Quelle échelle de temps ?</i>	<i>64</i>
4. <i>Quelles ressources seront nécessaires, quel sera le budget ?</i>	<i>64</i>
Résultats de l'évaluation	65
1. <i>Conclusions et recommandations.....</i>	<i>65</i>
2. <i>Rapports pour un public varié</i>	<i>65</i>
3. <i>Commentaires sur les résultats et sur le processus d'évaluation.....</i>	<i>65</i>
Approches de conception d'un système de suivi et d'évaluation	65

Suivi et évaluation

Le suivi et l'évaluation des activités d'un projet sont essentiels pour juger de la progression réalisée en direction des objectifs et des résultats. Le suivi est bien plus que la simple collecte de l'information sur le projet. C'est l'évaluation systématique et continue du progrès dans le temps par la collecte et l'analyse de l'information et l'utilisation de cette information pour améliorer le travail au sein du projet. Evaluer, c'est estimer à un moment donné dans le temps l'impact d'un projet, et à quel point les objectifs ont été atteints. Suivi et évaluation sont des outils pour identifier les points forts et faibles et pour prendre de bonnes et opportunes décisions.

La matrice de cadre logique d'un projet (voir Chapitre 1) devrait constituer le cadre dans lequel les questions à propos du progrès du projet doivent être formulées.

Les systèmes de suivi et d'évaluation doivent se mouler au projet qu'ils examinent. Les petits projets n'ont besoin que d'un système simple et peu coûteux.

Aspects du suivi

Types de suivi

Le suivi peut s'appliquer à toutes les activités administratives et d'un programme. Deux types principaux de suivi existent :

1. **Le suivi de processus** : il mesure les moyens par lesquels les objectifs sont atteints ; ceci inclut l'utilisation des données saisies, l'information sur le progrès des activités et la façon dont les activités sont menées.
2. **Le suivi de l'impact** : il examine l'impact des activités du projet sur les objectifs.

Tous les systèmes de suivi devraient incorporer à la fois un suivi des processus et un suivi des impacts¹.

Aspects de la mise en place d'un système de suivi

Lors de la mise au point/de l'amélioration d'un système de suivi, les points suivants doivent être pris en compte :

1. Les objectifs du système de suivi
2. La sélection de l'information et des indicateurs pertinents
3. La collecte des données pour le suivi
4. L'analyse des données
5. La présentation de l'information
6. L'utilisation de l'information
7. L'entretien du système de suivi

¹ Les systèmes plus sophistiqués peuvent aussi réaliser un suivi du contexte du projet, généralement en analysant l'hypothèse sur laquelle le projet est basé (elle se trouve dans le Cadre logique du projet).

Objectifs du système de suivi

Définissez les besoins pour un système de suivi. Ceux-ci varieront en fonction de la nature, de la taille et des buts du projet, des structures d'organisation des groupes de participants et des institutions impliqués, ainsi que des besoins spécifiques de la direction du projet, des partenaires et des donateurs. Ils peuvent être les suivants :

- Clarifier les objectifs du projet et en estimer la pertinence
- Evaluer le progrès réalisé en direction de la réalisation des objectifs
- Dégager l'impact du projet
- Constaté l'efficacité de l'utilisation des ressources
- Retenir les leçons tirées d'approches particulières
- Revoir la conception des activités courantes
- Evaluer la durabilité

En vous posant les questions clés suivantes 'qui a besoin de l'information du suivi ?' et 'de quelle information a-t-on besoin ?', vous pouvez déterminer :

- Qui devrait participer à la conception ?
- Comment l'information sera collectée, analysée et présentée ?
- Quel est le degré de précision nécessaire ?
- Quelles seront la répartition dans le temps et la fréquence de collecte et d'analyse de l'information ?

Il peut s'avérer difficile, pour certains participants, par exemple pour les communautés locales, de définir exactement l'information dont elles ont besoin quand elles n'ont pas d'expérience préalable dans le suivi. Des ateliers et des sessions de formation peuvent être nécessaires pour les aider à identifier leurs besoins spécifiques en information.

Qui a besoin de l'information de suivi ?

La nature du projet détermine qui a besoin de l'information de suivi, mais vous pouvez aussi vouloir inclure les participants clés suivants :

- La direction du projet
- Les ONG qui le mettent en oeuvre
- Les communautés impliquées
- Les organisations partenaires impliquées, telles que les agences gouvernementales, les institutions de recherche, les organisations locales, etc.
- Les agences gouvernementales qui le soutiennent et le surveillent
- Les donateurs qui le financent

Sélection de l'information et des indicateurs pertinents

Sélectionner quelle information est nécessaire pour prendre les décisions et ainsi faire le suivi, peut être souvent la partie la plus difficile de l'opération de suivi. Dans le cas présent de projets de gestion des zones côtières, les informations sur les conditions socio-économiques et environnementales sont les plus importantes. Il est tout aussi essentiel d'effectuer un suivi des processus internes au projet, y compris la gestion financière, la collecte de fonds et la communication et la circulation de l'information.

Le terme **indicateur** est utilisé pour qualifier toute information qui mesure de manière générale l'évolution, et en particulier, la performance d'un projet. Les indicateurs sont disponibles à la fois pour le suivi des processus et celui des impacts (voir cadre ci-dessous). **Les indicateurs doivent être pertinents vis-à-vis des buts de gestion du projet.**

Indicateurs types pour le suivi et l'évaluation

Indicateurs de processus

- Nombre d'heures de formation, en pourcentage du nombre total inclus dans le programme
- Pourcentage de stagiaires qui jugent la formation très bonne
- Budget alloué par année/fonds collectés par année
- Nombre de nouveaux membres
- Quantité de personnel qualifié
- Nombre d'accords passés avec les villages et les organisations
- Nombre d'activités au stade de conception, mises en pratique et menées à terme
- Nombre de demandes de subventions envoyées/pourcentage ayant abouti

(En général, la fourniture de produits ou de services [ainsi que leur qualité et leur quantité] est une bonne façon d'envisager ces types d'indicateurs).

Indicateurs d'impact

- Pourcentage d'agriculteurs qui applique avec succès les techniques acquises lors de la formation
- Qualité de l'eau (divers indicateurs peuvent être utilisés)
- Prises de poisson (par effort de pêche)
- Revenu ou alimentation tirés des ressources côtières
- Longueur de plage à accès public
- Nombre de touristes ou de dollars dépensés par touriste
- Surface à mangroves/coraux protégés
- Emplois dans les pêches et le tourisme

(En général, se baser sur le niveau d'utilisation des résultats d'un projet est une bonne approche de conception de ce type d'indicateurs)

Toutes les questions ayant trait au suivi ne peuvent pas être résolues par l'utilisation d'indicateurs de progrès mesurables et quantifiables. De temps à autre, vous devrez avoir recours à des évaluations plus qualitatives (plusieurs méthodes qualitatives sont présentées ci-dessous dans la section sur l'analyse des données).

Le système de suivi doit être aussi **simple** que possible en se concentrant sur un ou deux indicateurs de progrès de base pour chaque activité. Le directeur, plutôt que d'effectuer un suivi de tout, peut aussi choisir de limiter le suivi aux points d'un intérêt plus particulier, tels que par exemple, les zones à problèmes. Les projets risquent souvent de se trouver submergés par l'information collectée. Les problèmes suivants arrivent alors :

- Le trop plein d'information empêche son stockage précis.
- Le temps et les ressources manquent pour analyser et utiliser l'information.
- Une information trop détaillée peut empêcher l'identification ou cacher des tendances importantes (c'est « l'arbre qui cache la forêt »).

Des indicateurs clés peuvent être sélectionnés à l'aide des questions suivantes :

a. Quelle information indique que l'exécution des activités est efficace ou non, et que les objectifs sont atteints ?

Les indicateurs non seulement aident à mesurer les progrès vers les buts de gestion du projet, mais ils doivent aussi refléter les différents objectifs et intérêts des participants. Les indicateurs doivent être identifiés lors de la mise au point du projet et non lorsque le projet est en cours. Un bon indicateur doit répondre aux critères suivants :

- Etre mesurable : on doit pouvoir l'enregistrer et l'analyser qualitativement ou quantitativement.
- Etre statistiquement fiable : le suivi quantitatif doit indiquer les changements statistiquement significatifs.
- Etre précis et vérifiable : être défini et mesuré de la même manière par tout le monde
- Etre uniforme : ne pas changer dans le temps.
- Etre sensible : changer de manière proportionnée en réponse à des changements observés dans les conditions ou éléments mesurés.
- Etre utile : utilisable par un large éventail de participants, y compris au niveau communautaire.

Les indicateurs doivent être basés sur des données accessibles. Ils devraient spécifier :

- Le groupe ciblé (qui a besoin des données ?)
- La quantité (combien de données sont nécessaires ?)
- La qualité (quel niveau de mesure pour les données ?)
- La date (quand doit-on mesurer l'indicateur ?)
- Le lieu (où doit-on mesurer l'indicateur ?)

b. Quelle information peut être collectée et analysée de manière précise et rentable ?

La réponse à ces questions dépend de vos limites en ressources, y compris l'aptitude présente de votre personnel ou des autres participants en charge du suivi, du budget de suivi et de la disponibilité en statistiques existantes.

c. Quelle est la capacité à traiter et utiliser l'information ?

Ceci dépendra : (i) des ressources disponibles (en fonds et personnel qualifié) ; (ii) de la structure de prise de décision (tâches, responsabilités et communication) ; et (iii) des procédures de planification.

d. Quels sont les besoins en information des partenaires et bailleurs de fonds ?

Le suivi, de même que l'évaluation, doivent prendre en considération les exigences des donateurs et autres partenaires. Les besoins en information des communautés doivent aussi être incorporés dans les systèmes de suivi.

Collecte des données pour le suivi

Quand vous décidez de quelle information vous avez besoin, il est important de décider aussi comment cette information sera obtenue. Il existe plusieurs méthodes de collecte de l'information, y compris :

1. Les sources externes (par exemple les universités, les ministères, les donateurs, les enquêtes sur les ménages), qui sont très utiles en particulier pour obtenir de l'information de base. Ces sources peuvent déjà avoir organisé leurs propres systèmes de suivi à long terme.
2. Les dossiers de projets.
3. Des enquêtes de terrain en bonne et due forme, ou auprès de communautés, qui peuvent être très utiles en ce qui concerne les indicateurs d'impact, mais qui prennent du temps.
4. Les méthodes participatives telles que le suivi inclus dans les travaux d'extension, le suivi communautaire, l'évaluation rurale participative et les entretiens semi-structurés, de même que les réunions, discussions et ateliers.
5. Les tests, par exemple, d'efficacité d'une formation.
6. Les vérifications ponctuelles : études périodiques d'un aspect particulier du travail.

La formation, l'aide et la vérification sont fréquemment nécessaires pour s'assurer que les données sont collectées de manière précise et que le personnel et les autres participants en font le meilleur usage.

L'information de base sur les communautés et sur l'environnement/les ressources naturelles (y compris les indicateurs pour le suivi et l'évaluation futurs) devrait être rassemblée bien avant que les activités du projet ne commencent. C'est un élément critique afin de pouvoir déterminer l'impact du projet et le progrès réalisé vers ses objectifs. Souvent, une quantité non négligeable d'information préexistante est disponible. Un inventaire de l'information pertinente existante (entre autre les plans d'occupation des sols, les cartes, les données climatiques, sur les sols et du recensement) devrait être fait avant d'essayer de collecter plus d'information.

Analyse des données

L'analyse fait référence à la façon dont l'information est interprétée, et dont la signification des résultats est évaluée.

a. Quelles méthodes ?

Le but du suivi et de l'évaluation quantitatifs est de détecter, de manière statistiquement fiable, si un changement s'est opéré. Afin d'être plus efficace, ceci nécessite le recours à des méthodes statistiques. Certaines sont plutôt simples, et cependant assez puissantes pour leur emploi dans la plupart des projets. L'analyse qualitative est plus subjective, mais est également importante. Cette dernière inclut souvent :

- Des résumés et citations de réunions et entretiens.
- Des diagrammes et cartes produits par les parties prenantes.
- Un compte rendu des résultats de l'Analyse par cadre logique.

b . Qui doit analyser les données ?

Si c'est possible, les différentes étapes de l'analyse des données doivent être réalisées à différents niveaux de gestion du programme, et ce en fonction de qui devra utiliser l'information. Cette approche conduira à une meilleure compréhension des données et suscitera un plus grand intérêt à mettre en œuvre les changements suggérés, basés sur les résultats du suivi. Par exemple, faites participer les coopératives de pêcheurs et le personnel in situ à l'analyse des données sur les prises de pêche.

c . Quand les données doivent-elles être analysées?

L'analyse peut être réalisée de manière continue, périodique ou irrégulière suivant les nécessités de l'information. L'important est de s'assurer que les résultats sont disponibles quand on en a besoin.

Présentation de l'information

Différentes formes de présentation peuvent convenir aux différents utilisateurs. Des rapports périodiques et des présentations formelles, des résumés dans des bulletins et sur des panneaux d'affichage représentent différentes possibilités. Voir les Chapitres 5 et 6 pour plus d'indications sur comment présenter et communiquer l'information.

Utilisation de l'information

Puisque l'objet du suivi est l'amélioration des activités d'un projet en cours, le suivi doit souvent entraîner des changements dans le projet. Ceci peut s'effectuer par :

- La conception de nouvelles activités et la révision ou l'abandon de celles existantes, sur la base de l'évaluation de l'information du suivi.
- L'organisation de discussions rétroactives avec les participants intéressés par les résultats du suivi.
- L'utilisation des résultats dans le cadre de l'apprentissage institutionnel, et pour renforcer les expériences.
- Le stockage des données comme base de référence pour les examens et évaluations à venir.

Entretenir le système de suivi

Le suivi devra être part entière de tout projet. Des ressources financières suffisantes doivent être affectées au suivi des activités, de même qu'à la formation, au soutien et à la supervision du système de suivi.

Aspects de l'évaluation

Introduction

Comme il y a de nombreuses ressemblances entre le suivi et l'évaluation, cette section traite plus particulièrement des différences entre les deux.

Pour qu'une évaluation puisse être entreprise, les éléments suivants sont nécessaires :

- Des objectifs clairs et mesurables.
- Des indicateurs clés qui montrent le progrès réalisé (voir la section 'Suivi').
- Des données permettant, à l'aide d'indicateurs, d'établir si des changements ont eu lieu (voir la section 'Suivi').

Si ces facteurs ne sont pas définis, l'évaluation n'est pas possible. Dans ce cas, un examen moins rigoureux sera plus approprié.

Objectifs de l'évaluation

En gros, l'objet de l'évaluation est d'estimer les impacts et d'analyser les processus d'un projet. Les objectifs spécifiques sont semblables à ceux du suivi (voir les objectifs du système de suivi présentés ci-dessus). Cependant, l'évaluation en général s'inscrit dans une perspective à long terme et à grande échelle afin de rendre les résultats plus particulièrement utiles à la planification, à l'évaluation de la durabilité, et pour le développement de projets et programmes futurs.

Chaque évaluation doit se concentrer sur un élément essentiel. S'il y a trop d'objectifs, ils doivent être classés par ordre de priorité, ou réduits en nombre .

Le choix de périodes appropriées pour des évaluations dépendra de l'objet, du public concerné et de l'usage de ces évaluations. Ceci devra être décidé lors de la conception du projet. Elles sont en général placées à mi-parcours, et en fin de projet. Les évaluations post-projet doivent être réalisées bien après la fin du projet afin de s'assurer que tous les impacts du projet ont eu lieu.

Approches d'évaluation

Il existe différentes approches et méthodes d'évaluation. Ces approches sont :

1. Les approches **participatives** :
 - a) Avec la participation du personnel
 - b) Avec la participation des personnes concernées par les projets

L'expérience de participation à l'évaluation du projet, ainsi que les techniques et la compréhension acquises par le personnel durant ce travail, ont souvent autant de valeur pour le futur du programme que les conclusions tirées du projet.

2. Les approches **non-participatives** : dirigées par des évaluateurs extérieurs

Le but de ces approches est de juger objectivement et de manière renseignée du progrès, des réalisations et de l'impact du travail. L'objectif est de tirer des conclusions de l'étude et de faire des recommandations au directeur au sujet des orientations futures du projet.

3. L'évaluation **conjointe** : une équipe interne et externe au projet dirige l'évaluation

Ceci offre l'occasion de combiner les points de vue internes au projet avec ceux, plus objectifs et peut être plus larges, d'évaluateurs extérieurs.

Aspects de la planification de l'évaluation

Il est essentiel de rédiger des Termes de Référence clairs (TDR) avant d'entreprendre une évaluation. Les TDR doivent spécifier à quelles questions l'évaluation est supposée répondre, et quels types de résultats sont attendus. Les TDR varieront dans le détail et en flexibilité en fonction du type et de l'objet de l'évaluation.

Les points suivants doivent être considérés :

1. Objectifs de l'évaluation et questions clés

A quelles questions spécifiques l'évaluation doit-elle s'intéresser ?

Une fois l'objet et les objectifs de l'évaluation établis, il est souvent utile de définir des questions spécifiques auxquelles l'évaluation doit permettre de répondre. Ceci aide à cibler l'évaluation et à mettre en avant les points qui demandent une attention plus spéciale.

Quelle information est nécessaire pour répondre à ces questions et d'où l'information proviendra-t-elle ?

L'information nécessaire déterminera les méthodes, l'échelle de temps, le personnel et les ressources dont on a besoin. Les besoins de base en information incluent :

- L'histoire du projet
- Les méthodes d'évaluation utilisées dans des projets similaires
- Le contexte politique du programme (donateurs, partenaires et gouvernements)
- Le contexte social du programme
- L'information au sujet de la population ciblée
- Les processus et progrès des programmes selon les systèmes de suivi, comptes-rendus et rapports
- Les données de base et de suivi et leur analyse
- Les indicateurs de performance

2. Méthodes de collecte et d'analyse de l'information

(voir collecte et analyse des données pour le suivi)

Organisation de l'évaluation

Il est essentiel d'étudier si des techniques participatives doivent être utilisées ou non, et qui devrait être consulté aux différents stades de l'évaluation. Ces deux décisions auront un effet sur 'l'appropriation' des résultats, et ainsi sur le niveau d'influence de l'évaluation sur les décisions. En général, les gens, des villageois aux directeurs de projets, peuvent se sentir menacés par une évaluation. Ceci doit être pris en compte quand l'évaluation est organisée. L'objet de l'évaluation doit, au minimum, être communiqué aux parties impliquées.

1. Qui doit être impliqué, quelles sont les tâches et les responsabilités ?

Les tâches et les responsabilités doivent être décidées avec soin pour tous les stades de l'évaluation : formulation, TDR, recrutement des évaluateurs, conception des méthodes, collecte des données, analyse des données, rédaction des conclusions et circulation des rapports.

2. Qui doit réaliser l'évaluation ? Quel est le rôle de l'évaluateur ?

La capacité à collecter et analyser l'information à la hauteur du but de l'évaluation est vital. L'expérience de(s) l'évaluateur(s) aura un impact considérable sur les aspects mis en avant lors de l'évaluation et sur les résultats qui en sont tirés.

Les équipes d'évaluation doivent répondre aux exigences suivantes :

- Avoir l'expertise technique pertinente pour évaluer les activités du projet.
- Être sensibles aux aspects liés au genre et à la dimension culturelle.
- Connaître l'organisation en charge de l'exécution du projet, la situation dans le pays et les gens dans la zone concernée.
- Connaître les types d'écosystèmes de la zone.

Le rôle de l'évaluateur ?

Le rôle de l'évaluateur dépend de l'approche utilisée : ou bien il s'agit d'un juge 'objectif', ou bien plutôt d'un facilitateur dans le cadre d'une expérience d'apprentissage. Les évaluateurs internes et externes adoptent des approches très différentes. Il est donc crucial d'établir les objectifs de l'évaluation avant de choisir les évaluateurs.

3. Quelle échelle de temps ?

Le temps nécessaire à l'évaluation variera en fonction de l'étendue et de la profondeur de l'évaluation, de la taille et de la complexité du programme et des méthodes utilisées. Il est utile d'établir un plan de travail, mais il devra rester souple. On a besoin de temps pour :

- Formuler des TDR.
- Concevoir l'évaluation.
- Préparer le matériel de départ, former une équipe, s'accorder sur les objectifs, les questions et les méthodes, etc.
- Collecter l'information.
- Analyser l'information.
- Préparer le rapport et les autres supports d'information.
- Finaliser et diffuser le rapport.

4. Quelles ressources seront nécessaires, quel sera le budget ?

Un budget devra être établi pour les activités suivantes : voyage et logement, temps du personnel (éventuellement des experts extérieurs), équipement et ateliers.

Résultats de l'évaluation

1. Conclusions et recommandations

Les évaluateurs devront indiquer comment ils ont abouti à leurs conclusions. Il peut être utile de montrer comment des personnes différentes avec des perspectives différentes voient le programme.

Les recommandations sont basées sur les conclusions. Elles doivent proposer :

- Quelle suite d'actions doit être engagée.
- Comment ces recommandations doivent être mises en œuvre, par qui et quand.
- Quelles contraintes et quels problèmes risquent d'être rencontrés.
- Quelle suite devra être donnée afin de s'assurer que les recommandations sont suivies.

2. Rapports pour un public varié

Une règle générale prescrit que le rapport d'évaluation soit court et rédigé dans un langage clair. La structure et le contenu du rapport dépendront de l'évaluation proprement dite. Différentes méthodes de présentation peuvent être utilisées en fonction des destinataires. Par exemple, les donateurs demanderont qu'il y ait un résumé qui souligne les conclusions de l'évaluation. Les donateurs, de même que les agences gouvernementales nationales, demanderont aussi à ce que des tableaux statistiques détaillés des données soient fournis afin de pouvoir examiner l'évaluation et les résultats qui en découlent. Les partenaires locaux, les compagnies privées et les communautés préfèrent des rapports visuellement plus attrayants qui contiennent des graphiques et schémas identifiant les points clés.

3. Commentaires sur les résultats et sur le processus d'évaluation

Les résultats d'une évaluation devront être disponibles pour toutes les personnes impliquées. Ces personnes devront avoir la possibilité de faire des commentaires sur ces résultats.

Les partenaires, le personnel et la direction doivent aussi avoir la possibilité de faire des commentaires sur la façon dont l'évaluation a été réalisée, dans le cadre des leçons tirées du processus.

Il est utile d'inclure dans le rapport une estimation du processus évaluation proprement dit :

- Pour réfléchir à ce qui a été appris par tous ceux impliqués dans le processus.
- Pour identifier les faiblesses dans le processus, et comment elles pourraient avoir un effet sur les résultats et les conclusions.
- Pour tirer des enseignements de l'expérience pour les évaluations futures.

Approches de conception d'un système de suivi et d'évaluation

Un système de suivi et d'évaluation peut être mis en place en suivant les sept étapes indiquées ci-dessous :

1. Identifier les principaux objectifs, activités et résultats du projet.
2. Identifier les questions liées au suivi/à l'évaluation.
3. Sélectionner les indicateurs.
4. Mettre en place les systèmes d'information et de présentation.
5. Définir les critères d'évaluation.
6. Définir les responsabilités.
7. Etablir un système de prise de décision rétroactif.

Etape 1 : identifier les objectifs principaux du projet/programme

Une organisation, un programme ou un projet doivent atteindre certains objectifs. Les résultats qui vont être obtenus - et par quelles activités - leur répartition dans le temps et aussi leurs relations de cause à effet, les facteurs extérieurs et les hypothèses sont des points tous également importants. Aussi, pour chaque activité, des objectifs devront être définis afin de permettre la mesure du progrès accompli.

Etape 2 : identifier les questions de suivi/évaluation

Une fois les objectifs de chaque activité clarifiés, les questions liées au suivi et à l'évaluation peuvent être posées. Elles devront prendre en considération **qui a besoin de connaître quelle information**. On devra s'attacher à s'interroger sur les progrès à réaliser pour atteindre les objectifs.

Etape 3 : sélectionner les indicateurs

Pour répondre aux questions liées au suivi et à l'évaluation, des indicateurs spécifiques doivent être identifiés.

Etape 4 : mettre en place les systèmes d'information et de présentation

Le système d'information est tout simplement un système de collecte de l'information nécessaire pour répondre aux questions posées par l'évaluation. Afin d'organiser le flux d'information, les questions suivantes peuvent servir de guide :

- **Quelles** données doivent être collectées ? - une liste des données qui doivent être collectées.
- **Où** seront collectées les données ? – à l'intérieur de l'organisation, sur le terrain ou auprès du groupe cible ou d'autres agents.
- Par quelle **méthode** ?
- **Comment** les différentes parties prenantes seront-elles informées ? – présentation orale uniquement, par écrit ou à l'aide de supports visuels.
- **Quand** seront-elles informées ? – à temps pour soutenir le processus de prise de décision.

Un système de présentation réussi est adapté à la structure de direction et fournit l'information nécessaire à la prise de décision et à l'action.

Etape 5 : définir les critères d'évaluation

Suivre la progression implique de pouvoir juger si elle est satisfaisante ou non. Le but de la mise au point de critères est de mesurer comment les choses progressent, ou de faire une estimation d'un **niveau acceptable** de performance dans le domaine d'activité en train d'être évalué. La façon la plus simple est de définir un niveau minimum d'acceptabilité, de telle sorte qu'une intervention est jugée nécessaire dans une zone quand le niveau de performance tombe en-dessous du **niveau acceptable** fixé antérieurement.

Exemples de niveaux acceptables :

- Réduire la pêche à la dynamite à un niveau de 3 cas en 6 mois.
- Améliorer la prise de poissons de 10% par rapport au niveau d'avant projet.
- Que 60% des stagiaires jugent le cours de formation d'un niveau 'très bon' ou 'excellent'.

Etape 6 : définir les responsabilités

Pour qu'un système de suivi fonctionne efficacement, il est important que les personnes à l'intérieur de l'organisation exploitent le système. Leurs tâches et responsabilités doivent être définies attentivement. Les questions suivantes peuvent servir de guide :

- **Qui collectera** les données ?
- **Qui traitera** les données ?
- **Qui présentera** les résultats ?
- **Comment** le système d'information sera-t-il **coordonné** ?

Par exemple : dans un programme de formation pour agriculteurs, les données seront collectées par Mme Amélia Namburete, traitées par M. Custódio Simão, le rapport sera rédigé par M. Jorge Banze et sera présenté par Mme Judite Jeremias aux groupes de parties prenantes suivants 1. Syndicat des Agriculteurs, 2. Institut des Pêches et 3. Gouvernement local d'Inhambane.

Etape 7 : établir un système de prise de décision réactif

Présenter l'information tirée du suivi ne suffit pas. Lorsque la performance tombe sous un niveau acceptable, la direction du projet doit agir.

Premièrement, il peut être nécessaire d'examiner ce qui s'est mal passé. Ensuite, une décision devra être prise sur la façon d'améliorer la mise en pratique de l'activité concernée. Ou alors il faudra peut être admettre que la cible originale était trop ambitieuse et qu'elle soit ramenée à un niveau plus réaliste.

Référence

Clark, J.R. 1995. *Coastal Zone Management Handbook*. CRC Press, Boca Raton.

Gestion financière

Gestion financière	70
L'année fiscale	70
Qu'est-ce qu'un budget ?	71
Budgétisation de projet et création d'une réserve	72
Contingence (fonds d'intervention)	73
Le processus de budgétisation	74
Flux de liquidités ou 'cash-flow'	77
Projections de cash-flow	77
Le cash-flow comme outil	78
Le manque de liquidités : les avantages du cash-flow	79
Procédures de comptabilité reconnues	79
Systèmes de comptabilité	80
Comptabilité par fonds multiples	81
Compte de résultats/Etat financier	81
1. <i>Le bilan</i>	82
2. <i>Le compte d'exploitation</i>	80
Contrôles	84
Suivi du budget et procédure de rectification.....	84
Remarques finales sur la gestion financière	85

Gestion financière

La gestion financière représente un ensemble d'activités centrales dans une organisation. Elle assure que les aspects financiers du projet (par exemple, la budgétisation, les rapports financiers et autres procédures nécessaires) sont exécutés de manière contrôlée¹. La gestion financière traite essentiellement de comment, quand, et pourquoi l'argent est, ou devrait être, affecté aux activités du projet. La gestion permet aussi de fixer les priorités de l'organisation. De plus, elle s'occupe de l'analyse des résultats financiers, qui mesurent la 'santé' de l'organisation, tout en protégeant les intérêts de l'organisation et ceux du public. Finalement, rester dans le cadre de la loi et offrir aux donateurs une garantie acceptable que leurs fonds sont utilisés de manière correcte, requiert des procédures financières internes fiables (un système transparent) qui doivent être mises en place par le directeur financier de votre organisation.

Il y a deux aspects importants de la gestion financière qui doivent être mentionnés. Le premier fait référence à tous les aspects de la planification de l'année financière, en particulier le développement de **budgets** et de **projections de cash-flow**. Ces documents sont préparés avant le début du projet et les chiffres sont basés sur des hypothèses. Le second aspect concerne la consigne par écrit des registres financiers. Ils sont préparés pendant la mise en œuvre du projet. On s'intéressera aussi à la performance financière de l'organisation.

L'année fiscale

En gestion financière, la planification et le consignement par écrit dans les registres sont organisés en fonction d'une période de durée fixe. Cette période dure un an et se nomme **année fiscale**. L'année fiscale est la période normale pour le contingentement des registres financiers (ou comptabilité) d'un projet. C'est la durée au cours de laquelle toutes les transactions financières sont regroupées, additionnées et sur laquelle on rend des comptes.

Pour nous, personnes physiques, l'année fiscale pour les taxes sur le revenu est la même qu'une année calendaire, c'est-à-dire du 1^{er} janvier au 31 décembre. Pour les ONG, l'année fiscale est généralement l'année calendaire. Mais elles ne sont pas obligées d'adopter les mêmes dates. En fait, une ONG peut spécifier n'importe quelle date (dans les articles de sa constitution), par exemple du 1^{er} juillet au 30 juin de l'année suivante, ou du 1^{er} avril au 30 mars de l'année suivante.

La façon de choisir l'année fiscale de votre organisation est un facteur important et il y a certains aspects que vous devez garder en tête :

- L'année fiscale doit être plus ou moins parallèle à l'année de programme de l'organisation. Cela veut dire que vous devez éviter que votre programme d'activités s'étale sur deux années fiscales car il serait plus difficile de préparer des budgets et d'analyser la performance financière de vos activités. Dans de nombreux cas, ceci est difficile à éviter, simplement parce que les projets doivent débiter à un moment donné, ou parce qu'ils durent plus d'un an.
- A chaque fois que cela est possible, planifiez la fin de l'année fiscale juste avant une période de relative inactivité. Les rapports financiers qui doivent être finalisés après l'année fiscale représentent une tâche lourde pour le personnel.

¹ Certaines parties de ce chapitre sont modifiées d'après Wolfe, 1990

- La fin de l'année fiscale peut être choisie telle qu'elle coïncide avec la fin de l'année fiscale d'un fournisseur de capitaux et en fonction des dates de remise des rapports.

Le choix de certaines dates pour votre année fiscale ne garantit pas que tous vos rapports financiers répondront aux exigences de ceux à qui vous devez présenter des comptes de résultat. Les gouvernements et autres sources de financement peuvent demander à ce que votre organisation consigne certains registres en fonction de leurs propres périodes de comptabilité, et souvent celles-ci ne correspondent pas à l'année fiscale de votre organisation.

Pour résumer, le choix prudent de la date de la fin d'une année fiscale particulière peut réduire le nombre des différents rapports fiscaux demandés.

Qu'est-ce qu'un budget ?

Un budget est un plan qui spécifie combien d'argent une organisation pense qu'elle pourra faire rentrer, et combien elle dépensera au cours d'une certaine période. Le **budget annuel** concerne l'ensemble de l'année et indique comment les choses devraient se terminer à la fin de l'année. Le budget s'organise généralement en deux parties – l'une appelée **revenu** et l'autre **dépense**.

Budget de l'Association communautaire oiseau et éco-tourisme

Revenus (\$US)		Dépenses (\$US)	
Cotisations	4 000	Salaires	13 000
Apport du district	5 000	Téléphone/fax	500
Promenades guidées	5 000	Papeterie et copies	2 000
Travail de conseil	20 000	Formation	5 000
Don de Bird International	20 000	Équipement	15 000
Compagnie de pétrole Tanga Ltd	7 000	Carburant et entretien	2 000
Station d'essence de Mécufi	500	Atelier	1 000
		Infrastructures	20 000
		Contingence/réserve	3 000
Total revenus	61 500	Total dépenses	61 500

La partie 'revenus' et la partie 'dépenses' sont toutes deux subdivisées en **lignes d'écriture** spécifiques. Chaque ligne d'écriture peut aussi s'appeler un compte. Ainsi, si vous faites référence au **compte** salaire, la référence se trouve à la ligne d'écriture dans le budget où toutes les dépenses de salaires sont groupées. Dans le tableau ci-dessus, cela correspond à \$US 13 000. Tous les comptes pris ensemble sont dénommés **tableau des comptes**. C'est la liste de toutes les lignes d'écriture.

Quand vous décidez du format de votre tableau de comptes, vous devez trouver un équilibre entre, d'une part, le besoin en information détaillée et, d'autre part, la nécessité de faire des tableaux simples. Par exemple, il est plus simple de regrouper jumelles, bicyclettes, kits de réparation de bicyclette, ordinateurs, etc. sous la rubrique équipement plutôt que d'avoir une ligne d'écriture pour chaque produit. Vous pouvez vous faire une bonne idée de la conception d'un tableau de comptes en consultant ceux d'organisations similaires qui sont bien gérées, approximativement de la même taille et qui existent depuis un certain temps.

Budgétisation de projet et création d'une réserve

La budgétisation de projet, aussi appelée comptabilité analytique, permet à une organisation d'analyser le revenu et les dépenses de chaque projet individuellement. Il est important pour l'organisation d'évaluer les programmes particuliers afin de pouvoir analyser leur **rentabilité** et leur **potentiel à générer un revenu**.

Une difficulté de la budgétisation de projet est de décider s'il faut, et comment, affecter les coûts de recherche de fonds et les coûts de fonctionnement. Par exemple, une manière d'affecter les salaires serait d'estimer le pourcentage de temps passé par le personnel sur un programme particulier. Si vous passez deux jours par semaine sur un programme A et 3 jours par semaine sur un programme B, il paraît raisonnable que 40% de vos coûts salariaux soient affectés au programme A et 60% au programme B. Il est aussi possible de calculer le pourcentage d'espace utilisé par chaque programme afin d'assigner les dépenses de location. Très souvent, il est difficile de déterminer, pour un projet ou un programme spécifiques, quel pourcentage doit être attribué par exemple à l'utilisation du photocopieur et aux dépenses de courrier. Cependant, l'idée est de trouver une répartition raisonnable de vos coûts entre les divers projets et programmes.

Une raison importante pour votre organisation de budgétiser un projet est que cela vous aidera à déterminer votre **rentabilité**. Prenons le cas où vous avez trois programmes dont un utilise 50% de vos ressources mais ne vous apporte que 20% de vos fonds. Ce programme n'est donc pas très rentable. Une autre raison importante de faire une budgétisation de projet est de vous offrir une flexibilité dans le développement de budget pour la collecte de fonds. Vous pouvez créer un compte spécial, par exemple nommé **fonds de réserve**, où vous pouvez y déposer une partie de votre revenu. Même si vous avez des fonds illimités pour couvrir vos activités A, B et C, vous pouvez déplacer de l'argent couvrant l'activité C vers votre fonds de réserve. De cette manière, vous pouvez montrer au donateur que vous avez un bon budget mais que cela aiderait s'il pouvait financer l'activité C de façon à ce que vous ne touchiez pas à vos fonds de réserve.

Les personnels d'ONG craignent souvent de déplacer ou de 'manipuler' des chiffres de cette manière. Ils peuvent penser que ce n'est pas approprié ou même illégal. D'autres pensent que les ONG doivent avoir un budget équilibré ou même doivent perdre de l'argent pour répondre aux exigences légales. Dans la plupart des cas, ce n'est pas vrai. Un surplus, c'est-à-dire le fait que votre organisation a plus de revenus que de dépenses dans l'année, est une situation souhaitable.

Dans les organisations à but non lucratif, il n'y a pas de problème à créer des **surplus**, des **réserves** ou des **dotations** (les dotations sont simplement des fonds de réserve qui ont des restrictions spécifiques en ce qui concerne quand et comment les avoirs doivent être utilisés, par exemple, seulement pour une activité spécifique comme la formation de pêcheurs). Ces fonds sont tous légaux. Cependant, une organisation à but non lucratif ne peut faire de profits. Le profit est un autre terme pour signifier capitaux personnels. Dans une compagnie privée, les propriétaires ou les partenaires peuvent récupérer le profit, ou les capitaux personnels, en liquide, ou les réserver à d'autres personnes qui ont un intérêt économique dans la compagnie. Dans une organisation à but non lucratif, c'est différent parce qu'elle sert l'intérêt du public et n'a pas de propriétaires. Ainsi, tout excédent de revenu par rapport aux dépenses doit être finalement utilisé pour le développement des buts de l'organisation ou de ses œuvres de bienfaisance. Cependant, vous n'êtes pas obligé de dépenser l'argent immédiatement. Vous pouvez le garder dans un fond de réserve ou une dotation pour un usage futur.

Contingence (fonds d'intervention)

Votre organisation peut générer par le processus du budget un excédent de revenu qui peut être ensuite affecté à une épargne ou un fonds de réserve. Cela se fait par la création d'un compte nommé fonds d'intervention pour l'imprévu. Ce compte doit être listé dans la partie dépense de votre budget. En général, vous êtes limités à un certain montant pour les dépenses imprévues qui doit être autour de 5% du revenu total de l'organisation (des procédures standard peuvent ne pas permettre de fonds de prévoyance de plus de 5% du budget total). Ce fonds peut varier en fonction des facteurs suivants :

- La **taille** du budget. Le pourcentage décroît avec l'augmentation de la taille du revenu.
- La **prédictabilité** des niveaux et des sources de revenu. Moins le revenu est prévisible, plus le fonds d'intervention peut être important.
- La **stabilité** relative de l'organisation. Pour les organisations nouvelles ou instables, considérez la création d'un fonds d'intervention plus important.
- L'**expérience** de la direction actuelle. Avec des directeurs plus expérimentés, vous avez besoin de moins de fonds d'intervention.

Le compte du fonds d'intervention constitue principalement une sorte **d'assurance propre** dans le cas de dépenses inattendues pendant l'année. S'il reste de l'argent après que tous les fonds d'intervention aient été utilisés, cette écriture change simplement de nom et devient un fonds de réserve à la fin de l'année. Cet argent dans le fonds de réserve peut ensuite être placé dans un compte en banque où il génère des intérêts pour votre organisation. A la fin de chaque année, des fonds doivent être mis de côté de cette manière jusqu'à ce que l'organisation possède entre 25 et 50% de l'ensemble de son budget annuel en fonds de réserve.

Avoir un tel fonds de réserve peut être très utile à votre organisation car :

- Même si votre organisation génère beaucoup d'argent, vous pouvez très bien vous retrouver sans liquidités pour quelques mois, ce qui dans le pire des cas peut vous conduire à la faillite.
- L'inflation et d'autres facteurs conduisent à des déficits croissants en liquidité.
- Pendant la collecte de fonds, il est toujours utile de montrer à votre donateur qu'il n'est pas seul, ou qu'il n'est pas le premier à apporter sa contribution. Vous pouvez ainsi utiliser une partie de votre fonds de réserve pour attirer des contributions, pour montrer que vous avez déjà un soutien à votre activité (par exemple, le suivi des récifs coralliens par la communauté).
- Dans les nouveaux projets, il est habituellement difficile de trouver des donateurs. Vous pouvez envisager de commencer un projet-pilote vous-mêmes (par exemple, formation des femmes de la communauté à la pratique des affaires). Après un an, si le projet-pilote a eu du succès, vous pouvez avoir à disposition des coupures de presses en votre faveur, une évaluation extérieure positive et d'autres éloges critiques, qui sont un excellent support pour approcher les organismes de financement, sans que vous ayez à tirer sur le fonds de réserve.

- Souvent les salaires et les dépenses de programmation pèsent lourd sur le budget au début de l'année alors que les organismes, sources de financement, sont lents à fournir des liquidités (certains ne fonctionnent que par remboursement). Une solution alternative est d'emprunter de l'argent, mais cela coûte en général cher. Une autre option est d'emprunter au fonds de réserve, s'il le permet. C'est-à-dire qu'il s'agit de prendre de l'argent au fond de réserve au début de l'année, et de le réalimenter plus tard quand le revenu projeté est enfin perçu. Rappelez-vous qu'en prenant de l'argent du fonds de réserve, l'organisation n'augmentera pas son revenu par le biais des intérêts qu'elle aurait reçu si l'argent était resté dans la banque. Pour finir, il vaut mieux maximiser une bonne situation en cash flow en planifiant les liquidités plusieurs mois avant le début de l'année fiscale.

Le processus de budgétisation

Le processus de budgétisation est un autre outil très important pour planifier votre projet. Dans de nombreux cas, c'est pendant ce processus que vous repérerez les manques et les trous dans les activités déjà planifiées.

Ce processus est intimement lié à l'ensemble du processus de planification de l'organisation. La simple affectation d'argent ne suffit pas. Son utilisation stratégique est ce à quoi doit s'employer le **processus de budgétisation**.

Il y a huit étapes qu'une organisation doit suivre pour réaliser un **cycle budgétaire** complet :

1. **Suivez avec soin vos activités.** Notez quelles activités vous entreprendrez pendant l'année à venir. Quelles activités sont les plus importantes ? Quelles autres activités voudriez-vous entreprendre si vous aviez plus d'argent ? Avez-vous besoin de plus ou moins de personnel pour les mener à bout ? Devez-vous faire des investissements ponctuels particuliers ? Devez-vous acheter du nouvel équipement ou améliorer les locaux ? Vous aurez probablement déjà identifié ces questions et priorités pendant la phase de planification de l'action (voir le Chapitre 2) mais il est important que vous les examiniez encore une fois alors que vous débutez le cycle de budgétisation.
2. **Mettez une étiquette de prix sur les activités.** Combien cela coûtera-t-il pour mener à bien les activités planifiées ? Evidemment, certains coûts dans votre budget sont fixes et ils doivent être couverts indépendamment de ceux des autres activités. Il s'agit de la location et des coûts de fonctionnement des bureaux, du salaire du personnel principal, de l'assurance, etc. Ensuite, il y a les coûts qui dépendent du type et du nombre d'activités que vous avez planifiées. Par exemple, vous pouvez avoir besoin de deux bicyclettes pour un petit projet mais de quatre pour un projet moyen. Les coûts doivent toujours être estimés sur la base des plus élevés possible. Vous pouvez ajouter 10% à toutes les estimations de dépenses pour être sûr de ne pas sous-estimer votre budget. Si vous fixez le budget des dépenses au niveau que pensez être correct, il y a de bonnes chances que vous soyez sous budgétisé et que vous n'ayez pas assez d'argent une fois le projet commencé.

L'Association communautaire oiseau et éco-tourisme

Projection de dépenses				
Dépenses	Formation des formateurs	Formation des guides	Administration	Total
Salaires	3 000	5 000	5 000	13 000
Téléphone/fax	100	200	200	500
Papeterie et copies	500	500	1 000	2 000
Formation	1 000	1 000	3 000	5 000
Equipeement	4 000	4 000	7 000	15 000
Carburant et entretien	500	500	1 000	2 000
Atelier	500	500	0	1 000
Infrastructures	0	0	20 000	20 000
Frais divers	1 000	1 000	1 000	3 000
Total	\$US 10 600	\$US 12 700	\$US 38 200	\$US 61 500

3. **Affectez votre revenu.** Est-ce que certaines de vos activités génèrent un revenu ? Si c'est le cas, faites une nouvelle projection pour le revenu d'activités. Il se peut que la liberté d'emploi de vos fonds soit restreinte, c'est-à-dire que les fonds doivent être assignés à des activités particulières, ou que des réserves s'appliquent à comment et quand ils peuvent être utilisés. Commencez par noter ces fonds dans votre tableau. (Dans la projection de revenu ci-dessous les fonds réservés sont indiqués par *). Les fonds non réservés par contre sont ceux auxquels il n'est pas appliqué de restrictions spéciales à leur utilisation. Il peut s'agir de cotisations, d'argent généré par les visites guidées ou d'une subvention donnée par une compagnie locale qui soutien vos activités. Bien entendu, votre organisation peut demander à une personne ou une organisation qu'elle lève, ou change, une restriction qu'elle a par ailleurs imposé. Cependant, vous n'êtes pas autorisé à utiliser ces fonds, sans permission préalable, pour d'autres objets que ceux pour lesquels ils ont été alloués.

Afin de faciliter le processus de budgétisation, commencez toujours par l'affectation des fonds réservés. Ensuite, vous devez procéder à l'affectation de vos fonds non réservés puisque leur utilisation est plus souple et qu'ils peuvent être employés à n'importe quel compte.

L'Association communautaire oiseau et éco-tourisme

Projection des revenus				
Revenus	Formation des formateurs	Formation des guides	Administration	Total
Cotisations	1 000	0	3 000	4 000
Apport du district	1 000	*2 000	2 000	5 000
Promenades guidées	0	5 000		5 000
Travail de conseil	16 000	1 000	3 000	20 000
Don de Bird International	14 000	1 000	5 000	20 000
Compagnie de pétrole Tanga Ltd	6 000	1 000	0	7 000
Station d'essence de Mécuft	0	*500	0	500
Total	\$US 38 000	\$US 10 500	\$US 13 000	\$US 61 500

Les éléments précédés de * sont des dons à usage restreint

4. **Comparez.** Tout d'abord, vous voulez vérifier si vous sur- ou sous-estimez votre prévision de revenus. Il faut souvent abandonner certaines activités quand les dépenses sont considérablement plus élevées que les revenus. Obtenir des dépenses égales aux revenus s'appelle **équilibrer le budget**. Mais si, par contre, votre organisation possède des fonds non utilisés (c'est-à-dire que votre revenu s'est avéré plus important que vos dépenses), cela peut signifier que vous n'avez pas été assez actifs, et ceci peut entraver la capacité de votre organisation à croître et à offrir des services aux bénéficiaires.

Vous pouvez souhaiter comparer les projets, et réaliser une étude de rentabilité. Rappelez-vous que, bien que la rentabilité soit un critère important, elle n'est qu'un parmi d'autres. Le critère principal doit être fixé en relation avec la mission de l'organisation, ses fins, ses buts et ses objectifs.

5. **Définissez vos priorités.** C'est l'étape au cours de laquelle vous commencez à organiser votre projet. C'est pendant la séance d'équilibrage du budget en présence des autres membres de la Direction ou des parties intéressées que vous défendez ou justifiez vos dépenses. Les fonds sont généralement une ressource rare. Soyez prêt à réduire certaines de vos activités si nécessaire. Quels résultats sont plus importants pour le succès de votre projet ? Au bout du compte, une séance où l'on fixe les priorités doit non seulement se baser sur les dollars et les cents, mais aussi sur une évaluation fondamentale de la raison d'être de l'organisation.
6. **Ajustez et équilibrez.** Même lorsque vos activités ont été plus ou moins classées par ordre de priorité, il reste toujours une marge de manœuvre pour un peu de négociation quand le budget est ajusté et équilibré. Est-ce que votre projet tient toujours la route ? Il est peut être même maintenant meilleur qu'au début ! Faites cependant attention de ne pas faire de trop nombreux changements aux projets, qui pourraient peser sur la réputation ou le revenu de votre organisation.
7. **Approuvez.** Maintenant que vous avez travaillé sur le budget, il est temps pour le Conseil d'administration ou le Comité de direction de le discuter et de l'approuver. Ce n'est pas qu'une simple formalité. En examinant et votant tous les éléments du budget, le Conseil exerce sa responsabilité en matière de fixation des limites financières et des domaines pour l'organisation et son personnel. Pendant ce processus d'approbation, il est important que le Conseil discute du réalisme des objectifs et se demande 'Savons-nous réellement comment gagner ou collecter tout l'argent dont nous avons besoin pour couvrir le projet ?' Le Conseil doit aussi réaliser qu'il a la responsabilité de l'argent non dépensé ou collecté. Aussi, est-il vraiment très important pour le Conseil de discuter en profondeur le budget avant de l'approuver.
8. **Effectuez le suivi et les corrections.** Peu de budgets restent inchangés au cours du temps car de nouvelles informations et conditions voient le jour pendant l'année. Aussi, l'organisation doit préparer des procédures de révision et doit changer le budget quand cela est nécessaire. Des politiques et procédures approuvées par le Conseil doivent être mises en place de manière à donner de la flexibilité au personnel, mais la décision finale sur des changements significatifs concernant les montants du budget revient au Conseil. Tout changement doit être examiné quand des projections sont planifiées, de sorte que les erreurs déjà faites puissent être évitées quand le nouveau budget est préparé.

Flux de liquidités ou ‘cash-flow’

‘Nous avons préparé un budget prudent et pensions être dans le bon sens. Après trois mois dans l’année fiscale, nous nous sommes retrouvés sans argent. Les factures arrivaient plus vite que l’on ne recevait d’argent comptant. Les agences gouvernementales qui payaient les cours pour certains enfants avaient souvent des retards de paiement de trois à six mois et le gouvernement fédéral ne nous autorisait pas à disposer de leurs fonds disponibles (nous pouvions seulement demander ce que nous avons dépensé). Nous n’avons jamais entendu parlé de cash-flow auparavant mais nous avons à l’évidence vite appris ce qu’un problème de cash-flow signifie.’

(Wolf, 1990)

Cette expérience n’est pas inhabituelle. En général, quand on met au point un budget raisonnable, on ne pense pas que l’on aura à faire face à des problèmes financiers. Cependant, un budget n’indique pas combien d’argent sera disponible à tel ou tel moment de l’année. Aussi, est-il important de connaître cette disponibilité afin que votre organisation sache si vous devez prendre des mesures spécifiques pour effectuer des paiements de factures à certaines périodes.

Projections de cash-flow

Les projections de cash-flow sont en général préparées pour chaque mois de l’année fiscale. Dans la projection, vous pouvez visualiser les revenus et dépenses mensuels de l’organisation. Vous pouvez aussi opter pour une autre périodisation de projection de cash-flow, par exemple, tous les trimestres. C’est souvent ce qui se passe quand vous devez rédiger des rapports trimestriels.

Cash-flow et tendances mensuelles			
Revenus attendus (\$US)	Juillet	Août	Septembre
Cotisations	245	245	
Apport du district	100	1100	
Promenades guidées	1 000	200	
Travail de conseil	1 000	200	
Don de Bird International	0	0	
Compagnie de pétrole Tanga Ltd	300	0	
Autre revenu	52	0	
Total revenus	2 697	1 745	
Dépenses prévues (\$US)			
Salaires (permanents)	833	833	
Téléphone/fax	40	50	
Papeterie et copies	100	0	
Formation	100	100	
Équipement	0	300	
Carburant et entretien	100	364	
Atelier	0	0	
Infrastructures	855	1 200	
Peinture	0	100	
Nourriture	150	0	
Remboursement de prêt	230	230	
Total dépenses	2 408	3 177	

Solde mensuel net ²	289	-1 432	
2 697 – 2 408 = 289			
Résumé cash-flow			
Solde actif d'ouverture ³	200	489	-943
Solde net mensuel	289	-1 432	
Solde actif cumulé	489	-943	

La projection de cash-flow se prépare en listant tous les revenus et toutes les dépenses anticipés sur la période (en général un mois). Dans la projection ci-dessus, les revenus attendus atteignent un montant de \$US 2 697 et les dépenses prévues un montant de \$US 2 408. Ainsi, il y a un surplus en juillet de \$US 289. En prenant en compte le surplus du mois précédent (\$US 200), il y a un solde actif cumulé de \$US 489. Ce montant représente le solde d'ouverture disponible le 1^{er} août.

En août, les revenus atteignent \$US 1 745 alors que les dépenses sont de \$US 3 177. Ceci signifie que l'on a un déficit de \$US 1 432 ce mois-ci. Heureusement, nous avons à disposition \$US 489 en argent comptant du mois précédent, mais cela n'est pas suffisant pour couvrir nos dépenses. Le montant sera inscrit par une soustraction (\$US – 943) dans le solde d'ouverture du 1^{er} septembre.

Une bonne manière de mettre en application votre projection de cash-flow est de suivre le calendrier d'activités de votre plan d'action. Ceci vous indiquera non seulement quelles dépenses vous devrez couvrir mais cela vous indiquera aussi quand elles arriveront.

Pour certaines factures vous savez exactement quand elles arrivent et quand elles doivent être payées. D'autres peuvent arriver à la fin d'un certain mois ou au début d'un autre. Pour d'autres, vous ne savez que vaguement quand elles doivent être payées. Il est par conséquent bon d'être prudent dans vos projections de cash-flow et de planifier en fonction du pire. On fait cela en tablant sur un revenu tardif et en planifiant de payer les dépenses tôt.

Lorsque vos estimations de dépenses et de revenus sont prêtes, vous pouvez calculer votre revenu net ou vos pertes nettes (aussi appelé le solde).

Le cash-flow comme outil

Après avoir préparé votre projection mensuelle de cash-flow, vous pouvez anticiper où seront les résultats négatifs (c'est-à-dire quand des dépenses sont supérieures aux revenus) et tenter d'agir face à cela. Ce chapitre présente de nombreuses astuces pour éviter un solde négatif dans votre cash-flow (voir aussi la section 'Manque de liquidités : les avantages du cash-flow'). Une fois de plus, anticiper vous donne le temps de planifier l'action.

Une autre chose importante que vous pouvez réaliser lors de votre projection de cash-flow est d'analyser les changements mois après mois de votre situation en cash-flow. Ceci vous permet de voir comment les fluctuations mensuelles de votre solde actif influencent le flux cumulé de liquidités. La manière de procéder est indiquée dans le tableau ci-dessus dans la partie 'Résumé cash-flow'. Tout d'abord, il vous faut indiquer la quantité de liquidités

² Le solde mensuel net est égal au montant total du revenu mensuel moins le montant total des dépenses. Un signe moins indique des dépenses supérieures aux revenus.

³ Le solde actif d'ouverture est égal au montant d'argent dans le compte au début du mois (c'est le même que le montant du solde actif cumulé à la fin du mois précédent).

disponibles sur votre compte au début du mois (solde actif d'ouverture, ici \$US 200). A ce montant, vous ajoutez votre solde net mensuel, c'est-à-dire la différence entre les revenus et les dépenses de ce mois (ici \$US 289). Le solde actif cumulé est la somme du solde d'ouverture et du solde mensuel net. C'est de cette manière que vous clôturez votre mois. Cette dernière écriture vous indique votre situation à la fin d'un mois donné et, en même temps, combien sera disponible pour le début du prochain mois.

Manque de liquidités : les avantages du cash-flow

Les avantages des projections de cash-flow sont variés. Tout d'abord les projections vous positionnent mieux pour résoudre des problèmes possibles de manque de liquidités en vous permettant de :

- Plaider auprès d'un donateur afin que vous soyez le premier sur sa liste de paiement
- Décider de débiter plus tôt les activités de collecte.
- Commencer les négociations afin d'étaler vos paiements en plusieurs versements plutôt qu'un seul.
- Mettre rapidement en place un système de veille qui donne plus de flexibilité aux autres personnes pour vous aider à résorber vos problèmes de cash-flow.

Quelles alternatives se présentent à vous si finalement vous vous retrouvez en manque de liquidités ? Heureusement, il existe encore quelques possibilités à explorer :

- Vous pouvez 'emprunter' de votre fonds de réserve (si vous en avez un).
- Vous pouvez aussi emprunter d'autres sources, de manière idéale d'un investisseur qui vous prêtera l'argent sans intérêts.
- Autrement, vous devrez emprunter auprès de votre banque, ce qui peut coûter très cher et prendre du temps à organiser.

Si vous deviez pour quelque raison que ce soit emprunter de l'argent, et payer des intérêts sur le prêt, n'oubliez pas d'inclure le paiement des intérêts dans les dépenses de votre budget.

Procédures de comptabilité reconnues

Comment devez-vous vous occuper des finances de votre projet? C'est un point important de la gestion financière. Il est crucial pour votre organisation que vous preniez soin de consigner les écritures. Les écritures doivent être examinées périodiquement par un agent extérieur qui peut certifier que l'organisation opère de manière légale, et suivant les procédures de comptabilité reconnues. N'oubliez pas qu'en tant qu'ONG vous pouvez bénéficier de nombreux privilèges lucratifs et d'avantages. Afin de pouvoir en profiter, vous devez prouver que vous avez une histoire fiscale nette et en ordre.

Afin de comprendre ce que l'on entend par des procédures de comptabilité reconnues, nous devons étudier et expliquer les systèmes de comptabilité et d'état financier disponibles.

Systèmes de comptabilité

La comptabilité est un terme utilisé pour tout ce qui a trait à **la tenue des documents financiers**. Il existe deux méthodes principales de comptabilité. La première s'appelle **comptabilité d'entrée-sortie** et a l'avantage d'être simple. La seconde est plus complexe mais donne une vision complète de la 'santé fiscale' de l'organisation. Elle s'appelle **comptabilité générale**.

La comptabilité d'entrée-sortie est ce que la plupart d'entre nous utilise dans la vie courante pour suivre les écritures de nos comptes bancaires. Les transactions financières ne sont enregistrées que lorsque l'argent change de mains. Si tout ce qu'une personne veut savoir est combien d'argent se trouve sur son compte, cette méthode est appropriée et simple. Cependant, la comptabilité d'entrée-sortie n'indique pas ce que cet individu ou institution doit et combien il/elle possède. Ainsi, cela ne donne pas une idée de la 'santé financière' de la personne ou de l'institution.

La comptabilité générale prend en compte ce que l'on possède et ce que l'on doit aux autres. Bien que peu d'entre nous utilisent régulièrement de manière formelle la comptabilité générale, nous faisons souvent quelque chose de similaire quand nous estimons si nous aurons ou non assez d'argent pour payer l'électricité et le loyer le mois prochain. Si l'on voit une belle télévision et qu'on calcule si on peut se l'offrir en tenant compte des factures à recouvrer et des salaires encore non perçus, on fait en fait de la comptabilité générale informelle.

Il devrait être évident que connaître la situation financière d'une organisation est plus révélateur que connaître son solde bancaire, si l'on s'intéresse principalement à la 'santé' de l'organisation. Par exemple, si votre organisation dépose de l'argent dans son compte en banque, vous pouvez emprunter \$25 000 pour payer \$15 000 de factures à recouvrer et ensuite déposer les \$10 000 restant dans votre compte en banque. En se basant juste sur vos liquidités, une comptabilité financière n'indiquerait qu'un solde créditeur de \$10 000. En se basant sur les exercices, le prêt à recouvrer de \$25 000 serait pris en compte et l'organisation montrerait un net d'une valeur de -\$15 000.

La méthode de comptabilité à choisir pour une organisation dépend des principaux objectifs pour lesquels vous avez besoin d'une comptabilité. Beaucoup d'organisations utilisent un système de comptabilité d'entrée-sortie modifié. D'après ce système, les registres sont gérés selon la méthode de comptabilité d'entrée-sortie et un petit nombre de comptes sont gérés selon la méthode de comptabilité générale. Ces derniers sont généralement mis à jour seulement à la fin du mois ou à la date du rapport financier. Les comptes concernés sont ceux pour lesquels des dettes régulières et à recouvrer doivent être suivies.

Quelle que soit la méthode de comptabilité utilisée, il est nécessaire au moins une fois par an de convertir tous les comptes en comptabilité générale. A la fin de l'année fiscale, un comptable regroupera toutes les sommes à verser et tous les effets à recevoir et les intégrera au compte de résultat, permettant ainsi à l'organisation de présenter toutes ses opérations financières selon le système général.

Comptabilité par fonds multiples

Une petite organisation (disons, avec un budget de \$20 000 ou moins) peut avoir un budget simple pour toutes ses opérations (notez que la complexité dépend non seulement du budget total annuel mais aussi des différents comptes à tenir pour faire fonctionner efficacement l'organisation). Ceci s'appelle un **budget à fonds unique** (voir la section 'Qu'est-ce qu'un budget?'). Pour les organisations plus grandes et afin de faire une analyse précise du fonctionnement financier vous devez créer plusieurs subdivisions dans le budget. Cette méthode se nomme **comptabilité par fonds multiples** et permet aux organisations de suivre leurs ressources financières en fonction des différentes catégories de 'fonds'.

Des comptes séparés pour chaque chapitre sont nécessaires parce que les fonds eux-mêmes ont différentes conditions d'utilisation qui leur sont attachées. En les séparant, chaque compte devient sa propre entité de comptabilité, avec sa catégorie de revenu et de dépense propre, ses propres actifs, et ses propres passifs.

Les fonds peuvent être divisés en quatre catégories différentes, les deux premières étant les plus intéressantes pour les organisations non gouvernementales :

- **Fonds courant illimité** : il n'y a pas de conditions à l'utilisation de ce fonds, c'est-à-dire que vous pouvez l'utiliser pour payer des salaires, la location du bureau, acheter de la papeterie, etc.
- **Fonds courant restreint** : il existe certaines conditions à l'utilisation de ce fonds principalement en termes de quand et pour quelle raison il peut être utilisé. Les restrictions, par exemple, sont que les fonds ne sont disponibles que jusqu'en novembre de la présente année ou que l'organisation ne peut s'en servir que pour acheter des machines à écrire et des bicyclettes.
- **Fonds d'équipement** : en général associé au terrain, aux bâtiments et aux équipements majeurs de même qu'à la valeur de tels éléments que possède l'association.
- **Fonds de dotation** : c'est un fonds de réserve avec des règles et restrictions spéciales quant à son utilisation. En général, le montant principal doit être laissé non touché, mais le revenu de l'investissement peut être utilisé par l'organisation.

En résumé, ce qui change entre un budget à fonds unique (avec une seule colonne) et un budget à fonds multiples est que vous différenciez les fonds, en différentes colonnes, et que l'activité totale de tous les fonds devient l'activité totale de l'organisation.

Comptes de résultats/Etat financier

Les comptes de résultats, ou état financier, servent à renseigner sur la performance financière d'une organisation. Les comptes de résultats, comme les systèmes de comptabilité, doivent être standardisés. On doit en général étudier deux types de comptes de résultats si l'on veut se faire une idée de la 'santé financière' de l'organisation. L'un est le **bilan** et l'autre est le **compte d'exploitation**.

Le bilan est souvent assimilé à une 'photographie instantanée'. C'est comme un instantané de la situation financière de l'organisation à une date particulière (souvent le dernier jour de l'année fiscale). Il résume la valeur que possède l'ONG, ce qu'on lui doit et combien il reste.

Le compte d'exploitation, au contraire, résume l'activité financière sur une période donnée (souvent un mois ou une année). Il permet de diagnostiquer si la manière par laquelle la compagnie est arrivée à l'état indiqué dans son bilan était 'saine'. A l'aide du compte d'exploitation, ou de manière plus formelle, du relevé des revenus et des dépenses, il est possible de déterminer si une organisation a un surplus, est en déficit, a réalisé des dépenses exceptionnellement importantes, ou a des revenus inattendus.

1. Le bilan

Le bilan présenté dans le tableau ci-dessous est ainsi nommé car le total est identique dans chacune des parties du bilan. La première partie du bilan liste tout l'**actif** de l'organisation. L'actif est ce que l'organisation possède, par exemple, sous forme d'argent, de compte à recevoir, de dépenses prépayées, de terrains et bâtiments. Le bas du relevé liste à la fois le passif de l'organisation (tout ce qu'elle possède) et son solde. Ainsi, dans le bilan, il y a un équilibre entre l'actif d'un côté et le passif et le solde de l'autre. Pour parler simplement, le solde est la différence entre combien l'on possède et combien l'on doit aux autres.

Bilan au 30 juin

Actif (\$US)	
Liquidités (dans le compte en banque)	500
Comptes à recevoir (argent en possession)	211
Dépenses prépayées (dépôt de sécurité)	1 106
Terrains et bâtiments	10 000
Total actifs	11 817
Passif et solde	
Passif	
Comptes à payer (factures non payées)	453
Bons à payer (obligations à plus long terme)	5 564
Hypothèque	2 309
Total passifs	8 326
Solde	
Excédent (ou déficit) de revenus	1 522
Report	1 969
Total du solde	3 491
Total du passif et du solde	11 817

Dans une compagnie privée, le solde est appelé **profit** ou **fonds propres**. Dans une organisation à but non lucratif, où il n'existe ni profit ni propriétaires, le solde indique la **valeur financière nette** de l'organisation. Cette valeur financière nette est ce qu'il reste quand toutes les obligations financières sont soustraites des actifs en argent et en non-argent.

Dans une analyse générale du bilan, en regardant le solde, on connaît immédiatement la valeur nette de l'organisation, ici \$US 3491. Souvent, un solde important indique une organisation financièrement saine. Mais ce n'est pas toujours le cas, et c'est pourquoi les autres chiffres du bilan sont si importants. Dans l'exemple ci-dessus, on peut voir que l'organisation possède un solde considérable par rapport au total en actifs. Mais si on examine de plus près, on s'aperçoit que la raison à cette situation est la possession d'importantes valeurs en terrains et bâtiments. On peut donc dire que sa situation en liquidités n'est pas bonne. Elle possède seulement \$US 500 dans son compte en banque et doit

\$US 6017 ($5\,564 + 453 = 6\,017$, sans inclure l'hypothèque). D'une certaine manière, l'organisation peut être considérée 'saine'. Si elle vendait ses terrains et ses bâtiments, elle pourrait payer ses dettes et aurait encore plein d'argent. Si au contraire elle garde ses possessions, elle devra collecter un montant important en liquidités pour payer les dettes. D'une manière générale, une organisation qui doit vendre des actifs pour payer des dettes n'est pas considérée financièrement saine.

2. Le compte d'exploitation

Comme indiqué précédemment, ce deuxième compte de résultats, appelé compte d'exploitation, est important parce qu'il montre le progrès financier d'une organisation dans le temps. Deux organisations peuvent avoir des bilans identiques, mais l'une peut être en train d'améliorer sa situation financière alors que la 'santé' financière de la seconde se détériore. Dans le compte d'exploitation ci-dessous nous pouvons voir ces tendances dans le temps et cela nous donne une perspective historique que le bilan ignore.

Un autre aspect important du compte d'exploitation est qu'il aide à identifier les sources de revenus et de dépenses d'une organisation. Le revenu (ou les revenus) et les dépenses sont subdivisés en catégories qui indiquent combien l'organisation gagne en revenu, quelle est sa dépendance vis-à-vis de certains revenus ou subventions (par exemple, du gouvernement national ou de donateurs), combien coûte le personnel ou le maintien d'un bureau. La ligne du bas indique si l'organisation a un surplus (elle a gagné de l'argent) ou si elle est en déficit (elle a perdu de l'argent) pendant la période concernée. Dans le tableau ci-dessous, on peut constater que l'organisation est déficitaire sur les six derniers mois de l'année.

Relevé de revenu du 1er juillet au 31 décembre

Revenus (\$US)	
Cotisations	2 245
Apport du district	1 100
Promenades guidées	3 000
Travail de conseil	15 000
Don de Bird International	0
Compagnie de pétrole Tanga Ltd	300
Autre revenu	52
Total revenus	32 697
Dépenses	
Salaires (permanents)	5 000
Téléphone/fax	300
Papeterie et copies	7 000
Formation	4 000
Équipement	9 000
Carburant et entretien	700
Atelier	0
Infrastructures	9 000
Peinture	0
Nourriture	150
Remboursement de prêt	230
Total dépenses	35 380
Excédent (ou déficit) des revenus	- 2 683

Contrôles

Les contrôles reflètent les politiques définies par les membres du Conseil en ce qui concerne la façon dont l'argent sera géré en interne, afin d'assurer que les fonds seront reçus, enregistrés, déposés et dépensés de manière appropriée. Une pratique courante est de s'assurer qu'au moins deux personnes soient toujours chargées de toute transaction concernant la réception de liquidités, la préparation des comptes de résultats, la dépense des fonds, et tout autre question financière. Le fait que deux personnes soient responsables réduit de manière significative le risque d'erreur et de vol. D'autres types de contrôle sont présentés ci-dessous.

Suivi de budget et procédure de rectification

Dans la plupart des ONG, des changements significatifs d'un budget doivent être acceptés par écrit par tous les membres du conseil d'administration. Une simple consultation orale n'est généralement pas un contrôle suffisant. Vous devez aussi assurer le donateur que le conseil est en position de suivre attentivement la façon dont les dollars sont dépensés. Comme indiqué précédemment, une procédure fiable doit impliquer deux personnes dans le traitement de tous les paiements. Une première personne doit accepter les paiements. Elle doit être au fait du budget, du fonctionnement de l'organisation et du bien fondé de dépenses spécifiques. La seconde personne doit rédiger les chèques et suivre les dépenses pour le conseil d'administration. Notez qu'un chèque ne peut être rédigé que si l'activité qu'il couvre est inscrite dans le budget, sinon le conseil doit l'approuver.

Une méthode simple pour documenter le traitement des paiements consiste à enregistrer chaque facture avec l'information indiquée ci-dessous :

- | | |
|------------------------|-----------------|
| 1. Date de réception : | 12 février 1999 |
| 2. Date de paiement : | 28 février 1999 |
| 3. Compte : | 670212 |
| 4. Numéro de chèque : | 6951 |
| 5. Approuvé : | (signature) |

Quand il n'y a pas de facture, une facture factice est préparée par le personnel et tamponnée avec les données indiquées ci-dessus. Cette facture factice vous permet de garder la trace des détails les plus importants du paiement. L'information des lignes 1, 3 et 5 sont sous la responsabilité du directeur de l'ONG, ou d'une autre personne déléguée responsable d'accepter les factures. A la ligne 3, vous devez faire très attention. Elle indique le compte ou l'écriture sur laquelle la dépense sera imputée. Ceci nécessite que le membre du personnel responsable soit au fait du tableau des comptes de l'ensemble du budget, et ait une connaissance complète du type de fonds avec lesquels il travaille. Rappelez-vous que certains fonds sont restreints et ne peuvent pas être encaissés pour certains services ou marchandises. La personne qui rédige les chèques remplit la 2^{ème} et la 4^{ème} lignes après s'être assurée qu'il reste assez d'argent dans le budget du compte pour couvrir la note.

Avec cette procédure un auditeur peut suivre les documents successifs qui justifient un paiement particulier.

Un autre contrôle important concerne l'écriture des chèques. Un des contrôles est de demander la signature de deux personnes sur tous les chèques qui sont utilisés. Certaines

organisations demandent une certification de la banque pour des chèques au-delà d'un certain montant. Certaines interdisent que les chèques soient utilisés pour faire des retraits ou le restreignent fortement. Dans ce cas, les chèques peuvent être seulement utilisés pour des achats. Le nombre de comptes en banque de votre organisation est un autre élément qui facilite ou non le processus de suivi. Moins vous avez de comptes, plus c'est facile.

Suivant la taille et les caractéristiques de votre projet, vous pouvez choisir des systèmes de contrôle et de gestion financière plus ou moins complexes. Ceci s'applique aussi au choix du nombre des principaux acteurs dans votre système comme cela est décrit ci-dessous.

Acteurs principaux chargés de votre système financier

Acteurs	Mission – étendue de leur tâche
Comptables	<ul style="list-style-type: none"> • Enregistrer chronologiquement l'information de toutes les opérations financières • (par date) • Préparer des comptes de résultat périodiques • Préparer des documents de synthèse à la fin de l'année fiscale
Financiers (directeur financier)	<ul style="list-style-type: none"> • Faire l'analyse financière des éléments de la comptabilité • Gérer le(s) compte(s) en banque • Négocier les financements et la finance • Optimiser l'utilisation des ressources et des biens du projet • Prévoir et vérifier la viabilité de la stratégie financière
Directeur	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer les décisions, gérer les activités du projet • Contrôler et piloter le projet
Auditeur	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier que des procédures de comptabilité reconnues sont utilisées pendant la mise en œuvre du projet • Vérifier la qualité et le bien fondé du projet • Produire une analyse financière du projet

Remarques finales sur la gestion financière

Beaucoup d'ONG ont échoué par manque d'attention portée aux procédures de comptabilité, aux comptes de résultats et au contrôle financier. Les membres du personnel peuvent avoir été laxistes en ce qui concerne le maintien des registres financiers ou les membres du Conseil ne s'être pas souciés d'analyser les comptes de résultats et d'avoir mis en place des contrôles.

C'est toujours une bonne pratique d'avoir recours à un auditeur indépendant qui s'occupe de la comptabilité de votre projet sur une base annuelle. Assurez-vous d'être dans de bonnes conditions d'utilisation de vos fonds.

Bien que le nombre de procédures et de rapports décrits puissent sembler accablant, les ONG ne peuvent pas se permettre d'être imprévoyantes en matière de finances. Si votre organisation veut protéger son statut et assurer sa survie, vous devez vous familiariser avec tous les aspects de la gestion financière présentés dans ce chapitre.

Référence

Thomas Wolf. 1990. *Managing a nonprofit organization*. Fireside. New York.

Circulation des résultats du projet

Circulation des résultats du projet	88
Les axes de communication du projet	88
Lier les axes de communication à la mise en œuvre du projet	89
Groupes ciblés et choix des médias	90
Manières de faire circuler les résultats d'un projet	91
<i>Réunions communautaires</i>	91
<i>Bulletins</i>	91
<i>Base de données</i>	92
<i>Articles dans des revues</i>	92
<i>Journaux et magazines</i>	92
<i>Radio et télévision</i>	93
<i>Supports médiatiques populaires : chansons, danse, théâtre et contes</i>	94
<i>'L'évènement' médiatique</i>	94
<i>Page Web et courrier électronique</i>	94
Mélangez et comparez vos supports de communication.....	94
Exemples de communiqués de presse et de bulletins	95

Circulation des résultats du projet

Un projet commence à produire des résultats dès le premier jour, mais ces résultats ne sont habituellement résumés de manière formelle qu'à la fin du projet. S'assurer que l'on a à disposition des moyens de rassembler et de diffuser l'information sur les résultats à un groupe présélectionné de lecteurs, d'auditeurs et de spectateurs, donne beaucoup plus de valeur au projet en tant qu'expérience d'apprentissage d'intérêt pour tout le monde. La circulation de l'information permet aussi aux autres ONG d'apprendre par vous comment entreprendre de meilleurs projets. Les donateurs de leur côté ont besoin de savoir comment le projet progresse et ce qu'il apporte à la communauté. La communauté quant à elle a besoin d'avoir à disposition une source d'information facile à lire qui lui rappelle les objectifs du projet, lui indique ce qu'elle a réalisé et ce qu'elle peut continuer à mettre en œuvre lorsque la direction du projet aura quitté la scène. L'équipe du projet, ainsi que les départements du gouvernement travaillant dans les domaines du projet, veulent connaître les leçons tirées de l'expérience. En partageant vos expériences et vos connaissances, vous pouvez avoir un impact positif bien au-delà du lieu d'implantation de votre projet.

Les questions les plus importantes à traiter dans le domaine de la circulation des résultats d'un projet sont de définir qui doit les connaître, quel doit être le contenu à fournir, et sous quel support médiatique. Il faut en priorité informer les donateurs et le gouvernement de ce que le projet a apporté. De même, la communauté hôte du projet est une cible tout aussi importante.

Les axes de communication du projet

Les axes de communication entre un projet et ses groupes cibles, ou son 'audience', peuvent être illustrés de différentes manières. On peut les concevoir comme un modèle schématique dans lequel la direction du projet, ou l'ONG en charge de la circulation de l'information, envoie et reçoit l'information aux communautés, aux agences de donateurs, aux autres ONG, aux départements du gouvernement, aux instituts de recherche et universitaires, et aux entreprises (Voir le schéma ci-dessous).

On peut aussi envisager de classer l'intensité et la fréquence de la relation entre la direction du projet ou l'ONG et les différentes parties prenantes et audiences à l'aide d'un modèle de cercles concentriques. Dans ce modèle la direction du projet occupe le cercle central et la communauté à qui s'adresse le projet se situe dans le cercle juste après, indiquant ainsi que c'est la relation la plus fréquente et la plus intense. Dans les autres cercles, on trouve successivement, (i) les donateurs, (ii) les autres ONG, organisations communautaires et groupes de recherche et (iii) le secteur privé et le public. L'information au sujet du projet circule ainsi du centre vers la périphérie et vice versa (voir le diagramme circulaire ci-dessous).

Plus forte est la relation entre la direction du projet et le groupe cible durant la vie du projet, plus intense sera la forme de communication des résultats du projet pendant, et à la fin du projet. Par exemple, de longues réunions en face à face pour faire le point seront organisées au profit des communautés, éventuellement des donateurs. Des entretiens à la radio ou des brochures sur le programme devraient suffire à certains départements du gouvernement et pour le grand public.

Schéma montrant les axes de communication possible avec la direction du projet

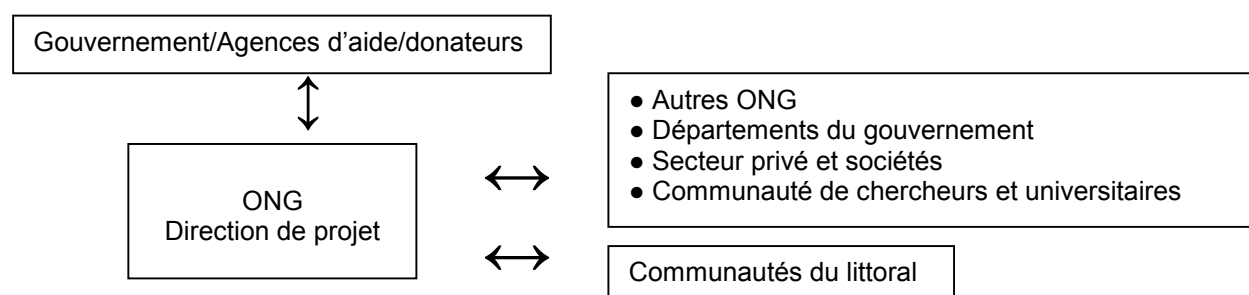
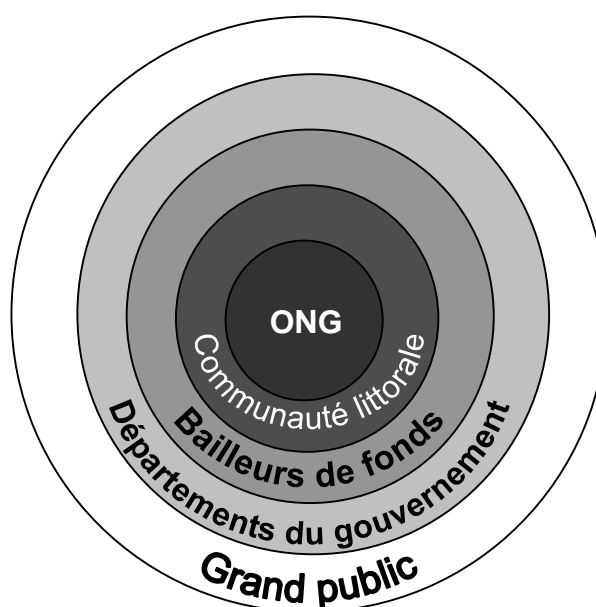


Diagramme circulaire montrant l'intensité et la fréquence de la communication entre la direction de projet/l'ONG principale et les différentes parties prenantes et audiences.



Lier les axes de communication à la mise en œuvre du projet

Si on dispose de suffisamment de temps, il vaut mieux concevoir les axes de communication de façon à ce qu'ils puissent être liés aux différentes phases de la mise en œuvre du projet. De cette manière, la préparation peut être faite bien à l'avance. En général, un projet comporte trois phases : lancement, mise en œuvre et achèvement.

1. Lancement

Lors du lancement, il est utile d'organiser un événement qui rassemble donateurs, représentants du gouvernement et des communautés, de même que l'ONG chargée de la mise en œuvre. Les discours peuvent souligner les objectifs, en même temps qu'ils feront appel au partenariat et à la participation. Les communications au sujet de cet événement devront être centrées sur ce que le projet entend réaliser, sur les attentes des différentes 'parties prenantes' et sur les déclarations des invités et hommes politiques de marque.

Puisque ce type d'événement attire fréquemment les journalistes, cela vaut la peine de les inviter à l'avance. Quand ils arrivent, le personnel du projet devra les présenter aux personnes clés. Le personnel devrait aussi prendre des photographies qui seront utilisées dans les communications ultérieures. Les grandes lignes du projet devront aussi être résumées à l'avance sur une ou deux pages préparées pour les média et les visiteurs. En général, à ce stade du projet, en raison du caractère imprévisible du succès d'un projet, il est imprudent de faire de grandes promesses ou de donner de trop grands espoirs à la communauté concernée.

2. Mise en œuvre

Une fois le projet en route, de nombreuses occasions se présenteront de documenter et de faire circuler l'information sur les réalisations et les succès. La communication sur le terrain se fera surtout par réunions, formelles et informelles, et par des échanges entre la direction du projet et la communauté.

La conception du projet est testée lors de la mise en œuvre ; des leçons sont tirées en ce qui concerne ce qui marche et ne marche pas, ce qu'il faut améliorer et ce qu'on peut laisser en l'état. Les communautés et le personnel du projet travaillant dur ensemble sur le terrain offrent un matériel visuel intéressant. Les groupes cibles et le public aiment 'les histoires de partenariat entre les hommes, de gens plein de ressources et de caractère'. Si le déroulement du projet inclut une évaluation à intervalles réguliers, ceci fournira une information solide à communiquer à de nombreuses parties prenantes. Toute cette information peut aussi faire partie des communications passées à vos contacts dans les média quand cela est pertinent et approprié.

3. Achèvement

Lorsque le projet touche à sa fin, on doit se préparer à en faire circuler les résultats finaux (voir ci-dessous les manières de circuler les résultats d'un projet).

Groupes ciblés et choix des médias

Le tableau ci-dessous vous suggère comment décider des groupes cibles et des moyens de médiatisation appropriés. Il n'existe pas de règle pure et dure – chaque projet et contexte détermineront les choix. Quels sont les vôtres ?

Groupe cible	Communication écrite	Communication orale
Communauté	Résumés de réunions de mise à jour, résumés faciles à lire, bulletins, presse	Réunions de mise à jour, pièces de théâtre locales, contes, radio
Donateurs	Rapports, bulletins, coupures de journaux	Visites guidées et tournées
Autres ONG, départements gouvernementaux	Rapports de projet, bulletins, presse	Visites d'étude, radio
Institutions de recherche/universitaires	Articles de revues, bulletins, presse	Visites d'étude, radio
Communauté étendue Grand public	Presse	Chansons, danse, théâtre, contes, radio, télévision

Manières de faire circuler les résultats d'un projet

Un certain nombre de manières de toucher les groupes de parties prenantes (par exemple, les communautés et les donateurs) et le grand public est présenté succinctement ci-dessous. Les modèles de compte-rendu de projet les plus formels – c'est-à-dire les évaluations et les rapports – font partie des documents standards retenus lors de la conception d'un projet et qui doivent être produits pour la direction du projet et les donateurs lors de sa mise en œuvre. Préparez toujours un bref résumé du rapport intermédiaire ou final. Il fournit une bonne base pour les présentations orales, les bulletins et les communiqués de presse.

Les ONG devraient prendre beaucoup de photographies des étapes clés - à la fois sur papier et sur diapositives. Des diapositives renforceront votre présentation ou votre mise à jour orale. Si les moyens sont à votre disposition, filmez le déroulement du projet. Les vidéos pourront être éditées ultérieurement afin d'illustrer de manière forte les conditions rencontrées durant le projet, la perception du projet par la communauté et ce qu'elle pense des résultats.

Réunions communautaires

Renseignez-vous sur les dates des réunions communautaires et demandez si vous pouvez disposer d'un court moment afin de parler de votre projet et de ses résultats. Encouragez les questions et le débat après la présentation. Ces rencontres peuvent évoluer en de réelles occasions de partager l'information, donc venez préparés. La préparation à la réunion peut inclure de brèves réponses aux questions que vous aurez anticipées.

Bulletins

Toutes les ONG devraient envisager de préparer un simple bulletin à distribuer en main propre, ou à poster à un grand nombre de participants au projet et autres parties prenantes (voir les exemples de bulletins à la fin de ce chapitre). Les bulletins sont de brefs résumés des développements d'un projet et peuvent ainsi être produits à intervalle régulier, ou encore peuvent coïncider avec les rapports aux donateurs et au gouvernement. Ils obligent aussi parfois l'organisation à prendre position publiquement sur des questions liées au projet, et aident également à établir un 'profil' public de l'organisation et de son ou ses projets. Dans chaque numéro, vous devez encourager les commentaires. Bien qu'il puisse arriver que peu de commentaires soient émis, au moins vous faites démonstration de votre ouverture aux suggestions et au changement.

Les bulletins doivent être publiés régulièrement afin de maintenir un sentiment de présence soutenue et d'engagement dans une zone et envers sa population. On conseille des intervalles de trois à quatre mois entre les numéros. Ne soyez pas trop ambitieux en promettant de préparer un numéro par mois si vous n'avez jamais réalisé de bulletins auparavant.

La mise au point du premier numéro demande un gros effort. Ne laissez pas cette entreprise fatiguer et démoraliser votre équipe, qui ne voudra alors pas affronter le prochain numéro. Au contraire, vous devez vous fixer un standard minimum acceptable pour votre premier numéro et ensuite apporter des améliorations avec l'expérience. Planifiez bien à l'avance la distribution et le postage, et gardez assez d'énergie après la production pour suivre la distribution. De trop nombreux bulletins finissent abandonnés dans des placards parce que les responsables de leur production sont trop fatigués pour s'occuper de leur distribution – qui dans la situation idéale devrait être prise en charge par une personne ou une équipe différente.

Base de données

Dès le début de votre projet, vous devriez établir une liste d'adresses ou une base de données des personnes à qui vous pourriez envoyer votre bulletin et de toutes les autres personnes associées au projet (voir le Chapitre sur 'La collecte des fonds'). Cette base de données des contacts devient très utile en tant que réseau de soutien qui facilite le progrès de votre projet. En l'augmentant et en la maintenant à jour, elle peut devenir une plate-forme pour la mise en circulation d'information pour le projet.

Articles dans des revues

Cela vaut souvent la peine d'essayer de publier les résultats clés du projet dans des journaux académiques. Une fois publié, l'article sera accessible dans les bibliothèques et la 'littérature' – c'est-à-dire dans le corpus de l'ensemble des publications sur les connaissances scientifiques. Les universitaires, et l'ensemble du public dans le monde, peuvent ainsi y accéder. Ces journaux suivent des formats et conventions qui leurs sont propres. Afin d'être publié dans un journal, un article doit être examiné par un groupe d'universitaires – c'est le processus d'examen par des pairs.

Journaux et magazines

Renseignez-vous sur les journaux et les magazines que votre groupe-cible lit, et contactez les éditeurs. Si vous pouvez les rencontrer, faites-le. Apportez toutes photographies et information sur le projet et ses résultats. Vous devrez convaincre l'éditeur que votre projet 'fera la manchette', donc essayez de penser à ce qui rendrait votre projet intéressant pour les lecteurs des journaux et des magazines.

Organisez une visite pour les journalistes de votre zone de projet et faites-les parler avec les personnes de la communauté. La 'dimension humaine' du projet (c'est-à-dire comment il améliore la vie d'une personne ou d'une famille) est souvent l'information que les journalistes recherchent. Rappelez-vous que les magazines (plus particulièrement) et les journaux ont besoin de bonnes photographies. Ceci veut dire que le bon moment pour organiser la visite du journaliste/photographe sera celui où le projet offrira d'intéressantes possibilités visuelles ou 'photogéniques'. Les réunions et les ateliers ne sont pas de bonnes occasions pour prendre des photographies. Les membres de la communauté en train de travailler à la réhabilitation d'un environnement dégradé ou récoltant des ressources à l'aide de techniques non destructrices sont bien plus photogéniques.

Il est vital de planifier à l'avance. Les magazines ont besoin de deux à trois mois pour préparer un article pour publication et prépareront sans doute une histoire détaillée, s'intéressant au contexte du projet, à ses objectifs, aux impacts positifs qu'il a sur la vie des gens et le niveau de leur ressources. Les journaux, au contraire, ont besoin de bien moins de temps et s'intéressent aux événements nouveaux et inhabituels.

Radio et télévision

La radio est un excellent moyen de communication à l'échelle locale et nationale. Beaucoup plus d'Africains ont accès à des radios, qu'ils ne possèdent de télévisions ou ne savent lire. Le projet peut ainsi avoir recours à la radio pour annoncer les réunions communautaires de mise à jour du projet, pour diffuser largement les nouvelles au sujet du projet, pour inviter les gens

en dehors de la zone du projet à rendre visite - et tirer des enseignements des résultats du projet – et pour vous d’avoir l’occasion d’offrir de l’aide dans leurs zones, si c’est faisable.

Les méthodes à employer pour être diffusés par les radios et la télévision sont identiques à celles utilisées avec les magazines et les journaux. Prenez un rendez-vous pour rencontrer le directeur des programmes ou le producteur de la station. Présentez votre projet et ses résultats en prenant en compte le ‘format’ de la station (selon qu’il s’agisse de nouvelles, de musique, de débat ou d’une combinaison de ces types). Suggérez comment vous pouvez adapter votre information afin de répondre aux besoins de la station. Votre présentation peut être incluse dans les nouvelles, ou dans un entretien. Vous pouvez offrir de participer à une table ronde et de répondre aux questions des auditeurs (et aux questions écrites). Une personne de la communauté ayant des facilités à communiquer devrait si possible se joindre à vous pour les entretiens. Là encore, vous devez offrir aux journalistes de radio/TV de venir voir votre projet.

Si la communauté dans laquelle vous travaillez possède un groupe de musique, de danse, ou encore un conteur, demandez-leur s’ils voudraient bien monter une pièce autour des résultats et des bénéfices du projet. Les stations de radio et de télévision apprécient toujours les chansons et les danses.

Directives d’approche de contenu et de style dans les médias

Moyen	Contenu	Style
Bulletin	<ul style="list-style-type: none"> • Explications des objectifs du projet • Résumés des résultats et développements • Graphiques, schémas, calendrier des événements, • liens • Photographies/illustrations avec légendes • expliquant les images 	Écriture : Informatif, honnête, clair, évitant le sensationnel, concis Se concentrer sur les faits et les chiffres pour les articles sur le projet et les résultats Equilibre entre les articles pratiques et ceux présentant des personnes et la manière dont le projet améliore leur vie Conception : Claire et aérée, juste milieu entre texte et photographies
Radio	Quand le présentateur vous demande quelque chose du type ‘Parlez-nous du projet’ expliquez brièvement les points suivants : <ul style="list-style-type: none"> • les objectifs du projet • le progrès à cette date • la prochaine étape Ensuite attendez que le présentateur vous pose la question suivante. Vous n’avez pas à remplir les vides en parlant continuellement.	Amical (adressez-vous au présentateur par son nom), sérieux, respectueux du présentateur et de l’audience. Ne vous éternisez pas – dites-en moins plutôt que trop. Dialogue plutôt qu’un monologue. Essayez de compresser l’information au lieu de l’éparpiller.
Télévision	Comme pour la radio, restez simple et laissez le présentateur mener l’entretien. Répondez aux questions que l’on pose à vous spécifiquement. N’utilisez pas vos réponses comme un prétexte pour discuter de vos sujets préférés.	Soyez détendu : remettez-vous entre les mains du présentateur. Restez en contact visuel ferme avec le présentateur. Ne vous souciez pas de la caméra – vous n’avez pas besoin de la fixer de manière insistante de temps à autre.

Conseils supplémentaires ayant trait à la diffusion (radio et TV) : prenez le rendez-vous, et arrivez en avance. Faites connaissance avec le producteur/présentateur du programme. Renseignez-vous sur ce qu'il/elle veut exactement ou attend de vous. Sachez de combien de temps vous disposez. Il/elle doit s'assurer que ce qui passe à l'antenne est acceptable, aussi écoutez ce qu'il/elle dit et laissez-le (la) mener l'entretien.

Supports médiatiques populaires : chansons, danse, théâtre et contes

Comme indiqué plus haut, des pièces ou chansons populaires peuvent être un moyen efficace de faire circuler les résultats de votre projet d'une manière que les gens ordinaires (en particulier les jeunes et les personnes âgées) comprennent facilement et apprécient. Invitez les écoles ou les groupes de théâtre indigènes à interpréter les résultats du projet par des chansons ou des danses, et organisez des représentations publiques. Pour les populations locales, leur dire comment le projet les aide, est le meilleur moyen de faire circuler les résultats du projet sur le terrain. C'est aussi une autre manière pour la communauté de 's'approprier' le projet.

'L'événement' médiatique

Si cela est requis par les donateurs et/ou fait partie de la conception du projet (et est inclus dans le budget au départ), le directeur de projet peut organiser un 'événement' médiatique majeur quand le projet est lancé, lors d'une étape importante, ou à son achèvement. Ceci nécessite beaucoup de préparation pour un événement auquel les dignitaires du projet, des donateurs, de la communauté et de l'état – ainsi que des représentants des principaux médias sont invités. Le transport, le logement, le lieu de réunion et la restauration doivent tous être organisés soigneusement, de même que le choix des orateurs, et leur ordre de passage. Un communiqué à la presse précisant le contexte dans lequel s'inscrit l'événement doit aussi être préparé (voir l'exemple de communiqué à la fin du chapitre). Les journalistes ont besoin de temps pour interviewer les personnes clés de la communauté et du projet, les donateurs, les officiels du gouvernement, les hommes politiques. C'est beaucoup de travail, mais qui peut accroître le profil du projet et de ceux qui y sont associés en leur donnant plus de visibilité au niveau national.

Page Web et courrier électronique

De nos jours, envoyer les résultats de votre projet sur un site Web sur Internet est une excellente manière de faire circuler l'information à moindre coût et rapidement dans le monde entier (voir la page Web de SEACAM : www.seacam.mz). L'inconvénient est que l'information n'est accessible que par ceux qui possèdent le matériel informatique et un service téléphonique fiable. Le courrier électronique présente des avantages similaires car il est rapide, très bon marché (une fois que vous avez le matériel) et rend l'accès facile à des centaines de parties prenantes.

Mélangez et comparez vos supports de communication

Les idées et suggestions ci-dessus vous sont offertes afin que vous puissiez les mélanger, les comparer et les adapter aux besoins et objectifs particuliers de votre projet, en fonction des ressources qui vous sont disponibles. L'important est d'avoir au début du projet une idée claire de pourquoi, à qui, et comment, les résultats du projet devront être diffusés. De cette manière vous êtes prêts à faire un usage optimal des événements et conclusions de votre projet pour un bénéfice maximum.

Exemples de communiqués de presse et de bulletins

A l'attention de : M. Craig du Toit
DNA

Fax : (0461) 311-055
Date : 23 avril 1997

Communiqué de presse/ Communiqué de presse/ Communiqué de presse

Soutien du Fond Mondial pour la Nature (WWF) pour les projets de Port St John/ Umzimvubu

Le Fonds Mondial pour la Nature (WWF)-Afrique du Sud a annoncé qu'un financement tiré du Green Trust et de Gold Fields a été accordé pour soutenir plusieurs projets dans la région de Port St Johns/Umzimvubu. Ces projets trouvent leur origine dans un atelier de planification participatif organisé avec la communauté locale en avril l'année dernière.

L'un est un projet communautaire de recyclage qui formera cinq femmes à la production de papier recyclé fait main à partir de restes de cartons.

Un autre projet communautaire produira de l'information utile pour les touristes de Port St Johns sous la forme d'imprimés, de posters et d'un panneau d'information. Un plan d'amélioration des pistes dans et autour de la zone est aussi inclus.

Un troisième projet est un programme agricole qui récompense les agriculteurs utilisant des méthodes traditionnelles pour produire de forts rendements à partir d'une variété de cultures tout en protégeant le sol et l'eau.

M. Hugh Tyrrell, responsable développement et environnement pour WWF-SA dans la région, a indiqué que ces produits aideront au développement de l'indépendance des communautés tout en augmentant leur aptitude à gérer prudemment leur ressources naturelles.

'Les communautés le long de la Côte Sauvage dépendent des riches ressources naturelles de leurs forêts, rivières, sols et rivages. Il est nécessaire de prendre soin de ces ressources afin de soutenir maintenant les communautés, et leurs enfants qui prendront le relai'.

Contact : Hugh Tyrrell, Tyrrell Associates, tél. : (021) 686-3375



SEACAM
SECRETARIAT FOR EASTERN AFRICAN COASTAL AREA MANAGEMENT

SEACAM Update

avril 2000

874 Av. Amílcar Cabral, Caixa Postal 4220, Maputo, Mozambique
Tel: 258 1 300641/2, Fax: 258 1 300838
Email: seacam@vircomn.com
Web: www.seacam.mz

Formations des ONG des Iles francophones

Le programme de renforcement des capacités des ONG se poursuit.

Les préparations pour la 5^{ème} formation dans le domaine du renforcement des capacités des ONG locales sont en cours. La formation se tiendra à Madagascar du 5 au 9 juin 2000 et les cours seront en français. Les participants seront des représentants des ONG locales des Comores, Madagascar et la Réunion dans la mise en œuvre des projets de gestion côtière par les communautés locales. La formation sera organisée avec la collaboration du Gouvernement Malgache, l'UNESCO (plate forme de CSI) et de la commission de l'Océan Indien.

La formation sera basée sur les approches utilisées et réussies dans les 4 autres formations précédentes mais seront adaptées à des

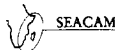
situations spécifiques rencontrées par les ONG dans les États insulaires et le niveau actuel de leur capacités. Les participants auront également la chance de visiter un projet géré par les communautés locales.

La formation couvrira les points suivants :

- Préparation de projets proposés, identification des financeurs potentiels, projet de développement, mise en œuvre des projets, suivi évaluation des projets.

L'annonce de la formation se fera incessamment. Les ONG des Iles francophones intéressées pourront prendre contact avec SEACAM pour plus d'informations.

Avec la mise en œuvre de cette formation, SEACAM complète la 1^{ère} phase relative au programme de renforcement des capacités comme proposé par le Groupe de Référence et aura formé plus de 100 membres d'ONG à travers toute l'Afrique de l'Est.



PORT ST JOHNS / UMZIMVUBU MARCH 1998

ENVIRONMENT & DEVELOPMENT REPORT



WWF
THE GREEN TRUST
DIE GROEN TRUST
The participatory planning workshop in April 1996 organised by WWF-SA was an initiative of the Gold Fields / WWF-SA Environmental Programme, and was co-funded by The Green Trust.

Close on two years ago, The Green Trust and Gold Fields (through WWF-SA) sponsored a five-day participatory planning workshop in Port St Johns. Here the community was able to use the time and resources made available to come up with project proposals most appropriate for the area.

After that week, 23 proposals were on the table. They have formed the basis for the work of the pro-active initiative that The Green Trust has commissioned itself to stage then.

As the back page sets out, the majority of these projects have been implemented in some form or another, which says something about the impact of that planning exercise, and the readiness of the people and place to work through them.

Our assessment review in January this year of the programme, so far, highlighted many positive features. With a second phase now in the early stages of design, we look forward to a continued commitment to the people and environment of this special part of southern Africa.

HUGH TYRRELL
Tyrrell Associates, Programme Co-ordinator
The Green Trust/WWF-SA Programme
Port St Johns/Umzimvubu District,
Eastern Cape

Tourism info gets a boost

Information for tourists coming to Port St Johns about where to go and stay, and what to do is now more easily available. The team of People Positively Promoting Port St Johns, including deputy mayor Mthuli O'Mahoney

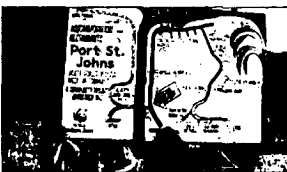
THE GREEN TRUST LOOKS TO LONG-TERM PARTNERSHIPS

With the initial phase of the Integrated Conservation and Development Initiative launched by the World Wide Fund for Nature - South Africa (WWF-SA), The Green Trust and Gold Fields in April 1996, now coming to an end, a next phase is in planning, sponsored by The Green Trust.

A review of the programme so far was carried out in January 1998 by Simon Moseca, a specialist in African natural resource management systems in rural areas. Meetings were held with a variety of local and regional stakeholders including residents, urban and rural councils,

traditional leadership, conservation and forestry department staff. The outcomes pointed to the potential for The Green Trust to continue its commitment to the area and its people. A change in focus may be to help increase the capacity of local authorities (modern and traditional) to respond more effectively in the fields of tourism and natural resource management.

In May this year, a programme design workshop will be held with local and regional authorities to discuss and plan ways of strengthening supportive partnerships for conservation and development over the long term.



Supporting tourism: Markos Powell, Liz Tarr and Ben Dekker met at the sign board just outside town to discuss the local tourism plan for the area.

co-ordinated by Markos Powell with Liz Tarr, Ben Dekker, Ray Noy and others, have produced posters, a booklet on local around town, and a road signpost. The project has been funded by The Green Trust.

Liz Tarr's beautifully illustrated walking poster has a wealth of information about local flora and

fauna on the reserve. The booklet showing popular hikes and trails around Port St Johns with local produce by Ben Dekker with Markos Powell. They emphasise again what a prime destination the area is for adventurous outdoor-lovers.



Gestion au jour le jour

La communication comme outil de gestion de projet	98
Créer un style de gestion 'ouvert et accessible'	98
La communication pour une gestion démocratique	98
La communication comme motivation	99
Pratiquer la communication ouverte dans la gestion au jour le jour	99
Réunions sur l'avancement du projet	99
Correspondance	99
Panneaux d'affichage	100
Calendrier.....	100
Réunions et débats d'information du public.....	100
'Remue-méninges' - Comment obtenir d'un groupe des idées innovantes	100
Les étapes du 'remue-méninges'	101
L'évaluation des idées	101
Le rôle du meneur.....	102
Gestion de réunion	102
Se préparer pour la réunion	102
Diriger la réunion.....	103
Le suivi.....	103
Contenu de l'agenda	104
Différents types de réunions	104

La communication comme outil de gestion de projet

Une de nos plus grandes aptitudes est notre capacité à communiquer. Elle nous permet de partager nos idées les plus brillantes et nos sentiments les plus profonds et nous place à part parmi les autres espèces de par notre capacité à réaliser, ensemble. La communication est une aide à la gestion de projet pour atteindre les objectifs en canalisant l'information verticalement, transversalement, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

La communication offre à la gestion de projet, une direction, et une réaction en retour :

- Direction : pour les directeurs et ceux chargés de la mise en œuvre du projet, elle indique où aller (c'est-à-dire quoi réaliser), comment, pourquoi utiliser telles ressources, et sur quelle durée.
- Réaction : la direction de projet reçoit en retour de l'information au sujet de l'efficacité du projet au niveau de sa conception et des progrès réalisés sur le terrain, savoir où ça ne marche pas, de quelle manière ajuster le projet, et qui et quoi nécessite de l'attention afin de rester dans la bonne direction.

Créer un style de gestion 'ouvert et accessible'

Créer une atmosphère qui encourage le partage de l'information et favorise le développement d'un réseau est la clé d'une gestion de projet efficace et démocratique. Si cette atmosphère n'est pas présente, la direction du projet s'interroge pour trouver des solutions. La direction du projet, de même que le personnel et la communauté, peuvent craindre de parler trop, et ne pas vouloir partager l'information. Ceci entretient la suspicion et les rumeurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, avec des conséquences qui peuvent être sérieuses pour le projet.

La communication pour une gestion démocratique

Il est vital d'encourager une communication continue et ouverte à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Si l'information au sujet de l'organisation et des buts du projet est cantonnée à un cercle réduit de personnes, cette direction se comporte de manière non démocratique et peut être contestée. En tant que directeur ou responsable de projet, retenir de l'information pendant un certain temps peut, dans certaines circonstances, s'avérer pour vous être un choix stratégique. Mais ceci ne devrait pas être la norme. Dans tous les cas, l'information finit tôt ou tard par sortir au grand jour.

Pour la direction de projet, le personnel et les membres de la communauté, pouvoir s'exprimer spontanément permet de se libérer. Ceci permet aussi de faire la lumière sur les fausses supputations qui peuvent saboter des projets, même bien conçus. En tant que directeur de projet, plus vous avez accès à l'information, meilleures seront les décisions que vous prendrez. Vous devez aussi, à dessein et activement, 'écouter' – c'est-à-dire encourager votre personnel à venir partager ce qu'il a à dire, et qu'il sache qu'il sera réellement entendu et soutenu, et non pas réduit au silence ou perçu comme un 'problème'.

La communication comme motivation

Les gens se sentent sans importance et inutiles dans un projet si on ne leur dit pas ce qui se passe – c'est-à-dire comment le projet évolue. Ceci vaut tout aussi bien pour les membres de l'organisation que pour les membres de la communauté concernés. Si vous faites l'effort de faire savoir au sein de l'organisation ainsi qu'aux membres pertinents de la communauté à quoi sert le projet, et comment il progresse, alors tous sentent qu'ils/elles font partie du programme, tout le monde se sent 'à bord'. Ceci aide à motiver et encourage la participation du personnel et de la communauté. Cela contribue aussi à créer un volume significatif de connaissances partagées par un large éventail de personnes – ce qui renforce l'élan et l'impact du projet au fur et à mesure qu'il se développe.

Pratiquer la communication ouverte dans la gestion au jour le jour

Le partage de l'information par tous doit être perçu de manière positive, et récompensé. Des occasions et des forums de communication et de partage de l'information doivent être particulièrement encouragés et mis en place. Ils peuvent être formels ou informels. A part les réunions d'organisation classiques et orientées vers un but précis (comme les réunions de planification, les briefings, les réunions du personnel et comptes-rendus), voici quelques autres suggestions.

Réunion sur l'avancement du projet

Suivant la complexité des projets, ces réunions devraient être organisées de manière hebdomadaire, de préférence au début de la semaine et tôt dans la journée. Tous les membres de l'organisation sont invités. L'état ou la situation de chaque élément du projet est examiné brièvement. Les progrès réalisés sont exposés sommairement et les situations de blocage exposées au grand jour. Tout membre peut faire des propositions constructives. Les prochaines étapes ou points d'action sont décidés. De cette manière, chaque élément est enregistré et catalogué afin de mettre en place l'agenda pour la prochaine réunion d'avancement du projet (voir la section 'Gestion de réunion').

Correspondance

C'est un axe de communication évident qui n'est pas souvent utilisé de manière efficace. Toute lettre, fax, courrier électronique, etc., devrait être amical et personnel, de même qu'informatif, instructif et concis. Il est très utile d'envoyer une copie de la même lettre aux personnes clés impliquées qui ont besoin de connaître les développements, les décisions prises, etc.

Les remerciements et résumés des réunions informelles et formelles (avec les points qui nécessitent d'agir, bien soulignés) et envoyés à tous les participants aux réunions, sont une bonne façon de s'assurer que les décisions prises alors seront mises en œuvre. Ceci fournit aussi de l'information qui pourra être utilisée dans les rapports internes ou destinés aux bailleurs de fonds.

Les notes de remerciements ne devraient pas être oubliées non plus – elles font partie de la correspondance normale – elles sont l'huile qui permet aux rouages du projet de tourner sans encombre. Les directeurs ne doivent pas minimiser l'importance de l'envoi de lettres à la fin du projet afin de remercier les principaux participants. Ceci est très important pour le moral du personnel et cette reconnaissance peut les aider aussi dans leur carrière. Les lettres de ce type sont aussi envoyées pour remercier les participants des communautés (souvent non rémunérés) pour leur rôle dans le succès du projet.

Panneaux d'affichage

Toute chose digne d'intérêt et toute information doivent être affichées en un lieu situé dans les locaux de l'organisation où la plupart des gens passent, se rassemblent ou passent du temps à attendre. Ceci inclut les bonnes et les mauvaises nouvelles, les nouvelles personnelles, les coupures de journaux, les choses à vendre ou à échanger, tout ce que les gens voudraient partager.

Calendrier

Un calendrier de la mise en œuvre du projet, affiché à l'accueil ou dans le bureau principal, montrant les activités planifiées, peut être utile (voir le Chapitre 2, Planification de l'action). Les dates de début et de fin des activités doivent être indiquées sur le plan. Ce peut être une bonne manière de communiquer les plans, le progrès réalisé, et les difficultés du projet.

Réunions et débats d'information au public

Les réunions et débats d'information au public offrent de bons forums où l'ensemble de la communauté (et pas uniquement ceux qui participent directement au projet) a une chance de donner son avis. Les séances doivent être présidées fermement mais de manière équitable. Inviter des hommes politiques ou des personnalités en vedettes au débat peut attirer une foule supplémentaire et animer les discussions.

'Remue-méninges' - Comment obtenir d'un groupe des idées innovantes

Quand vous travaillez à un projet, vous avez souvent besoin d'idées innovantes pour résoudre vos problèmes. On dit fréquemment que travailler en groupe aide à l'émergence d'idées nouvelles. Cependant, il peut arriver aussi que quand vous sollicitez de nouvelles idées auprès d'un groupe, rien ne soit proposé. Parfois, les idées qui voient le jour sont rejetées par le reste du groupe, ce qui peut dissuader les autres personnes de proposer toute autre idée innovante qu'ils pensent inutilisable à ce moment précis. Le 'remue-méninges' a été développé justement pour dépasser ces problèmes¹. Bien qu'il soit devenu un mot du vocabulaire courant, peu de gens savent que, pour employer cette technique, il faut certaines aptitudes et qu'il existe des recommandations à suivre afin de le rendre beaucoup plus efficace.

¹ Dans le Chapitre 1, Planification de projet orientée objectifs, vous trouverez que le 'remue-méninges' est utilisé dans plusieurs phases d'analyse de la situation et de conception du projet.

Le ‘remue-ménings’ peut être divisé en deux phases :

1. La réunion proprement dite.
2. L'évaluation des idées issues de la réunion.

Durant l'exercice de ‘remue-ménings’, vous vous apercevrez que les participants veulent faire des commentaires sur les idées des uns et des autres. Cela doit être évité car cela tend à empêcher l'expression des idées extravagantes ou folles qui, en général, aident à établir une atmosphère d'ouverture et de créativité, primordiale pour le succès d'une réunion. Parfois, même, les idées extravagantes peuvent s'avérer contenir les bases d'idées valables et intéressantes qui pourront être mises en œuvre dans le projet.

Les étapes du ‘remue-ménings’

1. Désignez un meneur de réunion.
2. Préparez un tableau papier, un tableau noir, des fiches, ou d'autres supports d'écriture afin que tout le monde puisse lire les idées.
3. Si le groupe le souhaite, désignez un preneur de notes (qui peut être la même personne que le meneur).
4. Définissez le sujet du ‘remue-ménings’. Assurez-vous que tout le monde comprend et est d'accord sur ce sujet.
5. Expliquez les orientations pour le ‘remue-ménings’ et éventuellement écrivez-les là où tout le monde peut les voir :
 - Toute idée est valable
 - Aucune critique ou louange n'est permise
 - Ne pas interrompre celui qui parle
 - Être bref et clair
 - Il est permis de demander la clarification d'une idée mais pas d'en débattre.
 - Ne pas être effrayé d'être original et extravagant
 - Il est permis de laisser passer un point si vous n'avez aucune idée
6. Encouragez les idées à émerger du groupe. Pour commencer, on peut demander à chaque personne d'apporter sa contribution. Vous pouvez prendre la parole à tour de rôle ou demander à n'importe qui de répondre.
7. Quand le temps imparti est terminé, ou que plus aucune idée nouvelle n'est générée, le meneur clôture la séance de ‘remue-ménings’.
8. L'évaluation des idées se fait juste après la fin de la séance ou bien le groupe décide d'une date pour le faire.

L'évaluation des idées

Il n'existe pas de règles spécifiques, et cela peut se faire de différentes manières. La méthode suivante est souvent utilisée :

1. Donnez quelques minutes aux participants afin qu'ils examinent toutes les idées.
2. Demandez aux participants si certaines idées peuvent être groupées en points similaires. Assurez-vous que tout le monde est d'accord dans le groupe.
3. Rejetez les idées qui ne marcheront pas, mais assurez-vous que tout le monde est d'accord. Il pourrait y avoir des ‘valeurs cachées’ dans des idées extravagantes.
4. Réviser les idées qui ne sont plus claires.

A la fin de la séance vous aurez obtenu une liste d'idées exploitables et intéressantes qui peuvent être utilisées dans le travail futur. A ce stade, il faut se mettre d'accord sur les points suivants : comment les idées seront-elles insérées plus avant dans le projet ; qui travaillera dessus ; et quand les résultats seront-ils révélés au groupe.

Le rôle du meneur

Pendant la séance de 'remue-méninges', le rôle du meneur est de :

- Poser des questions.
- Aider à formuler des idées brèves.
- Indiquer au preneur de note ce qui doit être retenu.
- Eliminer les jugements de valeurs, les critiques, etc.
- Maintenir le dynamisme de la séance.
- Essayer de s'assurer que tout le monde participe.
- S'assurer que le groupe suit les orientations.

La première fois que vous participez à une séance de 'remue-méninges', il peut vous paraître gênant de ne pas être autorisé à débattre des idées. Cependant, c'est la partie essentielle de la méthode, et si vous l'avez essayée une fois avec un meneur compétent et un groupe motivé vous verrez qu'elle marche.

Si vous devez mener une séance de 'remue-méninges' pour la première fois sur un sujet important, ce peut être une bonne idée que d'essayer la méthode dans le cadre d'une séance expérimentale organisée exprès autour d'un sujet moins important (par exemple sur le nom du projet ; un slogan pour le projet ; une problème mineur du projet, etc.). Après cet exercice préliminaire de 'remue-méninges', les participants seront plus à l'aise et plus efficaces lors de d'une séance traitant une question plus importante.

Gestion de réunion

Pour faire une bonne réunion, vous devez : préparer, diriger, et assurer un suivi approprié. Les réunions peuvent être très coûteuses en terme de temps pris sur les autres activités. Par exemple, si vous organisez une réunion pour 6 personnes pendant 3 heures, c'est l'équivalent de 18 heures de travail – environ la moitié du nombre d'heures hebdomadaires d'une personne pour une seule réunion ! En suivant les recommandations ci-dessous, vous pourrez organiser des réunions qui ne seront pas une perte de temps.

Se préparer pour la réunion

La première chose à considérer est **pourquoi** vous voulez une réunion.

Est-ce parce que vous voulez :

- Transmettre de l'information ?
- Prendre des décisions ?
- Planifier ?
- Négocier ?
- Etc. ?

L'objectif de la réunion doit être clair non seulement pour vous-même mais aussi pour tous les participants. Il doit être clair à la fois dans l'agenda et lors de l'exposé d'ouverture de la réunion.

Les **aspects les plus pratiques** de la préparation consistent à :

1. Décider de la **date et du lieu**.
2. Faire un **agenda** et le distribuer suffisamment tôt avant la réunion. Si un agenda écrit n'est pas approprié, vous devez vous assurer que tous les participants reçoivent l'information nécessaire oralement.
3. Distribuer rapidement, ou plus tard, tout **document** nécessaire et le faire suivre en même temps que l'agenda.
4. Mettre en ordre **la salle ou le lieu de réunion** (tables, matériel audiovisuel, boissons et casse-croûte, etc.). Vous devez vous assurer que la salle est assez grande pour pouvoir accueillir tout le monde.

En ce qui concerne le **contenu** de la réunion, vous devez :

1. Connaître les participants.
2. Lire les documents.
3. Décider des moyens de faciliter les discussions.
4. Décider de la durée de la réunion.
5. Considérer les opinions des participants au sujet des thèmes de la réunion.

Diriger la réunion

Comment conduire une réunion :

1. Indiquez aux participants qui présidera la séance.
2. Choisissez une personne qui prendra les notes et préparera les minutes (rapporteur).
3. Présentez tous les participants.
4. Présentez le but de la réunion.
5. Discutez d'un seul thème à la fois.
6. Introduisez chaque thème afin d'aider les participants à comprendre pourquoi le thème est discuté et ce que l'on espère tirer des discussions (décisions, nouvelles connaissances, etc.).
7. Essayez de vous assurer que tout le monde participe aux discussions.
8. Concluez à la fin de chaque thème.
9. Si des actions doivent être décidées, assurez-vous qu'au moins une personne est en charge de les réaliser et qu'un plan d'exécution préliminaire est accepté.
10. Respectez l'agenda et le temps alloué.

Le suivi

Que faire ensuite :

1. Préparez les minutes, envoyez-les pour examen au président de séance et ensuite distribuez-les aux participants dès que possible après la réunion.
2. Mettez en pratique les décisions prises pendant la réunion.

Contenu de l'agenda

- Date et heure de la réunion
- Lieu
- Objet de la réunion
- Liste des sujets à couvrir
- Liste des participants
- Personne/institution responsable de la réunion

Si la réunion s'adresse à des personnes illettrées vous devez trouver un moyen de leur faire passer la même information par l'intermédiaire :

- Du chef de village
- Des représentants des femmes du village
- Des organisations de village
- Etc.

Différents types de réunions

Les réunions peuvent être plus ou moins formelles. Si elles sont du genre informel, il vaut mieux utiliser une structure souple pour préparer et diriger la réunion. Cependant, il demeure important que vous preniez en compte tous les points mentionnés ci-dessus. Si vous n'avez pas bien préparé et dirigé la réunion, vous vous apercevrez que vous avez gaspillé le temps de tout le monde.

Les réunions régulières du groupe de gestion du projet sont plus informelles que celles avec le Comité d'organisation ou le village. Normalement, le directeur de projet sera le président de séance et un membre du personnel administratif rédigera les minutes. Il est toujours bon d'avoir un agenda écrit de sorte que tous les participants sachent ce qui va se passer, et vous êtes assuré de vous souvenir de tous les sujets à discuter. Afin de simplifier les choses, vous pouvez opter pour un agenda fixe pour toutes les réunions du groupe de gestion de projet.

Référence

Management for Development Foundation. 1997. *Background to Brainstorming*. Lessons notes. Netherlands.

Techniques de négociation et gestion de conflit

Techniques de négociation	106
Approche de la négociation	106
Le processus de négociation	106
1. Préparation des négociations	107
<i>Fixez des objectifs clairs</i>	107
<i>Anticipez les réclamations et les réactions de l'autre (des autres) partie(s)</i>	107
<i>Développez une stratégie</i>	107
2. Discussion du problème.....	108
3. Propositions de solutions.....	109
4. Négociation d'un compromis	109
5. Finalisation / accord	109
Caractéristiques d'un bon négociateur	110
Gestion de conflit	111
Styles de gestion de conflit	111
Gérer un conflit – étape par étape	112
1. <i>Etablissez les faits</i>	112
2. <i>Identifiez les besoins des deux parties</i>	113
3. <i>Évaluez la situation</i>	113
4. <i>Décidez d'un processus</i>	113
5. <i>Recherchez des solutions</i>	113
6. <i>Accordez-vous et mettez en œuvre des actions</i>	114
Négocier autour d'un conflit	114
Etre médiateur en gestion de conflit	114

Techniques de négociation

La capacité à négocier est une aptitude très importante chez un gestionnaire de projet. La négociation est utilisée pendant toutes les phases du projet. Les gens avec qui vous négociez comprennent : les bailleurs de fonds, les partenaires du projet, les autorités nationales et locales, les consultants extérieurs, les employés du projet.

Dans ce manuel, nous ne pourrons pas vous fournir un aperçu complet des qualités d'un négociateur. Cependant, nous pouvons vous donner des règles et des conseils pour faire de vous un meilleur négociateur.

Approche de la négociation

Une approche très courante de négociation est celle qui dit 'Je veux obtenir ce pour quoi je suis venu, je veux gagner la négociation, et si je gagne l'autre partie aura perdu'. Cependant, cette approche gagne-perd n'est pas judicieuse à long terme. Gardez toujours à l'esprit que :

- Vous devrez sans doute continuer à travailler ou à négocier avec l'autre partie après la première phase de négociation.
- Votre comportement actuel déterminera les attentes vis-à-vis de votre comportement futur. Aussi vaut-il mieux opter pour une situation gagne-gagne.

Gagne-Gagne

C'est la situation dans laquelle les deux parties obtiennent au moins partiellement ce qu'elles veulent. En réalité, cela signifie probablement que les deux parties sont satisfaites du résultat des négociations. Elles n'ont sans doute pas tout ce qu'elles avaient demandé initialement, mais toutes deux reçoivent quelque chose. Personne ne se sent volé ou dupé.

Gagne-perd

C'est la situation classique décrite plus haut – s'il y a un gagnant, alors, par définition, il y doit y avoir un perdant. C'est souvent l'approche que choisissent les gens en négociation.

Perd-perd

Si les deux parties sont déterminées à ne pas laisser l'autre gagner, elles peuvent toutes deux finir par ne pas atteindre leur objectif. Ceci peut souvent arriver quand les deux parties adoptent une approche de négociation perd-gagne et sont peu motivées par les résultats, les deux étant plutôt déterminés à ne pas céder. Perd-perd peut aussi être une attitude choisie par les deux parties impliquées dans une affaire contestée.

Le processus de négociation

Vous pouvez diviser le processus de négociation en :

1. Préparation des négociations
2. Discussion du problème
3. Proposition de solutions
4. Négociation d'un compromis
5. Finalisation / Accord

1. Préparation des négociations

- Fixez des objectifs clairs
- Anticipez les demandes et réactions de l'autre (des autres) partie(s)
- Développez une stratégie

Fixez des objectifs clairs

En négociation, comme pour la mise en œuvre d'un projet, il est vital de comprendre que 'si vous ne savez pas où vous allez, il est probable que vous n'arriverez nulle part'. Ainsi, ce que vous devez faire, c'est penser avec soin à ce que vous essayer de réaliser.

Vous devez identifier un ensemble d'objectifs, plutôt qu'une seule cible. Cet ensemble inclut :

1. Un **objectif maximum** - le meilleur résultat possible.
2. Un **objectif minimum** – l'objectif le plus bas acceptable.
3. Un **objectif cible** – avec réalisme, ce que vous comptez obtenir.

Quand vous fixez les objectifs, essayez d'être aussi précis que possible. Essayez de rendre les objectifs faciles à comprendre, mesurables, et opportuns.

Il convient de définir ces objectifs dans le cadre de votre organisation / groupe de gestion de projet. Ceci vous donnera, à la fois d'avantage d'idées et un mandat pour la négociation.

Anticipez les réclamations et les réactions de l'autre (des autres) partie(s)

Afin de vous préparer et de renforcer vos arguments, vous devez toujours anticiper les réclamations que l'autre partie soulevera, de même que sa réaction à vos propres réclamations. Testez vos arguments face à ces hypothèses, et si nécessaire améliorez vos arguments.

Il ne vous sera pas possible d'anticiper toutes les réclamations et réactions, mais vous aurez testé vos arguments et vous vous serez préparé aux demandes et réactions qui pourraient venir.

Développez une stratégie

La stratégie vous aidera à décider comment vous pouvez :

- Transmettre l'information sur votre position et vos buts.
- Façonner le climat de la négociation.

Pendant la négociation, vous devez vous préparer à :

- Vous présenter (ainsi que les membres de votre équipe).
- Définir les règles de la rencontre (pourquoi cette rencontre, pour quelle durée, qui parlera en premier, etc.).
- Présenter votre opinion sur les questions à aborder.

- Obtenir une séance d'information sur l'opinion de l'autre partie.

Si vous négociez en tant qu'équipe, vous devez aussi décider :

- Qui dirigera la discussion ?
- Qui vérifiera que tout est bien compris (vérifier les faits) ?
- Qui posera des questions ?
- Qui répondra aux questions de l'autre partie ?
- Qui s'attachera à réduire les tensions et à montrer de l'intérêt pour les autres participants ?
- Qui prendra des notes ?

Un problème très important sur lequel vous devrez trancher est de savoir si vous optez pour une approche gagne-gagne ou gagne-perd.

Si vous optez pour l'approche gagne-gagne, les points suivants peuvent vous aider :

1. Séparez personnalité de l'interlocuteur et problème à régler.
2. Elargissez vos horizons. Ne pensez pas qu'il n'existe qu'une solution.
3. Recherchez une solution, pas un affrontement.
4. Organisez une rencontre constructive.

2. Discussion du problème

Un aspect important dans une négociation est de **discuter le problème**. Il est important que vous compreniez les problèmes et les objectifs de l'autre partie. Sans cette compréhension, vous ne pourrez pas proposer de solutions.

Ce que vous devriez rechercher pendant la discussion, c'est **prendre connaissance et comprendre** le problème afin de créer les conditions d'une situation de gagne-gagne.

L'aptitude la plus importante dont vous avez besoin est la **capacité à écouter**. Plus vous écoutez et vous vous concentrez sur ce que l'autre partie dit, plus vous vous familiarisez avec ses inquiétudes, ses positions et ses buts. Il est très courant au milieu de négociations de passer la plupart de son temps à se concentrer sur ce qu'on va dire quand l'autre aura fini, plutôt qu'à écouter ce qui est en train d'être dit. Vous pourriez craindre que ceci conduise à des interruptions dans les discussions pendant la réunion. Ne vous inquiétez pas, ceci ne gâchera pas la négociation. Permettre une interruption, et se sentir à l'aise à cet égard, peut augmenter l'impression que vous dominez la situation.

Une autre qualité importante est de savoir **poser les bonnes questions**. Poser des questions est important car cela donne l'occasion d'obtenir plus d'informations et en plus, de s'assurer que l'on comprend bien l'information qui nous est donnée. Poser des questions permet aussi d'étudier les arguments de l'autre partie. Parfois, vous découvrirez même que l'autre partie se contredit.

De manière générale, il y a deux types de questions : ouvertes et fermées.

Les questions ouvertes commencent avec : qui, quoi, pourquoi, où et quand.

Les questions ouvertes aident les gens à parler. Elles ouvrent un sujet. Elles sont aussi utiles pour explorer plus en détail une réponse jugée insuffisante la première fois.

Les questions fermées peuvent débiter par : Est-ce que, Il y a-t-il, et des conditionnels.

Les questions fermées permettent d'obtenir une information exacte sur un sujet et d'éviter un malentendu. Elles peuvent aussi être employées lorsque vous voulez clôturer un sujet de discussion.

3. Proposition de solutions

Afin de pouvoir proposer des solutions, vous devez pouvoir **résumer** ce qui a été dit, en **analyser** les conséquences, et être capable de proposer des **suggestions ou solutions innovantes** basées sur l'analyse. Vous devez faire tout cela au cours de la réunion.

4. Négociation d'un compromis

Quand vous débutez la négociation, vous devez toujours garder à l'esprit vos objectifs. A chaque fois que vous faites une nouvelle proposition (concession), vous devez être sûr qu'elle s'inscrit dans vos limites. Parfois cela demande de réfléchir vite.

Pendant la négociation, il peut être bon d'interrompre la séance pour une durée plus ou moins longue (suspension de séance). On pense souvent que cela ne se fait que dans les négociations officielles ou importantes. Cependant, cela peut être utilisé dans presque toutes les négociations. Cela donne du temps pour la réflexion. Si vous négociez en groupe, cela permet aussi de considérer les nouvelles suggestions / offres de l'autre partie. Au lieu de perdre du temps à essayer de connaître l'opinion du reste du groupe, vous pouvez en fait raccourcir le temps de négociation par des suspensions de séance.

5. Finalisation / accord

Normalement, la phase de finalisation d'une négociation se déroule en trois étapes :

1. Formulation d'un accord
2. Préparation de la mise en œuvre
3. Examen de votre expérience de la négociation

Formulation d'un accord

Avant de formuler un accord, vérifiez que tous les aspects ont été acceptés, en particulier les dates pour la mise en œuvre, l'examen, la finalisation, et la définition des termes. Gardez à l'esprit qu'une finalisation de négociation ne se fait jamais à la hâte.

Assurez-vous par des récapitulations que tout accord a été bien compris et proposez une confirmation écrite. Un compte-rendu du résultat des négociations, aussi informel soit-il, est souhaitable. Si l'accord est oral, envoyez à l'autre partie une note écrite qui fait la liste des points acceptés, des désaccords, les interprétations et les clarifications telles que vous les percevez. Faites-le aussi vite que possible après la réunion.

Préparation de la mise en œuvre

Un accord n'est réussi qu'une fois mis en pratique. Il est donc souvent utile d'inclure un programme de mise en œuvre intégré à l'accord de négociation. Un tel programme définira ce qui doit être fait, quand, et par qui.

Pour certains accords, une équipe mixte serait sans doute plus à même de mener la mise en œuvre. Ceux qui y sont sous l'influence de l'accord, ou qui doivent l'appliquer, ont besoin d'informations et d'explications adéquates, bien qu'ils n'aient pas été impliqués dans les négociations mêmes. Les modalités de cette communication d'information devraient se définir en fonction de qui a besoin de quoi, de comment et par qui cette information devra être donnée, par quelles méthodes et selon quel calendrier. (Voir la section 'la communication comme outil de gestion').

Examen des enseignements de cette négociation

Après la clôture de la négociation, vous devez en tirer les enseignements. Qu'est-ce qui s'est mal passé ? Qu'est-ce qui s'est bien passé ? Qu'avez-vous appris au cours de cette expérience ? Ceci vous aidera à vous améliorer en vue de votre prochaine négociation.

Caractéristiques d'un bon négociateur¹

Pour être un négociateur talentueux et couronné de succès, vous devez être :

PLEIN DE RESSOURCES, PATIENT et FERME
--

- **Plein de ressources.** Les bons négociateurs doivent être capables de gérer beaucoup d'informations, constamment en évolution, et d'incertitude. Que les choses soient décidées et résolues de suite n'est pas normalement la façon de tirer le meilleur d'une situation. C'est pourquoi, il est utile de savoir survivre dans des situations pour lesquelles vous ne savez pas trop ce qui va arriver. C'est là qu'une aptitude à penser et répondre rapidement devient importante.

- **Patient.** Les négociateurs doivent être patients, principalement parce qu'une approche mécanique tranchante n'a qu'un effet limité et de courte durée. Pousser ou forcer l'autre négociateur vers une solution peut le conduire à s'entêter ou à ne pas bouger. L'attirer vers une solution risque de prendre du temps, demande plus de tolérance et de persistance, mais offre plus de chances d'atteindre un résultat satisfaisant et durable.

- **Ferme.** Les négociateurs doivent être fermes car il peut être nécessaire de devoir tenir sa position face à des négociateurs agressifs ou mécaniques. Il est important d'être sûr des résultats souhaités et des concessions que l'on est prêt à faire afin d'atteindre l'objectif. Vous devez aussi connaître le point au-delà duquel vous êtes prêt à rompre - le point au-delà duquel vous cesserez les négociations parce que vous n'êtes pas prêt à accepter les termes exigés.

¹ D'après Hodgson, 1994

Gestion de conflit

La gestion de conflit couvre un large éventail de sujets, qui va des conflits interpersonnels aux conflits internes d'une organisation, en passant par les conflits qui concernent les domaines de la gestion. Les zones côtières dans le monde entier font face à des conflits de plus en plus nombreux entre divers groupes de parties prenantes. Des problèmes de droits de propriété se posent entre des communautés qui veulent poursuivre sous le régime de la propriété commune (par exemple les zones de pêches ou les plages communales) et les aménageurs du secteur privé qui veulent s'assurer des droits de propriété privés (par exemple pour le tourisme ou l'aquaculture), ou entre des communautés installées depuis longtemps et des nouveaux arrivants sur le contrôle des ressources côtières (zones de pêche ou de collecte des fruits de mer).

Ce chapitre ne peut couvrir tous les types possibles de gestion de conflit ; il traite de ce qu'est un conflit et donne les premiers outils sur la façon de les gérer. Certains de ces outils sont les mêmes que ceux des techniques de négociation présentées dans ce chapitre, puisque les négociations sont une des façons de résoudre des conflits.

Quand vous faites face à un conflit, la première question à laquelle vous devez répondre est :

De quel type de conflit s'agit-il ?

On peut diviser les conflits en trois types principaux :

1. Conflits d'intérêts
2. Conflits de besoins
3. Conflits d'opinions

Il peut être parfois difficile de discerner le type de conflit auquel vous avez à faire. Cependant, il est important que vous essayiez d'accéder au cœur du problème car cela vous aidera à décider ce qu'il convient de faire au sujet de ce problème.

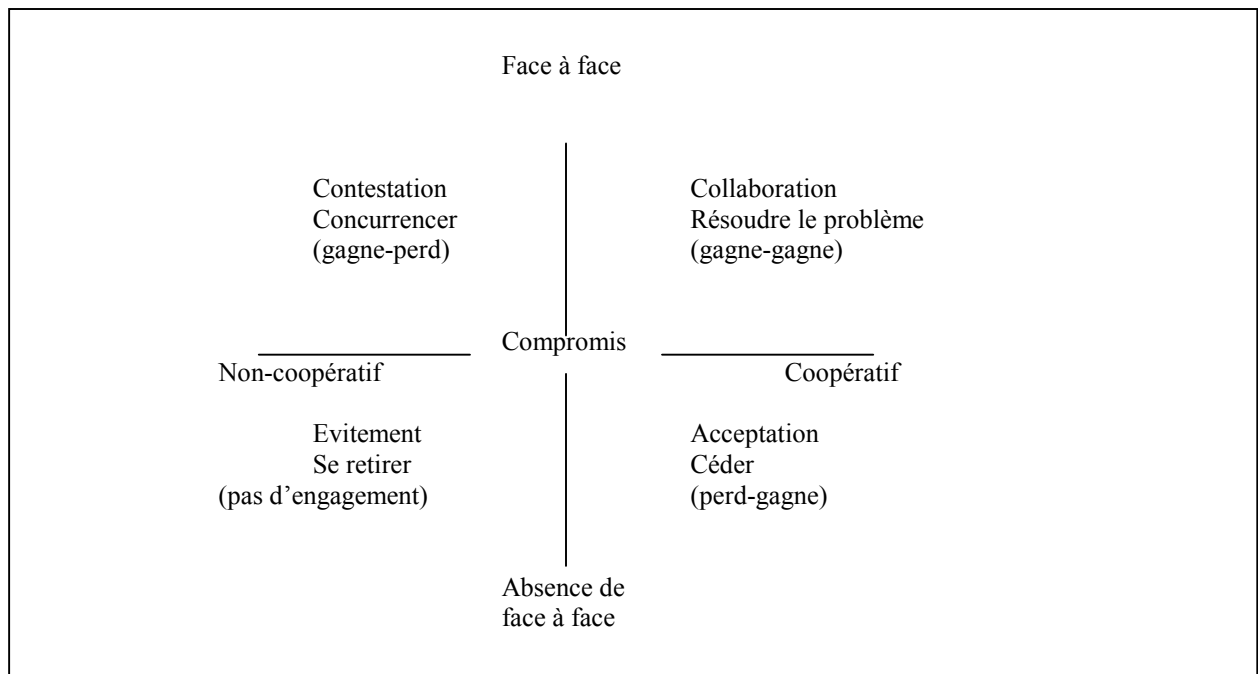
Styles de gestion de conflit

Obtenir un succès en gestion de conflit nécessite des choix éclairés. La liste ci-dessous peut vous aider à décider le style de gestion de conflit à choisir pour une situation donnée. La liste indique aussi qu'il ne faut pas toujours se cantonner à un même style. Si vous gérez souvent dans un style coopératif en face à face, vous gaspillerez beaucoup de temps et d'énergie s'il s'agit de traiter de petits problèmes qui ne nécessitent pas ce style d'approche. Si vous utilisez toujours des approches de non-confrontation et non-coopération, vous n'obtiendrez jamais ce que vous et les bénéficiaires du projet veulent, et dont ils ont besoin.

- **Collaboration** : un style de face à face coopératif.
Adapté quand les deux parties veulent trouver une solution et quand il faut qu'elles soutiennent la solution. C'est un style proche de la situation gagne-gagne en négociation.
- **Contestation** : un style de face à face non-coopératif.
Adapté quand des actions décisives rapides sont nécessaires (par exemple, cas urgents).

- **Acceptation** : un style coopératif, sans face à face.
Adapté quand on s'aperçoit qu'on s'est trompé, ou que le problème a moins importance pour vous, ou dans le cas où vous voulez augmenter votre crédit aux yeux des autres parties et / ou des négociateurs.
- **Evitement** : un style de non-coopération, sans face à face.
Adapté dans le cas d'un problème sans importance : vous avez peu de pouvoir et vous ne voyez aucune possibilité de changer les choses (par exemple, les problèmes de niveau national, ou liés aux grandes organisations).
- **Compromis** : un style à mi-chemin de tous les autres et qui intègre des éléments de tous les autres.
Adapté dans le cas de problèmes d'importance modérée.

Types de traitement de conflit (Hodgson, 1994)



Gérer un conflit – étape par étape

La première étape en gestion de conflit est d'analyser le type de conflit. Comme indiqué plus haut, c'est une information importante pour vous aider à maîtriser le conflit.

Pour analyser et gérer le conflit, vous pouvez utiliser la liste de contrôle suivante :

1. Etablissez les faits

Quel(s) est (sont) le(s) vrai(s) problème(s) ? Que se passe-t-il réellement ? Quelles sont les personnes réellement impliquées ? A-t-on besoin d'information ou d'analyse supplémentaires pour clarifier les problèmes ? Est-ce que les parties ont la capacité de comprendre des documents techniques importants ?

Ces questions vous aideront à éviter de parler des symptômes et au contraire à vous concentrer sur le cœur du conflit – le(s) vrai(s) problème(s). Vous pouvez tenter d'analyser le conflit tout seul ou avec les membres de votre équipe. Si vous discutez de manière ouverte avec l'autre partie impliquée dans le conflit, vous pouvez aussi essayer d'inciter les parties à décrire leur vision de ce qui est au cœur du problème et d'organiser une visite de site afin d'établir les faits sur place.

2. Identifiez les besoins des deux parties

Que veulent réellement les personnes impliquées ?

S'il vous est possible de définir un but commun pour les personnes impliquées, cela facilitera le travail de recherche de solutions sur lesquelles les deux parties s'accorderont. Même si cela n'est pas possible, il reste important que les buts des deux parties soient définis pour une compréhension réciproque.

3. Évaluez la situation

Le conflit est-il d'une taille gérable ou doit-il être découpé en plusieurs petits problèmes ? Si vous vous impliquez, avez-vous une chance raisonnable de mettre fin au conflit ?

Vous devez éviter de vous engager dans une gestion de conflit si vous percevez à l'avance que vous n'obtiendrez pas de succès.

4. Décidez d'un processus

Quel processus vous et l'autre partie choisirez pour résoudre le conflit ? Les problèmes doivent-ils être discutés dans un ordre précis ? Quel est le programme ? Il y a-t-il une date butoir ? Quelles sont les règles de négociation ? Qui convoque et préside les réunions ? Est-ce qu'un accord final sera signé ?

Vous devrez décider du type de processus de négociation – formel (avec un médiateur) ou informel, par réunion publique, par évitement, par discussion (à l'aide d'un facilitateur), etc.

5. Recherchez des solutions

Est-ce que les parties veulent négocier sur les problèmes ? Est-ce que le médiateur doit inventer des propositions spécifiques de compromis ? Est-ce que les parties doivent développer leurs propres propositions ou travailler ensemble sur un accord commun et négocier ensuite section par section ?

Cette étape doit se faire avec les deux parties en présence. Comme dans le cas de la négociation, l'écoute de l'autre partie est le point important de cette phase. Il est important que les parties comprennent leurs buts et leurs besoins réciproques afin de pouvoir trouver une solution qui satisfasse tout le monde. Dans la plupart des cas de gestion de conflit, c'est à ce stade que la négociation entre en scène. Cependant, ceci peut se faire par des négociations formelles ou informelles suivant la situation et les personnes impliquées. Lorsque l'on discute des solutions, il est primordial que les besoins des parties et les solutions soient décrits de manière très concrète.

6. Accordez-vous et mettez en œuvre des actions

Comment s'assurer que les parties respectent l'accord ? Est-ce que les parties et le négociateur doivent encore se rencontrer automatiquement après une certaine durée de mise en œuvre ? Est-ce que l'accord doit être mis à jour plus tard si les conditions changent ?

Quand vous parvenez à un accord, il est important que les deux parties aient la même vision des résultats. Une manière de le vérifier est de se mettre d'accord sur des actions à suivre, sur qui va les réaliser et d'être très concret et spécifique. Il peut aussi être essentiel pour les parties de vendre l'accord à leurs parties prenantes.

Négocier autour d'un conflit

Si vous négociez avec une partie avec laquelle vous avez été ou vous êtes présentement en conflit, vous pouvez suivre les six étapes positives suivantes pour faciliter l'accès à une solution acceptable.

1. Adoptez une approche de résolution de problème (situation gagne-gagne).
2. Ecoutez l'autre partie.
3. Posez des questions pour : (i) connaître les arguments de l'autre partie, (ii) clarifier les problèmes, et (iii) vérifier la compréhension.
4. Restez ouvert.
5. Rapprochez-vous des uns et des autres. Le mouvement est le seul moyen de progresser.
6. Faites la distinction entre le problème et les personnes.

Etre médiateur en gestion de conflit

S'il vous est demandé d'être un médiateur dans un conflit, ou si vous le choisissez vous-même parce que vous êtes le directeur du projet, votre travail (en tant que partie neutre) sera d'aider les parties à résoudre leur conflit, et pas d'essayer de le résoudre pour elles. Vous pouvez avoir à rétablir des moyens de communiquer entre les parties, si la communication n'existe plus entre elles. Il est primordial que vous les aidiez à discuter du problème de manière positive. Les accusations doivent être évitées. Faites-les toujours parler de leurs besoins, au lieu de ce que l'autre partie fait mal.

Les tâches spécifiques du médiateur incluent souvent : (i) établir l'agenda des réunions, (ii) présider les réunions, (iii) rédiger les minutes, (iv) préparer les premières versions des accords, (v) rencontrer les parties individuellement.

Il est de votre responsabilité que les parties s'écoutent. Il peut parfois être bon de leur demander de résumer ce que l'autre partie a dit. Laissez du temps pour les silences pendant les discussions. Ceci aidera les parties à s'écouter. Très souvent, on n'écoute pas parce qu'on est occupé à préparer ce que l'on va dire quand l'autre partie aura terminé.

Un aspect important du rôle de médiateur est de laisser les parties trouver leurs propres solutions sans leur dire quoi faire. Si elles trouvent leurs propres solutions plutôt que vous ne les imposiez, il est plus probable qu'elles s'accordent, et qu'elles pensent que la solution est juste.

Références

Cane, S. 1994. *Ready Made Activities for Negotiation Skills*. Pitman, London.

Hiltrop, J.M. and S. Udall. 1995. *The Essence of Negotiation*. Prentice Hall, London.

Hodgson, J. 1994. *Thinking on Your Feet in Negotiations*. Pitman, London.

Sorensen, J.C. and S.T. McCreary. 1990. *Institutional Arrangements for Managing Coastal Resources and Environments*. National Park Service. Washington D.C.

Tjosvold, D. 1993. *Learning to Manage Conflict*. Lexington Books. New York.

Financement de projet et collecte de fonds

Indications pour démarrer la collecte de fonds pour des projets et des ONG	118
Pourquoi la collecte de fonds est-elle importante ?	118
Qui doit se charger de la collecte de fonds ?.....	118
Monter un bureau de collecte de fonds	119
Buts	120
Méthodes	121
Comment rédiger une demande de financement à un donateur	122
Qui est donateur ou qui soutient ?	123
Comment les personnes donnent ?	124
Combinaison de financements	124
Collecte de fonds et éthique	125
Suivi et évaluation	125

Indications pour démarrer la collecte de fonds pour des projets et des ONG

Ce chapitre sera utile aux organisations et leurs projets dans le cadre de leur collecte de fonds.¹ La collecte de fonds est une activité essentielle pour les ONG – même les plus petits projets ont besoin d'argent. Vous avez besoin d'argent pour mener à bien vos buts et entreprendre des projets particuliers (par exemple, pour payer les salaires, les factures d'électricité et les transports ; pour soutenir vos bénéficiaires ; et pour faire bien d'autres choses). La collecte de fonds est le processus qui consiste à canaliser les fonds des donateurs et de ceux qui offrent un soutien, vers les organisations qui mettent en œuvre des activités, dans le cas présent, votre ONG et les communautés littorales que vous aidez.

Élément clé de la collecte de fonds - oser demander de l'argent.

Avant de commencer une collecte de fonds, réfléchissez et réfléchissez encore pour savoir si votre organisation ou votre projet sont prêts, et aptes à dépenser de l'argent et consacrer du temps à un programme de collecte. Cela peut prendre de un à deux ans avant que vous ne rentriez dans les frais que vous avez investis dans une collecte de fonds (c'est-à-dire quand le revenu, obtenu par les fonds collectés, rembourse vos coûts de collecte).

La collecte de fonds c'est...

- Demander
- Permettre aux gens de faire des dons
- Etablir des relations entre l'ONG et ceux qui la soutiennent

Pourquoi la collecte de fonds est-elle importante ?

- Les ONG et les projets ont besoin d'un revenu pour fonctionner.
- Il s'agit de la survie et de l'expansion de votre organisation et de votre projet.
- Vous ne pouvez pas développer vos programmes si vous ne pouvez pas collecter des fonds.
- Une combinaison variée de sources de fonds réduit la dépendance vis-à-vis d'un seul donateur. Des recherches ont montré que la majorité des projets et des ONG dans les pays en développement reçoivent au moins 70% de leurs fonds d'un même donateur. Cela les rend vulnérables.
- Cela permet de construire un réseau. Un programme de collecte de fonds qui fonctionne bien vous permet d'entretenir un dialogue interactif avec les donateurs et ceux qui vous soutiennent. Cela fournit à votre organisation et votre projet une information essentielle sur son image auprès de ces organismes et personnes.

Qui doit se charger de la collecte de fonds ?

La collecte de fonds ne peut se faire sans enthousiasme. Vous avez besoin de quelqu'un de motivé, capable et voulant investir du temps à cette tâche. N'oubliez pas que la (les)

¹ Certaines parties de ce chapitre sont adaptées de Norton, 1996.

personne(s) chargée(s) de collecter les fonds devra(ont) sans doute être formée(s) pour cette mission. Il existe divers type de personnel pour un programme de collecte de fonds.

De préférence, ayez recours à l'aide :

- D'un chargé de collecte à plein temps, professionnel. De nombreux petits programmes et ONG recrutent une personne à temps partiel qui devient finalement un employé à plein temps ;
- Ou d'un volontaire ou un groupe de volontaires ;
- Ou d'un consultant ;
- Ou d'un (des) membre(s) du Conseil d'administration, un directeur du projet, un directeur financier ou tout autre membre du personnel ;
- Ou d'un comité mixte, comportant des personnes qui vous soutiennent, des membres du personnel, des volontaires, etc. Si ce groupe mixte se charge de la mise en œuvre de la collecte de fonds, assurez vous que les responsabilités et les tâches sont clairement réparties afin d'éviter tout problème.

Monter un bureau de collecte de fonds

Il faut :

- Une base de données. Vous devez garder trace des personnes qui vous soutiennent, des groupes de volontaires, des donateurs potentiels et passés (voir les tableaux ci-dessous). Vous devez rédiger des lettres de demande et remplir des formulaires. Il est important d'effectuer des statistiques sur le taux de réponse à vos courriers. Combien de personnes ont répondu ? Vous devez suivre vos dépenses liées à la recherche de fonds (faire les lettres, les poster, etc.) ainsi que les rentrées d'argent qui en découlent (combien de personnes ont répondu et quel est le montant moyen des dons, etc.). Vous n'avez pas besoin d'acheter un ordinateur au début. Votre base de données peut n'être constituée que d'un système de classement manuel et d'une machine à écrire.
- Un téléphone, l'accès à un fax, un photocopieur, etc. (si votre organisation n'en a pas).
- Des documents sur votre projet ou votre organisation : rapports annuels, résumés de projet, articles de presse, plans de 1 à 5 ans, etc.
- Des documents sur la collecte de fonds : imprimés de présentation et de recrutement ; imprimés sur divers programme ; grands donateurs, legs, recrutement d'adhérents par adhérents, appels, etc.
- Des dispenses de taxes, des autorisations à recevoir des fonds étrangers et locaux, un compte en banque, des boîtes de collecte.
- Un espace bureau.

Deux exemples d'information qu'une base de données doit inclure :

Source financière numéro 1 :

Inscrit	Comment	Age	Nom	Adresse complète	Pays
2.3.1996	Nous avons envoyé un appel à générosité	27	Mme. Fauozia Mohamed Fatouma	P.O. Box 880, Moroni	Comores

Statut	1. don	2. don	3. don	4. don	Autres commentaires
Supporter	20 \$US 2.3.1996	25 \$US 16.7.1997	-	-	Voulait travailler comme volontaire

Source financière numéro 2 :

Inscrit	Comment	Age	Nom	Adresse complète	Pays
14.9.1997	A rendu visite à notre bureau	32	M. Omar Chandansingh	St Georges Str. 705, Port Louis	Ile Maurice

Statut	1. don	2. don	3. don	4. don	Autres commentaires
Programme Grands donateurs	500 \$US 14.9.1997	1 000 \$US 16.7.1998	-	-	Nous l'avons appelé le 18.7.1998 Bienvenu à rendre visite aux projets

Buts

La collecte de fonds doit être une partie vitale de la gestion d'ensemble d'une ONG ou d'un projet. Elle doit être étroitement intégrée aux systèmes de planification et d'évaluation. La collecte de fonds ne doit pas avoir lieu seulement quand on manque d'argent – c'est trop tard. Lorsque vous étudiez les buts de votre activité de collecte de fonds, vous devez analyser les objectifs d'ensemble de votre projet au cours d'une période spécifique. Ensuite vous devez évaluer les besoins que votre organisation/vos projets veulent satisfaire. Une fois que vous avez décidé de ce que votre organisation projette de faire pour répondre à ces besoins, alors vous devez examiner le contexte – interne et externe – dans lequel votre collecte de fonds sera réalisée. Deux outils utiles à l'analyse du contexte interne et externe sont :

- Les analyses externes de type PEST : traitent les facteurs politiques, économiques, sociaux et technologiques qui ont un impact sur votre projet ou votre organisation et sa recherche de fonds.
- Les analyses internes de type SWOT : traitent des points forts (Strength), des points faibles (Weaknesses), des opportunités (Opportunities) et des menaces (Threats) ayant trait à votre organisation.

Vous devez vous attacher à :

- Vous appuyez sur vos points forts.
- Renforcer vos points faibles.
- Prendre avantage des ouvertures.
- Diminuer ou éliminer les menaces.

Quand les analyses PEST et SWOT sont faites, vous devez voir s'il vous faut alors modifier vos buts d'ensemble. Le processus de planification est une suite de vérifications et de re-vérifications afin de s'assurer que tous les éléments fonctionnent ensemble. C'est un processus continu. Pensez aux slogans : 'rater sa planification, c'est planifier le ratage', et : 'un travail bien préparé est à moitié accompli' (voir les Chapitres 1 et 2 pour plus d'information sur la planification).

Méthodes

Il existe de nombreuses méthodes de collecte de fonds. Il est essentiel que les analyses de planification soient terminées avant de sélectionner des méthodes de collecte de fonds. Ces méthodes incluent :

- Vente de marchandises : la vente d'articles tels que des T-shirts, des autocollants, des badges, des stylos. L'investissement initial pour acheter des articles peut être élevé et le retour faible mais un bon programme de vente aide une ONG et un projet à construire des relations avec des bienfaiteurs ou des bienfaiteurs potentiels. Il est plus facile pour un bienfaiteur potentiel de commencer par acheter un autocollant ou un badge d'une ONG, et ensuite de la rejoindre.
- Collectes : événements sponsorisés, concerts, dîners, portes ouvertes et repas. Ces activités peuvent prendre du temps à organiser et souvent rapportent peu. Cependant, si elles sont bien organisées, elles renforcent l'image de l'ONG/du projet et rapprochent les personnes qui soutiennent l'ONG.
- Collecte en porte à porte : cette méthode se pratique surtout aux Etats-Unis. Dans la pratique, un groupe de volontaires se déplace de maison en maison pour solliciter des dons auprès des adhérents existants ou de personnes inconnues.
- Courrier : envoyer des lettres de demande de soutien à des 'listes froides de noms' – c'est-à-dire des listes de personnes ou d'agences de développement avec qui vous n'avez jamais eu de contact. On les dénomme 'froides' quand on a pas encore établi de relation avec ces membres potentiels. Elles deviennent 'chaudes' quand ils vous soutiennent.
- Pétitions : obtenir une 'liste froide' par une campagne et envoyer un courrier aux personnes de la liste pour essayer de les recruter comme nouveaux supporters. Par exemple, si la Société pour la Préservation des Forêts rassemble des noms afin de pouvoir protéger une forêt à mangroves, elle pourrait leur envoyer un courrier pour demander de l'argent (mais seulement si elle a obtenu l'autorisation de le faire lorsqu'elle rassemblait les noms).
- Marches sponsorisées et marathons : activités dans lesquelles les participants doivent obtenir un sponsor afin de pouvoir participer (par exemple, une personne accepte de sponsoriser un participant pour 1\$ par km accompli sur une marche de 10km).
- Appels à générosité, demandes et propositions : lettres à des individus, institutions, agences, ONG et compagnies.
- Collectes de rue : un groupe de volontaires peut collecter des dons dans la rue. En général, ils installent un stand au coin d'une rue passante, où l'information sur le projet est facilement accessible au public.
- Télémarketing, marketing via Internet et courrier électronique : ce sont des outils de collecte de fonds qui sont en train de se développer rapidement. Le marketing par courrier électronique consiste à envoyer des appels à générosité à l'adresse électronique de supporters potentiels. Le marketing par l'Internet requiert que l'ONG construise sa propre page Web sur l'Internet. Le télémarketing utilise des personnes recrutées ou volontaires pour téléphoner à des supporters connus ou tirés d'une 'liste froide'.
- Loterie : peut être une bonne manière de collecter des fonds. Il est nécessaire de vérifier sa légalité auprès du gouvernement.
- Publicité : dans les journaux ou les magazines (essayez de l'obtenir gratuitement).
- Programmes de recrutement d'adhérents par les adhérents: chargez les adhérents existants de demander à des amis ou à leurs proches de soutenir le projet ou l'ONG.

Comment rédiger une demande de financement à un donateur

La demande de financement décrit les besoins d'une organisation à un donateur potentiel. La rédaction de demandes aptes au succès est une tâche difficile. Malheureusement, de nombreuses demandes sont mal rédigées et pénibles à lire.

Le fait est que les décideurs des bailleurs de fonds travaillent souvent dans le stress et reçoivent de très nombreuses demandes. La compétition entre demandeurs est donc très forte.

Si vous ne vous sentez pas à l'aise dans la préparation d'une demande, vous devriez demander l'aide d'autres personnes pour sa rédaction et sa relecture. Il est souvent utile d'établir un contact personnel avec le bailleur de fonds en organisant une réunion avec les donateurs potentiels ou en les appelant. Utilisez tous les contacts de personnalités de votre organisation et jouez sur la dimension humaine du directeur donateur.

Ce dont vous avez besoin pour un appel à générosité réussi :

- Urgence
- Simplicité
- Rédaction claire
- Authenticité

Avant de commencer, étudiez les facteurs suivants :

- Combien de bailleurs comptez-vous contacter ?
- Combien allez-vous demander et pour quelles activités ? Le montant de votre demande est un point critique. Renseignez-vous sur le montant que le bailleur octroie et quel est son système de critères selon les projets. Recherchez-vous un financement pour toute l'opération ou des programmes particuliers ?
- Pour combien d'années demandez-vous le soutien ?
- Renseignez-vous sur la politique d'aide de l'agence de développement : est-elle intéressée à financer les activités d'organisations ou les programmes de développement des moyens ? Offre-t-elle des subventions à votre pays, votre district, etc. ?
- Obtenez le formulaire de demande et vérifiez les dates limites pour soumettre votre demande.
- A qui la demande doit-elle être envoyée et copiée ?
- Quel en est le format, la taille des pages (A4, A5), quelle police de caractères utiliser ?
- Utilisez les mots clés et les phrases que les donateurs attendent (voir 'Introduction').
- Qui doit signer la demande ?

Une demande de financement devrait contenir l'information suivante :

- Le titre du projet (si c'est pour un projet particulier) et de l'organisation, nom et adresse complets, date et date de création de l'ONG (le procès-verbal d'enregistrement peut aussi être inclus).
- La couverture géographique du projet/de l'organisation.
- La raison d'être officielle de l'organisation (et du projet).
- Des références à la constitution si nécessaire.

- Les structures de direction – un organigramme clair.
- Le nombre de membres, personnel, Conseil d'administration (vous pouvez les lister ainsi que leurs organisations), bienfaiteurs et volontaires.
- Les activités, projets et programmes existants.
- Les procédures financières (mensuelles ou annuelles) ; les informations de contrôle (audit) ; le budget annuel – courant, précédent, à 1-3 ans – dans la devise fixée.
- Les plans à court et long termes, de même que la description des méthodes que vous allez suivre pour la mise en œuvre de ces plans.
- Les modes de coopération, existante ou future, avec d'autres agences de développement, institutions, agences gouvernementales, et fondations, en termes d'activités et de financement.
- Des photographies du groupe ciblé, d'activités sur le terrain, de membres du personnel, etc. (faites usage de l'intérêt humain et d'images positives).

Budget

Le budget doit être clair, complet et précis (voir le Chapitre 4). Le donateur s'intéresse aux domaines principaux de dépenses et de revenus. Vous devez identifier prudemment le capital ou les autres coûts exceptionnels, les salaires, les frais généraux et tout autre coût de fonctionnement. Les estimations de revenus doivent se baser sur les montants que vous comptez collecter sur place. N'oubliez pas d'y inclure tout élément dont vous avez besoin. Vous devez inclure des prix réalistes. Les frais généraux administratifs, et toute inflation, doivent être pris en compte.

Qui est un donateur ou qui soutient ?

Les donateurs importants incluent : les bailleurs de fonds, les fondations, les ONG, les entreprises privées, les autorités locales, ainsi que les gouvernements nationaux, provinciaux et locaux.

Les ONG concentrent souvent leurs efforts de recherche de fonds sur les donateurs importants, en oubliant d'essayer d'obtenir un soutien de donateurs individuels locaux. Il peut s'agir de vos sœurs, vos frères, de proches parents et de voisins. Ce qui les rapproche, c'est leur intérêt pour la communauté, et qu'ils sont concernés par votre travail et le problème que vous essayez de résoudre.

L'attention et les remerciements à vos donateurs

La relation que vous avez avec le donateur, qu'il s'agisse d'une agence de développement ou d'un individu, est très importante. Quand cette relation est déjà établie, réfléchissez aux moyens de l'améliorer et de la transformer en engagement à long terme. Les entreprises savent l'importance de prendre soin de leur clients. Les ONG doivent aussi en faire leur priorité.

Les ONG peuvent ne pas avoir de difficulté à demander de l'argent, mais quand l'argent est reçu, elles ont tendance à oublier leurs donateurs. Il existe de nombreuses manières de remercier vos donateurs et bienfaiteurs. Rappelez-vous que dire 'Merci' est un élément de base de la collecte de fonds. En ce faisant, vous obtiendrez des renseignements sur les raisons **pour lesquelles** le donateur a accepté de vous soutenir, et **comment** il souhaite continuer à vous soutenir.

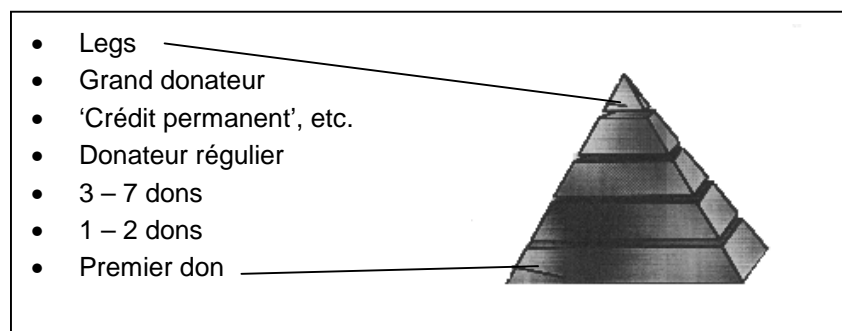
La collecte de fonds c'est...

Dire 'Merci !'

- En personne
- Par carte ou lettre
- Par téléphone
- Par courrier électronique
- En envoyant un petit cadeau
- Par reconnaissance publique

La pyramide du donateur

Comme cela est illustré par la pyramide du donateur ci-dessous, la majorité des donateurs ne donne qu'une seule fois à une ONG ou un projet. Une tâche majeure de la collecte de fonds est d'essayer d'obtenir de la part de ces donateurs une autre subvention, et plus importante. Par le terme 'donateurs réguliers' nous entendons les donateurs qui participent à des programmes de donation mensuels (en Europe, on les appelle auto-giro ou à débit direct). Les donateurs 'crédit permanent' donnent aussi de manière mensuelle, mais leur soutien est supérieur au montant moyen. Finalement, au sommet de la pyramide se trouvent les donateurs qui ont décidé de laisser un legs pour un projet ou une ONG après leur mort.



Comment les personnes donnent ?

L'argent n'est pas le seul but de la collecte de fonds. Des **dons en nature** peuvent représenter des apports très importants pour une ONG ou un projet. Le travail volontaire doit aussi être considéré de grande valeur. Beaucoup d'ONG oublient d'évaluer le temps investi par les volontaires en termes de revenu financier.

Exemples de différents cadeaux

- Argent : don unique, soutien à long terme, don mensuel, don majeur, legs et don.
- Cadeaux en nature : meubles, matériaux de construction, transport, papeterie, terrain, espace bureau et lieux de réunion.
- Volontariat : aide à l'administration, la construction, l'organisation d'événements, la collecte des fonds et le télémarketing.

Combinaison de financements

Vous devez vous attacher à diversifier vos donateurs. Cette approche réduira l'impact sur vos programmes en cas d'interruption de financement de votre organisation par un donateur important. Un exemple d'une bonne combinaison de financement est donné ci-dessous :

- 10-20% par les adhésions, les souscriptions aux bulletins de l'ONG/du projet et un programme de vente de marchandises
- 30-50% de donateur(s) international (aux)
- 10-30% du gouvernement
- 10-20% par collecte sur place : donateurs importants, programmes de donations mensuelles, legs, etc.
- 10-20 % des entreprises ou institutions locales

Collecte de fonds et éthique

Il est vital de prendre en considération la question de la collecte de fonds et de l'éthique qui y est liée. D'après le dictionnaire anglais Collins, l'éthique est l'ensemble des principes moraux ou de valeurs morales d'un individu ou d'un groupe. Vous devez analyser l'éthique au cœur de votre organisation. Acceptez-vous des financements de n'importe qui ? Est-ce que toutes vos opérations répondent à une certaine éthique ? Quand vous communiquez avec le public et des bienfaiteurs, vous devez faire attention de ne pas trop exagérer les problèmes que votre organisation essaie de résoudre. Pour autant que cela vous tente, vous devez toujours rester vrai quand vous communiquez avec les gens. Votre ONG doit jouer la transparence et reconnaître ses erreurs – tout le monde fait des erreurs.

Suivi et évaluation

Le suivi est un processus continu utilisé par la personne qui collecte des fonds pour évaluer la progression en adéquation avec les buts de la collecte. Par exemple, ceci peut se faire par une vérification mensuelle du revenu et des coûts de l'activité de collecte. Vous devez suivre de près votre réussite dans la réalisation de votre budget et de vos dates limites (par exemple, la production de document sur la collecte de fonds). Si vous effectuez un suivi régulier, vous pouvez repérer rapidement les choses qui tournent mal et apporter des améliorations. Votre suivi et votre évaluation de la collecte de fonds doit faire partie d'un programme plus large de suivi et d'évaluation (voir le Chapitre 3 'Suivi et évaluation').

La rentabilité d'un investissement est un outil utile pour le suivi de ce que vous obtenez en retour de votre investissement en collecte de fonds, ou de ses coûts. De manière concrète, cela veut dire que vous comparez combien vous avez investi (vos coûts), avec combien vous a rapporté votre investissement (par exemple, les dons). Par exemple, si votre ONG a envoyé une lettre à 300 donateurs potentiels à un coût de \$1 par lettre et que 20 d'entre eux vous envoient des dons pour un total de \$350, votre rentabilité d'investissement est de \$50 soit 17% ($350-300/300$).

L'évaluation est la partie finale du processus de collecte de fonds. Quand chaque événement ou activité est achevé, vous pouvez organiser une réunion pour tous ceux qui ont participé, pour identifier les succès et les faiblesses. A la fin de l'année il est important d'avoir une évaluation globale du programme de collecte de fonds dans son ensemble.

La collecte de fonds, c'est apprendre par tâtonnement. De nombreuses tentatives de collecte de fonds échouent, mais ce sont des expériences instructives. Chaque fois, vous apprenez par vos erreurs, et vous devez essayer d'améliorer les choses. Rendez le mieux meilleur!

Référence

Norton, M. 1996. *The World Wide Fundraiser's Handbook*. Directory of Social Change in association with the International Fund Raising Group. London.

Termes de référence (TDR)

Termes de référence	128
1. Description de poste : spécialiste en communication	128
2. TDR pour comités d'organisation et groupes de gestion de projet	129

Termes de référence

Les Termes de référence (TDR), ou description d'un poste, doivent être préparés pour tous les emplois dans l'organisation. Ils doivent contenir tout les éléments importants liés au travail, tels que les tâches et responsabilités principales, les relations de travail avec les autres postes dans le projet et les qualifications requises pour répondre à l'offre. Les TDR doivent être examinés et mis à jour à mesure que les responsabilités changent pour différents postes.

Les descriptions de poste contiennent souvent les catégories suivantes :

- Titre du poste.
- Responsabilité générale (domaine).
- Position hiérarchique : directeur(s) (titres ou départements – pas de noms).
- Responsabilités : tâches et fonctions. Essayez de couvrir toutes les responsabilités sans entrer trop dans les détails. Soyez conscients que, même dans le cadre d'un projet court, les tâches et fonctions changeront dans le temps.
- Responsabilités d'encadrement.
- Conditions de travail, et localisation géographique et physique.

Notez que vous pouvez modifier les catégories ci-dessus afin de les adapter à votre but ou aux conditions locales.

Une description de poste ne devrait pas dépasser une à deux pages. Si elle est trop détaillée, elle liera le directeur et l'employé(e) au point d'affecter négativement le travail de l'employé(e) et pourra entraver les relations avec le reste du personnel. Deux exemples sont fournis : (1) l'un pour une position intermédiaire dans une ONG ; et (2) l'autre pour des Comités d'organisation de projet et des groupes de gestion.

1. Description de poste : spécialiste en communication

Titre

Spécialiste en communication

Poste et responsabilités

Chargé d'informer le directeur, le/la spécialiste en communication sera responsable de l'organisation de l'ensemble du programme de communication et de diffusion de l'information. Elle/il travaillera à la fois indépendamment et comme membre d'une équipe, en fonction des tâches à accomplir. Les tâches spécifiques incluent, mais ne sont pas limitées à :

1. Préparer un bulletin trimestriel pour un large public de parties prenantes impliquées dans les ressources côtières.
2. Rechercher les opportunités de communiquer dans le pays, la région et au plan international, les activités de l'organisation.
3. Maintenir le site WWW sur Internet.
4. Gérer l'importante information des contacts pour les listes de publipostage.

5. Répondre à une grande variété de demandes de la part des parties prenantes dans la région, des donateurs, des ONG internationales et des médias.
6. Agir comme liaison avec le Conseil d'Administration de l'organisation.
7. Surveiller la préparation, l'impression et la diffusion des documents, y compris en donnant des instructions aux auteurs, aux imprimeurs, aux graphistes et aux donateurs.
8. Organiser des séminaires, ateliers et autres réunions en priorité sur les questions de gestion du littoral pour diverses parties prenantes.
9. Participer à la gestion administrative et toute autre activité, si besoin est, liée au fonctionnement de l'organisation.

Responsabilité d'encadrement

Le poste n'implique pas l'encadrement à temps plein d'autres membres du personnel ; Cependant, il/elle devra encadrer occasionnellement des consultants en contrat à durée déterminée.

Conditions de travail

Le/la spécialiste en communication travaillera le nombre réglementaire d'heures au bureau de l'organisation à Mombasa. Il/elle aura droit à trois semaines de congés payés. Il/elle devra se rendre (3 ou 4 fois) au Kenya et en Afrique de l'Est.

Qualifications

Le poste nécessite au moins la possession d'une Licence dans un domaine approprié des sciences sociales. Une expérience préalable de travail en anglais dans le domaine des communications sur les thèmes du développement durable ou de la gestion de l'environnement serait un avantage appréciable. Une expérience préalable au sein d'organisations internationales, y compris donateurs et ONG, serait bénéfique. Le/la spécialiste en communication devra connaître MS Windows 97, Word et le courrier électronique. La connaissance de l'anglais écrit et parlé est requise et une aptitude similaire en français serait un plus.

Durée du contrat

La durée du contrat est d'un an, débutant en mai 1999, avec possibilité de prolongation d'un an. Une période d'essai de trois mois est prévue.

2. TDR pour Comités d'organisation et groupes de gestion de projet

Le TDR suivant est utilisé pour les projet financés par DANCED (Coopération danoise pour l'environnement et le développement). De petits changements ont été apportés pour l'adapter aux projets gérés par les ONG.

Introduction

L'organisation de projet est un élément primordial dans le succès de la mise en œuvre d'un projet. DANCED demande à ce qu'une attention particulière soit portée à ce sujet, à la fois dans son Rapport de lancement du projet et son Manuel de procédures.

Un **Comité d'organisation de projet** (COP) est normalement désigné pour chaque projet. Le COP a tout d'abord la responsabilité générale du suivi du projet en accord avec le Dossier du projet, et ensuite des rapports à DANCED. Le COP doit représenter toutes les parties prenantes et il est normalement présidé par un représentant de la direction de l'agence qui a la responsabilité d'ensemble du projet (par exemple une institution gouvernementale, une agence gouvernementale, un gouvernement régional, ou une ONG).

Le rôle et les responsabilités du **Groupe de gestion de projet** et du COP sont décrits ci-dessous. Cependant, chaque projet a la responsabilité de déterminer dans le détail comment ces groupes vont interagir entre eux et avec d'autres parties prenantes du projet. Ceci doit être décrit clairement dans le Manuel de Procédures qui est préparé pendant la période de lancement (la phase initiale) du projet.

Groupe de gestion de projet

La mise en œuvre au jour le jour des activités du projet est la responsabilité du Directeur de projet. Dans certains projets, un conseiller technique seconde le Directeur de projet.

Le Directeur de projet et le(s) conseiller(s) technique(s) forment ensemble ce que l'on appelle le **Groupe de gestion de projet**.

Les rapports sur le projet sont la responsabilité du Directeur de projet, aidé du conseiller technique.

Comité d'organisation de projet

Un Comité d'organisation de projet est mis en place pour les projets financés par DANCED. Le rôle du Comité d'organisation de projet est (1) de suivre la mise en œuvre du projet tel qu'il a été défini dans le Dossier de projet réglementaire et en accord avec le Plan de mise en œuvre du projet, et (2) d'orienter l'agence responsable de la mise en œuvre et le Groupe de gestion de projet.

Les Termes de référence pour un Comité d'organisation de projets sont indiqués ci-dessous. Le but de ces Termes de référence est d'établir un système flexible mais standardisé. Quand cela est nécessaire, les projets peuvent s'écarter des TDR. Cependant, un accord préalable doit être obtenu du bailleur de fonds.

Termes de référence d'un Comité d'organisation de projet

Mandat

Le Comité d'organisation de projet est responsable du suivi de la mise en œuvre du projet et de s'assurer que le projet progresse dans les temps et de manière efficace en accord avec les spécifications du Dossier de projet (et avec tout amendement qui y a été apporté). Le Comité d'organisation de projet rend compte de manière formelle au bailleur de fonds.

Le Comité d'organisation de projet a le pouvoir, au nom du bailleur de fonds, d'accepter les révisions suivantes au Dossier du projet :

- i. Changement dans les activités du projet qui n'entraînent pas de changements majeurs dans les résultats attendus du projet.
- ii. Changements mineurs dans les résultats attendus du projet

De tels changements seront normalement approuvés sur la base d'une demande de la part du Groupe de gestion de projet, comme indiqué dans le Rapport de lancement ou un Rapport de progression. Tout autre changement dans le Dossier de projet, ou tout autre changement ayant un effet sur le budget, doit être communiqué au bailleur de fonds pour accord, en conformité avec les procédures.

Adhésion

Les membres du Comité d'organisation de projet incluront normalement toutes les parties prenantes ayant un rôle clé dans le projet. La composition exacte du Comité est en général déterminée lors de la préparation du projet et peut être davantage précisée dans le plan d'organisation. Un représentant local du bailleur de fonds est toujours membre du Comité.

Le Comité d'organisation de projet est d'habitude présidé par un représentant de l'agence qui a la responsabilité d'ensemble du projet. Le Groupe de gestion de projet fournit normalement le secrétariat. Les membres du Groupe de gestion de projet suivront les réunions du Comité d'organisation de projet en tant qu'observateurs. (à moins que le Président n'en décide autrement).

Réunions

Les réunions sont organisées par le Président et ont lieu d'habitude deux fois par an, peu de temps après la remise des Rapports de lancement ou de progression. De tels rapports doivent être envoyés aux membres du Comité d'organisation de projet au moins deux semaines avant toute réunion.

Les réunions peuvent aussi être organisées pour examiner et approuver toutes révisions au Dossier de projet. Le Comité d'organisation de projet fera les recommandations appropriées au bailleur de fonds au sujet de tous les ajustements majeurs apportés au Dossier de Projet. Ces recommandations sont notées dans les minutes de la réunion, qui sont signées par le Président et le secrétaire.

D'autres rapports en relation avec la mise en œuvre du projet peuvent être envoyés au Comité d'organisation de projet et être discutés à ces réunions. Le Comité d'organisation de projet peut aussi discuter d'autres questions ayant trait à la mise en œuvre du projet que ses membres jugent pertinentes.

Référence

Ministry of Environment and Energy. 1997. *DANCED Project Management Manual: Project Implementation*. Danemark.



Annexes

Annexe 1 – Exemple de description de projet	134
Annexe 2 – Contrats	141
Annexe 3 – Sources possibles d'information et de soutien.....	147

Annexe 1 – Exemple de description de projet

MINISTERE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DU TOURISME

Direction nationale du tourisme

PROJET PILOTE POUR LE DEVELOPPEMENT DU TOURISME PAR LES COMMUNAUTES LOCALES DANS LA RESERVE DE GILE, PROVINCE DE ZAMBEZE

Durée estimée :	3 ans
Agences de Direction :	Ministère de la coordination des affaires environnementales (MICOPA) et Direction nationale du tourisme (DINATUR)
Agences de mise en œuvre :	Secteur privé et communautés locales
Date de commencement :	Janvier 1997
Financement :	1 500 000 \$US
Statut du Projet :	Proposition

Projet pilote pour le développement du tourisme par les communautés locales dans la réserve de Gilé, Province de Zambèze

1. Contexte

Bien que parmi les plus pauvres pays du monde, le Mozambique possède de riches ressources terrestres, marines et minérales. Presque 70% de son territoire sont couverts de savane et de forêts secondaires. Environ 45% du territoire offre un potentiel pour l'agriculture. Neuf rivières majeures traversent le pays. Le littoral du Mozambique, qui s'étend sur 2700 km, est le troisième par sa longueur en Afrique. Les zones humides occupent de grands espaces le long de la côte, et les coraux, au nord et au sud, font de même au large.

La population actuelle du Mozambique est estimée à plus de 16.5 millions d'habitants, et doit s'accroître à un taux annuel de 3% au moins jusqu'à la fin du XX^{ème} siècle. Environ 40% de la population habite maintenant dans la frange côtière ce qui entraîne un stress particulier sur cet environnement. La plupart des villes du Mozambique se trouvent sur la côte. Les effluents ne sont pas traités et sont rejetés directement dans la mer. Après la signature de l'Accord de

Paix en 1992, et après 16 années de troubles civils, le tourisme littoral est une activité qui prospère actuellement. Les investisseurs étrangers et les entrepreneurs locaux développent toutes sortes d'infrastructures sans respect pour l'environnement fragile des écosystèmes côtiers. En général, des conflits se créent avec les communautés locales quand l'accès aux ressources et leur utilisation sont concernés. De même, en raison de la faiblesse des institutions, le développement du tourisme n'est pas réglementé.

La Direction nationale du tourisme (DINATUR), sous la tutelle du Ministère de l'industrie, du commerce et du tourisme, est en train de développer ses moyens et d'élaborer un plan d'ensemble détaillé pour le développement du tourisme dans quatre régions côtières principales. Le plan est mis au point en coordination avec le Ministère de la coordination des affaires environnementales (MICOA).

2. Justification du projet

2.1.1 Situation actuelle

2.1.2 La réserve partielle de Gilé

La réserve partielle de Gilé (Reserva Parcial do Gilé) se situe entre les Districts côtiers de Pebane et Gilé, Province du Zambèze, dans le nord du pays. Elle s'étend sur 2100 km² et a été créée en 1970 par le Diplôme Législatif (Diploma Legislativo) 1996, afin de protéger le Rhinocéros noir (*Diceros bicornis*), qui existait à l'époque, ainsi que d'autres espèces.

L'habitat est une forêt du type miombo, où prédominent les plantes fixatrices de l'azote (*Brachystegia* spp. et *Acacia* spp.) et diverses espèces de mammifères tels que l'éléphant (*Loxodonta africana*), le buffle (*Synceros caffer*), le koudou (*Tragelaphus strepsiceros*), l'éland (*Taurotragus oryx*), l'impala (*Aepyceros malampus*), le lion (*Panthera leo*), le léopard (*Panthera pardus*). On y trouve aussi diverses espèces d'oiseaux, de reptiles et de poissons.

Des études réalisées dans la zone en 1980 ont conclu qu'une surface de 400-500 km² à l'est de la réserve devrait y être incluse, y compris les montagnes de Muligudge et de Navir, en raison de son importance en tant qu'habitat pour la conservation de la nature.

Au cours des 16 dernières années de guerre civile dans le pays, la réserve a été abandonnée. La réserve partielle de Gilé était la seule réserve inhabitée au Mozambique (et peut être en Afrique). Depuis la fin de la guerre, cependant, des populations s'y sont réinstallées.

Les communautés locales qui vivent dans les environs, et qui créent ainsi une sorte de zone tampon, vivent d'une agriculture de subsistance. Elles cultivent des plantes telles que le manioc, qui est l'aliment de base, le maïs, les arachides, les haricots, et d'autres productions marchandes telles que le coton et les noix de cajou. Elles vivent aussi de la chasse, de la pêche artisanale et du ramassage du bois.

Bien que la zone même de la réserve partielle de Gilé soit située à l'intérieur des terres, on propose de l'étendre jusqu'à la côte, y compris les îles de Primeiras et Segundas. On y trouve les coraux parmi les mieux conservés dans le pays.

2.1.3 Les îles Primeiras et Segundas

Tout le récif corallien (un récif fringing) se trouve entre 10 et 20 km au large de la côte continentale. On trouve deux arcs d'îles : Primeiras, qui comprend cinq îles, au sud, et Segundas, avec quatre îles, au nord. Elles reposent sur un banc de sable à faible profondeur et se trouvent à différents stades de développement écologique, c'est-à-dire d'entièrement dénudé à une couverture dense climacique ; certaines sont colonisées par les herbes alors que sur les plus grandes, on trouve des arbres du type casuarina. Les îles Primeiras possèdent les plus importantes plages de ponte de la tortue verte au Mozambique (*Chelonia mydas*), avec 200 femelles environ nichant chaque année, alors que la région entre les îles et le continent est la plus importante de l'Océan Indien pour le Dugong (*Dugong dugon*) (UNEP, 1984).

Les îles sont désertes et rarement visitées par les pêcheurs en raison de leur distance du continent. Le long de la côte, cependant, la population locale chasse et consomme la viande et les œufs de tortue verte. La pêche sur fond rocheux est une activité très profitable car on y trouve de très nombreux poissons benthiques. Mais l'équipement adapté à ce type de pêche est trop cher pour la plupart des pêcheurs locaux.

Il n'existe pas de protection légale des îles et des coraux ni de gestion de leurs ressources. La zone a été nommée pour être désignée comme zone protégée depuis de nombreuses années par différents auteurs.

2.2 Situation espérée à la fin du projet

- (i) La communauté des pêcheurs côtiers et autres est impliquée dans la gestion durable de la ponte des tortues vertes et leur protection. On s'attend à ce qu'ils tirent des bénéfices de l'activité, car cela pourrait devenir une attraction touristique non négligeable. Les autorités traditionnelles doivent être impliquées dans la protection et la gestion de la ressource.
- (ii) La communauté des pêcheurs et des ramasseurs de mollusques (qui pratiquent aussi des activités alternatives de pêche), est impliquée dans la gestion durable des ressources marines, y compris celle des récifs coralliens et du dugong. Les autorités traditionnelles doivent être impliquées dans la protection et la gestion de la ressource. La plongée sur les coraux est une autre activité touristique.
- (iii) La communauté des agriculteurs est impliquée dans la gestion de la faune et de la flore, contrôle les activités touristiques et vit de la gestion de la faune tout en utilisant une zone tampon autour de la réserve pour des activités agricoles.
- (iv) Le secteur privé développe les transports à la côte et dans les terres, de même que l'hébergement pour les touristes pour qu'ils se rendent à la réserve continentale, aux plages et pour qu'ils pratiquent l'éco-tourisme. Le secteur privé coopère avec les communautés locales dans la gestion des activités touristiques.

2.3 Les bénéficiaires visés

Les bénéficiaires visés par ce projet sont :

- (i) Les communautés de pêcheurs de la côte de Pebane et dans les îles
- (ii) La communauté de consommateurs de tortues de la côte de Pebane et des îles Primeiras et Segundas.

- (iii) La communauté d'agriculteurs qui vit dans les zones tampon autour de la réserve partielle de Gilé et près de la côte.
- (iv) Les petits entrepreneurs privés qui gèrent le système de transport et l'hébergement sur le continent dans la zone de la réserve, de même que sur la plage de Pebane et dans les îles.

2.4 Stratégie du projet

DINATUR (Direction nationale du tourisme) et le MICOA (Ministère de la coordination des affaires environnementales) coordonneront le Projet à l'aide d'un Comité auquel les institutions/parties prenantes suivantes participeront : DNFFB (Direction nationale de la forêt, la faune, en ce qui concerne les zones protégées actuelles et proposées), l'institution administrative locale (Administrateurs de district), les représentants des communautés locales et des entrepreneurs privés dans le tourisme.

Le Comité de direction fera des visites répétées des sites et se réunira régulièrement pendant le déroulement du projet.

Au cours de la première phase, une étude détaillée des conditions économiques, sociologiques et environnementales sera réalisée.

Cette phase de la mise en oeuvre du projet inclura :

- (i) des campagnes d'éducation à l'environnement auprès des communautés locales qui utilisent les ressources naturelles (agriculteurs, chasseurs, pêcheurs, consommateurs de tortues) ;
- (ii) la mise en place d'un cadre législatif et institutionnel pour les zones à protéger ;
- (iii) la mise en œuvre de différents éléments ayant trait à la protection et la gestion des ressources, y compris la protection de la ponte des tortues sur la côte, l'amélioration des activités de pêche, la gestion des récifs coralliens et des îles par la communauté locale et la gestion de la faune dans la réserve partielle de Gilé par la communauté locale ;
- (iv) l'amélioration et la construction d'équipements et d'infrastructures pour le développement du tourisme dans la zone, y compris l'amélioration des routes d'accès, de l'hébergement, de ports/marinas pour les bateaux, des télécommunications, etc.

2.5 Raisons de la demande d'assistance

Le Mozambique, comme indiqué plus haut, est un pays riche en ressources naturelles. Ses écosystèmes côtiers sont parmi les plus beaux du monde : récifs coralliens, plages de sable blanc, mangroves, estuaires et larges étendues à herbiers. Ces écosystèmes sont également fragiles. Le développement de l'industrie du tourisme menace la plupart de ces écosystèmes.

Comme déjà indiqué, les communautés locales tirent le maximum de profits des ressources, et dans certains cas, elles exploitent l'environnement de manière destructrice.

La zone côtière de Pebane et des îles avec leurs récifs coralliens, de même que la réserve partielle de Gilé, sont des zones vierges et aussi entourées par des communautés très pauvres. C'est aussi une zone de ponte des tortues vertes et une des zones les plus importantes pour le

dugong. La population pauvre vit de viande de tortue alors que les fonds rocheux dans les environs regorgent d'espèces de poissons de valeur.

La zone est difficile d'accès. Dans la ville de Pebane, à quelques kilomètres plus au sud, il existe une usine de traitement du poisson avec des équipements de stockage au froid et de fabrique de glace.

2.6 Considérations spéciales

Il existe un manque général de connaissances au sujet des approches de gestion communautaire et de gestion des ressources naturelles. Au Mozambique, les premiers programmes sont en train d'être mis en œuvre.

Le ministère chargé de l'environnement au Mozambique (MICOA) est un ministère de coordination et il dirige le processus de coordination des différentes institutions pour la gestion côtière. Les communautés locales sont une des plus importantes parties prenantes pour la gestion des ressources naturelles. Il existe, cependant, un besoin de promotion des projets de démonstration – ou de projets de bonne pratique – afin de développer les expériences et de créer une formation adaptée, sur tous ces aspects.

DINATUR prépare en ce moment quatre plans d'ensemble détaillés pour le développement du tourisme, c'est-à-dire (i) dans le sud, entre Ponta do Ouro et le Cap Santa Maria, (ii) la zone côtière comprise entre Macaneta (Province de Maputo) et le Cap Linga-Linga (Province d'Inhambane), (iii) entre Murrungulo et Bartolomeu Dias, et (iv) entre la Baie de Mocambo et l'île de Matemo dans le nord.

La côte de Pebane est ainsi un site idéal pour instaurer une zone protégée gérée par la communauté locale, et qui bénéficierait des activités liées à l'éco-tourisme.

3. Objectif de développement

L'objectif de développement de ce projet est de réduire la pression sur les ressources naturelles continentales et sur la côte, et en même temps, de créer des activités génératrices de revenus pour les communautés locales grâce à l'éco-tourisme.

4. Objectif immédiat

L'objectif immédiat de ce projet est le développement de codes de conduite et de bonne pratique pour promouvoir un comportement rationnel envers l'environnement dans le cadre de la gestion touristique, avec la participation des communautés locales et du secteur privé.

5. Budget

Le budget total est de 1 360 000 \$US pour une période de trois ans, comme indiqué dans le Tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1 - Budget du projet

Élément	Détails	Coût (\$US)
Coordination	Coordinateur Comité de Direction Administration	210 000
Études	Consultants Déplacements Hébergement Autres	100 000
Réserve partielle de Gilé	Experts Équipement Infrastructures Micro-projets Éducation à l'environnement Cadre institutionnel	450 000
Côte de Pebane et des îles	Experts Micro-projets Éducation à l'environnement Cadre institutionnel	450 000
Participation Secteur privé		150 000
TOTAL		1 360 000

Annexe 2 – Contrats

Deux exemples de contrats sont présentés ci-dessous pour votre information. Le premier se base sur la forme qu'utilise SEACAM pour recruter des bureaux de consultants ou des ONG pour les missions à court terme, financées par l'agence Sida (gouvernement suédois). Le deuxième exemple est un contrat type de mission courte utilisé par la Banque Mondiale. Votre ONG devra concevoir son propre type de contrat en fonction de vos activités et de vos employés. Vous devrez aussi étudier et signer les contrats de soutien que vous recevez des bailleurs de fonds.

Exemple de contrat A

ENTRE LE SECRÉTARIAT POUR LA GESTION DES ZONES CÔTIÈRES D'AFRIQUE DE L'EST (SEACAM) ET XX....., (ci-dessous dénommé le Consultant) POUR.....

1. Contexte

Le Programme en Sciences Marines de Sida/SAREC est à l'origine, et soutient un nombre d'activités dans le domaine de la gestion côtière de la région d'Afrique de l'Est. Sida/SAREC soutient le Ministère de la coordination des affaires environnementales (MICOA) à l'aide de fonds pour la mise en œuvre des recommandations de la Résolution d'Arusha et de la Déclaration des Seychelles sur la Gestion Intégrée des Zones Côtières d'Afrique de l'Est. Ce travail doit être réalisé par l'intermédiaire de SEACAM qui participera aux préparations de la troisième conférence, qui doit se tenir à Maputo (Mozambique) en 2000.

2. Exécution de la prestation

Le consultant s'engage pour SEACAM à fournir la prestation en accord avec les Termes de références ci-joints et en accord avec ce contrat.

Le consultant exercera de façon raisonnable toute sa compétence, son attention et son application à la réalisation de la prestation et s'acquittera de la tâche selon les règles de l'art en usage dans sa profession.

Le consultant ne devra pas, directement ou indirectement, accepter quelque travail, affaire ou activité professionnelle dans le pays, autre que l'accomplissement de ses fonctions et de sa mission sous le présent contrat.

3. Calendrier et organisation de la prestation

- a. La mission se déroulera entre ...date... et ...date...
La mission comprend ... jours/semaines de visite en ...pays...
- b. Le consultant nommera pour la mission M./Mme ...

4. Devoirs du consultant lors d'un travail à l'étranger

Le consultant doit s'assurer que le personnel en déplacement à l'étranger est assuré et qu'aucune contre-indication médicale n'empêche le personnel d'accomplir la mission. Le consultant doit s'assurer que le personnel a reçu les vaccinations nécessaires.

5. Information

Chaque partie doit rapidement informer l'autre partie, par écrit, de tout événement ou situation qui pourrait nécessiter un accord entre les parties sur la modification de l'étendue, du caractère ou de l'exécution de la prestation.

6. Rémunération du Consultant

6.1 Rémunération

- a. Le Consultant recevra un montant de ... par semaine pour une durée totale de ... semaines, pour le travail réalisé par les employés du Consultant. Aucun frais ne seront payés pour absence due à maladie.
- b. La rémunération du Consultant couvre les salaires du personnel, les frais liés aux salaires du personnel, la maladie, les congés payés, les fonds de retraite, les frais généraux et tout autre coût excepté ceux pour lesquels le Consultant recevra compensation en accord avec le paragraphe 6.2 ci-dessous.
- c. Le Consultant est chargé de la retenue préliminaire à la source et du paiement de ces taxes, et des charges de sécurité sociale, si nécessaire.
- d. Si la mission est effectuée pendant une partie de la journée ou de la semaine seulement, la rémunération se fait à l'heure, c'est-à-dire au taux de 1/40 de la rémunération hebdomadaire.
Pour chaque journée de travail, la compensation maximum est fixée à 8 heures par jour et 40 heures par semaine. Ni les heures supplémentaires, ni les heures de déplacement en dehors des heures normales de travail ne sont rémunérées.

6.2 Dépenses

- a. Les dépenses pour les déplacements, les indemnités et l'hôtel seront remboursées conformément à l'Accord Général du Gouvernement Suédois pour les déplacements. Les voyages en avion doivent se faire en classe économique en utilisant les réductions habituelles.
- b. Les autres dépenses jugées nécessaires pour la réalisation de la mission ne seront remboursées que si SEACAM s'est engagé à le faire au préalable.

7. Facturation et paiement

Quand la mission sera accomplie, le Consultant sera remboursé sur présentation des factures en accord avec le paragraphe 6.1 et de l'état des dépenses non encore réglées en accord avec le paragraphe 6.2. Les heures de travail et les dépenses engagées doivent être prise en compte pour la facturation.

8. Registre et comptes

Le consultant doit garder et archiver précisément et systématiquement les registres et les comptes en relation avec la prestation.

9. Propriété du travail/Droit d'auteur

Les documents rédigés par le consultant, les rapports ou toutes autres données rassemblées ou préparées pendant la durée de la prestation restent la propriété du bénéficiaire. SEACAM est autorisé à utiliser les rapports et tout autre document en relation avec la mission remis par le Consultant. SEACAM est aussi autorisé à publier ces documents et/ou peut autoriser leur utilisation dans un but autre que celui de la mission. Le nom du Consultant doit toujours être mentionné. Le Consultant n'est autorisé à faire usage des documents mentionnés ci-dessus pour des buts autres que ceux de la mission, qu'après agrément du bénéficiaire ou de SEACAM.

10. Diffusion des documents

Les documents qui ont été élaborés par le Consultant ou mis à sa disposition dans le cadre de la mission ne sont pas accessibles, consultables ou disponibles de quelque manière que ce soit par tout autre tierce partie, autre que jugé nécessaire pour le déroulement du projet, sans autorisation préalable du bénéficiaire ou de SEACAM.

11. Fin du contrat

SEACAM est autorisé à tout moment à limiter le champ de la mission ou à y mettre fin. Ce droit s'applique aussi dans le cas où le Consultant n'est plus capable de réaliser la mission pour cause de maladie. Dans le cas où les limites ou la suspension de la mission seraient dues à des circonstances hors du contrôle du Consultant, il a droit à compensation pour le travail engagé et les dépenses jugées raisonnables en relation avec le règlement de la mission.

12. Communication entre les parties

La communication entre les parties se fera par :

Pour SEACAM

SEACAM
Au :
874 Av. Amílcar Cabral
Caixa Postal 4220
Maputo
Mozambique

Téléphone : +258 1 300641/ 2
Fax : +258 1 300638 / 465849
Email : seacam@virconn.com

Pour le Consultant
XX..
Au :

Téléphone
Fax

Le contrat est rédigé en deux copies identiques, une remise à chacune des parties.

Maputo ... date, 1999
Pour SEACAM

Pour le Consultant

.....
M./ Mme

.....
M. / Mme

Exemple de contrat B

Exemple de contrat pour services de consultant Petites missions Paiements forfaitaires (financés par IBRD/IDA)

Contrat

CE CONTRAT ('contrat') est valide en ce [*insérer la date de commencement de la mission*], par et entre [*insérer le nom du Client*] ('le Client') dont le siège principal professionnel se trouve à [*insérer l'adresse du Client*], et [*insérer le nom du consultant*] ('le Consultant') dont la résidence principale professionnelle se trouve à [*insérer l'adresse du Consultant*].

ETANT ENTENDU que le Client souhaite que le Consultant exécute la prestation mentionnée ci-après, et

ETANT ENTENDU que le Consultant s'engage à réaliser cette prestation

LES PARTIES S'ACCORDENT PAR LE PRESENT COMME SUIF :

1. Prestation

- (i) Le Consultant réalisera les services spécifiés dans l'Annexe A, 'Termes de Référence et Etendue de la prestation' qui fait partie intégrale de ce Contrat ('La Prestation').
- (ii) Le Consultant fournira le personnel listé en Annexe B, 'Personnel du Consultant', pour réaliser la prestation.
- (iii) Le Consultant remettra au Client les rapports sous la forme et selon l'échéancier spécifiés en Annexe C 'Obligations de Compte-Rendu pour le Consultant'.

2. Termes

Le Consultant réalisera la prestation au cours de la période qui débute [*insérer la date de début*] et prend fin [*insérer la date de finition*], ou tout autre période agréée ultérieurement par écrit entre les deux parties.

3. Paiement

A. Plafond

Pour la prestation conformément à l'Annexe A, le Client paiera au Consultant une somme n'excédant pas [*insérer un montant*]. Ce montant a été établi sous la condition qu'il inclut tous les coûts et profits du Consultant, de même que toute taxe obligatoire à la charge du Consultant.

B. Programmation des paiements

La programmation des paiements est précisée ci-dessous :¹

[insérer la somme et la devise] sur réception par le Client d'une copie de ce Contrat signé par le Consultant ;

[insérer la somme et la devise] sur réception par le Client du rapport intermédiaire, accepté par le Client ; et

[insérer la somme et la devise] sur réception par le Client du rapport final, accepté par le Client ;

C. Conditions de paiement

Le paiement [préciser la devise] sera fait dans les 30 jours qui suivent la remise des factures en double par le Consultant au Coordinateur désigné au paragraphe 4.

4. Administration du projet**A. Coordinateur**

Le Client nomme M./Mme [insérer le nom] coordinateur du Client ; le(la) coordinateur(trice) sera responsable de la coordination des activités de ce contrat, de l'acceptation et de l'approbation par le Client des rapports et autres produits, et de la réception et approbation des factures, en vue de leur paiement.

B. Rapports

Les rapports listés en Annexe C, 'Obligation de comptes-rendus par le Consultant', devront être remis pendant le cours de la mission, et constitueront la base pour les paiements à faire conformément au paragraphe 3.

5. Standards d'efficacité Le Consultant se charge de réaliser la prestation en accord avec les plus hauts standards de compétence et d'intégrité professionnelle et éthique. Le Consultant doit remplacer rapidement tout personnel désigné sous ce contrat si le Client le considère insatisfaisant.

6. Confidentialité Le Consultant ne devra, pendant la durée du présent Contrat et pendant une période de deux ans à compter de son expiration, divulguer aucune information qui serait soit la propriété du Client, soit confidentielle, liée aux prestations de ce Contrat, non plus qu'aucune information relative aux affaires ou aux opérations du Client, sans autorisation écrite préalable du Client.

7. Propriété des documents Toutes études, rapports ou autres documents, graphiques, logiciels ou autres, préparés par le Consultant pour le Client sous le Contrat appartiennent et restent la propriété du Client. Le Consultant peut conserver une copie de tels documents ou logiciels².

8. Le Consultant ne doit pas s'engager dans certaines activités Le Consultant accepte que pendant la durée de ce Contrat et après sa fin, il soit interdit au Consultant, ainsi qu'à

¹ Modifier, afin de refléter les résultats attendus, comme cela est décrit en Annexe C.

² Toutes restrictions au sujet de l'usage futur de ces documents et logiciels doivent être spécifiées à la fin du paragraphe 7

toute entité affiliée au Consultant, de fournir des travaux, services ou prestations (autres que les prestations et leurs corollaires) au profit d'aucun projet résultant des prestations, ou qui y serait étroitement lié.

- 9. Assurance** Le Consultant a la responsabilité de contracter une couverture d'assurances appropriée.
- 10. Mission** Le Consultant ne peut céder ce Contrat ou faire sous-traiter quelque partie de ce Contrat sans accord écrit préalable du Client.
- 11. Lois s'appliquant au contrat et langue utilisée** Le Contrat est gouverné par les lois de [insérer le gouvernement], et la langue du Contrat sera³ [insérer la langue]
- 12. Clause de différend⁴** Tout différend lié au Contrat, qui ne pourrait être résolu à l'amiable entre les parties, sera référé pour décision / arbitrage conformément avec les lois du pays du Client.

POUR LE CLIENT

Signé par :

Titre :

POUR LE CONSULTANT

Signé par :

Titre :

Liste des Annexes à joindre au Contrat

- | | |
|------------|---|
| Annexe A : | Termes de référence et étendue des services |
| Annexe B : | Personnel du Consultant |
| Annexe C : | Obligations de compte-rendu du Consultant |
| Annexe D : | Budget |

³ La loi retenue par le Client est généralement celle du pays. Cependant, la Banque ne s'oppose pas à ce que le Client et le Consultant s'accordent sur une autre loi. La langue devrait être l'anglais, le français, ou l'espagnol, à moins que le Contrat ne soit signé avec une entreprise nationale, au quel cas la langue locale est acceptée.

⁴ En cas de Contrat signé avec un Consultant étranger, les dispositions suivantes peuvent être substituées à celle du paragraphe 12 : 'Toute contestation, controverse ou réclamation résultant ou étant liée au Contrat ou à la rupture, cessation ou invalidation de celui-ci sera réglée par arbitrage suivant les règles d'Arbitrage d'UNCITRAL telles qu'elles s'appliquent actuellement'.

Annexe 3 – Sources possibles d'information et de soutien

Cette liste fournit une information sur les organisations implantées en Afrique de l'Est qui travaillent directement en gestion côtière ou offrent un soutien aux organisations en charge de la mise en œuvre des activités de gestion côtière^{1,2}. La liste est représentative plutôt qu'exhaustive. Les ONG qui recherchent des informations ou un soutien pour leurs activités en gestion côtière peuvent utiliser cette liste comme point de départ pour leur recherche, mais elles devront établir leur propre liste adaptée à leurs intérêts et besoins spécifiques.

Institutions gouvernementales nationales responsables de l'environnement et des ressources naturelles

COMORES

Ministère de la Production Agricole des Ressources Marines, de l'Environnement et de l'Artisanat

Moroni
B.P. : 860
Tél : 269 731388/732222/736388
Fax : 269 731577/736849/744632
E-mail : precncom@snpt.km

ERYTHRÉE

Ministry of Fisheries, Research and Training Division

Massawa
P.O. Box : 18
Tél : 291 1 114271/552688
Fax : 291 1 119575/552498/122185

KENYA

Ministry of Environment and Natural Resources

Kencom House, Moi Avenue
Nairobi
P.O. Box : 31026
Tél : 254 2 229261/216951
Fax : 254 2 216951/229096/214175

MADAGASCAR

Ministère de l'Environnement

B.P. Ampandrianomby
101 Antananarivo
B.P. : 571
Tél : 261 202 240 908
Fax : 261 202 241 919
E-mail : minenv@dts.mg

¹ Bien que SEACAM ait apporté tous ses soins en vue d'assurer la précision de cette information, celle-ci peut changer, et le Secrétariat ne peut être tenu responsable pour une information incorrecte.

² La liste s'est appuyée sur une liste d'organisations qui s'intéressent aux problèmes marins et littoraux publiée dans Richmond, D. 1997. *A Guide to the Seashore of Eastern Africa*. Sida. Stockholm, Sweden.

Ministère de la Recherche Appliquée au Développement
Centre National de Recherche sur l'Environnement

101 Antananarivo
B.P. : 1739
Tél : 261 2022 23962
Fax : 261 2022 33986/26051/26469

Office National pour l'Environnement

Antananarivo
B.P. : 822
Tél : 261 20 225999
Fax : 261 20 2230693
E-mail : one@bow.dts.mg

ILE MAURICE

Ministry of Agricultural and Fisheries and Marine Resources, Albion Fisheries Research Centre

Albion
Tél : 230 238 4829
Fax : 230 238 100

Ministry of Environment, Human Resources and Employment

Ken Lee Tower, Barracks Street
Port Louis
Tél : 230 212 9178
Fax : 230 212 6671/2108870
E-mail : denvmr@bow.intnet.mu

MOZAMBIQUE

Ministry for Coordination of Environmental Affairs (MICOA)

2115 Av. Acordos de Lusaka
Maputo
C.P. : 2115
Tél : 258 1 465843/6059
Fax : 258 1 465849
E-mail : micoa@ambinet.uem.mz
coastal@tropical.co.mz

LA RÉUNION

Direction Régionale de l'Environnement

23 rue de Paris
97400 St Denis de la Réunion
Tél : 262 94 72 50
Fax : 262 94 72 55
E-mail : diren@guetali.fr

Conseil Régional de la Réunion

Hotel de Région
Avenue René Cassin
B.P. : 402
97494 Sainte Clotilde Cedex

SEYCHELLES

Ministry of Environment and Transport, Division of Environment

Victoria

P.O. Box : 445

Tél : 248 224644

Fax : 248 224500

E-mail : doe@seychelles.net

AFRIQUE DU SUD

Ministry of Environment and Tourism, Coastal Management Office

7th Floor Foretrust Building, 8012, Cape Town

P.O. Box : X2

Tél : 27 21 4023021

Fax : 27 21 4182582

TANZANIE

Department of Environment, Zanzibar

Zanzibar

P.O. Box : 811

Tél : 255 54 32394

Fax : 255 54 30982/31730

Ministry of Tourism, Natural Resources and Environment, Environment Division

Dar es Salaam

P.O. Box : 7227

Tél : 255 51 25084

Fax : 255 51 25084

National Environment Management Council

Dar es Salaam

P.O. Box : 63154

Tél : 255 51 27815/667589

Fax : 255 51 34603/668611

Ambassades

De nombreuses ambassades ont des petits programmes de bourses pour les activités à l'échelle locale et pour les ONG. Celles que vous pouvez envisager de contacter incluent :

Australie

Canada

Danemark

Finlande

France

Allemagne

Pays-Bas

Norvège

Espagne

Suède

Royaume-Uni (Grande Bretagne)

Etats-Unis d'Amérique

Pour trouver plus d'information, veuillez contacter les ambassades dans votre pays. Leurs coordonnées peuvent généralement être trouvées dans l'annuaire de la capitale.

Autres organisations

BirdLife Seychelles

Aarti Chambers, Mont Fleuri
Mahe, Seychelles
P.O. Box : 1310
Tél : 248 225097
Fax : 248 225121
E-mail : birdlife@seychelles.net

CARE*

Av. Mártires de Mueda, 596
Maputo, Mozambique
C.P. : 4657
Tél : 258 1 492714/492996/490057
Fax : 258 1 492888

Centre National de Recherche Océanographiques

Nose Bé, Madagascar
B.P. : 68 (207)

**Coral Reef Conservation Project -
Wildlife Conservation Society**

Mombasa, Kenya
P.O. Box : 99470
Tél : 254 11 485570
Fax : 254 11 472215

Coastal Development Authority (CDA)

Mombasa, Kenya
P.O. Box : 1322
Tél : 254 11 224406/31119
Fax : 254 11 224411

Coastal Management Policy Programme

8000, Cape Town, South Africa
P.O. Box : 1828
Tél : 27 21 245054
Fax : 27 21 242495
E-mail : cmpp@iafrica.com

CIDA* - Canadian International Development Agency

Av Julius Nyerere, 1128
Maputo, Mozambique
C.P. : 1578
Tél : 258 1 492623/4
Fax : 258 1 492667

CSIR, Division of Water, Environment and Forestry Technology

4013, Congella, South Africa
Tél : 27 31 261 8168
Fax : 27 31 81 2509

DANIDA*	Av. 24 de Julho, 1500 Maputo, Mozambique C.P. : 4588 Tél : 258 1 303413/6 Fax : 258 1 303526/300134
Direcção Nacional de Pescas	Maputo, Mozambique C.P. : 1723 Tél : 258 1 431226/427443 Fax : 258 1 425087/420335
East African Wildlife Society	Nairobi, Kenya P.O. Box : 20110 Tél : 254 2 331888/221780 Fax : 254 2 746868
Eco-Africa	15 Bishop Road, Observatory, Cape Town 7925, South Africa Tél : 27 21 4483778 Fax : 27 21 472614 E-mail : ecoafri@iafrica.com
Endangered Wildlife Trust	Av. 25 de Setembro, 1514 - 1º andar Maputo, Mozambique C.P. : 4203 Tél : 258 1 425365 Fax : 258 1 424834 E-mail : bazaruto@mail.tropical.co.mz
Endangered Wildlife Trust	2122, Parkview, South Africa P/Bag : X11 Tél : 27 11 4861102 Fax : 27 11 4861506 E-mail : ewtsa@global.co.za
Environment, Resources, Oceans (ENVI.R.O)	Jivans Building, Albert St., Victoria, Mahe, Seychelles P.O. Box : 699 Tél : 248 321088 Fax : 248 324137 E-mail : nirmal@seychelles.net
Environmental Education Association of South Africa	2124, Raedene, South Africa P.O. Box : 51218 Tél : 27 11 6404394
Ford Foundation	2017, Braamfontein, South Africa P.O. Box : 30953 Tél : 27 11 4035912 Fax : 27 11 4031575 E-mail : Ford@fordfound.org

Friederich Ebert Foundation Av. Tomás Nduda 1313, Maputo, Mozambique
Tél : 258 1 491231/490286
Fax : 258 1 490286

Fundação para Desenvolvimento da Comunidade
Av. Eduardo Mondlane R/c, 1170
Maputo, Mozambique
Tél : 58 1 429191/302606/302610

Fundo de Fomento à Pequena Indústria
Av. Samora Machel, Prédio Rubi, 30 4º
Maputo, Mozambique
C.P. : 1826
Tél : 258 1 421750/423116/424090
Fax : 258 1 430093

GTZ* Av. Francisco Magumbwe, 976, Maputo, Mozambique
Tél : 258 1 492815
Fax : 258 1 490812

International Oceans Institute, South Africa (IOI - SA)
c/o University of the Western Cape
Bellville, South Africa
P.O. Box : X17
Tél : 27 21 9592304
Fax : 27 21 9592266
E-mail : ioisa@botany.uwc.ac.za

International Development Research Centre (IDRC)
9th Floor Braamfontein Centre,
23 Jorissen Street, Braamfontein
2050, Johannesburg, South Africa
P.O. Box : 477
Tél : 27 11 4033952
Fax : 27 11 4031417

Institut Français de Recherche Scientifique pour le Développement et la Coopération (ORSTOM)
Victoria Mahe, Seychelles
P.O. Box : 570
Tél : 248 2247422/2244597
Fax : 248 224508

Institute of Marine Sciences, University of Dar es Salaam
Zanzibar, Tanzania
P.O. Box : 668
Tél : 255 54 30741/2/32128
Fax : 255 54 33050

Institut Halieutique et des Sciences Marines (HSM)
Tulear, Madagascar
B.P. : 141
Tél : 261 9 41500/42130
Fax : 261 2 34888

IUCN East African Regional Office

Nairobi, Kenya
P.O. Box : 88200
Tél : 254 2 890605/12
Fax : 254 2 890615/890407

IUCN Regional Office for Southern Africa

6 Lanark Road. Belgravia
Harare, Zimbabwe
P.O. Box : 745
Tél : 263 4 728266/7/705714
Fax : 263 4 720738

IUCN Mozambique Country Office*

Av Armando Tivane, 1384
Maputo, Mozambique
C.P. : 4770
Tél : 258 1 492815
Fax : 258 1 490812

Kenya-Belgian Project in Marine Science

Mombasa, Kenya
P.O. Box : 81651
Tél : 254 2 11 472456
Fax : 254 2 11 472215

Kenya Marine Fisheries Research Institute (KMFRI)

Mombasa, Kenya
P.O. Box : 81615
Tél : 254 11 471366
Fax : 254 11 475157
E-mail : kmfri@users.africaonline.co.ke

Kenya Wetlands Working Group (KWWG)

East Africa Natural History Society

Nairobi, Kenya
P.O. Box : 44486
Tél : 254 2 749957
Fax : 254 2 741049

Kenya Wildlife Service (KWS)

Mombasa, Kenya
P.O. Box : 82144
Tél : 254 11 3122744
Fax : 254 11 227774
E-mail : kws@users.africaonline.co.ke

Kwazulu-Natal Nature Conservation Service

3200 Pietermaritzburg, South Africa
P.O. Box : 662
Tél : 27 331 471961
Fax : 27 331 471173

Marine Parks Authority

St. Anne, Seychelles
P.O. Box : 445
Tél : 248 322891
Fax : 248 324570
E-mail : mpa@seychelles.net

Mauritian Wildlife Foundation

Ken Lee Building, 4th floor,
Wing B Edith Cavell St.
Port Louis, Mauritius
Tél : 230 211 1749/2228
Fax : 230 211 1789
E-mail : mwfexec@bow.intnet.mu

Nature Protection Trust of Seychelles

Victoria, Mahe
Seychelles
P.O. Box : 207
E-mail : npts@seychelles.net

Norwegian Agency for Cooperation and Development (NORAD)*

Av. Friedrich Engels, 241
Maputo, Mozambique
Tél : 258 1 490726
Fax : 258 1 492098

Oceanographic Research Institute/Seaworld

Durban 4056, Kwazulu Natal, South Africa
P.O. Box : 10712
Tél : 27 31 3373536
Fax : 27 31 3372132
E-mail : seaworld@neptune.lia.co.za

OXFAM*

Av. Patrice Lumumba, 770
Maputo, Mozambique
Tél : 258 1 20312/422922/429420
Fax : 258 1 421446

RECOSCIX-WIO

Mombasa, Kenya
P.O. Box : 95832
Tél : 254 11 471129/472527
Fax : 254 11 472215
E-mail : recoscix@users.africaonline.co.ke

Secretariat for Eastern African Coastal Area Management (SEACAM)

Av. Amílcar Cabral, 874
Maputo, Mozambique
C.P. : 4220
Tél : 258 1 300641/2
Fax : 258 1 300638
E-mail : seacam@virconn.com

Seychelles Fishing Authority Fishing Port, Victoria,
Seychelles
P.O. Box : 449
Tél : 248 224597
Fax : 248 324508
E-mail : sfasez@seychelles.net

Seychelles Islands Foundation
Independence House, Victoria, Mahe
Seychelles
P.O. Box : 853
Tél : 248 224030
Fax : 248 225131
E-mail : sif@seychelles.net

Swedish International Development Cooperation Agency (Sida)*
Av. Julius Nyerere, 1128
Maputo-Mozambique
C.P. : 338
Tél : 258 1 490091/4
Fax : 258 1 492374/490056

United Nations Environment Programme (UNEP), Water Branch
Nairobi, Kenya
P.O. Box : 30557
Tél : 254 2 622034/5
Fax : 254 2 662035/622798

UNEP EAF Regional Coordination Unit
Victoria, Seychelles
P.O. Box : 847
Tél : 248 324525
Fax : 248 324573
E-mail : uneprcu@seychelles.net

Tanga Coastal Zone Conservation and Development Programme
Tanga, Tanzania
P.O. Box : 5036
Tél : 255 53 47463/4
Fax : 255 53 47465
E-mail : tangacoast@twiga.com

University of Dar es Salaam, Department of Zoology and Marine Biology
Dar es Salaam, Tanzania
P.O. Box : 35060
Tél : 255 51 43038
Fax : 255 51 43764

University of Cape Town, Center For Marine Studies
Cape Town, South Africa
Tél : 27 21 6503283/3278
Fax : 27 21 6503283/3979

University of Asmara, Department of Marine Science

Asmara, Eritrea
P.O. Box : 12220
Tél : 291 1 161926
Fax : 291 1 161926

United Nations Development Programme (UNDP)*

Av. Kenneth Kaunda, 921
Maputo, Mozambique
C.P. : 4595
Tél : 490334/490337/490338/490342
Fax : 491691

United States Agency for International Development (USAID)*

Rua Faria Sousa, 107
Maputo, Mozambique
C.P. : 783
Tél : 258 1 490726
Fax : 258 1 492098

USAID Regional Office

The Crescent, Parklands, Nairobi, Kenya
P.O. Box : 30261
Tél : 254 2 751613
Fax : 254 2 743204

Western Indian Ocean Marine Science Association (WIOMSA)

Zanzibar, Tanzania
P.O. Box : 3298
Tél : 255 54 32128/30741
Fax : 255 54 33050
E-mail : wiomsa@zims.udsm.ac.tz

Wildlife and Environment Society of South Africa
(WESSA)

7966 Tokai, South Africa
P.O. Box : 30145
Tél : 27 21 7011397
Fax : 27 21 7011399

Wildlife Conservation Society of Tanzania

Dar es Salaam, Tanzania
P.O. Box : 70919
Tél : 255 51 112518/496
Fax : 255 51 24572

Wilderness Trust of Southern Africa

Yellowwood Park 4011, South Africa
P.O. Box : 53058
Tél : 27 31 428642
Fax : 27 31 428675

WWF Tanzania Programme Office

Dar es Salaam, Tanzania
P.O. Box : 63117
Tél : 255 51 75346/72455
Fax : 255 51 75535
E-mail : wwftpo@raha.com

WWF Madagascar Programme Office

Antananarivo, Madagascar
B.P. : 738
Tél : 261 2 34885/ 34638/40284
Fax : 261 2 34888

WWF South Africa Programme Office

Stellenbosch 7599, South Africa
P.O. Box : 456
Tél : 27 21 8872801
Fax : 27 21 88779517

World Bank*

Av. Kenneth Kaunda, 1224
Maputo, Mozambique
Tél : 258 1 497328/ 493072
Fax : 258 1 492893/494649

* Ces organisations possèdent des bureaux nationaux dans de nombreux autres pays d'Afrique de l'Est – en plus du Mozambique.

Le Global Environment Facility (GEF) offre aussi des bourses de petite et moyenne importance pour les ONG qui travaillent sur les thèmes prioritaires du GEF à savoir, la biodiversité et les eaux internationales. Les bourses de taille moyenne peuvent être gérées par n'importe quelles agences de mise en oeuvre pour le GEF (Banque Mondiale, PNUD et PNUE). Les ONG doivent contacter une de ces agences pour plus d'information. Les petites bourses sont gérées par l'intermédiaire du Bureau National du PNUE, qui peut fournir toutes les informations sur les bourses et la démarche pour les demandes. Cependant, contrairement aux bourses de taille moyenne, les bourses de petite taille ne sont pas disponibles pour les états d'Afrique de l'Est.

Le Secrétariat pour la Gestion des Zones Côtières en Afrique de l'Est (SEACAM)

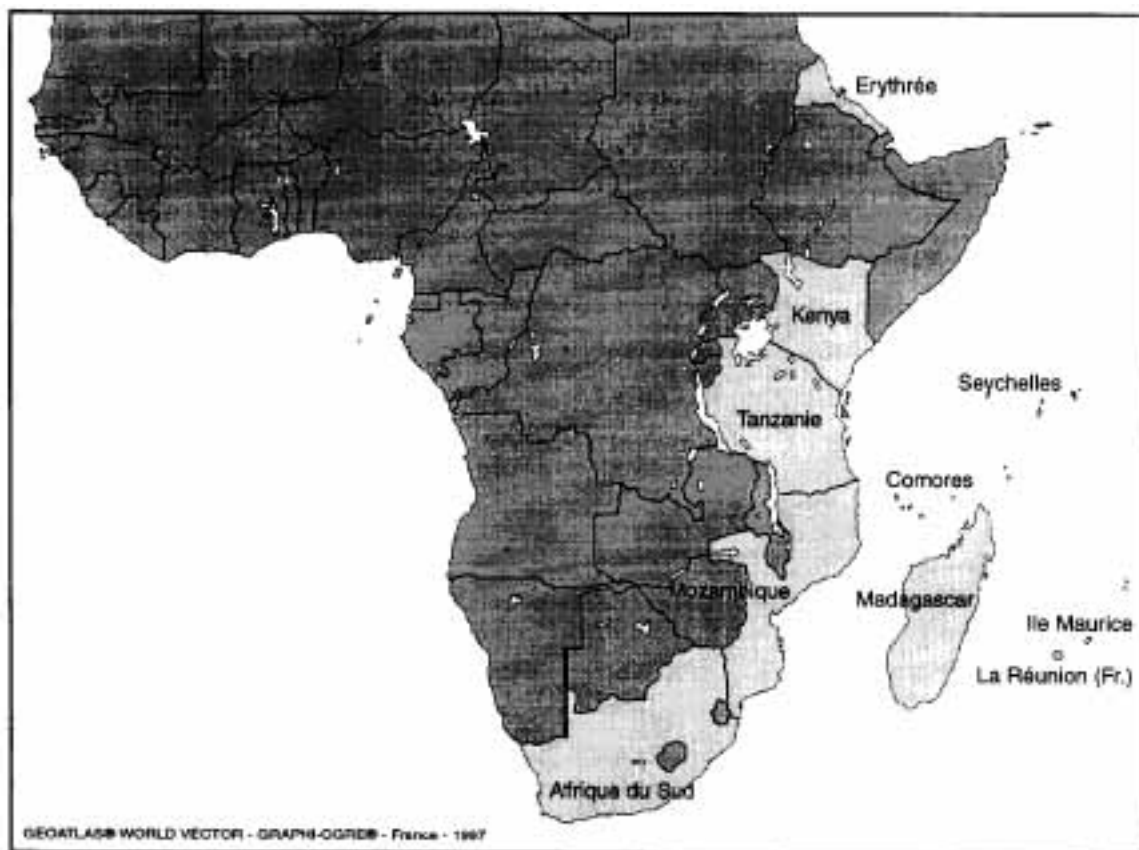
Le Secrétariat pour la gestion des zones côtières en Afrique de l'Est (SEACAM) a été inauguré en 1997 par les pays d'Afrique de l'Est pour accélérer la mise en œuvre de la Gestion intégrée des zones côtières (GIZC) dans la région à la suite de la Résolution d'Arusha (1993) et de la Déclaration des Seychelles (1996) sur la GIZC. Basé à Maputo, Mozambique, SEACAM est accueilli au sein du Ministère de la coordination des affaires environnementales (MICOA). Le Secrétariat apporte de l'aide à un large éventail de parties prenantes afin d'améliorer la gestion des côtes dans dix pays d'Afrique de l'Est : les Comores, l'Erythrée, le Kenya, le Madagascar, l'Ile Maurice, le Mozambique, la Réunion (Fr.), les Seychelles, l'Afrique du Sud et la Tanzanie. Un Groupe de référence de représentants de ces dix pays oriente la stratégie et les politiques du Secrétariat.

Le Secrétariat fournit de l'information et aide au développement des moyens des pays pour la mise en œuvre de leurs programmes de GIZC, plutôt que d'entreprendre ses propres projets. SEACAM est organisé de manière à mettre en œuvre ses activités rapidement et efficacement, et intervient dans cinq domaines prioritaires : (i) le développement des moyens des ONG locales ; (ii) le développement d'une base de données des programmes, projets et activités en GIZC, de même que des institutions et individus qui travaillent sur ce thème ; (iii) la formation au diagnostic environnemental dans les domaines du tourisme et de la mariculture ; (iv) la formation en gestion du secteur publique ; et (v) le financement durable des programmes de gestion côtière.

Pour plus d'information, veuillez contacter :

SEACAM
Av. Amílcar Cabral, 874
C.P. 4220
Maputo, Mozambique

Tél. : 258 1 300641/2
Fax : 258 1 300638
E-mail : seacam@virconn.com
Site internet : www.seacam.mz





SEACAM

SECRETARIAT FOR EASTERN AFRICAN
COASTAL AREA MANAGEMENT

Avec le soutien de :

