



**GUIDE PRATIQUE DE
MONTAGE DE PROJETS EN
AFRIQUE**



Auteur de niveau international.

Consultant, conférencier et écrivain sur les thèmes de référence au développement des entreprises dans les pays africains, expert en informatique, économie et psychologie. Sa carrière professionnelle a débuté en 1996 dans les domaines du développement rural, le développement des petites et moyennes entreprises. Il a travaillé dans de nombreux pays africains, dont le Cameroun, Burkina Faso, Ethiopie, Liberia, Mali, Nigeria, République du Congo, Zambie, Tanzanie, etc ...

Il a été inclus activement à divers programmes financés par des bailleurs de fonds internationaux et institutions internationales, y compris l'Union européenne, la Banque mondiale, USAID, etc ... Il a lancé des projets de développement qui ont apporté plus de 50 millions de dollars pour les communautés pauvres d'Afrique.

Dans son travail comme un expert en développement, il est venu à la conclusion que l'Afrique ne pourra jamais éradiquer la pauvreté en s'appuyant principalement sur l'aide, la générosité et la charité des pays développés.

Les pays africains ne peuvent sortir de la pauvreté que si les Africains eux-mêmes s'engagent dans l'industrie, le commerce et les entreprises qui créent de la richesse en puisant dans d'immenses ressources disponibles sur le continent.

Maintenant, son objectif est d'enseigner à faire des affaires et du Commerce en Afrique et de ne pas compter sur l'aide extérieure; avoir plus d'investissement africain et moins d'investissement direct étranger (IDE) ...

Il est possible d'utiliser les ressources dont dispose l'Afrique, de lancer des entreprises, faire des bénéfices, générer des revenus, créer des emplois et, finalement, réduire la pauvreté en Afrique.

Il a une incidence positive sur la vie de millions de personnes partout dans le monde. Il a inspiré et contesté des milliers de jeunes du monde entier à prendre le contrôle de leur destin et de leur vie financière.

**Africains ensemble,
l'Afrique va triompher!**

INTRODUCTION

Les objectifs du guide

L'idée de ce guide est née d'un constat : les porteurs de projet en Afrique ont des idées, mais beaucoup ont des difficultés à les formuler clairement et à les concrétiser. Justifier une idée de projet, définir des objectifs précis et limités, proposer des activités adaptées aux objectifs et au contexte, prévoir le temps et le budget nécessaires à leur réalisation, autant d'étapes décisives dans l'élaboration d'un projet qui méritent d'être expliquées de façon simple et accessible.

A qui est-il destiné ?

Ce guide s'adresse aux associations, coopératives, groupements d'intérêt économique, porteurs de projets et autres acteurs désireux de monter un projet mais ne sachant pas toujours comment s'y prendre. Il vise à les aider dans leur cheminement progressif pour passer d'une idée à un projet concret et pertinent. Ce guide est également destiné à servir de support aux techniciens du développement dont la tâche est d'accompagner les groupes de base dans l'élaboration de projets.

Vous avez une idée, vous êtes armés de bonne volonté et vous souhaitez monter un projet ? Ce guide est pour vous !

Ce que ce guide n'est pas...

Ce guide ne vise pas à faire de vous des experts en montage de projet, d'autres documents plus complets sont là pour ça. Il se veut un outil simple et efficace pour monter un petit projet.

Ce guide n'est pas non plus une recette à suivre à la lettre pour monter son projet.

Les étapes proposées ici sont à reformuler selon vos idées et vos réalités.

N'oubliez pas que l'expérience et la pratique sont les clefs d'un projet bien monté !

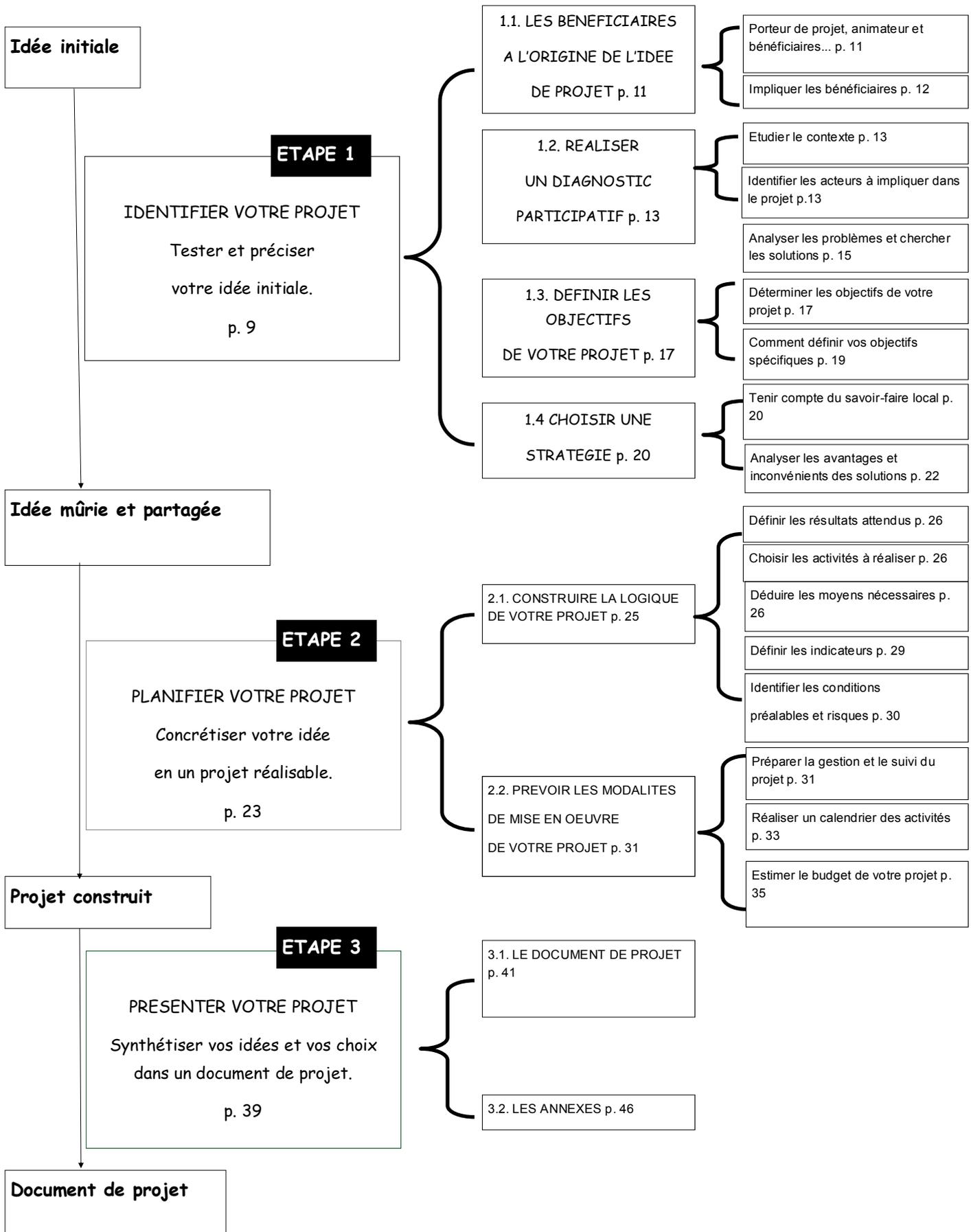
Le contenu de ce guide

Dans la première partie, vous apprendrez à identifier un projet, impliquer les différents acteurs et définir ensemble les grandes lignes de votre projet.

La deuxième partie a pour objectif de vous aider à concevoir les aspects pratiques et concrets de votre projet : réaliser un cadre logique, prévoir les moyens nécessaires, élaborer un budget, définir un mode de gestion...

La troisième partie est consacrée à la rédaction de votre document de projet.

SOMMAIRE



Avant-propos

Quelques définitions avant d'entrer dans le vif du sujet.

Un projet de développement, qu'est ce que c'est ?

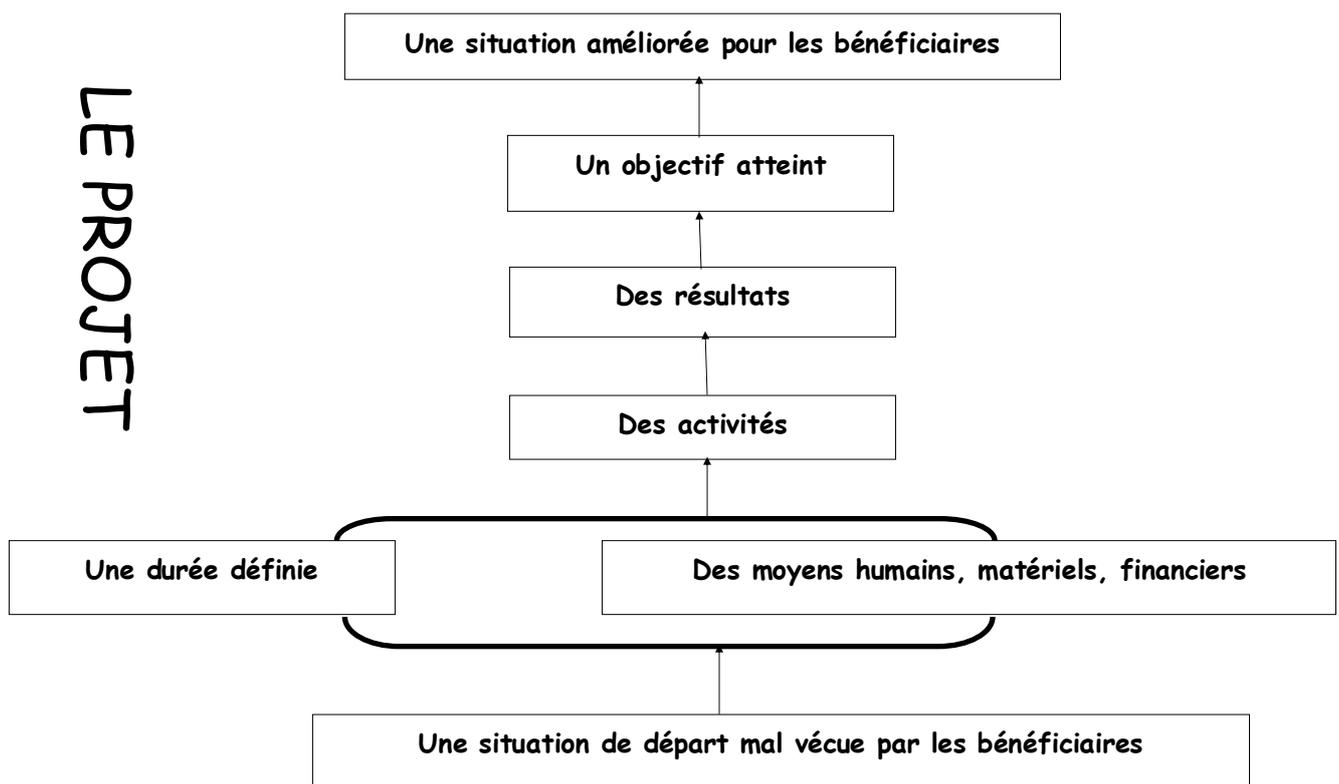
C'est un ensemble cohérent et organisé d'activités menées collectivement, limitées dans le temps et l'espace qui nécessitent des moyens humains, financiers, matériels, pour améliorer la situation d'un groupe de personnes données.

Pourquoi projet "de développement" ?

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

Qui peut monter un projet de développement ?

Les projets de développement peuvent être montés par des "porteurs de projets" variés : groupe d'habitants organisés, ONG, communes, services déconcentrés de l'Etat, GIC, coopératives...



Nous parlerons ici essentiellement de projets à dimension locale. Restez donc réalistes et ayez des ambitions mesurées.

Un seul projet ne changera pas la face du monde !

Les 6 qualités d'un bon projet :

Voici un petit aperçu des qualités que votre futur projet devra présenter.

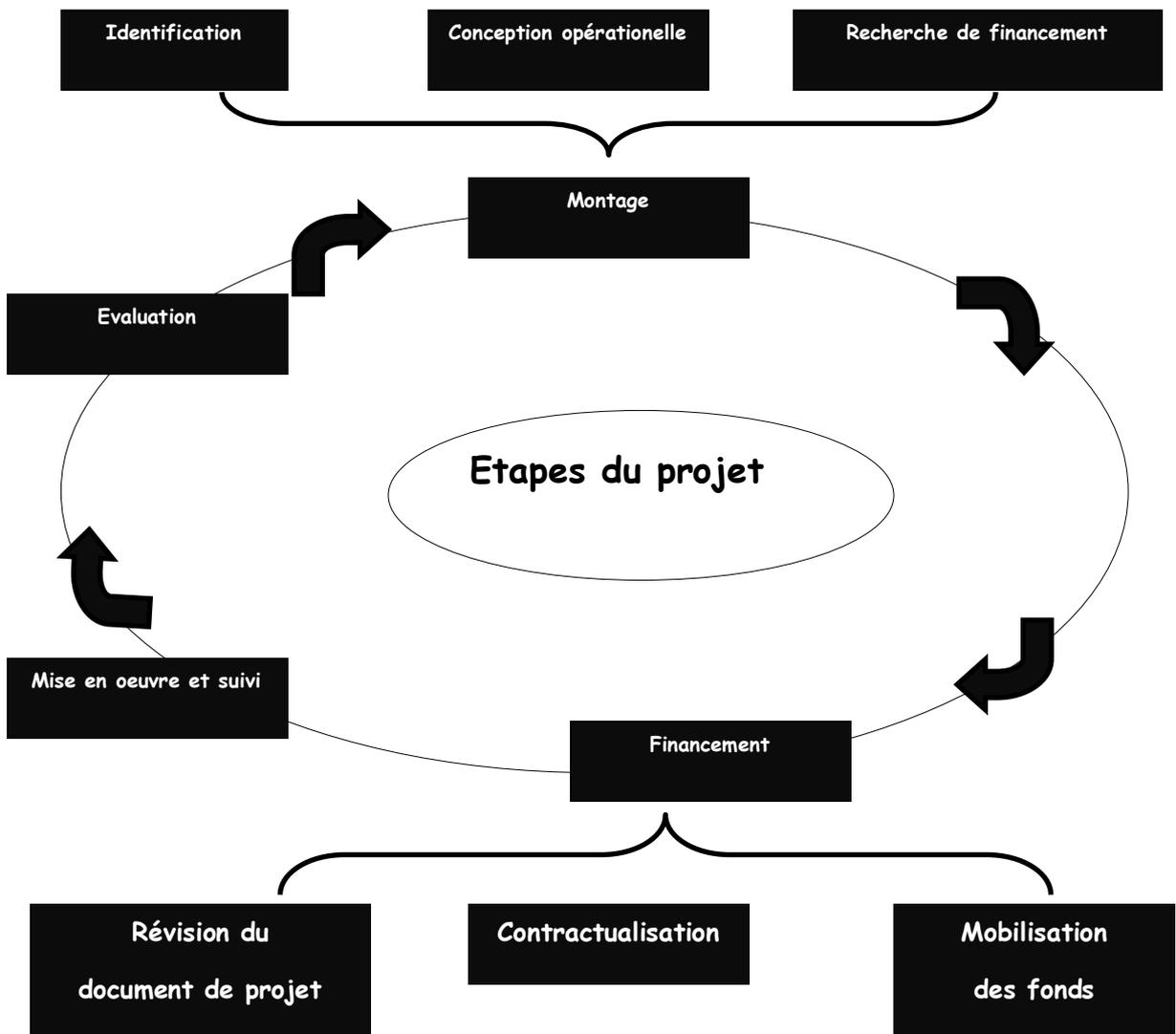
Gardez les en tête lorsque vous parcourrez ce guide en vous souvenant du **PERCOEFIDU...**

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

Le cycle du projet,, qu''est ce que c''est ?

C'est une succession d'étapes qui jalonnent la vie d'un projet de l'émergence de l'idée initiale aux leçons tirées de son évaluation.

Le cycle du projet peut se décomposer de la façon suivante :



1 - Le montage d'un projet

A l'image des fondations d'une maison, la phase de montage constitue la base du projet. Elle vise à donner de la consistance à une idée qui deviendra un projet concret et durable à partir des étapes suivantes :

- l'**identification** au cours de laquelle vous allez tester et préciser les contours de votre idée initiale ;
- la **planification** qui va vous permettre de concrétiser votre idée en un projet réalisable ;
- la **recherche de financements** pour laquelle vous allez élaborer un dossier de projet et identifier les sources de financement potentielles.

2 - Son financement

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

3 - La mise en oeuvre ou phase d'exécution

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

4 - Le suivi

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

5 - L'évaluation

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

L'évaluation constitue un outil d'aide à la décision pour la conception d'un futur projet.

Etape 1

Identifier votre projet

- 1.1. Les bénéficiaires à l'origine du projet
- 1.2. Réaliser un diagnostic participatif
- 1.3. Définir les objectifs du projet
- 1.4. Choisir une stratégie

En quoi consiste cette première étape ?

L'identification est la première étape du montage de projet.

Elle permet de tester votre idée de projet et d'en préciser les contours. A l'issue de cette étape vous devez être en mesure de répondre aux questions suivantes : est-ce que votre idée de projet bénéficie du soutien des habitants ?

Est-elle adaptée au contexte ? Quels problèmes faut-il résoudre ? Comment ?

Qui peut être associé ?

1.1. Les bénéficiaires à l'origine de l'idée de projet

L'idée de projet peut naître de différentes façons :

Au cours d'une discussion, lors d'observations ou suite à un échange... L'idéal est qu'elle soit issue de l'initiative des bénéficiaires.

Les bénéficiaires, qui sont-ils ?

Il s'agit des personnes concernées directement ou indirectement par les améliorations qu'amènera le projet. De plus en plus de projets de développement local ont pour bénéficiaires directs et indirects les habitants d'un quartier ou d'un village, c'est pourquoi nous parlerons dans ce guide indifféremment de bénéficiaires ou d'habitants.

L'objectif d'un projet d'appui à un poste de santé est de renforcer les connaissances et améliorer les pratiques du personnel médical. Les bénéficiaires directs du projet sont les infirmières et médecins qui vont participer aux formations. Les bénéficiaires indirects sont les patients du poste de santé qui vont ainsi profiter de meilleurs soins dispensés par le personnel soignant.

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

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

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

Le *technicien* (agent de développement, animateur ou consultant indépendant) peut intervenir pour appuyer et aider le porteur de projet. *L'animateur* n'est pas un bénéficiaire, il ne doit donc pas se substituer au groupe.

B. Impliquer les bénéficiaires dans l'identification d'un projet

Que vous soyez bénéficiaire du projet, animateur ou ONG intermédiaire vous devez associer le plus grand nombre de personnes à l'identification du projet pour :

- vous assurer que les problèmes identifiés constituent aussi des problèmes pour les habitants ;
- vous appuyer sur les connaissances des premiers concernés par la situation ;
- vous assurer de l'adhésion des bénéficiaires, de leur implication et leur motivation dans le futur projet : l'appropriation du projet par les bénéficiaires favorisera sa durée dans le temps.

Réaliser des animations auprès des bénéficiaires (causeries, sensibilisation, enquêtes...) permet de les amener à participer pleinement à l'identification et à l'élaboration d'un projet.

L'animation, qu'est ce que c'est ?

L'animation autour d'un projet est un processus visant à susciter, accompagner et faciliter l'émergence d'idées et d'initiatives parmi les habitants.

Quelques précautions avant d'impliquer les habitants.

- Expliquez clairement aux habitants qui vous êtes et quelle est votre démarche.
- Préparez la participation et donnez lui des limites. Avant de lancer une réflexion participative avec les habitants, vous devez savoir de quoi vous allez parler. Cela nécessite de vous documenter au préalable et d'acquérir des connaissances sur le sujet.
- Evitez de créer des besoins inutiles : si vous allez voir la population et que vous lui demandez de façon abrupte : "*qu'est-ce qui ne va pas ?*", les habitants risquent de vous établir une longue liste de problèmes qui ne seront pas toujours prioritaires et justifiés.
- Attention à ne pas créer de frustrations. Ne laissez pas croire aux gens que vous allez régler l'ensemble des problèmes.
- Ne faites pas de votre sujet préféré le problème prioritaire des habitants !

1.2. Réaliser un diagnostic participatif

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

Le diagnostic vise à recueillir et analyser les informations sur une situation ou un territoire donnés avant de proposer des améliorations concrètes. Lors du diagnostic, mais aussi lors de la planification du projet il est recommandé d'utiliser une "démarche participative" associant les bénéficiaires et le plus grand nombre d'acteurs, plutôt qu'une "approche directive" qui concentre le pouvoir de décision et d'action entre les mains de quelques dirigeants.

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

A. Etudier le contexte...

Intéressez vous tout d'abord au contexte, c'est-à-dire à l'ensemble des caractéristiques sociales, économiques, géographiques, institutionnelles, environnementales du milieu dans lequel vous souhaitez intervenir. Etudier le contexte, c'est aussi l'occasion de vous renseigner sur les projets qui ont déjà été réalisés par d'autres acteurs et de vous documenter sur le sujet de votre projet.

B. Identifier les acteurs à impliquer dans le projet

La première question à vous poser est la suivante : qui sont les acteurs susceptibles d'être concernés et associés à ce projet ? Passez-les en revue : il peut s'agir d'une association de quartier, d'un groupement de producteurs, d'une association sportive, de la mairie, d'une administration publique...

Qu'est ce qu'un acteur ??

C'est un individu, un groupe de personnes, une association, une institution ou une entreprise susceptible d'avoir un lien avec le projet.

Un projet qui n'implique pas les acteurs locaux dans la phase d'identification risque de ne pas bénéficier du **soutien** et de l'**adhésion** des habitants lors de sa mise en oeuvre, voire même de créer de fortes oppositions. L'intervention des différents acteurs peut constituer un frein ou un atout pour la mise en oeuvre d'un projet. C'est pourquoi il est avant tout nécessaire d'identifier leurs intérêts et leurs attentes par rapport au projet. Pour vous aider à analyser la position de l'acteur par rapport au projet, utilisez un outil appelé le **tableau des acteurs** :

Nom de l'acteur	Participation envisageable dans le cadre du projet	Compétences pour participer au projet	Attentes et intérêts pour le projet	Risques pour le projet
	Comment l'acteur va-t-il intervenir dans le projet ?	Quels sont les points forts et capacités de l'acteur dans ce domaine d'intervention ?	Qu'est-ce que l'acteur "gagne" à participer au projet ?	En quoi la participation de l'acteur risque-t-elle de freiner le projet ?

Les mairies : des acteurs à associer

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

Et vous ?

N'oubliez pas de clarifier aussi votre propre position par rapport au projet ! Définissez vos intérêts à prendre part à ce projet et interrogez-vous sur vos capacités : avez-vous l'expérience requise et les compétences humaines et techniques pour porter ce projet ? Vous ne pouvez pas être spécialistes dans tous les domaines...La qualité essentielle dont vous devez faire preuve est de savoir **mobiliser les personnes** ayant du savoir-faire autour de vous.

C. Analyser les problèmes et rechercher des solutions

Votre idée de projet vise à répondre à un problème que rencontrent les habitants.

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

L'analyse des problèmes est un exercice qui peut facilement être organisé lors d'une animation avec les habitants. Vous avez sûrement déjà votre idée sur les solutions à mettre en place mais il est essentiel de ne pas les présenter à ce stade.

Laissez-vous le temps d'écouter les réactions des uns et des autres. Encouragez lors des débats l'émergence d'idées nouvelles !

- 1ère étape : définissez la question que vous souhaitez aborder.
- 2ème étape : énoncez le problème central.
- 3ème étape : identifiez ses causes.
- 4ème étape : identifiez ses conséquences.

Pour chaque problème identifié, on peut utiliser un tableau à trois colonnes (causes, conséquences et solutions possibles). Voici un exemple portant sur le problème de multiplication des dépôts sauvages d'ordures dans un quartier.

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

Ne confondez pas problèmes, causes et conséquences !

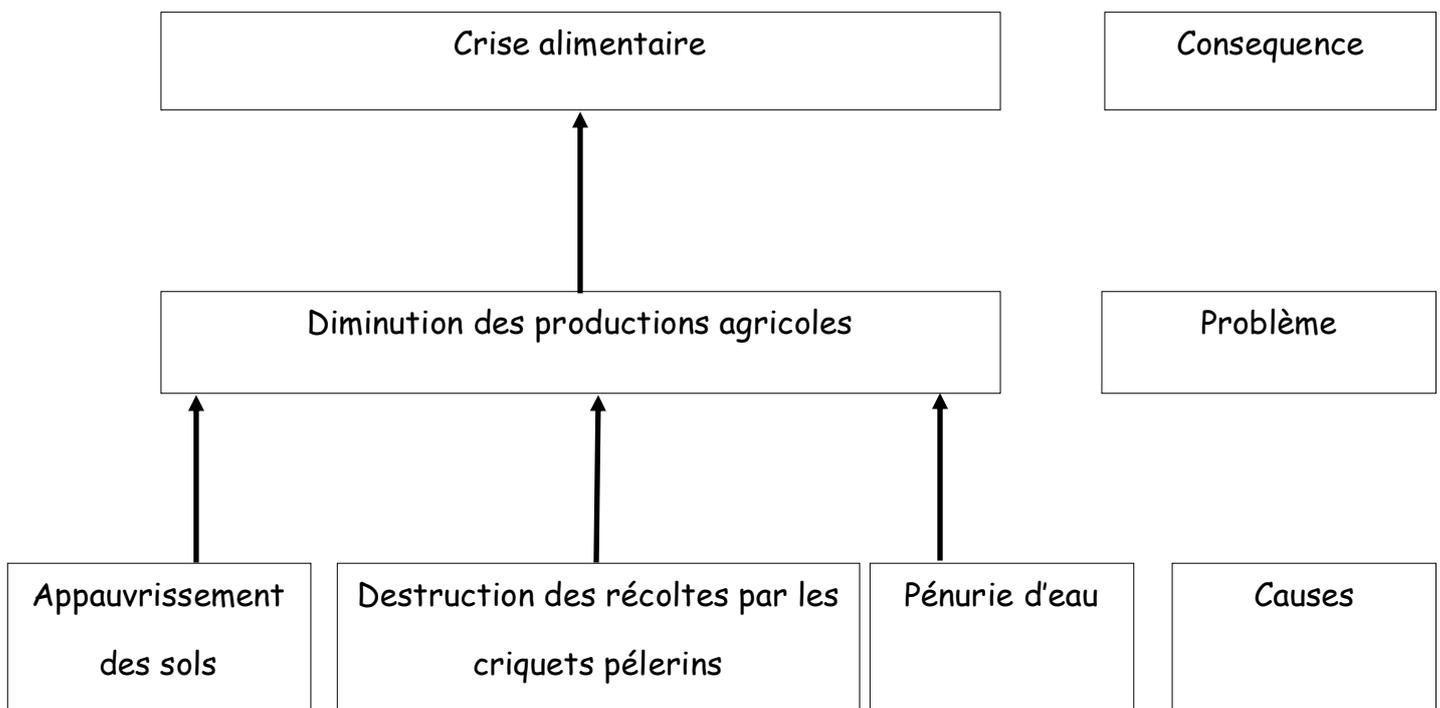
Un problème est la situation insatisfaisante à laquelle vous souhaitez remédier. La cause est l'origine de ce problème. La conséquence est l'effet engendré par ce problème.

Ne confondez pas non plus problèmes et solutions présumées !

Ne projetez pas les solutions que vous avez déjà en tête sur l'analyse des problèmes.

Vous pouvez aussi vous aider d'un outil appelé **l'arbre à problème**

dont voici un exemple très simplifié :



1.3. Définir les objectifs du projet.

A. Déterminer les objectifs de votre projet

Un objectif, qu'est-ce que c'est ?

C'est le but que l'on souhaite atteindre par le projet.

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

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

L'objectif global d'un projet est : "améliorer les conditions d'hygiène du quartier". Son objectif spécifique est "éliminer durablement les dépôts sauvages d'ordures du quartier d'ici un an".

Les qualités d'un bon objectif spécifique

Un objectif doit être : **SMART**

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

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

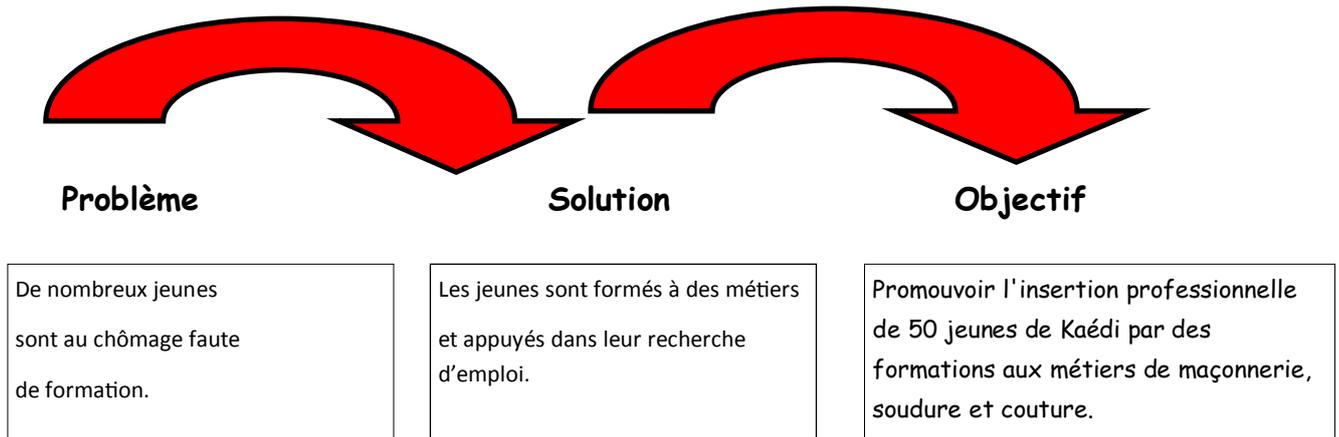
Acceptable : un bon objectif est facilement atteignable et pas trop ambitieux (on ne pourra pas fournir l'accès à l'eau à tous les habitants de Nouadhibou, mais seulement à 500 ménages d'un quartier périphérique).

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

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

B. Comment définir vos objectifs spécifiques ?

Aidez-vous de votre analyse des problèmes (voir p.15). Transformez le problème central en solution : vous obtenez l'objectif de votre projet.



Astuce : pour être des vrais professionnels du montage de projet, vous devez formuler vos objectifs sous forme de verbe à l'infinitif.

1.4. Choisir une stratégie

Qu'est-ce qu'une stratégie ??

Selon le dictionnaire *Larousse*, la stratégie, c'est "*l'art de combiner habilement des actions pour atteindre un but déterminé*".

Choisir une stratégie, c'est choisir le chemin qui vous semble le plus pertinent :

Votre objectif c'est faire un champs de manioc en Afrique. Vous avez le choix de pays, de villes ou de villages. Votre stratégie pour commencer plus vite et plus rapidement est d'emprunter les premiers moyens simple pour ne pas avoir des complications.

Le montage de projet : des allers-retours incessants.

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

A. Tenir compte du savoir et du savoir-faire local

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

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

Attention aux solutions qui vous paraissent évidentes...

Si celles-ci n'ont pas été réalisées jusqu'alors, peut-être que sous ces solutions se cachent des difficultés que vous ne soupçonnez pas au premier abord.

Soyez innovants et laissez s'exprimer votre imagination !

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

B. Analyser les avantages et inconvénients de chaque solution identifiée.

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

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

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

Etape 2

Planifier votre projet

2.1. Construire la logique de votre projet

2.2. Prévoir les modalités de mise en oeuvre de votre projet

En quoi consiste cette deuxième étape ?

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

Il s'agit de la partie très concrète de votre projet, lors de laquelle vous allez identifier les activités à réaliser, prévoir les moyens et le temps nécessaires à leur mise en oeuvre et estimer le budget prévisionnel de votre projet.

2.1. Construire la logique de votre projet

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

Le tableau logique, qu'est ce que c'est ?

C'est un outil qui représente de façon synthétique la logique interne de votre projet c'est-à-dire l'articulation entre les moyens, les activités, les résultats attendus et les objectifs. C'est une représentation simplifiée du cadre logique, outil méthodologique de référence qui a été diffusé dans les années 90 par l'Union Européenne.

Les 3 avantages du tableau logique :

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

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

Il ne s'agit pas seulement de formuler correctement un tableau logique pour que le projet soit pertinent. Il faut aussi qu'il fournisse des réponses adaptées au problème identifié et au contexte, ce qui implique une réflexion de fond lors du diagnostic et du choix de la stratégie (facilitée par la première partie de ce guide). Une fois l'objectif et la stratégie de votre projet connus, vous pouvez élaborer une ébauche de tableau logique que vous remplirez progressivement. Rendez vous à la page 28 pour visualiser le tableau logique du projet d'appui aux projets en cours.

A. Définir les résultats attendus

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

Ce sont les améliorations et les changements produits par les activités. Ils permettent d'atteindre l'objectif spécifique.

A partir de votre objectif spécifique et de vos choix stratégiques, définissez les résultats attendus de votre projet.

B. Choisir les activités à réaliser

A partir de vos objectifs et résultats attendus, définissez les activités de votre projet.

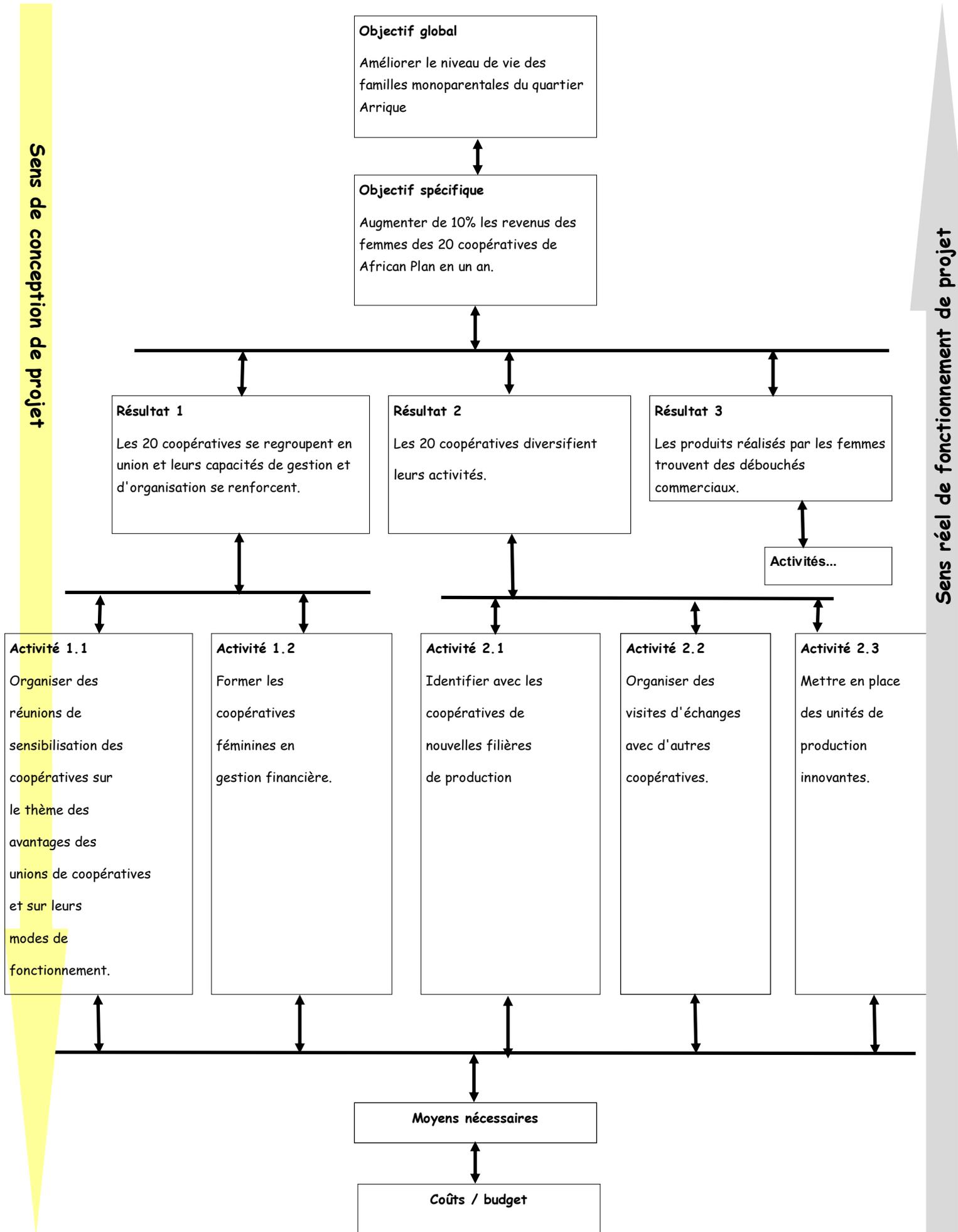
C. Déduire les moyens nécessaires

Pour chaque activité, définissez vos besoins en matériel, en personnel et en compétences techniques. Cela facilitera plus tard l'élaboration de votre tableau des dépenses.

Votre projet nécessite peut-être des compétences techniques que vous n'avez pas pour déterminer les moyens nécessaires ou pour choisir les solutions adéquates. Faites appel à un spécialiste local, à un consultant, aux services techniques déconcentrés de l'Etat...

Attention, une étude technique a un coût que vous devrez inscrire dans votre budget.

Certaines **études techniques** peuvent constituer des projets à part entière pour lesquels vous devrez chercher un financement. Vous trouverez en annexe des modèles de termes de référence et de contrats susceptibles de vous aider.



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

D. Définir les indicateurs

Un indicateur, qu'est- ce que c'est ?

II s'agit d'un moyen de mesurer de manière objective l'impact et les résultats de votre projet. Un indicateur peut être un chiffre (on parle alors d'indicateur quantitatif), ou un état (indicateur qualitatif).

Les **indicateurs** vous seront très utiles lorsque vous mettrez en oeuvre votre projet et réaliserez le suivi et l'évaluation.

Ils vous serviront alors de "*tableau de bord*".

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

Pour mesurer une amélioration assurez vous d'abord de connaître la situation initiale.

Il faut d'abord connaître les revenus des femmes des coopératives avant de mettre en place un projet de renforcement de leurs capacités de gestion. Sans cela, vous ne pourrez pas mesurer ensuite l'impact de ce projet sur leurs revenus.

Activités/Objectifs/ Résultats	Indicateur	Fréquence des mesures	Source d'information
Objectif spécifique Augmenter de 10% les revenus des femmes des 20 coopératives de African Plan en un an.	Revenus des femmes Epargne constituée	En début et en fin de projet	Enquêtes Caisse d'épargne
Résultat attendu Les 20 coopératives se regroupent en union et leurs capacités de gestion et d'organisation se renforcent.	Existence d'une union Nombre de réunions organisées Nombre de femmes formées Taux de réussite au test final Utilisation et mise à jour d'outils de gestion	En fin de projet Tous les 3 mois A l'issue de la formation A l'issue de la formation Tous les mois	Récépissé de l'Union Compte-rendu de réunion Registre des présences Résultats du test Registre de gestion/ Compte rendu du commissaire aux comptes.

E. Identifier les conditions préalables et les risques

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

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

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

Une fois les risques identifiés, vous pouvez formuler des hypothèses.

Un projet de renforcement des économies paysannes par des activités de maraîchage peut présenter les hypothèses suivantes :

les pluies sont suffisamment abondantes pendant

les deux prochaines années et les cours du marché des légumes restent stables pendant au moins deux ans.

Peut-être pensez vous que le fait de formuler les conditions préalables et les risques peut donner une image fragile de votre projet. Au contraire !

La prise en compte de ces éléments constitue une preuve de réalisme et de prévision. Cela démontre vos capacités à anticiper et mesurer les chances de succès de votre projet.

2.2. Prévoir les modalités de mise en oeuvre de votre projet

A. Préparer la gestion et le suivi du projet

Comment et par qui sera mis en oeuvre le projet ?

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

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

Ensemble d'activités	Résultats visés	Tâches à programmer	Responsables	Autres personnes	Période	Moyens nécessaires
Réhabiliter le centre de santé	La salle d'accouchement Est fonctionnelle	Lancer l'appel d'offre Contractualiser	African Plan	Technicien en travaux public	10 Septembre	10 000 €
	Le centre de santé est désensablé et accessible	la réalisation des travaux avec un Entrepreneur	African Plan	L'entrepreneur	10 octobre	
		Suivre la réalisation des Travaux	Technicien en travaux public	La directrice du centre de santé	du 10 octobre au 10 Novembre	
		Réaliser la réception des travaux.	Technicien en travaux public	La directrice du centre de santé	Avant le 30 novembre	

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

Propriété des équipements et infrastructures

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

Entretien et renouvellement du matériel et des infrastructures

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

L'**entretien** de certains équipements (comme par exemple une éolienne) exige un savoir-faire technique et des pièces de rechanges particulières.

Assurez-vous que les personnes compétentes et le matériel nécessaire sont facilement mobilisables en cas de panne.

Mode de gestion et compte d'exploitation

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

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

Un jardin d'enfant est mis en place par une coopérative. Après une sensibilisation au porte à porte, 50 enfants se sont inscrits pour la prochaine rentrée.

La coopérative et les futurs parents d'élèves définissent un mode de gestion du jardin : trois monitrices se chargeront de l'éducation des enfants. Elles viendront du lundi au jeudi de 8h à 15h. Pour pouvoir payer le loyer, les salaires des monitrices et pour pouvoir renouveler les jouets et le matériel pédagogique, les parents paieront des frais de scolarité s'élevant à 1.000 € par mois et par enfant.

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

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

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

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

Déterminez les responsables du suivi et les modalités de sa mise en oeuvre.

Prévoyez qui sera chargé de l'évaluation : vous pouvez réaliser une autoévaluation ou bien faire appel à un évaluateur externe. Dans ce cas, planifiez cette activité dans le budget.

B. Réaliser un calendrier des activités

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

Comment réaliser un calendrier ?

1 - Estimez tout d'abord pour chaque activité le temps nécessaire à sa mise en oeuvre. Exprimez-le en terme de durée (par exemple 4 mois) et non en terme de dates (par exemple : de juin à septembre). A ce stade, vous ne savez pas exactement à quelle date votre projet débutera. Le délai entre le moment où vous prévoyez votre calendrier et le moment où vous allez commencer la mise en oeuvre peut durer des mois. Il n'est donc pas encore nécessaire de fixer des dates précises.

2 - Réfléchissez ensuite à l'agencement des activités les unes par rapport aux autres. Se font-elles simultanément ? Dépendent-elles les unes des autres ? Certaines activités nécessitent-elles la réalisation préalable d'autres activités ? Y-a-t'il des contraintes liées à la période à laquelle doit être exécuté le projet (période des pluies, de récolte, de vacances scolaires...)?

C. Estimer le budget de votre projet

Vous disposez à cette étape de la liste des moyens (que vous avez défini dans votre tableau logique p. 28) et du temps nécessaire à la mise en oeuvre de votre projet. Il est temps d'estimer le coût et les sources de financement de votre projet.

Prévoir le coût des activités

Il ne s'agit pas ici d'estimer les coûts de votre projet à vue de nez. Un projet dont le budget a été sous-estimé rencontre de nombreux problèmes par la suite. N'ayez pas non plus les yeux plus gros que le ventre !

Un budget surestimé fait grincer des dents les bailleurs qui ne sont pas dupes. Soyez donc raisonnables dans vos estimations et allez vous renseigner sur les prix.

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

Désignation	Quantité	Unité	Prix unitaire	Prix Total
Banderole	2	banderole	4 000	8 000
Sonorisation	2	Jour	10 000	20 000
Location	2	Jour	5 000	10 000
Indemnité sage femme	2	Jour	3 000	6 000
Total en Euro				44 000

Veillez à indiquer la monnaie utilisée pour évaluer votre budget.

N'oubliez pas d'estimer :

- **Les frais de suivi** et d'évaluation de votre projet : ces activités peuvent générer des coûts qu'il faudra prendre en compte dans votre projet.
- **Le fonds de roulement** : si par exemple, votre projet consiste à améliorer les revenus agricoles de familles rurales, avant que le résultat ne puisse être atteint, ces familles devront acheter des semences et des engrais. Le fond de roulement permet au projet de démarrer et sera renouvelé grâce aux revenus engendrés.
- **Les frais d'inauguration** si celle-ci est prévue.
- **Les provisions pour imprévus** : pour faire face à des dépenses auxquelles vous n'auriez pas pensé lors du montage, vous pouvez insérer dans votre budget une rubrique " imprévus ". Cette dotation dont l'utilisation devra être justifiée constitue une sécurité. Sa valeur se situe entre 5 et 10% du budget total.
- **Les frais de gestion** : il s'agit des frais engendrés par des tâches d'encadrement du projet et de gestion administrative et financière. C'est une rétribution de votre organisation pour assurer la couverture de ses frais de fonctionnement comprise entre 5 et 10% du budget total.
- **Les frais de montage de projet** : lors du montage du projet, vous avez engagé des frais liés aux journées de sensibilisation, aux enquêtes, aux déplacements, peut-être avez-vous fait appel à un consultant... Ces frais peuvent être intégrés au budget de votre projet.

Estimez les ressources financières que vous pouvez mobiliser :

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

Détaillez dans votre budget qui finance quoi.

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

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

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

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

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

Activité	Montant global	Financements <i>Montants en €</i>		
		Participation des bénéficiaires	Contribution de la mairie	Financement recherché
1. Réaliser une campagne de nettoyage	290 000	150 000 (travail valorisé)	140 000	
2. Confectionner les équipements de collecte	2 372 500			2 372 500
3. Mettre en place un système de collecte	1 504 000	300 000	1 004 000	200 000
4. Divers et imprévus	310 000	100 000		210 000
5. Frais de gestion	200 000	100 000		100 000
TOTAL	4 676 500	650 000	1 144 000	2 882 500

Etape 3

Présenter votre projet

3.1. Le document de projet

3.2. Les annexes

Maintenant que vous avez réfléchi à l'ensemble de votre projet et que celui-ci est suffisamment construit, vous allez synthétiser l'ensemble de vos conclusions par écrit dans un document de projet. Une trame de document de projet vous est ici proposée pour vous aider à structurer votre présentation.

Elle reprend l'ensemble de la démarche détaillée dans les parties précédentes.

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

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

3.1. Le document de projet

Il vise à :

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

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

Quelques conseils pour élaborer votre dossier :

- Soignez en particulier la fiche synthétique de votre projet, votre budget et votre cadre logique, qui sont les premiers éléments lus. Ils doivent convaincre et donner envie de lire le reste du document.
- Ne négligez pas la forme : si votre dossier est bien présenté, écrit dans un style facilement compréhensible, s'il est relié, et s'il n'est pas trop volumineux (20 pages au maximum), il sera plus agréable à lire.
- Si votre dossier est trop gros, allégez-le en renvoyant des documents en annexe.
- Paginez votre dossier et insérez un sommaire.
- Soignez les liens logiques entre les différentes parties de votre dossier, pour montrer que votre projet est cohérent.
- Privilégiez la qualité de l'information au poids du papier : chaque information délivrée doit apporter quelque chose à la compréhension de la problématique et au projet proposé.
- Présentez un document clair et concis. Le document de projet doit montrer que votre projet réunit toutes les qualités d'un bon projet, qu'il a été réfléchi et étudié.

3.2. Les annexes

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

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

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

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

Encore quatre derniers conseils avant de nous quitter :

1. Soyez patients et restez déterminés ; obtenir les financements pour réaliser son projet peut prendre du temps.
2. N'hésitez pas à frapper à toutes les portes et à chercher différentes sources de financements.
3. Sachez justifier et défendre votre projet. Comme un entretien d'embauche, un entretien avec un bailleur se prépare.
4. N'oubliez pas que des étapes essentielles vous attendent, telles que la mise en oeuvre, le suivi et l'évaluation de votre projet.

AUTRES GUIDES PRATIQUES ÉDITÉS

- LE GUIDE PRATIQUE N°1 POUR RÉALISER UN PROJET EN AFRIQUE

- LE GUIDE PRATIQUE N°2 POUR CRÉER ET GÉRER UNE ASSOCIATION EN AFRIQUE

- LE GUIDE PRATIQUE N°3 POUR RECHERCHER DES FONDS EN AFRIQUE

- LE GUIDE PRATIQUE N°4 POUR MÉDIATISER UN PROJET EN AFRIQUE

- LE GUIDE PRATIQUE N°5 MÉTHODOLOGIE DE PROJET EN AFRIQUE, FICHES PRATIQUES

- LE GUIDE PRATIQUE N°7 POUR ENCOURAGER LA PARTICIPATION DANS SA COMMUNAUTÉ EN AFRIQUE

- LE GUIDE PRATIQUE N°8 POUR LES CONSOMMATEURS DE PROJETS EN AFRIQUE

Ces guides gratuits peuvent être commandés ou téléchargés sur le site www.africanplan.org



AFRICAN PLAN® Network of Development
Entrepreneurs

Skype : africanplan

Web : www.africanplan.org

Email : info@africanplan.org