

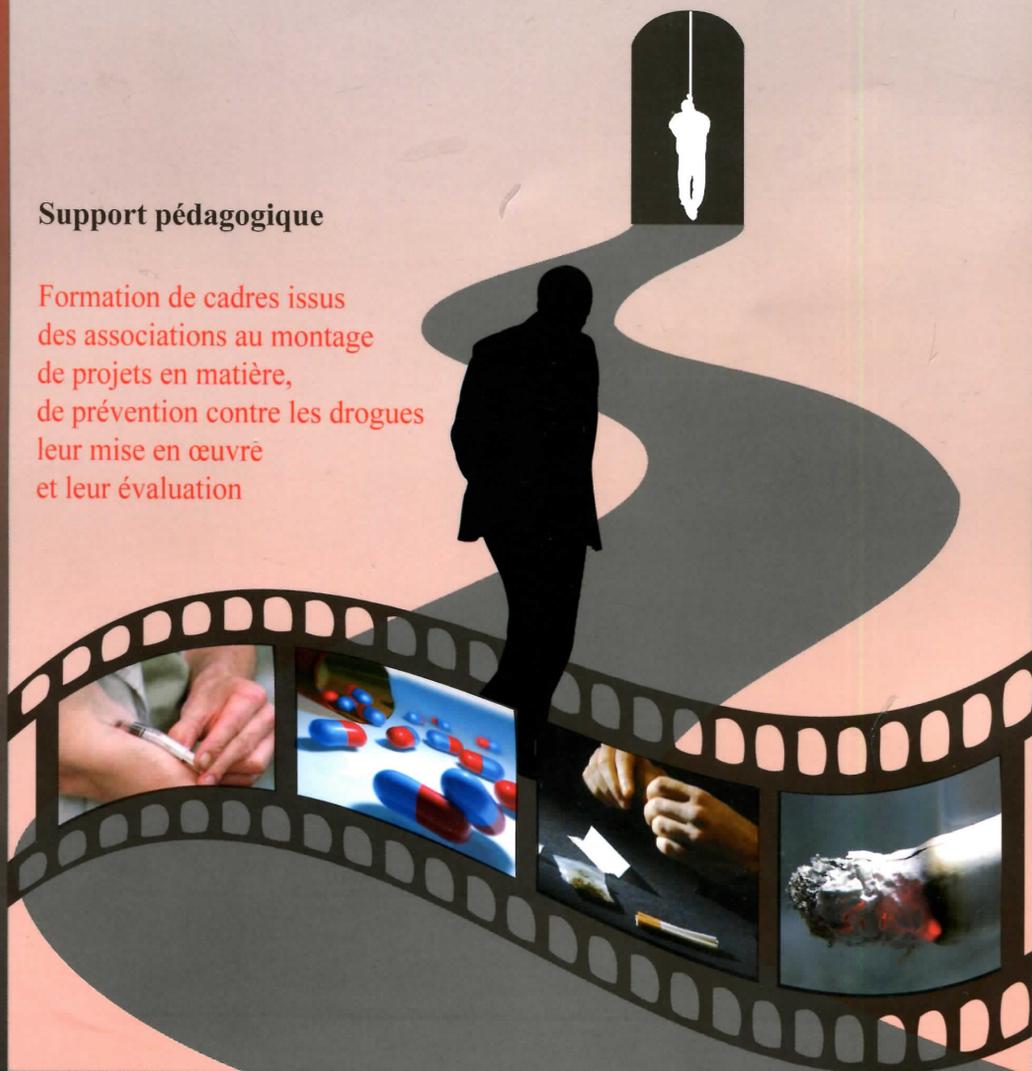


## INITIATION

# AU MONTAGE DE PROJETS

### Support pédagogique

Formation de cadres issus  
des associations au montage  
de projets en matière,  
de prévention contre les drogues  
leur mise en œuvre  
et leur évaluation



**INITIATION**

**AU MONTAGE**

**DE**

**PROJETS**

**Support pédagogique**

*Formation de cadres issus des associations au montage de projets en matière de prévention contre les drogues, leur mise en œuvre et leur évaluation*

**Traduction vers l'Arabe**  
**Salah ABDENNOURI**

**2010**

## **Table des matières**

|  |            |
|--|------------|
| <b>Présentation</b>  | <b>05</b>  |
| <b>Le réseau MedNET et la collaboration avec l'Algérie</b>                 | <b>07</b>  |
| <b>La situation de la drogue en Algérie</b>                                | <b>11</b>  |
| <b>Fiche technique</b>   | <b>24</b>  |
| <b>Liste des formateurs</b>  | <b>26</b>  |
| <b>Les bases méthodologiques d'un projet</b>                               | <b>29</b>  |
| Abdelkader Abid, facilitateur en méthodologie                              |            |
| <b>Conception, structuration et financement d'un projet associatif</b>     | <b>47</b>  |
| Hamoumou Mustapha, formateur-consultant                                    |            |
| <b>Guide initiatique au financement de projet et mobilisation de fonds</b> | <b>57</b>  |
| Hamoumou Mustapha, consultant  |            |
| <b>Identification et planification d'un projet</b>                         | <b>65</b>  |
| Kamel Laleg, Consultant-formateur  |            |
| <b>Drogues et usages de drogues et les expressions clefs</b>               | <b>85</b>  |
| Michel Monzel, Educateur, Service en Amont                                 |            |
| <b>Concepts et terminologie de la drogue</b>                               | <b>87</b>  |
| Sophie Alessandri, Médecin Addictologue – Association Drogues et Sociétés  |            |
| <b>La recherche-action</b>   | <b>93</b>  |
| Sophie Alessandri, Médecin Addictologue – Association Drogues et Sociétés  |            |
| <b>Service de prévention des addictions et des conduites à risques</b>     | <b>97</b>  |
| Michel Monzel, Educateur, Service en Amont                                 |            |
| <b>La Prévention au delà d'un concept.</b>                                 | <b>101</b> |
| Ludovic Grellier, Infirmier de prévention - Association Drogues et Société |            |
| <b>Les expériences Un outil de prévention: InfoCAR en Lorraine</b>         | <b>105</b> |
| Michel Monzel, Educateur, Service en Amont                                 |            |
| <b>Présentation du «théâtre interactif» ou «théâtre forum»</b>             | <b>109</b> |
| Michel Monzel, Educateur, Service en Amont                                 |            |

## Présentation

Nous sommes particulièrement heureux de mettre cette brochure entre les mains des cadres d'associations civiles qui activent dans le domaine de la prévention contre la drogue et la toxicomanie et de tous ceux qui s'intéressent aux questions de montage, de mise en œuvre et d'évaluation des projets.

Nous rappelons que lors de la tenue en 2007, du séminaire national sur le rôle de la société civile dans la prévention contre l'usage illicite de la drogue et la toxicomanie, la principale recommandation faite par les cadres des associations concernait la formation. C'est en réponse à cette recommandation que l'Office National de Lutte Contre la Drogue et Toxicomanie a organisé, en partenariat avec le Groupe Pompidou au courant de l'année 2009, dans le cadre de la mise en œuvre du programme d'action du réseau MedNET, quatre séminaires régionaux de formation au « montage de projets », au profit de pas moins de 150 cadres associatifs de toutes les wilayes d'Algérie. L'encadrement de cette formation a été assuré par des formateurs algériens et français.

Cette brochure qui contient toutes les communications présentées lors de ces séminaires, est la troisième du genre, après celles relatives à « la place de la recherche scientifique dans l'élaboration des politiques de lutte contre la drogue » et « la prise en charge des toxicomanies » qui ont eu un accueil très favorable en Algérie.

Ces réalisations qui s'ajoutent à toutes les autres activités menées dans le cadre du réseau MedNET constituent pour nous, un acquis considérable et un fruit palpable d'une coopération fructueuse dans le bassin méditerranéen, que nous apprécions très favorablement.

Enfin, nous tenons à remercier vivement les encadreurs qui ont assuré cette formation et qui ont bien voulu donner leur accord pour la publication de leurs interventions ainsi que tous ceux qui ont contribué au succès de ces séminaires de formation.

**Abdelmalek SAYAH**  
*Directeur Général*  
*de l'Office National de Lutte*  
*Contre la Drogue et la Toxicomanie*

## **Le réseau MedNET et la collaboration avec l'Algérie**

### **Définition <sup>1</sup>**

Le réseau méditerranéen de coopération sur les drogues et les addictions, MedNET, a été créé en 2006 pour promouvoir la coopération, l'échange et le transfert réciproque de connaissances entre pays du pourtour méditerranéen et pays européens membres du Groupe Pompidou et donateurs (Echange Nord-Sud et Sud-Nord) mais également au sein des pays du pourtour méditerranéen (Echange Sud-Sud).

### **Objectif**

L'objectif à terme est d'améliorer la qualité de la mise en œuvre des politiques de drogues dans les pays participants du pourtour méditerranéen et d'Europe.

### **Groupes cibles**

Le réseau s'adresse principalement aux professionnels de terrain, médecins, travailleurs sociaux, représentants d'ONG, d'associations de la société civile, chercheurs et décideurs politiques : responsables politiques et administratifs. En facilitant l'échange d'information entre ces différents acteurs, le réseau cherche à promouvoir l'interaction entre la politique, la pratique et la science.

### **Pays participants**

Huit pays sont maintenant membres : Algérie, Espagne, France, Italie, Liban, Maroc, Portugal, Tunisie.

**Financement du réseau** : il est actuellement financé par la France, l'Espagne, l'Italie et le Portugal.

**Le programme de travail du réseau MedNET** est adopté une fois par an par l'ensemble des membres. Le programme 2009 a été adopté le 1<sup>er</sup> décembre 2008 à Alger.

**Le réseau MedNET** est administré par le Secrétariat du Groupe Pompidou au Conseil de l'Europe, la plus ancienne organisation politique du continent européen.

## **2. ACTIVITES MENEES AVEC L'ALGERIE DANS LE CADRE DE MEDNET**

### **ACTIVITES EN 2006 :**

*La première activité de coopération dans le cadre du réseau MedNET a été La Conférence sur le rôle de la recherche dans l'élaboration de politiques en matière de drogues : interprétation, communication et utilisation des*

---

<sup>1</sup> Voir la brochure de présentation du réseau MedNET et [www.coe.int/pompidou](http://www.coe.int/pompidou)

*résultats, Alger, 3-4 décembre 2006, organisée en partenariat avec l'Office National de Lutte Contre la Drogue et la Toxicomanie.*

Cette conférence réunissant plus de 200 chercheurs, représentants des services de répression, représentants de la société civile et d'institutions chargées de la prévention ainsi que professionnels du secteur de la santé, a été l'occasion d'échanger l'expérience entre les deux côtés de la Méditerranée. Les actes bilingues de ce colloque ont été publiés et peuvent être obtenus auprès de l'Office National de Lutte contre la Drogue et la Toxicomanie.

#### **ACTIVITES EN 2007 :**

**Apport d'expertise pour la préparation de l'enquête en population en Algérie :** lors de trois rencontres entre l'OFDT (Office Français des Drogues et des Toxicomanies), le CENEAP (Centre national d'études et d'analyses pour la population et le développement (CENEAP) et l'Office National de Lutte contre la Drogue et la Toxicomanie et divers experts européens.

**Visite d'une délégation algérienne en France (12-16 février) auprès des divers organismes actifs dans la lutte contre la toxicomanie**

**Séminaire de formation théorique sur le traitement de substitution aux opiacés au Maroc, en mars à Rabat :** des représentants algériens ont participé.

**Soutien de MedNET à la Conférence nationale sur le rôle du mouvement associatif dans la prévention contre le fléau de la drogue et la toxicomanie** organisée par L'ONLDT, 26-27 juin 2007 avec la participation d'experts du Groupe Pompidou.

#### **ACTIVITES EN 2008**

##### **Quatre séminaires de formation à la prise en charge des toxicomanes**

Ils ont permis de former **154** personnes au total. Ces séminaires s'inscrivent dans le cadre du plan d'action national de prise en charge des toxicomanes qui a permis la création de 15 centres de cure de désintoxication et de 53 centres intermédiaires de soins aux toxicomanes.

Des formateurs algériens, français, italiens et libanais sont intervenus lors de ces séminaires. Des actes bilingues français/arabe ont été publiés et peuvent être obtenus auprès de l'Office National de Lutte contre la Drogue et la Toxicomanie.

- séminaire national : Alger, Institut National de Santé Publique, 10-12 février
- séminaire régional : Annaba, Ecole de Formation Paramédicale, 30 mars-1 avril
- séminaire régional : Alger, Institut National de Santé Publique, 6-8 avril
- séminaire régional : Oran, Ecole de Formation Paramédicale, 4-6 mai

**Visite d'étude pour une délégation algérienne à Lisbonne du 29 au 31 octobre** pour s'informer du fonctionnement des structures chargées de la prévention et de la lutte contre les drogues au Portugal et des modalités d'élaboration et de mise en œuvre de la politique nationale de lutte contre les drogues et visiter l'Observatoire Européen des Drogues et des Toxicomanies.

## **Séminaire sur la détection et la répression des drogues de synthèse, Alger, 2 au 4 décembre 2008.**

Ce séminaire organisé en partenariat avec l'Office National de Lutte contre la Drogue et la Toxicomanie, a réuni plus de 100 participants, représentants la Sécurité Nationale, la Gendarmerie Nationale, les Douanes, le Ministère de la Justice et le Ministère de la Santé. Les formateurs étaient algériens, français et espagnols. Ses objectifs étaient de renforcer les capacités des services de répression dans le domaine des drogues de synthèse et d'améliorer les connaissances. Le programme de ce séminaire a été élaboré par la Mission Interministérielle de Lutte contre la Drogue et la Toxicomanie en France en liaison avec les formateurs des différents services suivant les objectifs communiqués par l'ONLDT.

## **ACTIVITES EN 2009**

### **Formation au montage de projet pour cadres associatifs**

L'objectif de cette formation est d'acquérir les aptitudes, méthodes et outils pédagogiques sur lesquels s'appuyer pour concevoir, conduire et évaluer un projet de prévention.

La conception du projet, sa préparation et sa structuration ainsi que sa mise en œuvre, son évaluation et ses applications pratiques sont les thèmes de cette formation.

Quatre sessions de formation dans quatre régions d'Algérie :

- un séminaire à Alger du 14 au 16 avril 2009
- un séminaire à Batna du 19 au 21 mai 2009
- un séminaire à Mascara du 14 au 16 juin 2009
- un séminaire à Ghardaia du 19 au 21 octobre 2009.
- 

Ces séminaires ont été animés par des formateurs algériens et français et ont formé environ 150 cadres d'association au montage de projets de prévention.

### **Journées d'étude sur l'application de la loi algérienne relative à la prévention et à la répression de l'usage et du trafic illicite de stupéfiants, Alger, 5-6 mai**

Ces journées organisées en partenariat avec l'Office National de Lutte contre la Drogue et la Toxicomanie, ont réuni plus de 200 participants : magistrats, avocats, policiers, gendarmes, médecins et pharmaciens. L'objectif était d'informer sur l'expérience européenne, (Espagne, France, Italie, Portugal et Malte), de partager les connaissances et d'améliorer la collaboration entre toutes les parties impliquées dans l'application de la loi en Algérie.

# **Evolution de la situation de la drogue en Algérie**

## **Et les efforts de lutte**

*Communication de Mr. Salah ABDENNOURI*  
*Directeur d'Etudes, d'Analyse et d'Evaluation*  
*ONLCDT*

### **I. SITUATION ACTUELLE DE LA DROGUE EN ALGERIE**

#### **1- Le trafic de drogue dans le monde :**

- Phénomène mondial (3 à 5% de la population mondiale consomme de la drogue : 185 millions de personnes dont 34 millions en Afrique), 5 millions de personnes atteintes de sida à cause de la drogue.
- Fléau des temps modernes : Le cannabis, drogue prépondérante (150 millions de personnes), suivie des psychotropes.
- Interconnexion entre la drogue et les autres formes de criminalité organisée : Le terrorisme, le blanchiment d'argent, la corruption, l'immigration clandestine....
- Deuxième marché économique mondial avec 500 milliards de dollars (après les armes, bien avant le pétrole).
- 50 milliards de dollars seulement sont consacrés annuellement par la communauté internationale à la lutte contre la drogue.
- L'Afrique souffre particulièrement de ce fléau à cause de la pauvreté, des conflits armés et des maladies endémiques dont le sida qui est l'une des conséquences de la toxicomanie.

#### **2- Situation du phénomène de drogue en Algérie :**

- L'Algérie n'a pas connu le phénomène de consommation massive de drogue ni avant l'indépendance ni durant les premières années de la période postindépendance,
- C'est en 1975 que l'alerte avait été donnée suite à la saisie de 3 tonnes de cannabis et l'arrestation de 25 personnes, des étrangers pour la plupart,
- Cette alerte avait suscité la promulgation de la première loi sur la répression du trafic de drogue (ordonnance n° 75-09 du 27 février 1975),
- Les années de terrorisme vécues par l'Algérie en particulier durant les années 90, ont favorisé le trafic de drogue, les services de sécurité ayant été mobilisés dans la lutte contre le terrorisme,
- La mondialisation a introduit des changements majeurs dans plusieurs domaines de la vie de tous les jours, favorisant la circulation des marchandises et des personnes. D'autre part, cette mondialisation n'a pas manqué de faire sauter toutes les barrières et de provoquer une réelle explosion de

l'information. Ces éléments constituent sans aucun doute des facteurs qui influent la circulation et l'usage de la drogue au sein de la jeunesse algérienne.

- Aujourd'hui, ce fléau constitue un danger réel qui connaît une évolution assez inquiétante ces dernières années,
- Les principales drogues faisant l'objet de trafic ou consommées sont le cannabis et les psychotropes,
- La proximité des zones de production de cannabis (Maroc et autres pays d'Afrique) favorise la circulation de ce type de drogue en Algérie, pays proche des marchés de consommation en Europe notamment,
- L'Algérie est un pays de transit, qui risque de se transformer en zone de consommation. Il n'y a pas de production de drogue à l'exception de quelques tentatives de culture de cannabis découvertes en 2007 et en 2008 ( 40 ha au total), pour l'usage personnel.
- L'inquiétude de l'Algérie s'explique par la jeunesse de sa population (75% de moins de 35 ans) et la frange la plus ciblée par ce fléau,
- La majorité des personnes impliquées dans des affaires de drogue sont âgées de moins de 35 ans (84,85 %),
- Près de 30.000 personnes ont été admises dans des centres de soins aux toxicomanes durant la décennie écoulée (1999-2009),
- La superficie du pays, l'étendue des zones désertiques et la longueur des frontières compliquent davantage la mission des services de lutte,
- Le danger à l'avenir peut provenir des drogues de synthèse et des précurseurs, compte tenu de leur diversité et des difficultés de détection,
- Les narcotrafiants s'acharnent à transformer l'Algérie en espace de trafic et de consommation de tous les types de drogue,
- On estime à 74% les quantités qui transitent par l'Algérie et à 26% celles qui sont destinées à la consommation interne,
- Les quantités saisies en cannabis ( 16t en 2007, 38t en 2008 et 52t au 30 septembre 2009) représentent moins de 15% des quantités en transit ou consommées,
- La connexion est avérée entre les filières de trafic Algériennes et les réseaux internationaux de criminalité organisée transfrontière (trafic de drogue, contrebande de cigarettes, blanchiment d'argent, fausse monnaie, corruption, terrorisme, immigration clandestine, etc),
- L'Algérie fait face à ce fléau à travers une volonté politique publiquement affichée et soutenue par des mesures concrètes se résumant comme suit :
  - Installation de l'ONLCDT le 2 octobre 2002 avec pour missions :
    - D'élaborer une stratégie nationale de prévention et de répression du phénomène,
    - De mettre en œuvre cette stratégie en assurant la coordination et le suivi sur le terrain de toutes les actions entreprises dans ce cadre par les différents secteurs,

- D'évaluer périodiquement ces actions et de dresser en conséquence les rapports destinés aux autorités concernées,
- Adoption d'une stratégie nationale de prévention et de lutte contre la drogue et la toxicomanie.
- Renforcement des capacités de répression du trafic de drogue et mobilisation de moyens conséquents.

### **3- Les filières de trafic :**

- Cannabis de production Marocaine transitant par l'Algérie à destination de l'Europe via la Tunisie, la Libye ou par les grands ports Algériens.
- Estimation à 73,87% des quantités ayant transité et 26,13% des quantités orientées vers la consommation locale.
- Principal itinéraire utilisé : Frontières sud du Maroc- El Bayadh – Naama – Ouargla – El-Oued.
- La région de l'Ouest du Pays est la plus touchée par le trafic (48%).
- Le trafic se fait par route, généralement à bord de camions transportant divers marchandises
- Des embarcations spéciales sont utilisées pour le transport de la drogue par voie maritime.
- Connexion des filières Algériennes aux réseaux internationaux s'adonnant à toutes les formes de criminalité internationale transfrontière.

Les narcotrafiants ne font pas de différence entre: le trafic de drogue, la contrebande de cigarettes, la fausse monnaie, le blanchiment d'argent, la corruption, l'immigration clandestine, le terrorisme, etc.

**Tableau de variation des quantités de drogue saisies  
par les services de lutte entre 2007 et 2008**

| CATEGORISATION SELON<br>NATURE DE L'INFRACTION |                      | L'ANNEE 2007             |                |                      |                      | L'ANNEE 2008             |  |   |                                 | Variation                             | %                  |
|--|----------------------|--------------------------|----------------|----------------------|----------------------|--------------------------|--|---|---------------------------------|---------------------------------------|--------------------|
|  |                      | QUANTITES SAISIES DURANT |                |                      |                      | QUANTITES SAISIES DURANT |  |   |                                 |                                       |                    |
|  |                      | D.G.S.N                  | G.N            | DOUANE               | TOTAL                | D.G.S.N                  | G.N  | DOUANE  | TOTAL                           |                                       |                    |
| <b>Le cannabis<br/>et<br/>Les<br/>Résine</b>   | Résine de cannabis   | 8371,828<br>Kg           | 4816,95<br>kg  | 3406,658<br>Kg       | 16595,436<br>Kg      | 4440,619<br>Kg           | 30346,22<br>kg                               | 3250,458<br>Kg  | 88037,297<br>Kg                 | +21441,86<br>1                        | +129,2<br>0        |
|  | Herbe de cannabis    | 45,040<br>Kg             | /              | /                    | 45,040<br>Kg         | 3,216<br>Kg              | /  | /   | 3,216<br>Kg                     | -41,824                               | -92,86             |
|  | Huile de cannabis    | /                        | /              | /                    | /                    | /                        | /  | /   | /                               | /                                     | /                  |
|  | Graine de cannabis   | 219,195<br>gr            | 594,99<br>gr   | /                    | 814,185<br>gr        | /                        | 115,9<br>gr                                  | /   | 115,9<br>gr                     | -698,285                              | -85,76             |
|  | Plants de cannabis   | 4798<br>Plant            | 16189<br>Plant | /                    | 20987<br>Plant       | 1353<br>Plant            | 9359<br>Plant                                | /   | 10712<br>Plant                  | -10275                                | -48,96             |
| <b>La Cocaïne</b>                              | 21836,6<br>gr        | 163,9<br>gr              | /              | 22000,5<br>gr        | 441,718<br>gr        | 273,5<br>gr              | 1,2<br>gr                                    | 716,418<br>gr   | 21284,08                        | 96,74                                 |                    |
| <b>Le Crack</b>                                | 53,92<br>gr          | /                        | /              | 53,92<br>gr          | 67<br>gr             | /                        | /  | 67<br>gr  | +13,08                          | +<br>24,26                            |                    |
| <b>L'Héroïne</b>                               | 381,79<br>gr         | /                        | /              | 381,79<br>gr         | 109,57<br>gr         | /                        | /  | 109,57<br>gr  | -272,22                         | -71,30                                |                    |
| <b>L'Opium</b>                                 | 27,1 gr<br>Pavot     | 20 gr<br>Pavot           | /              | 47,1 gr<br>Pavot     | 7,3 gr<br>Pavot      | 15015 gr<br>Pavot        | /  | 15022,3<br>gr Pavot   | +14975,2                        | +3179<br>4                            |                    |
|  | 193,28 Kg<br>grains  | 193,28 Kg<br>grains      |                | 193,28 Kg<br>grains  | 1366<br>Plant        | 76246<br>Plant           |  | 77612<br>Plant  | -193,28                         | +2795                                 | -100<br>+<br>03,74 |
| <b>Les Substances psychotropes</b>             | 104941 Cp<br>5960 MI | 89943 Cp                 | 39066 Cp       | 233950 Cp<br>5960 MI | 832409 Cp<br>2050 MI | 12642 Cp                 | 79347 Cp<br>982<br>Gélule<br>57Bouteill<br>e | 924398<br>Cp<br>2050 MI<br>982<br>Gélule<br>57Bouteill<br>e | +690448<br>-3910<br>+982<br>+57 | +295,1<br>3<br>-65,60<br>+100<br>+100 |                    |

**STATISTIQUES RELATIVES AUX PERSONNES JUGÉES DANS LES AFFAIRES DE DROGUES  
TRAITEES PAR JURIDICTION ANNEE 2008**

| JURIDICTIONS | AFFAIRES DE<br>DETENTION<br>ET DE CONSOMMATION |                     | AFFAIRES DE TRAFIC ET DE<br>COMMERCIALISATION |                     | TOTAL GENERAL        |                     |
|--------------|--|---------------------|---|---------------------|----------------------|---------------------|
|              | AFFAIRES<br>TRAITEES                           | PERSONNES<br>JUGÉES | AFFAIRES<br>TRAITEES                          | PERSONNES<br>JUGÉES | AFFAIRES<br>TRAITEES | PERSONNES<br>JUGÉES |
| Adrar        | 26   | 38                  | 15  | 24                  | 41                   | 62                  |
| Chlef        | 255  | 325                 | 51  | 103                 | 306                  | 428                 |
| Laghouat     | 29   | 31                  | 12  | 12                  | 41                   | 43                  |
| O-E-Bouagui  | 198  | 264                 | 57  | 85                  | 255                  | 349                 |
| Batna        | 221  | 305                 | 38  | 52                  | 259                  | 357                 |
| Bejaia       | 155  | 207                 | 12  | 24                  | 167                  | 231                 |
| Biskra       | 220  | 308                 | 58  | 89                  | 278                  | 397                 |
| Bechar       | 84   | 118                 | 28  | 54                  | 112                  | 172                 |
| Blida        | 674  | 879                 | 205   | 342                 | 879                  | 1221                |
| Bouira       | 104  | 128                 | 10  | 17                  | 114                  | 145                 |
| Tamanrasset  | 123  | 149                 | 16  | 26                  | 139                  | 175                 |
| Tébessa      | 198  | 246                 | 60  | 98                  | 258                  | 344                 |
| Tlemcen      | 315  | 412                 | 202   | 303                 | 517                  | 715                 |
| Tiaret       | 215  | 261                 | 69  | 102                 | 284                  | 363                 |
| Tizi Ouzou   | 94   | 112                 | 17  | 27                  | 111                  | 139                 |
| Alger        | 1982   | 2178                | 220   | 298                 | 2202                 | 2476                |
| Djelfa       | 59   | 82                  | 13  | 17                  | 72                   | 99                  |
| Jijel        | 98   | 128                 | 17  | 27                  | 115                  | 155                 |
| Sétif        | 344  | 409                 | 43  | 68                  | 387                  | 477                 |
| Saida        | 149  | 199                 | 44  | 59                  | 193                  | 258                 |
| Skikda       | 237  | 328                 | 42  | 88                  | 279                  | 416                 |
| S- B-Abbes   | 309  | 423                 | 111   | 193                 | 420                  | 616                 |
| Annaba       | 384  | 524                 | 102   | 179                 | 486                  | 703                 |
| Guelma       | 306  | 524                 | 89  | 162                 | 395                  | 686                 |
| Constantine  | 428  | 629                 | 107   | 131                 | 535                  | 760                 |
| Médéa        | 93   | 105                 | 17  | 21                  | 110                  | 126                 |
| Mostaganem   | 162  | 174                 | 66  | 90                  | 228                  | 264                 |
| M'sila       | 132  | 155                 | 42  | 62                  | 174                  | 217                 |
| Mascara      | 246  | 278                 | 82  | 105                 | 328                  | 383                 |
| Ouargla      | 81   | 109                 | 30  | 37                  | 111                  | 146                 |
| Oran         | 544  | 729                 | 122   | 162                 | 666                  | 891                 |
| Illizi       | 12   | 15                  | 06  | 11                  | 18                   | 26                  |
| B-B-Arreidj  | 107  | 118                 | 23  | 31                  | 130                  | 149                 |
| Boumerdes    | 260  | 367                 | 28  | 43                  | 288                  | 410                 |
| Ghardaïa     | 37   | 43                  | 9   | 11                  | 46                   | 54                  |
| Relizane     | 139  | 178                 | 40  | 54                  | 179                  | 232                 |
| <b>TOTAL</b> | <b>9020</b>                                    | <b>11478</b>        | <b>2103</b>                                   | <b>3207</b>         | <b>11123</b>         | <b>14685</b>        |

**NOMBRE DE CONSULTATIONS ET DE D'HOSPITALISATIONS DANS LES  
CENTRES DE CURE DE DESINTOXICATIONS ET LES CENTRE  
INTERMEDIAIRES DE SOINS AUX TOXICOMANES DURANT L'ANNEE 2008**

|              | BLIDA       |            | ORAN       | SETIF      | ANNABA      | Total<br>NC | Total<br>NH |
|--------------|-------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|
|              | NC          | NH         | NH         | NC         | NC          |             |             |
| Janvier      | 363         | 73         | 12         | 18         | 90          | 471         | 85          |
| Février      | 364         | 71         | 18         | 22         | 36          | 422         | 89          |
| Mars         | 431         | 91         | 21         | 25         | 116         | 572         | 112         |
| Avril        | 395         | 81         | 19         | 32         | 102         | 529         | 100         |
| Mai          | 426         | 88         | 19         | 34         | 123         | 583         | 107         |
| Juin         | 475         | 89         | 13         | 33         | 115         | 623         | 102         |
| Juillet      | 459         | 96         | 12         | 25         | 59          | 543         | 108         |
| Août         | 410         | 65         |            | 04         | 71          | 485         | 65          |
| Septembre    | 298         | 38         | 11         | 12         | 76          | 386         | 49          |
| Octobre      | 508         | 84         | 19         | 28         | 68          | 604         | 103         |
| Novembre     | 456         | 89         | 17         | 26         | 121         | 603         | 106         |
| Décembre     | 439         | 71         | 13         | 20         | 90          | 549         | 84          |
| <b>TOTAL</b> | <b>5024</b> | <b>936</b> | <b>174</b> | <b>279</b> | <b>1067</b> | <b>6370</b> | <b>1110</b> |

NC : Nombre de Consultations,  
NH : Nombre d'Hospitalisations

**BILAN RECAPITULATIF : 2004 - 2008**

|              |              |             |            |             |             |              |             |
|--------------|--------------|-------------|------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
| 2004         | 3721         | 993         | 111        | 124         | 208         | 4053         | 1104        |
| 2005         | 3755         | 1230        | 142        | 310         | 158         | 4223         | 1372        |
| 2006         | 3435         | 1278        | 158        | 688         | 43          | 4166         | 1436        |
| 2007         | 3940         | 674         | 240        | 244         | 97          | 4281         | 914         |
| 2008         | 5024         | 936         | 174        | 279         | 1067        | 6370         | 1110        |
| <b>TOTAL</b> | <b>19875</b> | <b>5111</b> | <b>825</b> | <b>1645</b> | <b>1573</b> | <b>23093</b> | <b>5936</b> |

**Statistiques annuelles des saisies de résine de cannabis de 1992 à 2008**

| Année | Quantités de résine de cannabis saisies (en tonne) |
|-------|--|
| 1992  | 6,621  |
| 1993  | 1,228  |
| 1994  | 1,590  |
| 1995  | 4,322  |
| 1996  | 2,416  |
| 1997  | 2,319  |
| 1998  | 2,659  |
| 1999  | 4,452  |
| 2000  | 6,262  |
| 2001  | 4,826  |
| 2002  | 6,110  |
| 2003  | 8,069  |
| 2004  | 12,373   |
| 2005  | 9,644  |
| 2006  | 10,046   |
| 2007  | 16,595   |
| 2008  | 38,037   |

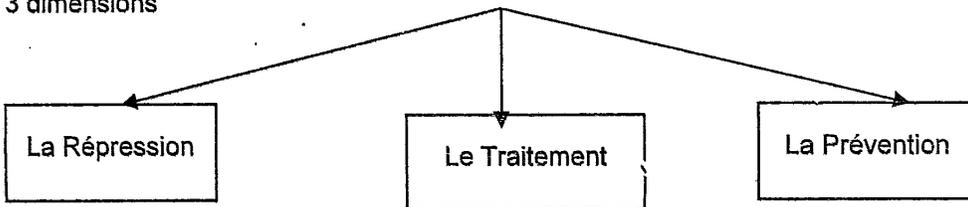
**Statistiques relatives aux affaires de drogues traitées  
par les structures du Ministère de la Justice**

| ANNEE              | Age des personnes condamnées |              |              |              |              |              | TOTAL        |
|--------------------|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                    | Moins de 18                  | 18 - 25      | 25 - 35      | 35 - 45      | 45 - 55      | Plus de 55   |              |
| 1994               | 147                          | 1535         | 1295         | 363          | 89           | 19           | 3448         |
| 1995               | 153                          | 1945         | 1524         | 358          | 69           | 16           | 4065         |
| 1996               | 151                          | 2053         | 2033         | 821          | 143          | 100          | 5301         |
| 1997               | 133                          | 2530         | 2081         | 637          | 151          | 68           | 5600         |
| 1998               | 357                          | 4260         | 3237         | 998          | 227          | 68           | 9147         |
| 1999               | 531                          | 4119         | 4396         | 1281         | 43           | 41           | 10411        |
| 2000               | 563                          | 5312         | 4238         | 1272         | 252          | 59           | 11696        |
| 2001               | 511                          | 4502         | 3610         | 1155         | 283          | 75           | 10136        |
| 2003               | 807                          | 5782         | 4908         | 1750         | 730          | 55           | 14032        |
| 2004               | 396                          | 5398         | 5167         | 1664         | 283          | 88           | 12996        |
| <b>Total</b>       | <b>3749</b>                  | <b>37436</b> | <b>32489</b> | <b>10299</b> | <b>2270</b>  | <b>589</b>   | <b>86832</b> |
| <b>Pourcentage</b> | <b>04,32</b>                 | <b>43,11</b> | <b>37,42</b> | <b>11,86</b> | <b>02,61</b> | <b>00,68</b> | <b>100</b>   |

**La lutte contre la drogue:**

+ ONU : Réduction de l'offre et de la demande

3 dimensions



**1. La répression :** La Justice

- La Gendarmerie Nationale
- La Sûreté Nationale
- La Douane

**2. Le traitement:** Le Ministère de la Santé

### **Situation actuelle:**

- 1- Deux centres de désintoxication
  - CHU Frantz Fanon Blida
  - CHU Sidi-Chahmi Oran....
- 2- Trois centres intermédiaires
  - Annaba
  - Bab-El-Oued
  - Sétif

### **Consultations en 2007 :**

244 Consultations dans les CIST de Sétif  
3940 Consultations au centre de désintoxication Frantz Fanon de Blida  
452 Consultations au centre de désintoxication Sidi-Chahmi d'Oran  
97 Consultations dans les CIST Boukhadra EHS Errazi d'Annaba  
98 Consultations a l'hôpital de Bab-El-Oued

### **Hospitalisations en 2007 :**

1278 à Blida  
158 à Oran

### **Projet en cours de réalisation (2007/2008)**

- Ouverture de 15 nouveaux centres de désintoxication
  - Dans les CHU suivants :  
Alger (02), Oran, Constantine, Annaba, S.B.Abbes, Sétif, Tlemcen, Tizi-Ouzou, Batna.
  - Dans les villes suivantes :  
Ghardaïa, El-Oued, Tamanrasset, Bechar, Adrar.
- Ouverture de 53 centres intermédiaires pour toutes les wilayat suivant :
  - 03 Centres à Alger
  - 02 Centres à Oran
  - 02 Centres à Constantine
  - 02 Centres à Annaba
  - 01 Centre pour chacune des 44 wilayate restantes.
- Ouverture de 185 cellules d'accueil et d'orientation :  
Dans tous les secteurs sanitaires.

### **3. La Prévention :**

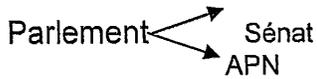
#### **1) Institutions de l'Etat :**

##### **Départements Ministériels :**

- Education 
  - Education Nationale
  - Enseignement Supérieur
  - Enseignement et formation Professionnels
- Affaires Religieuses et des Habous
- Jeunesse et Sport
- Santé, Population et Réforme Hospitalière

- Emploi et Solidarité Nationale
- Communication
  - TV
  - ENRS
  - Presse écrite
- Intérieur et Collectivités Locales
- Famille et de la Condition Féminine

**Les assemblées élues :**



- APW
- APC



**Autres :**

- Bureaux d'Etude
- Centres de Recherche
  - Experts
  - Chercheurs

**2) Société Civile :**

- Les familles
- Les partis politiques
- Les associations
- Les syndicats
- Les leaders d'opinion

**LA SOCIETE TOUT ENTIERE**

## II. L'OFFICE NATIONAL DE LUTTE CONTRE LA DROGUE ET LA TOXICOMANIE

### Création et statut

#### a- Création :

- Créé par décret exécutif n° 212-97 du 09 juin 1997
- Installé le 02 octobre 2002
- Doté d'un Comité d'évaluation et de suivi (CES)

#### Le Comité d'Evaluation et de Suivi

- 1- Ministère des Affaires Etrangères
- 2- Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales
- 3- Ministère de la Défense Nationale
- 4- Ministère de la Justice
- 5- Ministère des Finances
- 6- Ministère de la Communication
- 7- Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière
- 8- Ministère du Tourisme
- 9- Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale
- 10- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Nationale
- 11- Ministère de la Jeunesse et des Sports
- 12- Ministère des Affaires Religieuses et des Wakf
- 13- Ministère de l'Education Nationale
- 14- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

- 1- Direction Générale de la Sûreté Nationale
- 2- Commandement de la Gendarmerie Nationale
- 3- Direction Générale des Douanes

- 1- Confédération Nationale de Consultation et de Coordination du Mouvement Associatif
- 2- Association Nationale de Prévention Contre la Drogue
- 3- Fondation Nationale pour la Recherche Médicale
- 4- Association Nationale pour la Culture de la Non-violence dans les Etablissements

**b- Statut :**

- Établissement public à caractère administratif, jouissant de la personnalité morale et de l'autonomie financière.
- L'Office est placé sous la tutelle du Ministère de la Justice
- Sièges Social: Palais Mustapha Pacha

06, Avenue de l'indépendance, Alger.

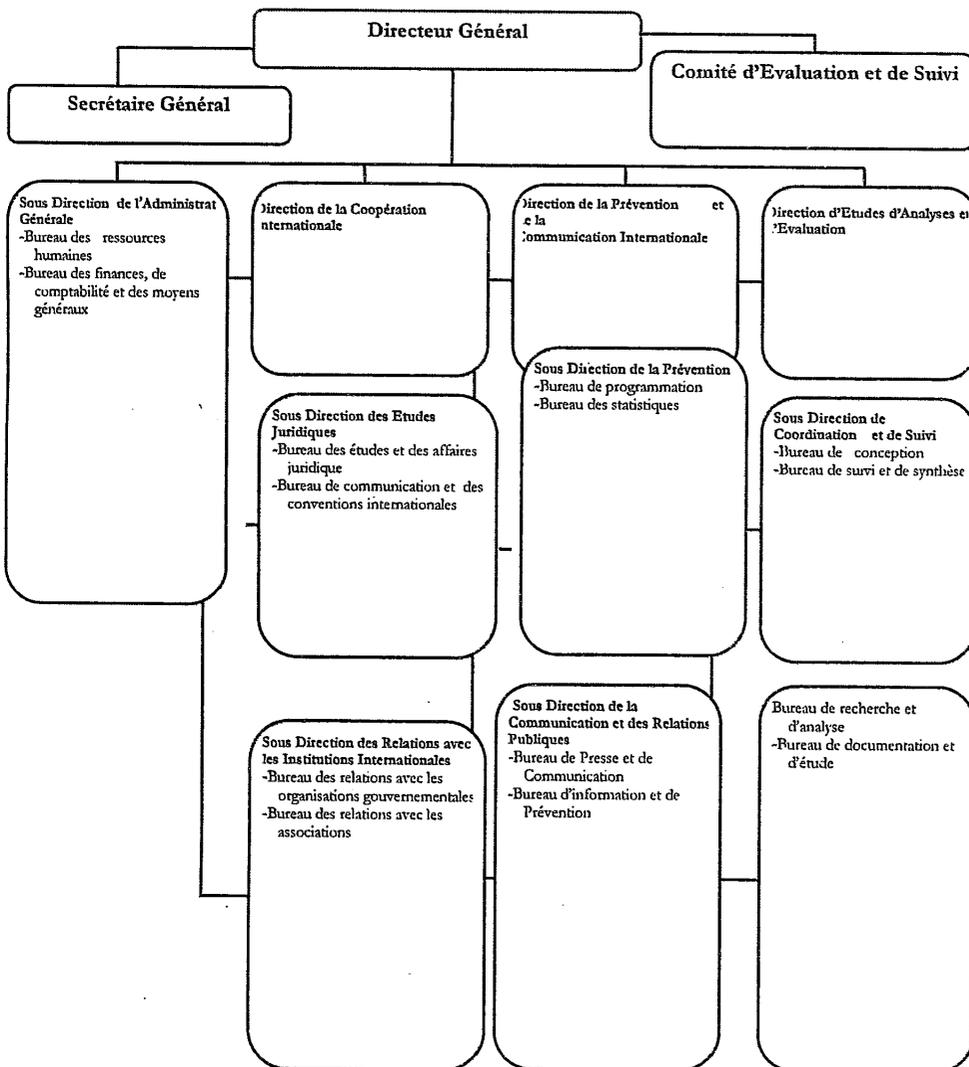
Tél.: 213 (0) 21 65 14 65

Fax: 213 (0) 21 66 01 50

E-mail: [info@onlcdt.dz](mailto:info@onlcdt.dz)

Site web: [www.onlcdt.mjustice.dz](http://www.onlcdt.mjustice.dz).

**ORGANIGRAMME DE L'OFFICE NATIONAL DE LUTTE CONTRE  
LA DROGUE ET LA TOXICOMANIE**



### **Missions de l'office:**

- Il est chargé de définir une politique nationale de prévention et de lutte contre la drogue et de suivre son application.
- A ce titre il a pour mission de :
- Coordonner et suivre les actions menées par les secteurs concernés par la lutte contre la drogue.
- Présenter des rapports au gouvernement sur les résultats obtenus.
- Collecter et centraliser les informations pouvant faciliter la recherche, la prévention et la répression du trafic de drogue.
- Proposer toutes les mesures nécessaires en matière de législation relative à la drogue et la toxicomanie.
- Développer, promouvoir et consolider la coopération régionale et internationale dans le domaine de la lutte contre la drogue et la toxicomanie.

### **III- Comment les jeunes tombent-ils dans le piège de la drogue ?**

- La curiosité
- L'expérimentation
- L'imitation
- L'affirmation du « Moi »
- La recherche de sensations éphémères
  - Oublis ses problèmes
  - L'évasion
  - Le sentiment de plaisir

### **Les suites d'une 1ère prise**

- ❖ Multiplication de l'usage de drogue
- ❖ Le recours à un autre type de drogue
- ❖ Le rapprochement progressif de la périodicité de prise de drogue
- ❖ L'accoutumance
- ❖ La dépendance
- ❖ La toxicomanie
- ❖ L'engrenage
- ❖ La perte

## **Fiche technique**

### **PROBLEMATIQUE**

Devant l'ampleur sans cesse croissante du trafic et de l'usage de la drogue, une approche multisectorielle impliquant une mobilisation générale des différents acteurs nationaux, où chacun apporterait, selon ses axes d'intervention, sa contribution à l'effort national de lutte, s'avère primordiale. Les acteurs de la société civile qui se sont, depuis toujours, impliqués de façon effective dans cette lutte, constituent un partenaire incontournable de l'action des pouvoirs publics.

La rencontre nationale organisée par l'Office National de Lutte contre la Drogue et la Toxicomanie le 26 juin 2007 sur le rôle de la société civile dans la prévention contre la drogue a montré qu'il existe un grand nombre d'associations nationales et locales œuvrant dans ce domaine, réparties sur les 48 wilayas et touchant une proportion importante de jeunes. Ces associations développent de nombreuses activités de sensibilisation et de prévention contre l'usage des drogues sans avoir au préalable bénéficié d'une quelconque formation à la préparation et à la mise en œuvre de ces activités.

En effet, animer et gérer un projet est une tâche aussi difficile que délicate. La réussite d'un projet ne se borne pas uniquement à gérer un enchaînement de tâches. Elle se joue de plus en plus au niveau de l'animation et de la communication afin de créer un état d'esprit et ce, dès la conception du projet.

Le séminaire du 26 juin avait insisté dans ses recommandations sur la nécessité d'organiser des formations au profit des cadres de ces associations. Aussi, en vue d'aider le mouvement associatif à renforcer ses capacités d'intervention et à atteindre ses objectifs, l'Office National de Lutte Contre la Drogue et la Toxicomanie a programmé quatre séminaires régionaux de formation des cadres associatifs au montage de projets en matière de prévention contre la drogue, leur mise en œuvre et leur évaluation. Quatre sessions régionales seront ainsi organisées à Alger, Batna, Timimoun et Tlemcen.

Cette activité entre dans le cadre du programme du réseau MedNET de coopération dans le domaine de la lutte contre la drogue au titre de l'année 2009.

### **OBJECTIFS DE LA FORMATION :**

- Acquérir les aptitudes, méthodes et outils pédagogiques sur lesquels s'appuyer pour concevoir, conduire et évaluer un projet de prévention.

### **THEMES DE LA FORMATION**

1. Conception du projet
2. Préparation et structuration du projet.
3. Mise en œuvre du projet.
4. Évaluation du projet.
5. Applications pratiques.

**ORGANISATEURS:**

Office National de Lutte Contre la Drogue et la Toxicomanie en collaboration avec le Groupe Pompidou dans le cadre du réseau MedNET.

**DEROULEMENT DE LA FORMATION:**

Elle se déroulera en séances plénières et en ateliers.

**DUREE:**

03 jours

**DATE :**

14, 15 et 16 avril 2009 à Zéralda

18, 19 et 20 mai 2009 à Batna

15, 16 et 17 juin 2009 à Oran

19, 20 et 21 octobre à Ghardaia

**LIEU :**

Zéralda, Batna, Oran et Ghardaia.

**PARTICIPANTS :**

- 30 cadres associatifs par sessions

**ENCADREURS :**

- Cadres de l'Office .....4
- Cadres du Groupe Pompidou .....2
- Experts nationaux ..... 3
- Experts étrangers .....3

**PRISE EN CHARGE :****ONLCDT:**

- Transport, hébergement et restauration des participants nationaux.
- Documentation et supports pédagogiques

**Groupe Pompidou :**

- Transport et hébergement des encadreurs étrangers
- Honoraires (éventuels) des encadreurs

## Liste des formateurs

M. Abdelkader ABID  
Algérie  
Tel : 00 213 661 68 27 10  
E-mail : [aaaek01@yahoo.fr](mailto:aaaek01@yahoo.fr)

Mme Nancy AGUILERA-TORRES  
Psychologue – Drogues et Sociétés  
31 cours des Juilliottes  
F – 94700 Maisons-Alfort  
tél 33(0)143530436 – fax 33(0)143530487 - E-mail: : [n.aguilera@wanadoo.fr](mailto:n.aguilera@wanadoo.fr) -  
[www.drogues-et-societe.net](http://www.drogues-et-societe.net)

Mme Sophie ALESSANDRI  
Drogues et Société  
Association de réduction des risques et de soins en direction des usagers de  
drogues  
42 rue Saint Simon  
F - 94000 Créteil  
E-mail : [alessandri.sophie@orange.fr](mailto:alessandri.sophie@orange.fr) - [www.drogues-et-societe.net](http://www.drogues-et-societe.net)

M. Ludovic GRELLIER  
Infirmier en prévention  
Association de réduction des risques et de soins en direction des usagers de  
drogues  
42 rue Saint Simon  
F - 94000 Créteil  
E-mail : [ludovic.grellier@wanadoo.fr](mailto:ludovic.grellier@wanadoo.fr) - [www.drogues-et-societe.net](http://www.drogues-et-societe.net)

M. Mustapha HAMOUMOU  
Cité beau séjour  
rue N°1 villa N°11 - Bouzareah  
16006 ALGER  
E-mail: [m\\_hamoumou@yahoo.fr](mailto:m_hamoumou@yahoo.fr)

M. Kamel LALEG  
12 rue Di douche Mourad  
16000 Alger  
E-mail: [lalegk@yahoo.fr](mailto:lalegk@yahoo.fr)

M. Michel MONZEL  
Educateur-Animateur  
CSST «Les Wads »  
20 rue Gambetta  
F – 57000 METZ  
E-mail : [en-amont.metz@wanadoo.fr](mailto:en-amont.metz@wanadoo.fr) / [mic.monzel@orange.fr](mailto:mic.monzel@orange.fr)

Mme Laure PARES-ROLLAND

Psychologue

Association de réduction des risques et de soins en direction des usagers de  
drogues

42 rue Saint Simon

F - 94000 Créteil

E-mail : [laure.pares@gmail.com](mailto:laure.pares@gmail.com)

[www.drogues-et-societe.net](http://www.drogues-et-societe.net)

M. Oliver ROMAIN

Directeur CSST « Les Wads »

20 rue Gambetta

F – 57000 METZ

E-mail : [olivierromain@wanadoo.fr](mailto:olivierromain@wanadoo.fr)

# Les bases méthodologiques d'un projet

Abdelkader Abid, facilitateur en méthodologie

## 0. Background

Trois auteurs se sont posé en 2005 la question : « *Ce que manager par projet veut dire ?* »

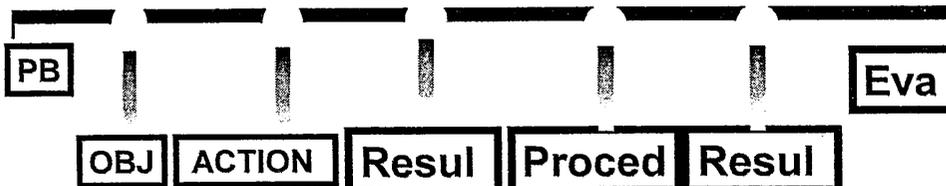
Leur réponse: «Nos sociétés modernes sont devenues des "sociétés à projets". Les projets concernent autant les institutions (projet scolaire, projet d'établissement hospitalier, projet de loi, projet politique, projet de société...) que les individus, à tous les stades de la vie (du projet éducatif au projet de retraite, en passant par les projets professionnels, familiaux, existentiels...). ...Que se cache-t-il réellement derrière ce mot magique, supposé constituer un remède miracle pour les hommes et les organisations de ce début de siècle?»

Le projet, ce mot «magique» !

Encore mieux on peut retrouver une «chaîne magique»:

Problème, objectif, action, résultat attendu, procédure de résolution, résultat obtenu, évaluation.

## La chaîne magique



Avant d'aller plus loin, il convient d'abord d'expliciter notre base de données puisée principalement

- dans nos travaux et notes personnelles
- celle de la Communauté Européenne : gestion de projet
- et bien sur l'immense base de données des réseaux Internet.

Dans nos travaux et notes personnelles on a puisé l'essentiel dans un travail fait en 2003 et intitulé: «*Cheminement d'un projet: Les 3 - 6 étapes*» où on s'appuyait sur plusieurs outils:

deux outils méthodologiques: la méthodologie Pralinn au début et par la suite la DIS Démarche Intégrée Simplifiée.

Et l'outil du 3<sup>ème</sup> millénaire; l'approche transdisciplinaire et la Pensée Complexe.

Dans la base de données de la Communauté Européenne on s'est inspiré surtout de leur guide pratique de gestion des projets de la commission européenne version 2000 avec le manuel de propositions.

Il convient toutefois de noter qu'il existe de nombreux outils similaires parfois très élaborés, à titre d'exemple: la MARP – méthode accélérée de recherche participative ou l'ASEG – analyse socio-économique selon le genre l'essentiel pour une méthode étant surtout de résoudre des problèmes locaux (pertinence) selon une stratégie applicable localement (faisabilité) et qui permet le post-projet c'est-à-dire l'acquisition locale d'une expérience transmissible (viabilité, durabilité).

Enfin, on ne pouvait pas se priver de l'immense base de données offerte par les réseaux Internet.

Dans l'ensemble de cette base de données, nous allons voir l'historique du mot lui-même: «projet provient du mot latin projectum, «jeter quelque chose vers l'avant» dont le préfixe pro- signifie «qui précède dans le temps» et le radical jacere signifie «jeter».

Ainsi, le mot «projet» voulait initialement dire «quelque chose qui vient avant que le reste ne soit fait».

Bien sur il y a avec le développement du management, de nombreuses approches du concept de projet : ou encore qu'un projet implique:

- un objectif physique (singulier) et particulier (par opposition à une production de série)
- des actions à entreprendre avec des ressources données "
- un projet est caractérisé par la satisfaction d'un besoin spécifique et particulier, un objectif autonome, en ce sens qu'il a un début et une fin, généralement, une novation, du moins partielle (technique, dimensionnelle, géographique, etc.)."
- un projet présente le plus souvent une grande complexité, et fait intervenir des disciplines multiples, étrangères les unes aux autres, dont il faut coordonner les activités parfois contradictoires
- «Un projet comporte un nombre de tâches plus ou moins grand à réaliser dans des délais impartis et selon un agencement bien déterminé.»

A signaler toutefois qu'il existe divers types et caractéristiques de projet

- projet personnel
- projet de développement
- projet de recherche
- projet de formation
- projet commercial
- etc.

Plusieurs auteurs ont toutefois attiré l'attention sur le fait de ne pas «réduire le projet à la seule dimension de sa réalisation technique.»

Pour notre part, on va se permettre une simplification, on peut dire que projet est la transformation d'une situation de départ «imparfaite» à une situation future souhaitée ou souhaitable « moins imparfaite»

## 1. Problématiques

Dans quelles problématiques s'inscrit un projet. Outre la « vague » actuelle de « penser en projet », cette problématique s'inscrit et présuppose changement et transformation.

On peut pour cela partir du schéma le plus simple possible pour ne pas dire «rustique» à savoir.

Identification d'un problème et résolution de ce problème. En effet la résolution du problème peut se faire soit par des méthodes très simples – voire intuitives et pragmatiques ou au contraire par des méthodes complexes intégrant des méthodes et outils entre autres les probabilités statistiques, la logique formelle une approche transdisciplinaire voire la pensée complexe.

Pour résoudre un problème simple – il faut des actions le plus souvent simples, des ressources à portée de main et surtout beaucoup de bon sens.

Mais pour résoudre un problème ou une problématique (*ensemble de problèmes liés logiquement entre eux*) complexe, le nécessaire bon sens et les procédures simples ne suffisent plus ou sont inopérants.

C'est là qu'on a besoin «d'un projet». Le projet paraît ainsi comme une « simple » procédure formelle de résolution de problème mais ... d'un problème ou une problématique complexe parfois même d'une très grande complexité.

A titre d'exemple la CE possède sa propre formalisation et formulation (cadre logique, annexe technique et budget) accentuant encore plus cette complexité.

Pour la suite nous allons nous inspirer des formulaires de projet de la Communauté Européenne (CE). Ces formulaires identifient trois grands acteurs; la CE en tant que bailleur de fonds ; le bénéficiaire en tant que bénéficiaire; et les partenaires.

Toutefois c'est le couple CE-bénéficiaire qui constitue la véritable ossature du projet. Bien sur chaque acteur, vu son recadrage propre, va identifier ses problématiques propres. Pour la CE – au moins trois problématiques transparaissent D'abord celle «plus globale» de l'aide au développement à travers la coopération :

- une problématique plus «technique» de contrôle des coûts des projets induisant rationalisation des process et procédures amenant ainsi naturellement à leur normalisation et standardisation.
- une problématique d'évaluation exigeant visibilité et traçabilité des différentes actions. D'ailleurs ce n'est pas là le souci de la seule CE mais de nombreuses institutions et organismes internationaux. Pour le bénéficiaire, la seule grande problématique auquel il est confronté c'est d'être ...éligible. Toutefois souvent la seule pertinence de sa problématique ne suffit pas. Ce n'est que lorsque sa propre problématique s'intègre dans une problématique « prioritaire » ( programme cadre) de la CE que les chances d'éligibilité augmente.

Quelles problématiques pose un projet:

Pour rester simple, nous allons identifier les problématiques que pose un projet à partir de notre exemple: le formulaire de projet de la CE.

On peut toutefois dire que de manière générique, un projet présuppose des phases dites conceptuelles ou dans l'esprit de l'approche transdisciplinaire des phases «transversales».

Tableau des grandes phases conceptuelles ou «transversales» d'un projet

| Phases conceptuelles | Phases opératoires | Phases opérationnelles |
|----------------------|--------------------|------------------------|
| Analyse              |                    |                        |
| Conceptualisation    |                    |                        |
| Formulation          |                    |                        |

Intuitivement ou formellement, nous passons par de telles phases avant de proposer un projet de projet. Le formulaire de la CE se divise lui-même en trois grandes phases opératoires

| Phases opératoires | Phases opérationnelles | Indicateurs |
|--------------------|------------------------|-------------|
| Préparation        |                        |             |
| Mise en œuvre      |                        |             |
| Evaluation         |                        |             |

Ces phases opératoires elles-mêmes se déclinent en phases opérationnelles :

| Phases opératoires              | Phases opérationnelles  | Indicateurs |
|---------------------------------|---|-------------|
| Préparation                     | Programmation<br>➤ identification<br>➤ Instruction<br>➤ et financement              |             |
| Mise en œuvre                   | 2.1 Les IOV indicateurs objectivement vérifiables<br>2.2 Plans d'action et rapports |             |
| Evaluation                      | 3.1 Audit financier - gestion<br>3.2 Evaluation technique                           |             |
| Valorisation (des anglo-saxons) | N'existe pas dans la GCP-CE   |             |

Partant de ces tableaux on peut de manière « simpliste » dire qu'il y a au moins trois grandes problématiques:

- une en rapport avec les problèmes de préparation
- une en rapport avec ceux de la mise en œuvre
- et une avec ceux de l'évaluation

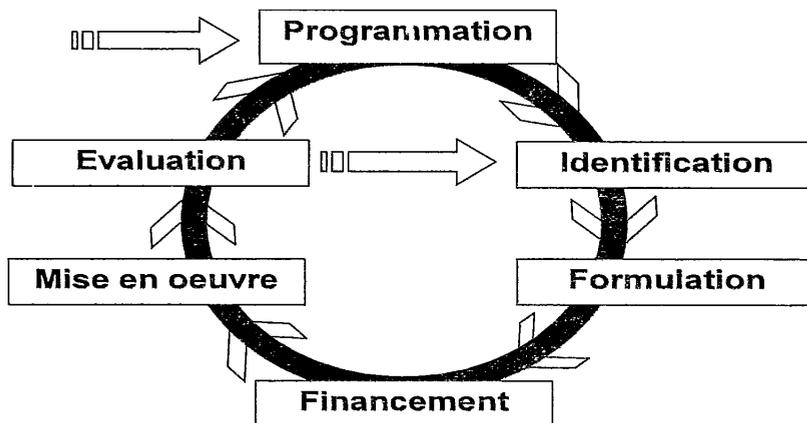
Chaque problématique drainant une série de déclinaisons en problèmes voire en sous problèmes.

Ainsi la problématique en rapport avec la préparation reste centrée autour d'une identification pertinente et valide de la problématique du projet cette phase met en œuvre une grande rigueur tant dans l'analyse, la conception que la maîtrise des concepts, des définitions et d'une manière générale des termes utilisés dans le projet. Un lexique est souvent nécessaire. En effet toute la problématique de cette phase délicate de préparation est sous tendue par la réponse à la question « mortelle » : le projet est-il faisable ou non ? Toute la mise en œuvre du projet dépend de cette réponse.

La problématique de la phase de mise en œuvre ou exécution tourne surtout autour de l'ensemble des ressources à mobiliser et des évaluations intermédiaires afin de corriger le tir. On peut presque dire : pas de ressources pas de projet ! Dans cette phase – une ressource particulière – les acteurs et partenaires. Leur implication, leur adhérence et adhésion au projet est une garantie de mener à son terme le projet en question. Autant la phase de préparation s'identifie à « analyse et conceptualisation » autant la mise en œuvre s'identifie à « ressources »

La phase d'évaluation est marquée Par des indicateurs, objectivement vérifiables pour reprendre la formulation de la CE et aussi par la finesse de l'analyse de difficultés rencontrées. Cette analyse servant surtout pour des projets similaires ou futurs. Cette phase est souvent le « parent pauvre » de nombreux projets d'où la nécessité d'identifier dès la phase de préparation tous les indicateurs possibles et identifiables. Pour maîtriser toutes ces problématiques, la CE propose donc « une méthodologie pour la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation des projets et programmes, basée sur l'approche intégrée et le cadre logique : la Gestion du Cycle du Projet GCP »

Une formalisation « complexe »: La Gestion du Cycle de Projet : GCP de la Communauté Européenne



Pour illustrer les propos qui suivent nous avons pris comme exemple la formalisation de la CGP de la CE en particulier son formulaire. Cette formulation mise au point dans les années 90 vise une standardisation et une normalisation dont les finalités sont un meilleur suivi et une meilleure évaluation. On trouve le souci dans cette approche de clarifier au préalable les définitions et autres termes du projet. A titre d'exemple nous reprenons les quelques définitions du *manual de la GCP*.

Approche intégrée ou principe de l'enchaînement en cascade : par exemple le CSS – contrat standard de subvention - contient l'annexe technique qui permet de rédiger le plan d'action global qui permet de rédiger le plan d'action annuel et ceci selon un format standard

Activité : travaux que l'intervention doit exécuter pour obtenir des résultats

Appel à propositions : procédure d'annonce au Journal Officiel des communautés européennes au public d'éligibilité

Approche intégrée : méthode de gestion des différentes phases du cycle de projet et leurs critères de cohérence et de viabilité et les documents à produire.

Base légale: dispositions réglementaires qui accompagnent une ligne budgétaire

Bénéficiaire: partie qui signe avec la CE le contrat standard de subvention

Cadre logique: ensemble de concepts interdépendants qui décrivent d'une façon opérationnelle et matricielle les aspects les plus importants d'une intervention

Contrat standard de subvention: document signé entre la CE et le bénéficiaire

Etude de faisabilité : condition pour le financement

Evaluation : examen indépendant et objectif du contexte, des objectifs, des résultats, des activités et des moyens mis en œuvre en vue de tirer des leçons extrapolables

Gestion du cycle du projet GCP : méthodologie pour la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation des projets et programmes, basée sur l'approche intégrée et le cadre logique.

Hypothèses: conditions importantes pour le projet mais non maîtrisables par le projet

Indicateurs objectivement vérifiables IOV : données opérationnelles des actions et résultats qui tiennent compte des groupes cibles, de la qualité, de la quantité, du temps et du lieu

Objectif global: état futur positif à un niveau élevé que l'intervention doit atteindre

Objectif spécifique : état futur positif caractérisé par des bénéfices durables pour le groupe ciblé

Schéma ou chronogramme de GANTT : mode de présentation de l'information sous forme de graphique, souvent utilisé pour la planification des activités

Viabilité : capacité des produire des bénéfices pendant une période assez longue une fois le projet terminé (ex-post)

PPO : planification par objectifs

Une fois cette clarification des termes du projet faite, le formulaire se décline en phases opératoires et opérationnelles.

**Tableau des phases opératoires et opérationnelles**

| Phases opératoires                 | Phases opérationnelles  | Indicateurs |
|------------------------------------|---|-------------|
| 1. Préparation                     | 1.1 Programmation<br>1.2 identification<br>1.3 Instruction<br>1.4 et financement    |             |
| 2. Mise en œuvre                   | 2.1 Les IOV indicateurs objectivement vérifiables<br>2.2 Plans d'action et rapports |             |
| 3. Evaluation                      | 3.1 Audit financier - gestion<br>3.2 Evaluation technique                           |             |
| 4. Valorisation (des anglo-saxons) |   |             |

La phase préparatoire comprend quatre phases :

- la phase 1 - la programmation

- la phase 2 - l'identification
- la phase 3 - instruction ou formulation
- la phase 4 – financement

Nous mettons sous forme de tableau ces phases

| Les 4 phases préparatoires  | Contenu et concept   | Responsabilités                          | Documents à produire  |
|---|--|--|---|
| 1. programmation indicative (priorités du cadre de programmation) | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Orientations et principes de coopération (les priorités)</li> <li>➤ Contexte indicateurs socio-économiques</li> <li>➤ Problèmes prioritaires et stratégies de résolution</li> </ul> | DG développement<br>Conseil<br>Parlement | Aucun   |
| 2. Identification   | Idées exprimées en Objectifs<br>Résultats<br>Activités<br>Pré- étude Faisabilité et<br>Termes de références  | Bénéficiaire potentiel                   | Résumé de présentation du projet  |
| 3. Instruction - Formulation                                      | Plan opérationnel détaillé du projet<br>faisabilité<br>durabilité  | Bénéficiaire potentiel                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proposition de projet</li> <li>➤ Cadre Logique</li> <li>➤ Annexe Technique</li> <li>➤ Budget : postes de dépenses et sources de financement</li> </ul> |
| 4. Financement  | Contrat Standard de Subvention CSS<br><ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conditions du financement</li> <li>➤ et de mise en œuvre</li> </ul>   | Services compétents de la CE             | CSS<br>CE- bénéficiaire   |

La phase 2 est décisive dans la mesure où le résumé doit répondre à une question vitale pour le projet: sa faisabilité (déterminant pour son éligibilité).

Une fois cette faisabilité assurée, la phase 3 – véritable plat de résistance - permet de rentrer dans le détail du projet dans une formalisation arrêtée: la proposition de projet qui s'articule autour de trois corps principaux:

- le cadre logique: modèle de mise en forme développé en 1970 par l'US-AID Harvard (Logical Framework for the project)
- l'annexe technique: les détails
- le budget: modèle standard du budget

### Cadre logique

Ce cadre logique, véritable outil de gestion, (méthode d'analyse, mise en forme) doit être le fruit d'un travail préparatoire passant par une identification des problèmes :

- déterminer les objectifs identifier une stratégie de résolution définir les résultats (concrétisation ou matérialisation d'un objectif qui reste avant tout un concept) attendus
- identifier les activités pour obtenir ces résultats
- identifier les indicateurs objectivement vérifiables IOV
- définir les ressources physiques et non physiques et les sources de financement
- définir les hypothèses (facteurs externes) et en particulier les hypothèses fatales qui bloquent le projet
- pertinence, faisabilité et viabilité du projet – résolution des problèmes de départ

Exemple de modèle de cadre logique :

|  |   |                         |                                     |
|--|---|-------------------------|-------------------------------------|
| Cadre Logique<br>Conditions préalables<br>> contexte propice au démarrage du projet<br>> liste conditions préalables | Intitulé<br>Numéro<br>Pays/région         |                         | Durée<br><br>Préparé le<br>Fiche N° |
| Stratégie (logique d'intervention)   | Indicateurs objectivement vérifiables IOV | Sources de vérification | Hypothèses (facteurs externes)      |
| Objectifs globaux  |   |                         |                                     |
| Objectifs spécifiques (pb identifié)   |   |                         |                                     |
| Résultats<br>> liste des résultats   |   |                         |                                     |
| Activités<br>> liste des activités   | surtout ressources                        | - coûts                 |                                     |

### L'annexe technique (rédaction du cadre logique)

Cadre général et problèmes à résoudre

- politique du gouvernement et politique sectorielle (analyse macro-économique)
- caractéristiques du secteur
- bénéficiaires et acteurs principaux
- autres interventions
- documentation disponible
- Intervention – les objectifs, résultats et activités
- Hypothèses – aux différents niveaux, risques et flexibilité

Mise en œuvre:

- moyens physiques et non physiques: les intrants
- organisation, procédures et modalités d'exécution: rapports de suivi
- durée et calendrier d'exécution: réaliste et vérifiable

- coûts et plan de financement
- conditions spéciales et mesures d'accompagnement du gouvernement

#### Facteurs assurant la viabilité

- Politiques de soutien
- technologies appropriées
- Protection de l'environnement
- Aspects socioculturels / femmes
- capacités institutionnelles et de gestion
- analyses économiques et financières

Suivi et évaluation : indicateurs de suivi et révision/évaluation

Cette phase préparatoire doit bien maîtriser les contextes et les priorités. A partir de là traduire les concepts en termes opératoires en particulier en objectifs et actions.

Toute cette phase est conditionnée donc par la question : Le projet est-il faisable?  
La phase de mise en œuvre ou exécution

| La phase de mise en œuvre | Contenu et concept   | Responsabilités     | Documents à produire  |
|---------------------------|--|---------------------|---|
| Mise en œuvre             | Moyens CSS<br>1. phase démarrage<br><br>2. de croisière<br><i>Plan d'action annuel</i><br><i>Rapport de suivi : avancement et budget</i><br>Objectifs :<br>résultats<br>activités<br>- budget<br><br>3. fin de projet<br><br>Rapport fin de projet | <i>Bénéficiaire</i> | Plan d'action global (annexe technique)<br>1 <sup>er</sup> plan d'action annuel<br><br>Mise en œuvre 1 <sup>er</sup> plan<br>Rapports intermédiaires annuels<br><br>final |

#### Le formulaire commence par ...formuler d'abord des principes généraux

- Respect du chronogramme des activités
- Bonne répartition des tâches et activités
- Affectation correcte des ressources financières en respectant le budget
- Recherche des meilleurs rapport qualité / coût
- Eviter le surcroît - concurrence - transparence
- Respect des échéances - éviter les retards

Ensuite il décompose cette mise en œuvre en trois phases :

**une phase de démarrage:** responsabilités administratives, financières et techniques avec mécanismes et outils de gestion: Plan d'action Global avec plan de suivi et d'évaluation et 1<sup>er</sup> plan d'action annuel

**une phase de croisière:** mise en œuvre du 1<sup>er</sup> plan annuel, rapports intermédiaires 6 mois, rapports annuels financiers et techniques, consultants externes

**une phase de fin de projet:** audit financier et technique -consultants externes - et rapport final.

Suites et recommandations à donner. Elle met en avant le principe de l'enchaînement en cascade ou d'une approche intégrée.

La phase de démarrage comporte :

- locaux et recrutement de personnel
- discussion avec partenaires autour du cadre logique
- préparation du plan d'action global
- préparation du 1<sup>er</sup> plan d'action annuel

La phase de croisière avec mise en œuvre du 1<sup>er</sup> plan annuel et rapports

La phase de fin de projet avec le rapport final suivi du rapport de fin de projet

Par ailleurs l'analyse de la situation de départ est un point important dans cette mise en œuvre

dialogue avec les partenaires.

Diagnostic de cette situation de départ :

Etape 1 : vérifier les IOV - complets? Détaillés ?  
Évaluation externe des objectifs

Etape 2 : situation n'as pas changé et IOV bons, donc formulation du plan global, pas bon ou changement situation

Les IOV – descriptions opérationnelles des objectifs et résultats. Ils doivent être :

- spécifiques
- mesurables
- disponibles à partir de sources accessibles
- pertinents
- accessibles

Coût des études relatives à la définition d'indicateurs < 5% du coût total du projet. L'IOV doit intégrer le QQT : quantité, qualité et temps

*Les plans d'action :* PAG et PAA : Plan d'Actions Global et Plan d'Actions Annuel.

**Le plan d'actions global : format annexe technique**

cadre général et problèmes

- Intervention: objectifs, résultats et activités et la stratégie Mise en œuvre
- moyens physique et non : intrants de chaque activité
- organisation: rôle et responsabilités des différents acteurs
- modalités d'exécution : les procédures

- calendrier des activités et administratif : activités de chaque résultat
- plan de financement : source finance par activité
- Plan de suivi et évaluation PSE : adaptation à des changements
- procédures de suivi journalier
- préparation des rapports d'activité
- organisation interne des évaluations externes
- Echancier administratif : selon modèle standard
- Plans d'action annuel : fonction administrative et fonction de gestion
- Résumé : contexte, cadre général et problèmes
- Intervention : objectifs, résultats et activités et la stratégie
- organisation et modalités d'exécution
- activités : calendrier des activités et calendrier des ressources GANTT
- procédures de passation des marchés

Suivi et évaluation : calendrier rapports internes, audits et évaluations externes

### Les rapports

Le rapport se fait sur la base de l'évaluation interne et du cadre logique.

Rapport technique et financier par un expert indépendant tous les 12 mois

Rapport annuel – évaluation critique des progrès réalisés

### Format des rapports

1. Page du titre
2. Table des abréviations
3. Table des matières
4. Résumé du projet (2p) – pas de détails techniques ou chiffrés
5. Résumé du présent rapport 1p
6. Contexte général 1p : origines et raison du projet
7. Objectifs du projet 1p
8. Mise en œuvre, activités, résultats 5p
9. Résultats en fonction de l'objectif spécifique du cadre logique
10. Conclusion, recommandations, leçon apprise : découvertes et conclusions

### Le rapport financier: sous forme de deux tableaux

Détecter quand les coûts réels dépassent les dépenses budgétisées avec proposition de classification

### La phase d'évaluation

| La phase d'évaluation  | Contenu et concept  | Responsabilités       | Documents à produire  |
|--|---|-----------------------|---|
| Evaluation<br>> technique<br>> financière<br>> performance du projet | 1. Analyse des résultats et effets (impacts)<br>> réorientation per<br>> recommandations post 1 intermédiaire, post 2. finale<br>> Evaluations externes | Organisme d'exécution | Rapports<br>> audits financiers<br>> Evaluations techniques |

L'évaluation se veut un examen périodique de la pertinence, de la performance de l'efficience et de l'impact d'un projet dans le contexte des objectifs déclarés.

Elle se déroule comme un examen indépendant du contexte, des objectifs, des résultats, des activités et des moyens déployés, en vue de tirer des leçons applicables à une plus grande échelle.

Cette évaluation va se faire surtout sur:

- la pertinence vue comme le caractère approuvé des objectifs du projet par rapport aux problèmes réels, aux besoins et priorités des bénéficiaires;
- La performance qui analyse les résultats obtenus dans la mise en œuvre du projet;
- L'efficience qui mesure les résultats atteints à coûts raisonnables et à temps ;
- Et l'impact qui est l'effet du projet sur son environnement plus large et sa contribution aux objectifs sectoriels plus larges dans les objectifs globaux du projet;
- Audit financier et de gestion;
- bonne gestion financière du projet;
- adéquation entre le système de contrôle interne et procédures;
- fonds du projet justifiables et vérifiables;
- contribution financière administrée de façon appropriée et utilisée pour le projet;
- respect des obligations contractuelles.

Evaluation technique: mi-parcours, évaluation finale et ex-post:

- évaluer l'impact du projet
- formuler des recommandations pour la suite du projet

### **Proposition d'une formalisation «simplifiée»**

#### **Background**

- Résumé (en une seule page de tout le projet)
- Explications et lexique: (emprunt à la DIS: Démarche intégrée Simplifiée de ses trois volets)
- Explication des principes, présupposés et concepts de l'intitulé, du corps du projet voire présupposés
- Explication des outils: process, procédures et méthodes voire outils «techniques»
- La démarche opératoire choisie: à titre d'exemple la démarche algorithmique avec le cadre – recadrage de l'Ecole de Palo Alto (emprunt à la méthodologie Pralinn)

#### **Les acteurs impliqués**

- Le promoteur
- le bénéficiaire
- les partenaires (la CE par exemple en tant que partenaire-bailleur de fonds)

## Le cadre-recadrage de Palo Alto (Programmation de la GCP-CE)

### La problématique (Identification de la GCP-CE)

### Formalisation et formulation du projet (Instruction et financement de la GCP-CE)

La réponse décisive : le projet est-il faisable ou non ?

### La phase de mise en œuvre et évaluation

- La phase de mise en œuvre ou exécution
- Les IOV
- les évaluations intermédiaires
- Les plans d'action et rapports

### La phase d'évaluation « finale »

- Audit financier et de gestion
- Evaluation technique
- Evaluation finale proprement dite : valorisation des résultats et identification des problèmes rencontrés.

## Background

Résumé: A ce titre il doit surtout démontrer la pertinence du projet à travers celle de sa problématique et sa validité à travers la rigueur de sa méthodologie.

### Explicites et lexique :

Nous empruntons directement à la DIS Démarche Intégrée Simplifiée ses trois volets :

Volet 1: où on explicite les concepts aussi bien de l'intitulé, du corps du texte de projet voire ceux présumés. Dans ce volet on passe en revue aussi les principes et présumés.

Volet 2: où on explicite les outils: process, procédures et méthodes voire outils « techniques »

Volet 3: la démarche opératoire choisie, à titre d'exemple la démarche algorithmique avec le cadre – recadrage de l'Ecole de Palo Alto (emprunt à la méthodologie Pralinn)

| Phases conceptuelles            | Leurs phases opératoires                                   | Phases Méthodologique | Leurs phases opératoires                                    |
|---------------------------------|--|-----------------------|---|
| 1. analyse et conceptualisation | questionnement et problématique                            | Identification        | 1. Id acteurs<br>2. Id problème                             |
| 2. formalisation formulation    | Rédaction  | Résolution            | 1. solution programmée<br>2. Mise en œuvre<br>3. Evaluation |
| 3. Coordination                 | Ressources<br>-humaines,<br>- matérielles<br>- financières | Valorisation          | 1. Le « post »  |
| 4. Ré-analyse                   | Evaluation et valorisation des résultats                   |                       |   |

Rappelons toutefois que toute méthode cherche avant tout à résoudre des problèmes locaux (pertinence) selon une stratégie applicable localement (faisabilité) et, point décisif pour le moyen voire le long terme, qui permettent le post-projet c'est-à-dire l'acquisition d'une expérience locale transmissible (durabilité - viabilité)

### Les acteurs impliqués

Ces acteurs vont du promoteur en passant par le bénéficiaire – et signataire du fameux CSS – le Contrat Standard de Subvention de la CE – et en impliquant aussi un certain nombre de partenaires.

De manière générique ces acteurs peuvent être soit :

- Les autorités publiques
- institutions spécialisées
- ONG
- Consultants
- Bureaux d'études
- Fonctionnaires des différentes administrations communautaires ou autres

Toutefois deux présupposés lourds doivent être mis à nu pour tout acteur son ou plutôt ses environnements et son timing.

### Le cadre-recadrage de Palo Alto

La notion de cadre est prise comme « un ensemble de données de départ qui fixe ainsi les « limites » dans lesquelles s'inscrit une situation donnée avec des acteurs donnés permettant ainsi d'identifier une problématique donnée».

Le concept de recadrage quant à lui, est repris au travail de Paul Watzlawick dans son célèbre ouvrage «Changement» et définit originellement «une perspective nouvelle de voir ou d'analyser quelque chose. (Son titre en américain est plus explicite: «Change, Principles of Problem Formation and Problem Resolution»). Recadrer signifie donc «modifier le cadre conceptuel et/ou émotionnel d'une situation, ou le point de vue selon lequel elle est vécue, en la plaçant dans un autre cadre, qui correspond aussi bien ou même mieux aux «faits» de cette situation concrète, dont le sens, par conséquent change complètement». Le recadrage peut s'assimiler à un angle de vue ou d'analyse ou encore à une grille de lecture, d'observation ou d'analyse d'une situation donnée.

Tableau du couple cadre-recadrage de l'Ecole de Palo Alto

| Item              | Signification                                   | Présupposés   |
|-------------------|---|---|
| Cadre (Général)   | Limites dans lesquelles s'inscrit une situation | Méta cadre<br>" nous sommes tous entourés par certaines formes de limites, mais à l'intérieur de ce cercle nous sommes puissants et libres<br>" Alexis de Tocqueville |
| Recadrage (local) | Angle de vue ou d'analyse                       | 1. Acteur<br>1.1 Ses environnements<br>1.2 Le moment /Timing  |

## La problématique

Ce point se rapproche de la phase « Identification » GCP-CE. En effet c'est l'identification des problèmes et leur intégration logique en problématique qui est le temps fort dans tout projet voire dans toute simple action.

Toutefois tenant compte de l'enseignement de l'Ecole de Palo Alto il s'agit, «en abordant un problème de :

1. Définir clairement le problème en termes concrets
2. Un problème ne peut être résolu que s'il s'agit vraiment d'un problème
3. Examiner d'abord les solutions déjà proposées et essayées
4. Définir clairement le changement - résultat - auquel on veut aboutir. Exigence implicite d'un but définissable concrètement et réalisable pratiquement
5. Formuler et mettre en œuvre un projet pour effectuer ce changement»

## Formalisation et formulation du projet :

C'est donc dans cette phase qu'on formalise et formule une proposition de projet avec le fameux Cadre Logique, l'annexe Technique et le budget : postes de dépenses et sources de financement.

Ces trois documents à produire sont pratiquement le squelette de la mise en œuvre.

## La réponse : le projet est-il faisable ou non ?

Répondre à cette question suppose tout un argumentaire dont l'identification des conditions préalables est un temps fort. Parmi les conditionnalités, celles en rapport avec les acteurs sont premières :

- Réaliste pour les acteurs ciblés
- réalisable par les acteurs ciblés et partenaires.

Il y a aussi un questionnement plus général qu'on peut se poser. Peut-on apporter des résultats tangibles et applicables ? Ces résultats peuvent ils être obtenus par des moyens plus simples en particulier les évaluations des projets antérieurs.

- Dans le formulaire de la CE – il est fait aussi mention de facteurs assurant non seulement la faisabilité mais aussi – et surtout développement durable oblige - la viabilité qui est « *la capacité de produire des bénéfices pendant une période assez longue une fois le projet terminé (ex-post)* »

- Politiques de soutien avec analyses économiques et financières
- technologies appropriées
- Protection de l'environnement
- Aspects socioculturels / femmes
- capacités institutionnelles et de gestion

## La phase de mise en œuvre et évaluation

La phase de mise en œuvre ou exécution :

- Les IOV
- les évaluations intermédiaires
- Les plans d'action et rapports.

Cette phase est surtout marquée par la planification et donc coordination de toutes les ressources mobilisées. Cette planification va se traduire par un

ensemble de plans et rapports et doit surtout mettre en place des outils en particulier les indicateurs en mesure d'évaluer périodiquement l'état d'avancement du projet. Ces évaluations intermédiaires sont importantes pour corriger le tir.

### La phase d'évaluation «finale»

- Audit financier et de gestion
  - Evaluation technique
  - Evaluation finale proprement dite: valorisation des résultats et identification des problèmes rencontrés.

De nombreuses expertises sont sollicités: financières et comptables, technique voire managériale. Cette phase doit aussi permettre l'identification des problèmes rencontrés et autant que possible une valorisation de l'ensemble des produits ou résultats du projet.

On peut tenter à partir de tous les éléments développés plus haut proposer un tableau comparatif entre la «complexe» formalisation de la GCP-CE et celle plus «simplifiée» que nous avons proposé. Bien sur nous gardons l'ossature de la GCP-CE mais on aurait pu prendre une autre ossature.

**Tableau comparatif Formalisation GCP-CE Formalisation «simplifiée»**

| Formulation GCP-CE   | Formulation «simplifiée»   |
|--|--|
| 1. Préparation<br>1.1 Programmation<br>> Orientations et principes de coopération (les priorités)<br>> Contexte indicateurs socio-économiques<br>> Problèmes prioritaires<br>> stratégies de résolution<br><br>identification<br>Idées exprimées en :<br>> Objectifs<br>> Résultats<br>> Activités<br>> Pré- étude Faisabilité<br>> Termes de références<br><br>instruction<br>Plan opérationnel détaillé du projet<br>> Faisabilité<br>> durabilité<br><br>financement<br>Contrat Standard de Subvention CSS<br>> -Conditions du financement<br>> - et de mise en œuvre | 0. Background<br>1. Résumé<br>2. Explications et lexique : (emprunt à la DIS : Démarche intégrée Simplifiée de ses trois volets)<br>Volet 1: Explication des principes, présupposés et concepts<br>Volet 2 Explication des outils<br>Volet 3 : La démarche opératoire choisie<br><br>3. Les acteurs impliqués<br>> Le promoteur<br>> Le bénéficiaire<br>> les partenaires (la CE par exemple en tant que partenaire-baillleur de fonds)<br>4. le cadre-recadrage de Palo Alto (Programmation de la GCP-CE)<br>5. La problématique (Identification de la GCP-CE)<br>6. Formalisation et formulation du projet (Instruction - financement de la GCP-CE)<br>7. La réponse décisive : le projet est-il faisable ou non ? |
| 2. Mise en œuvre<br>2.1 Les IOV indicateurs objectivement vérifiables<br>2.2 Plans d'action et rapports  | 2. Mise en œuvre et évaluation<br>2.1. La phase de mise en œuvre ou exécution<br>> Les IOV<br>> les évaluations intermédiaires<br>> Les plans d'action et rapports<br>2.2. La phase d'évaluation « finale »<br>> Audit financier et de gestion<br>> Evaluation technique<br>> Evaluation finale proprement dite : valorisation des résultats et identification des problèmes rencontrés.   |
| 3. Evaluation<br>3.1 Audit financier - gestion<br>3.2 Evaluation technique   |  |
| 4. Valorisation (des anglo-saxons)   |  |

## **Annexes**

Annexe 1 : la DIS Démarche Intégrée Simplifiée

Annexe 2 : La Méthodologie Pralinn

Annexe 3 : Autres méthodologies et méthodes

Annexe 4 : Formulaire de candidature –actions concertées (CE-Avicenne)

Annexe 5 : Définition, principes et rôle de l'audit et du contrôle Document SH

Annexe 6 – Avis et remarques

### **Liens**

Liens papiers (références et bibliographie)

Liens électroniques : adresses Internet et supports CD et DVD

# **Conception, structuration et financement d'un projet associatif**

**Hamoumou Mustapha, formateur-consultant**

## **Introduction:**

Il est très important de formuler et de concevoir votre projet très soigneusement. Il est tout aussi important d'écrire un projet de façon à attirer le financement nécessaire. Ecrire un projet est une technique qui nécessite certaines connaissances et une certaine pratique.

## **1) Planifier votre projet (vision pratique):**

Les membres de votre association et vous pouvez avoir beaucoup d'idées sur ce que vous voulez. Vous identifiez le besoin de réduire l'analphabétisme, la pauvreté, de sensibiliser aux fléaux sociaux, de fournir de l'aide aux jeunes, d'améliorer le niveau de santé et bien d'autres choses encore. Il vous faut cependant choisir un projet bien particulier, limiter votre but à apporter une seule solution au problème qui a la plus grande priorité.

Il faut bien planifier, identifier vos ressources disponibles et potentielles, produire quelques stratégies et identifier la plus sûre, décider comment vous allez contrôler (observer) le projet pour vous assurer qu'il suit la bonne voie ( qu'il continue à être pertinent par rapport à vos souhaits initiaux), vous assurer que la comptabilité est transparente et exacte, et décider des tâches qu'il convient de mener et quand (calendrier) Il faudra effectuer quelques recherches sur la localisation, les caractéristiques de la population, la situation, les équipements existants, pour pouvoir décrire avec objectivité le contexte du projet. Impliquer la communauté et les bénéficiaires dans ce processus de recherche est le meilleur moyen de s'assurer de la validité de celui-ci. Impliquez toute la communauté. Faites en sorte que les gens qui vont en théorie bénéficier de votre projet sentent qu'il s'agit de leur projet, qu'il leur sera bénéfique, et qu'ils peuvent y prendre part parce qu'il est à eux. Sans autoriser aucune critique, demander aux membres de contribuer à chaque étape du processus d'identification : quel est le problème prioritaire (faites la liste de tous les problèmes mentionnés, même les déclarations les plus bizarres, puis rangez-les par ordre de priorité), animez une discussion de groupe pour faire alors comprendre que le but est la solution apportée au problème ainsi identifié. Aidez-le à produire des objectifs (limités, mesurables, précis) à partir de ce but général. Identifiez les ressources et les obstacles, puis produisez quelques solutions de rechange, pour choisir la plus fiable.

Sur la base de votre travail préliminaire, vous allez commencer à écrire votre proposition de projet.

Avant de commencer à écrire votre requête, gardez à l'esprit les points suivants:

- Il faut d'abord se préoccuper de savoir quelles sources de financement sont disponibles, par le biais des gouvernements, des agences des Nations Unies, de certaines ONG internationales ou de fondations privées.
- Votre projet doit être pratique, pas trop onéreux, et devrait en permettre la reproduction dans d'autres situations.
- De plus en plus, les bailleurs de fonds souhaitent voir des projets conçus selon des approches intégrées. Cela signifie que vous devrez examiner dans quelle mesure votre projet appuie et complète des activités et programmes déjà en cours, et permet de surmonter les obstacles identifiés.

## **2) Structure du projet (Les grandes lignes de votre proposition):**

Ces directives (traitant de la structure du projet) ne visent pas à vous dire ce qu'il faut écrire, mais plutôt comment écrire un projet. Si vous êtes responsable de la rédaction du projet, c'est parce que vous êtes les "experts" (dans le meilleur sens du terme) Si vous êtes responsables, c'est que vous savez ce que vous voulez obtenir comme résultat, et la meilleure manière d'y parvenir. De toutes les façons ne paniquez pas à cette idée, et ne vous laissez pas intimider par le jargon technique qui est malheureusement souvent utilisé.

N'essayez pas d'écrire vous-même la proposition. Demandez l'aide de vos amis, collègues et ceux qui peuvent vous aider soit pour les concepts soit pour le style. Essayez d'envisager la préparation de la proposition comme un "dialogue" par écrit, dans lequel chaque ébauche constitue la poursuite d'un processus.

Les chapitres de votre projet ne doivent pas nécessairement être écrits dans l'ordre mentionné ici, mais ce qui est écrit dans chacun des chapitres doit se référer de façon précise à ce qui est écrit dans les autres chapitres. Assurez-vous de remplir chaque chapitre avec le contenu qui est pertinent pour celui-ci. Assurez-vous que chaque sujet est relié aux autres et à l'ensemble du projet, de manière générale.

## **3) Page de titre (couverture):**

Elle tient sur une seule page. La page de couverture d'un projet doit mentionner :

- La date
- Le titre du projet
- La localisation du projet
- Le nom de l'organisation, et

***Le résumé doit suivre la page de titre, mais il est préférable de ne pas le rédiger maintenant, il vaut mieux écrire d'abord le contenu des autres parties d'une proposition.***

## **4) Contexte (causes du problème):**

Le but de cette partie est de dire pourquoi votre projet est nécessaire. Vous pourrez ici décrire la situation et mettre en relief les facteurs qui vous ont amenées à proposer ce projet. Dites pourquoi il a été décidé que ce projet est nécessaire, et

qui a participé à l'élaboration du projet. Expliquez les origines ou le contexte de votre projet.

Il est fortement conseillé d'impliquer l'ensemble de la communauté dans la définition de la priorité des problèmes. C'est ce qu'on appelle "la recherche participative".

La première utilité du contexte, c'est d'identifier le problème. Cela signifie qu'il faut formuler le problème et le localiser. Il faut indiquer les groupes cibles (les bénéficiaires), le secteur, l'importance, et les autres acteurs qui travaillent pour apporter une solution au problème. Cela permet aussi d'indiquer dans quelle mesure le problème a été traité par les autres acteurs, et ce qui a été accompli, jusqu'à maintenant, par votre association.

L'examen du/des problèmes traité(s) amène alors à poser certaines questions. Quelles sont les caractéristiques du groupe cible qui justifieraient ce projet? Un historique de la communauté, de votre groupe ou du projet n'est pas indispensable, mais un bref rappel peut être utile. Il est plus important encore d'énoncer quelles sont les conditions ou quel changement de conditions, sont envisagées.

Vous serez peut-être amenées à mentionner :

- La zone couverte par le projet (les thèmes et les problèmes, pas une description)
- Les raisons qui vous ont amenées à rédiger cette proposition
- Les circonstances qui ont amené au projet, et
- Les plans et stratégies plus générales dont il relève.

Si votre proposition est faite dans le cadre d'un projet déjà engagé, le contexte indiquera aussi les changements apportés depuis le début du projet.

Rappelez-vous que la partie sur le contexte décrit les facteurs qui ont amené au problème auquel votre projet entend apporter une solution. Tout élément mentionné dans cette section doit permettre de justifier l'approbation du projet et de l'assistance financière demandée. Il serait très préjudiciable de faire ici de longs développements ou analyses.

## **5) Buts et objectifs (Solutions: résultats)**

Le but de votre projet devrait être de résoudre le ou les problèmes décrits dans le contexte. Les buts et les objectifs doivent faire référence à la partie précédente, en disant quelle est la solution à apporter à ces problèmes mentionnés ci-dessus.

Il vous faut un ensemble de buts (généraux) et des ensembles d'objectifs /particuliers ou spécifiques).

Commencez par "les buts" qui, en général, portent sur le long terme, les souhaits au sens large. A partir de ces buts, développez des "objectifs" particuliers, qui doivent être vérifiables, définis, limités, et mentionner précisément à quelle date ils seraient atteints. Par exemple: "Réduire la consommation des drogues" est un but; alors que "Sensibiliser 100 jeunes de 18/25 ans aux méfaits des drogues sur la santé d'ici la fin de l'année" est un objectif.

Il vous faudra être aussi précis que possible dans la formulation des objectifs de votre projet. Les objectifs devraient être décrits sous l'angle des résultats attendus à la fin du projet, et non selon la manière dont vous allez procéder pour atteindre ces résultats. Ces résultats doivent pouvoir être vérifiés (cela veut dire que vous pourrez démontrer facilement qu'ils ont été atteints, et que cela pourra être confirmé par des observateurs extérieurs)

#### **6) Bénéficiaires (groupes-cible):**

Dans cette partie, vous décrirez suffisamment en détail qui sont les bénéficiaires ou les groupes-cible. Vous pouvez aussi mentionner qui seront les bénéficiaires indirects ou secondaires (par exemple les personnes formées à aider les bénéficiaires premiers) Cela peut amener à une extension du sujet mentionné dans votre partie sur le contexte. Indiquez leur nombre, leurs caractéristiques, les raisons pour lesquelles ils sont vulnérables, leur localisation, etc.

La plupart des bailleurs de fonds seront mieux disposés envers votre projet si vous pouvez apporter la preuve que les bénéficiaires ont participé dans la détermination et la conception du projet. (En annexe, vous pouvez fournir la liste des réunions tenues avec les bénéficiaires, en mentionnant des détails comme les dates, les sujets discutés, le nom des orateurs, et la liste des membres des groupes bénéficiaires présents) Faites référence à cette annexe dans la présente partie : ne l'incluez pas ici, placez-la en fin de proposition) .

#### **7) Activités/ Ressources (intrants/extrants):**

Dans la première partie, mentionnez quel type de tâches seront accomplies dans le cadre du projet en vous disant: "Etant donné les objectifs, quelles activités devons-nous mener ou engager pour mettre en œuvre cette stratégie et atteindre les objectifs?». Faites référence à une annexe mentionnant la description détaillée des tâches. Pour chaque activité, faites la référence à la manière dont elle vous permettra d'atteindre les objectifs mentionnés plus haut. Même les activités d'appui du personnel d'appui doivent être justifiées, en ce qu'elles permettent au personnel opérationnel de mener leurs propres tâches à bien. Par exemple: quel type de formation allez-vous apporter, durant combien de temps et concernant combien de personnes? Quelles capacités spécifiques vont-elles être enseignées, et quel type de suivi est envisagé?

La seconde partie permet d'identifier ce qui va entrer dans votre projet, c'est à dire quelles ressources (en moyens financiers, en ressources humaines et matérielles), constitueront les éléments de votre projet.

#### **8) Le calendrier (Quand sera faite chaque activité?):**

Dans cette partie, vous décrirez successivement les activités que vous envisagez de mener pour atteindre vos objectifs. Si vous pouvez être suffisamment précis pour donner des dates, même approximatives, c'est encore mieux. Vous pourrez trouver utile de présenter un tableau ou un graphique pour visualiser les étapes du calendrier.

Faites apparaître dans le plan de travail l'enchaînement progressif des étapes du travail: comment chaque phase du projet débouche-t-elle sur la suivante? Pour quelle durée sera-t-il nécessaire d'apporter un appui au projet?

(A quelle date le projet sera-t-il terminé ou quand le projet sera-t-il localement autonome?).

Il est maintenant évident que vous ne pouvez pas écrire ce projet d'un seul jet, en une seule fois du début jusqu'à la fin. Chaque partie dépend des autres parties.

### **L'organisation chargée de l'exécution (profil)**

Cette partie décrit l'organisation et la structure de gestion (qui peuvent évoluer) qui seront nécessaires pour mener à bien les activités décrites ci-dessus. Les graphiques sont très utiles dans cette partie.

Décrivez brièvement les objectifs de votre organisation et ses activités. Soyez très précis quant à son expérience de travail sur des questions similaires à celles que vous voulez traiter, et sur ses capacités et ressources qui la rendent à même d'entreprendre un projet de cette nature.

Les capacités et l'expérience des membres de votre organisation, vos ressources humaines, peuvent bien être votre meilleur atout. Indiquez la nature de l'assistance que votre organisation envisage éventuellement de recevoir d'autres agences de coopération. Joignez en annexe d'autres informations sur votre organisation, comme votre rapport annuel, par exemple.

Expliquez :

- Comment vous allez faire?
- Qui est responsable du projet?
- Qui va le mettre en œuvre (qui va le faire) ? et
- Qui va coordonner la mise en œuvre du projet?

Qui gère le projet ? Qui est chargé de l'organisation générale? Qui est responsable de sa mise en œuvre globale? Est-ce que cela va évoluer? Tout cela peut être détaillé dans la proposition. Ne sous-estimez pas les activités (le travail) des volontaires qui vont contribuer au projet. Ce sont peut-être des collaborateurs non rémunérés, mais ce sont des ressources, et apportent d'autres ressources au projet.

### **9) Coûts et bénéfices (analyse):**

La partie du projet intitulée Coûts et bénéfices n'est pas la même chose que le budget organisé en lignes budgétaires, où figurent des sommes d'argent. (Le budget organisé en lignes budgétaires doit figurer en annexe à la fin du document, et non dans le corps du texte) .

Ici, dans le texte de votre proposition de projet, la partie sur les coûts et les bénéfices doit être analytique et narrative, et s'articuler sur les chapitres précédents. Elle doit examiner les lignes budgétaires qui ont besoin d'être expliquées (par exemple les achats ou les dépenses à faire et dont l'utilité n'est pas immédiatement évidente) ou ne pouvant s'expliquer d'elles-mêmes.

Il vous faudra essayer de procéder à une analyse coûts/bénéfices, c'est à dire faire la relation entre le nombre (la quantité) des objectifs atteints et les coûts totaux. Une récapitulation ou des informations brutes sur les données suivantes peuvent aider à cette analyse:

- Coûts locaux
- Coûts externes
- Méthodes de financement
- Besoins en monnaie locale et besoins en monnaie étrangère
- Contributions non-financières globales apportées par la communauté locale (la valeur financière de chacune d'entre elle faisant l'objet d'une estimation monétaire)
- Méthodes d'approvisionnement (où et comment les choses sont achetées)
- Proportion du coût total demandée au bailleur de fond dans le cadre du projet.

Tout autant que les coûts (mentionnant les montants demandés dans le cadre de la proposition), il vous faudra présenter une comparaison entre les coûts (des intrants) et la valeur des bénéfices (les résultats produits) Vous pouvez organiser votre réponse ainsi :

- Qui va bénéficier?
- En quoi vont-ils bénéficier?
- Quels sont les résultats spécifiques produits par le projet?
- Quel est le coût total moyen par bénéficiaire?
- La valeur des bénéfices est-elle supérieure à la valeur des intrants (ou le contraire)?

Les totaux des budgets doivent être mentionnés dans cette section, en faisant référence à l'annexe présentant le budget détaillé. Les autres sources de financement (comportant le nom des bailleurs et le montant apporté) doivent être mentionnées. La somme globale demandée doit figurer dans le texte narratif.

### **10) Contrôle des performances (Suivi/Observation des résultats):**

Le contrôle devrait être fait par:

- La communauté concernée, représentée par le comité local,
- Votre organisation ou agence (préciser qui, en son sein, val le faire), et
- Vos bailleurs.

Comment les résultats vont-ils être mesurés? Comment vont-ils être vérifiés?

Le projet devrait prévoir les modalités de contrôle et le suivi. Une partie en est constituée par votre (celle de l'agence chargée de la mise en œuvre) propre auto-évaluation.

La proposition de projet doit prévoir les modes de contrôle et de transmission par le projet des rapports au donateur. Le modèle de rapports mensuels doit être prévu, et conçu en fonction de son utilité pour le donateur, et en tant qu'outil de planification et de programmation continue pour l'ensemble du projet.

Il est clair que l'accent doit être mis sur la mise en évidence des résultats ou des produits, c'est-à-dire sur les effets du projet sur les groupes cible ou bénéficiaires. Il est tout à fait possible de rendre compte des activités si les rapports sont brefs. Ce qui est essentiel, c'est le compte-rendu des résultats atteints, et leur comparaison avec les objectifs prévus de votre proposition de projet.

## **11) Rapports (Communiquer sur les processus de mise en œuvre et les résultats):**

La comptabilité et la remise des comptes sont des choses très importantes pour tous les projets financés sur fonds extérieurs. Il en va ainsi pour la plupart des agences de coopération, les Nations Unies, les services publics ou les ONG.

Dans votre projet, vos procédures de remise des comptes doivent porter sur "la périodicité, à qui, portant sur quoi ?". Vous aurez peut-être à discuter de ces points avec votre bailleur potentiel, car chaque agence a ses propres demandes en termes de rapport et d'évaluation, qui dépendent des types de projets.

Evaluer votre propre projet au fur et à mesure de sa mise en œuvre sera utile, à vous-même et à votre bailleur, pour constater vos progrès et vos avancées, et les choix qu'il sera possible de faire au cours des actions futures. Consigner soigneusement le développement de votre projet est une source inestimable pour d'autres qui entreprennent des projets de même nature.

Votre proposition devrait mentionner quels rapports seront produits. En font partie les rapports d'avancement et le rapport final. Des rapports courts et fréquents (par exemple des états hebdomadaires), peuvent ne porter que sur des événements et activités. Des rapports plus fournis devraient mentionner les résultats des activités du projet (et non les seules activités), et une évaluation de la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints, les raisons pour lesquelles ils ne l'ont pas été, et l'impact ou les effets sur les bénéficiaires (les groupes cibles)

Le mieux est de préparer et de soumettre des rapports mensuels. La proposition devrait mentionner quels sont les rapports qui devront être fournis, leur fréquence et leur contenu. Chaque projet (si votre groupe propose plus d'un projet) doit faire l'objet d'un rapport séparé (deux ou trois pages de textes plus les annexes nécessaires)

Un rapport narratif mensuel détaillé devrait mentionner dans quelle mesure les objectifs attendus ont été atteints, les raisons pour lesquelles ils n'ont pas été pleinement atteints, et les suggestions et raisons amenant à la modification des objectifs s'il apparaît qu'ils doivent être modifiés. Le rapport narratif peut comprendre des informations sur des événements et des entrants, mais devraient mettre l'accent sur les produits (les résultats de ces actions, en ce qu'ils conduisent à atteindre les objectifs prévus) Il faut faire attention au nombre et à la localisation des bénéficiaires.

Un rapport financier mensuel détaillé devra mentionner quels fonds ont été reçus et d'où, quels fonds ont été dépensés, présentés en liste selon les catégories budgétaires mentionnées dans la proposition, les raisons pour lesquelles les dépenses ont été moindres ou supérieures à ce qui était prévu, et une évaluation de la mesure dans laquelle les dépenses ont contribué à atteindre les objectifs du projet.

Le rapport final devrait traiter des mêmes thèmes que les rapports mensuels, plus une partie appelée "Leçons tirées" et une partie indiquant l'impact du projet sur la communauté cible et sur les composantes connexes. Le rapport doit être concis (bref, mais complet)

Le rapport doit être suffisamment autocritique et analytique.

## **12) Annexes (pièces jointes):**

Le texte de la proposition doit être, du début à la fin, un argumentaire simple, bref mais complet - et facile à lire. Comme de nombreux détails importants rendraient le texte trop compliqué et difficile à lire, il faut les mettre en annexe à la fin du texte.

Genre de documents à mettre en annexe :

- Listes
- Tableaux
- Budget détaillé
- Descriptions de postes, et
- Tout autre document détaillé nécessaire.

Lorsque vous avez terminé d'écrire la première version de la proposition de projet, reprenez-la en recherchant toutes les descriptions détaillées que comporte le texte et qui peuvent distraire le lecteur de la présentation harmonieuse de l'argumentaire. Reportez-les dans des annexes, et à leur place, mettez une courte note à leur sujet, en demandant au lecteur de se reporter aux annexes pour plus de détails.

Ensuite, relisez le document encore une fois. Est-ce que le fait d'avoir mis ces détails en annexe allège l'argumentation sans que leur absence ne nuise au texte ? Si c'est le cas, c'est bon, vous venez de trouver une nouvelle utilité pratique aux annexes.

Le but des annexes est de permettre d'inclure tous les documents nécessaires et importants (qu'un lecteur méticuleux examinera), mais ailleurs que dans le cours du texte, où il vous faut un argumentaire harmonieux et agréable à lire. Les détails sont reportés ailleurs pour être disponibles en cas de besoin.

## **13) Budget détaillé:**

Le budget organisé en lignes budgétaires doit figurer en annexe. Chaque ligne du budget détaillé doit mentionner le coût total de chaque catégorie budgétaire. Les lignes doivent être regroupées selon des catégories similaires de dépenses (par exemple : salaires, véhicules, communications, essence, transport)

Si possible, mentionnez séparément les éléments durables (par exemple l'équipement qui pourra continuer à être utilisé ensuite) et les éléments non durables (par exemple les fournitures qui seront consommées avec le projet)

Le budget doit présenter une estimation réaliste de tous les coûts impliqués par la mise en œuvre et le déroulement du projet. Si possible, apportez la preuve de l'autofinancement éventuel ou des appuis reçus par ailleurs, autres que ceux pour lesquels vous formulez la demande. Les estimations de coûts doivent être réparties en catégories logiques (lignes budgétaires), telles que : salaires, équipement, fournitures, voyages et subsistance, locations, téléphone.

Les contributions bénévoles faites au projet par vous-mêmes et par les membres de votre organisation devraient être mentionnées et être financièrement évaluées aussi précisément que possible ou indiquées "pour mémoire". Il faut

mentionner les équipements matériels qui sont disponibles ou mis à disposition pour le projet. Il faut préciser les équipements et ressources dont votre organisation dispose déjà et qui seront utilisées dans le cadre de ce projet. Faites mention de tous les autres intrants qui seront utilisés pour ce projet, et mis à disposition par le gouvernement ou par d'autres organisations.

Les organismes de financement préfèrent souvent donner une subvention de contribution ou apporter une partie d'un budget global, plutôt que de ne donner la somme totale. De ce fait, on vous conseille de faire état de la valeur totale du budget, au moment de soumettre une proposition, en indiquant que vous attendez ou espérez une autre assistance financière par ailleurs.

#### 14) Résumé:

Rédigez cette partie en dernier. C'est la partie que les bailleurs liront pour prendre une première décision qui est essentielle.

Il ne faut pas l'écrire, ni même essayer de le faire, tant que l'ensemble de toutes les autres parties n'est pas rédigé. Évitez de l'écrire comme une introduction. Considérez-la comme un résumé-conclusion succinct.

La meilleure longueur du résumé est d'une demi-page ; il ne faut jamais dépasser une page. Tout résumé plus long que cela risque de ne pas être lu ni pris en considération. Il ne doit résumer que les principales recommandations.

Mais pourtant, bien qu'ayant été écrite en dernier, cette partie devra figurer directement après la page de titre ou de couverture de votre proposition.

***Maintenant que vous avez rédigé la première version du projet, faites-la circuler dans votre entourage, pour recueillir des commentaires et des suggestions. Portez un regard critique sur le document, et soyez prête à reconsidérer la formulation ou à repenser certaines parties au besoin.***

#### En guise de conclusion : Quelques commentaires

- ✚ Les projets qui ont le plus de chance d'être financés sont ceux qui traitent d'interventions rapidement réalisées, viables, à petite échelle, à budget réduit, et qui répondent aux besoins les plus urgents identifiés par les communautés.
- ✚ Les propositions seront souvent évaluées par rapport à leur contribution potentielle au développement intégré de la région géographique d'intervention plus large.
- ✚ Il faut encourager la participation active des femmes dans l'identification, la mise en œuvre et le contrôle des projets proposés. La proposition doit mentionner clairement le nombre des femmes impliquées dans la conception et la mise en œuvre, ainsi qu'en tant que bénéficiaires du projet.
- ✚ La réussite des projets nécessite la coopération de toutes les composantes de la communauté cible. Il faut que la communauté (les personnes qui seront touchées par le projet) aie le sentiment que le projet "lui appartient". Cela implique que des activités préliminaires de "mobilisation communautaire", "d'animation sociale" ou toute autre procédure de facilitation communautaire permette la participation de tous

les membres de la communauté concernée à la prise des décisions concernant le projet proposé. La participation active de l'ensemble de la communauté (de tous ses membres) à l'identification, l'évaluation et la mise en œuvre du projet est, en général, nécessaire pour que le projet réussisse.

- ✚ Un bon projet devrait être répliquable. Cela veut dire qu'il devrait être possible de mettre en œuvre le même projet dans une autre communauté.
- ✚ La comptabilité et la remise des comptes sont très importantes.

# **Guide initiatique**

## **Au**

### **financement de projet et mobilisation de fonds**

**Hamoumou Mustapha, consultant**

#### **Guide initiatique au financement de projet et mobilisation de fonds**

##### **Indications pour démarrer la mobilisation de fonds pour des projets**

Ce chapitre sera utile aux organisations et leurs projets dans le cadre de leur collecte de fonds. La mobilisation de fonds est une activité essentielle pour les organisations— même les plus petits projets ont besoin d'argent. Vous avez besoin d'argent pour mener à bien vos buts et entreprendre des projets locaux; pour soutenir vos bénéficiaires; et pour faire bien d'autres choses. La mobilisation 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 organisation de développement local et les communautés que vous aidez.

##### **Élément clé de la mobilisation de fonds.**

Avant de commencer une opération de mobilisation de fonds, réfléchissez pour savoir si votre organisation ou votre projet sont prêts, et aptes à dépenser de l'argent et consacrer du temps à un projet de mobilisation de fonds. Cela exige des frais que vous devez investir.

##### **La mobilisation de fonds c'est...**

- Demander
- Amener les gens et les organisations à faire des dons
- Etablir des relations entre l'organisation et les organismes de financement qui soutiennent des projets de développement local ou communautaire.

##### **Pourquoi la mobilisation de fonds est-elle importante?**

- 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 projets si vous ne pouvez pas mobiliser des fonds.
- Une combinaison variée de sources de financements réduit la dépendance vis-à-vis d'un seul donateur. Des recherches ont montré que la majorité des projets 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 projet de mobilisation 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 mobilisation des fonds?**

La mobilisation de fonds ne peut être échue qu'à une personne de motivé, capable et voulant investir du temps à cette tâche. La (les) 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 cette tache:

- Un chargé de collecte à plein temps, professionnel.
- Un volontaire ou un groupe de volontaires;
- Un consultant;
- Un (des) membre(s) de l'organisation, un directeur du projet, un directeur financier ou tout autre membre du personnel;
- Un comité, comportant des personnes qui soutiennent le projet, des membres de l'organisation, des volontaires, etc. Si ce groupe se charge de la mise en œuvre de la mobilisation de fonds, assurez-vous que les responsabilités et les tâches sont clairement réparties afin d'éviter tout problème.

### **Monter un réseau de mobilisation de fonds**

Il faut:

- Une base de données. Vous devez garder trace des personnes et des organismes qui vous soutiennent, des groupes de volontaires, des donateurs potentiels et passés. 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 ont répondu? Vous devez suivre vos doléances liées à la recherche de fonds ainsi que les rentrées d'argent qui en découlent. Votre base de données peut n'être constituée d'un système de classement.
- Un téléphone, l'accès à un fax, une adresse postale et électronique, etc.
- Des documents sur votre projet ou votre organisation: rapports annuels, résumés de projet, articles de presse, plan stratégique, etc.

**L'identification du donateur** doit contenir au minimum les informations suivantes;

- ✓ Nom, prénom ou raison sociale.
- ✓ Adresse postale, pays.
- ✓ Coordonnées: Téléphone, fax, e-mail, site Internet...
- ✓ Statut (personne physique, volontaire, organisme public ou privé d'aide, institution financière, fondation, agences internationales...

Pour les grands donateurs, faites des fiches individualisées en indiquant en sus des informations précédentes les niveaux de financement accordés.

### **Buts:**

La mobilisation de fonds doit être une partie vitale de la gestion d'ensemble d'un projet. Elle doit être étroitement intégrée aux systèmes de planification et d'évaluation. La mobilisation de fonds ne doit pas avoir lieu seulement quand on manque d'argent – c'est trop tard. Lorsque vous étudiez les modalités de mise en œuvre de votre activité de mobilisation 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 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 qui ont trait aux facteurs politiques, économiques, sociaux et technologiques qui ont une relation avec l'objet de votre projet ou votre organisation et sa recherche de fonds.

Les analyses internes qui traitent des points forts (Strength), des points faibles (Weaknesses), des opportunités (Opportunities) et des menaces (Threats) ayant trait à votre organisation.

Quand les analyses 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'

### **Méthodes;**

Il existe de nombreuses méthodes de mobilisation de fonds. Il est essentiel que les analyses de planification soient terminées avant de sélectionner des méthodes de mobilisation. Ces méthodes peuvent consister en:

- **Vente de produits:** 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 par exemple 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'organisation ou du projet et rapprochent les personnes qui soutiennent l'action.
- **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.
- **Appels à générosité, demandes et propositions:** lettres à des individus, institutions, agences, ONG et compagnies.
- **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 l'adresse électronique de supporters potentiels. Le marketing par l'Internet requiert que l'organisation ou le projet construise sa propre page Web sur l'Internet.
- **Publicité :** dans les journaux ou les magazines.

- ❑ **Programmes de recrutement de soutiens par des soutiens:** chargez les soutiens existants de demander à des relations de soutenir le projet ou l'organisation.
- ❑ **Activités sponsorisées.** Activités sportives, de loisirs, d'utilité publique...

### **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 quand c'est possible 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.
- Qui doit signer la demande?

### **Une demande de financement devrait contenir l'information suivante :**

- ❑ Le titre du projet et de l'organisation, nom et adresse complets, date et date de création.
- ❑ La couverture géographique du projet/de l'organisation.
- ❑ La raison d'être officielle de l'organisation (et du projet).
- ❑ Les structures de direction – un organigramme clair.
- ❑ Le nombre de membres, personnel, Conseil d'administration, 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 courts et longs 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. 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, régionaux et locaux.

Les organisations et projets 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 connaissances, de proches. Ce qui les rapproche, c'est leur intérêt pour la communauté, et qu'ils sont concernés par le projet et le problème qu'il veut 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 leurs clients. Les organisations de développement doivent aussi en faire leur priorité.

Les organisations ou projets 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 mobilisation 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 mobilisation 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 organisation de développement 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 ponctuels. Les donateurs 'crédit permanent' donnent aussi de manière ponctuelle, 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 organisation de développement après leur mort.

#### **Comment les personnes donnent?**

L'argent n'est pas le seul but de la mobilisation de fonds. Des dons en nature peuvent représenter des apports très importants pour un projet. Le travail volontaire doit aussi être considéré de grande valeur. Beaucoup d'organisations oublient d'évaluer le temps investi par les volontaires en termes de revenu financier.

#### **Exemples d'apports en valeurs:**

Argent : don unique, soutien à long terme, don ponctuel, don majeur, legs et don.

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 produits du projet;
- ✓ 30-50% de donateur(s) international (aux);
- ✓ 10-30% du gouvernement;

- ✓ 10-20% par collecte sur place: donateurs importants, legs, collecte etc....;
- ✓ 10-20 % des entreprises ou institutions locales.

### **Mobilisation de fonds et éthique**

Il est vital de prendre en considération la question de la mobilisation 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 organisation ou projet doit jouer la transparence et reconnaître ses erreurs quand elles surviennent.

### **Suivi et évaluation:**

Le suivi est un processus continu utilisé par la personne qui mobilise des fonds pour évaluer la progression en adéquation avec les buts de la mobilisation. 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.

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 mobilisation 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 mobilisation de fonds dans son ensemble.

La mobilisation 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.

# Identification et planification d'un projet

Kamel Laleg, Consultant-formateur

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

## **Projet :**

Un projet est un ensemble d'activités limitées dans le temps et dans l'espace, il est orienté vers la réalisation d'un objectif de développement et nécessite des moyens humains et financiers.

## **Micro- projet :**

La définition d'un micro- projet ne diffère pas tellement de celle du projet. La distinction réside dans le fait qu'un micro- projet se caractérise par des objectifs dont la portée est réduite, un nombre de bénéficiaires restreint et des besoins modestes en ressources humaines et matérielles.

## **Cycle de vie de projet :**

Appelé aussi trajectoire de projet, le cycle de vie de projet est constitué par l'ensemble des phases par lesquelles passe le projet. Généralement on distingue quatre phases principales:

- **Phase d'identification:** Il s'agit à ce niveau de définir le problème principal auquel on veut s'attaquer et la population cible. Cette phase doit permettre de répondre aux questions : Pourquoi le projet et pour Qui ?
- **Phase de préparation:** Cette phase représente une réponse à la question quoi faire ? il s'agit de définir les différentes composantes du projet: but, objectif(s) résultats, activités et moyens.
- **Phase d'exécution et de suivi:** C'est la phase de mise en œuvre du projet. Il s'agit de savoir qui va faire quoi ? Quand ? Combien et où ?
- **Phase d'évaluation:** L'évaluation consiste à déterminer dans quelle mesure et avec quel degré de succès (ou d'échec) les objectifs escomptés du projet ont été atteints. Elle est entreprise pour comparer les réalisations avec les prévisions et tirer les enseignements de l'expérience du passé pour améliorer la formulation et l'exécution de projets similaires dans le futur.

## **Cadre logique :**

Le cadre logique est un outil dont l'utilisation vise une bonne formulation de projet. Il

constitue un outil de gestion qui spécifie les différentes composantes d'un projet. Il permet aussi de présenter et d'expliquer de façon brève, le but, les

objectifs, les résultats, les activités, les moyens nécessaires, les indicateurs, les sources et les méthodes de vérification.

**Finalité :**

La finalité à laquelle le projet est supposé contribuer est généralement formulée en des termes généraux. La mission de l'organisme qui va réaliser ce projet doit lui correspondre, ainsi que le problème auquel le projet doit s'attaquer. Exemple: Amélioration des conditions de vie d'une population cible donnée.

**Objectif (s):**

L'objectif (s) représente la situation escomptée au terme du projet. Il est généralement précis.

Il fixe les niveaux de performance en termes qualitatifs et quantitatifs, qu'un projet se propose d'atteindre.

**Résultats: Objectifs chiffrés**

Appelés aussi extrants ou outputs, les résultats sont les produits physiques du projet exprimés en quantité, qualité et coûts. Ils résultent du processus de transformation des moyens et représentent donc le produit direct de l'investissement.

**Activités :**

Ce sont l'ensemble des processus et des opérations de transformation des moyens pour l'obtention des résultats.

Appelés aussi intrants et inputs, les moyens consistent en l'ensemble des ressources humaines et matérielles nécessaires pour l'organisation des activités et l'obtention des résultats.

**Matrice des activités :**

Elle représente une décomposition du projet en des activités principales, les activités principales en tâches et les tâches en sous tâches.

**Exécution:**

L'exécution intervient une fois le projet formulé et la décision de l'entreprendre prise. Elle correspond à la phase de mise en œuvre du projet. Il s'agit d'entreprendre l'ensemble des activités composant le projet, selon le planning et l'échéancier des réalisations.

**Suivi de projet:**

Le suivi de réalisation est un ensemble d'activités qui dans le cadre d'un projet visent à vérifier si les moyens (ressources) disponibles sont employés conformément au calendrier et au budget du projet et si ils donnent les résultats escomptés. Le suivi vise aussi à identifier les problèmes qui peuvent surgir au cours de l'exécution et à y apporter des solutions adéquates.

**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 œuvre.

## **3. La mise en œuvre 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 œuvre.

## **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 œuvre 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 bénéficiaires ?**

**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 locaux ont pour bénéficiaires directs et indirects les habitants d'un quartier ou d'un village.

### ***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 populations;
- 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.
- Vous appuyer sur les connaissances des premiers concernés par la situation;
- 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'animateur,, 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 bénéficiaires.

### ***Quelques précautions avant d'impliquer les bénéficiaires.***

Expliquez clairement aux bénéficiaires qui vous êtes et quelle est votre démarche.

Préparez la participation et donnez-lui des limites. Avant de lancer une réflexion participative avec les bénéficiaires, vous devez savoir de quoi vous allez parler. Cela nécessite de vous documenter au préalable et d'acquérir des connaissances sur le sujet.

Évitez 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 bénéficiaires 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 bénéficiaires!**

## **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 donné 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, 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'une association sportive, de la mairie, d'une administration publique...

**C. 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 populations lors de sa mise en œuvre, voire même de créer de fortes oppositions.

L'intervention des différents acteurs peut constituer un frein ou un atout pour la mise en œuvre 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? |

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.

#### **D. Analyser les problèmes et rechercher des solutions:**

Votre idée de projet vise à répondre à un problème que rencontrent un groupe de population donné. 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 le groupe de population donné. 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  |
|---|---|--|
| Les habitants déversent les déchets dans les rues.<br>Les charretiers déposent les ordures ménagères dans le quartier.<br><br>Les sites de transit sont trop éloignés.<br><br>Les populations sont peu sensibilisées aux problèmes de santé publiques liés aux dépôts sauvages d'ordures. | Prolifération des moustiques et des mouches.<br><br>Détérioration des conditions de vie et de santé des habitants.<br><br>Mauvaise image du quartier. | Contractualiser le ramassage des ordures ménagères entre la mairie et l'association des jeunes du quartier en associant les charretiers.<br><br>Sensibiliser les populations aux problèmes de santé publique liés aux dépôts sauvages d'ordures.<br><br>Aménager un site de transit plus proche. |

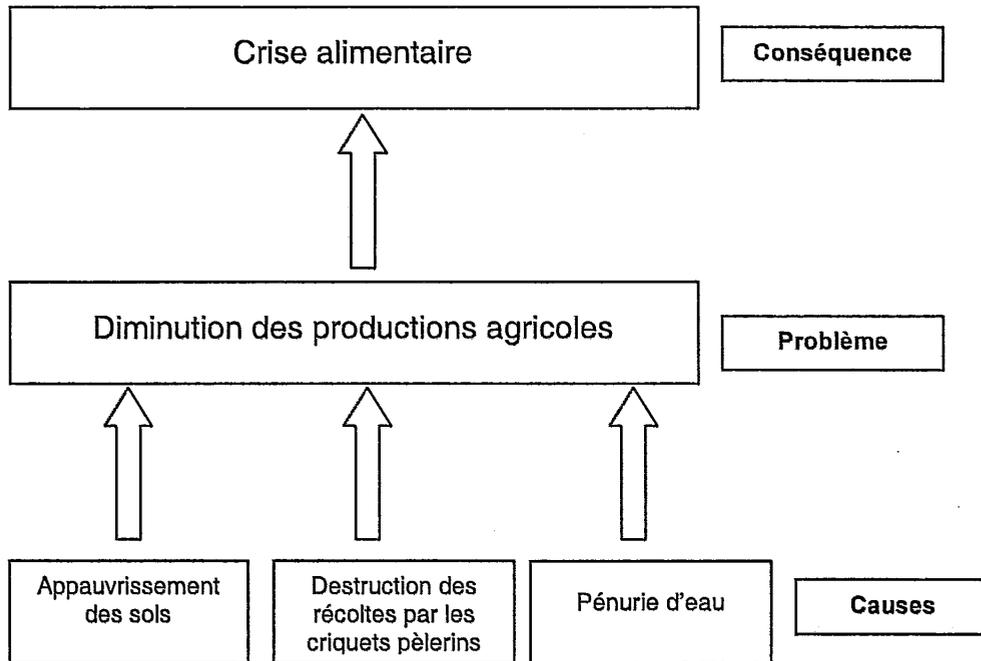
**Ne confondez pas problèmes, causes et conséquences !**

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 :



**Analyse de la situation problématique**

Les projets sont mis en place pour contribuer à un processus de changement d'une situation considérée comme insatisfaisante ou problématique par un important groupe de parties prenantes en une situation satisfaisante. Un projet réussira plus aisément à assurer ce changement s'il commence par des analyses de la situation problématique.

**Cette analyse doit montrer que:**

Le projet se focalise sur une situation considérée comme problématique par une partie importante des parties prenantes. Ceci accroît les chances que le projet est pertinent et va produire un impact positif.

Bien qu'un projet ne résout pas toute la problématique, il apporte une réponse claire à une partie des problèmes .C'est le cas pour beaucoup de projets;

ce que le projet propose est réaliste et constitue une réponse adéquate, en tenant compte bien sûr des facteurs contextuels qui vont l'influencer.

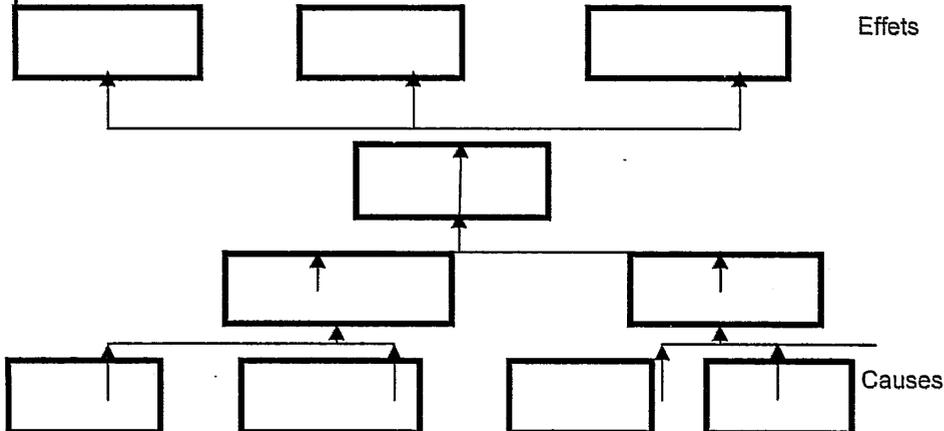
Il existe beaucoup d'approches pour analyser une situation problématique. Citons les analyses des études existantes et des documents, les discussions avec les différentes parties prenantes, avec les experts... Il est important d'étudier et de tenir compte d'autant de sources que possible pour éviter les informations biaisées et la subjectivité.

Mentionnons une intéressante méthode pour approfondir la réflexion et augmenter la cohérence entre toutes les sources d'informations. C'est l'approche par l'arbre de problèmes. Dans cette démarche, différentes parties prenantes sont invitées à participer à la construction d'un arbre de problèmes. Ce qu'on appelle arbres de problèmes qui sont définis au cours d'ateliers auxquels participent les représentants des différentes parties prenantes. Ce sont de bons outils pour connaître les points de vue des participants et d'approfondir la réflexion. Les échanges d'expériences et les analyses enrichissent sans conteste la compréhension de la situation et contribuent à une analyse plus fiable.

L'arbre de problèmes est un diagramme qui englobe tous les problèmes mentionnés par les parties impliquées. L'exercice commence par un inventaire des problèmes. Cet inventaire va se baser sur les études des rapports, les travaux d'experts, les interviews... Plus il y a de gens avec différentes expériences, plus l'arbre de problèmes sera riche.

Dans une seconde phase, le diagramme est construit selon la logique cause - effet. Les problèmes qui sont les causes des autres sont mis en dessous et les effets au dessus.

Le diagramme ci - après présente un exemple simple d'un arbre de problèmes



### Listes de tout les problèmes possibles liés au la situation vécue

Le processus de définition de la hiérarchie entre les différents problèmes en considérant la relation **cause - effet** va faciliter la réflexion et la discussion entre les participants et peut conduire à des études ultérieures. Bien que l'arbre de problèmes soit la simplification de la réalité, c'est un outil utile qui permet de visualiser des relations complexes entre les problèmes qui forment une partie de la situation problématique.

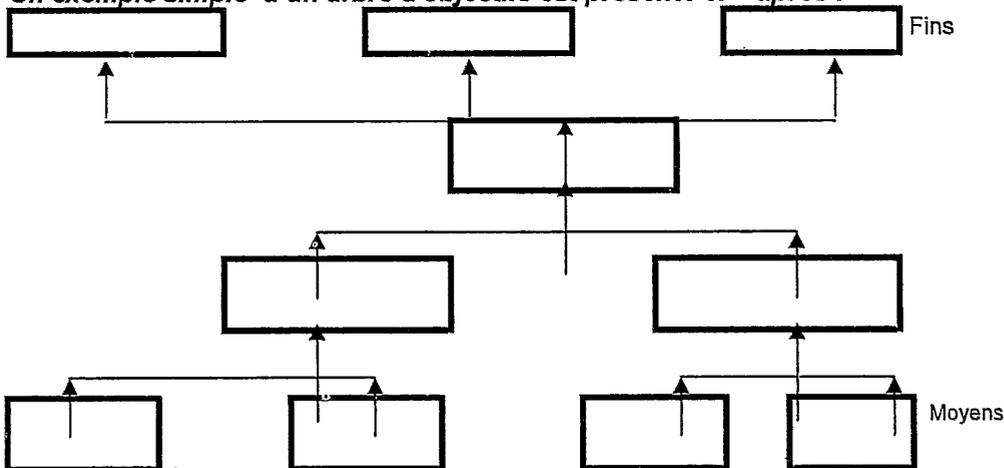
### L'analyse de la situation voulue.

Après avoir analysé la situation considérée comme problématique, les parties prenantes peuvent commencer à réfléchir sur une situation plus satisfaisante. Cette réflexion s'avère importante parce que ce sont ses conclusions qui vont déterminer les différents objectifs et résultats qui seront inclus dans le Cadre Logique.

L'approche suivie dans l'analyse de la situation voulue est la suivante: après avoir défini l'arbre de problèmes, chaque problème dans l'arbre sera formulé dans son opposé positif. Autrement dit, les problèmes deviennent la situation voulue (des objectifs). La relation initiale **cause - effet** de l'arbre de problèmes est retournée en relation moyen - fin de l'arbre d'objectifs. Une fois que le problème a été formulé dans son opposé, la cohérence du nouvel arbre, appelé arbre d'objectifs doit être vérifiée et, adaptée si nécessaire.

Si on part des problèmes qui ont été formulés comme objectifs, le grand avantage de cette approche se trouve dans le fait que chaque initiative (projet) sera basée sur une situation problématique évidente. En d'autres termes, on peut éviter que des projets poursuivent des objectifs qui ne répondent pas à un besoin réellement ressenti ou à une situation qui ne serait pas problématique.

*Un exemple simple d'un arbre d'objectifs est présenté ci - après :*



### 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. SMART**

Un objectif doit être:

**Spécifique**: un bon objectif ne correspond qu'à une seule idée. Un objectif ne peut pas à la fois concerner la prévention et la lutte. Choisissez ce sur quoi vous allez agir. Améliorer la condition des jeunes est un objectif général, leur apprendre à s'impliquer 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'emploi).

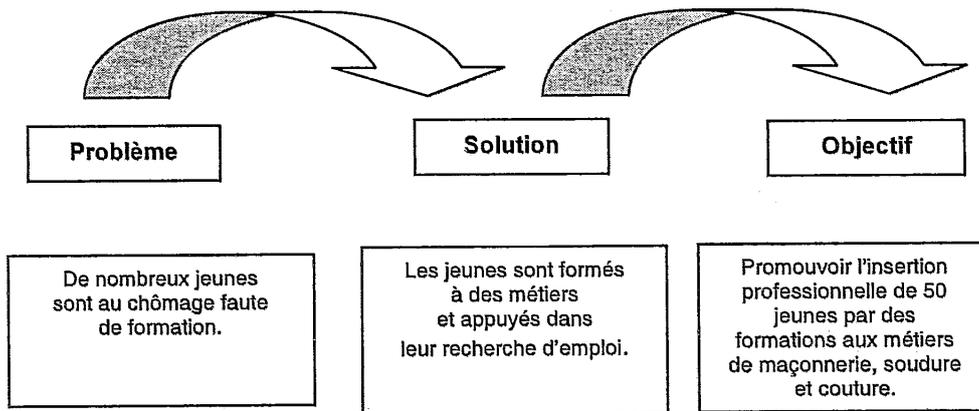
**Acceptable**: un bon objectif est facilement atteignable et pas trop ambitieux (on ne pourra pas fournir l'accès à l'emploi à tous les jeunes, mais seulement à 250 jeunes d'un quartier périphérique).

**Réaliste** : un bon objectif nécessite des moyens disponibles sur place (si, par exemple, vous voulez former des jeunes en informatique, êtes vous sûr que le village a besoin d'informaticiens ?).

**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 au bout de la formation).

#### **B. Comment définir vos objectifs spécifiques ?**

Aidez-vous de votre analyse des problèmes. 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'infinifit.

### **Analyse des stratégies.**

Une fois qu'il y a accord entre les différentes parties concernées sur la description de la situation voulue, une réflexion portant sur les différentes stratégies à adopter pourrait s'avérer nécessaire pour que les objectifs majeurs du futur projet puissent être atteints.

Les différentes stratégies possibles doivent d'abord être étudiées avant que la stratégie la plus appropriée pour l'objectif choisi soit arrêtée. Ces stratégies peuvent être analysées et comparées entre elles sur base de critères qui seront différents d'une situation à une autre.

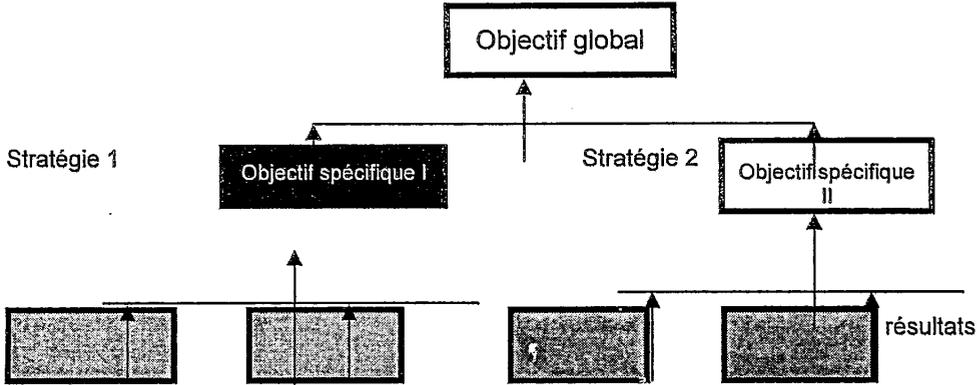
En général, on peut affirmer que la motivation, l'indispensable savoir – faire, les capacités et l'expérience de chaque partie impliquée (et des plus importantes parties en premier lieu) sont d'importants aspects dont il faut tenir compte.

Notons également que chaque stratégie peut avoir ses aspects positifs et/ ou négatifs.

Il faut enfin considérer les incontournables facteurs liés au contexte.

Si un arbre d'objectifs a été construit, les différentes stratégies deviennent apparentes dans l'arbre. Cette clarté va faciliter le niveau de la discussion et du processus de négociations.

Voir l'illustration ci-après :



#### 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 :

##### **Le montage de projet: des allers-retours incessants.**

Lorsque vous allez étudier précisément les activités à mettre en œuvre, 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 et des bénéficiaires**

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 X parce qu'une ONG Y a obtenu un financement pour projet. Evitez les projets conjoncturels....

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

## Etape 2: Planifier votre projet

### 2.1. Construire la logique de votre projet

### 2.2. Prévoir les modalités de mise en œuvre 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 œuvre 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 œuvre 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).

Une fois l'objectif et la stratégie de votre projet connus, vous pouvez élaborer une ébauche de tableau logique que vous remplirez progressivement.

#### **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**

##### **Les activités, qu'est-ce que c'est ?**

Il s'agit des actions concrètes qui vont être réalisées dans le cadre de votre projet et qui permettront d'atteindre les résultats attendus.

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

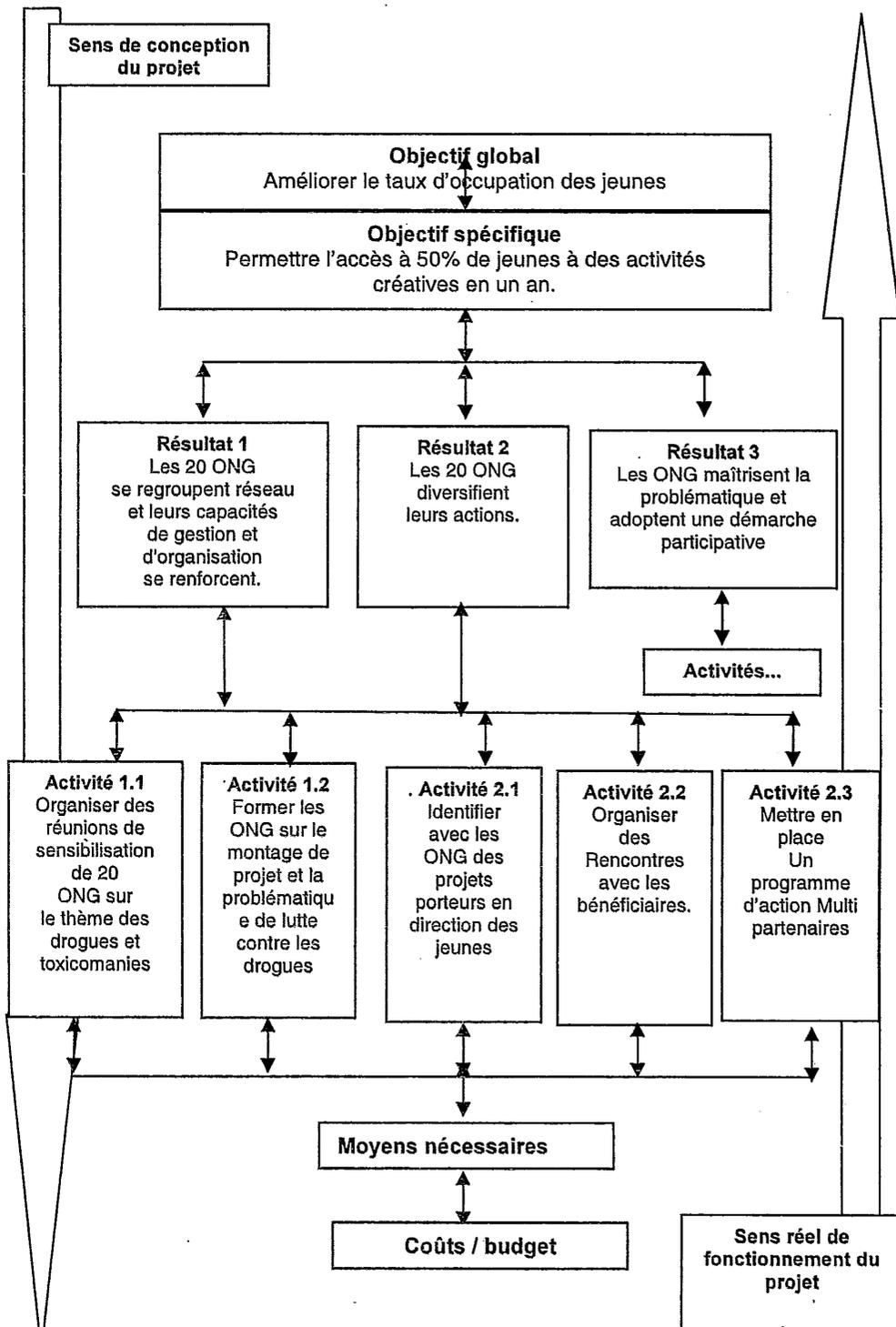
#### **C. Déduire les moyens nécessaires**

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.



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?**

Il 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 œuvre 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 le taux et types d'occupation des jeunes avant de mettre en place un projet d'amélioration des conditions d'occupation des jeunes. Sans cela, vous ne pourrez pas mesurer ensuite l'impact de ce projet sur leur vie quotidienne.

| Activités/Objectifs/Résultats  | Indicateur  | Fréquence des mesures        | Source d'information   |
|--|---|------------------------------|--|
| Objectif spécifique<br><br>Permettre l'accès à 50% de jeunes à des activités créatives en un an. | Nb d'activités créé<br><br>Nb de jeunes inscrits dans des activités | En début et en fin de projet | Registres d'inscription<br>Cartes d'adhérents                      |
| Les 20 ONG se regroupent réseau et leurs capacités de gestion et d'organisation se renforcent.   | Existence d'un réseau d'ONG   | En fin de projet             | Charte du réseau   |
|  | Nombre de réunions organisées                                       | Tous les mois                | Compte-rendu de réunion  |
|  | Nombre d'ONG formées  | A l'issue de la formation    | Registre des présences et attestations de formation                |
|  | Utilisation et mise à jour d'outils de gestion                      | Tous les mois                | Nouveaux protocoles de gestion<br>Rapport de suivi et d'évaluation |

## 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'une autorisation d'un ministère, de la signature d'un contrat programme avec un organisme...

**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.

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 œuvre de votre projet

### A. Préparer la gestion et le suivi du projet

#### Comment et par qui sera mis en œuvre 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 centre Amis des jeunes:

| Ensemble d'activités                  | Résultats visés   | Tâches à programmer   | Responsables                  | Autres personnes impliquées                                    | Période                      | Moyens nécessaires |
|---------------------------------------|---|---|-------------------------------|--|------------------------------|--------------------|
| Réhabiliter le centre Amis des jeunes | Les salles D'activités Sont fonctionnelles Le centre Amis des jeunes est Réorganisé et accessible | Lancer l'appel d'offre  | TP x                          | Un technicien en travaux public                                | 10 septembre                 | 1500 DA            |
|                                       |   | Contractualiser la réalisation des travaux avec un entrepreneur | TP x                          | L'entrepreneur   | 10 octobre                   |                    |
|                                       |   | Suivre la réalisation des travaux                               | Technicien en travaux publics | La coordinateur du réseau des ONG et du centre Amis des jeunes | du 10 octobre au 10 novembre | 700.000 DA         |
|                                       |   | Réaliser la réception des travaux.                              | Technicien en travaux publics | La coordinateur du réseau des ONG et du centre Amis des jeunes | Avant le 30 novembre         | 25.000 DA          |

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

Lors de la mise en œuvre, 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 œuvre si nécessaire.

Votre projet prévoit de réaliser dix séances d'animation sur le VIH Sida étalées sur deux mois, destinées aux jeunes. 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 jeunes. 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 œuvre. 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 œuvre. 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 œuvre. 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 œuvre 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 fériées, d'exams, de vacances scolaires...)?

Si vous voulez construire votre maison, vous savez que vous devez réaliser plusieurs activités: acheter des briques et du ciment, faire les murs, les fondations, la charpente. Vous ne pourrez pas construire vos murs avant d'avoir réalisé les fondations. Vous pouvez acheter le ciment avant de faire les fondations ou faire les fondations avant d'acheter le ciment ou faire les deux en même temps. Si vous êtes pressés de vous installer dans votre nouvelle maison, il faudra vous organiser pour contacter les maçons, les charpentiers et prévoir les périodes où il vous faudra avoir de l'argent à disposition.

**Voici l'exemple de chronogramme d'un projet de lutte contre le VIH/ SIDA.**

| Activités  | mois |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|--|------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|  | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| A.1. Sensibiliser les partenaires                                | x    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| A.2. Réaliser une série de rencontres avec les jeunes            |      | x |   |   |   |   |   |   |   |    |
| A.3. Organiser les journées de sensibilisation avec les jeunes   |      |   | x | x |   |   |   |   |   |    |
| A.4. Mettre en place un programme de formation                   |      |   |   |   | x |   |   |   |   |    |
| A.5. Lancer le programme de sensibilisation au niveau des plages |      |   |   |   |   |   | x | x |   |    |
| A.6. Evaluation à mi parcours et finale du projet                |      |   |   |   | x |   |   |   |   | x  |

**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 œuvre, le suivi et l'évaluation de votre projet.**

**Bonne chance!**

# Drogues et usages de drogues

## Et

### les expressions clefs

Michel Monzel, Educateur, Service en Amont

«Drogue: Une drogue est une substance qui agit sur le cerveau. Cette action modifie le comportement». Définition de l'OMS.

Il existe des drogues licites et illicites. En France, parmi les drogues licites on trouve: l'alcool, le tabac et certains médicaments, tels les médicaments psychotropes (somnifères, antidépresseurs, etc..). Ces médicaments sont accessibles uniquement avec une ordonnance du médecin.

En France, toutes les autres drogues sont des drogues illicites : Cannabis, cocaïne, héroïne, ecstasy, LSD, amphétamine, etc....

Lorsque l'on fait de la prévention, il faut connaître les pratiques pour pouvoir les appréhender au mieux. Il ne s'agit pas de diaboliser une substance plutôt qu'une autre, mais plutôt de comprendre le sens et l'intensité de la relation que les personnes établissent avec le produit. Cette compréhension permettra d'envisager l'approche qui sera la plus adaptée.

Cette approche s'articule autour du concept: usage, usage nocif (ou abus) et dépendance. Ce concept a été présenté pour la première fois en 1999 par le professeur Parquet, psychiatre et spécialiste de la prévention des addictions.

1. **L'usage:** le produit existe dans la vie de l'utilisateur mais n'est pas central dans l'organisation de sa vie.

L'usage est en général occasionnel et mesuré. L'usage simple peut être appelé «usage socialement réglé» pour les usages de produits licites, une faible consommation de tabac, par exemple et «usage à risques» pour tous les produits illicites puisqu'il existe toujours, à minima, le risque judiciaire.

2. **L'usage nocif ou abusif:** situation où les consommations peuvent nuire au devenir de la personne et/ou à son environnement social. Exemple d'usage nocif : prendre le volant en état d'ivresse ou sous emprise de stupéfiants, alcool violent, coma éthylique, overdose.

3. **Dépendance physique:** Elle se définit par la difficulté ou l'impossibilité pour l'utilisateur de limiter ou d'arrêter sa consommation. La dépendance peut être physique. Seuls quelques produits engendrent de la dépendance physique : alcool, héroïne, certains médicaments psychotropes nommés benzodiazépines. C'est-à-dire qu'en cas d'arrêt brutal des consommations, l'utilisateur développera des symptômes parfois spectaculaires (fièvres, tremblements, crises d'épilepsie pour l'alcool). La dépendance physique se traduit par un syndrome de sevrage: la crise de manque. Le manque physique d'héroïne se traduit par des symptômes: fièvre, diarrhées, état pseudo-grippal, courbatures, état de malaise important. Cette crise durera,

suivant les niveaux d'intoxication et la nature des produits consommés, de 5 à 30 jours, le temps que l'organisme se réhabitue à fonctionner sans produits.

4. **Dépendance psychologique:** La dépendance peut également être psychologique (toutes drogues licites et illicites). Le manque psychologique se traduit par un inconfort psychologique lié à l'absence de consommation. Cela peut se traduire par différents symptômes: irritabilité, insomnie, relations sociales perturbée, repli social. Le «**craving**» est un désir obsessionnel et compulsif de reconsommer du produit. La cocaïne, par exemple, peut produire ce type de comportement. L'usager est tellement pris par ses sensations qu'il consommera tant qu'il aura du produit ou de l'argent sur lui, y compris si cet argent devait servir à payer le loyer...

Qu'est ce qu'un toxicomane? L'OMS nous renseigne en nous indiquant qu'il s'agit «d'une personne organisant sa vie autour de l'acquisition et la consommation de produit». Etymologie: du grec, *Toxicon* : poison et *manie*: folie ou passion. Cela revient à le définir ainsi: «qui a la passion de son poison». Il est amusant de constater que l'on parle de «lune de miel» lorsque l'on décrit la rencontre entre une personne et un produit. Lors de cet épisode, l'usager ne verra que des avantages à ses consommations, ébloui par la découverte, sans pouvoir en mesurer les inconvénients, par comparaison, comme quand une histoire entre un homme et une femme nous rappelle que l'amour est aveugle. Il s'agit d'une période passionnelle, où la raison n'a souvent que peu de place. Il faut en général pour être efficace, attendre que cette période d'aveuglement soit passée pour pouvoir entamer un travail sérieux avec le toxicomane.

L'overdose est la résultante d'une consommation excessive, pouvant conduire à des difficultés majeures immédiates. Coma, décès. Une overdose nécessite une prise en charge médicale immédiate. Les overdoses liées à des consommations d'héroïne provoquent environ 250 décès par an. La cocaïne dans une moindre mesure est la seconde cause d'overdoses en France, mais il faut signaler que bien souvent ces deux produits sont consommés de manière concomitante. Cette poly consommation majore les risques d'overdoses.

L'accoutumance occasionne la nécessité d'augmenter les doses pour ressentir des effets équivalents aux premières expériences. L'héroïne et la cocaïne sont des produits à forte accoutumance. L'augmentation des doses consommées majorent fortement les risques sanitaires, sans parler de l'aspect financier, puisqu'il faut de plus en plus d'argent pour acheter de plus en plus de produits.

En prévention, il est important de rappeler que les drogues peuvent avoir une incidence sanitaire (problèmes de santé), psychologique (perte de contact avec le réel, paranoïa, etc...), judiciaire (amendes, prison, etc...); sociale (repli sur soi, limitation des centres d'intérêt, etc...), économique, puisque l'argent nécessaire n'est pas investi dans des projets constructifs. Aborder ces différentes dimensions favorisent un impact plus large et une meilleure pénétration des esprits.

# Concepts et terminologie de la drogue

Sophie Alessandri, Médecin Addictologue – Association Drogues et Sociétés

## 1. L'homme et les «drogues»:

Les sociétés quelles qu'elles soient ont toujours eu à faire avec les drogues.

Quels que soient les lieux, les cultures, et l'époque et aussi loin que l'on puisse remonter dans nos connaissances des habitus, on retrouve l'usage de psychotropes et la recherche de leurs vertus.

Chaque fois qu'un médicament a été découvert, son usage a été détourné dès lors qu'il produisait des effets sur le cerveau et sur les sensations.

Car rappelons-le, l'héroïne, dérivée de la morphine a été au 19<sup>ème</sup> siècle le traitement « héroïque » de la tuberculose.

De ce fait, on conçoit bien que la problématique de l'usage des drogues n'est pas dans le produit lui-même, ni même dans la recherche d'effets et de sensations mais plutôt dans le type d'usage, les troubles du comportement et les dommages induits.

Ainsi quelque soit le produit utilisé, ce qui est important pour nous, proches, citoyens ou soignants, c'est de repérer les modalités d'usage, c'est-à-dire de connaître les modes de consommation, les qualités des produits, les quantités consommées et les fréquences et de déterminer les risques sanitaires, sociaux-familiaux et/ou juridiques afin de mieux les appréhender.

## 2. Rappel physiologique:

Les produits psychotropes entraînent des sensations de plaisir, de satisfaction ou encore de toute puissance ou d'angoisse,... Ils excitent, inhibent ou reproduisent des systèmes de régulation neurologiques présents de façon naturelle dans notre cerveau.

Car les notions de plaisir sont régulièrement sollicitées dans notre organisme pour répondre à des questions vitales, comme la survie, la satiété...

Ces notions de plaisir font intervenir les systèmes dits «de récompense». Nous connaissons mieux maintenant les mécanismes impliqués. Nous savons les localiser dans le cerveau. Ils agissent par l'intermédiaire du système nerveux central et des neurones et communiquent au niveau des synapses au moyen de petites molécules: les neurotransmetteurs. Les neurotransmetteurs impliqués dans les systèmes de récompense sont nombreux et variés. Il semble que certains comme la dopamine, l'adrénaline aient des rôles primordiaux. Elles sont à l'origine des sensations fortes et du plaisir et de la récompense.

Lorsque ces mécanismes naturels sont stimulés ou inhibés de façon récurrente et fréquente, notamment par des substances chimiques exogènes, les mécanismes de régulation naturelle «fatiguent».

### **3. Les troubles du comportement:**

L'abus de certains psychotropes va provoquer des décharges répétées de neurotransmetteurs comme la dopamine dans les espaces inter-synaptiques.

Certains psychotropes vont remplacer les neurotransmetteurs naturels et se fixer à leur place sur les récepteurs physiologiques, induisant d'autres effets.

D'autres encore vont stimuler, inhiber ou bloquer les mécanismes naturels.

En fait, de nombreuses figures existent qui sont directement liées au type de psychotrope consommé et à son type d'usage, qui toutes à long terme vont entraîner des perturbations de nos systèmes naturels d'autorégulation du système de récompense.

Ces phénomènes physiologiques expliquent les notions d'**accoutumance** et de **tolérance**. Ils expliquent également les troubles de l'humeur et le sentiment de mal être ou d'insatisfaction ressentis en l'absence du psychotrope consommé.

Ainsi le produit initialement utilisé dans une recherche de plaisir pour ses effets psychiques, lorsqu'il est consommé de façon régulière et fréquente se transforme en un produit nécessaire et indispensable. C'est la **dépendance**.

La dépendance est **physique** avec l'apparition de douleurs et de troubles somatiques en cas de **manque** du produit.

### **4. La dépendance**

La dépendance est psychique avec les troubles de l'humeur, l'irritabilité, et les angoisses liées au manque. Mais aussi avec la sensation de perte de contrôle et le besoin irrévocable de consommer même en connaissant et subissant déjà des dommages.

De nombreux tableaux ont été étudiés en psychiatrie. Ils ont permis d'établir une liste de critères qui lorsqu'ils sont objectivés permettent de faire le diagnostic d'une dépendance.

Nous avons ainsi à disposition plusieurs schémas dans le CIM 10 ou le DSM IV (voire annexes)

### **5. Les usages**

Ces dernières années, dans de nombreux pays et notamment en France, les structures spécialisées dans le suivi des usagers de drogues dépendants se sont développées.

Cet intérêt général pour les usagers de drogues dépendants jusque-là « laissés pour compte » a été directement lié à l'épidémie de SIDA car les usagers de drogues injecteurs étaient l'une des populations cibles.

C'est donc dans un contexte de santé publique que nous avons pu élargir la mise à disposition de produits de substitution comme la Méthadone ou le Subutex

qui permettaient un suivi pluridisciplinaire et à long terme des usagers de drogues dépendants.

Ces mesures nous ont permis de mieux connaître les drogues et leurs effets sur les consommateurs.

Nous avons donc établi un schéma des usages qui aujourd'hui nous est apparu comme plus pertinent et mieux adapté.

3 types d'usage des produits psychotropes sont définis. Ils permettent de tenir compte des comportements liés à l'usage du produit plus qu'au produit lui-même et d'adapter les prises en charge.

- **L'usage récréatif** est défini par la consommation ponctuelle d'un produit psychotrope. Il est admis que certaines personnes pourront consommer de façon festive et ponctuelle, sans induire aucun dommage.
- **L'usage nocif** est défini par la survenue de dommages familiaux, sociaux, juridiques ou sanitaires qui sont directement liés à la consommation du produit.
- **La dépendance** est définie par la perte de contrôle liée à l'usage et la persistance des consommations et comportements à risque malgré les dommages subis.

## 6. Les jeunes et la prévention:

Lorsque l'on s'intéresse aux consommations de psychotropes chez les jeunes, il n'est pas aisé de déterminer qui s'en tiendra à une première expérimentation de qui deviendra consommateur pathologique.

De nombreux facteurs entrent en jeu comme

- ~ l'âge avec les caractéristiques liées à différents stades du développement et la période difficile de l'adolescence. Les notions de prises de risque, les sentiments d'immortalité...
- ~ le contexte de l'expérimentation (mouvements sociaux, modes, reconnaissance et intégration au groupe)
- ~ le contexte social
- ~ le contexte familial
- ~ l'histoire personnelle (maltraitements dans l'enfance, traumatismes)...

Chez le sujet jeune, les troubles du comportement liés à la dépendance sont d'autant plus néfastes qu'ils entraînent une déscolarisation, des problèmes juridiques et une désocialisation.

L'expérience que nous avons sur ces dommages nous oblige à **informer** les jeunes, à leur rappeler le caractère illicite de certains produits, les dommages sanitaires, la désocialisation et à les en prévenir au maximum.

Dans ce contexte, notre lutte n'est pas une lutte contre la drogue, c'est une lutte contre l'exclusion.

## ANNEXE 1 CRITERES DE LA DEPENDANCE SELON DSM-IV

La dépendance est un mode d'utilisation inapproprié d'une substance, entraînant une détresse ou un dysfonctionnement cliniquement significatif, comme en témoignent **trois (ou plus)** des manifestations suivantes, survenant à n'importe quel moment **sur la même période de douze mois** :

1. tolérance, définie par l'une ou l'autre des manifestations suivantes : besoin de quantités nettement majorées de la substance pour obtenir une intoxication ou l'effet désiré ; effet nettement diminué en cas d'usage continu de la même quantité de substance.
2. comme en témoigne l'une ou l'autre des manifestations suivantes : syndrome de sevrage caractéristique de la substance ; la même substance (ou une substance apparentée) est prise dans le but de soulager ou d'éviter les symptômes de sevrage.
3. substance souvent prise en quantité supérieure ou sur un laps de temps plus long que ce que la personne avait envisagé
4. désir persistant ou efforts infructueux pour réduire ou contrôler l'utilisation de la substance ;
5. temps considérable passé à faire le nécessaire pour se procurer la substance, la consommer ou récupérer de ses effets ;
6. d'importantes activités sociales, occupationnelles ou de loisirs sont abandonnées ou réduites en raison de l'utilisation de la substance ;
7. poursuite de l'utilisation de la substance malgré la connaissance de l'existence d'un problème physique ou psychologique persistant ou récurrent déterminé ou exacerbé par la substance.

### Préciser :

Avec dépendance physique : signes de tolérance ou de sevrage (item 1 ou 2 présents) ;

Sans dépendance physique : pas de signes de tolérance ou de sevrage (item 1 ou 2 absents).

**ANNEXE 2**  
**CRITERES DE LA DEPENDANCE DE L'ORGANISATION MONDIALE DE LA**  
**SANTE CIM-10 (1992)**

Cette classification est plus simple, mais de ce fait elle a le mérite d'être plus facilement utilisable.

Certains symptômes du trouble ont persisté au moins un mois ou sont survenus de façon répétée sur une période prolongée.

**Au moins trois** des manifestations suivantes **sont présentes en même temps au cours de la dernière année** :

1. désir puissant ou compulsif d'utiliser une substance psycho-active;
2. difficultés à contrôler l'utilisation de la substance (début ou interruption de la consommation au niveau de l'utilisation);
3. syndrome de sevrage physiologique quand le sujet diminue ou arrête la consommation d'une substance psycho-active, comme en témoignent la survenue d'un syndrome de sevrage caractéristique de la substance, ou l'utilisation de la même substance (ou d'une substance apparentée) pour soulager ou éviter les symptômes de sevrage;
4. mise en évidence d'une tolérance aux effets de la substance psycho-active: le sujet a besoin d'une quantité plus importante de la substance pour obtenir l'effet désir;
5. abandon progressif d'autres sources de plaisir et d'intérêt au profit de l'utilisation de la substance psycho-active, et augmentation du temps passé à se procurer la substance, la consommer ou récupérer ses effets;
6. poursuite de la consommation de la substance malgré la survenue de conséquences manifestement nocives.

## La recherche-action

Sophie Alessandri, Médecin Addictologue – Association Drogues et Sociétés

**La recherche-action est une méthode participative pouvant avoir pour but, dans le champ de la prévention:**

- d'identifier les difficultés, les besoins et les ressources qui émergent d'un terrain, de les analyser pour trouver des réponses.
- d'impulser une concertation entre les partenaires.
- de créer des passerelles entre les professionnels, les élus, les administrateurs, les usagers et impliquant plus globalement l'ensemble des acteurs locaux, (acteurs socioculturels, associatifs, économiques, etc.).
- de créer ou améliorer des services dans le domaine socio-sanitaire, quand on souhaite élaborer de nouvelles stratégies d'action et de transformation en les adaptant finement aux besoins des populations et à un social toujours en mouvement.

Il est important que cette démarche:

- s'effectue avec le soutien méthodologique d'un chercheur qui apporte un regard externe;
- s'appuie sur la réalisation d'un diagnostic partagé qui permet d'être en prise directe sur les réalités du terrain;
- facilite la constitution de références communes;
- permet la construction d'un langage commun;

L'ensemble aboutissant à une «culture partagée», facilitant ainsi une appropriation collective par l'ensemble des partenaires impliqués.

La concertation est au cœur de cette démarche: en impulsant une réflexion et des interventions communes, elle permet d'inventer des réponses novatrices; bien souvent ces réponses, qui existaient à l'état de potentialités, émergent grâce à la mobilisation des ressources locales; la concertation les active, les rend opérationnelles et les valorise. On peut dire que le processus de concertation dynamise les ressources locales, à l'échelle d'un service, d'un quartier, d'une ville ou d'une communauté urbaine.

Au fond, la recherche-action pose les bases d'un fonctionnement en réseau: fonctionner en réseau, c'est établir des relations de coopération et de complémentarité. Le réseau est un outil permanent d'animation et de coordination, facilitant des échanges d'informations et d'expériences; il permet à ses membres de se connaître de se reconnaître, d'identifier les compétences et les missions respectives des uns et des autres. Il vise à rompre l'isolement professionnel, à décloisonner les pratiques et les interventions, au profit d'un fonctionnement transversal. Le réseau est un levier de mobilisation pour motiver les partenaires, identifier les potentiels et promouvoir des pratiques innovantes.

Enfin, l'optimisation des nouvelles ressources et des réponses proposées suppose un travail d'évaluation participative continue. Il y a dans la recherche action un questionnement permanent sur les évolutions d'un terrain toujours en changement et sur la pertinence des réponses à y apporter; cette évaluation permet des réajustements, à la fois dans la définition des objectifs prioritaires et dans le choix des moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs. On est dans un processus d'aller-retour entre l'action et la réflexion.

Le rôle fondateur de la concertation et la nécessaire confrontation des acteurs par la recherche-action participative.

Un projet de recherche-action implique nécessairement différents types d'acteurs, pris dans des logiques disciplinaires, professionnelles, institutionnelles, politiques, etc., différentes voire contradictoires, d'où le recours à la notion de recherche-action participative.

Celle-ci assume différentes fonctions, selon les moments, selon les contextes, selon les jeux d'acteurs, selon les finalités:

- Elle peut tout autant viser une adhésion consensuelle à un projet collectif, que permettre à des acteurs non reconnus dans leurs implications et/ou leurs pratiques (professionnels pris dans des contraintes hiérarchiques ou institutionnelles, habitants-militants, bénévoles associatifs, «pseudo-professionnalités», etc.), de trouver un espace de reconnaissance en donnant une lisibilité et une visibilité à leurs actions.

Elle doit également permettre à des décideurs et à leurs représentants de repenser leurs choix à la lumière des analyses produites par les premiers. Ce qui suppose un mode de partage, de reconnaissance qui échappe habituellement aux dispositifs conventionnels «partenariaux».

En conséquence, les processus qui découlent de la «rencontre» de ces deux groupes sont rarement exempts de zones de turbulence. Ici, les expériences de recherche-action, conduites dans des champs nécessairement conflictuels, ont permis de formaliser des savoirs et savoir-faire permettant de gérer conflits et crises.

Elle est également un support de communication sociale et politique qui sert une communication rigoureuse, et représente un précieux allié dans la saisie des univers symboliques de représentations. Ainsi, à différents moments de processus fondés sur le ragot, les mauvaises réputations de certains réputés «coupables» ou «complices», elle a pu permettre par un détour critique, non pas de s'épuiser vainement à tenter de rétablir la «vérité», mais de montrer très concrètement, hors du spectaculaire, comment transformer cet état de fait en mettant en lumière des convergences et en permettant de nouvelles alliances. A titre d'exemples: lorsque des groupes de mères «gauloises» suspectant des mères maghrébines de bénéficier de l'argent des drogues découvrent des souffrances analogues; ou encore, lorsque des professionnels découvrent qu'il n'y pas de «profils de mères de toxicomanes».

Plusieurs de nos travaux ont convergé avec la formalisation de M. Zecca lorsque, partant de plusieurs recherches action participatives transnationales, elle constatait comme nous que «Lorsque l'activité de recherche est étendue aux

différents interlocuteurs concernés, leur action concertée représente alors, avec «les chercheurs extérieurs», un facteur implicite de contrôle sur la tendance à déformer les faits. Mais surtout, par la définition en commun des objectifs et des modalités pour les atteindre, chaque groupe d'interlocuteurs éprouve moins le besoin d'une référence idéologique dogmatique. C'est pourquoi les utilisateurs des services et les «habitants» jouent un rôle central dans la démarche: ils deviennent des sujets auxquels les résultats sont restitués, et ils doivent se reconnaître dans ce qui émerge de ces résultats. La connaissance est alors concrètement utilisable par un ensemble d'acteurs. Nous pensons éviter ainsi deux tendances pièges:

- l'affirmation selon laquelle la question d'évaluation est le seul privilège des experts de la connaissance, qui testent leurs propositions selon des critères empruntés aux sciences exactes;
- l'affirmation selon laquelle la validation est d'abord, et presque exclusivement l'affaire de la population. Une vision qui présuppose une rigueur intrinsèque et un accès idéal aux informations.<sup>2</sup>»

---

2 ZECCA M., «Savoir-faire et connaissances de l'intégration à l'épreuve des nouveaux processus d'invalidation sociale. Une géométrie de la liberté», EHESS, janvier 2000, p. 257.

# **Service de prévention des addictions et des conduites à risques**

**Michel Monzel, Educateur, Service en Amont**

## **1. Contexte de prévention en France:**

En France, les orientations en matière de prévention sont définies par la MILDT (Mission Interministérielle de Lutte contre la Drogue et la Toxicomanie, homologue français de l'ONLCDT algérien), qui subventionne de nombreux projets ayant trait à la prévention des dépendances et toxicomanies.

- La prévention des toxicomanies et des addictions, s'organise en France, sous forme d'une approche globale et pluridisciplinaire (approche sanitaire, sociologique, psychologique, éducative, judiciaire)

Cette approche globale s'appuie sur des données scientifiquement validées (Rapport Rocques, Rapport Parquet, Rapports TREND, Etudes OFDT, INSERM, etc....).

- Les diagnostics précédant les actions de prévention s'élaborent entre autres à partir de constats d'usages de drogues licites et illicites, mais aussi à partir d'une bonne connaissance sociologique des populations concernées.
- Ces constats sont réévalués à partir des notions d'usages: «Usage, usage nocif, dépendance» (Rapport Parquet-1997) et par une mise en perspective des facteurs de vulnérabilité particuliers de cette population. Par exemple, pour différentes raisons, les adolescents sont considérés comme des populations plus vulnérables, les chômeurs également. Les premiers, parce qu'ils sont souvent en recherche de limites, les seconds parce qu'ils cherchent à tuer l'ennui.
- Cette bonne connaissance de la population ciblée, permet de mieux cerner les problématiques en question et d'en évaluer plus précisément les conséquences sanitaires et sociales probables et permet d'envisager des solutions pragmatiques et adaptées.

Pour bien comprendre dans quel environnement nous travaillons dans notre pays, voici une rapide présentation des contextes d'usages de drogues en France en 2008:

- 52 % des 17-25 ans ont déjà expérimenté le cannabis
- Le niveau de consommation du cannabis semble en voie de stabilisation, voire en légère diminution chez les jeunes de 17 ans
- Doublement du niveau d'expérimentation de la cocaïne par rapport à 2000, passant de 1,6 % à 3% chez les garçons de 17 ans en 2009

## 2. Le Service «En Amont»

Le Service «EN AMONT» est un service de prévention professionnel, rattaché au Centre de Soins Spécialisés pour Toxicomanes, nommé «Les Wads». Ce centre de soins est lui-même géré par le Comité Mosellan de Sauvegarde des Enfants et des Adolescent, ONG faisant travailler 1200 salariés. Il est situé à Metz, dans le Nord Est de la France. Le service «EN AMONT» existe depuis 30 ans.

Pour revenir aux activités spécifiques de notre service de prévention des toxicomanies, nous organisons le travail autour de trois axes principaux. L'axe 1 concerne la prévention primaire et secondaire, l'axe 2 propose

- Axe 1 : La prévention primaire
- Elle s'adresse à un public potentiellement non usagers de drogues
- Elle s'adresse aux jeunes et/ou à leur entourage familial, éducatif ou professionnel

**Nous intervenons sur demande, auprès des adultes, des professionnels, des équipes éducatives, et proposons aux commanditaires qui nous sollicitent :**

- Informations, sensibilisation, échanges
- Aide au développement de projets de prévention
- Conseil et prise en charge des situations d'usages de produits psycho actifs et autres conduites à risques

**Nous mobilisons différents outils, à destination des adultes, des professionnels, des équipes éducatives:**

- Réunion d'information, conférences-débat
- Soutien méthodologique et conseils techniques (Groupes d'Adultes Relais, etc...)
- Participation à des groupes «Santé», aux Comités d'Education à la Santé et à la Citoyenneté
- Organisation de formations et participation à des programmes thématiques

**Auprès des jeunes :**

- Sensibilisation / Information
- Animation auprès de groupes de jeunes lors de la réalisation d'actions de prévention, par exemple, création de pièces de théâtre, d'expositions diverses, etc..
- Bus « InfoCAR » Véhicule itinérant, pouvant accueillir jusqu'à 15 jeunes pour débattre et obtenir de l'information
- Théâtre interactif. Nous proposons à un public de jeunes, ayant assisté à une pièce de théâtre courte, de réfléchir ensemble à d'autres scénarii que celui présenté dans la première version et d'expérimenter leurs propositions en improvisant avec les comédiens professionnels de la troupe Viracocha, avec qui nous travaillons depuis 10 ans.
- Création et mise à disposition de plaquettes documentaires, expositions, vidéos ...
- Formation et élaboration en ateliers de projets préventifs en direction des pairs

## **La Réduction Des Risques**

- Cette prévention s'adresse à des usagers de drogues
- Elle vise à limiter les dommages associés à ces usages, à diffuser de l'information, à promouvoir l'offre de soins locale. Il ne s'agit pas d'un encouragement à se droguer, mais au contraire de limiter l'impact négatif de ces comportements
- Elle s'exerce plutôt en milieu festif (festivals de musiques électroniques), auprès d'un public dont les usages peuvent n'être qu'occasionnels. Souvent ils ne se reconnaissent pas dans l'identité du toxicomane
- Les matériels distribués visent à limiter les infections bactériennes ou virales pouvant être associées aux consommations par voie injectables ou nasales, ou aux prises de risques sexuelles (prévention hépatites et VIH)

## **Axe 2 : L'accueil précoce**

Nous répondons à trois types de demande :

- -libre adhésion. Il s'agit d'une personne souhaitant se soigner et effectuant la démarche d'elle-même.
- -demande de l'entourage

injonction judiciaire. Le magistrat a prononcé une obligation de soins. Si la mesure n'est pas engagée, la personne risque d'aller en prison. C'est une obligation de moyens, pas de résultat.

Cette consultation d'évaluation, d'accompagnement et d'orientation propose un accompagnement pour les situations pouvant décliner vers une toxicomanie avérée, par le biais d'une équipe composée d'éducateurs, d'une assistante sociale, d'une psychologue, de deux médecins et d'un psychiatre qui travaillent tous au centre de soins les Wads et que nous pouvons mobiliser chaque fois que cela nous paraît utile en prévention.

Notre service de prévention dispose d'un réseau de partenaires, permettant de relayer les situations vers des dispositifs adaptés pour les situations complexes, relevant de prises en charge psychiatriques, par exemple.

## **Axe 3 : La recherche**

Notre service de prévention participe au réseau ethnographique TREND, dispositif local d'observation des phénomènes émergents liés aux drogues de l'OFDT. Il s'agit de répondre aux questions suivantes : où, qui, quand, comment, pour tout ce qui touche de près ou de loin aux usages de drogues. Cette approche de terrain, nous renseigne sur l'évolution des comportements et nous permet de mesurer les risques encourus par telle ou telle population.

Nous participons à des études spécifiques: «Injection en milieu festif», «usages de cocaïne en population cachée», etc. (cf. site [www.ofdt.fr](http://www.ofdt.fr)), en partenariat avec l'Observatoire Français des Drogues et Toxicomanies.

Toujours dans ce cadre, le service «En Amont» participe au dispositif SINTES (Système d'Identification National des Toxiques et Substances). Il s'agit de recueil d'échantillons de produit pour avoir ainsi une connaissance objective des substances réellement consommées par les usagers.

Nous participons au «Système de Veille» de l'OFDT. C'est un dispositif d'alerte sanitaire et de surveillance des substances, qui permet en temps réel, d'alerter les tutelles et les structures de prise en charge de la présence d'un produit frelaté, pour tenter d'en limiter les dégâts sanitaires.

# La Prévention au delà d'un concept

Ludovic Grellier, Infirmier de prévention - Association Drogues et Société

La prévention ne va pas de soi, les approches sont aussi diversifiées que les publics en bénéficiant.

Prévenir les comportements à risques n'est pas une chose aisée surtout concernant la question des drogues.

La plupart des actions vont agir sur un ensemble d'interactions entre prévention des vulnérabilités et renforcement des facteurs de protection.

La participation des acteurs peut être la garantie de l'appropriation des messages par les publics destinataires. Si l'on est plus ambitieux il est possible d'espérer que les destinataires peuvent à leur tour diffuser de l'information utile à leurs pairs (prévention des pairs par les pairs).

Ne pas faire sans le principal intéressé peut conduire à l'échec !

Aujourd'hui l'action de prévention place *le bénéficiaire* au centre du service, *l'adhérent* au centre de l'association, *l'usager* au cœur des préoccupations, *la personne* au centre du débat.

Cela nécessite de croire (et d'appliquer !) en quelques principes favorisant la participation des gens à l'élaboration des projets qui les concernent. Et si l'on vise une plus grande implication des acteurs et de la population en général, il s'agit avant tout de faciliter leur appropriation par des démarches davantage participatives.

Un savoir commun nécessaire.

Construire le projet autour de connaissances partagées ; à partir d'une culture commune.

Savoir ce qu'est la prévention avant de vouloir faire de la prévention.

## Définitions:

### Prévention

Ensemble des stratégies souvent articulées en programmes visant à empêcher le développement d'une conduite considérée comme porteuse de risque. Ces stratégies ont longtemps reposé sur trois niveaux différents codifiés

par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS). Ces niveaux permettent de prévenir les risques distincts, concernant le sujet indemne de tout contact avec le produit (prévention primaire), le sujet qui le consomme de façon abusive ou sur un mode de dépendance (prévention secondaire) ou le sujet qui le consommait (prévention tertiaire).

(Source : Denis Richard (dir.), Dictionnaire des drogues et des dépendances. – Paris: Larousse, 2004)

### **Les trois niveaux de prévention :**

**La prévention primaire** qui consiste à lutter contre des risques avant l'apparition de tout problème, risques en termes de conduite individuelle à risque, d'environnement ou encore de risque sociétal.

**La prévention secondaire** dont le synonyme pourrait être le mot dépistage. La prévention secondaire cherche à révéler une atteinte pour prévenir une maladie ou un désordre psychologique ou social.

**La prévention tertiaire** qui vise à prévenir les rechutes ou les complications. Il s'agit d'une réadaptation médicale, psychologique ou sociale.

### **Les méthodes :**

Globalement, trois méthodes sont utilisées dans le champ de la prévention :

- L'information, à propos de laquelle on citera les grandes campagnes de santé publique;
- La formation en santé publique, thématique et méthodologique ;
- L'éducation pour la santé qui se caractérise par la mise en place de projets aux démarches parfois très différentes.

L'information, la formation ou l'éducation pour la santé peuvent être employées dans un même projet à des étapes différentes ou constituer à elles seules un projet de santé publique.

A chaque stade de prévention, primaire, secondaire et tertiaire, ces trois moyens peuvent être employés.

### **Education pour la santé.**

L'éducation pour la santé comprend des situations consciemment construites pour apprendre, impliquant une certaine forme de communication conçue pour améliorer l'instruction en santé, y compris les connaissances, et pour développer les aptitudes à la vie, qui favorisent la santé de l'individu et de la communauté. L'éducation pour la santé cherche également à stimuler la motivation, les qualifications et la confiance (auto efficacité) nécessaires pour agir afin d'améliorer la santé.

L'éducation pour la santé informe sur les conditions sociales, économiques et environnementales sous jacentes affectant la santé, aussi bien que sur les différents facteurs de risque et comportements à risque, et sur l'utilisation du système de santé.

Ainsi, l'éducation pour la santé peut impliquer à la fois la communication d'informations et le développement des aptitudes qui démontrent la faisabilité politique et les possibilités organisationnelles de diverses formes d'actions pour agir sur les déterminants sociaux, économiques et environnementaux de la santé.

(Source : BDSP. Glossaire multilingue en santé publique et promotion de la santé, en ligne sur:

<http://www.bdsp.tm.fr/Glossaire/Default.asp>)

Réseau et partenariat une clef de voûte du bon déroulement d'un projet ou programme de prévention.

Les projets de prévention mis en œuvre ont tout intérêt à s'inscrire dans une démarche collective (publics associés dès le montage du projet) autour d'objectifs partagés (besoins identifiés par les publics, les politiques et les habitants).

Le croisement de projets, de publics ; la mise en commun des ressources (humaines, logistiques, matérielles...) d'associations, d'organismes est possible et peut s'avérer très utile.

Ne pas hésiter à exploiter ou s'inspirer de projets existants et ayant fait leurs preuves.

Pour ce faire il peut être intéressant de formaliser un réseau, ou collectif de réflexion autour de la question de la prévention des conduites addictives.

# Les expériences

## Un outil de prévention

### InfoCAR en Lorraine

Michel Monzel, Educateur, Service en Amont

1.

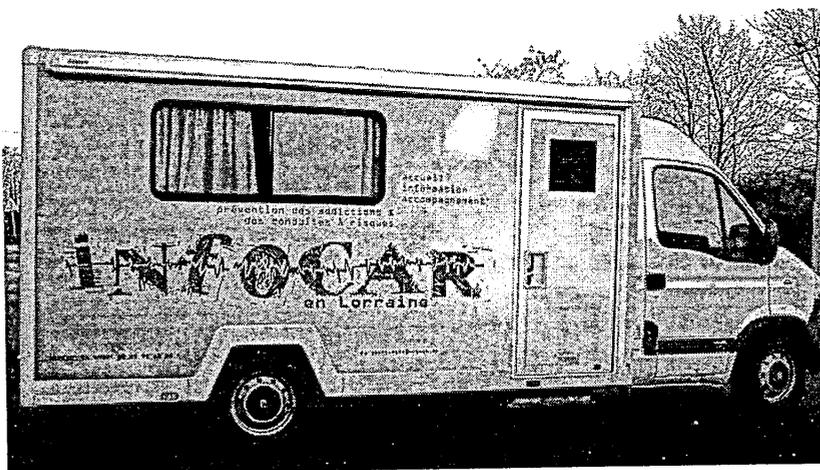
#### 2. Présentation de l'outil

L'INFOCAR en Lorraine est un outil visant à développer, au niveau régional, les actions de prévention sur les addictions et les conduites à risques. Il a été créé, pour réaliser, valoriser ou concrétiser des projets de prévention des addictions, avec les structures spécialisées locales.

Agréable et convivial, cet espace offre la possibilité d'engager un dialogue, un débat en toute neutralité, avec le soutien de professionnels, sur les questions liées aux usages de drogues, à la réduction des risques...

Lieu d'accueil, d'échange, d'information et de documentation pouvant recevoir une douzaine de personnes, il peut être utilisé aux seins des établissements scolaires, des entreprises, lors de manifestations diverses, de soirées en milieux festifs.

Il peut être utilisé comme stand d'information, d'espace d'accueil pour des groupes de discussions ou des entretiens individuels (jeunes, parents, familles).



#### 3. Naissance du projet :

- Les constats : Ce projet est né à partir d'un certain nombre de besoins recensés sur le terrain par les professionnels de l'éducation nationale. Des consommations étaient constatées dans les établissements scolaires. Les

personnels des lycées et collèges ne se sentaient pas légitimes pour faire de la prévention, n'étant pas « spécialistes » de ces questions, mais ils souhaitaient une intervention pour tenter de limiter le problème.

- Les contraintes : Ces lycées sont répartis sur toute la région lorraine. Les populations cibles étaient importantes.
- La problématique : trouver un moyen d'introduire des professionnels de la prévention dans les établissements scolaires, sans en perturber le fonctionnement, et travailler avec les jeunes, en leur proposant un espace d'accueil et de débat original et convivial.

C'est à partir de cette réflexion qu'est né le projet «InfoCAR en Lorraine». En effet un bus itinérant pouvait se rendre de collèges en lycées, un aménagement agréable et confortable transformerait ce bus en « espace d'accueil», et l'accueil au sein du bus éviterait toute difficulté pour l'établissement à prêter une salle pour organiser les débats. Nous avons l'idée qui nous permettait d'être à la fois mobiles, autonomes et réactifs pour mener des actions de prévention efficaces.

#### **4. Le montage du projet**

- Une fois l'idée peaufinée, nous avons réfléchi aux différents bailleurs de fonds pouvant être intéressés par notre projet. La Mission Interministérielle de Lutte contre les Drogues et Toxicomanies (MILDT), propose des subventions dans le cadre de projets innovants, nous avons retiré un dossier de candidature.
- Nous avons ensuite réfléchi aux aspects concrets de ce projet, notamment en termes de coûts. Il s'agissait d'aménager un véhicule neuf, avec un mobilier qui permettent de recevoir plus de dix personnes à la fois, équipé avec du matériel informatique, un téléviseur, un lecteur DVD, pour pouvoir utiliser différents supports de prévention. Nous avons donc fait établir des devis chez différents constructeurs, établi des budgets prévisionnels d'aménagement et de fonctionnement annuel. En effet, il fallait monter l'outil, mais ensuite il fallait le faire rouler, donc l'assurer, prévoir un budget carburant, sans oublier le temps de travail des professionnels qui allaient l'investir, etc....
- Le montant assez astronomique de ce budget prévisionnel nous a conduits à solliciter plusieurs bailleurs de fonds complémentaires. Des banques et une assurance mutuelle ont trouvé notre projet intéressant et s'y sont associées en sponsorisant notre action, pour la partie « fonctionnement annuel », alors que la MILDT nous a financés sur la partie « achat de matériel et aménagement du véhicule ».
- La mutualisation de nos demandes de financements nous a permis de mener à bien un projet qui au départ était compromis, de par l'importance des moyens nécessaires.

#### **5. InfoCAR aujourd'hui**

InfoCAR existe depuis quelques temps déjà et continue de sillonner la Région Lorraine, en accueillant chaque année, environ 5 000 jeunes, qui, selon les questionnaires de satisfaction qu'ils renseignent après chaque passage, ce bus rempli son office de « lieu de prévention ». On y distribue chaque année, outre des conseils, environ 15 000 livrets d'information divers, le temps de passage moyen

dans le bus est de 40 minutes par visiteur, temps suffisamment long pour amorcer une discussion et pourquoi pas une réflexion. Ce bus est utilisé également par des partenaires extérieurs, qui louent notre outil. Lorsque la cause nous paraît juste et louable, nous le prêtons gracieusement dans la mesure du possible (par exemple pour des actions de prévention SIDA).

# **Présentation du «théâtre interactif»**

## **Ou**

### **«théâtre forum»**

**Michel Monzel, Educateur, Service en Amont**

#### **1. Introduction:**

Lorsque l'ONLCDT demande à des intervenants français de venir présenter des expériences de terrain en matière d'actions de prévention, il faut, bien sûr, considérer ces présentations comme des exemples parmi d'autres. Il ne s'agit en aucun cas d'un modèle qui serait transposable de fait. En effet, toute action de prévention s'inscrit avant tout dans une dimension sociétale particulière.

L'Algérie n'est pas la France. Nous avons dans nos pays respectifs, des réalités présentant des points communs, mais aussi des différences importantes. Il convient de les prendre en compte. Par exemple, la place et le poids de la religion n'a pas de commune mesure en Algérie ou en France. La France est un pays « vieux », alors que la jeunesse algérienne représente une part considérable de sa population. La liste n'est pas exhaustive. Ces singularités nationales doivent être envisagées lorsque l'on pense prévention.

Voilà pourquoi j'ai choisi de vous présenter aujourd'hui, un outil à la fois original et performant, inventé au Brésil, « pour redonner la parole au peuple », par un dramaturge nommé Augusto BAÔL. Nous l'avons adapté à notre réalité française et à des fins de prévention, ce qui n'était pas l'objectif de départ du dramaturge. Si cet outil fonctionne au Brésil, en France, il n'y aurait aucune raison pour que les acteurs de préventions algériens ne puissent se réapproprier, eux aussi, le « théâtre forum » ou « théâtre interactif » (pour faire jeune !). En effet, il permet de prendre en compte votre culture propre, le contexte dans lequel vous évoluez et les objectifs spécifiques que vous souhaitez mettre en place dans vos actions de prévention.

#### **2. Description de l'outil :**

Un spectacle de théâtre forum dure environ deux heures et peu rassembler de 40 à 100 spectateurs. La représentation se divise en deux temps. Une première partie de vingt minutes, au cours de laquelle une troupe de comédiens présente une petite pièce de théâtre formelle dans sa mise en scène, écrite par un auteur en collaboration étroite avec notre service de prévention. Cette pièce traite de l'expérimentation des drogues à l'adolescence, ainsi que du rapport que peuvent entretenir les jeunes avec les adultes et réciproquement. Elle a été écrite volontairement avec des exagérations et des outrances, pour faire réagir le public.

Cependant, au préalable, lors de la présentation du spectacle, nous avons pris soin de demander au public de se retenir de discuter tout de suite, puisque lors de la seconde partie de la représentation, ils auront la parole, car la balle sera dans leur camp...

En effet, lors de la seconde partie, qui dure une heure trente, l'éducateur chargé de l'animation de la séance, va demander à la troupe de rejouer le spectacle une seconde fois, mais à partir de cet instant, le public a le droit de commenter les situations, les choix et les positionnements des personnages. L'idée générale est de créer du débat pour pouvoir faire évoluer les points de vue et les représentations du public. Pour se faire, si au cours des échanges, quelqu'un fait une proposition de scénario différente de la version d'origine, nous invitons l'auteur de cette suggestion à monter sur scène, pour qu'il puisse expérimenter la pertinence de sa proposition. Les comédiens improvisent alors à partir de ce nouveau scénario et le jeune peut expérimenter (sans risques) l'intérêt ou au contraire les limites posées par ses choix. Le public est en général très heureux de voir leur camarade tenter sa démonstration sur scène et la participation joyeuse des spectateurs, contribue à l'établissement de débats finalement beaucoup plus sérieux qu'ils n'y paraissent.

### **3. Comment créer un spectacle interactif?**

Le spectacle que nous tournons actuellement a été créé en 1997 et a été produit en public pour la première fois en 1999. Deux ans de gestations, au cours desquelles nous avons travaillé et retravaillé un texte en étroite collaboration avec son auteur, Olivier PIECHAZICK, qui est un comédien et auteur professionnel.

Au départ, Nous lui avons fixé un cahier des charges, regroupant les contraintes matérielles : pas plus de cinq personnages, des décors facilement transportables, pour éviter les problèmes logistiques, puisqu'il fallait pouvoir aller vers les populations que nous souhaitions toucher ; à savoir les jeunes, à partir de 14 ans, en milieu scolaire.

Toujours par rapport au cahier des charges, nous souhaitions aborder la question des drogues sur un mode qui ne soit pas une exhibition des affres de la toxicomanie, parce que nous souhaitions que les jeunes puissent se projeter dans les personnages que nous voulions leur présenter. Il fallait donc que ces rôles principaux, soient le reflet de jeunes d'aujourd'hui, comme il y en a tant. Cette approche a considérablement facilité les phénomènes d'identification que l'on peut constater au travers des propos de l'auditoire.

D'autre part, nous souhaitions intervenir sur la question de l'expérimentation, pour en comprendre les mécanismes, mais aussi les risques et les limites. Pour bien intégrer les processus qui pouvaient amener les jeunes à essayer une substance, une fois que le texte fut rédigé, nous l'avons soumis aux avis de jeunes, recrutés pour l'occasion, afin qu'ils nous donnent leurs points de vue sur les situations que nous avons imaginés. A partir de ces remarques, nous avons retravaillé le texte une bonne dizaine de fois, jusqu'à obtenir une version qui soit à la fois intéressante théâtralement et qui donne de la matière à penser.

Le texte a été imaginé avec des moments clefs. Par exemple, le héros de la pièce se retrouve confronté à une proposition de consommation de cannabis,

émanant de sa petite copine. Il n'est pas venu pour découvrir le joint, mais il se laisse finalement convaincre. Lors de la seconde partie du spectacle, à ce moment précis, avant que Nicolas accepte la proposition de la jeune fille, nous arrêtons la scène et interpellons les spectateurs, pour savoir ce qu'ils pensent de la situation. Est-ce que tout le monde aurait accepté à la place de Nicolas? Avait-il d'autres choix qui s'offraient à lui? Comment faire pour refuser, sans décevoir sa copine, Y a-t-il de bonnes raisons de ne pas accepter?...

En général, à ces questions, les réponses fusent. Charge alors à l'éducateur de faire émerger les différents courants d'opinions. Il y en a toujours au moins trois: les «pour», les «contre» et les «hésitants». C'est en jouant avec ces vues différentes que l'on arrive à nuancer les idées de chacun. Si une proposition apparaît pertinente, drôle ou originale, j'invite le spectateur en question à développer sa vision des choses et les comédiens improvisent. Lorsque la scène est terminée, je réinterroge le public pour recueillir les points de vues et mesurer ainsi la progression des idées.

Il faut également que l'animateur de la séance pense à élargir le débat. Les drogues permettent de parler de santé physique, mentale, mais aussi d'argent, c'est le nerf de la guerre, des rapports à soi, au monde, de la capacité à se projeter dans l'avenir, etc....

Evidemment, pour qu'un débat citoyen puisse s'instaurer, il faut mettre en place des règles élémentaires: ne pas prendre la parole avant qu'elle ne soit accordée, respecter les avis qui seraient différents, voire opposés, ce qui n'empêche pas de les contredire ou de les déconstruire avec un argumentaire clair. Par ailleurs, l'éducateur reste là, en tant que spécialiste, notamment lorsqu'il faut recadrer le débat, valider une opinion ou au contraire remettre en question une affirmation erronée.

En prévention, l'intérêt majeur de cet outil, est d'utiliser la parole des jeunes pour faire passer les idées que nous souhaitons transmettre. Les études ont montré depuis longtemps que la parole des adultes n'est pas toujours reçue comme parole d'évangile par les jeunes, conflit des générations oblige... Le théâtre forum met en scène leurs mots et leurs idées. Ils se retrouvent plus facilement dans les propos tenus, lorsqu'ils sont prononcés par leurs pairs. L'éducateur dans ce cas, joue avec les propositions des uns et des autres, en valorisant celles qui méritent de l'être, sans que les jeunes aient l'impression d'être face à un discours descendant, pensé par les adultes, qu'ils n'auraient qu'à digérer et sur lequel ils n'auraient aucune prise.

Le théâtre interactif permet de traiter une multitude de sujets, qui peuvent aller de la prévention des toxicomanies, en passant par la prévention SIDA, la question de la citoyenneté ou toute autre sujet de société que vous souhaiteriez traiter. Cet outil est ludique, les jeunes n'ont pas l'impression de participer à une action de prévention, ils sont au spectacle! Dans ce contexte, les esprits se libèrent et les langues se délient. Nous ne sommes plus gênés dans nos interventions par le caractère officiel de notre mission, nous devenons des amuseurs qui, sans en avoir l'air, mettent les cerveaux au travail.

#### **4. Evaluation :**

Cet outil existe chez nous, depuis plus de dix ans. Nous avons le recul suffisant pour pouvoir affirmer l'intérêt du théâtre forum, au niveau de la prévention des toxicomanies.

Nous avons élaboré un questionnaire que nous mettons à disposition des spectateurs. Dans ces formulaires nous les interrogeons sur leur ressenti par rapport au spectacle, ce qu'ils en pensent. Nous leur demandons également s'ils ont amélioré leurs connaissances au niveau de la loi, des risques liés aux drogues et de l'offre de soins ; par exemple, au cas où l'un de leurs amis aurait un jour un problème et besoin d'un conseil ou d'une orientation.

Nous évaluons également cette action avec les commanditaires. En général il s'agit de représentants des établissements scolaires: infirmières scolaire, proviseur adjoint, professeurs. Avec eux, nous cherchons à savoir comment c'est passé l'action en termes d'organisation et en termes d'atteinte des objectifs fixés lors de la mise en place de l'action.

Pour conclure, et tenter une dernière fois de vous transmettre mon enthousiasme pour cet outil, j'aimerais vous rappeler qu'il nous permet de toucher 7 500 jeunes et environ 450 adultes, au travers de 120 représentations, données chaque année. Nous sommes victimes de notre succès car depuis deux ans, nous sommes contraints de refuser des réservations, faute de temps, dans la mesure où nous avons également d'autres projets à conduire.