

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de la justice

**Office National
de Lutte Contre la Drogue
et la Toxicomanie**



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

Support documentaire :

**Directives pour la conception et la structuration d'un
projet associatif**

Présenté par : Hamoumou Mustapha

Sommaire

Introduction

1. Planifier son projet
2. Grandes lignes
3. Page de titre
4. Contexte
5. Objectifs
6. Bénéficiaires
7. Activités ressources
8. Calendrier
9. Profil de l'organisation
10. Analyse coûts/bénéfices
11. Contrôle des performances
12. Rapports
13. Annexes
14. Budget
15. Résumé

Conclusion /Commentaires

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, va 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. Evitez 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.