



Développement participatif, manuels de formation

No. 3

Méthodes pour écrire un
projet de développement

Manuel de formation



Nations Unies
Commission Economique
Pour l'Afrique

*Division de l'administration publique,
des ressources humaines et
du développement social*

	Table des matieres	page
	Préface	ii
I	Introduction	1
II	Formulation de projet	2
III	Générer des ressources locales	25
IV	Mobilisation de ressources extérieures	28
V	Conversion de la dette en développement	31

Préface

Voici le troisième numéro des manuels de formation sur le Développement Participatif. Il traite des méthodes d'élaboration de projets, afin d'aider les ONG à acquérir les connaissances de base nécessaires à la formulation de projets et à la mobilisation de ressources. Le manuel a un caractère pratique et est conçu pour servir de livre de référence utile.

Il est maintenant largement reconnu que la participation populaire est une condition essentielle et constitue la pierre angulaire d'un développement durable, auto-suffisant et centré sur les gens. Sans la collaboration active des populations et de leurs organisations au processus de développement, l'amélioration des conditions humaines ne peut être réussie ni durable. La **Charte africaine pour la participation populaire dans le développement**, soutient ce fait en lançant un appel en faveur d'une ère nouvelle en Afrique dans laquelle la participation et l'autonomisation des peuples sont à l'ordre du jour. Par un rare consensus, la Charte a reconnu que la participation populaire doit être au coeur de la mission et de la vision du développement de l'Afrique et affirme qu'un développement authentique ne peut venir que de l'imagination collective, de l'expérience et des décisions des peuples. La Charte et l'unanimité qui en ressort, nous ont apporté une opportunité sans précédent pour déclencher la créativité et utiliser l'énergie des peuples pour un meilleur avenir pour eux-mêmes, pour leurs pays et pour l'Afrique.

C'est cette reconnaissance qui a poussé la Commission économique pour l'Afrique, à prendre l'initiative de promouvoir la participation populaire dans le développement, à faciliter la mise en oeuvre de la Charte et de renforcer le rôle des organisations populaires et de travailler avec elles pour formuler et articuler des programmes et des initiatives qui pourraient encourager à largement diffuser les actions participatives. La publication de cette série de manuels est une contribution à ces objectifs.

Des commentaires sur ce troisième manuel de la série des Manuels de Formation sur le Développement Participatif seront hautement appréciés. Veuillez-les adresser à:

Sadig Rasheed
Directeur
Division de l'Administration publique,
de ressources humaines et du
développement social
P.O. Box 3001
Commission économique pour l'Afrique
Addis-Abeba, Ethiopie

Télécopie: 251-1-51-44-16

I Introduction

Ces dernières années, le nombre d'organisations populaires et d'ONG locales travaillant dans le domaine du développement socio-économique a sensiblement augmenté. L'importance croissante des organisations populaires et des ONG devient évidente lorsqu'on voit l'importance qu'on leur accorde dans la mise en oeuvre d'une large gamme de projets de développement. Les agences d'aide bilatérale, les institutions multilatérales et les ONG des pays du Nord ont établi des accords de financement de coopération avec les organisations locales et sont en train de canaliser des ressources considérables par l'intermédiaire de ces organisations.

La plupart du temps ces projets sont tellement mal formulés que, lorsqu'ils sont soumis aux institutions de financement, ils passent rarement le niveau du premier responsable de sélection.

Bien qu'un nombre croissant d'ONG donatrices, de fondations et de gouvernements ont des lignes directrices pour l'élaboration de proposition de projets, une grande compétence technique est nécessaire pour élaborer avec succès une proposition qui sera financée. L'échec provient du manque de connaissance de la part des ONG des exigences des bailleurs de fond et représente pour certains un grand désavantage.

Pour obtenir le financement d'un projet, une ONG doit maîtriser les techniques pour formuler un projet, connaître les domaines d'intervention du donateur, ses préférences géographiques, ses cibles opérationnelles, ses priorités, ses devises et ses sensibilités etc. Afin de gagner du temps, l'ONG doit tout d'abord faire une étude locale pour avoir des

exemples de cas qui sont en cours d'exécution dans leur domaine d'intervention. Le partenaire du Nord doit être identifié parmi les multiples institutions multilatérales et bilatérales, les fondations, les associations professionnelles, les corporations, les clubs, les églises, les organisations de bienfaisances, etc. qui aident les initiatives locales de développement.

L'objectif de ce manuel est d'aider les ONG à surmonter les handicaps cités ci-dessus, en mettant à leur disposition les connaissances de base nécessaires à la formulation de projet et à la mobilisation de ressources.

II Formulation de projet

La plupart des projets sont des éléments de la mission et du programme de l'organisation qui en fait la demande de financement et sont des indicatifs de l'objectif global et de la direction de l'institution. Par exemple, il ne serait pas logique de présenter un projet d'assistance d'urgence à des réfugiés à une organisation dont le but est de promouvoir et développer l'accès au crédit. Développer des ressources et des énergies dans ce sens, demanderait une importante structure organisationnelle et de personnel ainsi qu'un grand changement du but et de l'objectif initial de l'organisation. La chance pour qu'une telle proposition de projet puisse être financée sans que des changements fondamentaux soient faits est très petite. Par conséquent, toute élaboration de projet devra être en rapport avec les buts et les objectifs de l'organisation qui la soumet et doit être considérée comme aidant à l'accomplissement du but global.

Développement d'une proposition de projet

Beaucoup d'ONG et de groupes bénéficiaires peuvent avoir différents buts et stratégies de programmes. Chaque stratégie de programme peut nécessiter un certain nombre d'activités qui peuvent être subdivisées en projets séparés, chacun avec son propre budget. Quand ces projets sont mis en marche et exécutés, ils peuvent alors réaliser le but du programme et aider à remplir la mission de l'organisation.

Un programme a normalement différents buts qui peuvent être classés par ordre de priorité. Chaque but aura sa série d'activités principales et secondaires. Un projet doit avoir un but seulement, bien qu'il puisse avoir des objectifs principaux et secondaires. Le but d'un projet peut être celui de réduire la mortalité infantile dans une région d'un pays. L'objectif d'un projet pourrait être d'intégrer un service de santé infantile à tous les principaux centres de santé de la région. Un autre objectif pourrait être celui d'organiser des comités pour les femmes ou pour la santé et la nutrition de la mère dans tous les villages afin de garantir la santé des enfants. Un troisième objectif serait de mettre en place des cliniques de planification familiale dans cinq centres de cette région.

Les objectifs d'un projet doivent être mesurables. En d'autres termes ils doivent indiquer où et combien de cliniques vont être mises en place (même si c'est en terme général), et à quel moment (par exemple lors de la troisième année du projet ou lors des 12 derniers mois du projet).

Pour un projet d'hydraulique villageois, le but du projet pourrait être l'amélioration de l'approvisionnement en eau du village. Un objectif pourrait être de rendre l'eau facilement accessible à tous les villageois en construisant cinq réservoirs d'eau avec robinets, un autre pourrait être celui de construire

des conduites d'eau jusque dans chaque foyer du village. Un autre objectif pourrait être de former deux personnes comme techniciens pour l'entretien du système d'eau. On pourrait ajouter d'autres objectifs.

Quand on a un ou plusieurs objectifs pour un projet, il devient nécessaire de les mettre par ordre prioritaire. Le but du projet hydraulique pourrait toutefois être un objectif d'un but plus global, c'est à dire, un but de programme, comme celui d'améliorer la santé des villageois, ou apporter de meilleures conditions de vie, ou rabaisser la morbidité et la mortalité.

Un projet devient une activité quand il met à exécution la stratégie du programme. Les stratégies de programme sont d'habitude développées de telle sorte qu'elles facilitent le développement d'une proposition de projet. Ainsi, d'une manière générale les stratégies de programme décrivent habituellement le ou les groupes cibles, la zone géographique, la durée d'exécution, et l'activité (par exemple santé, agriculture, habitat, environnement etc.). La nature et les priorités de chaque intervention peuvent également être décrites. Toutefois, les stratégies de programmes peuvent parfois ne pas prendre en considération toutes les interventions nécessaires pour atteindre les objectifs établis, alors celles-ci devront être rajoutées comme des compléments de stratégies dans les activités du projet.

Une fois que les questions relatives à la mission de l'organisation, que les buts et les stratégies de son programme sont établis et passés en revus, alors on doit se poser les questions suivantes en vue de la préparation de la proposition du projet:

Pourquoi? Pourquoi a-t-on besoin de développer et de mettre en oeuvre ce projet?

Quoi?	Quel genre de projet est prévu avec quelles activités? Quel est le but et quelles sont les objectifs du projet?
Pour qui?	A qui est destiné le projet? Est-ce que le groupe cible est clairement identifié et est-ce que le projet est dirigé vers leurs besoins?
Comment?	Comment le projet sera mis à exécution (les interventions qu'il nécessite)?
Par qui?	De qui a-t-on besoin? Qui parmi les groupes cibles va y participer? Les leaders, toute la communauté, etc.?
Où?	Définir la zone géographique ou l'emplacement.
Quand?	Quelle est la période nécessaire pour l'exécution du projet?

Ce qui précède est proposé comme un plan général pour passer rapidement en revue les idées du projet avant de passer à l'élaboration de la proposition. Notre expérience montre que si on est en mesure de répondre clairement à ces sept questions, le processus du projet peut facilement être entrepris. Ce qui précède est un guide entre plusieurs qui peut être utilisé.

Pour des projets plus larges et plus compliqués, un outil conceptuel tel que le cadre logique peut être utilisé. En fait, aussi souvent que possible, le cadre logique devrait être utilisé pour tous les projets indépendamment de leur taille. Un exemple de "cadre logique" est présenté à la page suivante.

Cadre logique

1. But	Indicateur	Moyens de vérification	Hypothèses
Ceci est-il la raison d'être du projet? A quels objectifs globaux le projet contribue?	Quels indicateurs vont montrer l'accomplissement du but	Sources spécifiques de données et moyens de les obtenir	Quelles conditions externes sont essentielles pour que le projet apporte sa contribution aux buts du secteur tel que prévu
2. Objet			
Etablir brièvement ce que le projet est supposé accomplir, si terminé dans les temps et avec succès.	Décrire les conditions ou situations qui prévaudront quand le projet aura accompli l'objet défini. Désigner un point d'identification qui sera la fin logique du projet.	Quels seront les types et les sources de preuves qui seront utilisés pour vérifier la condition qui va marquer la fin de situation de projet.	Quelles conditions doivent être remplies pour que le projet puisse accomplir son objet? Quels sont les facteurs sur lesquels le personnel du projet a peu ou pas de contrôle et que s'ils ne sont pas remplis affecteront les progrès des résultats des objets du projet.
3. Résultats			
Quels sont les principaux résultats qui peuvent être attendus d'une bonne gestion des intrants.	Quels sont les indicateurs cumulatifs cibles pour chaque résultat planifié (par exemple combien, de quoi, pour qui, quand)?	Quels sont les sources spécifiques des données pour chaque indicateur, et comment les données vont être obtenues? Si les sources n'existent pas prévoir leur financement dans les intrants et faites en la demande comme condition précédente, ou comme extrant séparé.	Quels facteurs externe doit être réalisé pour obtenir les résultats planifiés au moment prévu.
4. Intrants			
Quels sont les gouvernements, autres bailleurs de fonds, pays coopérants etc..?	Pour chaque catégorie d'intrant identifier la quantité et/ou \$ par an (Matériel, personnel, fond etc..).	Spécifier les sources des documents (procès verbal, rapport etc..).	Pour le bailleur de fond et le gouvernement local, identifier les conditions précédant la mise en oeuvre du projet.

Le cadre logique identifie le but du projet ou programme, l'objet, les résultats, les intrants, les indicateurs mesurables, les moyens de vérification ainsi que les facteurs externes sur lesquels l'ONG ne pourrait avoir aucun contrôle.

Comme il a déjà été précisé, il y a des variantes à ce guide, et certains bailleurs de fonds exigent que les projets suivent leurs propres lignes directrices. Toutefois, voyons ci-dessous les différentes composantes d'un guide.

Page de couverture

Le titre doit être court et attirer l'attention du donateur. Les titres peuvent montrer de quelle sorte de projet il s'agit et parfois indiquer de quel groupe cible il s'agit. Les pages de couverture doivent être bien présentées. Il nous semble utile de mettre la date de soumission dans un coin en bas de la page.

Table des matières

La table des matières est utile aux donateurs lors de l'examen du projet. Elle ne devrait pas dépasser une page.

Résumé

Etant donné que les bailleurs de fonds peuvent avoir plusieurs projets à passer en revue, un résumé permet de capter rapidement la nature du projet. S'il est bien présenté, il peut les conduire à une étude plus approfondie de la proposition. Un résumé donne un aspect plus professionnel à une proposition. Un résumé comprendra les points suivant:

- organisation ou groupe faisant la demande: adresse, téléphone, télécopie

- description de votre organisation en un paragraphe
- directeur(s) de projet
- description du problème
but et objectifs; et
- montant demandé. Nous pensons qu'il n'est pas nécessaire d'inclure tout le budget. Le montant global et une ou deux lignes sont suffisants pour indiquer comment l'argent sera utilisé.

Vous pouvez ajouter un paragraphe sur l'agence d'exécution (au cas où vous ne seriez pas l'exécuteur): nom, adresse, téléphone et une description en deux lignes.

La section résumé devra être courte et concise, si possible d'une page, mais jamais plus de deux pages. Nous pensons qu'il est plus facile d'écrire le résumé à la fin.

1 Introduction

Normalement, on écrit de nouveau le titre du projet en haut de cette page. L'introduction doit décrire avec plus de détails votre organisation, et mettre en évidence le lien entre le projet et la mission et le programme ainsi que les buts et stratégies de votre organisation. Ceci ne devrait pas dépasser une demie page.

2 Contexte du projet

Certaines propositions de projet sont rédigées de telle sorte que l'énoncé du problème est placé avant le contexte du projet, mais il est également possible de faire l'inverse, car le contexte du projet identifie les conditions qui sont autour du

problème, l'origine de la proposition et alors on pourra présenter l'énoncé du problème d'une façon plus concise.

On doit faire extrêmement attention à ne pas rendre cette section trop longue, deux à trois pages sont suffisantes. Si nécessaire, les références ou autres peuvent être mis en annexe. Certains mettent la description de leur organisation et de leurs partenaires dans cette section, toutefois il est préférable de faire paraître cette partie dans l'introduction. Evidemment, si le sujet du projet est lié à des problèmes organisationnels et administratifs, il fait alors partie du contexte du projet. Par exemple, un projet de planification familiale peut soulever les problèmes de formation de superviseurs ou celui de la gestion de contrat de service, mais la description de l'organisation (but, objectifs etc..) devra figurer dans la partie introduction. Lorsque nécessaire, on peut décrire l'organisation plus en détail dans cette partie, si ça ne dévie pas de la présentation du contexte du projet avec ses difficultés et problèmes.

Le contexte du projet doit présenter un bref historique de la région, des gens, des conditions sociales, économiques, sanitaires et autres en mettant l'accent sur celles qui seront affectées par le projet.

Il devra également inclure l'historique des activités de l'organisation dans la région et des travaux déjà accomplis avec la communauté, s'il y a lieu. Les accomplissements de l'organisation dans les domaines du projet devront également être mis en relief. Les autres activités entreprises par le gouvernement ou d'autres groupes pour résoudre le problème devront également être mentionnées. Voici les grandes lignes pour la section contexte du projet:

- Décrire l'historique de l'environnement et de la population;

- Décrire les conditions sociales, économiques, sanitaires et autres de la communauté;
- Engagement de l'organisation dans la région et vis-à-vis de la communauté cible;
- Que fait le gouvernement pour alléger ces problèmes? Que fait le secteur privé, et les églises? Quels programmes ont ces derniers en relation avec ces problèmes?

3 Enoncé du problème

Cette section doit être une description courte et concise du problème et des besoins qui sont pris en considération et les effets de ce problème sur la vie des personnes cibles du projet. Si des données sont disponibles, elles devraient être utilisées (par exemple, tel pourcentage des enfants de moins de 5 ans du groupe cible souffre au moins d'une forme de parasitose intestinale - citer la référence). Il faudra également expliquer pourquoi ce problème est prioritaire comparé aux autres problèmes et quelles sont les avantages de l'organisation pour traiter de ce problème.

4 But et objectifs du projet

Le but du projet devra être exprimée en une seule phrase. Par exemple, "le projet va améliorer l'état de santé des enfants de moins de cinq ans des deux régions du nord du pays". Ce qui permet au bailleur de fond de connaître ce que l'organisation a l'intention de faire face au problème. S'il y a plusieurs objectifs, ceux-ci peuvent être séparés en objectifs principaux et secondaires. Les objectifs doivent être énoncés en termes mesurables, qui en sera le bénéficiaire, le

temps nécessaire à l'exécution ainsi que les résultats. Voici quelques exemples:

- Donner des traitements anti-parasitaire à 10.000 enfants de moins de 5 ans pendant la première année du projet.
- Construire en une année 10 points d'eau qui bénéficieront à 10 villages d'environ 5000 habitants chacun.
- Former 50 travailleurs en planification familiale en 6 mois.

En plus d'être mesurables, les objectifs doivent être réalistes. Cette section est la plus importante de toute la proposition. Le plan de travail, ou le plan de la mise en oeuvre sera fait de façon à pouvoir atteindre ces objectifs.

5 Résultat attendus et hypothèses

Certains agents d'élaboration de projet pensent que cette section n'est pas utile, étant donné qu'elle réitère les objectifs ou les résultats déjà annoncés. Cependant, certains bailleurs de fond insistent pour que cette section y figure. Il est préférable de l'inclure dans la plupart des présentations, car elle pousse à mieux voir les objectifs et permet de les analyser en terme de résultats mesurables et impondérables. Les résultats mesurables sont des résultats qui peuvent être évalués et qui se trouvent dans les objectifs. Les résultats impondérables ne peuvent pas être évalués facilement et ne devraient pas figurer dans les objectifs.

Pour un projet de traitement des parasites, les résultats anticipés et mesurables seraient le nombre d'enfants traités en une année, le nombre de traitement par enfant, l'augmentation du poids, la décroissance des crises de

diarrhée (quoique ce dernier est difficile à évaluer) le nombre d'enfants traités en clinique ou centre de santé et qui avaient déjà reçu un traitement au préalable (ce nombre devrait décroître). Des résultats impondérables seraient une santé améliorée, une meilleure absorption d'aliment, plus énergie, un enfant plus alerte et ainsi de suite. Si des résultats anticipés figurent dans les objectifs, alors ils devraient être mesurables et non impondérables. En d'autres termes, il est possible qu'un résultat impondérable devienne un résultat mesurable.

Dans le cas d'un projet hydraulique, des résultats mesurables seraient 10 forages dans 10 villages à la fin d'une année, le nombre de robinets dans les foyers, le nombre de château d'eau communautaire, le débit d'eau, la quantité d'eau disponible par jour pour la communauté et le foyer par jour, ou pour l'irrigation et le jardinage, la formation de comité d'eau, le paiement effectué pour l'utilisation de l'eau, etc. Des résultats impondérables seraient l'amélioration de la santé et de l'hygiène, l'énergie qui n'est plus perdue pour aller chercher l'eau, la réduction des infections parasitaires.

Normalement, les résultats anticipés sont listés par étude des objectifs. Par exemple, à la fin de la première année, le projet aura:

- Installé 10 systèmes d'approvisionnement en eau dans 10 villages;
- Fournit de l'eau à 5,000 personnes;
- Installé 400 robinets dans des foyers;
- Emmené de l'eau à 5 écoles villageoises; et
- Aidé à irriguer 1,000 jardins.

Les résultats non anticipés sont basés sur l'hypothèse que quelque chose arrivera à cause du projet. Ce qui arrivera n'est pas un résultat direct du projet, mais si le projet

est une composante d'un programme de développement, les résultats non anticipés peuvent devenir mesurables par l'intermédiaire des autres composantes de développement. On pourrait donner quelques indications pour montrer que celles-ci peuvent être mesurées.

Si la proposition de projet n'a pas de section séparée pour les hypothèses, un ou deux paragraphes pourraient être insérés à cette section. Certaines hypothèses pourraient être:

- Que la communauté pourrait fournir sa force de travail et du matériel à un projet hydraulique, afin de réduire les coûts et pour montrer que le projet lui appartient;
- qu'on trouvera de l'eau en quantité suffisante pour chaque village;
- que pour un projet agricole, la pluviométrie sera suffisante;
- qu'il n'y a pas de commotion politique pour déranger l'exécution du projet.

Un commentaire peut être fait à propos de l'impact du projet sur l'environnement. Par exemple, pour un projet hydraulique, est-ce que la nappe phréatique serait abaissée à un niveau tel qu'il y aurait un effet négatif sur d'autres approvisionnements en eau, ou causer une augmentation du niveau salin, etc. On doit également analyser un projet par rapport à l'érosion du sol et au déboisement. Beaucoup de bailleurs de fonds veulent savoir si l'impact sur l'environnement est pris en considération, c'est à dire, bien que le projet peu apporter beaucoup de bénéfices à la communauté cible est-ce qu'il ne risque pas de créer plus tard des problèmes environnementaux.

6 Plan de travail (ou plan d'exécution du projet)

Un plan détaillé de la mise en oeuvre devrait être présenté. Il peut être présenté par ordre chronologique d'activités . Voici quelques points à prendre en considération:

- La population locale a-t-elle été impliquée dans la planification du projet et de quelle façon va-t-elle participer à sa mise en oeuvre? Beaucoup de bailleurs de fond désirent que la population soit impliquée à la planification, à la mise en oeuvre et à l'évaluation. Le rôle de la communauté ainsi que sa participation doit être décrit en détail.
- Le nombre et le genre de personnel nécessaire à l'exécution du projet, leurs qualifications, s'ils sont disponibles localement, et la façon dont leur recrutement va être fait, doit également être précisé.
- Une description de la relation qu'il y aura entre l'organisation qui présente la proposition et l'agence d'exécution devra être donnée. Les responsabilités sur les plans de l'administration et de la supervision de chaque partie devront être clairement spécifiées.
- Des justifications devront être présentées sur le choix des groupes cibles, ou des villages cibles. Dans la description des activités de formation, certains oublient de préciser de quelle façon ils vont identifier et sélectionner les candidats à la formation. Les critères de sélection devraient être présentés.
- Les ressources nécessaires pour chaque étape du projet doivent être estimées. Les fonds sont mieux préparés pour la section budget et les ressources en terme de tuyau, pompes,

véhicules, semences, manuels de formation, local de formation, outils et autres devront être mentionnés. Les ressources nécessaires devront être quantifiées; par exemple 100 manuels de formation, 10 kilomètres de tuyau en plastique, 50 nouveaux promoteurs de planification familiale, 3 superviseurs et ainsi de suite. Les besoins en assistance technique doivent également être précisés.

En faite, ceci est la section de la proposition de projet où les détails du plan d'action et la méthode d'opération sont présentés.

7 Evaluation du projet

Cette section est très importante. Elle explique au bailleur de fond comment et quand le projet va être évalué. L'évaluation doit être conçue de façon à déterminer jusqu'à quel niveau les objectifs du projet ont été atteints.

Le projet devra être évalué à un certain moment lors de son exécution et une évaluation finale devra avoir lieu à la fin du projet. Pour un projet d'une durée de 2 à 3 années, on devra prévoir une évaluation tous les 6 mois.

Cette section devrait comprendre:

- Personne(s) à entreprendre l'évaluation;
- Calendrier d'évaluation, par exemple tous les 6 mois, ou à la fin de chaque phase du projet;
- De quelle façon les données seront enregistrées, analysées et présentées;
- Critères d'évaluation des extrants ou réalisation et des progrès effectués par rapport aux

- objectifs;
- Comment et à qui les évaluations seront présentées;
- De quelle façon les évaluations seront exploitées par le projet, la communauté, l'agence d'exécution.

Il est important de donner les résultats du projet au personnel et à la communauté. Ils doivent prendre part à la résolution des problèmes, mais pour ceci ils doivent d'abord comprendre les problèmes. Et quand les réalisations sont conformes à la planification ils seront encouragés. L'évaluation doit également être revue par le conseil d'administration de l'agence ou des personnes désignées par le conseil car elle a une portée sur la mission de l'ONG et les stratégies de développement.

Les évaluations peuvent utiliser plusieurs sortes d'indicateurs. Les deux séries d'indicateurs les plus simples sont les suivantes:

- **Les indicateurs opérationnels:** Des chiffres sont donnés pour décrire les activités du projet. Ceux-ci sont les plus faciles pour évaluer le progrès. Par exemple on pourrait dire;
 - nombre de systèmes hydrauliques villageois construits;
 - nombre de personnes qui bénéficié de ces nouveaux systèmes;
 - nombre de robinets installés dans les foyers;
 - nombre de personnes payant leur facture d'eau;
 - nombre de personnes participant aux formations sur l'hygiène et les

- programmes sanitaires;
- nombre de cour donné;
- nombre de traitement anti-parasite.

La liste peut s'étendre à l'infini.

- **Indicateurs de performance:** Ils sont utilisés pour analyser l'efficacité et l'efficacité d'un projet. Les données sont exprimées en termes de pourcentage ou de ratios. Voici quelques exemples:

- Pourcentage de foyers avec eau courante par rapport à l'ensemble des foyers dans un village;
- pourcentage de personnes dans chaque village participant au travail de construction du système d'eau, par rapport à la population du village;
- taux de cas de diarrhée par mois par rapport aux villageois desservis par le système d'eau.

D'autres exemples:

- taux de traitements de RVO et anti-parasite par village dans la zone où le projet de santé a des activités;
- taux d'étudiants par rapport aux professeurs;
- pourcentage des latrines construites par rapports à celles qui sont utilisées;
- pourcentage de familles construisant des latrines par rapport au nombre total des familles dans le village; et

- taux de changement de personnel pour la durée de service.

La plupart des projets préfèrent les indicateurs opérationnels car l'utilisation des indicateurs de performance demande une collecte de données plus compliquée et des capacités d'analyse plus sophistiquées.

La section d'évaluation doit également traiter des problèmes, comment ils ont été résolus ou qu'est-ce qui peut être fait pour les résoudre; recommander des changements dans les résultats, ressources et administration des modifications d'objectifs et d'autres données pertinentes. Une simple indication peut être faite dans la proposition de projet comme quoi ces points seront traités.

L'évaluation et le suivi sont deux choses différentes. Nous parlerons du suivi dans la section rapport.

8 Budget du projet

En général, il est préférable que le projet s'effectue en dessous de son budget plutôt qu'il ne le dépasse. Bien sûr, des budgets ambitieux et coûteux sont parfois présentés. Les budgets doivent être réalistes, chaque dollar compte, pour couvrir les ressources du projet ou les coûts des réalisations. Les budgets devraient:

- Etre exprimés sur une base annuelle. Pour un projet de 3 ans, le budget de chaque année doit être présenté dans des colonnes séparées et une quatrième colonne reflétera le total;
- Montrer les coûts en dollars et en monnaie locale. Le taux de change utilisé devra être indiqué en bas du budget;

- Indiquer la part de la contribution locale et d'autres sources. Beaucoup de bailleurs de fond s'attendent à voir de 20 à 50% en contribution locale;
- Classer les dépenses en grandes catégories, telles que le personnel, les voyages, l'équipement et le matériel, les formations, les coûts d'opération, l'assistance technique etc.;
- Prévoir des coûts d'inflation et autres fluctuations ainsi que les coûts imprévus. On ajoute souvent de 5 à 10% pour couvrir ces frais. Ce taux dépendra du pays, de notre expérience à travailler dans ce pays et du type de projet présenté.

Quelques suggestions

- Lorsque l'on présente les coûts des salaires, les calculs doivent être faits sur le salaire mensuel x 12 mois pour arriver au montant du salaire annuel.
- Les avantages doivent figurer sur une ligne séparée des salaires.
- La section peut ressembler à ce qui suit:

A.	<u>Salaires</u>	<u>Total (\$US)</u>
1.	Nutritionniste: \$US 300 x 12 mois	US\$ 3.600,00
2.	Infirmier: \$US 200 x 12 mois	US\$ 2.400,00
3.	Avantage pour les 2 employés, comme établi par la loi, comprenant le 13 ^e mois de salaire	US\$ 1.250,00
	Sous-total	\$US 7.250,00

- Coûts de voyage séparés. Montrer les dépenses suivantes: billets d'avion, voyages terrestres, entretien des véhicules, indemnité journalière de subsistance, autres voyages.
- Dans les dépenses du bureau: montrer séparément le loyer, les communications (poste, téléphone, télécopie), fournitures de bureau, l'équipement de bureau, l'entretien et autres.
- Quand vous présentez les coûts de matériels, indiquez les prix unitaires, par exemple:

Sac d'engrais de 50 kg à \$US 15 x 10 sacs	\$US 150,00
1.000 mètres de tuyaux en plastique à \$US 2.00 par mètre	\$US 2.000,00
ou Publication à 1.000 exemplaires d'un journal de 3 pages sur femmes en développement à \$US 0,20 pour chaque journal	\$US 200,00

- Souvent, les personnes qui écrivent les propositions de projet oublient que lorsqu'il y a des volontaires impliqués dans un projet, leur travail constitue un apport local. Cet apport peut être calculé facilement en déterminant le nombre d'heure de travail qu'ils font par semaine ou par mois, en extrapolant ceci à la durée du projet et en multipliant le nombre d'heures total ainsi obtenu par le salaire minimum établi pour le pays dans lequel se passe le projet. L'importance de cette

contribution est souvent très surprenante. L'utilisation des véhicules et des bureaux peut également être calculée comme un apport local. Des estimations peuvent être faites pour des matériaux locaux obtenus gratuitement, comme par exemple le gravier, le bois, le sable et autres outils fournis par les villageois comme dans le cas d'un projet hydraulique. Du matériel de formation déjà développé et qui peut être utilisé pour le projet peut être considéré comme une participation locale. Plus il y a de contributions locales, plus le budget et l'ensemble du projet deviennent intéressants pour l'ONG donatrice.

- Quand on achète de l'équipement tel que des véhicules, un ordinateur, des machines de formation pour un centre d'apprentissage, un tracteur etc. une dépréciation de 20 à 25% par an devra être calculée. On doit également préciser comment ces outils seront entretenus et remplacés et si des facilités d'entretien existent localement. Si le projet génère des revenus, il serait opportun d'établir un fond pour le remplacement des équipements.

A la fin de la section budget, on pourrait ajouter un paragraphe sur le ratio coût/bénéfice. Ceci se calcule en prenant le total du budget demandé au bailleur de fond et en le divisant par le nombre de personnes qui seront directement bénéficiaires du projet. Par exemple, si pour qu'un programme d'éducation en nutrition bénéficie à 1,000 familles il nécessite un apport externe de \$US 10,000, le ratio sera de \$US 10 par famille. Nous pouvons faire deux étapes de plus: si on ajoute aux 10,000 dollars d'apport externe, US\$ 10,000 de contribution locale le ratio sera de \$US 20 par famille; et

si on estime qu'une famille comprend en moyenne 5 personnes ce qui 5,000 personnes, le coût est alors de US\$ 4 par personne, ce qui représente un ratio coût/bénéfice très acceptable. Quelques institutions essayent de calculer l'efficacité-coût, mais pour la plupart des projets nous ne recommandons pas un exercice aussi compliqué.

Voici un exemple de format de budget:

<u>Description (coûts en \$US)</u>		<u>1^{re} Année</u>	<u>2^e Année</u>	<u>Total</u>
		<u>Apport A.L./Dem.</u>	<u>local A.L./Dem.</u>	<u>Demandé</u>
A	Personnel			
	1. Salaires (liste et calcul)			
	2. Avantages			
B	Voyages			
	1. Achat de motocyclette			
	2. Carburant: \$ 20 par mois x 12 mois			
	3. Enregistrement, assurance et entretien			
	4. Indemnité journalière de subsistance: 10 jours par mois à \$ 15 par jours x 12 mois			
	5. Frais de transport			
	Sous-total			
C	Matériels			
	1. Sels de RVO: \$ 0,10 x 1,000 paquets			
	2. Impression de 500 affiches: \$ 1.00 chaque			
	Sous-total			
D	Bureau			
	1. Loyer: \$ 100 par mois x 12 mois			
	2. Communication: \$ 125 par mois x 12 mois			
	3. Fournitures de bureau			
	Sous-total			
E	Coûts de formation			
	1. 5 formations en nutrition: 30 personnes pour chaque à \$ 10 par jour par personne x 30 x 5 formations			
	Sous-total			
F	Imprévus et Inflation			
	Estimer à: 10% par an			
	Total			

Certains projets font un budget sur toute une page et plus. Essayez de réduire les notes à un minimum, pas plus de deux ou trois notes.

Dans le budget, il faudra faire apparaître d'autres dons qui sont escomptés. Parfois, le donateur veut savoir comment les fonds seront gérés et par qui, et quel sera le système de comptabilité utilisé. Si les fonds sont placés dans un compte qui génère des intérêts, ceci ainsi que l'utilisation des bénéfices devront être indiqués.

9 Rapports

Cette section devra décrire comment et quand les rapports financiers et d'avancement des activités vont être soumis. Les rapports financiers sont soumis plus souvent que les évaluations. Ils devraient être soumis tous les trimestres ou au moins une fois tous les 6 mois. Les rapports doivent montrer comment les ressources ont été utilisées et comment les résultats ont été atteints. Les rapports financiers doivent refléter le budget comparé aux coûts réels. Ils doivent comporter une section revenus et une section dépenses:

- Revenus
 - Ressources externes
 - Ressources locales.
- Dépenses (par poste conformément au budget)
- Balance par origine des fonds et par poste.

Le taux de change pour la période du rapport devra toujours être donné. Si les fonds sont déposés sur un

compte à intérêt, les intérêts doivent être montrés. Des projets de crédit doivent montrer les remboursements, et le pourcentage de remboursement par rapport aux fonds prêtés.

10 Durabilité du projet

De plus en plus, les donateurs veulent savoir de quelle façon l'activité continuera une fois que leur financement sera terminé. Il est important de traiter ce point dans chaque cas et de lui consacrer une section spéciale afin de le mettre plus en relief.

Il y a au moins trois sortes de durabilités qui peuvent être décrites: (1) durabilité financière, (2) durabilité technique et (3) durabilité de la gestion.

- **Durabilité financière:** La proposition doit montrer de quelle façon le projet peut continuer ou sera durable après l'interruption de financement du donateur, par exemple grâce à des fonds générés localement, financement du gouvernement, etc.
- **Durabilité technique:** Montrer que le groupe cible pourra apporter les ressources techniques au projet, à la fin du financement, qu'ils ont la formation, les connaissances et les matériels pour continuer à faire fonctionner le projet.
- **Durabilité de la gestion:** La proposition doit montrer que la population cible et/ou l'organisme qui propose le projet continuera à fournir les ressources organisationnelles et de gestion après le financement. Elle doit ou bien démontrer que la communauté ou le groupe

cible lui-même aura atteint un niveau qui lui permettra de gérer le projet et d'organiser l'expansion des activités ou créer de nouvelles activités. Quel sera le profile de direction et de l'organisation locale à la fin du projet?

Annexes

Il devrait y avoir très peu d'annexes. S'il y en a trop, le document n'attirera pas l'attention des donateurs. Nous conseillons que seuls les documents ou informations pertinents et très importants y figurent. Une telle annexe pourrait être le calendrier des activités. Il montrera sur une base mensuelle ou trimestrielle les activités qui seront entreprises. D'autres pourraient être la carte de la région où s'exécutera le projet, lettre(s) d'officiels du gouvernement, des informations qui mettent en valeur les problèmes à traiter, lettre de soutien d'un autre donateur, les curriculum vitae du personnel, et des plans.

Beaucoup de donateurs affiliés à des églises exigent une lettre de soutien ou de recommandation pour le financement du projet de la part du chef local de la congrégation. Même si de telles recommandations ne sont pas exigées, elles peuvent donner crédibilité au projet.

III Générer des ressources locales

La plupart des ONG locales et autres groupes privés de développement sont dépendants de l'aide extérieure pour la presque totalité de leurs activités, et beaucoup disparaîtraient en moins d'une année si l'aide extérieure était interrompue. La dépendance n'est pas seulement financière mais aussi technique. Comme la compétition est de plus en

plus grande pour l'obtention de fonds qui se font de plus en rare, des stratégies pour générer des fonds locaux devront être développées et essayées. L'auto-financement peut être fixé avec des buts progressifs, par exemples: la première année 10%, la deuxième année 20% et la troisième année, 40%. Il pourrait prendre des années, sinon des décennies pour être auto-suffisant, mais il est indispensable qu'une organisation soit capable de collecter assez de fonds locaux pour financer son administration et ses coûts pour la collecte de fonds pour au moins une ou deux années. Environ 50% du budget peut provenir de ressources locales et d'activités à but lucratif. On entend souvent dire que la collecte de fond locale ne réussit pas car la population est trop pauvre pour participer à la contribution. L'exercice est souvent considéré comme un travail fastidieux et improductif et que le résultat n'en vaut pas l'effort. Parfois l'idée est rejetée à cause de raison sociale ou culturelle. Etant donné que les ressources sont rares, beaucoup d'ONG orientées vers le développement seront obligées de fermer leurs portes, à moins de commencer à générer des fonds locaux. La levée de fonds locaux a également l'avantage d'éduquer la population à propos d'une organisation et de ses activités et de générer des soutiens.

1 Comment collecter localement des fonds:

● Cotisation des membres

Quand les membres d'une organisation paient leurs cotisations leur engagement se trouve renforcé et ils peuvent alors stimuler de nouvelles levées de fonds auprès de la communauté. Pour certaines organisations, les cotisations annuelles rapportent un montant important. Pour d'autres, le montant peut être minime, mais significatif dans le sens où il constitue une entrée régulière qui peut être budgétisée.

● **Vente de biens et de services**

Beaucoup d'organisations ont développé des livres pour un apprentissage autonome traitant d'une large gamme de sujets, y compris des matériels sur la technique de vente de services. Les ONG autochtones développent souvent une expertise dans certains domaines spécifiques qui sont en demande (développement hydraulique, hygiène, développement des techniques de biogas, développement des petites entreprises), d'autres organisent des séminaires de formation, font des évaluations ou fournissent des services de gestion. Ces services sont rémunérés sur une base qui tient compte du salaire du personnel, l'indemnité journalière de subsistance, les coûts de transports, plus un certain montant qui revient à l'organisation.

● **Les projets peuvent également générer des revenus pour les ONG locales**

Nous pouvons citer plusieurs exemples:

- Utiliser un camion pour commercialiser les produits des exploitations agricoles dans une certaine zone et ramener au retour d'autres produits qui seront vendus;
- Les volontaires d'organisations auto-suffisantes peuvent faire pousser et vendre des légumes, acheter et vendre des habits usagers, des semences, des outils et bien d'autres choses;
- Ouvrir une boutique communautaire qui mettra à la disposition de tous les biens de consommation courante à des prix raisonnables, tout en faisant des bénéfices.

- Monter un élevage de poulets, une pisciculture, une fabrication de briques.

D'autres moyens seraient:

- Une campagne par la poste
- Vente par catalogue
- Mettre en place un système de collecte de dons
- Un appel par les médias
- Faire publier des articles à propos de votre travail
- Négocier le soutien du gouvernement local
- Loteries et tombolas
- Organiser des événements sociaux communautaires, dîners dansants ...

Il y a bien d'autres moyens pour faire de la levée de fonds, les moyens cités si-dessus ne sont quelques exemples parmi bien d'autres, que les ONG et les groupes communautaires peuvent utiliser pour générer des ressources locales. La possibilité d'utiliser une méthode plutôt qu'une autre dépend strictement des conditions locales. Une technique qui permet de collecter une grosse somme d'argent dans un endroit peut être complètement inefficace dans un autre. Ainsi, le choix de l'identification de la meilleure combinaison de méthodes de mobilisation de ressources locales devra être laissé au choix des ONG.

IV Mobilisation de ressources extérieures

Les sources internationales de financements sont très demandées car elles continuent à fournir leur assistance aux tentatives de développement à travers le monde entier. Avant d'envoyer leurs projets à ces sources, les promoteurs d'ONG

devraient être conscients qu'il y a beaucoup de projets similaires qui seront soumis au même bailleur de fond; et cette situation devrait les rendre conscients de la nécessité de bien travailler et réviser leur proposition. Toutefois, les ONG devraient également être informés que des fonds sont disponibles pour des projets de développement, ce qui est attendu d'elles est de présenter une bonne proposition qui est du domaine de financement du donateur, d'avoir des objectifs valables et des arguments convaincants, de montrer qu'elles ont la capacité de mettre en oeuvre le projet et de le rendre durable. Les ONG ne doivent pas essayer d'attirer le soutien d'âmes charitables, mais plutôt de convaincre des gestionnaires de programmes de développement que leur projet est le meilleurs.

1 Les ONG internationales

Un grand nombre d'ONG, plus particulièrement celles qui sont sous les auspices des églises ou de groupes religieux, des syndicats, des établissements d'éducation et des fondations, sont partiellement ou entièrement financées par leurs gouvernements, ils s'orientent vers un ou un petit nombre de domaines de développement et ont par conséquent un personnel hautement qualifié en la matière. Le nombre d'ONG qui apportent de l'aide à l'étranger varie beaucoup de pays à pays. Le Canada a 250 ou plus d'ONG qui fournissent de l'aide à l'étranger, au Japon des 40,000 organisations de bienfaisance enregistrées officiellement, il y en a 150 qui fournissent de l'aide à l'étranger. La France, par exemple a un répertoire de plus de 520 ONG qui fournissent de l'aide à l'étranger. Il n'existe pas de données précises sur le nombre d'ONG procurant de l'aide à l'étranger.

2 Les tendances des ONG donatrices

Les nouvelles tendances peuvent être résumées comme suit:

- Se concentrer sur des pays où elles sont déjà engagées;
- Travailler avec des partenaires désignés;
- Préférer un modèle de partenariat mutuel;
- Impliquer l'ONG locale dans la planification;
- Il y a de plus en plus une tendance qui consiste à soutenir des programmes plutôt que des projets;
- S'assurer que les projets pourront être durables après la fin du financement extérieur;
- Financer les composantes clés;
- Tendance à soutenir de plus en plus les projets relatifs au sujet désigné comme années internationales des Nations Unies;
- Beaucoup de bailleurs de fonds sont soucieux du rôle joué par la femme et des problèmes de l'environnement.

3 Estimations des soutiens des donateurs

Les pays les plus importants en ce qui concerne l'aide des ONG à l'étranger sont les Etats Unis avec 50% ou plus de l'aide global, suivis par l'Allemagne, le Canada, la Hollande, le Royaume Unie, le Japon et la Suisse. Ces positions peuvent changer d'année en année. Par exemple, l'Italie a ces derniers temps fournis plus d'aide que d'habitude tandis que les ONG canadiennes semblent être en recul.

4 Comment s'y prendre

Le premier exercice est d'identifier les sources de financement: la plupart des ambassades des pays cités ci-dessus ont des informations sur leur organisations donatrices. Si les données ne sont pas déjà prêtes, ils peuvent demander à leurs gouvernements respectifs un répertoire qu'ils mettront à votre disposition. Beaucoup d'organisations des Nations Unies peuvent être sollicitées pour obtenir des données sur les bailleurs de fonds. La mission locale du PNUD a différentes publications qui peuvent être utiles. Il est conseillé d'identifier l'intérêt des bailleurs de fond aussi bien en terme de choix géographique que de domaine de développement avant d'orienter la proposition.

V Conversion de la dette en développement

Historique

Depuis que le Chili a, en 1985, établie le premier programme de la conversion de la dette en prise de participation, beaucoup de pays ont adopté des mécanismes similaires de conversion de dette: en 1986 le Mexique, les Philippines, l'Equateur, en 1987 le Venezuela, l'Argentine, la Jamaïque, en 1988 le Nigéria, ... Depuis, la conversion de la dette est devenue un élément de la gestion de la dette et des stratégies de négociations, ainsi qu'un mécanisme de financement de développement.

En 1990, la conversion de l'échange de créance a atteint la somme de \$US 28 milliards, tandis qu'il n'était qu'à \$US 6 milliards en 1991. En 1992, \$US 11,3 milliards étaient convertis. Tandis que le volume dette/échange de créance a en général diminué, l'instrument continue à être le genre le plus important de conversion de dette avec 36% du montant

global entre 1985 et 1992. Environ 77% du volume de conversion de dette s'est effectué dans quatre pays d'Amérique latine, tandis que seulement deux pays d'Afrique (Le Nigéria et la Tanzanie) ont bénéficié de cette facilité offerte sur le plan international

Le mécanisme d'échange de créance est l'une des nombreuses facilités de paiement offertes par les pays créditeurs pour alléger le poids de la dette et de ses intérêts qui pèsent sur le développement des pays du tiers monde:

1 Le rachat des dettes (conversion de créance en liquidité)

Avec l'accord des banques commerciales, le rachat des dettes permet au pays débiteur d'acheter ses dettes au rabais. En 1988, la Bolivie a racheté environ \$US 350 millions de dettes de sa banque commerciales à un prix de 11 centimes pour un dollar, le Chili a obtenu l'autorisation de racheter \$US 299 millions pour environ 56 centimes pour le dollar. Le Niger, le Mozambique, la Guyane en 1992, et l'Ouganda et la Bolivie en 1993 pouvaient acheter leur dette commerciale à un grand rabais.

2 Conversion de dettes en obligations

Il y a deux catégories principales:

- **Emission d'obligations**

Ce mécanisme permet la conversion de dettes en obligations à intérêts très bas. Par ce mécanisme, les banques pourraient échanger une dette de \$US 5 millions en

une obligation pour 25 ans avec une période de grâce de 12 ans.

- **Conversion de prêts par obligations garanties**

Par ce mécanisme, il y a conversion de la dette en obligations mais le montant de la dette (sans les intérêts) est garantie par un coupon d'obligations du gouvernement des Etats Unis. En 1988, le Mexique a obtenu 30% de rabais; la garantie a été achetée par le Mexique avec ses propres réserves.

3 Programmes de conversion de dette

- **Dette/Programmes participatifs**

C'est un processus par lequel la dette extérieure des PMA est convertie en monnaie locale. L'investisseur achète la dette extérieure d'un pays à rabais dans le marché secondaire. La dette est ainsi épongée contre un engagement de la banque centrale du pays hôte, à faire un investissement en faveur de l'acheteur en monnaie locale correspondant au montant de la dette.

- **Conversion de dettes en développement**

Une ONG internationale achète la dette sur un marché secondaire à un grand rabais. Ensuite l'ONG négocie cette dette avec la banque centrale, et la monnaie locale obtenue par ce processus servira à financer des projets de développement tels que: l'écologie, la santé, l'éducation...

- **Conversion de dettes en exportation**

Cet instrument permet à une banque d'acquérir une devise forte garantie contre l'exportation d'une variété de biens et produits domestiques. En retour, la banque annule une partie de ses créances encours du pays. Le rapport d'échange appliqué dans la transaction peut varier de "1 à 1" (pour les produits de haute technologie) à "5 à 1" pour les produits agricoles.

- **Avantages et désavantages de rachats des dettes, conversion de dettes par obligations, programmes de conversion de dettes, conversion de dette en exportation et la conversion de dette en développement**

Le rachat de dette est une conversion d'emprunt commercial en prêt à des conditions de faveur, la dette pour obligation est une autre variante de rachat de dette; conversion de dettes par obligation a le désavantage de permettre à une firme étrangère d'investir en monnaie locale et de concurrencer à son avantage les hommes d'affaires locaux. L'échange de la conversion de dette en exportation a le désavantage de bloquer tout gain de devise forte par l'exportation de biens. Ce mécanisme n'est utile que lorsqu'un produit d'exportation a des difficultés temporaires à trouver un marché (dépassé le quota ou la surproduction...). La conversion de la dette en développement est le seul mécanisme qui automatiquement annule la dette en devise forte contre le paiement à des ONG locales du montant équivalent en monnaie locale au bénéfice de projets de développement. Le paiement aux ONG locales se fait sur une longue période, pendant laquelle le gouvernement génère des intérêts sur la dette. Ce mécanisme pourrait avoir le désavantage de mettre beaucoup de billets en circulation et

créer ainsi l'inflation, mais ceci ne pourrait être le cas que dans les petits pays mais certainement pas dans tout les pays.