

Claudio Naiaretti  
Alessandra Sagramoso  
M. Alessandra Solaro del Borgo

En collaboration avec D. Fino et M.-A. Fournier

# Outils de gestion

pour projets  
de coopération  
au développement

FOSIT - FEDEVACO - FGC  
FICD - Fribourg Solidaire  
Latitude 21 - Valais Solidaire

Claudio Naiaretti  
Alessandra Sagramoso  
M. Alessandra Solaro del Borgo  
En collaboration avec D. Fino et M.-A. Fournier

# Outils de gestion

pour projets  
de coopération  
au développement

FOSIT - FEDEVACO - FGC  
FICD - Fribourg Solidaire  
Latitude 21 - Valais Solidaire

© FOSIT, Lugano – Suisse, avril 2010

Edition française revue et adaptée à partir de la deuxième édition italienne de Naiaretti C., Sagramoso A., Solaro del Borgo M. A., *Strumenti operativi per progetti di cooperazione allo sviluppo*, FOSIT, 2009, traduite par Adriana Solari Ponti.

Tous droits réservés.

Reproduction autorisée uniquement avec l'accord préalable de l'éditeur.

Auteurs: Claudio Naiaretti, Alessandra Sagramoso, Maria Alessandra Solaro del Borgo avec la participation de Daniel Fino – IHEID et, pour le chapitre sur les finances, de Marc-Antoine Fournier – IHEID

Relecture-corrrection: Maurice Page – Fribourg Solidaire

Coordination: Dorothy Prezza Schwitter – FOSIT

Mise en page et impression: Società d'arti grafiche già Veladini & co SA

Prix: CHF 20.00

Distribution et informations: Fédérations cantonales suisses de coopération

**FEDEVACO** – Fédération vaudoise de coopération – Lausanne  
tél. +41 21 601 21 12 – fax +41 21 601 21 13  
info@fedevaco.ch – www.fedevaco.ch

**FGC** – Fédération genevoise de coopération – Genève  
tél. +41 22 908 02 80 – fax +41 22 908 02 89  
fgc@fgc.ch – www.fgc.ch

**FICD** – Fédération interjurassienne de coopération et de développement – Delémont – tél. +41 32 422 88 36  
info@ficd.ch – www.ficd.ch

**FOSIT** – Federazione delle ONG della Svizzera italiana  
Lugano – tél. +41 91 924 92 70 – fax +41 91 924 92 71  
info@fosit.ch – www.fosit.ch

**Fribourg Solidaire** – Fédération des ONG fribourgeoises de coopération – Fribourg  
tél. +41 26 400 08 34 – fax +41 26 400 08 32  
info@fribourg-solidaire.ch – www.fribourg-solidaire.ch

**Latitude 21** – Fédération neuchâteloise de coopération au développement – Neuchâtel – tél. +41 32 552 02 55  
info@latitude21.ch – www.latitude21.ch

**Valais Solidaire** – Fédération des ONG valaisannes de coopération – Monthey  
tél. +41 24 472 72 39 – fax +41 24 472 72 39  
valais.solidaire@gmail.com – www.valaisolidaire.ch

Avec le soutien de: Confédération suisse – Direction du développement et de la coopération DDC – Berne

# TABLE DES MATIÈRES

<b>I. INTRODUCTION</b>	7
I.1 Apprendre ensemble à partir de ce que nous faisons	7
<b>II. PRINCIPES</b>	11
II.1 Préambule	11
II.2 Les cinq critères de la coopération au développement	16
II.3 Partenariat	20
<b>III. LA METHODE</b>	25
<b>III.1 Projet et cycle du projet</b>	25
<b>III.2 Phase d'identification: analyse du contexte</b>	32
III.2.1 Analyse des acteurs	37
III.2.2 Analyse des ressources et des problèmes	42
<b>III.3 Phase de formulation</b>	48
III.3.1 Choix et négociation des objectifs	48
III.3.2 Cadre logique	52
a) Définition et exemple	52
b) Structure et application	53
c) Description du contenu du CL	57
d) Flexibilité et adaptabilité	68
e) Chronogramme	75
III.3.3 Planification financière	76
a) Budget	81
a) Budget de trésorerie	84
III.3.4 Gestion comptable du projet	87
a) Bilan	87
a) Compte de résultat	89
III.3.5 Projets générateurs de revenus	91
a) Postes de l'actif du bilan	92
b) Postes du passif du bilan	93
c) Postes du compte de résultat	95
III.3.6 Volet de micro-finance	98
III.3.7 Dossier projet	99
<b>III.4 Phase de réalisation</b>	102
III.4.1 Suivi	102
III.4.2 Envoi de personnel «expatrié»	107
<b>III.5 Evaluation</b>	109
III.5.1 Préambule	109
III.5.2 Réalisation de l'évaluation	113
<b>IV. CONCLUSIONS</b>	119
<b>V. ANNEXES</b>	121
V.1 Matrice SEPO	121
V.2 Modèle de contrat	125
V.3 Acteurs de la coopération internationale	130
<b>VI. BIBLIOGRAPHIE</b>	131
<b>VII. GLOSSAIRE</b>	135

## I. INTRODUCTION

### I.1 Apprendre ensemble à partir de ce que nous faisons

On pourrait légitimement se demander s'il est justifié de publier un nouveau manuel de gestion sachant qu'il existe déjà passablement de littérature à ce sujet! Une des raisons qui a motivé les auteurs et les Fédérations cantonales suisses de coopération à éditer ce manuel est le fait qu'il est le fruit d'une démarche collective bâtie et partagée ensemble depuis plusieurs années.

L'origine de la démarche se situe au Tessin où Mimi Lepori Bonetti, dans les années 1997/98, a pris l'initiative de lancer un travail de structuration du monde des ONG de développement en Suisse italienne, qui par la suite a abouti à la création de la FOSIT (Federazione delle ONG della Svizzera italiana). En effet, les multiples ONG existantes avaient peu de contact entre elles et chacune travaillait pour elle-même. Réunir ces dynamiques dans le but de partager les expériences et de développer des échanges était la première motivation de la création de la FOSIT. La formation a clairement été l'élément structurant dans la création et la consolidation de la FOSIT: Le concept **«Apprendre ensemble à partir de ce que nous faisons et connaissons»** n'a depuis jamais été abandonné et reste toujours un *leitmotiv* dans le travail de formation de la FOSIT. Cette même idée a ensuite été adoptée par les autres fédérations lorsqu'elles ont introduit des formations.

La première édition du manuel en italien, publiée en 2006, a été élaborée comme un support à ce concept d'apprentissage commun. Ce manuel rassemblait le matériel pédagogique de référence des nombreuses sessions de formation organisées depuis huit ans. Les trois auteurs à l'origine du premier manuel ont tous participé aux cours organisés par la FOSIT et le soussigné. C'est avec un grand soin et un grand souci de clarté et de compréhension qu'ils se sont attelés à cette tâche de rédaction. Dès sa parution, le livre a été diffusé avec un grand succès et, début 2009, une deuxième édition en italien a été nécessaire. Parallèlement à l'organisation des cours organisés au Tessin, la DDC (Direction du Développement et de la Coopération) a répondu favorablement en 2004/05 à une demande de l'ensemble des fédérations de pouvoir bénéficier d'un appui à leur programme quadri-annuel de formation.

La «philosophie» des cours organisés avec l'ensemble des fédérations est restée inchangée: les **échanges d'expériences propres des associations ont toujours été au cœur des ateliers de formation**. A cela s'ajoute évidemment une partie conceptuelle transmise aux participants à chaque rencontre afin de structurer les débats et de tirer un profit substantiel des études de cas discutées.

Ces «messages» théoriques et conceptuels sont aujourd'hui réunis, en français, dans ce manuel traduit et adapté de l'ouvrage de la FOSIT. Comme pour la version italienne, nous avons été guidés par deux préoccupations:

- a) Que le matériel présenté soit également utile pour un public qui n'a pas participé au cours de formation des fédérations, mais qui se trouve confronté à des questions de gestion de projet;
- b) Que les concepts transmis soient compréhensibles et applicables par des personnes qui ne sont pas forcément des professionnels de la gestion, mais qui, par leur engagement en faveur de la coopération au développement sont obligées pratiquement d'avoir un minimum de connaissances de gestion.

Pourquoi le travail de coopération nécessite-t-il toujours plus une gestion systématique? Depuis une à deux décennies, comme chacun peut le constater, de grands changements ont lieu dans le contexte de la coopération internationale. Mentionnons ici trois mutations majeures directement liées à notre sujet des outils de gestion:

- ▶ Le nombre d'organisations intervenant dans le champ de la coopération internationale a fortement **augmenté**. Si une ONG veut avoir un rôle à jouer, elle doit être solide, convaincante et crédible!
- ▶ Les situations d'inégalité, de pauvreté et d'exclusion, dans lesquelles les ONG interviennent sont devenues plus **complexes**. Beaucoup de situations de conflits interfèrent dans le développement. Les actions de développement ne sont pas toujours clairement distinguées des actions d'urgence humanitaire. En outre, dans un souci de durabilité, les ONG du Nord sont appelées à travailler plus étroitement avec des institutions locales, premières responsables du développement. La bonne volonté d'*aider* ne suffit aujourd'hui plus, il faut *coopérer*, et cela doit s'apprendre! L'ONG doit être claire et transparente par rapport à ses choix stratégiques et aux priorités qu'elle se fixe.
- ▶ Le **rôle des acteurs, la place de la société civile, les attentes vis-à-vis des ONG** ont profondément changé ces dernières années. Les Etats, au Nord et au Sud, perdent en influence sur le champ opérationnel pour gagner plus d'importance sur le plan de la régulation des affaires publiques. En revanche, les ONG prennent un rôle de plus en plus important sur le plan opérationnel (la société civile dans son ensemble est appelée à être plus active), en tant qu'agent de développement. Les ONG doivent en outre savoir s'intégrer dans les processus de décentralisation en train de se mettre en place dans la plupart des pays. Bref, le cadre institutionnel se recompose. L'ONG qui veut aujourd'hui jouer un rôle actif dans ce contexte doit être capable de se positionner face à l'ensemble des autres acteurs. Elle doit toujours plus montrer des résultats et expliciter les effets de son travail. Elle doit être capable de préciser ses orientations opérationnelles et financières, de mieux communiquer et de défendre ses forces et ses atouts devant le public et les bailleurs de fonds. Travailler aujourd'hui dans ce domaine exige un haut degré de professionnalisme. Les ONG doivent s'outiller pour être capables de jouer ce rôle.

Les ONG sont aujourd'hui confrontées à des défis importants sur leur rôle face à des attentes pas toujours faciles à réaliser. Nous pensons notamment aux dilemmes entre la réalisation d'objectifs sociaux et la pression à l'autofinancement. Sans disposer d'outils de gestion, il est très difficile pour une organisation de gérer ces défis et attentes. Le présent manuel devrait contribuer à faciliter cette tâche.

L'édition du manuel en français a été possible grâce:

- ▶ aux observations émises par les Fédérations cantonales de coopération sur la traduction littérale de la version originale italienne;
- ▶ à la disponibilité et l'ouverture des auteurs de la version originale, Claudio Naiaretti, Alessandra Sagramoso et M. Alessandra Solaro del Borgo, pour retravailler l'adaptation de la version française avec le soussigné et la partie financière avec Marc-Antoine Fournier;
- ▶ à l'intérêt et la contribution financière de la DDC;
- ▶ à Maurice Page, Président de Fribourg Solidaire, pour le travail de relecture et
- ▶ à la Secrétaire générale de la FOSIT, Dorothy Prezza Schwitter, pour le travail de coordination.

Nous espérons que ce manuel contribue – dans un contexte très complexe – à un travail de qualité pour améliorer les conditions socio-économiques des populations intéressées.

*Daniel Fino*  
Enseignant à l'IHEID et Directeur du programme IMAS  
Genève, février 2010





## II. PRINCIPES

### II.1 Préambule

L'expérience des dernières années de coopération au développement par les soins des ONG de la Suisse italienne nous a enseigné combien il est difficile de projeter, financer, réaliser et évaluer un projet avec le sérieux et le professionnalisme nécessaires. Dans le monde du volontariat aussi, le professionnalisme et la qualité du travail sont devenues des conditions *sine qua non*. Le but de ce manuel est donc de fournir aux ONG des éléments d'aide à la gestion. Avant d'aborder le sujet de la méthodologie de travail, nous souhaitons cependant résumer quelques observations sur le sens des activités menées dans le cadre de la coopération, à partir de l'expérience des activités associatives de la Suisse italienne.

#### **1. La pauvreté ou les difficultés rencontrées ont des causes multiples et complexes**

Notre première réaction, face un environnement problématique et aux graves difficultés que nous devons affronter dans les pays en développement, est souvent de chercher à en comprendre immédiatement les raisons et les causes et de vouloir les éliminer dans la mesure du possible. Nous avons donc spontanément envie d'entreprendre des actions visant à résoudre les problèmes dans l'immédiat.

Mais l'action pour le développement signifie, au contraire, tenter d'agir en vue d'un changement à moyen - long terme, en cherchant davantage à avoir prise sur les mécanismes qui ont entraîné cette situation, plutôt que de trouver des solutions qui offrent un soulagement immédiat, mais ne sont pas efficaces à plus long terme.

Le Sud, à l'instar du Nord, présente des causes de pauvreté aussi multiples que complexes. Il y a d'une part des causes dites «macro», dues à des aspects historiques (colonisation, anciennes dictatures, haines raciales), de politique internationale (dette extérieure, exploitation commerciale, conflits, embargos) ou de politique interne (pénuries, distribution inéquitable des ressources, corruption, démocratie lacunaire, gouvernement peu représentatif). En règle générale, une ONG ne peut pas faire grand-chose sur le plan «macro».

Il y a d'autre part des causes proches du milieu dans lequel on agit. Ces sont les causes historiques liées à la population, les causes liées à la morphologie du territoire et au climat, les causes liées aux aspects culturels. La situation locale est

souvent bien plus complexe que ce que l'on pourrait croire à première vue. Pour réussir à agir efficacement, il est donc nécessaire de bien la connaître. Il est vain d'agir en n'intervenant que sur une seule des causes à l'origine de la pauvreté, par exemple sur celle qui semble à nos yeux la principale, en s'imaginant qu'une fois celle-ci résolue, un processus de développement s'amorcera automatiquement. Il est indispensable de bien pondérer la complexité des causes de la pauvreté, et d'éviter toute approche simpliste.

*Exemple: Après avoir construit une école dans un village pour mettre en place un système d'instruction de base, une ONG constate un absentéisme important et un mauvais rendement des enfants. On s'apercevra ensuite que l'absentéisme était dû au fait que les enfants étaient appelés à travailler pour contribuer à améliorer le budget familial, et qu'un grave problème de dénutrition se traduisait par un mauvais rendement des élèves.*

## **2. Un contexte historique et culturel différent du nôtre**

Travailler au Sud ou à l'Est signifie se confronter avec des cultures, des histoires, des façons de penser et d'appréhender les choses différentes des nôtres. Il est donc important que notre approche non seulement tienne compte de ces différences culturelles profondes et les respecte, mais en fasse son point de départ. Il nous vient spontanément à l'esprit que les problèmes doivent et peuvent être résolus selon notre vision, notre modèle et à notre rythme. Dans la plupart des cas, cette attitude n'est guère opportune. Ne pas respecter un contexte culturel précis provoque non seulement presque inévitablement des dommages, mais en plus ne permet pas de développer une dynamique locale autonome.

*Exemple 1: Dans un pays de l'Est, après la chute du régime totalitaire, la population locale était exhortée à travailler en groupe afin de développer des synergies et des collaborations utiles. Or, le travail en équipe était perçu négativement par une population qui avait été contrainte pendant des années à s'associer, souvent de mauvais gré. Cet aspect avait été totalement négligé.*

*Exemple 2: Dans un milieu rural traditionnel, des cours de formation ont été organisés à l'intention des femmes, en négligeant de consulter les maris dans la phase initiale du projet. De ce fait, sans l'autorisation de leur époux, beaucoup de femmes n'ont pas pu suivre les cours proposés.*

## **3. Tout type d'intervention de coopération peut générer des conflits**

Lorsque l'on intervient dans un contexte par une action spécifique, il faut considérer que tous ne bénéficieront pas des changements que l'on veut obtenir. Il y aura certainement parmi la population concernée des personnes qui verront disparaître leurs privilèges, et des équilibres établis depuis longtemps pourront être modifiés. Tout type d'intervention de coopération peut donc générer des conflits. Le simple fait d'aider une famille ou une personne parmi d'autres peut

engendrer une frustration chez ceux qui ne bénéficient pas ce privilège. On peut ainsi déjà parler de conflit même si une seule des parties en cause se sent simplement défavorisée, marginalisée ou lésée par notre action.

*Exemple: Dans un bidonville d'Amérique du Sud, nous sommes parvenus à amener de l'eau potable à la population en construisant un aqueduc. Les quelque 250 porteurs d'eau, oubliés du projet, avaient perdu leur travail, et sabotaient régulièrement les conduites d'eau.*

#### **4. L'ONG n'agit pas seule, mais dans un concert d'acteurs préexistants et actifs**

L'ONG, malgré un contact direct avec un environnement précis, n'a généralement qu'une perception limitée de la situation. Avant d'entreprendre toute action, il est important d'analyser le contexte élargi, de tenir compte du plus grand nombre d'acteurs possibles, institutions comprises, même si elles paraissent inefficaces, inefficentes, absentes ou hostiles. En outre, il convient d'effectuer des recherches et de créer des réseaux avec d'autres organisations qui agissent dans le même pays, éventuellement dans des domaines d'action semblables. Trop fréquemment des projets ont été entrepris sans tenir compte de ce qui se passait à quelques kilomètres de là.

Autrement dit, dans toute intervention, il faut garder à l'esprit combien notre vision et la portée de notre action sont limitées. Le slogan «penser globalement, agir localement» peut résumer l'essence de la bonne démarche.

*Exemple 1: Dans certains pays, la guérilla est un aspect non négligeable dont il faut tenir dûment compte avant d'entreprendre tout type d'action qui pourrait se révéler vaine.*

*Exemple 2: L'ONG qui a l'intention de construire une école ne peut passer outre les autorités scolaires officielles qui devront donner les autorisations nécessaires reconnaître les diplômes et éventuellement affecter des enseignants.*

*Exemple 3: Une ONG a travaillé des années durant avec des enfants de la rue d'un bidonville sans entrer en contact avec une autre association qui faisait le même travail dans un quartier des environs, et qui bénéficiait de fonds mis à disposition par l'UNICEF pour les projets en faveur des enfants de la rue.*

#### **5. L'aide véritable n'est pas celle qui nous fait sentir utiles, mais bien celle qui favorise l'autonomie et la liberté de la population locale**

Contrairement à ce qui se faisait naguère, la prise de responsabilité des projets par la population, en règle générale à travers un partenaire local, est devenue aujourd'hui essentielle. Cela exige des ONG d'être à l'écoute, de faciliter la communication et l'échange d'informations entre partenaires du Nord et du Sud. Il est donc fondamental de développer des instruments de communication. Dès les premiers pas d'une collaboration, il est essentiel d'entamer une réflexion sur

les structures de décisions à mettre en place entre partenaires du Nord et du Sud, de prévoir une mobilisation commune des ressources afin de rendre le partenaire local de plus en plus apte à soutenir de façon autonome le processus de développement.

*Exemple: Si nous avons à construire un dispensaire avec un architecte suisse, un groupe de volontaires envoyés du Tessin et des financements provenant exclusivement du Nord, nous viendrions à bout de notre tâche en deux mois à peine. Si au contraire nous faisons appel aux professionnels du lieu, aux familles bénéficiaires et aux infirmiers qui y travailleront par la suite, et que nous cherchons à mobiliser un apport local de ressources, tant humaines que financières, l'opération prendra peut-être deux ans, mais la population se sentira responsable et concernée, et le dispensaire aura certainement davantage de chances de rester opérationnel dans les années à venir.*

## **6. Pour les intervenants de la coopération au développement, les contextes «Nord» et «Sud» ont changé**

Depuis l'an 2000, la discussion générale dans le monde du développement est fortement marquée par l'adoption des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD<sup>1</sup>). En effet, un consensus assez général s'est établi pour dire que le monde ne pouvait pas continuer d'admettre d'aussi grandes différences entre un monde dit développé, très minoritaire en terme de population, et une majorité condamnée à vivre dans la pauvreté. Parallèlement la communauté internationale, les gouvernements et les ONG, ont pris conscience que le système d'aide devait être réformé pour être plus efficace et contribuer d'une manière plus significative à la solution des problèmes de pauvreté, d'exclusion et d'isolement. Cette réflexion est aujourd'hui engagée à tous les niveaux pour mettre en œuvre les principes de la Déclaration de Paris<sup>2</sup>. Ce débat général sur l'efficacité de l'aide est très important, notamment le principe de la gestion axée sur les résultats, directement lié aux questions traitées dans ce manuel. Car ce qui se discute à un niveau global sur l'efficacité de l'aide a des répercussions directes sur les modalités de gestion au niveau de l'action.

Les changements intervenus dans le cadre institutionnel modifient aussi le contexte général. En effet, la fin de la guerre froide et l'amplification de la mondialisation<sup>3</sup> ont amené de profondes mutations dans le rôle des acteurs du développement. Ainsi le rôle de l'Etat a changé. Même si le pouvoir de l'Etat central demeure fort, il y a eu dans la plupart des pays en développement d'importantes

---

<sup>1</sup> Voir <[www.unmillenniumproject.org/reports/french.htm](http://www.unmillenniumproject.org/reports/french.htm)> (consulté le 22.01.2010).

<sup>2</sup> Voir le site sur la Déclaration de Paris (2005) et l'*Accra Agenda for Action* (2008) sur <[www.oecd.org/dataoecd/53/38/34579826.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/53/38/34579826.pdf)> (consulté le 21.01.2010).

<sup>3</sup> Nous ne portons ici pas de jugement sur les effets de la mondialisation car, selon les situations, elle peut offrir des chances et opportunités, mais elle peut aussi constituer une menace et mettre certains groupes d'acteurs en difficulté. Voir, par exemple, BRUNEL Sylvie, *L'Afrique dans la mondialisation*, Documentation photographique no 8084, L'Afrique, Bréal, 2004 ou MICHALET Charles-Albert, *Qu'est-ce que la mondialisation?*, Collection La Découverte, Paris, 2004.

tentatives de décentralisation. De nouvelles structures publiques au niveau des collectivités locales, souvent issues d'élections, constituent de nouveaux acteurs plus proches des populations. Parallèlement à ces changements dans le secteur public, on peut constater un peu partout, le rôle accru des organisations de la société civile. Depuis quelques années, les ONG sont face à des situations inédites:

- ▶ Une prolifération d'associations, de fondations, de groupements, qui s'occupent de coopération et d'aide humanitaire avec beaucoup de bons sentiments, mais aussi beaucoup d'improvisation. Les ONG se trouvent ainsi dans une situation de concurrence et doivent prouver qu'elles agissent de façon efficace. Une telle concurrence exige un travail d'une qualité toujours meilleure, transparent et professionnel.
- ▶ Afin de pérenniser les ressources financières, il faut désormais diversifier la collecte de fonds qui sont plus difficiles à obtenir et recourir au soutien tant privé que public, pour compléter l'auto-financement. Pour les organisations du Nord, rester cantonnées aux anciens systèmes (kermesses, foires, collectes auprès des amis, etc.) ne permet plus d'assurer une action durable. Dépendre exclusivement de financements publics ne garantit pas plus la continuité face aux réductions des coûts et aux restrictions budgétaires. De leur côté, les organisations du Sud doivent développer de plus en plus des stratégies pour constituer des «réserves» et augmenter leurs fonds propres afin de diminuer la dépendance de donateurs extérieurs.

### **Pourquoi continuer à s'engager?**

Après avoir examiné ces quelques thèmes de réflexion sur la coopération, on peut se demander si entreprendre une action dans des contextes aussi complexes et aux résultats aussi incertains est un jeu qui en vaut la chandelle. A notre avis, il vaut la peine de renforcer et d'améliorer l'engagement dans la coopération, et cela bien au-delà de nos motivations personnelles et intimes.

En effet les actions de coopération, menées correctement et d'une manière professionnelle:

- ▶ contribuent à **réduire l'écart** entre le monde dit développé et les pays en voie de développement, même s'il reste important et préoccupant;
- ▶ peuvent amorcer un processus de développement par des **éléments novateurs**, lorsque ceux-ci, pour mille raisons, font défaut;
- ▶ offrent l'occasion d'**exprimer** un besoin qui sinon ne serait pas écouté;
- ▶ sont les vecteurs d'un important **enrichissement personnel et communautaire**, tant sur place que sous nos latitudes, où les ONG jouent un rôle primordial de sensibilisation sur le thème des relations interculturelles.

Nous sommes convaincus que l'avenir du monde devra forcément passer par un rééquilibrage des ressources et des opportunités afin de réduire les inégalités, et que la coopération est une des voies pour atteindre ce changement.

## II.2 Les cinq critères de la coopération au développement

Il est important de distinguer d'emblée deux formes d'aide possibles.

▶ **Aide humanitaire**

L'aide humanitaire est constituée par les aides d'urgence, autrement dit les interventions brèves qui permettent à la population locale de survivre au lendemain d'une catastrophe naturelle ou d'un épisode de guerre. Les interventions de ce type sont généralement gérées par des organismes spécialisés et leur coordination est multilatérale. Les ONG de développement ne sont habituellement pas engagées dans l'aide humanitaire, même si une réflexion est aujourd'hui menée sur l'articulation entre l'aide humanitaire et l'aide au développement<sup>4</sup>.

▶ **Aide au développement**

Dans l'aide au développement des ONG on peut constater deux pratiques, l'une qu'on peut caractériser d'assistance (qui n'est pas la forme idéale à promouvoir mais qui constitue une réalité) et l'autre, la coopération, qui se conçoit comme un appui à des initiatives locales des partenaires au Sud.

L'aide au développement sous forme d'assistance est souvent une réponse immédiate à des besoins, pas nécessairement liés à la survie, qui permet de nouer les premières relations avec les communautés soutenues. Elle peut avoir des aspects positifs, tels que le développement de relations de confiance avec le partenaire local. Ces actions peuvent permettre aussi de mieux connaître le contexte.

Si ce type d'action est gratifiante pour ceux qui la soutiennent, puisqu'elle donne des résultats immédiats et souvent satisfaisants, ses effets ne se prolongent que très rarement dans le temps. Ce type d'approche recèle un risque de dynamiques perverses, surtout en cas de durée indéterminée. En effet, ce type d'assistance entraîne une certaine passivité de la population locale, qui sera tentée de s'asseoir en attendant l'aide du partenaire du pays riche. Il se crée ainsi une dangereuse relation de dépendance. Les Fédérations cantonales de coopération cherchent de toutes les manières à aller au-delà de cette approche.

*Exemple: envoi de conteneurs de nourriture ou de matériel sanitaire, parrainages, etc.*

La deuxième forme d'aide au développement va dans le sens de la **coopération**. C'est sans nul doute la forme de relation avec le partenaire du Sud vers laquelle il faudrait tendre.

Coopérer au lieu d'aider signifie tout d'abord accorder une importance cruciale

---

<sup>4</sup> Sur l'articulation entre aide au développement et aide humanitaire voir, par exemple, BEURET Jean-Eudes, FINO Daniel, *Aide au développement et conflit armé au Burundi, Pourquoi rester, comment agir?*, Karthala, Paris, 2009.

au rôle joué par le partenaire local qui doit obligatoirement être actif pour contribuer à sortir de sa situation de dénuement. Souvent, ce processus est beaucoup plus lent et moins visible dans l'immédiat que l'action d'assistance dans la perception de l'ONG du Nord et de ses bailleurs de fonds. Il faut pourtant avoir le courage d'agir en ce sens.

Le processus de coopération devrait contribuer à un renforcement institutionnel local, de sorte que le partenaire soit en mesure de réaliser des projets d'auto-développement.

Les projets réalisés dans cet esprit de coopération au développement doivent répondre aux cinq critères essentiels suivants:

### Pertinence - Efficacité - Efficience - Impact - Durabilité

Un bon projet de développement devrait permettre à la communauté locale de gérer ses actions de façon autonome et de garantir la continuité des projets, et cela en l'espace de quelques années.

Lors de l'élaboration d'un projet de coopération, il est important de tenir compte, dès le départ, de ces cinq critères fondamentaux qui accompagnent le projet tout au long de sa vie à travers des évaluations à différents moments:

	Définition	Explication	Exemple
<b>Pertinence</b>	Définit l'adéquation des objectifs et des activités entreprises pour répondre aux besoins prioritaires relevés.	Il n'est pas pertinent, lors de situations de pénurie, de mettre en œuvre des projets d'éducation, car il y a dans ce contexte d'autres priorités. La pertinence d'un projet doit être prise en considération au moment de l'analyse du contexte; il est nécessaire, dans cette étape du projet, d'être raisonnablement sûrs que l'action à entreprendre répond aux besoins réels de la population et surtout aux priorités identifiées en commun. L'évaluation des problèmes de ce type ne doit pas être subjective, mais plutôt naître de l'analyse attentive de la situation, effectuée avec le partenaire local.	<i>Souvent, durant les premières années d'intervention dans le cadre de la coopération, les projets appliqués correspondaient davantage aux désirs ou aux particularités des opérateurs qu'aux besoins réels de la communauté. Les médecins ont souvent démarré des projets médicaux, et les enseignants des projets d'éducation, sans se demander d'abord si telles étaient les véritables priorités de la communauté locale.</i>

<b>Efficacité</b>	Rapport entre les objectifs fixés et les résultats obtenus.	L'efficacité est d'atteindre les objectifs que l'on s'est assignés.  <i>L'efficacité n'a pas été atteinte si l'on est parvenu à former 100 enfants alors que le projet prévoyait d'en instruire 200. Relevons qu'un projet peut être efficace mais inefficace, et vice versa: si pour la formation de 200 enfants les coûts atteignent le double, l'efficacité a été atteinte mais non l'efficience. Si au contraire le budget a été respecté mais que le centre accueille 100 enfants au lieu des 200 prévus, il n'est pas utilisé conformément aux prévisions: l'efficience est atteinte, mais non l'efficacité.</i>
<b>Efficience</b>	Rapport entre les résultats obtenus et les coûts et les ressources employés pour y parvenir.	Le taux d'efficience sert à évaluer à quel prix certains résultats ont été atteints et, par conséquent, si les coûts et le temps investis sont adaptés aux bénéfices obtenus. Est considéré comme efficace le projet qui, avec un investissement économique adéquat, obtient des résultats et des bénéfices considérables pour la population locale.  <i>Dans un contexte de grande pauvreté, 12'000 francs annuels sont dépensés pour soutenir un seul étudiant: on ne peut certes pas affirmer être efficaces. Il en va de même pour des coûts administratifs disproportionnés d'un projet par rapport aux investissements directs (en règle générale, les coûts administratifs ne devraient pas dépasser 10-15% au maximum du total du budget).</i>
<b>Impact</b>	Révèle les effets positifs et négatifs du projet dans une perspective élargie en dehors du champ d'intervention du projet et à long terme.	L'étude de l'impact évalue les effets qu'un projet peut avoir tant sur le contexte d'influence (bénéficiaires) que dans le contexte élargi, qui dépasse la sphère d'influence du projet lui-même. Il est en effet important de rappeler que toute intervention entraîne inéluctablement la rupture d'équilibres locaux.  <i>Une route de liaison vers une région isolée a été construite; si d'un côté la situation socio-économique des bénéficiaires s'est améliorée, de l'autre la prostitution et la criminalité ont augmenté.</i>
<b>Durabilité</b>	Aptitude des résultats positifs à se prolonger au-delà de leur limite de temps effective, soit au-delà de la fin de l'intervention externe.	Vérification du fait que le projet a les capacités (financières, institutionnelles, culturelles, environnementales, etc.) de continuer dans le temps, indépendamment de l'ONG et géré par les partenaires locaux. La durabilité réelle d'un projet ne peut être démontrée que par une évaluation a posteriori; il est néanmoins important de considérer la durabilité finale de toute action dès sa première mise en chantier.  <i>(voir tableau à la page suivante)</i>



Il est important de relever que la durabilité peut être évaluée selon de nombreux paramètres.

Durabilité économique	<p>Le projet génère des revenus qui, avec le temps, le rendent autonome. L'indicateur le plus significatif de la durabilité économique est la capacité du projet de continuer, même s'il n'est plus soutenu par des financements externes. Dans le cas de l'éducation et de la santé, cette durabilité s'obtient habituellement en faisant appel aux autorités locales dans la gestion administrative du projet.</p>	<p><i>L'investissement a créé un centre de production qui permet à la coopérative de payer, grâce aux gains réalisés, tous les coûts de gestion en renonçant aux aides extérieures.</i></p> <p><i>Dans un orphelinat est née une activité agricole pour réduire les coûts des produits alimentaires et, grâce à la vente de la production, créer des revenus.</i></p>
Durabilité socio-culturelle	<p>Le projet soutient les catégories sociales défavorisées (femmes, enfants, handicapés), sans donner lieu à des conflits sociaux et culturels. Les changements sociaux et culturels amenés par le projet sont acceptés par ses bénéficiaires.</p>	<p><i>La mise en œuvre de projets pour femmes dans une communauté musulmane sans faire participer les maris peut engendrer des conflits, rendant vain tout effort.</i></p>
Durabilité environnementale	<p>Le projet n'a pas d'influence négative ou a un effet positif sur l'environnement, et gère les ressources de façon équitable et prudente.</p>	<p><i>En Bolivie, un projet de fabrication d'instruments de musique en bois à l'échelle industrielle a entraîné une importante déforestation. Afin de garantir la durabilité de l'environnement, un projet de reboisement a dû être mis en œuvre.</i></p>
Durabilité institutionnelle	<p>Le changement entraîné par le projet est contrôlé et géré par le partenaire local, tant pour ses aspects techniques que politiques. Mesure le niveau de prise en charge de la responsabilité du projet par le partenaire local. Cette durabilité se subdivise en trois catégories:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Durabilité managériale:</b> c'est la capacité du partenaire de gérer son projet sur les plans administratifs et institutionnels;</li> <li>■ <b>Durabilité technique:</b> il s'agit de la capacité des bénéficiaires de gérer le matériel et les structures et de garantir sa maintenance;</li> <li>■ <b>Durabilité politique:</b> niveau de participation et d'acceptation de l'autorité publique du projet.</li> </ul> <p>Tout ce qui contribue à l'appropriation du projet de la part du partenaire local («ownership»), c'est-à-dire la capacité de percevoir le projet comme sien, d'avoir le pouvoir décisionnel effectif sur celui-ci et de le poursuivre après la fin de l'intervention externe.</p>	<p><i>L'ONG locale a les capacités de gérer le projet sur le plan économique.</i></p> <p><i>Un puits a été construit sans que soit fourni à la communauté locale le savoir-faire pour son entretien.</i></p> <p><i>L'école et, de ce fait, les attestations finales n'ont pas été reconnues par les autorités de l'école publique.</i></p>

## II.3 Partenariat

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, la coopération au développement ne peut plus aujourd'hui être conçue, ni pratiquée en dehors de la question du partenariat. Cette notion a pris une telle importance, qu'il faut en clarifier le concept.

**Le partenariat peut être défini comme une relation construite par divers acteurs unis par une motivation et une vision communes et ayant pour but de planifier et réaliser ensemble des activités de coopération selon des objectifs clairement définis et acceptés<sup>5</sup>.**

Le partenariat, qui se construit au fil du temps, est une relation dynamique, en évolution constante, qui favorise la créativité, la valorisation des compétences de chacun, ainsi que la complémentarité d'apports culturels, intellectuels et matériels, à l'avantage réciproque des deux parties.

Le terme «partenariat» évoque la participation, la décision consensuelle, et devrait tendre à éliminer les jeux de pouvoir, d'intérêt et, plus généralement, les conflits.

Dans le domaine de la coopération, les partenaires peuvent être les associations au niveau national, régional ou local, qui favorisent les intérêts de développement ou qui sont spécialisés dans certains secteurs. Il peut s'agir également d'organismes publics, de services de l'État, de régions ou de communes.

Tout projet de coopération est cependant soumis, au départ du moins, à un flux financier unidirectionnel du Nord vers le Sud. Ce qui engendre, qu'on le veuille ou non, une disparité. Il peut être utile de réfléchir à cet aspect, notamment à l'état de dépendance qui en découle.

Mais au-delà de cette inégalité inhérente à la coopération, il reste une ample marge de manœuvre pour s'engager durablement sans créer de dépendance.

Comprendre que la réussite d'un projet est liée à une bonne relation de partenariat est le premier pas. Un partenariat durable et paritaire doit s'enraciner dans un terrain plus riche que la réalisation matérielle: il nécessite des rencontres, des moments de programmation et d'évaluation vécus ensemble, la volonté, des deux côtés, d'établir des relations durables, de partager ses intérêts.

Le partenaire du Nord devrait en outre jouer un rôle de conseil, avec comme tâche l'appui («coaching») des responsables locaux pour les inciter à prendre de plus en plus de responsabilités. Sa contribution technique et financière doit diminuer, jusqu'à devenir négligeable à la fin du projet.

Dans la pratique, afin d'éviter la dépendance, le partenaire du Nord doit agir en gardant à l'esprit que sa présence a une durée limitée, et se focaliser sur le jour où elle ne sera plus nécessaire.

De son côté, le partenaire du Sud s'intègre dans le processus et cherche à

---

<sup>5</sup> CATTIN Denis, SCHREIBER Martin, *Partenariat entre désir et réalité*, Unité, Bâle, 2002, p.8. Selon Plebani et Lorenzi, «gérer un projet signifie, en premier lieu, gérer les rapports humains entre les personnes concernées et les rapports institutionnels entre les partenaires» PLEBANI Elena M., LORENZI Alessio, *L'ABC di un progetto. Principi elementari per la progettazione, gestione, rendicontazione di progetti per le organizzazioni non profit*, Collana Elementi, Centro Servizio Volontariato Provincia di Padova, Padova, 2005, p. 67.

affronter, souvent avec des instruments faibles, les défis et la complexité de l'économie globalisée et de l'interdépendance. Il joue un rôle d'agent de développement avec des responsabilités envers son pays et sa communauté locale. Rappelons aussi qu'entre partenaires, la relation doit être aller dans les deux sens, pour un enrichissement réciproque. Le partenaire du Sud aide par exemple à son tour le partenaire du Nord, en le rendant attentif à sa consommation, à ses gaspillages, en le sensibilisant aux questions environnementales, en l'aidant à relativiser ses problèmes. Il est enfin important de noter qu'un bon partenariat peut influencer positivement la sensibilisation et la participation de l'opinion publique et des organes politiques, aussi bien au Nord qu'au Sud.

En bref, on peut retenir qu'un bon partenariat suppose:

- le respect des différences culturelles et la confiance réciproque;
- la disponibilité à la communication, au dialogue et à la critique constructive;
- la perspective de travail visant à la consolidation institutionnelle du partenaire du Sud (transfert de pouvoir);
- l'implication concrète des parties et le partage de la méthode de travail et des responsabilités;
- la volonté de travailler de façon transparente;
- la volonté commune de changement.

La capacité de négociation qui doit garantir un processus de développement partagé constitue l'un des axes d'une relation de bon partenariat.

## Typologie des partenariats<sup>6</sup>

### 1. Partenariat socio-politique

Le partenariat socio-politique a pour objectif l'échange de compétences sociales et professionnelles dans un esprit d'engagement en faveur d'une cause bien précise. L'information et la sensibilisation des populations civiles, tant du Sud que du Nord, sont les axes porteurs de ce type de partenariat.

Des projets dans le cadre de la paix (services civils pour la paix, etc.) font par exemple partie de cette catégorie.

### 2. Partenariat technique

Le partenariat technique a pour objectif le soutien technique, la formation professionnelle, la mise à disposition de savoir-faire en faveur d'organisations du Sud opérant dans la production et dans la formation.

Habituellement les actions sont orientées vers un groupe bien défini de la population locale.

<sup>6</sup> Repris en partie de CATTIN Denis, SCHREIBER Martin, *op.cit.*

### **3. Partenariat managérial**

Le partenariat managérial a pour objectif la délégation d'une partie de la gestion du projet à un partenaire local («*outsourcing*»).

### **4. Partenariat religieux**

Le partenariat religieux a une importante racine historique liée aux premières missions des Églises.

Les relations entre partenaires religieux sont caractérisées par une profonde connaissance réciproque, les projets sont très structurés et bénéficient souvent d'un large consensus, tant des institutions que de la population locale.

### **5. Partenariat humanitaire**

Le partenariat humanitaire agit dans le domaine de l'aide humanitaire et de l'aide d'urgence. Il a pour objectif la mise à disposition de moyens, compétences et organisation afin de répondre à court terme aux besoins les plus urgents de la population, tels que la reconstruction ou le renforcement d'infrastructures sociales de base, notamment les centres d'accueil, centres nutritionnels, hôpitaux, etc.

La formation est souvent utile pour consolider de façon durable le bien-être de la population.

## **Genèse d'un projet**

L'expérience nous enseigne que les projets naissent souvent de la façon la plus imprévue et la plus fortuite. Bien qu'idéalement le projet devrait être lancé par le partenaire local, c'est souvent l'intervention du Nord qui est l'élément déclencheur.

Indépendamment de sa genèse, ce qui compte c'est la manière dont le projet est mené à bien.

Le tableau suivant donne quelques exemples de diverses genèses d'un projet<sup>7</sup>.

BÉNÉFICIAIRE	PARTENAIRE SUD	VOLONTAIRE	ONG NORD	BAILLEUR DE FONDS	
●				→	L'idée part du bénéficiaire pour arriver au bailleur de fonds en passant par tous les acteurs. Dans ce cas le volontaire n'existe pas encore.
	●			→	L'idée part du partenaire local qui esquisse d'abord le projet de commun accord avec le bénéficiaire; ensuite, la procédure est semblable à la précédente.
		●		→	Un opérateur déjà actif sur un autre projet définit un projet avec les bénéficiaires, cherche un partenaire local et la procédure suit avec l'ONG et le bailleur de fonds.
			●	→	L'ONG contacte un partenaire, qui définit le projet avec les bénéficiaires, puis la proposition passe de l'ONG au bailleur de fonds.
				●	Un bailleur de fonds définit sa programmation dans un pays et demande à l'ONG d'exécuter un projet. Procédure analogue au premier cas mais en sens inverse.

<sup>7</sup> SCHUNK Javier, *Il ciclo del progetto*, polycopié, <www.unimondo.org>, 2001.

## III. LA MÉTHODE

### III.1 Projet et cycle du projet

Dans le monde de la coopération, et surtout dans celui des petites ONG, l'utilisation du terme «projet» est fréquemment abusive ou incorrecte. Souvent, un «projet» n'est en effet en réalité, qu'une «activité». Par exemple, l'envoi de conteneurs, la construction de bâtiments, les parrainages ne sauraient être définis comme des projets dans une perspective de développement. Ce sont plutôt des activités qui devraient s'insérer dans un projet dont les objectifs doivent être clairement définis et précisés. Il n'y a donc pas de projet «construction d'une école», mais il peut y avoir un projet «alphabétisation», qui prévoit parmi ses activités la construction d'une école. Il se peut également que pour améliorer l'alphabétisation il ne soit pas nécessaire de construire une école comme on aurait pu le croire de prime abord, mais qu'il faille plutôt faciliter l'accès à des écoles existantes, financer la formation continue des enseignants ou agrandir le bâtiment d'école.

Les définitions du terme «projet» dans lesquelles on peut se reconnaître sont nombreuses<sup>8</sup>. Nous avons choisi celle qu'a proposé l'Union européenne en 2004:<sup>9</sup>

***Le projet est un ensemble d'activités visant à atteindre, dans les délais fixés et avec un budget donné, des objectifs clairement définis.***

Les mots clés de cette définition sont: activités, objectifs, délais et budget. Dans les chapitres suivants nous tenterons d'expliquer l'articulation d'un pro-

<sup>8</sup> Voici quelques définitions.

Selon Raimondi et Antonelli «par projet il est entendu une série d'actions interdépendantes et coordonnées entre elles, réalisées afin d'atteindre un objectif défini (généralement compris dans la promotion du développement), utilisant dans un délai déterminé un budget spécifique et (généralement) restreint», RAIMONDI Antonio, ANTONELLI Gianluca, *Manuale di cooperazione allo sviluppo. Linee evolutive, spunti problematici, prospettive*, SEI Editrice, Torino, 2001.

Cleland et King définissent le projet comme un «effort complexe pour atteindre un objectif spécifique, en devant respecter des échéances et un budget. Un projet est unique et généralement non répétitif dans l'organisation qui le met en œuvre et ne concerne pas ses opérations récurrentes et organisationnelles» cité dans ZEHNDER Reto, RODARI Riccardo, DE LEENER Philippe, WICK Catherine, DURISCH Patrick *et al.*, *Manuel de cycle de projet*, Fondation Terre des hommes, Le Mont sur Lausanne, 2001.

Terre des hommes définit de manière institutionnelle les projets comme une «forme de contractualisation entre une organisation et les bénéficiaires d'une action autour d'une aide financière», ZEHNDER Reto, ..., *op.cit.*

<sup>9</sup> COMMISSION EUROPÉENNE, *Méthodes de l'Aide. Lignes directrices Gestion du cycle de projets*, vol. 1, Office de Coopération EuropeAid, Bruxelles, 2004, <ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid\_adm\_pcm\_guidelines\_2004\_fr.pdf > p. 8

jet, et de voir quelles sont les méthodes et les techniques à adopter pour faciliter un processus de développement.

Pourquoi adopter l'instrument «projet» dans un processus de développement? Parce qu'il est important de disposer d'outils qui permettent de:

- analyser une situation complexe;
- définir des priorités d'intervention;
- développer la connaissance réciproque et le dialogue entre les partenaires;
- définir des programmes d'intervention clairs;
- définir les compétences et les responsabilités de chacun des acteurs.

En effet, une aide mal conçue freine le développement ou peut même perturber le changement social<sup>10</sup>.

Dans la mise en œuvre d'une action de développement, le projet n'est qu'une partie d'un processus appelé «cycle du projet».

L'expérience concrète montre en effet qu'agir dans la coopération exige une certaine souplesse afin de répondre aux besoins multiples et à la complexité des situations.

En soi, le projet est statique, mais si on le complète par une évaluation périodique, il devient un moyen dynamique en mesure d'apporter des correctifs adéquats, tout en maintenant les objectifs fixés.

Conformément aux principes de l'Union européenne<sup>11</sup>, le cycle du projet s'articule en quatre phases:

1. Phase d'identification
2. Phase de formulation
3. Phase de réalisation
4. Évaluation (transversale à tout le projet, elle n'est pas une phase proprement dite)

Durant la phase d'identification (cf. chapitre III.2) les partenaires vont surtout:

- analyser la situation dans laquelle ils entendent intervenir, ainsi que le contexte en général;

---

<sup>10</sup> L'approche projet est critiquée par certains auteurs qui soulèvent des problèmes tels le manque de flexibilité, la réduction parfois excessive de la réalité sociale, la logique souvent exogène, etc. (voir par exemple LECOMTE Bernard, *L'aide par projet: limites et alternatives*, OCDE (Études du Centre de développement), Paris, 1986 ou OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre, *Anthropologie et Développement: essai en socio-anthropologie du changement social*, APAD, Marseille, Karthala, Paris, 1995).

<sup>11</sup> La Commission européenne divise le cycle en cinq phases. Nous avons choisi de ne pas inclure la phase macroéconomique «programmation stratégique d'État» car cela ne concerne pas le travail des petites et moyennes ONG, elle est plutôt propre aux organismes institutionnels et à leur planification stratégique.

- clarifier quels sont les participants au projet, qu'ils soient partenaires ou non;
- identifier les ressources locales, existantes ou à développer (potentialités) et les principaux problèmes que l'on entend résoudre;
- évaluer «ex ante» la stratégie en fonction des cinq paramètres d'évaluation (pertinence, efficacité, efficience, durabilité, impact).

Durant la phase de formulation (cf. chapitre III.3), les partenaires vont surtout:

- négocier et déterminer les objectifs à atteindre, en identifiant également des priorités précises;
- trouver un accord sur les résultats attendus et les activités prévues;
- trouver un accord sur les indicateurs, à savoir sur les paramètres qui permettront de mesurer la réalisation des objectifs prévus, et sur leur sources de vérification;
- identifier les conditions externes qui peuvent influencer le projet;
- trouver un accord sur les ressources et le calendrier;
- fixer les instruments de suivi et d'évaluation à adopter;
- effectuer une planification financière;
- compléter la rédaction écrite du projet, en réunissant les documents nécessaires pour constituer un «dossier projet» complet prêt pour la recherche de financements.

Durant la phase de réalisation (cf. chapitre III.4) les partenaires vont:

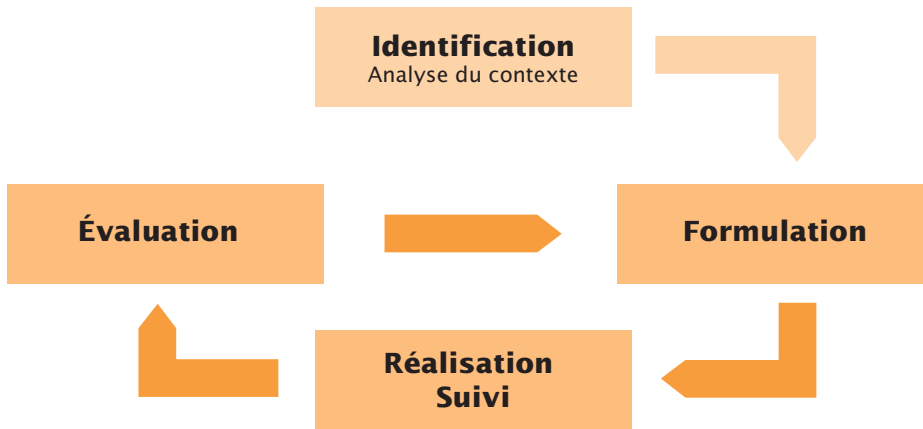
- réaliser les activités prévues pour atteindre les résultats attendus;
- réunir selon les modalités prévues les données concernant l'évolution du projet;
- procéder à l'envoi de volontaires si cela était prévu;
- réaliser une évaluation «in curso» si elle a été programmée ou si elle est devenue nécessaire.

Durant l'évaluation (cf. chapitre III.5) les partenaires vont:

- expliciter les raisons pour lesquelles ils veulent effectuer l'évaluation et en déterminer les objectifs;
- s'accorder sur la ou les personnes qui s'occuperont de l'évaluation;
- effectuer l'évaluation en comparant les données du suivi avec les cinq critères;
- rédiger un rapport écrit d'évaluation;
- veiller à la distribution des résultats de l'évaluation, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des organisations.



Le cycle du projet est habituellement représenté par le graphique suivant:



Cette représentation graphique classique permet non seulement de comprendre comment s'articulent les différentes phases, mais surtout de souligner le caractère cyclique du processus.

La phase d'identification, autrement dit d'analyse du contexte, doit être exécutée avant de commencer le processus.

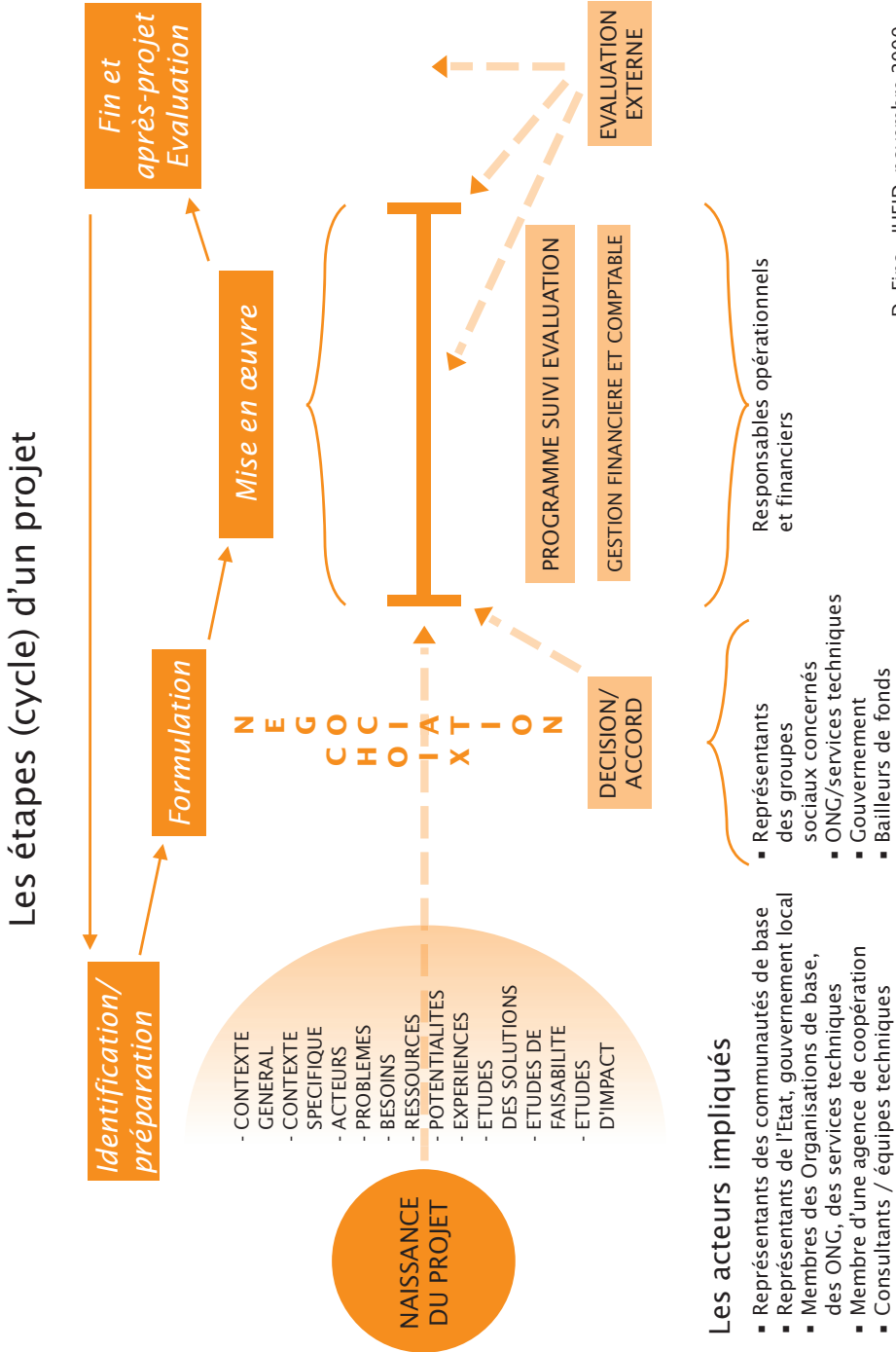
Elle est suivie par la formulation du projet, puis par sa réalisation, le suivi et l'évaluation, qui sont deux moments bien distincts, comme on le verra plus en détail. L'évaluation ne doit pas nécessairement attendre la fin du projet pour être faite. Elle peut avoir lieu à la fin d'une phase importante ou à l'occasion de nouveaux événements significatifs, etc. Elle peut produire des résultats susceptibles d'entraîner une nouvelle mouture du projet et faire ainsi redémarrer l'ensemble du cycle.

Ce troisième chapitre analyse chacune de ces phases dans le détail et suggère des instruments adaptés pour aider les opérateurs à les mettre en pratique.

Il faut bien comprendre qu'il s'agit d'un processus dynamique, qui doit être adapté au fur et à mesure à la situation d'intervention. Faire des changements dans un projet signifie corriger la procédure (calendrier, activités, utilisation des ressources etc.), sans en changer la stratégie (objectifs). Si l'évaluation fait apparaître la nécessité de changer de stratégie, c'est-à-dire les objectifs d'un projet, il sera alors nécessaire de repartir de la phase d'identification de remettre ainsi à jour l'analyse du contexte, avant de reformuler un nouveau projet.

Le cycle du projet oblige les opérateurs à une certaine rigueur méthodologique. Appliquer rigoureusement ce processus a une importance capitale afin de rendre l'intervention de coopération aussi professionnelle que possible et par conséquent plus pertinente, plus efficace, plus efficiente, plus durable et productrice de plus d'effets.

Le cycle du projet peut être aussi illustré sous la forme suivante, qui reflète mieux la répartition des diverses phases dans le temps:



D. Fino - IHEID, novembre 2009

Ce graphique met en valeur d'autres aspects que le schéma précédent. Ils sont tout aussi importants:

### **1. Le déroulement des opérations dans le cadre du projet**

Bien que face à une situation de difficulté ou de pauvreté on puisse être tenté, sous l'effet du choc, d'agir dans l'immédiat, il est important de prendre d'abord le temps de connaître, d'analyser, de comprendre, de dialoguer, et pour cela de parler, mais surtout d'écouter (phase d'identification).

La phase de réalisation d'un projet a généralement un début et une fin. Le projet n'a de sens que dans la mesure où au terme de sa réalisation, les bénéfices de l'intervention ont une certaine continuité temporelle.

### **2. Importance de la phase d'identification**

Le graphique montre clairement le volume de travail que suppose la phase d'identification. Le soin et la précision apportés à sa réalisation augmentent les chances de réussite et réduisent les risques d'échec. Cette démarche, si elle est bien menée, peut même engendrer chez le partenaire local un processus qui le rendra capable de gérer de manière autonome les phases successives du projet. Idéalement en effet, le rôle prépondérant de l'ONG devrait presque se limiter à cette phase d'identification, pour diminuer dans les phases suivantes, prises en charge par le partenaire local.

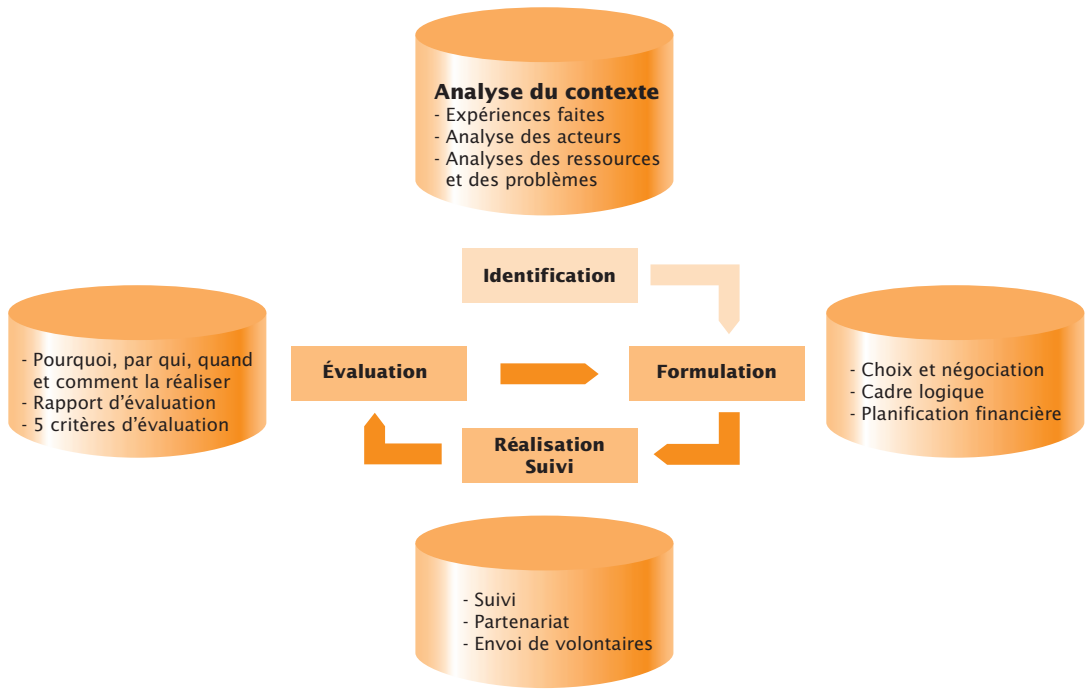
La difficulté de cette phase d'identification est de réussir à trouver des bailleurs de fonds, car ils sont généralement plus intéressés par la réalisation proprement dite du projet. De fait, trouver les moyens nécessaires pour soutenir cette phase exige d'être profondément convaincu de son importance cruciale. Comme à l'accoutumée, il ne faut pas se précipiter tête baissée dans l'action.

### **3. Évaluation**

Le chapitre III.5 explique en détail l'évaluation, qui n'est pas une phase du projet proprement dite, mais une activité qui intervient à différents moments du cycle et qui est en mesure de le régénérer.

Si les évaluations «ex ante» et «ex post» ont lieu dans des moments clairement définis, l'évaluation «in curso» peut être réalisée dans les moments d'importance stratégique du projet.

Le graphique suivant résume les diverses activités liées aux phases du cycle qui seront analysées dans les chapitres suivants.



## III.2 Phase d'identification: analyse du contexte

Dans une situation de pauvreté, il est tentant d'imaginer des solutions immédiates qui résoudraient tous les problèmes. Il faut savoir trouver un compromis entre son propre bagage et la réalité constatée, en respectant le contexte et les personnes. C'est pourquoi la connaissance et la lecture du contexte sont le point de départ de toute action. Cette analyse n'est pas seulement importante pour les intervenants extérieurs plongés dans un monde nouveau, elle sert aussi de point de départ fondamental pour les partenaires locaux, qui doivent pouvoir mettre leurs ressources en valeur et reconnaître leurs limites.

Au Nord aussi, tout démarrage de projet part d'une analyse de la situation et d'une étude du contexte et des conditions de départ. Pourquoi ne pas agir de même au Sud?

On peut distinguer trois types de contextes qui ont des influences diverses sur le projet.

### ► Contexte général

Il s'agit du contexte national, historique, géographique et politique dans lequel s'inscrit le projet. Il n'est pas influencé par le projet, mais il peut le conditionner. Quoi qu'il en soit, il faut le connaître et en tenir compte.

### ► Contexte local

Le contexte local se circonscrit, sur le plan géographique, à la région, au village et à ce qui dépend de la communauté concernée. Au-delà de l'aspect historique, géographique et politique, il est important de tenir compte également des acteurs, institutionnels et autres, actifs dans la région. Ce contexte est lié au projet et peut l'influencer à moyen terme.

### ► Contexte du projet

C'est le contexte où le projet a un rayon d'action directe. Outre les autres aspects, il est fondamental de considérer l'ONG partenaire, mais aussi et surtout ce qui concerne les bénéficiaires: besoins, attentes, limites et ressources, soit les capacités existantes. C'est le contexte dans lequel on entend agir, il est donc fondamental d'en connaître les mécanismes.

#### **Situation contrôlée**

Eléments sous le contrôle direct  
des responsables du projet

#### **La situation à influencer**

Le projet peut négocier avec les organismes impliqués  
pour les influencer en sa faveur

#### **Le contexte à connaître**

Le projet réagit en fonction de l'impact de ces éléments  
mais n'exerce aucune influence sur eux

Lors d'une analyse du contexte, on tiendra compte des aspects suivants:

### ■ Géographie

L'aspect géographique est un élément qui s'impose à l'esprit, et qui détermine le type d'approche, ses paramètres et ses liens. Pour s'en convaincre, il suffit d'imaginer la différence entre l'approche à avoir en Inde et celle qui s'impose en Bolivie. Des différences de taille existent également au sein du même pays, entre les régions de montagne et les régions côtières, les zones urbaines et les zones rurales, pour ne citer que quelques exemples. Sur le plan du contexte local, relevons l'importance de la compréhension de la disposition orographique, par exemple pour un projet agricole, ou à l'existence ou non de routes pour un projet d'augmentation du revenu des familles.

### ■ Histoire et culture

L'histoire du pays, de la région et de la communauté locale est fondamentale pour la compréhension de nombreuses situations. Pourrait-on agir avec la communauté guarani sans connaître son histoire? Pourrait-on penser travailler dans un «slum» ou un bidonville sans connaître les raisons historiques qui en sont à l'origine? Dans un pays africain, une ONG a construit un puits qui n'a jamais été utilisé car il était situé – elle l'apprit trop tard – sur un emplacement sacré. Il est également important de se faire raconter par les aînés du lieu la raison de bien des situations peu compréhensibles à nos yeux.

### ■ Situation religieuse

Que les représentants des ONG du Nord soient des croyants, pratiquants ou non, ou des incroyants, ils appartiennent à une culture très influencée par le christianisme. Les valeurs qui leur sont propres peuvent être très différentes des valeurs rencontrées localement. Quel que soit le contexte, on se rend vite compte que la religion fait partie de la vie des gens et qu'elle influence leurs us et coutumes, même si ce n'est pas toujours de manière évidente. S'il n'est pas indispensable de l'étudier à fond, il est important de tenir compte de la philosophie religieuse d'une population et d'en connaître la signification. Des projets ont échoué, en Amérique latine, en raison de dissidences entre protestants et catholiques. En milieu musulman, on ne peut pas par exemple introduire des systèmes de crédit de la même façon que dans des régions d'une autre religion. Dans beaucoup de lieux, même en cas de catastrophe, il ne sera pas possible de faire cohabiter des familles entières sous la même tente, les hommes et les femmes devront vivre séparément, et ainsi de suite. D'où l'importance de comprendre les conditionnements liés au contexte religieux.

### ■ Analyse des expériences du passé

Une élaboration bien faite d'un projet doit intégrer une réflexion préalable sur le passé, en analysant de façon systématique les expériences effectuées et les projets en cours.

A l'heure actuelle, il n'y a guère de contextes d'intervention totalement «intacts». Il est en effet très probable que la région compte dans son passé d'autres expériences de coopération, même si elles ont été différentes.

Il est par conséquent essentiel de se documenter et de chercher à comprendre, le cas échéant, les raisons des succès ou des échecs précédents. Découvrir, par exemple, que quelques années auparavant une ONG avait réalisé un projet comparable dans une autre région, ou un projet différent dans la même région peut se révéler intéressant.

### ■ **Politique et acteurs institutionnels**

La situation politique, de même que les acteurs institutionnels, doivent être connus pour comprendre les dynamiques souvent à l'origine de problèmes. La coopération au développement intervient fréquemment pour se substituer aux autorités politiques locales qui, pour des raisons qu'il vaut toujours la peine d'éclaircir, n'ont pas exercé ces tâches. Il est essentiel non seulement d'en connaître les causes, mais aussi de rechercher la collaboration et la subsidiarité des autorités locales, dans la perspective d'une durabilité politique. Savoir que l'on manque de moyens, que certains organes de l'État sont inefficaces ou corrompus, ne sont pas des motifs suffisants pour exclure la participation des institutions. Il s'agira, dans ces cas, de trouver les formes les plus opportunes et d'être «plus malins que le roi».

Les intervenants extérieurs se trouvent régulièrement confrontés à des systèmes politiques qu'ils ne connaissent guère: il suffit de penser au rôle des chefs de village au sein des communautés africaines, des *buruvichas* chez les Guarani, des *cabildis* en Équateur ou des *mamas* pour les Kogis en Colombie. La connaissance de la situation politique et celle des divers acteurs qui la constituent devient souvent une ressource notamment pour avoir accès à des fonds de programme des institutions internationales mis à disposition dans les pays du Sud.

### **Quelques méthodes d'analyse socio-économique**

L'analyse socio-économique a pour but d'examiner les aspects anthropologiques, culturels et économiques d'une situation précise. Elle est normalement réalisée par des spécialistes et peut être faite soit avec la participation de la population concernée, soit sans elle. Les méthodologies d'analyse, en tant qu'études théoriques, sont des instruments assez sophistiqués, conçus pour faciliter la tâche de l'étude des contextes dans le cadre de grands projets.

Souvent les régions où agissent les petites ONG ont déjà été étudiées par les grandes agences de coopération (PNUD, FAO, UE, etc.). Accéder à ces études peut sans nul doute contribuer à l'analyse du contexte. D'où la nécessité de ne pas négliger ses efforts pour se documenter sur la région concernée.

Il existe des techniques communément utilisées par les agences de développement afin de réaliser les études socio-économiques. Nous citerons en particulier:

- MARP (Méthode accélérée de Recherche participative) adoptée par la coopération anglo-saxonne. Cette méthode prévoit une enquête effectuée selon les méthodes de la triangulation, de la déviation et du taux acceptable d'im-

précision. Le diagnostic participatif est une méthodologie qui permet un processus d'apprentissage intense, rapide et interactif qui met en valeur les connaissances et les expériences des populations locales<sup>12</sup>;

- RAF (*Recherche Action Formation*): adoptée par la coopération francophone. La méthode prévoit la réalisation d'une petite action avec le partenaire local, son évaluation et, donc, la décision de la stratégie<sup>13</sup>;
- enquêtes participatives<sup>14</sup>;
- RRA (*Rapid Rural Appraisal*)<sup>15</sup>;
- diagramme de Venn: représentation graphique des relations entre les acteurs principaux d'un projet<sup>16</sup>;
- carte heuristique (*spider diagram*): représentation graphique des capacités institutionnelles et organisationnelles d'un acteur déterminé<sup>17</sup>;
- etc.

Chacune de ces techniques doit être soigneusement approfondie avant d'être utilisée. Pour chacune d'entre elles, il existe une abondante documentation.

Voici deux méthodes fréquemment employées et dont l'utilisation est facile.

- **Méthode de la «maquette»:** Cet instrument utilisé par les grandes agences pourrait être utile également pour les petites ONG qui cherchent à analyser un contexte. La méthode consiste à faire appel à quelques personnes représentatives du village, du quartier ou de la région et de leur demander de construire une maquette de leur village, dessinée à même le sol, par les moyens de fortune, en leur demandant d'indiquer les éléments les plus importants du village, comme si on le voyait de haut. Il sera intéressant de voir comment chacun place les éléments centraux tels que école, puits, temple, maison, routes, etc., On examinera aussi les éléments indiqués et ceux qui sont négligés ou manquants. Il va de soi qu'au sein du même village, on obtiendra des visions différentes selon qu'elle sera celle d'une femme, du chef du village, ou d'un adolescent, mais toutes aideront à comprendre le contexte. Cet exercice peut être répété à la fin du projet ou durant l'une de ses phases, pour voir si quelque chose a changé dans la vision que ces personnes ont d'elles-mêmes.
- **Méthode «SEPO»** (*Succès Échecs Potentialités Obstacles*): la méthode SEPO (décrite au chap. V.1) est une méthode qui peut s'adapter à de nombreuses situations d'analyse. Si elle manque quelque peu de praticité pour ce qui

<sup>12</sup> Davantage d'informations sous <[www.ids.ac.uk](http://www.ids.ac.uk)> et WATERS-BAYER Ann, BAYER Wolfgang, *Planification avec les pasteurs, MARP et au-delà un compte rendu de méthodes centrées sur l'Afrique*, GTZ, Göttingen, 1995.

<sup>13</sup> LE BOTERF Guy, «La recherche-action: une nouvelle relation entre les experts et les acteurs sociaux?», *POUR* n° 90, GREP, Paris, juin-juillet 1983.

<sup>14</sup> BEAUDOUX Etienne, de CROMBRUGHE Geneviève, DOUXCHAMPS Francis, GUENEAU Marie-Christine, NIEUWKERK Mark, *Cheminements d'une action de développement. De l'identification à l'évaluation*, L'Harmattan, Paris, 1992.

<sup>15</sup> CHAMBERS Robert, *Rapid Rural Appraisal: rationale and repertoire*, Public Administration and Development 1-2, John Wiley & Sons, Chichester (Sussex), 1981, pp. 95-106.

<sup>16</sup> EUROPEAN COMMISSION, *op. cit.*, p. 65.

<sup>17</sup> Taper «*Spider diagram*» sur google <<http://images.google.com/images?client=>> pour visualiser des exemples.



concerne le contexte, elle garde tout son intérêt pour analyser l'opinion et l'avis des acteurs sur une situation ou une action donnée. Elle est souvent employée également pour faire une évaluation.

### **Complémentarité des diverses démarches**

Les méthodes d'analyse du contexte sont, nous l'avons vu, nombreuses et dissemblables. Tant les méthodes dites «participatives» (telles que la SEPO, maquette, MARP) que les méthodes dites «classiques» (études scientifiques, anthropologiques, techniques) ne sont pas contradictoires, mais bien complémentaires. La seule erreur serait de ne pas les utiliser et de ne pas chercher à comprendre aussi profondément que possible le contexte où nous entendons mettre en place un processus de développement.

### **Nécessité de «rendre» l'analyse du contexte au partenaire**

Si une analyse du contexte n'est pas effectuée par le partenaire local mais par des experts extérieurs, elle devrait être «rendue» au partenaire et aux bénéficiaires du projet afin de vérifier s'ils se reconnaissent en elle. Le but est en effet d'être le miroir de la situation où l'on entend intervenir. De ce fait, nous devrions restituer l'image que nous nous sommes faite d'eux. Un miroir qui ne parle ni ne juge, mais qui reflète une image.

Par la suite nous examinerons comment introduire un élément nouveau dans cette image, qui sert d'impulsion dans le processus de développement.

### **Recours aux spécialistes**

Souvent les petites ONG, extérieures ou locales, ne se sentent pas en mesure de mener à bien l'analyse du contexte, soit parce qu'il leur est impossible de séjourner longtemps dans le pays, soit par manque de ressources humaines adéquates, ou pour mille autres raisons.

Nous avons déjà mentionné l'existence possible d'études effectuées par d'autres agences de développement et l'intérêt de faire des recherches dans ce domaine.

Une autre solution est de recourir aux spécialistes du secteur, éventuellement à des coopérants qui habitent dans la région choisie (par exemple, dans le chef-lieu), en leur donnant un mandat précis et en prévoyant un budget pour leurs honoraires. Choisir des personnes qui vivent sur place et qui y travaillent depuis longtemps présente un avantage évident.

Envoyer dans la région un volontaire ou un coopérant pendant quelque temps avec pour mission la préparation de la phase d'identification est encore une autre possibilité. Dans ce cas aussi un budget doit être prévu, mais surtout le contrat doit être débattu et préparé dans le détail, en décrivant ce que l'on attend du volontaire, son cahier des charges, l'objectif de son activité (voir chap. III.4.2).

Quelle que soit la solution adoptée, cette phase exploratoire devrait devenir coutumière dans les activités de toutes les ONG.

### III.2.1 Analyse des acteurs<sup>18</sup>

**Un acteur du développement est un individu ou une organisation / institution qui intervient activement pour apporter un changement socio-économique en faveur de la communauté locale.**

Par le terme acteurs, nous entendons tant les groupes de personnes organisés en une ONG ou appartenant à des groupes institutionnels, que les groupes qui ne sont pas structurés, mais qui jouent un rôle clé dans le processus de développement mis en œuvre (par exemple, groupe de femmes organisées, familles).

Un acteur peut être défini selon:

- la fonction qu'il exerce;
- le statut social, économique ou culturel;
- le projet – la vision;
- le pouvoir (capacité d'influencer les décisions);
- la position politique;
- la volonté de s'engager;
- le type d'organisation (association, société, etc.);
- l'organisation interne;
- les relations externes (reconnaissance, légitimité, etc.).

Dans une aire déterminée (village, district, région, territoire national), les différents acteurs forment un réseau, caractérisé par une certaine complexité et par une grande différenciation sur le plan de la fonction, des intérêts, du pouvoir, des stratégies, des ressources ou des capacités.

Le changement social est largement déterminé par les interactions des acteurs, par leurs idées et leurs stratégies, par les ressources humaines et matérielles à leur disposition.

Pour réussir à agir efficacement dans une situation aussi complexe, il est nécessaire de développer un système d'analyse qui puisse en faciliter la compréhension. Il existe diverses méthodes d'analyse des acteurs. L'une des plus simples se compose des quatre étapes suivantes:

- 1. Inventaire et classification des acteurs**
- 2. Fonction des acteurs**
- 3. Position des acteurs sur des questions controversées, ou enjeux**
- 4. Matrice d'analyse des acteurs**

Chacune de ces étapes permet d'établir, sous un angle différent, qui s'occupe de quoi, et de comprendre les équilibres de pouvoir, les possibilités d'alliances, les situations de concurrence et les risques de conflit.

L'analyse des acteurs est donc un instrument indispensable pour démarrer le processus de renforcement des institutions locales.

<sup>18</sup> Les concepts de l'analyse des acteurs présentés dans ce chapitre se basent sur le cours de D. Fino - IHEID. Les exemples sont conçus par les auteurs.

## 1. Inventaire et classification des acteurs

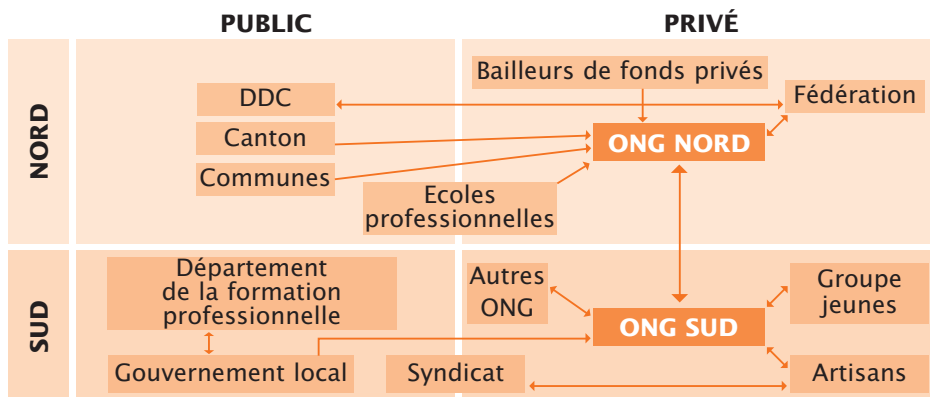
Nous avons vu dans le chapitre sur l'analyse du contexte que le projet s'inscrit dans un réseau de relations où de nombreux acteurs peuvent soit favoriser, soit entraver le processus de changement.

Une partie des acteurs sont directement concernés et impliqués dans le projet. Ils sont donc facilement identifiables comme organisateurs partenaires, au Sud et au Nord. Mais il y a aussi, notamment dans le contexte spécifique du projet, d'autres acteurs à prendre en considération, même s'ils n'interviennent pas directement dans le projet. Il peut s'agir des autorités politiques locales, d'autres organisations préexistantes, de personnes qui exercent des activités économiques concurrentes.

Faire l'inventaire des acteurs signifie donc chercher à identifier dans le contexte toute personne ou institution en mesure d'influencer le projet, positivement ou négativement. L'analyse attentive des acteurs peut réserver des surprises, voire amener des changements imprévus dans le projet, car elle oblige à passer en revue toutes les personnes qui pourraient l'influencer.

*Exemple: Le «Projet centre artisanal menuiserie» a pour but d'offrir une formation professionnelle aux jeunes gens d'un village africain. Or, omettre de prendre en considération les syndicats locaux n'est pas dépourvu de conséquences; il est en effet nécessaire de tenir compte des artisans locaux et des commerçants qui vivent de la production artisanale, et qui pourraient considérer le nouveau centre comme un concurrent. Les prendre en considération dès le début de la programmation peut permettre d'en faire des ressources, voire des alliés dans le processus de changement, alors que les ignorer peut se révéler une erreur fatale.*

Le tableau suivant illustre un exemple de relations entre les acteurs impliqués dans le processus. Reconnaître les réseaux internationaux entre les acteurs (Nord, Sud, public, privé) peut se révéler un outil très précieux pour résoudre les situations complexes et parfois nébuleuses<sup>19</sup>.



<sup>19</sup> Pour avoir une meilleure vision de ce concept, voir «Acteurs de la coopération internationale» dans les annexes au chapitre V.3

## 2. Fonction des acteurs

La grille ci-après illustre les différentes fonctions et responsabilités des acteurs concernés. Les actions peuvent être adaptées en fonction de ce qu'il est nécessaire d'analyser. Cette grille, utilisée pour les acteurs dans le cadre de l'étude de la planification du projet, peut être employée par la suite dans la phase d'exécution pour définir les compétences, tant pour les acteurs que pour les personnes engagées dans le projet (voir diagramme de Gantt, chapitre III.3.2 e). Les fonctions attribuées aux différents acteurs seront inscrites dans les cases.

ACTEURS / FONCTIONS	ONG locale	ONG suisse	Bail. fonds CH	Bénéficiaires	Petits entr.	Org. publiques	...
Analyse du contexte	E	E		E			
Élaboration du projet	E	E	I	A	I	I	
Recherche de financement et ressources	E	E	A		I	I	
Vérification des comptes		E	A		I	I	
Réalisation des activités	E	C		E	E	I	
Suivi du projet	E	I		E			
Évaluation	E	E	A	I	I	I	
Soutien politique	I		C		I	E	
Promotion	E	C	I		I	E	
Assistance technique	A	P			E		
.....							

- I = informer*
- A = approuver*
- E = exécuter*
- C = coordonner*
- P = planifier*

### 3. Position des acteurs sur des questions controversées, ou enjeux

Un deuxième type de grille utile lors de l'analyse des acteurs rend compte de la position de chacun d'entre eux face à des situations controversées. Dans cet exercice, il faut avant tout identifier les questions sur lesquelles les acteurs pourraient avoir des visions opposées. Cette démarche permet d'anticiper et, de ce fait, de gérer les conflits potentiels qui apparaissent inévitablement.

ACTEURS \ QUESTIONS CONTROVERSEES	ACTEURS						
	ONG locale	ONG suisse	Bail. de fonds CH	Groupe de jeunes	Artisans locaux	Org. publiques	Syndicat des menuisiers
Professionnalisation du métier de menuisier	++	++	+	++	-	+	-
Concurrence accrue sur le marché local	++	+	0	+	-	0	-
Opportunités de débouchés professionnels locaux	++	++	+	++	0	+	0
Paiement du salaire des enseignants dans 4 ans	0	-	-	0	+	-	+
.....							

- ++ *très favorable*
- + *favorable*
- 0 *indifférent*
- *hostile*

#### 4. Matrice d'analyse des acteurs

Les informations réunies peuvent ensuite se résumer selon la matrice ci-dessous, qui peut être modifiée et contenir d'autres colonnes si de nouveaux approfondissements sont nécessaires.

ACTEURS	BUTS ET INTÉRÊTS	CAPACITÉ CHANGEMENT	NIVEAU D'INFLUENCE	ACTIONS POSSIBLES	RESSOURCES
<i>Liste des acteurs et des principales caractéristiques</i>	<i>Description des besoins, des buts, des intérêts de chaque acteur et dans quelle mesure chacun est concerné par le problème</i>	<i>Description de la capacité et de la motivation à apporter des changements</i>	<i>Mesure du niveau d'influence et d'engagement dans le projet. Peut être positif ou négatif</i>	<i>Description des actions que l'acteur est en mesure d'entreprendre</i>	<i>Liste des ressources humaines, matérielles, financières, du savoir-faire dont dispose l'acteur</i>
<b>Exemple: Projet de centre artisanal de menuiserie</b>					
ONG du Nord	Soutenir des projets de développement dans le cadre de la formation professionnelle	Expérience dans le secteur Bonne capacité d'organisation et forte motivation	Degré d'influence maximal au début	Organisation du projet. Évaluation Envoi d'un coopérant Recherche de financement Renforcement organismes	50% du budget savoir-faire organisation
Bailleur de fonds institutionnel suisse	Financer des projets de coopération durables		Activité de contrôle	Financements	50% du budget
ONG locale	Ouvrir des débouchés professionnels aux jeunes de la communauté Créer de la richesse	Promoteur du projet Forte motivation	Degré d'influence maximal	Organisation, réalisation et gestion du projet Suivi Évaluation	Main-d'œuvre Terrain
Groupe de jeunes	Apprendre un métier et avoir un revenu	Forte motivation	Moyen	Suivre une formation Travailler Former à leur tour	Main-d'œuvre Temps
Artisans locaux	Menuisiers du lieu, non organisés, dans les villages voisins Bénéfice individuel	Indifférents, ne sont pas directement concernés par le projet	Pourrait avoir un effet négatif (concurrence) ou positif (devenir une ressource)	Boycottage du projet Fournisseurs de compétences techniques	Savoir-faire Connaissance du marché Moyens techniques
Syndicat des menuisiers	Valoriser et défendre la profession	Forte influence sur le marché Tendance à monopoliser les changements	Penser à le faire participer	Boycottage du projet Rôle clé dans les contacts	Connaissance du marché Lien avec les organismes publics
Dép. de la formation prof. locale	Reconnaissance institutionnelle de la formation (diplômes)	Faible	Élevé: définition des critères de formation	Reconnaissance de l'attestation finale Responsabilisation du projet	Coparticipation financière (croissance avec le temps) Objectifs pédagogiques

## II.2.2 Analyse des ressources et des problèmes

### Analyse des ressources

Malgré les contraintes importantes qui marquent toute situation où l'on souhaite intervenir, toute ONG devrait entamer son parcours par une analyse des ressources et potentialités existantes. Bien trop souvent ce sont les problèmes qui prennent le dessus. Ce regard empêche une prise en considération correcte des points forts et des potentiels du milieu qui pourtant doivent servir de base. Partout, même dans les régions les plus pauvres, des ressources locales collectives ou individuelles existent. Il s'agit de les prendre en considération et de les valoriser.

La culture, l'expérience historique de la communauté, l'organisation politique et institutionnelle locale, les groupes constitués et les clans familiaux sont des exemples de ressources collectives. D'autres ressources collectives sont liées à l'environnement, par exemple une rivière, une route d'accès, une forêt, un aéroport dans les environs, un centre de formation, etc. Toutes ces richesses doivent être découvertes et devenir des points de départ potentiels pour planifier un projet de coopération.

Il en va de même pour les ressources ponctuelles ou individuelles. Un membre la communauté employé au gouvernement régional, une personne possédant un réseau de contacts important dans la société locale, quelqu'un ayant déjà assumé un rôle de direction dans des groupes ou des organisations, voire un jeune qui parle une autre langue, sont autant de points forts qui peuvent être valorisés et exploités dans le bon sens du terme.

Il existe des projets où la communauté locale n'est guère mise à contribution, avec la justification typique suivante: «Ils sont tellement pauvres et n'ont rien, c'est pourquoi nous ne pouvons leur demander aucune contribution». Cette phrase dénote un manque de respect et de considération pour les personnes concernées. Prenons l'exemple d'une école où des parrainages assument entièrement le coût de formation des enfants. Souvent, la justification est que les familles sont si pauvres que l'on ne peut exiger d'elles aucune participation. Mais à mesure qu'on connaît mieux le contexte, on s'aperçoit que les hommes, pendant le week-end, trouvent de l'argent pour acheter de quoi s'enivrer. Le problème n'est donc pas seulement le manque de ressources, mais surtout leur utilisation. Demander de contribuer, de façon proportionnée aux possibilités, équivaut à «ajouter de la valeur» à l'aide. Ce qui est gratuit étant généralement considéré comme de peu de valeur.

Demander aux bénéficiaires un apport concret à l'action de coopération qui les concerne se révèle un instrument efficace pour parvenir à l'appropriation («*ownership*») du projet par la communauté locale, qui devrait toujours être le but ultime de l'effort des ONG.

### Questions-clés pour l'analyse des ressources et des potentiels:

1. Quels sont les ressources et les potentiels à disposition (partenaires, moyens financiers et personnels, compétences, etc.) pour atteindre les objectifs ?

2. Quelles sont les ressources humaines identifiées et sous quelle forme les utiliser de la meilleure façon?
3. Quelles sont les capacités «dormantes» (potentiels) et quelles conditions créer pour les activer ?

Le tableau suivant présente, à titre d'exemple, quelques réponses à ces questions.

POTENTIELS	RESSOURCES
<b>POTENTIELS COLLECTIFS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Route très fréquentée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ valoriser l'affluence d'acheteurs potentiels</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rivière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ aucun problème d'eau dans la production agricole</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Système politique bien organisé et représentatif (chefs de village)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ si impliqué, représentant des nécessités et allié opérationnel</li> </ul>
<b>POTENTIELS INDIVIDUELS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pablo a déjà dirigé des groupes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Leader communautaire présent et à valoriser</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Juan a une expérience avec une ONG allemande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Expériences méthodologiques dans la coopération internationale</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ .....</li> </ul>	
<b>PARTENAIRE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Groupe organisé de femmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Partenaire local potentiel</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Groupe récréatif local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Partenaire local potentiel</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ .....</li> </ul>	
<b>MOYENS FINANCIERS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fonds PNUD auprès de la Présidence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Disponibilité d'USD 300'000.-- pour les projets de soutien à la jeunesse</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Programme eau province</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Possibilité de réaliser des projets hydrauliques grâce à des aides économiques locales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ .....</li> </ul>	



*Exemple<sup>20</sup>:*

*Lors de l'identification et de la valorisation des ressources et des potentiels, il importe de faire appel à son imagination, car les moyens plus efficaces sont souvent les moins évidents. Le développement de potentiel effectué par Terre des hommes à Cartagena, en Colombie, constitue un bon exemple dans ce sens. Le projet opère dans un quartier défavorisé habité par une population qui a fui la guerre civile de la région. Tous ont perdu leurs maisons et leurs terres, sont traumatisés par la violence et sont marginalisés et rejetés par les habitants de la ville qui les accueille. Le projet a pour but d'aider les enfants du quartier à surmonter les effets du traumatisme psychologique subi. Après une réflexion, l'équipe se trouve devant une alternative: intervenir directement auprès des enfants, ou passer par un acteur local. La deuxième possibilité a été choisie dans une optique de durabilité et de continuité du processus. Il faut donc identifier l'acteur le plus efficace. La première idée à ce propos est de faire appel aux opérateurs sociaux mais, par bonheur, l'équipe a appris, en observant la vie du quartier, l'existence d'un club de football formé de jeunes gens. Le projet y entrevoit un potentiel et propose aux jeunes de suivre une formation qui leur permettrait de réaliser une animation pour les plus petits. Ils acceptent avec enthousiasme et leur action sera un succès sous plusieurs aspects:*

- Le fait d'appartenir à l'équipe de football du quartier élève les jeunes au rang de héros; de ce fait, ils ont un impact sur les enfants comme nul autre acteur ne pourrait avoir.*
- Eux-mêmes étant des victimes, le travail d'animation sur les plus petits les aide également à surmonter leur souffrance.*
- Les habitants du quartier sont valorisés, car ainsi ils se sentent en mesure d'affronter leurs problèmes et guérir de leurs blessures.*

Cet exemple nous montre que:

- L'équipe a fait preuve d'une certaine créativité en écartant la première solution logique qui venait à l'esprit (opérateurs sociaux) pour rechercher une solution moins évidente, mais plus efficace.*
- Découvrir un potentiel n'est pas suffisant, il faut aussi agir pour qu'il devienne une ressource effective. Dans cet exemple le projet a formé et accompagné les jeunes. De cette façon, l'équipe de foot est devenue le noyau stratégique du projet.*

---

<sup>20</sup> ZEHNDER Reto, ..., *op. cit.* pp. IX-2-IX-3.

## Analyse des problèmes

Si reconnaître les potentiels et les ressources nous oblige à faire appel à notre créativité, l'analyse des problèmes nous oblige à développer un travail rationnel et systématique dans le but de définir des priorités et des interventions circonscrites. L'une des premières réactions face à l'ampleur et la gravité des problèmes est de vouloir tous les résoudre. S'il est vrai que bon nombre des problèmes sont liés entre eux et qu'il faut agir sur plusieurs plans, il est tout aussi vrai que les ONG ayant des ressources limitées n'ont pas les moyens de tout résoudre et, surtout, de le faire en une seule fois.

L'analyse des problèmes est un moment clé de la phase d'identification. Il faut la préparer avec soin et la faire avec le partenaire local et avec les bénéficiaires. Il est très probable que plusieurs réunions à divers niveaux s'avèrent nécessaires. Ce travail nécessitera certainement plusieurs révisions avant de parvenir à un plan final. Ce qui à première vue peut nous apparaître comme un problème central peut très bien ne pas l'être pour les personnes que l'on entend aider. Le système proposé est extrait de la méthode dite ZOPP (*Zielorientierte Projektplanung*), utilisée par la coopération allemande (GTZ) sous une forme simplifiée<sup>21</sup>.

Il s'agit surtout de rationaliser autant que possible l'écheveau des problèmes, en relevant les aspects négatifs de la situation et en définissant le rapport de cause à effet entre les problèmes identifiés. Pour ce faire, il est très utile de construire un graphe arborescent, appelé «arbre des problèmes», qui les résume tous.

Le processus de clarification pour dessiner «l'arbre des problèmes» comporte trois étapes:

1. Définition du secteur et des catégories d'analyse;
2. Identification du **problème principal** en rapport avec le secteur choisi et les bénéficiaires;
3. Visualisation des problèmes sous forme hiérarchique pour aider à analyser le rapport de cause à effet.

Concrètement, pour créer **l'arbre des problèmes**, nous conseillons d'agir de la façon suivante:

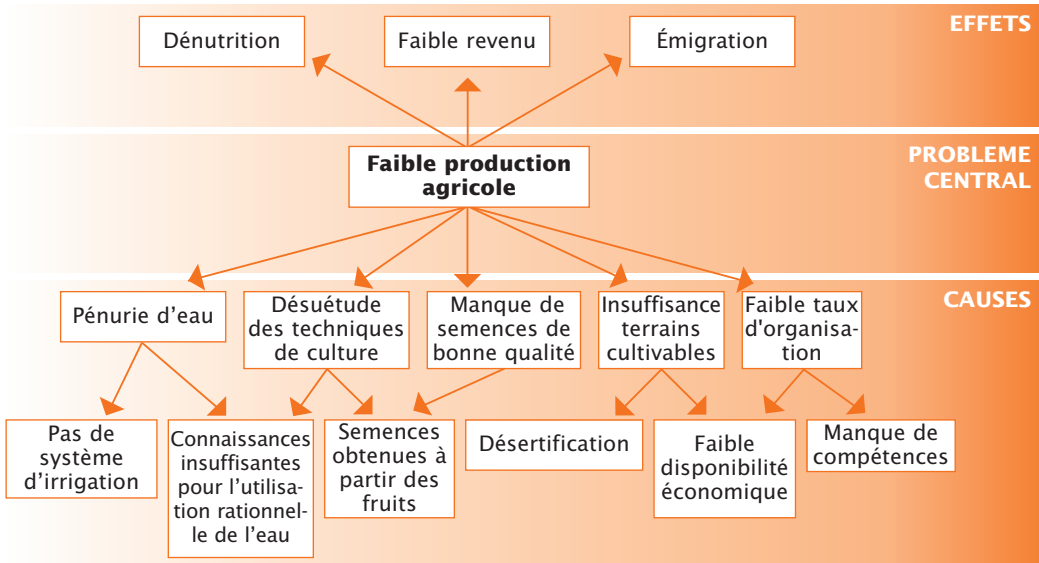
1. Réaliser un «*brainstorming*» des problèmes du secteur défini. Cette première phase devrait être conduite avec ouverture, sans préjugés et sans chercher à définir des priorités; elle tiendra également compte, le cas échéant, des analyses ou des consultations individuelles existantes;
2. Parmi les problèmes relevés lors du brainstorming, définir un problème central, qui servira de base;

<sup>21</sup> Cette méthode est connue aussi sous le nom de GOPP (*Goal Oriented Project Planning*). V. GTZ, ZOPP: *An Introduction to the Method*, Eschborn, 1987 et GTZ, *Gestion du cycle de projet (GCP) et planification des projets par objectifs (PPO/ZOPP)* – Guide, Eschborn, 1996.

3. Choisir les problèmes liés au problème central;
4. À partir de cela, définir une hiérarchie cause-effet;
5. Disposer à la base les problèmes qui sont à l'origine du problème central (causes);
6. Disposer au sommet les problèmes qui sont la conséquence du problème central (effets);
7. Ordonner les différents problèmes sur leurs niveaux correspondants;
8. Relier les problèmes entre eux, à l'image d'un arbre, en illustrant le rapport de cause à effet;
9. Vérifier et, si nécessaire, compléter le diagramme;
10. Discuter de la validité de l'analyse avec les différents acteurs.

Il serait préférable que la construction de l'arbre des problèmes se fasse avec les différents acteurs, et que durant l'exercice on se concentre davantage sur le processus que sur le résultat. En outre, la comparaison entre les différents arbres obtenus donnera une idée des différentes perspectives et priorités des groupes. En effet, la méthode ZOPP peut être très utile pour rationaliser la réflexion, mais surtout pour comprendre les différentes perceptions et analyses que chaque acteur fait de la situation problématique.

*Exemple: une analyse des problèmes d'un village rural africain pourrait donner l'arbre suivant.*



Dans ce schéma arborescent, on peut voir que le problème principal – la production agricole déficiente et les effets qui en découlent – a été identifié. Relevons en outre que le réseau de causes a été divisé en deux niveaux, à leur tour liés par un rapport de cause à effet. Cela contribuera par la suite à effectuer un choix sur les points d'intervention.

## Conclusions sur la phase d'identification

La phase d'identification est la phase du cycle du projet qui passe habituellement au second plan, pour laquelle l'on veut utiliser moins d'énergie, celle que l'on néglige le plus facilement, et celle pour laquelle il est plus difficile de trouver des financements. Le chemin est en effet long, ardu et complexe. Cette phase sous-entend souvent une longue période jugée inactive par le public, pendant laquelle on s'examine, on se compare, on se parle, on se connaît et on décide ensemble des objectifs à atteindre.

Préparer son action de façon rigoureuse, effectuer des études de faisabilité est devenu un élément essentiel de la coopération si l'on veut éviter de faire des dégâts en les maquillant en élans de générosité, mais dépourvus de bon sens.

**Catalyser le développement** est un exercice sérieux, pour lequel de grandes compétences et un travail de qualité professionnelle sont nécessaires. Cela ne s'improvise pas, sous la seule motivation de soulager l'humanité de la misère. C'est un travail long, difficile et fascinant, qui exige une grande sagesse et beaucoup de professionnalisme.

Le processus que nous indiquons dans ce livre concernant la phase d'identification n'est pas systématiquement utilisé par tous les organismes de coopération. Par exemple, Terre des hommes utilise un système fondé sur la vision: en demandant donc à ses partenaires d'imaginer la situation idéale qu'il souhaite voir se réaliser d'ici quelques années. Ils ne partent donc pas de l'analyse – sur le modèle que nous proposons – du présent, de ses ressources et de ses problèmes, mais bien de l'analyse de l'avenir tel qu'on le souhaite, d'un scénario commun à tous et qui sert de base à leur stratégie et à leurs objectifs<sup>22</sup>.

Ce qui compte, ce n'est pas tant le système adopté que la rigueur et le sérieux employés pour chercher à identifier les objectifs d'une action de coopération. L'important est que la phase d'identification soit menée à bien avec le zèle nécessaire, en collaboration avec le partenaire, avec sérieux et suffisamment d'imagination pour trouver des solutions inhabituelles.

---

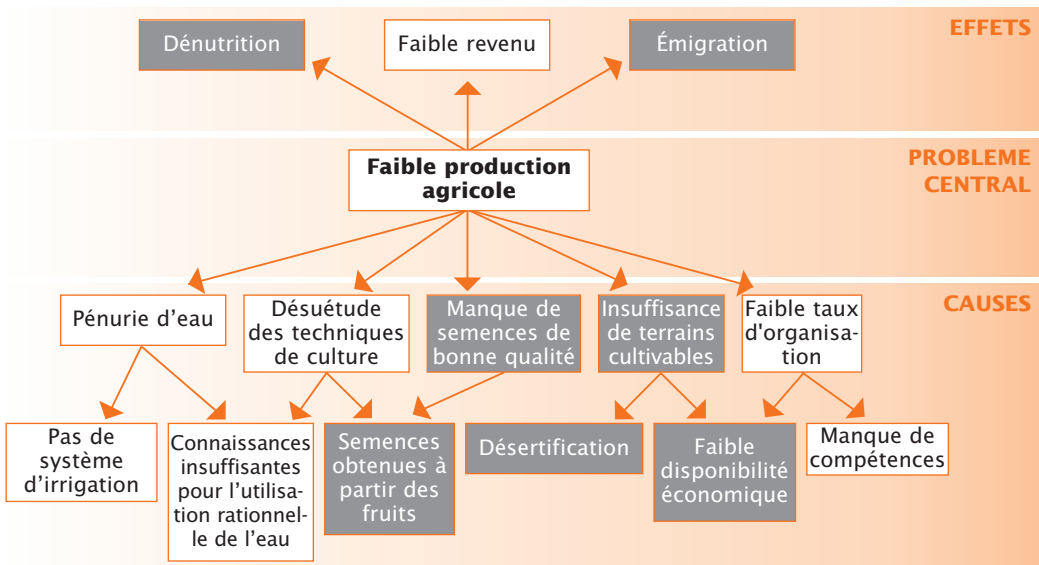
<sup>22</sup> ZEHNDER Reto, ..., *op. cit.* pp. IX-2-IX-3.

### III.3 Phase de formulation

#### III.3.1 Choix et négociation des objectifs

L'arbre des problèmes nous donne maintenant une idée correcte, bien que schématique, de la situation à modifier. Certes, on ne saurait s'imaginer pouvoir agir sur tous les problèmes relevés; il faut donc définir une stratégie et établir des priorités.

*Exemple de choix hiérarchique ou prioritaire. Dans le graphique ci-dessous les problèmes que l'on décide de mettre au second plan sont marqués en gris, et ceux que l'on a choisis d'affronter sont laissés en blanc.*



**Les choix nécessaires pour définir la stratégie d'un projet doivent être négociés avec ses partenaires en y mettant tout le soin et l'attention qui s'imposent.**

Les instruments d'analyse du contexte, des acteurs, des ressources, des problèmes visent à rationaliser et faciliter autant que possible les choix stratégiques.

Nul n'ignore que les ONG doivent opérer des choix stratégiques en calculant les ressources à leur disposition, tant économiques qu'humaines.

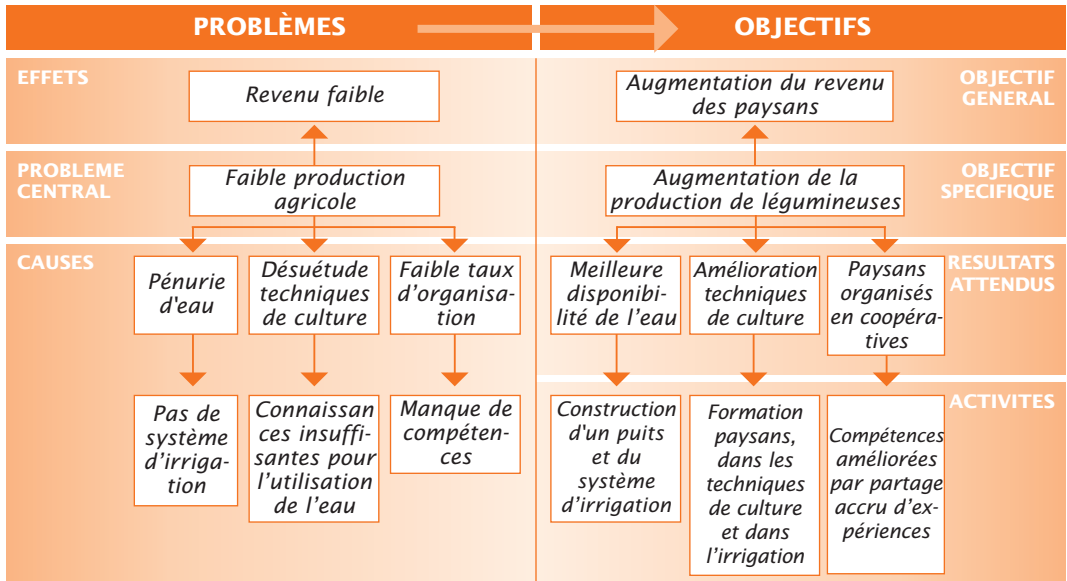
A partir des forces et capacités disponibles, on identifie les problèmes que l'on estime pouvoir gérer. Les autres sont écartés. Il ne faut pas imaginer pouvoir résoudre la plupart des problèmes constatés, même s'ils sont interdépendants. En outre, rappelons que les acteurs ne sont pas toujours tous d'accord sur le projet. Certains iront même jusqu'à le contrarier. C'est un aspect qu'il faut aussi prendre en considération avant de commencer.

A la fin du projet, le problème central ne sera peut-être pas résolu en raison des autres causes que nous ne pouvons pas éliminer. Le rayon d'influence du projet est donc restreint. Un projet bien fait **palliera un problème**, mais ne le résoudra jamais entièrement. C'est pourquoi il faut toujours mettre l'accent, en matière de coopération, sur la nécessité de stimuler un processus d'auto-développement et de travailler en réseau.

Lors du choix de la stratégie d'un projet il faut garder à l'esprit certains éléments:

1. Le rayon d'influence d'un projet est extrêmement réduit, alors que le développement de la population cible, immergée dans un contexte ample, multiple et complexe, dépend de mille autres facteurs. Il faut donc se rappeler que le projet doit toujours se positionner dans son **environnement**.
2. Le projet agit normalement à **court terme**, soit 2 à 4 ans, mais son impact, sa durabilité et ses effets doivent subsister dans le **long terme**.  
Il faut donc savoir se mettre dans la perspective du long terme et prendre les décisions en ayant à l'esprit la situation que l'on souhaite obtenir d'ici quelques années.  
Cette perspective est habituellement assez facile à comprendre et à adopter pour les ONG du Nord. Mais elle est nettement moins facile à faire passer dans des pays où le lendemain n'offre aucune certitude, et où seule une politique à très court terme produit des effets. Dans ce cas, nous avons l'impression de «pousser» la capacité d'imaginer son avenir, presque en la forçant. Mais, sans cette perspective, sans cette vision, il ne sera jamais possible de stimuler un véritable développement.
3. Autour de chaque projet gravitent des personnes et des acteurs mus chacun par leurs principes, leurs idéologies et leurs motivations. Dans la phase délicate des choix stratégiques, ces divergences apparaissent et doivent donc faire l'objet d'une médiation soignée. Se donner des objectifs finaux équivaut à effectuer des choix de valeur. Il faudrait éviter de proposer un **modèle** préconçu, mais au contraire s'efforcer autant que possible de le constituer en accord avec les partenaires. Il s'agit néanmoins de garder à l'esprit que toute opération de développement implique un modèle, une philosophie et un certain cheminement pour résoudre les problèmes.

L'arbre des problèmes est maintenant mieux défini. Cela nous permet de passer à la définition des objectifs de la coopération, des résultats attendus et des activités (cf. chapitre III.3.2 Cadre logique). Il suffit de **formuler les problèmes sous une forme positive**, ce qui permet d'obtenir une formulation par objectifs, toujours ordonnée hiérarchiquement. En général l'exercice provoque des attentes chez le partenaire local, il faut donc que le choix stratégique effectué précédemment soit judicieux, pour éviter d'alimenter de faux espoirs ou de créer des illusions chez ceux et celles que l'on entend aider.



Exemple de transformation de l'arbre des problèmes en arbre des objectifs



Ce dernier passage définit encore plus clairement les choix et les stratégies, et le projet devient plus net. Les objectifs ont leur place précise dans la hiérarchie, et dans la colonne de droite on peut découvrir les points-clés du cadre logique auquel chaque objectif correspond.

La reformulation positive des problèmes, en les transformant en objectifs, peut amener à spécifier davantage le but: dans l'exemple ci-dessus, nous avons décidé que la faible production agricole doit devenir une augmentation de la production de légumineuses, plutôt que des céréales, déjà suffisamment cultivées, et ceci afin de varier l'alimentation.

**Un projet ne doit pas se contenter de réaliser des choses, mais doit plutôt tendre à atteindre des objectifs**

Trop souvent les ONG, les associations et les groupes actifs dans la coopération, se présentent au public en affirmant que leur but est de construire un hôpital, creuser un puits, procéder à des parrainages, etc. Mais construire, creuser, parrainer sont des activités, et non des objectifs. Organiser la coopération en parlant des activités est une erreur grossière. Cela dénote la faible propension du groupe à analyser la situation et le contexte dans lequel elle entend agir, à connaître ses ressources et ses véritables problèmes. Pourquoi veut-on construire un hôpital, creuser un puits, parrainer des enfants? Quels sont les problèmes que l'on veut résoudre? Dans le premier cas, il peut s'agir d'un problème de santé publique, dans le deuxième d'accès à l'eau et indirectement de

santé et de survie, dans le troisième de protection de l'enfance ou d'abandon scolaire. Mais sommes-nous certains que la solution proposée est la plus adaptée à ce contexte, la plus apte à résoudre les problèmes relevés et à susciter un processus de développement géré par les habitants du lieu? Ces problèmes n'ont-ils pas une solution locale moins visible, mais qui correspond mieux aux spécificités culturelles?

*Exemple: l'analyse des problèmes d'un village africain a fait apparaître comme problème central le taux élevé de mortalité infantile. Par réaction instinctive on serait poussé à construire un hôpital pédiatrique, à envoyer du matériel sanitaire, du lait en poudre, des médecins spécialisés, etc. En fait, si l'on agit correctement, après avoir défini le problème, il sera nécessaire de parler et de comprendre les causes avec les habitants et définir avec eux l'objectif à atteindre par le projet. Si l'objectif est la réduction la mortalité infantile, on parviendra, grâce à un processus logique, à définir les actions à mettre en œuvre, qui pourraient être très différentes de celles qui nous paraissent évidentes au départ. Dans ce cas concret, puisque la mortalité infantile touchait les enfants de deux à six mois, le projet a consisté à former les mères du village en faisant appel à une association spécialisée dans ce domaine et déjà active dans la capitale. Ensuite, un puits a été construit plus près du village, et une collaboration a été entamée avec le médecin de la province pour mettre éventuellement sur pied un service ambulatoire. Partir de l'objectif permet de trouver des stratégies d'action que l'on ne parviendrait pas à identifier en partant des solutions.*

Pour prendre l'exemple du football, on pourrait comparer ce raisonnement à une équipe professionnelle qui annoncerait au public que son but est de s'entraîner ou d'obtenir la composition idéale de l'équipe, au lieu de clamer son intention de gagner le championnat.

Aux ONG qui se sont lancées dans de grandes activités sans trop réfléchir, nous conseillons de prendre un temps d'arrêt et de faire attention aux illusions qu'elles risquent de créer. Si nous étions les habitants d'un village africain extrêmement pauvre et qu'une ONG suisse arrivait chez nous, nous offrant un joli fourgon et nous promettant un hôpital, ne serait-il pas insensé de ne pas collaborer et de refuser cette manne inattendue?

Les histoires d'ONG dupées par leurs partenaires sont foison: par exemple, le cas du véhicule fourni pour les urgences sanitaires et utilisé pour le cortège de mariage du neveu du responsable local ou, pis encore, pour le transport d'armes et de troupes. Si la faute est certes commise par le partenaire local, l'ONG a sa part de responsabilité, en arrivant pleine d'illusions, en proposant argent et matériel, au lieu de venir avec le désir de connaître et d'amorcer un processus de développement avec des partenaires.



### III.3.2 Cadre logique

#### a) Définition et exemple

**Le Cadre logique (CL) est une matrice permettant de représenter une synthèse des éléments fondamentaux d'un projet et leurs relations causales, afin de les vérifier de façon objective.**

Le CL a été développé pour affronter, de façon rigoureuse et pratique, les principaux éléments et problèmes d'un projet, offrant un moyen efficace pour planifier son action<sup>23</sup>.

Concrètement il s'agit de parvenir à remplir une matrice permettant de représenter de façon synthétique et rationnelle un projet, aussi complexe soit-il.

Reprenons l'exemple rural donné au chapitre précédent: après avoir transformé les problèmes en objectifs, grâce au Cadre logique nous pouvons maintenant expliciter l'ensemble du projet dans un schéma.

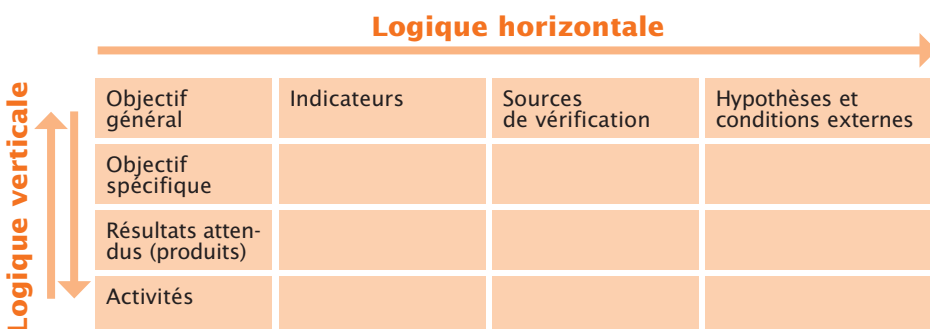
Objectif général	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèse
Le revenu des paysans de la région a augmenté	Augmentation du revenu de 50% en 2 ans	Augmentation du niveau de vie (téléviseurs, motos, scolarisation, etc.)	Le marché des légumineuses est stable Construction de la route vers la ville
<b>Objectif spécifique</b> La production de légumineuses a augmenté	Doublée en 2 ans	Rapport de production Évaluation annuelle	Conditions climatiques Qualité des semences
<b>Résultats attendus (produits)</b>			
1. Les paysans sont organisés en coopérative	80% des paysans de la région font partie de la coopérative	Liste des membres de la coopérative	Conflits parmi les paysans
2. Le terrain est équipé d'un système d'irrigation	100 ha dotés d'un système d'irrigation	Rapport de la coopérative	Pénurie d'eau dans la rivière
3. La population est formée sur la gestion optimale de l'eau et sur les techniques de culture	100% des cultivateurs ont suivi les cours sur la gestion de l'eau et les techniques agricoles 80% l'appliquent dans les 6 mois suivants la fin du cours	Rapport des enseignants Fiche de suivi des résultats Évaluation intermédiaire	Esprit d'adaptation des enseignants

<sup>23</sup> Dans les années 1970, une évaluation des actions réalisées dans les pays en développement a fait apparaître que les résultats espérés n'avaient pas été atteints. Les projets manquaient de clarté: les champs d'action n'étaient pas définis, les objectifs n'étaient pas clairs, les compétences n'étaient pas fixées, ce qui donnait lieu à des conflits, et on ne parvenait pas à suivre et à évaluer les projets de façon satisfaisante. L'Agence américaine pour le développement international (USAID) développa donc un instrument – le Cadre logique (*Logical Framework Approach*) – destiné à résoudre ces problèmes; c'est aujourd'hui l'une des méthodes les plus utilisées dans la gestion des projets par toutes les grandes ONG de coopération au développement et par les plus grandes agences nationales (telles que la DDC en Suisse) et internationales (ONU, UE, etc.). Le CL n'est pas le seul instrument à disposition: d'autres sont tout aussi valables, dont la méthode ZOPP déjà mentionnée (*Zielorientierte Projektplanung*) et le cd *Result based management approach*, de conception plus récente. Il reste toutefois le plus répandu.

<b>Activités</b>			
1. Renforcer et organiser le groupe de paysans · Former des leaders · Sensibiliser et informer les paysans · Organiser les assemblées et créer les instances	(80-100 paysans) janvier-mars	Rapports d'activité trimestriels	Conflit entre clans familiaux
2. Système d'irrigation	Mars	Fiches de suivi des activités (3 fiches)	Conditions climatiques favorables Soutien du chef du village
· Réaliser des prélèvements		Chronogramme	Inflation
· Élaborer le projet canaux	Avril	Plan de liquidités financières	Aptitude de la main-d'œuvre locale
· Achat de pompe	(1 pompe) mai		
· Acheter des matériaux de construction des canaux	Juin - juillet		
· Organiser la main-d'œuvre locale	(20-30 personnes) mai - juin		
· Construire des canaux et le centre pompe	(2000 m de canaux) juin - décembre		
3. Formation			
· Réaliser la formation sur la gestion de l'eau	(3 journées de cours) octobre - décembre		
· Former des responsables pour la manutention des canaux et de la motopompe	(2 responsables locaux) juillet - décembre		
· Contacter et employer un technicien agricole local	Dès juillet		
· Réaliser la formation et l'accompagnement sur les techniques de culture	(3 modules d'une semaine sur 2 saisons) - dès septembre		
4. Suivi	Remise de fiches tous les 3 mois		
5. Évaluation	À la fin de chaque phase		

## b) Structure et application

Le CL présente une structure qui se compose de 16 cases reliées entre elles par une «logique verticale» et une «logique horizontale».



Le Cadre logique vise à l'identification des liens logiques entre les objectifs du projet, les résultats attendus et les actions entreprises. Il permet en outre de préciser les facteurs susceptibles d'influencer l'exécution et la probabilité de réussite d'un projet (hypothèses).

Les différentes composantes du CL sont ordonnées selon une hiérarchie précise, une logique qui doit être respectée. En outre, elles éclairent la distinction entre le choix stratégique (objectifs généraux et spécifiques) et le choix tactique (résultats et activités) et leur enchaînement.

Formuler un cadre logique, nous l'avons au chapitre précédent, est une chose assez aisée si le choix des objectifs a été bien fait.

Le schéma suivant résume les contenus des différentes cellules qui composent un Cadre logique et qui seront détaillées ensuite.

DESCRIPTION	INDICATEURS	SOURCES DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES ET CONDITIONS EXTERNES
<p><b>OBJECTIF GÉNÉRAL</b> (impact)</p> <p>Objectif de développement humain que le projet peut contribuer à réaliser</p>	Paramètres qui permettent de mesurer la réalisation de l'objectif général	Modalité de la collecte de données Sources des indicateurs: statistiques, rapports, enquêtes, etc.	Éléments «macro» qui peuvent influencer la réussite du projet
<p><b>OBJECTIF SPÉCIFIQUE</b> (outcome)</p> <p>Situation dans laquelle l'on se trouvera à la fin du projet.</p>	Paramètres qui permettent de mesurer la réalisation de l'objectif spécifique	Modalité de la collecte de données Sources des indicateurs: rapports, enquêtes, formulaires, tableaux, etc.	Éléments indépendants qui peuvent influencer la réussite du projet
<p><b>RÉSULTATS ATTENDUS</b> (output)</p> <p>Produits directs et immédiats des activités réalisées</p>	Paramètres qui permettent de mesurer concrètement la réalisation des résultats	Modalité de la collecte de données Sources des indicateurs: rapports, enquêtes, formulaires, tableaux, etc.	Éléments indépendants qui peuvent influencer les résultats du projet
<p><b>ACTIVITES</b> (input)</p> <p>Actions à entreprendre pour obtenir les résultats</p>	Indicateurs temporels (échéances), dates-butoirs de réalisation des activités et autres paramètres indispensables	Modalité de la collecte de données. Généralement, le chronogramme ou diagramme de Gantt (chap. III.3.2.e)	Éléments indépendants qui peuvent influencer les activités du projet

## Étapes de la réalisation d'un Cadre logique

Si les étapes précédentes (choix et négociation des objectifs, chap. III.3.1) ont été correctement gérées, nous serons déjà en mesure de remplir la première colonne. Nous conseillons ensuite de suivre l'ordre indiqué dans le tableau ci-dessous.

Objectif général	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses et conditions externes
4	9	10	14
Objectif spécifique			
1	7	8	13
Résultats attendus (produits)			
2	5	6	12
Activités			
3			11

- 1 Définir d'abord l'objectif spécifique du projet, soit la situation que l'on voudrait obtenir une fois le projet terminé;
- 2 Identifier les résultats attendus qui mènent à l'objectif;
- 3 Identifier les activités qui correspondent aux résultats attendus;
- 4 Selon le choix et la négociation des objectifs (voir chap. III.3.1), déterminer l'objectif général.

Il faut préciser que les 1 (objectif spécifique), 2 (résultats) et 3 (activités) relèvent de la responsabilité du projet. Par contre le projet **contribue** à atteindre un objectif général, mais celui-ci ne dépend pas uniquement du projet. Plusieurs facteurs peuvent influencer l'objectif général.

Il peut être important de vérifier alors que la logique verticale est respectée, ce que l'on peut faire à l'aide de cet exercice simple, bref et efficace en montant et en descendant:

**A** ↑ **Si** nous réalisons ces «*activités*», nous obtenons ces «*résultats*»  
**Si** nous obtenons ces «*résultats*», nous atteignons cet «*objectif spécifique*»  
**Si** nous atteignons cet «*objectif spécifique*», nous contribuons à atteindre l'«*objectif général*».

**B** ↓ **Pour** contribuer à atteindre l'«*objectif général*», nous devons atteindre l'«*objectif spécifique*»  
**Pour** atteindre l'«*objectif spécifique*», nous devons produire ces «*résultats*»  
**Pour** produire ces «*résultats*», nous devons réaliser ces «*activités*»

- 5** et **6** Introduire les indicateurs pour chaque résultat ainsi que leur source de vérification (voir chap. III.3.2.c);
- 7** et **8** Introduire les indicateurs pour l'objectif spécifique ainsi que leur source de vérification (voir chap. III.3.2.c);
- 9** et **10** Pour l'objectif général, il n'est par contre pas toujours nécessaire de trouver un indicateur, ce qui d'ailleurs n'est pas toujours possible;
- 11**, **12**, **13** et **14** Définir les conditions externes qui influencent chaque niveau, tant positivement que négativement.

## Application

Le Cadre logique a des fonctions et des applications multiples. Il peut être utilisé comme:

- 1. Moyen pour mettre en évidence et clarifier le contenu d'une planification;**
- 2. Instrument de négociation interne et avec les partenaires concernés;**
- 3. Base pour développer un plan de suivi et d'évaluation;**
- 4. Instrument de présentation du projet (communication) et recherche de financements.**

1. Le CL résume les éléments saillants de la planification d'un projet. On peut soit commencer par un texte narratif et construire ensuite le CL ou à l'inverse esquisser le CL pour ensuite rédiger un texte. Habituellement, le CL ne peut pas contenir tous les éléments et détails d'une planification et du contexte où se réalise le projet (acteurs, partenaires, compétences). Le grand avantage du CL est de permettre de valider la mise en perspective de l'action, la pertinence des choix effectués, la cohérence entre les différents niveaux de la planification et les indicateurs ainsi que la perspective temporelle. La construction du CL contribue à concevoir un projet faisable et réaliste, par rapport à la relation entre objectifs, moyens et temps.
2. Le CL devrait être pensé avec tous les partenaires participant à la réalisation du projet. L'exercice d'élaboration peut servir également pour obtenir le consensus sur les objectifs à atteindre et les dynamiques à mettre en route. Discuter longuement pour formuler un cadre logique en accord avec ses partenaires est un excellent exercice, qui aide à se connaître et à se comprendre. Cela demande du temps et de la patience. Le CL doit être utilisé de façon participative et non pas rigide. Il faut absolument éviter d'imposer au Sud, un CL étudié sur le papier par le président du comité du Nord et n'ayant jamais été l'objet d'une révision ou d'une discussion.
3. C'est par la définition des «indicateurs» et des «sources de vérification» du CL que se jettent les bases essentielles pour démarrer le travail de suivi et d'évaluation d'un projet. En effet la collecte des données et l'évaluation d'un projet doivent être fixées d'un commun accord avec tous les acteurs concernés. Dès

le début de la programmation, il faut identifier, en discutant avec ses partenaires, les paramètres qui permettront de vérifier objectivement la réalisation d'un résultat (indicateurs). Il faut aussi se mettre d'accord sur la procédure de collecte de ces données, et sur la méthode d'évaluation de la marche du projet afin de pouvoir, le cas échéant, repenser l'action et la corriger. Démarrer la réalisation d'un projet sans avoir trouvé un accord à ce propos avec son partenaire, dès le début de la programmation, revient à vouer l'action entreprise à l'échec, ou du moins à l'entacher de beaucoup d'improvisation. Le CL fournit l'occasion de discuter et de se mettre d'accord sur de nombreuses questions essentielles pour agir avec efficacité.

4. Être en mesure de présenter simplement et de façon succincte, en une page, tout un projet est extrêmement utile pour les bailleurs de fonds et pour le public, qui pourront ainsi avoir une vue d'ensemble claire. Le CL regroupe sur un seul feuillet ce qui se fait, pourquoi, comment et quand. Dans ce sens cette présentation est plus efficace et immédiate que bien des documents composés de dizaines de pages qui – admettons-le – ne sont que rarement lus. Dans une période de concurrence accrue pour la recherche de financement, disposer d'un document clair, transparent et concentré est un atout pour sa communication.

Le CL ne résout cependant pas tous les problèmes<sup>24</sup>. C'est un outil, une technique qui, bien rodée, permet d'éclaircir l'action à entreprendre. Remplir le CL ne saurait devenir l'objectif en soi, car le plus important réside dans le processus.

Le CL ne remplace donc pas le document de projet, son dossier écrit, mais il permet de résumer sur une page les composantes d'un projet. Il n'est pas adapté comme instrument d'analyse du contexte ou d'identification des problèmes, autant d'opérations qui doivent précéder la formulation d'un projet<sup>25</sup>.

Il est en outre important de relever que le Cadre logique n'est pas nécessairement un instrument rigide et imposé, mais qu'il doit être adapté aux diverses situations. Ce qui reste fondamental, c'est la logique appliquée.

## c) Description du contenu du CL

### Axe vertical

Les termes du Cadre logique sont liés entre eux par une logique hiérarchique. L'axe vertical, composé de quatre matrices, comprend une logique descendante à partir de l'objectif général et une logique séquentielle en partant du bas. Lire ou remplir le CL de haut en bas permet de trouver un accord sur les objectifs

<sup>24</sup> Certains auteurs s'interrogent sur la validité du cadre logique et montrent les limites de l'instrument. Voir par exemple CASTELLANET Christian, *Cycle des projets, cadre logique et efficacité des interventions de Développement*, Traverses no 13, Editions du groupe initiatives (GRET), 2003, < [http://www.gret.org/ressource/pdf/traverse\\_13.pdf](http://www.gret.org/ressource/pdf/traverse_13.pdf) > ou GIOVALUCCHI François, OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre, *Planification, gestion et politique dans l'aide au développement: Le cadre logique, outil et miroir des développeurs*, in: Revue Tiers Monde, No. 198, avril - juin 2009, Paris.

<sup>25</sup> Les outils adaptés à la phase d'identification ont été présentés au chapitre III.2.

généraux et les objectifs spécifiques du projet, sur les résultats intermédiaires attendus et enfin sur les activités nécessaires pour les obtenir, en entrant toujours davantage dans les détails de l'action.

La lecture du cadre de bas en haut fait partir des actions prévues et permet de chercher à prévoir les résultats et les conséquences des actions réalisées. C'est la même logique que nous avons observée au sujet de l'arbre des problèmes transformés ensuite en objectifs (chap. III.3.1).

### Objectif général (finalité)

Objectif général	Indicateurs	Sources	Hypothèse
Objectif spécifique			
Résultats			
Activités			

Il s'agit de **l'objectif de développement humain que le projet peut contribuer à réaliser.**

Il définit donc, à **long terme**, **l'impact** sur le développement que le projet devrait avoir dans la société faisant l'objet de l'intervention. Il joue le rôle d'un «phare» pour le projet.

Cet objectif n'est pas strictement dans une logique de cause à effet au projet. Il s'agit plutôt d'un but général qui, pour être atteint, exige un ensemble de projets et de programmes. L'objectif général peut être influencé par une multitude de facteurs<sup>26</sup>. Même si bien souvent l'objectif général demeure paradoxalement utopique, il reste très important de le définir pour comprendre les fins ultimes à atteindre. C'est souvent une situation socio-économique, telle que la diminution de la pauvreté, une amélioration de l'état de la santé ou encore la formation d'une population, et ainsi de suite.

*Exemple: le revenu des petits paysans de la région XY a augmenté (ou la pauvreté des petits paysans a diminué)*

L'expérience acquise permet de définir huit secteurs du développement humain auxquels l'objectif général peut se référer:

- économie;
- santé;
- éducation;
- droits humains;
- écologie;
- spiritualité;
- culture;
- loisirs.

<sup>26</sup> Exemple: Un projet qui vise l'amélioration de l'approvisionnement en eau peut avoir comme objectif général de contribuer à la diminution de l'exode rural. Mais l'exode rural dépend également d'autres facteurs qui sont hors contrôle du projet (opportunités économiques, facteurs climatiques, etc.). Dans l'hypothèse que le projet améliore avec succès l'approvisionnement en eau et que, malgré cela, la région connaît un fort taux d'exode rural, les responsables du projet doivent s'interroger sur la pertinence du choix effectué.

## Objectif spécifique

Objectif général	Indicateurs	Sources	Hypothèse
Objectif spécifique			
Résultats			
Activités			

Ce niveau de la planification constitue le cœur du projet et définit la contribution du projet à ce que nous appelons normalement le développement, c'est-à-dire un changement significatif de la situation socio-économique des populations concernées. Il est donc très important pour les intervenants de toujours se demander ce qu'une école ou l'amélioration d'une culture agricole apporte en termes de développement. L'objectif spécifique décrit la **situation que l'on obtiendra à l'aboutissement du projet**. En identifiant l'objectif à atteindre à travers l'exécution du projet, on décrit la situation voulue à la fin du projet. Cette situation contribuera à aboutir à l'objectif général. Autrement dit, l'objectif spécifique traduit concrètement l'objectif général du projet dans le contexte dans lequel il sera réalisé.

Alors que l'objectif général peut être commun à plusieurs projets et faire partie par exemple des objectifs gouvernementaux, l'objectif spécifique définit le caractère particulier de l'intervention. Il pourrait être défini comme le «titre» ou le «but» du projet. Les gestionnaires du projet sont responsables de sa réalisation complète.

L'expérience a montré qu'il est recommandé de ne pas avoir plus d'un ou deux objectifs spécifiques, ce qui facilitera grandement leur réalisation.

Afin de rendre plus vivace la description de la situation que l'on entend obtenir, il est utile de s'habituer à formuler l'objectif (et les résultats attendus) en utilisant des verbes au présent ou au passé composé.

*Exemple: la production de riz des petits paysans de la région XY a augmenté; les petits paysans utilisent de nouvelles techniques d'irrigation et de culture.*

## Résultats attendus

Objectif général	Indicateurs	Sources	Hypothèse
Objectif spécifique			
Résultats			
Activités			

Les résultats attendus sont l'**aboutissement des activités réalisées**. Ils peuvent dans certains cas résulter des actions entreprises ou de services fournis.

*Exemple: une publication est le produit d'une recherche: recherche = action, publication = résultat attendu.*

Ils devraient décrire les conséquences directes de la réalisation des activités proposées. Autrement dit les produits obtenus à la fin d'une phase du projet,



après avoir réalisé certaines activités. L'obtention de ces résultats est la condition pour la réalisation des objectifs spécifiques. Généralement à un objectif correspondent plusieurs résultats qui doivent être réalisés pour pouvoir l'atteindre.

*Exemple: des programmes de formation pour les paysans existent, les terrains sont répartis équitablement, le système de crédit pour l'achat de semences fonctionne, le système d'irrigation est mis en œuvre, etc.*

Attention à éviter de faire coïncider les «résultats attendus» avec l'«objectif spécifique». Les objectifs en effet ne sont pas les résultats formulés autrement, mais bien une conséquence logique de ces derniers.

Le tableau suivant compare une formulation correcte, où entre les résultats et l'objectif il existe un lien logique, à une formulation erronée, où l'objectif est en fait une nouvelle formulation des résultats (Projet «pollution de la rivière»)<sup>27</sup>.

FORMULATION ERRONÉE	FORMULATION CORRECTE
<p><b>Objectif spécifique = somme des résultats</b></p> <p><i>L'eau est traitée (épurée) et le rejet d'eaux usées dans la rivière est réduit; les autorités publiques participent</i></p>	<p><b>Objectif spécifique = conséquence des résultats</b></p> <p><i>La qualité de l'eau s'est améliorée</i></p>
<p align="center"><b>Résultats attendus</b></p> <p align="center">Le rejet direct de déchets dans la rivière est moindre Les normes de traitement (épuration) de l'eau sont améliorées La sensibilité et la responsabilité écologique des autorités publiques se sont améliorées</p>	

<sup>27</sup> COMMISSION EUROPEENNE, *Méthodes de l'Aide...*, p. 7

Les tableaux suivants donnent quelques exemples de CL dans les limites des objectifs et des résultats.

	<b>Projet technique <i>eau</i></b>	<b>Projet sanitaire <i>nouveau-nés</i></b>	<b>Projet social <i>femmes</i></b>
<b>Objectif général</b>	L'état de santé et l'habitat du village X se sont améliorés	La situation socio-économique du village X s'est améliorée	Les conditions de vie du village X se sont améliorées
<b>Objectif spécifique</b>	65% de la population du village ont accès à l'eau potable	Le taux de mortalité et le taux d'infection néonatal (0-6 mois) a reculé de 30% en 3 ans	10% des femmes du village ont un revenu fixe
<b>Résultats attendus</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le puits fournit suffisamment d'eau pour tout le village</li> <li>2. Le conseil des sages gère le puits et la perception de la «taxe» sur l'eau</li> <li>3. 3 km de canalisations posés et 20 fontaines construites</li> <li>4. 4 chefs de famille sont formés pour la maintenance du puits du réseau hydrique et le font régulièrement</li> <li>5. Les autorités de l'État collaborent à l'obtention d'au moins l'un des résultats de façon concrète</li> <li>6. Le village est sensibilisé à l'évacuation des eaux usées et une intervention est projetée dans ce domaine</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les prestations de la clinique rurale pour les mères et les enfants se sont améliorées</li> <li>2. La fréquence des visites des mères à la clinique a augmenté de 50%</li> <li>3. 80% des nouveau-nés sont vaccinés</li> <li>4. Au moins 3 accoucheuses traditionnelles ont suivi un cours de formation</li> <li>5. Une infirmière pédiatrique itinérante a été engagée</li> <li>6. Les cours d'alimentation et soins du nouveau-né tenus par des infirmières de la province sont opérationnels</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Groupe de broderie et de tricot rendu opérationnel et productif en 2 ans</li> <li>2. Les machines à tricoter et autre matériel ont été achetés dans la région et sont entretenues et réparées régulièrement</li> <li>3. Étai au marché opérationnel en 2 ans</li> <li>4. À la fin du projet, les femmes se sont associées en coopérative</li> <li>5. Les femmes sont entrées en contact avec l'ONG qui organise le microcrédit dans la région voisine</li> </ol>

	<b>Projet éducatif école primaire</b>	<b>Projet éducatif formation adultes</b>	<b>Projet agricole légumineuses</b>
<b>Objectif général</b>	Les activités culturelles et la capacité éducative du village ont augmenté	Les activités économiques et socio-culturelles dans la région ont augmenté	Le revenu des paysans a augmenté
<b>Objectif spécifique</b>	80% des enfants âgés de 6 à 10 ans fréquentent régulièrement l'école primaire du village et 50% des diplômés poursuivent leurs études	Taux d'analphabétisme réduit de 20% à 10% entre 15 et 45 ans en 5 ans	La production de légumineuses a augmenté
<b>Résultats attendus</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un comité des parents a été créé qui gère l'école de commun accord avec le département</li> <li>2. Le comité des parents décide comment gérer et faciliter le trajet domicile-école</li> <li>3. Les parents restaurent les bâtiments existants et construisent deux nouvelles salles</li> <li>4. Le département scolaire régional engage un nouvel instituteur, un représentant assiste à l'inauguration</li> <li>5. L'ONG suisse conjointement avec le comité engage 3 nouveaux instituteurs et scelle un accord avec les autorités pour la gestion future de l'école</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dans chaque village est organisé au moins un cours d'alphabétisation pour 20 personnes, dont 50% sont des femmes</li> <li>2. 75% des élèves inscrits réussissent</li> <li>3. À la fin de chaque cours il y a au moins 1 nouveau formateur qui assistera les instituteurs pour les cours du futur et qui pourrait devenir un enseignant à son tour</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les paysans sont organisés en coopérative</li> <li>2. Le terrain est irrigué</li> <li>3. La population est formée sur la gestion optimale de l'eau et sur les techniques de culture</li> </ol>

## Activités

Objectif général	Indicateurs	Sources	Hypothèse
Objectif spécifique			
Résultats			
Activités			

Par activités on entend toutes les **actions à entreprendre** pour produire un résultat attendu et ainsi réaliser un objectif spécifique du projet.

Il s'agit d'identifier les tâches spécifiques prévues dans le plan d'activités.

Généralement les activités se décrivent en utilisant un verbe à l'infinitif (*ex.: repérer les formateurs locaux, organiser les cours, cataloguer les terrains cultivables, contacter les banques locales, réparer les digues et les canaux d'irrigation, etc.*).

La liste des activités constitue la base et la référence pour élaborer le budget. Il est en effet très important de faire un lien direct entre les aspects opérationnels et financiers du projet (voir chapitre III.3.3).

## Axe horizontal

### Indicateurs

Objectif général	Indicateurs	Sources	Hypothèse
Objectif spécifique			
Résultats			
Activités			

Les indicateurs sont des **paramètres qui permettent de mesurer les objectifs, les résultats et les activités** de façon précise, facilement et objectivement vérifiable, pertinente et économique.

Il est donc nécessaire de définir pour chaque niveau du Cadre logique les paramètres quantitatifs et qualitatifs (les indicateurs) qui permettront de vérifier concrètement les objectifs, les résultats et les activités.

Concrètement, définir l'objectif d'un projet comme «la diminution de la pauvreté d'une zone XY» et dire que «le revenu des petits paysans de XY a augmenté de 20 % durant la période T» sont deux choses différentes. La seconde formulation donne des paramètres qui spécifient de façon vérifiable, précise et pertinente si cet objectif a été atteint ou non. Les indicateurs sont définis lors de la formulation du projet.

S'il est assez facile de trouver des indicateurs pour le volet opérationnel du projet selon une procédure administrative courante aussi dans les pays en voie de développement (*ex.: le nombre de mètres de tuyaux ensevelis pour l'irrigation, etc.*), définir des indicateurs pour les objectifs peut sembler a priori bien plus complexe. Certains objectifs de projets non techniques ne semblent pas mesurables par des indicateurs. Si l'on examine la chose de plus près, on se rend cependant compte que même un objectif tel que la paix ou le renforcement institutionnel d'une ONG locale sont des objectifs que l'on peut mesurer, d'une façon ou d'une autre. Quelques exemples seront fournis par la suite.

Le dialogue avec le partenaire local à propos des indicateurs est généralement le moment idéal pour se confronter et comprendre si l'on est au clair à propos des objectifs.

### Caractéristiques d'un bon indicateur

Voici comment formuler par exemple un bon indicateur pour un objectif tel que «la santé des enfants s'est améliorée»:

Quantité	Combien ?	Au moins 80%
Groupe cible	Pour qui ?	Enfants 0-3 ans
Lieu	Où ?	Du village xy
Qualité	De quelle manière ? Comment ?	Vaccinés
Temps	Quand ?	D'ici 2 ans

<b>L'indicateur doit être:</b>	<b>Formulation correcte</b>	<b>Formulation erronée</b>
<b>Précis:</b> il doit être explicite en ce qui concerne: <ul style="list-style-type: none"> <li>· la quantité,</li> <li>· la durée,</li> <li>· la qualité</li> </ul>	<i>Projet hydraulique:            5 km de canalisations posées en 3 mois avec une entreprise et au moins une journée de travail volontaire par famille du village</i>	<i>Relier le puits au village au moyen de canalisations</i>
<b>Facilement vérifiable:</b> doit donner des informations récentes et rapidement disponibles	<i>Projet de renforcement institutionnel:            Une réunion hebdomadaire au minimum, les décisions sont prises selon un règlement écrit, un représentant a été élu, etc.</i>	<i>L'ONG fonctionne bien, est organisée</i>
<b>Pertinent:</b> doit se rapporter logiquement à la situation en question	<i>Projet de coopérative artisanale:            La commercialisation des produits augmente le revenu des membres de la coopérative de 50% en 2 ans</i>	<i>La population vit mieux</i>
<b>Objectif:</b> ne doit pas dépendre d'interprétations subjectives, doit être objectivement quantifiable	<i>Projet de résolution de conflits:            Le taux de mariages mixtes a augmenté de 10%, les morts violentes ont diminué de 50%, les vols de bétail ont cessé</i>	<i>Le rapport entre les deux ethnies est plus pacifique</i>
<b>Économique:</b> le coût de la collecte des données doit être proportionné à son intérêt	<i>Projet socio-économique:            le pouvoir d'achat de la population a augmenté: augmentation de 50% du nombre d'appareils électroménagers, de 30% des moyens de transport, de la scolarisation</i>	<i>La pauvreté du village a reculé plus nettement que dans le reste du pays</i>

Il est inutile d'avoir trop d'indicateurs, il suffit d'en avoir quelques-uns, significatifs et facilement vérifiables.

Il est en outre important que les indicateurs puissent être vérifiés sur place. Adopter les critères d'un laboratoire suisse ne sera par exemple pas forcément une bonne idée si nous avons à contrôler régulièrement la qualité de l'eau dans un village africain. Il suffira de s'informer sur place, dans le pays concerné, et trouver un système simple et local pour mesurer la pureté de l'eau. Le plus souvent d'autres agences ont affronté avant nous des problèmes de ce type, parfois dans une mesure bien plus ample. Il est donc très utile de s'informer sur place et de ne pas adopter ou, pire encore, faire adopter aux gens des systèmes que nous sommes seuls à comprendre.

Le **dialogue avec le partenaire local sur les indicateurs** peut être extrêmement constructif: c'est en effet l'occasion idéale pour concrétiser les objectifs et ainsi de se demander:

- Comment pourrions-nous savoir si tel objectif a été atteint?
- Quels seront les paramètres que nous choisirons pour nous dire si nous approchons d'un résultat donné?

Un tel dialogue constitue une aide très précieuse pour les opérateurs du projet qui acquerront ainsi une meilleure vision des objectifs, et vérifieront s'ils sont partagés et compris. Ce moment de la phase de formulation est donc crucial pour le projet. Il doit être soigneusement planifié et mérite une attention extrême.

Des indicateurs prévus correctement sont la **base essentielle pour un bon suivi**: le suivi en effet est le moment où l'on collecte les données relatives à l'état d'avancement d'un projet. Donc, mieux les indicateurs sont-ils formulés, plus leur collecte est facile et fiable.

Il faut également préciser les **sources de vérification** selon lesquelles nous entendons récolter les données.

Formuler les indicateurs en même temps que les objectifs est une bonne habitude; par exemple, en plus d'écrire l'objectif «le revenu des paysans s'est amélioré», on peut écrire «le revenu de 50% des paysans de la zone XY s'est amélioré de 20% en 4 ans».

Le tableau suivant<sup>28</sup> illustre comment les indicateurs se rapportent au Cadre logique et aux cinq critères d'évaluation d'un projet.

<sup>28</sup> Exemple tiré du manuel du Centre de formation et études du Département de la fonction publique italienne FORMEZ, *Project Cycle Management. Manuale per la formazione*, Strumenti Formez n° 4, Roma, 2002, p. 87.

Niveau de CL	Type d'information	Temps de collecte de données	Valeur de mesurabilité
<b>Objectif général</b>	Développement et changement substantiel dans le secteur Mesures des nouvelles tendances du secteur basées sur les indicateurs clés <u>N. B. Le projet n'est qu'un des facteurs de changement dans le secteur</u>	A la fin du projet et ex post	<b>DURABILITÉ</b> Poursuite dans le temps du flux des bénéfices
<b>Objectif spécifique</b>	Changement réaliste et durable de la situation de départ du groupe bénéficiaire, déterminé par l'intervention dans le projet	En cours de route et à la fin du projet	<b>IMPACT</b> Influence dans le cadre général <b>PERTINENCE</b> Satisfaire aux exigences du groupe destinataire
<b>Réponse des bénéficiaires</b>	Indicateurs de probabilité de réussite qui dérivent d'un sondage auprès des bénéficiaires relatifs à: l'accès aux services fournis par le projet, leur utilisation, leur degré de satisfaction	Trimestriel/ annuel (Données relevées dans le contexte du suivi des résultats)	<b>INDICATEURS PHARES</b> Indices de changement important et durable
<b>Résultats</b>	Mesures quantitatives et qualitatives du progrès matériel dans la distribution des services. Rapport entrées-sorties et rapport des coûts Comparaison entre les buts atteints et les buts prévus	Trimestriel/ annuel	<b>EFFICACITÉ</b> Progresser dans la direction des objectifs: faire ce qu'il convient <b>EFFICIENCE</b> Réalisation efficiente: faire bien les choses
<b>Activités</b>	Mesures basées sur le Tableau des activités Comparaison entre les dates effectives de commencement et de fin et les dates programmées. Variations du tableau. Dates de réalisation des buts et événements spéciaux	Hebdomadaire/ mensuel	
<b>Coûts</b>	Mesures basées sur le budget. Comparaison entre le budget effectif et planifié. Analyse des financements de l'État, des donateurs et des bénéficiaires. Analyse des discordances	Hebdomadaire/ mensuel	<b>FINANCE</b> assurer le meilleur rapport possible entre les coûts, la qualité et le temps

## Sources de vérification

Objectif général	Indicateurs	Sources	Hypothèse
Objectif spécifique			
Résultats			
Activités			

Les modalités de la collecte des données doivent être définies; ce sont en effet les sources documentaires des indicateurs. Elles peuvent provenir tant de statistiques officielles que d'enquêtes, de rapports de mission ou de matrices, qui par la suite construiront la base du suivi.

Ces modalités préciseront:

- **comment** on entend rassembler les informations nécessaires pour mesurer l'indicateur (*ex.: rapports de gestion, études, statistiques, formulaires, enquêtes, matrices, enregistrements des activités*);
- **qui** doit collecter les informations (*ex.: ONG locale, responsable du groupe de femmes, enseignants, membres du comité, etc.*);
- **période ou fréquence** de la collecte des données (*p.ex.: mensuels, semestriels, annuels, etc.*).

Les sources de vérification doivent répondre aux mêmes critères de rationalité, de faible coût et de pertinence que les indicateurs. Si prévoir toutes les sources de vérification pour tout indicateur, surtout dans des environnements analphabètes, peut paraître fastidieux et inutile, agir sans avoir aucun contrôle sur les résultats n'a pas de sens. En outre, le concept d'indicateur et la façon de le mesurer peuvent sans doute être compris même dans des contextes où la culture scolaire est faible.

La colonne «sources» doit nous assurer que les informations recherchées à travers les indicateurs seront réellement disponibles. Si on constate que la source est inexistante ou pas fiable, mais que l'information est absolument nécessaire, il faut éventuellement inclure la récolte d'informations dans le plan d'activité.

## Hypothèses ou conditions externes

Objectif général	Indicateurs	Sources	Hypothèse
Objectif spécifique			
Résultats			
Activités			

La colonne «hypothèses» ou conditions externes contient les événements possibles, indépendants et échappant au contrôle du projet, qui peuvent influencer son résultat. Autrement dit, il s'agit de répondre à la question suivante: «qu'est-ce qui peut favoriser ou empêcher la réalisation des objectifs, résultats et activités prévus?»<sup>29</sup>.

<sup>29</sup> Certains auteurs définissent les hypothèses de la façon suivante: «Si les activités (résultats, objectifs) ont été réalisées, quelles conditions préalables (hypothèses) doivent-elles se réaliser pour atteindre les résultats (objectifs)?». Voir ROSSI Massimo, *I progetti di sviluppo. Metodologie ed esperienze di progettazione partecipativa per obiettivi*, FrancoAngeli Edizioni, Milano, 2004 e PLEBANI Elena M., *op. cit.*



*Exemples:*

*«Que les quatre prochaines saisons ne subissent pas une sécheresse»;*

*«Stabilité de la situation politique (guérilla)»;*

*«Taux d'inflation ne dépassant pas x%»;*

*«Le gouvernement local construira une nouvelle route dans deux ans».*

Si les hypothèses négatives sont trop importantes et probables, il est préférable de renoncer au projet, ou d'envisager d'autres activités.

*Exemple: dans un projet qui prévoit de former de jeunes artisans dont la production doit servir à soutenir le projet, le risque que le syndicat des artisans locaux empêche la communauté de vendre sa production est élevé. Cette éventualité pouvant être déterminante, il est important de modifier le CL plutôt que de la considérer uniquement comme une condition externe. Dans les résultats attendus on introduira ainsi le fait de «pouvoir commercialiser avec l'accord du syndicat» et l'on prévoira, parmi les activités «la présentation du projet et les négociations avec le syndicat».*

Identifier les conditions externes aide tant les ONG que les partenaires concernés et les donateurs à comprendre les facteurs de risque et les opportunités dans la région.

Les conditions externes peuvent concerner divers domaines:

- conditions politiques et/ou économiques;
- conditions institutionnelles et/ou sociales;
- conditions du marché;
- conditions climatiques;
- disponibilité des ressources.

Pour formuler de bonnes hypothèses, il est nécessaire de très bien connaître le contexte où le projet se réalisera. Certains donateurs jugent la connaissance du contexte par l'ONG selon la spécificité des hypothèses fournies. Connaître les atouts, mais aussi les risques et chercher à identifier avec attention ce qui peut favoriser ou entraver la réalisation des plans est donc utile.

#### **d) Flexibilité et adaptabilité**

Dans la pratique, il est difficile de réaliser un CL en appliquant à la lettre les principes théoriques. Le CL est un outil qui par sa nature même se prête aux adaptations structurelles pour répondre aux exigences spécifiques de chaque projet.

L'exemple suivant permet d'observer comment l'outil a été adapté à une situation réelle. Il s'agit d'un projet de cours de formation dans un contexte rural d'Europe orientale.

Les cours cités parmi les activités ont été reformulés et sont présentés en détail dans les tableaux ci-après.

	FORMULATION	INDICATEURS
<b>Objectif général</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les conditions socio-économiques des familles du village se sont améliorées</li> </ul>	
<b>Objectif spécifique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le revenu des mères de famille s'est amélioré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30% des femmes du village parviennent à avoir leur propre revenu</li> <li>Une ONG locale a été constituée</li> </ul>
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au moins 200 femmes du village ont fréquenté un cours de formation</li> <li>Grâce à l'application des techniques apprises, les femmes ont acquis les moyens pour créer des micro-entreprises (production)</li> <li>L'aptitude à la collaboration parmi les gens s'est développée, ce qui a fait naître des dynamiques d'économie sociale (ex. consortiums, coopératives d'épargne)</li> <li>Certains participants aux cours deviennent à leur tour des formateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>80% des participants terminent le cours et 60% ont acquis la technique enseignée</li> <li>10% entreprennent une activité commerciale sur la base des connaissances acquises</li> <li>Des groupes de travail se constituent pour développer des synergies dans l'optique de la production</li> <li>30% divulguent les connaissances dans la communauté</li> <li>Chaque cycle de cours produit un formateur</li> </ul>
<b>Activités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration et préparation du projet avec les partenaires locaux</li> <li>Organisation des cours de: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ coupe et couture</li> <li>■ fabrication de produits laitiers</li> <li>■ alimentation pour les familles</li> <li>■ techniques de conservation des aliments</li> <li>■ horticulture sous serre</li> <li>■ Suivi et évaluation sur place avec les participants</li> </ul> </li> </ul>	

	<b>Cours de coupe et couture</b>	<b>Cours de fabrication de produits laitiers</b>	<b>Cours de techniques de conservation des aliments</b>
<b>A quelle question répondre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Besoin de coudre des vêtements pour la famille</li> <li>· Désir de reprendre une activité manuelle traditionnelle</li> <li>· Désir d'avoir une occasion de socialisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Disponibilité d'une vache par famille</li> <li>· Nécessité de: différencier la production, conserver les produits de façon autre que la salaison traditionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Nécessité de disposer d'une réserve alimentaire durant toute l'année avec la récolte de l'été pour améliorer les conditions alimentaires de la famille</li> </ul>
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Les techniques de coupe et de couture ont été assimilées</li> <li>· La possibilité de vendre la production et d'en faire une activité commerciale est mise en route</li> <li>· Quelques participants au cours deviennent des formateurs</li> <li>· Les femmes se regroupent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Les techniques pour affiner les fromages ont été assimilées</li> <li>· Les techniques pour produire de nouveaux types de fromages qui trouveront un marché sont enseignées, une nouvelle activité de production est créée</li> <li>· Quelques participants au cours deviennent des formateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Des techniques simples de conservation (en bocal, séchage, salaison, etc.)</li> <li>· La possibilité de vendre la production et d'en faire une petite activité commerciale est mise en route</li> </ul>
<b>Indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 20 personnes participent à chaque cours de base; parmi elles, au moins 15 au cours avancé et 80% des participants produisent 2 articles vestimentaires après le cours</li> <li>· 6 femmes vendent leur production.</li> <li>· Le cours avancés produit 2 formateurs</li> <li>· Développement d'un atelier de coupe et de couture équipé, autogéré par le groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 20 personnes participent au cours de base et parmi elles 15 au cours avancé</li> <li>· 80% produisent de nouveaux fromages qui trouvent un marché</li> <li>· 50% des participants sont en mesure d'affiner le fromage</li> <li>· Le cours avancé produit 2 formateurs et une fromagerie gérée par coentreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 20 personnes participent au cours de base et parmi elles 15 au cours avancés</li> <li>· 80% parviennent à conserver les produits du jardin grâce aux techniques apprises et aux moyens disponibles sur place</li> <li>· La production excédentaire par rapport à la consommation de la famille est vendue, une activité commerciale se développe</li> </ul>
<b>Activités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Étude préliminaire et sensibilisation sur place (identification des besoins)</li> <li>· Recherche et sélection des enseignants et leur formation</li> <li>· Programmation, préparation du matériel didactique et réalisation du cours</li> <li>· Suivi semestriel sur place avec les participants</li> <li>· Communication avec le groupe de formation</li> <li>· Mesures d'encouragement à la coopération: échanges d'informations, créations de petites coopératives</li> <li>· Réalisation de structures d'autopromotion pour encourager la création de micro-entreprises et l'autonomie</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Achat de 3 machines à coudre professionnelles et autre matériel</li> <li>· Rénovation et ameublement de l'atelier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Achat de 3 vaches laitières</li> <li>· Agencement et équipement de la fromagerie, de l'étable et de la cave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Achat de bocaux en verre</li> </ul>

	Cours d'alimentation pour les familles	Cours d'horticulture sous serre
<b>A quelle question répondre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Nécessité pour les femmes d'apprendre à cuisiner pour leurs familles et surtout pour les enfants après le sevrage (alimentation complète et variée)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Nécessité de cultiver aussi pendant l'hiver et d'avoir donc une réserve d'aliments tout au long de l'année</li> </ul>
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Une alimentation correcte est enseignée grâce à des recettes simples et avec des ingrédients locaux</li> <li>· Sensibilisation aux principes de base de l'alimentation des enfants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· On apprend à construire une serre</li> <li>· Les techniques de culture sous serre sont assimilées</li> <li>· Une activité agricole est démarrée</li> <li>· Quelques participants au cours deviennent des formateurs</li> </ul>
<b>Indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 20 personnes participent au cours de base et parmi elles 15 au cours avancé</li> <li>· 80% cuisinent au moins une fois par jour</li> <li>· Le changement d'alimentation se fait sentir positivement sur la croissance des enfants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 20 personnes participent au cours de base et parmi elles 15 au cours avancé</li> <li>· 50% construisent une serre pour leurs cultures</li> <li>· La production excédant les besoins de la famille est commercialisée</li> </ul>
<b>Activités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Étude préliminaire et sensibilisation sur place (identification des besoins)</li> <li>· Recherche et sélection des enseignants et leur formation</li> <li>· Programmation, préparation du matériel didactique et réalisation du cours</li> <li>· Suivi semestriel sur place avec les participants</li> <li>· Communication avec le groupe de formation</li> <li>· Mesures d'encouragement à la coopération: échanges d'informations, créations de petites coopératives</li> <li>· Réalisation de structures d'autopromotion pour encourager la création de micro-entreprises et l'autonomie</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Recherche de matériel didactique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Construction de 2 serres de 50 m<sup>2</sup> pour la culture</li> <li>· Achat de divers équipements</li> <li>· Achat de semences</li> </ul>

Cet exemple illustre comment l'instrument peut être adapté à la situation, mais **sa logique de fonctionnement ne peut pas être modifiée**. Autrement dit, la logique verticale (activités ► résultats attendus ► objectif spécifique ► objectif général) doit toujours être respectée afin de permettre d'agir avec cohérence par objectifs.

Il importe en outre qu'un nombre suffisant d'informations quantitatives (indicateurs) soient donnés pour faire en sorte que le CL remplisse sa fonction d'instrument de gestion.

Utiliser la méthode du CL avec rigueur ne signifie pas le faire avec rigidité. Au contraire, il doit pouvoir s'adapter à une situation toujours en mutation. Il est donc toujours possible d'apporter des modifications à un projet en phase de réalisation, mais seulement sur le plan de «l'activité» et des «résultats attendus»; autrement dit, on peut modifier la **partie tactique** (calendrier, modifications des coûts, nouvelles conditions, etc.).

La **partie stratégique** au contraire, c'est-à-dire l'«objectif général» et les

«objectifs spécifiques», n'est modifiable qu'à la suite d'un processus d'évaluation (chap. III.5).

*Pour reprendre l'exemple qui précède, en cours de projet est apparue parmi les jeunes femmes l'exigence de suivre un cours d'informatique de base afin d'avoir davantage chances de trouver un emploi. L'organisation d'un cours non prévu au départ ne contredisait pas les objectifs établis, mais elle a exigé des adaptations de la partie tactique du projet (partie inférieure du Cadre logique).*

Relevons enfin que l'outil du Cadre logique peut également être appliqué à de multiples situations pas forcément liées à la coopération comme planifier un voyage, gérer des conflits interpersonnels, ou lancer des projets sociaux.

### **Le cadre logique peut être utilisé sur plusieurs niveaux (programme stratégique – projet opérationnel)**

Les objectifs spécifiques d'un CL peuvent devenir les objectifs généraux d'un autre CL.

Reprenons notre exemple de projet agricole, et rappelons que l'objectif général de ce projet était «le revenu des paysans de la région a augmenté». Mais ce n'est pas, à moyen-long terme, le seul et unique projet de l'ONG. En effet dans elle a inscrit dans son programme stratégique d'autres projets, visant à une «amélioration de la qualité de vie de la population de la région».

En observant le programme stratégique de l'ONG dans un CL, on peut relever que ce qui, dans le projet agricole, était l'objectif général devient dans le plan stratégique l'un des objectifs spécifiques. Les autres objectifs sont d'autres projets qui touchent d'autres secteurs du développement (santé, renforcement institutionnel, etc.).

#### **Objectif général**

Les conditions de vie de la population de la région sont améliorées

#### **Objectifs spécifiques**

##### **1 Le revenu des paysans de la région a augmenté**

2 La situation sanitaire s'est améliorée

3 La capacité de formuler des projets d'auto-développement a augmenté

L'objectif général peut être commun à plusieurs projets. Cette partie du CL permet d'introduire le projet dans le «programme général» d'une ONG, voire même dans le programme commun de différentes ONG dans une région.

*Exemple: une ONG intervient grâce à un projet de formation dans le secteur scolaire. Il va de soi que l'objectif général de ce projet ne doit pas aller à l'encontre de la stratégie de l'établissement scolaire d'État.*

Une ONG qui a plusieurs projets peut les intégrer dans un programme général dont l'objectif général est le but de développement auquel l'ONG veut tendre. Les différents projets seront les objectifs spécifiques du programme.

Exemple de programme FOSIT: le programme général est articulé sur trois secteurs qui correspondent aux trois objectifs spécifiques pour chacun desquels, dans la pratique, s'articule un propre CL.

<p><b>OBJECTIF GÉNÉRAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· La connaissance, la sensibilité et le respect pour ce qui concerne les questions Nord-Sud et les relations avec les pays de l'Est ont contribué à réduire le fossé existant</li> </ul>	<p><b>INDICATEURS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· nombre des manifestations publiques</li> <li>· nombre d'institutions incluses dans l'information et dans les activités réalisées</li> </ul>
<p><b>OBJECTIFS SPÉCIFIQUES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les compétences se sont renforcées, la qualité d'intervention (efficacité, pertinence) des ONG et des opérateurs actifs dans la coopération au développement est améliorée</li> <li>2. Les ONG de la FOSIT ont développé des stratégies d'ensemble et des synergies pour leurs activités</li> <li>3. La connaissance et la sensibilité aux problèmes Nord-Sud ont augmenté</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· nombre d'interventions réalisées / projets</li> <li>· nombre de projets soutenus par des financements publics</li> <li>· nombre d'activités réalisées en commun</li> </ul>
<p><b>RÉSULTATS ATTENDUS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les ONG ont acquis les outils pour réaliser des projets durables</li> <li>2. Toutes les ONG ont reçu le soutien nécessaire pour développer des réflexions constructives sur leurs interventions et pour appliquer les critères de qualité requis Un réseau d'informations et de compétences entre les ONG a été créé</li> <li>3. Des personnes, des groupes et des institutions participent s'intègrent dans les débats sur la coopération lors de cours et de manifestations publiques</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· nombre d'ONG qui ont participé aux cours</li> <li>· rencontres et relations avec les ONG</li> <li>· nombre de rencontres réalisés et présence des ONG</li> <li>· nombre annuel de manifestations réalisées en collaboration avec d'autres institutions</li> </ul>
<p><b>ACTIVITÉ 1 – SOUTIEN AUX ONG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Service de conseil et soutien aux ONG</li> <li>· Activité d'intégration entre les différentes ONG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· voir programme annuel</li> </ul>
<p><b>ACTIVITÉ 2 – FORMATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Formation ONG</li> <li>· Formation coopérants</li> <li>· Formation Société civile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· voir programme annuel</li> </ul>
<p><b>ACTIVITÉ 3 – INFORMATION ET SENSIBILISATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Conférences et débats</li> <li>· Congrès</li> <li>· Publications</li> <li>· Site internet</li> <li>· Présence dans les médias</li> <li>· Manifestations publiques</li> <li>· Voyager et connaître</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· voir programme annuel</li> </ul>

Le CL propre à l'activité 1 est présenté dans le tableau suivant:

## ACTIVITÉ 1 – SOUTIEN AUX ONG

<b>OBJECTIF GÉNÉRAL</b> Le travail des ONG s'est amélioré	<b>INDICATEURS</b>
<b>OBJECTIFS SPECIFIQUES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· On constate un renforcement sur le plan opérationnel et institutionnel des ONG</li> <li>· Les ONG appliquent les critères qualitatifs conformément aux institutions de référence dans le cadre de la coopération internationale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· nombre d'ONG financées par des institutions publiques (90% des demandes sont acceptées)</li> <li>· nombre d'ONG conformes aux critères qualitatifs approuvés par l'Assemblée (90% des ONG)</li> </ul>
<b>RÉSULTATS ATTENDUS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· L'échange d'informations entre les différentes ONG a augmenté</li> <li>· Les ONG ont débattu et approfondi des thèmes et des réflexions d'intérêt commun</li> <li>· Les ONG ont effectué, avec le soutien de la FOSIT, une évaluation de leurs propres projets</li> <li>· Les projets des ONG sont réalisés et structurés selon la méthode présentée dans le livre de référence «Strumenti operativi per progetti di cooperazione allo sviluppo»</li> <li>· Les ONG ont trouvé auprès de la FOSIT les réponses à leurs besoins, ou les indications nécessaires pour les trouver</li> <li>· Des regroupements sur le plan opérationnel ou structurel de différentes ONG se sont produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· nombre de communications d'intérêt commun transmis par l'intermédiaire de la FOSIT (au moins 2 communiqués par mois)</li> <li>· nombre d'ONG participant aux rencontres thématiques (au moins 50% des ONG ont participé à une ou plusieurs rencontres)</li> <li>· qualité des projets réalisés (au moins 50% des ONG sont en mesure de présenter un dossier selon les critères requis)</li> <li>· nombre d'activités communes réalisées et synergies développées (secrétariat commun, etc.)</li> </ul>
<b>ACTIVITÉS – SOUTIEN AUX ONG</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Service de conseil et soutien aux ONG</li> <li>· Rencontrer les ONG (secrétariat, év. comité)</li> <li>· Promouvoir l'adoption et l'application des critères de qualité institutionnels et opérationnels</li> <li>· Promouvoir l'élaboration et la réalisation de projets selon la méthode présentée dans le livre de référence</li> <li>· Soutenir les ONG pour résoudre les problèmes concernant leurs activités</li> <li>· Informer les ONG sur le personnel volontaire disponible</li> <li>· Activité d'intégration entre les différentes ONG</li> <li>· Organiser des forums thématiques ou par région entre les différentes ONG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· toutes les ONG ont été rencontrées au moins une fois par an</li> <li>· les nouvelles ONG ou les ONG dans des situations particulières ont rencontré le Comité</li> <li>· les ONG ont été informées (publipostage) sur toutes les offres, manifestations et activités d'intérêt commun</li> <li>· au moins 2 rencontres par année entre ONG et coopérants ont été organisées</li> <li>· 4 forums par année entre ONG et par région</li> <li>· 4 forums thématiques entre les ONG</li> </ul>

## e) Chronogramme

L'étape qui suit la formulation des activités consiste à rédiger un chronogramme (connu sous le nom de diagramme de Gantt) dont la fonction est de visualiser les activités prévues dans une optique opérationnelle qui doit détailler les délais et les noms des responsables de l'exécution des différentes activités<sup>30</sup>. Le chronogramme est aussi le point de départ de la planification financière du projet. Reprenons l'exemple du projet agricole. Dans le chronogramme, seul le point 2 des activités a été développé.

Activités	Indicateurs	Sources	Hypothèses
1. Renforcer et organiser le groupe de paysans	(80-100 paysans) janvier - mars	Rapports d'activité trimes-triels	Conflit entre clans familiaux
2. Système d'irrigation	Mars Avril (1 pompe) mai Juin - juillet	Fiches de suivi des activités (3 fiches)	Conditions climatiques favorables
· Réalisation de prélèvements		Chronogramme	Soutien du chef du village
· Élaborer le projet canaux	(20-30 personnes) mai - juin		Inflation
· Achat de pompe	(2000m de canaux) juin - déc.	Plan de liquidité financière	Aptitude de la main-d'œuvre locale
· Acheter des matériaux de construction des canaux			
· Organiser la main-d'œuvre locale			
· Construire des canaux et le centre pompe			
3. Formation	(3 journées de cours) octobre - déc. (2 resp. locaux) juillet - décembre		
· Réaliser la formation sur la gestion de l'eau	Dès juillet		
· Former des responsables de la maintenance	(3 modules d'une semaine sur 2 saisons) - dès septembre		
· Engager un technicien local			
· Réaliser la formation et l'accompagnement sur les techniques de culture			
4. Suivi			
5. Évaluation			

## Chronogramme

Activités	Responsable	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
1. Réalisation de prélèvements													
1.1 Trouver des instruments de mesure	Arouna	x											
1.2 Trouver un responsable et 3 assistants	Mohammed	x	x										
1.3 ...													
2. Élaborer le projet canaux													
2.1 Contacter une entreprise spécialisée	...	x											
2.2 Effectuer une inspection			x										
2.3 ...													
3. Achat de pompe						x							
4. Achat de matériaux de construction													
5. Organiser la main-d'œuvre locale													
6. Construire des canaux et le centre pompe								x	x	x	x		

<sup>30</sup> Pour la Commission européenne, le terme «activité» n'équivaut pas à «actions». En effet, plusieurs activités homogènes (voir 1.1, 1.2 et 1.3 dans le diagramme) forment une action (1 dans le diagramme).



### III.3.3 Planification financière

Pour pouvoir réaliser tout projet de coopération au développement, il faut disposer de ressources humaines, financières et matérielles.

Au chapitre précédent, l'étape finale du cadre logique était la formulation de toutes les activités dans le cadre d'un chronogramme. Ce plan opérationnel détaillé et analytique est le point de départ de la planification financière d'un projet.

La planification des ressources est le moteur qui permettra la réalisation des activités prévues dans le CL.

Le schéma suivant montre combien la planification financière est directement liée au processus décrit jusqu'ici:



Après avoir dressé un plan opérationnel détaillé, on peut passer à l'élaboration d'un budget, autrement dit à la quantification des activités du projet, en chiffrant leur coût dont le total indiquera les ressources nécessaires à trouver. Les postes du budget doivent avoir un lien direct avec les postes du chronogramme (activités du CL).

Il est fondamental d'effectuer un plan de travail détaillé pour:

- établir le budget et les états financiers (bilan et compte de résultat<sup>31</sup>);
- établir les mécanismes de contrôle du projet (notamment le contrôle budgétaire);
- avoir une plateforme de gestion des tâches et de l'utilisation des différentes ressources;
- vérifier la réalisation des objectifs;
- disposer d'un instrument de communication interne (dont le cahier de procédures administratives et financières doit faire partie).

La différence entre le coût total du projet et les ressources sûres disponibles indiquera le volume des fonds à collecter.

**Coût total – Total des ressources sûres disponibles = Fonds à trouver**

La planification financière doit se rapporter à toute la durée du projet. Si par exemple il s'agit d'un projet sur trois ans, la planification financière s'étendra aussi sur trois ans.

Lorsque le financement aura été trouvé et qu'ainsi le budget aura été équilibré, le projet pourra démarrer.

<sup>31</sup> Le terme «compte de résultat» que nous utilisons dans ce manuel est synonyme de «compte d'exploitation» ou «compte de pertes et profits».

Si le financement d'un projet est sollicité auprès de plusieurs institutions (organismes publics, banques, fondations, etc.), il peut être utile de diviser le projet en modules, afin de pouvoir «moduler» la planification financière. En effet les institutions préfèrent souvent financer une activité définie et contrôlable d'un projet. Il convient donc de moduler ce dernier par type d'activité, (ex.: séparer le module production du module formation, etc.), par période, ou par zone ce qui rend le projet plus engageant pour un bailleur de fonds.

L'objet de ce chapitre est la **comptabilité du projet**, et non pas la comptabilité générale de l'ONG bien que l'ensemble des notions de gestion financière, budgétaire et comptable abordées puissent aussi concerner les ONG elles-mêmes. La comptabilité du projet au sein de la comptabilité générale de l'ONG se résume par une rubrique de référence dans la liste des charges et des recettes du compte d'exploitation de l'ONG, comme le montre l'exemple suivant.

<b>COMPTE DE RÉSULTAT DE L'ONG XY</b>	
<b>CHARGES</b>	
Salaires	
Charges sociales	
Formation continue	
Loyer	
Téléphone, affranchissement	
Frais de formation	
Communication, recherche de fonds	
Frais bancaires	
<i>Projet «Création centre artisanal au Kenya»</i>	→ Comptabilité sectorielle de projet, décrite dans le chapitre
<i>Projet «Petits paysans au Burkina Faso»</i>	
<b>PRODUITS/RECETTES</b>	
Cotisations	
Dons non affectés	
Financement DDC projet «Création centre artisanal Kenya»	
Financement cantonal projet «Petits paysans au Burkina Faso» (module irrigation)	
Financement privé PROJET «Petits paysans au Burkina Faso» (module formation)	
Intérêts actifs	
Autres recettes (expositions, fêtes)	

Une autre solution de suivi de la gestion financière d'un projet au sein d'une ONG du Nord comme du Sud est d'ouvrir dans le bilan de l'ONG au «passif» sous «fonds étrangers» un compte de référence au projet, celui-ci étant un «créancier» de l'ONG durant toute la période de sa réalisation.

Le compte sera crédité lors des virements de fonds à l'ONG en faveur du projet et débité lors de l'utilisation de ces fonds pour les dépenses se rapportant à sa réalisation. Pour plus de transparence encore il est conseillé d'ouvrir à l'«actif» du bilan un compte bancaire (et de caisse éventuellement) pour chacun des cofinanceurs. Ainsi ces deux comptes donneront en permanence le solde de fonds disponibles correspondant au projet en cours, avec la présence d'un contrôle comptable permanent, le solde du compte bancaire du projet X devant être en permanence égal au solde du compte créancier de ce même projet X. Une copie

de ces deux comptes et des relevés bancaires pourra ensuite être remise au financeur ou à plusieurs co-financeurs qui verront exactement comment les fonds ont été réceptionnés et utilisés.

Cette façon de procéder permet de bien séparer la gestion propre de l'ONG de la gestion des projets appuyés par l'ONG.

<b>BILAN ONG XY</b>	
<b>ACTIF</b> <b>Mobilisé/Circulant</b>	<b>PASSIF</b> <b>Fonds étrangers</b>
Banque compte courant ONG XY	
Banque «appui DDC»	Créancier «DDC Centre artisanal Kenya»
Banque «appui Canton»	Créancier «Canton Paysans Burkina irrigation»
Banque «appui privé»	Créancier «Privé Petits paysans Burkina formation»

Cet exemple est présenté dans le but de pouvoir répondre rapidement et en toute transparence à des financeurs particulièrement exigeants quant aux rapports financiers réguliers sur l'utilisation de leur subvention. Ces deux comptes retracent la réception de leur subvention, l'envoi de fonds sur le terrain et éventuellement les engagements faits par l'ONG du Nord en faveur du projet. Le rapport financier local accompagné du relevé bancaire de la banque locale au Sud confirmant la réception des fonds complètera le dossier à remettre au financeur ou aux co-financeurs.

L'exemple montre qu'il n'y a pas de mélange entre les fonds propres de l'ONG pour financer son fonctionnement et d'autres activités de solidarité et les fonds reçus pour le financement de projets spécifiques.

Une telle manière de faire sert aussi de protection pour le personnel expatrié et local travaillant dans des pays et des régions où existent des conflits internes souvent causés par des abus de pouvoirs. De plus en plus d'autorités politiques en place considèrent les ONG internationales et locales comme étant «dérangeantes». L'expérience montre qu'un des moyens de ces pouvoirs pour mieux contrôler l'activité des ONG est de procéder à la vérification de leur comptabilité et surtout de vérifier la provenance de leurs fonds. L'exemple présenté permet à une ONG de remettre «sans crainte» sa comptabilité lors de ce genre de vérification.

### **Caractéristiques de la comptabilité du projet**

La comptabilité de projet s'adresse:

- aux responsables du projet (ONG, partenaire local);
- au trésorier;
- à l'assemblée générale de l'ONG du Nord et/ou du Sud;
- à l'organe de révision;
- aux bailleurs de fonds;

- aux banques;
- aux autorités politiques; une comptabilité à jour est une protection pour le personnel;
- aux autorités fiscales;
- à la société civile (public);

et doit être:

- exhaustive;
- exacte;
- claire;
- à jour;
- organisée de façon systématique;
- vérifiable.

Les instruments d'un système de gestion budgétaire et comptable de projet sont:

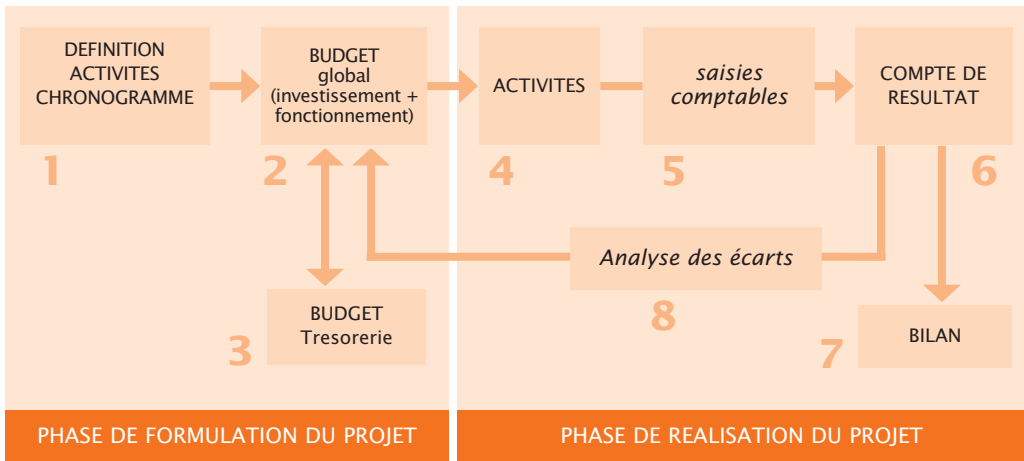
- le **budget** fournit d'un côté la liste des investissements prévus (terrains, constructions équipements, véhicules) et des charges de fonctionnement prévues, de l'autre la liste des recettes prévues pour le financement total du projet. Il est établi lors de la formulation du projet, et fait donc partie intégrante du «dossier projet». C'est donc généralement un des premiers éléments que les bailleurs de fonds potentiels analyseront. Nous conseillons de l'accompagner d'un budget de trésorerie c'est-à-dire d'un tableau permettant de contrôler la présence régulière de liquidités servant à financer un projet sur une période donnée (généralement une année). Ce budget de trésorerie doit être rédigé avant de démarrer les activités, après l'approbation définitive du **budget global**. Il permet de gérer les flux de trésorerie et de planifier le calendrier des opérations par rapport à la disponibilité des liquidités; son fonctionnement sera présenté par la suite;
- le **compte de résultat** ou compte d'exploitation enregistre tous les mouvements comptables de charges et de recettes lors de la réalisation du projet. Le plan comptable du projet doit indiquer les mêmes rubriques de charges et de recettes que celles figurant dans le budget, afin de faciliter le contrôle et l'analyse des écarts au budget durant le déroulement du projet. Le compte de résultat enregistre le film des activités du projet. Des logiciels simples de comptabilité permettent de le tenir régulièrement à jour;
- le **bilan** reflète la situation patrimoniale et financière du projet. Le bilan correspond à la photo du patrimoine du projet. Il peut être aussi établi à tout moment au cours d'un exercice comptable grâce à un logiciel de comptabilité. Le plan comptable du projet devra indiquer les mêmes rubriques des immobilisations prévues au budget.

La fonction de la comptabilité au moyen de ces instruments et de leur analyse est de permettre le suivi financier des activités et de fournir des bases de

contrôle pour la bonne gestion du projet. Cela permet aussi de procéder à d'éventuels ajustements des postes budgétaires.

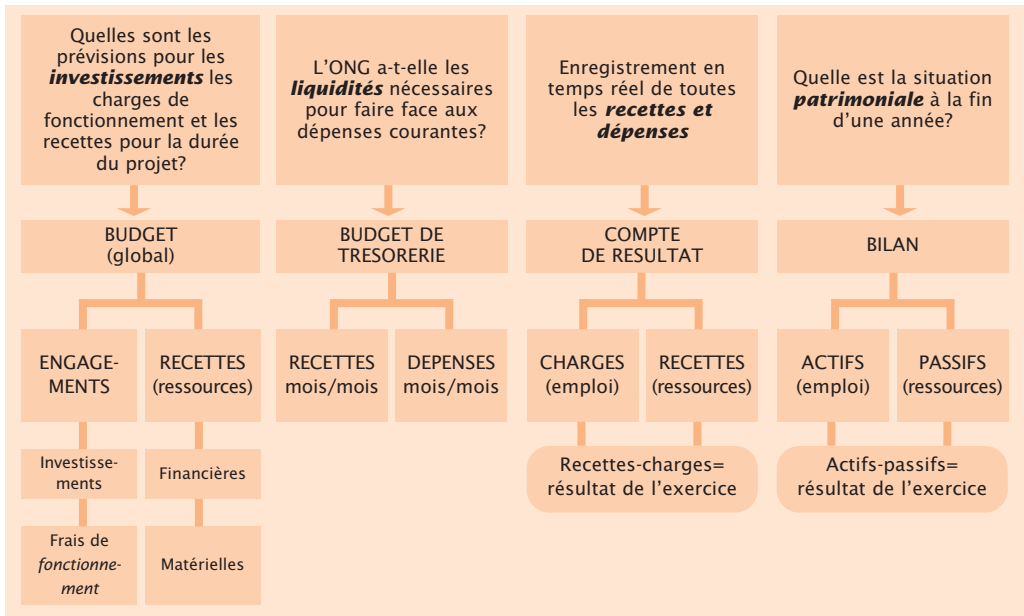
Le graphique suivant montre les rapports dynamiques entre les divers instruments comptables, permettant la gestion des activités de projet.

Les numéros indiquent la succession temporelle des étapes.



Le budget est un instrument de planification. Le compte de résultat, le bilan et le budget de trésorerie sont des instruments de gestion.

Chacun des instruments financiers mentionnés joue un rôle précis et répond à une question précise, comme le montre le graphique suivant :



## a) Budget

Le budget est le point d'aboutissement du plan stratégique soit la traduction des intentions en termes économiques et financiers. Il est en outre la référence indispensable pour le contrôle de l'action. C'est un tableau qui présente les ressources économiques espérées du projet, ainsi que les investissements et les charges de fonctionnement prévus. Il doit couvrir toute la durée du projet. Pour l'établir, il est nécessaire de donner une valeur financière à tous les engagements (investissements et fonctionnement) nécessaires à la bonne réalisation des activités prévues.

Le budget doit être précis, réaliste, fixé dans le temps et mesurable. Lors de son établissement, il faut tenir compte des facteurs de risque correspondant aux «hypothèses» ou conditions externes du Cadre logique. Il faut en outre être prudent dans le calcul des marges de sécurité requises et porter son attention au niveau de son efficience, c'est-à-dire veiller à assurer la meilleure utilisation possible des ressources.

En lien avec les objectifs fixés, le budget, à travers ses diverses rubriques, doit permettre de s'assurer de :

- **la durabilité économique**: le budget doit prévoir l'équilibre entre les engagements d'investissement et de fonctionnement et les recettes. En cas de recettes insuffisantes, le déficit devra être couvert par l'ONG ou ses partenaires sur la base d'un engagement écrit, ou en réduisant ou en abandonnant une des activités prévues;
- **la durabilité financière**: l'ONG doit être en mesure de soutenir les efforts financiers liés au projet. Autrement dit, le budget doit être proportionnel à la capacité financière de l'ONG. Celle-ci doit être en mesure d'avancer les ressources nécessaires pour pallier, le cas échéant, les éventuels retards des ressources promises ou d'assumer les éventuels surcoûts liés à des augmentations de coûts locaux difficilement prévisibles;
- **la flexibilité**: En cas d'événements imprévus importants la structure du budget doit pouvoir être modifié sans difficulté.

**Le budget global se subdivise entre budget des investissements, budget de fonctionnement et budget des recettes.**

- **Budget des investissements**: soit la liste des immobilisations (terrains, constructions, équipements, véhicules, etc.) qui figureront à l'actif du bilan car leur durée de vie est généralement de plusieurs années. Il faut être attentif au fait que ces immobilisations entraînent des frais de fonctionnement (*ex. assurance, carburant, entretien, amortissement*) à faire figurer dans le budget de fonctionnement;
- **Budget de fonctionnement**: se différencie en termes de:
  - **coûts ou charges fixes**: coûts qui ne varient pas selon l'augmentation ou la diminution des activités du projet (*ex.: salaires et charges sociales, loyer, primes d'assurances, eau et électricité, amortissements, taxes diverses*);

- **coûts ou charges variables**: coûts qui augmentent ou baissent selon le volume des activités du projet (*ex: carburant, transports, honoraires, per-diem*);
- **Budget des recettes**: les postes consacrés aux recettes doivent indiquer:
  - les **ressources financières**: apports financiers propres de l'ONG et/ou du partenaire, financements publics, financements privés;
  - **ressources en nature ou matérielles**: Estimation de la valeur des activités de la main-d'œuvre volontaire, valeur des terrains, immeubles ou équipements apportés par la communauté ou les autorités locales.

Ce dernier aspect du budget est important pour les projets à but non-lucratif, car les contributions en nature (travail bénévole, biens matériels) sont fondamentales quant à l'appropriation du projet, par l'ONG, le personnel coopérant et la population locale. Elles peuvent faire partie intégrante du budget des recettes dans la mesure où elles sont mesurables financièrement, et à condition que soit enregistré dans les actifs (bilan: apport d'un terrain par exemple) et/ou dans les charges (compte de résultat: valorisation de temps de travail de la communauté par exemple) un montant équivalent comme «apport et/ou charge en nature».

Habituellement le travail des «volontaires» (coopérants) n'est pas prévu dans le budget, où l'on ne prendra en compte que les frais directs qui leur sont liés, tels que les remboursements de frais, les repas, le logement.

Une fois ces différents budgets établis, on peut chiffrer la différence entre le coût total et les recettes sûres espérées. Cette différence pourra faire l'objet d'une dernière rubrique «Fonds à trouver» dans la partie recettes du budget global. C'est le plus souvent sur la base de ce chiffre que l'ONG présentera des demandes de subventions aux financeurs.

Dans le tableau suivant, nous illustrons un budget triennal d'un projet ayant pour but la création d'un centre artisanal. Les rubriques budgétaires de l'année 2009 se rapportent à la construction, à l'équipement du centre et à l'engagement du personnel. Les rubriques budgétaires des années 2010 et 2011 à l'activité du centre.

### Budget projet «Création d'un centre artisanal» (en CHF)

ENGAGEMENTS	2009	%	2010	%	2011	%	TOTAL	%
<b>INVESTISSEMENTS</b>								
Apport local du terrain	35.000	22					35.000	18
Construction du bâtiment	105.000	64					105.000	55
Equipements et machines	23.450	14	6.800	25	1.850	100	32.100	17
Véhicule			20.000	75			20.000	10
<b>TOTAL INVESTISSEMENTS</b>	<b>163.450</b>	<b>100</b>	<b>26.800</b>	<b>100</b>	<b>1.850</b>	<b>100</b>	<b>192.100</b>	<b>100</b>
		81		10		1		26
<b>FRAIS DE FONCTIONNEMENT</b>								
Salaires et charges sociales	32.000	85	76.800	31	80.600	31	189.400	35,5
Frais administratifs	1.000	3	5.000	2	5.250	2	11.250	2
Sélection du personnel	1.200	3					1.200	0,2
Formation du personnel	3.250	9	2.000	1	2.100	1	7.350	1,3
Autres frais de fonctionnement			150.000	62	157.500	62	307.500	57
Amortissements			8.890	4	12.890	5	21.780	4
<b>TOTAL FONCTIONNEMENT</b>	<b>37.450</b>	<b>100</b>	<b>242.690</b>	<b>100</b>	<b>258.340</b>	<b>100</b>	<b>538.480</b>	<b>100</b>
		19		90		99		74
<b>TOTAL ENGAGEMENTS</b>	<b>200.900</b>	<b>100</b>	<b>269.490</b>	<b>100</b>	<b>260.190</b>	<b>100</b>	<b>730.580</b>	<b>100</b>
<b>RECETTES</b>								
Fonds propres ONG	60.000	30	60.000	22,5	60.000	23	180.000	25
Recettes des ventes	20.000	10	25.000	9	30.000	11	75.000	10
Apport local du terrain	35.000	17	20.000	7,5	20.000	8	75.000	10
Participations des stagiaires			40.000	15	42.000	16	82.000	11
Financement Ministère de l'Education			56.800	21	60.000	23	116.800	16
Fonds à trouver	85.900	43	67.690	25	48.190	19	201.780	28
<b>TOTAL RECETTES</b>	<b>200.900</b>	<b>100</b>	<b>269.490</b>	<b>100</b>	<b>260.190</b>	<b>100</b>	<b>730.580</b>	<b>100</b>

La colonne indiquant le pourcentage des rubriques par rapport aux sous-totaux et de ces sous-totaux par rapport au total des charges permet une meilleure lecture des différents tableaux et états financiers. Il en est de même en ce qui concerne le pourcentage des différentes composantes des recettes.



Cet exemple de budget se limite au niveau des charges de fonctionnement, à n'énumérer que les principaux postes pour simplifier sa lecture. Rappelons cependant que la liste des rubriques des charges de fonctionnement est généralement plus détaillée (voir plus loin). Elle doit permettre de répondre rapidement à des demandes de financeurs quant au détail des chiffres du budget dont les rubriques ont été regroupées par catégories de charges de fonctionnement, telles que:

- Frais de personnel;
- Frais de déplacement;
- Frais de formation;
- Frais administratifs;
- Frais de communication;
- Frais d'entretien;
- Taxes diverses;
- Frais financiers;
- Frais divers et imprévus (% selon accord du financeur calculé sur le total des frais ci- dessus (donc avant amortissement), généralement entre 0 et 10%);
- Amortissements.

Pour les recettes, une subdivision selon les sources suffit:

- Fonds propres de l'ONG (Nord et Sud);
- Financements extérieurs publics;
- Financements extérieurs privés;
- Recettes générées par le projet.

Autre élément dont il faut également tenir compte : les délais et les périodes de versement des fonds. Les contributions publiques sont par exemple souvent émises par tranches. La première intervient dès la signature du contrat, les tranches suivantes après l'approbation d'un rapport d'activité intermédiaire, et la dernière tranche après l'approbation du rapport final. Ceci signifie que l'ONG devra préfinancer cette dernière tranche avec ses fonds propres jusqu'au versement de la dernière tranche par l'entité publique.

## **b) Budget de trésorerie**

Le budget de trésorerie indique les engagements (dépenses pour les investissements et le fonctionnement) et les recettes mensuelles prévues pour l'exercice. Il permet de savoir si les liquidités suffiront à couvrir mois après mois les engagements prévus au budget global. Le budget de trésorerie doit être établi avant le démarrage du projet. Son établissement est également très utile pour l'équipe de projet en lui permettant de connaître en profondeur son aspect financier, notamment les dépenses et les recettes prévues chaque mois. La présence d'une ligne de dépenses mensuelles cumulées et d'une ligne de recettes mensuelles cumulées permet d'avoir par anticipation une vision d'ensemble des dépenses à engager et des recettes à obtenir. Lors de la réalisation du projet on

demandera au comptable de tenir à jour le budget de trésorerie en indiquant sur une avant-dernière ligne le montant mensuel de trésorerie effective et sur une dernière ligne l'écart mensuel de trésorerie qui devra être attentivement analysé par lui et par le responsable du projet quant à sa signification en terme des liquidités disponibles pour les mois suivants.

Cet instrument, utilisé pour la planification et la gestion, est nécessaire quelle que soit la taille du projet.

Lors de projets sur plusieurs années, le budget de trésorerie est habituellement établi sur une base annuelle.

Souvent la remise de fonds d'un financement se fait par tranches conditionnées par des rapports intermédiaires. Pour être constamment solvable, il faut donc avoir les liquidités nécessaires pour faire face aux dépenses courantes tout au long de la durée du projet. Le budget de trésorerie et son actualisation par l'indication de la trésorerie mensuelle effective est donc des plus utiles afin d'éviter toute rupture de trésorerie pouvant mettre gravement en danger la réalisation des activités du projet.

À partir de la disponibilité financière initiale, il faut ajouter chaque mois les recettes et soustraire les dépenses prévues. La ligne des totaux mensuels donnera une image claire de la trésorerie disponible. Cet aspect est extrêmement important pour une gestion stratégique des recettes et des dépenses: il permet en effet de «piloter» les dépenses et les investissements selon les moyens financiers à disposition.

Le tableau ci-après donne l'exemple du budget mensuel de trésorerie de 2009 pour le projet «Création d'un centre artisanal» soit l'année d'implantation du projet.

En mai, un solde négatif de 2.000 francs est prévu. L'ONG devra donc trouver une solution, qui pourrait être une demande de prêt, ou l'échelonnement du paiement de l'équipement, ou encore la fourniture de fonds propres additionnels.

### Budget de trésorerie 2009 projet «Création d'un centre artisanal»

Engagements	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	TOTAL
Construction bâtiment	20.000	12.550	10.500	9.500	9.500	9.500	9.250	9.250	8.500	6.450	0		105.000
Achat d'équipement				12.500			7.285	3.665					23.450
<b>Total Investissement</b>	<b>20.000</b>	<b>12.550</b>	<b>10.500</b>	<b>22.000</b>	<b>9.500</b>	<b>9.500</b>	<b>16.535</b>	<b>12.915</b>	<b>8.500</b>	<b>6.450</b>	<b>0</b>		<b>128.450</b>
Sélection personnel						400	400	400					1.200
Formation								3'250					3.250
Salaires et charges sociales								6.400	6.400	6.400	6.400	6.400	32.000
Frais administratifs	100	100	100	50	50	100	100	100	50	50	100	100	1.000
<b>Total Fonctionnement</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>10.150</b>	<b>6.450</b>	<b>6.450</b>	<b>6.500</b>	<b>6.500</b>	<b>37.450</b>
<b>Total engagements mensuels</b>	<b>20.100</b>	<b>12.650</b>	<b>10.600</b>	<b>22.050</b>	<b>9.550</b>	<b>10.000</b>	<b>17.035</b>	<b>23.065</b>	<b>14'950</b>	<b>12.900</b>	<b>6.500</b>	<b>6.500</b>	<b>165.900</b>
<b>Total engagements cumulés</b>	<b>20.100</b>	<b>32.750</b>	<b>43.350</b>	<b>65.400</b>	<b>74.950</b>	<b>84.950</b>	<b>101.985</b>	<b>125.050</b>	<b>140.000</b>	<b>152.900</b>	<b>159.400</b>	<b>165.900</b>	
Financement externes	42.950					42.950							85.900
Financement d'ONG	10.000		20.000					20.000		10.000			60.000
Recettes sur activités								3.000	3.000	4.000	5.000	5.000	20.000
<b>Total recettes mensuelles</b>	<b>52.950</b>	<b>0</b>	<b>20.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>42.950</b>	<b>0</b>	<b>23'000</b>	<b>3.000</b>	<b>14.000</b>	<b>5.000</b>	<b>5.000</b>	<b>165.900</b>
<b>Total recettes cumulées</b>	<b>52.950</b>	<b>52.950</b>	<b>72.950</b>	<b>72.950</b>	<b>72.950</b>	<b>115.900</b>	<b>115.900</b>	<b>138.900</b>	<b>141.900</b>	<b>155.900</b>	<b>160.900</b>	<b>165.900</b>	
<b>Trésorerie mensuelle budgétée</b>	<b>32.850</b>	<b>20.200</b>	<b>29.600</b>	<b>7.550</b>	<b>-2.000</b>	<b>30.950</b>	<b>13.915</b>	<b>13.850</b>	<b>1.900</b>	<b>3.000</b>	<b>1.500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Trésorerie effective</b>													
<b>ECART</b>													

Remarque: dans la plupart des pays, on admet que sur la valeur des constructions, on peut procéder à une retenue de garantie d'une année d'au moins 10%, retenue qui sera indiquée dans le contrat. Dans l'exemple ci-dessus une somme de 10.500 francs pourrait être retenue et payée à fin 2010.

### III.3.4 Gestion comptable du projet

La gestion comptable résume l'ensemble des activités du projet par l'intermédiaire d'états financiers, soit un «bilan initial» (photo des ressources et de l'emploi des fonds), un «compte de résultat» (film des activités), un «bilan final» (nouvelle photo) et un tableau de contrôle budgétaire d'un projet. Tout responsable d'ONG et de projet devrait savoir lire et interpréter ces états financiers.

Le rôle de la comptabilité «projet» est d'informer les responsables du projet de la situation et des résultats financiers ainsi que des conséquences des décisions prises au niveau opérationnel et financier, c'est son rôle interne.

Les états financiers (bilan et compte de résultat) produits par la comptabilité, doivent informer les personnes ou les entités économiques (partenaires), juridiques et fiscales de la situation financière du projet, soit sous forme volontaire, soit sous forme obligatoire. C'est son rôle externe.

Les flux économiques (mouvements de biens et services, mouvement de fonds) constituent les informations qui intéressent la comptabilité générale. **Les pièces justificatives** soit factures, chèques, décomptes de salaire et autres servent de support matériel à ces flux.

**Règle absolue:** tout flux financier, entrées et sortie de fonds, doit faire l'objet d'une pièce justificative contrôlée et visée par une ou des personnes habilitées à le faire. Toute écriture comptable ne se rapportant pas à un flux financier doit également faire l'objet d'une pièce justificative (comptabilisation des amortissements, des actifs et passifs transitoires, des constitutions de réserves).

#### a) Bilan

Le bilan est une photo économique du patrimoine du projet indiquant le degré de «santé» du projet, soit l'état de sa situation financière. Le bilan est un rapport sur les ressources du projet pouvant se répartir en «fonds étrangers» et en «fonds propres», cette information se trouve au «passif» du bilan. C'est en même temps un rapport sur l'emploi de ces ressources pouvant se répartir en biens «mobilisés» ou «circulant» (caisse, banque, débiteurs, stocks) et en biens «immobilisés» (équipement, véhicule, construction, terrain) cette information se trouve à l'«actif» du bilan.

Sa lecture permet de déceler rapidement deux problèmes de «santé» éventuels importants du projet: 1) insuffisance de trésorerie (liquidités), 2) endettement du projet.

1) Les liquidités (fonds en caisse, banque, poste) au sein du projet doivent toujours être suffisantes pour payer les dettes à court terme (30, 60, 90 jours) faisant partie des «fonds étrangers» sous la rubrique «créanciers», «fournisseurs», et «emprunt à court terme» obtenu pour une période inférieure à un an.

Ces liquidités doivent aussi toujours être suffisantes pour payer les charges

fixes de fonctionnement comme «salaires et charges sociales», «loyer», «eau, électricité», «primes d'assurance» notamment. Ces liquidités devraient toujours correspondre au total du coût de ces charges de fonctionnement fixes pour une période de trois mois au moins, ceci afin de faire face au risque d'arrêt momentané des activités du projet pour des raisons socio-économiques, socio-politiques ou climatiques.

C'est aspect d'analyse financière se rapporte au **ratio de trésorerie** (voir explication sous III.3.5).

- 2) Au niveau de l'endettement, la lecture des chiffres du «passif» du bilan permettra au responsable du projet de vérifier rapidement si le rapport «fonds propres»/«total du passif» est favorable au projet dans ce sens que les «fonds propres» (capital, réserves, bénéfiques reportés) doivent être toujours fortement supérieurs aux «fonds étrangers» qui sont bien des ressources pour le projet mais devant être remboursés tôt ou tard. Cet aspect d'analyse financière se rapporte au **ratio d'endettement**. Il se peut qu'à un moment donné de la vie du projet que ce ratio soit défavorable suite à un emprunt éventuel entraînant des «fonds étrangers» supérieurs aux «fonds propres»; un tel emprunt ne doit se faire que si la capacité de remboursement du projet est assurée (voir explication sous III.3.5).

Le bilan établi au début de la vie d'un projet sur la base d'un inventaire des biens et des dettes du projet est appelé «bilan initial» soit la photo initiale du projet par rapport au «bilan final» (nouvelle photo) qui est établi à la fin d'une période comptable déterminée compte tenu du film des activités du projet durant la période résumé au sein du «compte de résultat». Les chiffres du bilan final établi au 31.12.2009 par exemple serviront à l'établissement du bilan initial de l'exercice comptable suivant, soit au 01.01.2010. Le logiciel comptable permettant au comptable d'établir les états financiers à tout moment durant un exercice, un bilan établi à la date du 31.03.20... sera dénommé «bilan intermédiaire».

**Exemple de rubriques de bilan initial/intermédiaire/final au.....**

<p><b>1 Actif (emploi)</b>  <b>10 Mobilisé/Circulant</b>          1000 Caisse          1020 Banque          1030 Débiteurs          1040 Stocks          1090 Actifs transitoires  <b>15 Immobilisé</b>          1510 Equipement          1511 Véhicule          1520 Construction          1521 Terrain          (s'assurer des vrais propriétaires!)</p>	<p><b>2 Passif (ressources)</b>  <b>20 Fonds étrangers</b>          2000 Créanciers = dettes à court terme périodiques          2001 Fournisseurs = dettes régulières liées à l'activité          2011 Emprunt à court terme          2012 Emprunt à moyen et long terme          2020 Passifs transitoires  <b>25 Fonds propres</b>          2500 Réserve pour inflation          2550 Capital          2551 Bénéfiques/Pertes reportées          2552 Bénéfiques/Pertes de l'exercice          (du compte de résultat)</p>
<p><b>Total Actif</b></p>	<p><b>Total Passif</b></p>

Note: Pour chaque écriture comptable correspondant à une ressource, il doit y avoir une écriture comptable correspondant à un emploi pour le même montant. C'est le principe de la comptabilité double. Ainsi le total de l'«actif» doit toujours être égal au «passif». Les numéros devant les rubriques correspondent au plan comptable que le comptable enregistrera dans le logiciel.

## b) Compte de résultat

Le compte de résultat ou compte d'exploitation retrace l'activité du projet au cours de l'exercice comptable. Il permet de regrouper les recettes (ressources de l'exercice) et les charges (emplois de l'exercice), c'est le «film» des activités du projet.

Si le total des recettes est supérieur aux charges, on réalise un bénéfice de l'exercice venant augmenter les «fonds propres», soit les ressources propres du projet sous la rubrique «bénéfice de l'exercice» au «passif» du bilan.

Si le total des recettes est inférieur aux charges, on réalise une perte d'exercice venant diminuer les «fonds propres», soit les ressources propres du projet sous la rubrique «perte de l'exercice» au «passif» du bilan en mettant un signe - devant le montant de la perte ou en le mettant comme dernière rubrique à l'actif du bilan.

### Exemple de rubriques d'un compte de résultat d'un projet «Santé de proximité» avec numéros d'un plan comptable

#### 3 RECETTES

##### 30 Recettes de l'activité principale

3000 Actes médicaux  
3010 Actes chirurgicaux  
3020 Ventes de médicaments

##### 35 Autres recettes

3510 Cotisations  
3520 Subventions  
3530 Dons

#### 4 CHARGES

##### 40 Charge de personnel

4000 Salaires et ch. sociales pers. médical  
4010 Salaires et ch. sociales pers. administratif  
4020 Formation continue

##### 41 Charges générales

4100 Loyers  
4101 Electricité, eau  
4102 Entretien des locaux  
4103 Petit matériel de bureau  
4104 Téléphone, affranchissement  
4105 Documentation, abonnement  
4106 Honoraires de tiers  
4108 Entretien machines et installations  
4109 Carburant, huile  
4110 Entretien et assurance véhicule  
4118 Frais divers et imprévus  
4119 Amortissement

##### 42 Charges «activités soins aux prisonniers»

4200 Médicaments  
4210 Entretien cellules

La comparaison des chiffres du budget avec les chiffres du compte de résultat de l'exercice permet d'analyser les écarts par rapport aux prévisions. Au cours de l'exercice comptable, (clôture trimestrielle, semestrielle,) la comparaison entre les chiffres du budget et les chiffres effectifs de la comptabilité indiquera par rubrique le montant à disposition du projet jusqu'au bouclage annuel des

comptes; au niveau du tableau de contrôle budgétaire, le comptable indiquera la mention «disponible», mention qui deviendra «écarts» lors du bouclage annuel de la comptabilité.

L'analyse des écarts au budget est une obligation incontournable du responsable du projet. Elle peut amener celui-ci en accord avec l'équipe de projet à procéder à des ajustements:

- structurels (augmentation/diminution de personnel, de région, de zone);
- opérationnels (augmentation/diminution des dépenses, des services, des produits, des prix);
- budgétaires (plus/moins).

Au niveau du tableau de l'analyse des écarts au budget, il faut aussi tenir compte des rubriques se rapportant aux investissements budgétés que la comptabilité enregistre à l'«actif» du bilan sous la rubrique récapitulative «immobilisé».

### Contrôle budgétaire global au 31.12.2009 Projet «Création d'un centre artisanal» (en CHF)

ENGAGEMENTS	2009 Budget	%	2009 Effectif	%	Ecart	%
<b>INVESTISSEMENTS</b>						
Apport local du terrain	35.000	22	35.000	22	0	0
Construction du bâtiment	105.000	64	108.500	66	- 3.500	3.5
Equipements et machines	23.450	14	19.785	12	3.665	15.5
<b>TOTAL INVESTISSEMENTS</b>	<b>163.450</b>	<b>100</b>	<b>163.285</b>	<b>100</b>	<b>165</b>	<b>0.10</b>
<b>FRAIS DE FONCTIONNEMENT</b>						
Salaires et charges sociales	32.000	85	32.300	88	- 300	1
Frais administratifs	1.000	3	600	1	400	40
Sélection du personnel	1.200	3	800	2	400	33
Formation du personnel	3.250	9	3.250	9	0	0
<b>TOTAL FONCTIONNEMENT</b>	<b>37.450</b>	<b>100</b>	<b>36.950</b>	<b>100</b>	<b>500</b>	<b>1.35</b>
<b>TOTAL ENGAGEMENTS</b>	<b>200.900</b>	<b>100</b>	<b>200.235</b>	<b>100</b>	<b>1.265</b>	<b>0.65</b>
<b>RECETTES</b>						
Fonds propres ONG	60.000	30	60.000	30	0	0
Rentabilité de la production	20.000	10	21.320	10	1.320	6.6
Terrain du partenaire local	35.000	17	35.000	17	0	0
Financement	85.900	43	85.900	43	0	0
<b>TOTAL RECETTES</b>	<b>200.900</b>	<b>100</b>	<b>202.220</b>	<b>100</b>	<b>1.320</b>	<b>0.66</b>
<b>Différence à disposition du projet</b>			<b>2.585</b>			

### III.3.5 Projets générateurs de revenus

**La gestion financière et comptable des projets générateurs de revenus, ou projets-entreprises (PE)** se rapproche de la gestion d'entreprise. Cela implique plus fortement la notion d'étude de marché, de rentabilité et de viabilité. Du point de vue de la préparation et de la présentation des budgets et de la lecture des informations ressortant du bilan et du compte de résultat ainsi que du tableau de contrôle budgétaire, les notions ci-dessus restent valables, mais de nouveaux éléments s'y ajoutent.

**L'étude de marché** cherche à évaluer au plus juste le volume de la production qui sera vendue en fonction de la clientèle potentielle et des projets-entreprises concurrents pouvant exister dans la zone. Une chose est fabriquer, cultiver, acheter pour la revente, autre chose est vendre ce qui a été fabriqué, produit ou acquis. Tout ceci à un prix permettant d'obtenir un résultat bénéficiaire en vue d'accroître régulièrement l'autofinancement du projet, soit l'augmentation des «fonds propres».

Toute demande d'appui financier à un projet-entreprise doit être accompagnée d'un plan d'affaires (business plan) devant donner à l'ONG porteuse du projet les informations minimales suivantes:

- **Présentation des créateurs du PE**  
Etat civil, expérience professionnelle, formation, activités annexes;
- **Présentation du produit, de l'activité commerciale ou de service**  
Caractéristiques des produits ou des activités envisagées;
- **Présentation du marché**  
Définition générale du marché, présentation des acteurs: la clientèle, la concurrence directe et indirecte, les fournisseurs, l'environnement général;
- **Stratégie d'entreprise**  
Objectif à moyen et long terme; politique de production ou d'activité notamment en lien avec la protection de l'environnement; politique des prix; politique de distribution; politique de communication; hypothèse d'évolution du chiffre d'affaires; moyens mis en œuvre humains techniques et matériels; ressources mobilisables;
- **Partie financière**  
S'il s'agit d'une demande d'appui pour le renforcement d'un PE en activité, il faut demander la présentation des deux ou trois derniers bilans et comptes de résultat et les budgets pour les deux ou trois années concernant la demande d'appui.  
S'il s'agit du PE à initier, on demandera la présentation du budget pour les trois années à venir.



Pour un PE existant, il faut porter son attention sur les postes suivants du dernier bilan et du dernier compte de résultat:

### a) Postes de l'actif du bilan (utilisation des ressources)

- **Débiteurs:** la valeur devrait être faible; un montant élevé du poste débiteurs peut indiquer qu'un nombre important de clients sont insolvable. Il faut demander la liste de ces débiteurs, et des délais impartis pour le paiement de leur dette envers le projet. Sous le terme «débiteurs» peut également se cacher des prêts accordés au personnel ou à des personnes extérieures. Si tel est le cas, il s'agit de connaître leur nature et les conditions de remboursement. L'évolution de ce poste doit être vérifiée par l'observation des deux ou trois derniers bilans;
- **Stock de marchandises:** la valeur devrait correspondre au degré d'activité du projet. Un montant élevé de stock peut indiquer un fort ralentissement de l'activité du PE et/ou un stock de marchandises de mauvaise qualité difficilement vendables. Un inventaire détaillé du stock avec l'indication de son ancienneté et son prix de revient (coût de fabrication ou coût d'achat) doit être demandé. L'évolution de ce poste doit être vérifiée par l'observation des deux ou trois derniers bilans;
- **Immobilisations:** il faut obtenir la liste exhaustive (machines, mobilier, installations, constructions, terrains) avec les indications de la date d'acquisition, du prix et de l'état qualitatif au moment de la demande d'appui, leur localisation. Il faut savoir en outre si des amortissements de ces immobilisations ont été réalisés (les terrains ne s'amortissent pas).  
Les machines, le mobilier, les installations, les constructions, les véhicules (tous biens immobilisés) vieillissent, s'usent ou deviennent obsolètes et devront être remplacés. Il faut considérer ces dépréciations du patrimoine comme des charges pour tout projet et dès lors procéder aux **amortissements comptables** (comptables car il n'y a pas de flux monétaire lors de cette comptabilisation).  
Les amortissements sont exprimés en % et sont calculés en fonction de la durée de vie supposée de l'objet. Ainsi pour un véhicule dont la durée de vie est estimée à 5 ans, le taux d'amortissement sera de 20% ( $100\% / 5 = 20\%$ ). Si le coût du véhicule est de 20.000 francs, on diminuera sa valeur au bilan de 4.000 francs (et une charge «amortissement» pour 4.000 francs devra figurer dans le compte de résultat: **c'est la méthode de l'amortissement direct**<sup>32</sup>.  
En principe le ministère des finances de chaque pays fixe les taux d'amortissement autorisés pour les différents immobilisés.

<sup>32</sup> Une deuxième méthode est celle de constituer au passif du bilan sous la rubrique fonds propres, un poste appelé «fonds d'amortissement» qui enregistrera année après année le montant d'amortissement de 4.000. francs. C'est la **méthode de l'amortissement indirect**.

## b) Postes du passif du bilan (origine des ressources)

### ■ Au niveau des «fonds étrangers»

- **Créanciers/Fournisseurs:** le montant doit être le plus faible possible ou conforme à l'activité du PE. Cela indique que le PE a un flux de liquidités régulier pour payer ses créanciers/fournisseurs, soit les dettes à court terme. Il s'agit donc de vérifier la présence d'un **ratio de trésorerie** nettement positif qui est le rapport entre les liquidités (caisse+banque) et les dettes à court terme (créanciers, fournisseurs). L'évolution de ce ratio est à vérifier au niveau des deux ou trois derniers bilans;
- **Emprunt:** il s'agit d'obtenir les documents adéquats permettant de connaître la durée (moyen ou long terme), les modalités de remboursement et les intérêts qui doivent figurer comme charge au niveau du compte de résultat.

### ■ Au niveau des «fonds propres»

- **Capital:** la constitution initiale doit être expliquée. Il s'agit souvent d'une mise de départ de liquidités et/ou d'immobilisations (terrain, construction, équipement) par un groupement, par une association locale dont la valeur estimée totale à l'«actif» constitue le capital de départ pour la même valeur au «passif» et qui reste stable durant les exercices comptables suivants s'il n'y a pas de nouveaux apports en fonds et/ou en immobilisation;
- **Bénéfice reporté et réserves:** le montant de cette rubrique indique qu'il y a eu des résultats bénéficiaires les années antérieures qui ont été soit reportés en totalité sur l'exercice suivant, dans ce cas il n'y a pas d'indication de «réserves», soit destinés en totalité ou en partie à la constitution de réserves (pour étude de nouveaux projets, pour la formation, pour un plan social etc.) et dans ce cas on trouvera un poste «**réserve pour...**»;
- **Bénéfice de l'exercice:** le chiffre sera le même que celui indiqué sur le dernier «compte de résultat» présenté.

A ce niveau d'analyse des «**fonds étrangers**» et des «**fonds propres**» il faut observer le total de chacun de ces fonds dont l'addition correspond au total du passif. Logiquement il est préférable, voir indispensable, que les «fonds propres» soient nettement supérieurs aux «fonds étrangers» ce qui démontre le degré d'indépendance financière et d'autofinancement du PE. Il s'agit du **ratio d'endettement**, soit le rapport «fonds étrangers»/«total du passif». Ce rapport devrait être le plus possible en dessous du 50%. Et à contrario le rapport «fonds propres»/ «total du passif» le plus possible au-dessus de 50%. L'évolution de ce ratio est à vérifier par l'observation des deux ou trois derniers bilans.

Pour illustrer les notions indiquées ci-dessus, le choix s'est porté sur un exemple où les trois premiers bilans et comptes de résultat sont peu favorables. D'où la demande d'appui pour l'acquisition de nouveaux équipements par exemple pour améliorer la qualité et la quantité de la production.

<b>BILAN FINAL</b>				
<b>ACTIF</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	
<b>Mobilisé/Circulant</b>				
Caisse	10.000	15.000	20.000	
Banque	50.000	45.000	30.000	
Débiteurs	20.000	30.000	40.000	Risque ++
Stocks	10.000	25.000	35.000	Risque ++
<b>Total mobilisé</b>	<b>90.000</b>	<b>115.000</b>	<b>125.000</b>	
<b>Immobilisé</b>				
Véhicule	15.000	15.000	15.000	
Installations/équipements	20.000	20.000	20.000	
Mobilier	10.000	10.000	10.000	
<b>Total immobilisé</b>	<b>45.000</b>	<b>45.000</b>	<b>45.000</b>	Pas d'amortissement!
<b>Total actif</b>	<b>135.000</b>	<b>160.000</b>	<b>170.000</b>	
<b>PASSIF</b>				
<b>Fonds étrangers</b>				
Créanciers	30.000	40.000	35.000	
Fournisseurs	10.000	15.000	20.000	Risque ++
Emprunt	50.000	50.000	50.000	Pas de remboursement!
<b>Total fonds étrangers</b>	<b>90.000</b>	<b>105.000</b>	<b>105.000</b>	
<b>Fonds propres</b>				
Capital	40.000	40.000	40.000	
Bénéfice reporté		5.000	15.000	= Bén. 2007 + 2008
Bénéfice de l'exercice	5.000	10.000	10.000	Stagnation du bénéfice
<b>Total fonds propres</b>	<b>45.000</b>	<b>55.000</b>	<b>65.000</b>	
<b>Total passif</b>	<b>135.000</b>	<b>160.000</b>	<b>170.000</b>	

Le ratio de **trésorerie** 2009 (50.000 caisse + banque/55.000 créanciers + fournisseurs) de **0,91**, alors qu'il devrait être de 2 ou 3 et le ratio d'**endettement** (105.000 fonds étrangers/170.000 total du passif x 100) de **61.76%**, alors qu'il devrait être nettement inférieur à 50%, ne sont pas favorables. Ce qui ne signifie cependant pas forcément un refus d'entrer en matière avec les responsables locaux, vu notamment l'existence d'un bénéfice même s'il n'entraîne pas un accroissement de la trésorerie du fait de l'accroissement des postes «débiteurs» et «stocks».

Le calcul du seuil de rentabilité décrit plus loin permet d'affiner l'analyse des informations ressortant du bilan.

### c) Postes du compte de résultat

COMPTE DE RESULTAT				
	2007	2008	2009	
<b>RECETTES</b>				
Ventes artisanat	100.000	120.000	140.000	Accroissement possible?
Autres recettes	10.000	10.000	15.000	
<b>Total des recettes</b>	<b>110.000</b>	<b>130.000</b>	<b>155.000</b>	
<b>CHARGES</b>				
<b>Charges variables</b>				
Achat matières	25.000	30.000	45.000	Voir la politique d'achat
Frais main-d'œuvre	60.000	65.000	70.000	Analyse de la productivité
<b>Total charges variables</b>	<b>85.000</b>	<b>95.000</b>	<b>115.000</b>	<b>= Total coût direct</b>
<b>Charges fixes</b>				
Loyer	6.000	6.000	6.000	
Personnel administratif	2.000	3.000	4.000	
Frais administratif	1.000	1.000	1.000	
Energie (eau, électricité)	2.000	3.000	4.000	
Entretien des immobilisés	4.000	6.000	8.000	Coût élevé à analyser !
Carburant	1.000	1.000	2.000	
Frais de commercialisation	2.000	3.000	3.000	
Intérêts sur emprunt	2.000	2.000	2.000	
<b>Total charges fixes</b>	<b>20.000</b>	<b>25.000</b>	<b>30.000</b>	<b>= Total coût indirect</b>
<b>Total charges</b>	<b>105.000</b>	<b>120.000</b>	<b>145.000</b>	
<b>Bénéfice</b>	<b>5.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	
Si amortissement	9.000	9.000	9.000	
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>(4.000)</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	

Comme indiqué au niveau de l'analyse du bilan, aucun calcul d'amortissement n'a été effectué. Il faut cependant en tenir compte comme charge fixe dans le compte de résultat. Dans cet exemple, un taux d'amortissement de **20%** sur le total des immobilisés de **45.000** figurant au bilan vu plus haut représente une charge fixe supplémentaire de **9.000** qui réduit fortement le bénéfice de 2008 et 2009 après la perte de 2007.

Ainsi tout appui à un PE doit tenir compte de l'absolue nécessité que son activité permette l'obtention **d'un bénéfice annuel** suffisamment élevé pour permettre de couvrir les amortissements et de constituer des réserves. Cette nécessité répond aussi aux risques importants d'interruption temporaire d'activité qu'encourent les PE dans les pays du Sud.

Le montant d'amortissement de 9.000 indiqué ci-dessus ne constitue pas une sortie de liquidités du projet mais devrait se trouver dans le montant des liquidités en caisse ou en banque. Si après 5 ans d'activité il fallait remplacer l'ensemble des immobilisations pour un montant de 45.000, il conviendrait que le bénéfice produit durant cette période permette de le faire sans devoir recourir à un financement extérieur. C'est là que réside la véritable indépendance économique du projet.

### **La nature du bénéfice**

Il est très important de ne pas confondre bénéfice et augmentation des liquidités en caisse ou en banque. Le bénéfice est la différence entre le total des recettes de l'exercice comptable et le total des charges. Les liquidités disponibles proviennent de la différence entre des encaissements et des décaissements.

Le comptable du PE enregistre en charges les factures des créanciers/fournisseurs le jour où il les reçoit et non le jour où il paie les créanciers/fournisseurs. Selon la même procédure, il enregistre en recettes les factures adressées aux clients le jour où ces factures sont remises ou envoyées aux clients et non le jour où ceux-ci procèdent au règlement. Ainsi l'indication au niveau du compte de résultat d'un bénéfice de 50.000 francs ne veut pas dire que les liquidités du PE a augmenté de 50.000 francs. Ceci ne serait vrai que si toutes les dépenses et recettes se réalisaient sous forme d'argent comptant, ce qui est rarement le cas.

Lors de l'analyse de la rentabilité et de la viabilité d'un PE, il est aussi important de déterminer le **seuil de rentabilité** de l'activité prévue. L'oubli de ce calcul peut amener des ONG à soutenir et à financer des PE sans perspective de rentabilité et donc de viabilité.

Ce calcul simple consiste à connaître le nombre d'objets produits ou achetés pour la revente qu'il faut vendre pour ne faire ni perte ni bénéfice. Toute vente supplémentaire produira un bénéfice et constituera un début d'autofinancement. Ce calcul permet donc aussi de discuter rapidement avec les responsables du PE quant à leur capacité de produire et de vendre la quantité d'articles ressortant de ce calcul. L'expérience montre que souvent le volume des ventes budgétisé par ces responsables est exagéré.

Sur la base de l'exemple ci-dessus, nous supposons que pour l'année 2009 les recettes de 140.000 correspondent à la vente de 100.000 articles, soit à un prix de vente de 1,40 par article. Le total des charges variables ou coût direct (matière et main-d'œuvre) est de 115.000, soit un coût direct de 1,15 par article.

Ainsi chaque article vendu laisse une marge brute de 0,25 (1,40 - 1,15).

Le calcul du seuil de rentabilité cherche à savoir la quantité d'articles à vendre pour couvrir les charges fixes, ou coût indirect, qui pour 2009 se montent à 30.000.

Il suffit de diviser ce montant de 30.000 par la marge brute produite par article soit 0,25. On obtient le chiffre de 120.000 qui représente le nombre d'articles à vendre pour ne faire ni perte ni bénéfice.

Ce calcul permet de se rendre compte que l'activité de ce PE est déficitaire puisque qu'il ne vend que 100.000 articles alors qu'il faudrait en vendre 120.000 pour couvrir les charges fixes.

Le bénéfice de 10.000 provient en fait du montant de 15.000 des «autres recettes» dont 5.000 couvrent la perte d'exploitation vu le déficit du nombre de vente de 20 (20 fois la marge brute de 0,25 = 5).

Il s'agira dès lors d'analyser avec les responsables de ce PE s'il existe véritablement des perspectives sérieuses d'accroissement des ventes, des possibilités d'augmenter le prix de vente, de diminuer le coût des matières, d'étendre la zone de vente, etc.

Les projets générateurs de revenus sont parfois plus difficiles à gérer dans les pays où la pauvreté est fortement présente, mais ils ont l'avantage de créer des emplois et de construire peu à peu un tissu économique régional et national fait de PME (petites et moyennes entreprises), ceci dans le respect de la notion «de commerce équitable» et soucieux du respect des personnes et de l'environnement.

Les indications présentées ici sont suffisantes pour la bonne gestion d'un PE. Mais les ONG du Nord devraient avoir le souci de financer la formation de gestionnaires locaux de PE.

### Conclusion

Les exemples donnés dans le présent chapitre ont été simplifiés pour des raisons didactiques. L'objectif étant de donner aux responsables de projets des notions de base de la planification et de la gestion financière d'un projet.

Nous n'avons fait que peu référence à des aspects comptables précis, comme le calcul détaillé des amortissements, le fonctionnement des comptes actifs et passifs transitoires, les pertes/bénéfices sur change, etc. De même, les modalités d'enregistrement comptable en partie double n'ont pas été développés. Ces notions pourront être expliquées aux responsables des projets par le comptable du projet ou de l'ONG.

À cet effet nous conseillons aux ONG de gérer leur comptabilité générale et la comptabilité de projet au moyen de logiciels comptables, faciles à utiliser et pas excessivement onéreux.

Les informations de base fournies ici devraient permettre aux responsables d'ONG et de projets de mieux dialoguer avec les gestionnaires financiers et les comptables afin d'utiliser de manière optimale les informations produites par la comptabilité.

Il vaut la peine enfin de se livrer à une réflexion sur les impacts non chiffrables des activités d'une ONG, aussi bien au Sud qu'au Nord, ce qu'on appelle **bilan social**. Il s'agit d'un regard complémentaire aux analyses financières que nous venons d'expliquer.

Le bilan social peut être interprété comme un état non-numérique des effets sociaux produits. C'est un rapport à l'attention des divers acteurs (partenaires, bénéficiaires, bailleurs de fonds/parrains, société civile) des actions et des résultats sociaux et environnementaux qui ne sont, ni ne pourraient, être chiffrés dans les comptes annuels.

Le **bilan social** n'est pas obligatoire; c'est:

- un outil par lequel une ONG décide de gérer et communiquer ses activités de façon responsable et transparente;
- un outil de gestion stratégique, car il implique une légitimation accrue et le consensus pour tous les acteurs.

Pour ces raisons, le bilan social a pour effet de:

- améliorer l'image et la réputation d'une ONG;
- augmenter le niveau de participation des acteurs concernés, qui ont ainsi une conscience plus précise des objectifs et des stratégies, ce qui présente aussi des avantages certains sur le plan opérationnel.

### III.3.6 Volet de micro-finance

Beaucoup d'organisations sont tentées de résoudre des problèmes de financement en introduisant un volet «micro-finance» dans leurs projets. L'idée est très répandue qu'on peut facilement utiliser des instruments financiers adaptés aux populations les moins favorisées, comme des prêts, des micro-crédits, le cautionnement par des groupes solidaires, des fonds de garantie, des fonds rotatifs, etc. Pour plus d'informations sur les différents outils utilisés, nous renvoyons à la littérature spécialisée<sup>33</sup>.

Nous voudrions cependant, rendre les lecteurs attentifs au fait qu'il s'agit d'instruments assez complexes et qu'on ne rend pas forcément plus autonomes les populations qu'on a l'intention d'appuyer. Introduire des systèmes de financement de type micro-finance nécessite une préparation très minutieuse et bien pensée. Une des erreurs souvent commise est que de tels systèmes sont introduits au niveau d'un projet qui a une durée et un rayonnement limité. Or, pour que de tels systèmes soient viables et durables, ils doivent être vus à une échelle plus large.

Fort heureusement, pratiquement partout dans le monde il existe une «industrie» de la micro-finance avec des institutions spécialisées (MFI – Micro Finance Institution), enregistrées et soumises à des règles d'institution de surveillance. Les organisations désireuses de favoriser l'utilisation d'instruments de la micro-

---

<sup>33</sup> Voir par exemple: SERVET Jean-Michel, *Banquiers aux pieds nus. La microfinance*, Paris, Odile Jacob, 2006 ou Fino, D., *Le rôle des subventions dans la micro finance*, op.cit.

finance, devraient, dans un premier temps, toujours inventorier et analyser les institutions existantes (banques coopératives, caisse villageoise d'épargne et de crédit, etc.) implantées dans la région où le projet doit se réaliser. Il est en effet recommandable de chercher la collaboration avec ces institutions spécialisées avant de se lancer dans la création d'instruments propres qui nécessitent des compétences spécifiques que l'ONG n'a pas forcément.

En outre l'organisation d'entraide ne doit pas forcément réunir toutes les compétences d'un dispositif d'appui. Au contraire, il est même préférable de ne pas réunir en une seule organisation les fonctions d'appui technique et d'appui financier. Les ONG ont intérêt à se concentrer sur l'appui technique, l'étude de la viabilité et le suivi des projets; les acteurs à la base sollicitant eux-mêmes des crédits auprès des institutions de micro-finance qui assurent le suivi financier, mais ne s'occupent pas d'appui technique. Il y a donc une complémentarité entre les deux fonctions.

*Exemple: Une ONG pense mettre sur pied un projet de micro-crédit pour aider un groupe de femmes à initier de petites activités économiques, notamment agricoles, pour améliorer leurs revenus. Au lieu de monter un programme de distribution de crédit au sein de l'ONG, celle-ci se renseigne et découvre qu'une institution de micro-finance a une succursale au chef-lieu qui se trouve à 15 km du village. Cette institution a des activités de crédit dans la région, mais n'était pas encore présente dans ce village. Elle est tout à fait d'accord d'accompagner le groupe sur le plan organisationnel et de former les femmes pour l'utilisation d'outils adéquats de gestion de crédits. L'ONG continue à appuyer les femmes sur le plan technique et est éventuellement d'accord de contribuer, avec les femmes, à la constitution d'un fonds de garantie, déposé auprès de la banque locale pour cautionner les prêts aux femmes car le crédit pour des activités agricoles peut être risqué!*

### III.3.7 Dossier projet

Les instruments exposés aux chapitres précédents nous ont donné les éléments nécessaires pour rédiger un dossier projet, soit un document contenant les résultats des analyses préliminaires (contexte, acteurs, ressources), l'identification des problèmes principaux, la justification du projet, le projet lui-même et la manière de le réaliser.

Le dossier projet est un outil important de **gestion**, de **communication** et de **négociation**.

► **Outil de gestion:**

- il éclaire des situations souvent complexes;
- il définit les secteurs d'intervention, les acteurs, les fonctions, les objectifs, etc.;
- il constitue un guide pour nous indiquer où nous en sommes.



► **Outil de négociation:**

- si à la suite d'une l'évaluation on entend faire quelques modifications, corriger le tir, par exemple en adaptant les coûts, en modifiant des activités, etc.

► **Outil de communication:**

- pour chercher des financements;
- pour faire connaître les activités de l'ONG;
- pour sensibiliser la société civile tant au Nord qu'au Sud.

## **Documents à présenter pour obtenir un financement**

Tout bailleur de fonds institutionnel, qu'il appartienne au domaine public ou privé, tant au niveau suisse que de l'Union européenne ou de l'ONU, exige qu'une ONG et son projet soient présentés sous une forme bien précise.

En outre, les personnes auxquelles on soumettra le dossier projet n'auront probablement pas le temps de lire des documents trop volumineux; il est donc nécessaire de trouver le bon compromis entre l'exhaustivité et la synthèse. On présentera dès lors deux documents: l'un contenant une présentation de l'ONG et l'autre du projet. Les deux dossiers doivent être établis séparément, et le document projet ne devrait pas être trop volumineux. Il doit être concis, facilement lisible et utiliser les annexes pour fournir des informations plus détaillées (voir les modèles des fédérations cantonales).

Un canevas général pourrait avoir la structure suivante:

### **DOSSIER ONG**

- Statuts de l'ONG
- Organigramme et organisation interne
- Composition du comité
- Comptes, bilan et rapports de révision des 3 dernières années
- Rapports d'activité des dernières années
- Bref historique de l'ONG
- Dossier de presse sur les activités réalisées par l'ONG

### **DOSSIER PROJET**

- Page d'introduction contenant:
  - Le titre du projet
  - L'organisme mandant
  - Responsable du projet (avec adresses)
  - Partenaires et responsables locaux
  - Coût total du projet et répartition des financements
  - Financement requis
  - Dates du début et de la fin du projet
  - Résumé du projet (10 lignes)

- ▶ 3 pages contenant:
  - Contexte général: géographique, politique, économique, social, etc.
  - Description des problèmes et des ressources du secteur d'intervention du projet
  - Rôle des différents partenaires
  - Analyse des acteurs impliqués
  - Point de vue de la population sur les problèmes et ses priorités (origine de l'idée du projet) et effets prévus à long terme (impact).
  
- ▶ 3-4 pages contenant:
  - Cadre logique du projet
  - Chronogramme
  - Budget pour toute la durée du projet
  - Méthodes de suivi appliquées
  - Calendrier des évaluations prévues
  
- ▶ Annexes: études de faisabilité (le cas échéant), projets de détail (plans de construction), lettres de soutien des institutions locales, fiches de suivi qui seront adoptées, programmes de formation, etc.

## III.4 Phase de réalisation

Ce chapitre traite des activités qui se déroulent durant la phase de réalisation, en corollaire des activités spécifiques du projet. Il décrit notamment les objectifs et les normes de procédure des activités de suivi. Les questions liées à l'envoi de volontaires sur le terrain font l'objet d'une deuxième partie.

### III.4.1 Suivi<sup>34</sup>

**Le suivi est la collecte systématique des données et des informations sur l'évolution du projet au fur et à mesure de sa réalisation, selon les indicateurs prévus lors de la programmation.**

Le suivi est un processus continu qui se fait tout au long de la phase de réalisation. C'est un travail d'une grande importance, car ce n'est qu'en rassemblant constamment des informations que les acteurs sauront si leur démarche est conforme à ce qui avait été programmé.

Le suivi n'est pas une évaluation, et n'exprime donc pas de jugements de valeur. C'est simplement une **collecte de données** qui a lieu chemin faisant, et qui servira par la suite de base pour l'évaluation.

Plus les objectifs et les résultats seront formulés clairement, avec leurs indicateurs et leurs sources de vérification, plus le suivi du projet sera aisé.

En tant que collecte d'informations sur le terrain, effectuée par le personnel opérationnel, le suivi doit avoir les **caractéristiques** suivantes:

<b>SIMPLE</b>	Être simple, programmé pour être utilisable facilement par les gens du terrain, lorsqu'ils réalisent le projet. Habituellement on utilise des tableaux simples et faciles à remplir qu'il est bon de concevoir avec les partenaires locaux (cf. la fin du chapitre).
<b>PROGRAMMÉ</b>	Être prévu dès le début de la programmation et contenir aussi la situation de départ que l'on pourra comparer avec la situation à la fin de l'intervention.
<b>PERTINENT</b>	Rassembler les données pertinentes et significatives, soit les données qui permettent réellement de suivre le projet sur le terrain et puissent servir de base à l'évaluation. Puisque la collecte de ces données demande des efforts et de l'argent, il est nécessaire de décider avec bon sens quelles sont celles qui sont réellement nécessaires, pertinentes et significatives pour juger de l'avancement du projet.
<b>OPTIMISÉ ET ÉCONOMIQUE</b>	Optimaliser les informations signifie rassembler le moins de données possible pour avoir le plus grand nombre d'informations utiles à faible coût. Le compromis entre la quantité et la qualité des informations est difficile à atteindre.

<sup>34</sup> Le chapitre sur le suivi est repris des supports du cours de Daniel Fino, IHEID Genève.

## Fonctions du suivi

Paramètre	Définition	Question-clé
<b>Aspect opérationnel</b>	Suivre l'évolution dès le début des activités prévues	<i>Sommes-nous en train de faire ce qui a été programmé?</i>
<b>Aspect temporel</b>	Savoir si le calendrier des activités est respecté	<i>Suivons-nous le calendrier des activités tel que prévu?</i>
<b>Aspect financier</b>	Avoir un contrôle des dépenses	<i>Dépensons-nous comme prévu?</i>
<b>Contrôle des résultats</b>	Connaître le niveau de réalisation des résultats attendus	<i>Les activités effectuées tendent-elles effectivement à la réalisation des résultats prévus?</i>
<b>Contrôle des activités</b>	Constater immédiatement si un correctif des activités prévues s'impose	<i>Est-il nécessaire d'intervenir en modifiant ce qui a été programmé au départ?</i>
<b>Base de données pour l'évaluation</b>	Obtenir les données fondamentales pour effectuer l'évaluation	<i>Les données rassemblées seront-elles suffisantes pour servir de point de départ de l'évaluation?</i>

Comme tout autre instrument de travail, le suivi **doit s'adapter aux changements** qui se produisent toujours durant la phase de réalisation d'un projet. La collecte des données doit donc être flexible et s'adapter aux nouvelles activités qui apparaissent, de sorte à fournir des données qui restent pertinentes.

## Instruments de suivi

Partant du constat que le suivi constitue le maillon faible dans la chaîne programmation – suivi – évaluation, il faut réfléchir pour chaque projet à **son organisation**. On ne peut pas laisser cette question au hasard ou au libre choix de chaque responsable. Pour s'assurer que les informations collectées soient complètes et régulières, il est nécessaire d'établir un système et de respecter une méthode.

L'introduction de **fiches de suivi** est une des possibilités qui a montré ses avantages et qui surpasse la manière classique de noter les informations simplement dans un cahier. Ce système permet de recueillir systématiquement les données et de les comparer constamment avec les prévisions arrêtées lors de la planification. C'est un bon système également pour rassembler de manière coordonnée des données provenant de sources hétérogènes, telles que le chronogramme, les rapports d'activité du partenaire local, les registres de pré-

sences, les procès-verbaux de réunions, etc. Il reste évident qu'il est non seulement possible, mais parfois nécessaire de créer ses propres tableaux qui s'adaptent le mieux à ses exigences et à la culture du lieu d'intervention. Le simple fait de définir des formes de collecte de données qui satisfont tant l'ONG du Nord que le partenaire local est déjà un bon exercice de dialogue entre les partenaires.

Comme le montrent les exemples ci-dessous, le suivi comporte toujours des données opérationnelles et financières. Pour les données opérationnelles, le responsable du suivi peut déjà indiquer les problèmes qu'il constate en les marquant par un signal d'alerte (∞). Les chiffres qui se trouvent dans les tableaux opérationnels sont des estimations introduites par les responsables qui ont engagé les dépenses. Ils servent à indiquer aux responsables le niveau d'engagement du budget. Les seuls chiffres qui font foi sont évidemment ceux qui seront donnés par les services de la comptabilité.

En outre, les états financiers périodiques fournis par les services comptables constituent d'excellents outils de suivi financier. Dès qu'on commence à analyser les écarts, on s'approche déjà d'un travail d'évaluation (analyse de l'efficacité).

*Exemples de fiches de suivi:*

<b>FICHE 1: EXEMPLE DE SUIVI ADMINISTRATIF «Activités de missions de terrain»</b>							
<b>Objectif: No 1 – Amélioration de l'approvisionnement en eau / construction de 10 puits</b>				<b>Période: Année 2010 (1er semestre)</b>			
DATE	ACTIVITES		LIEU	CARBURANT	INDEMNITES	CUMUL DEPENSES	OBSERVATIONS
	Prévue	Réalisée					
Janvier	Mission d'identification par 3 personnes (Directeur, Chef de service H, Assistant technique) Durée 15 jours	2 personnes (Dir. + AT) ont fait la mission, durée 10 jours	Tillabéri et Ouallam	150 l (bons)	20j./h à 10'000 CFA + chauffeur 10j. à 6'000 CFA	200'000 CFA 260'000 CFA	Le chef de service d'hydrogéologie n'était pas disponible
15 mai	Réunion de coordination à Maradi (Directeur de l'Hydraulique, 6j.)	Mission réalisée par le Directeur 14.5-20.5	Maradi	350 l (bons)	6j./h à 10'000 CFA chauffeur	320'000 CFA 356'000 CFA	Dépassement durée de 2 jours
Juillet	Lancement des appels d'offres (3j.) de travail du service technique	5j. du chef SH	Tillabéri	150 l (bons)	5j./h chef 8'000 CFA + chauffeur	396'000 CFA 416'000 CFA	

## FICHE 2: EXEMPLE DE SUIVI ADMINISTRATIF: ACQUISITIONS ET COMMANDES

District/province: Direction départementale Maradi  
Responsable: Directeur

Période: 1er semestre 2010

DATE	OBJET		QUANTITE ACQUISE	PRIX (CFA)		DESTINATION	DATE DE RECEPTION	OBSERVATIONS
	Prévue	Réalisée		Prévue	Dépensé			
15.2.10	Boussoles (6)	Commandées le 15.2.10	4	160'000	170'000	Maradi 2 Dakoro 2	10.4.10	Besoins surestimés, les prix ont augmenté
Mars	Voiture 4x4	Commandée le 1.3.10	1	15'000'000	14'500'000	Direction Départementale de l'Hydraulique	1.6.10	
Avril	Ordinateur	Onduleur 5.4.10	1	2'000'000	500'000		Directeur	20.4.10

## FICHE 3: EXEMPLE DE SUIVI D'AVANCEMENT DES RESULTATS

District/province: Direction de l'Hydraulique de X

Période: Fin 31.10.10

Objectif: Le système d'évacuation des eaux usées est en état de marche  
(Les travaux sont réalisés par l'entreprise Omar)

RESULTATS		BUDGET		OBSERVATIONS
Attendus	Atteints	Prévu	Dépensé	
(reporté de la programmation)		(reporté du budget de la programmation des activités se rapportant à ce résultat)	(reporté de la fiche de suivi administratif. Chiffres qui seront confirmés par la comptabilité)	
- 3 km de conduites remplacées	- 4,5 km de conduites réparées	4'500'000	5'200'000	Les conduites à remplacer ont été sousestimées
- 6 vannes réparées	- 4 vannes réparées et 10 contrôlées	600'000	550'000	---
- La canalisation des eaux usées sont entièrement vérifiées (6 quartiers)	- Le quartier X n'a pas été touché	750'000	600'000	Inaccessibilité pour raison d'insécurité dans le quartier X! ✗

OBJECTIF/RESULTATS DE LA PHASE	REALISATIONS (constat à mis parcours)	OBSERVATIONS
<p>Exemple 1</p> <p>Le taux d'alphabétisation des adultes de la région X est amélioré, notamment celui des femmes. (Précisé par des indicateurs: Le taux d'analphabétisme, actuellement estimé à 50% de la population adulte entre 18 et 35 ans sera réduit à 30%, ce qui représente environ 3'000 personnes)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Après 2 ans, 1'200 personnes ont fréquenté le cours de base, dont 250 ont également fréquenté le cours de consolidation.</li> <li>- Répartition par âge des inscrits au cours: 70% se situent entre 18 et 22 ans. Répartition par sexe: 21% de femmes</li> <li>- Capacité des 250 personnes formées à lire et écrire et d'utiliser leurs compétences: incertain.</li> </ul>	<p>Sur le plan quantitatif (cours de base), on peut constater un résultat encourageant. Par contre, les inscriptions au cours de consolidation sont insuffisantes. ✓ Ce sont surtout les plus jeunes qui fréquentent les cours et il y a relativement peu de femmes. ✓ Nous ne disposons pas d'informations fiables sur l'utilisation des compétences une fois la formation terminée. Un suivi de la post-alphabétisation manque. ✓</p>
<p>Exemple 2</p> <p>Le système d'approvisionnement en eau des localités secondaires du pays est amélioré. (Précisé par des indicateurs: 50% des 96 localités secondaires disposent d'un système d'adduction (bornes fontaines publiques, possibilités de branchements individuels avec système d'évacuation des eaux usées) fonctionnel, qui livre une eau potable de qualité)</p>	<p>En deux ans, 35 localités ont pu mettre en place un système correspondant aux normes exigées sur le plan technique. Mais seulement 20 ont à ce jour mis en place des procédures de recouvrement des coûts. (On constate un manque de personnel dans les services techniques responsables pour s'occuper de cette tâche. Des appuis du projet pour cela ne sont pas prévus).</p>	<p><u>Sur le plan quantitatif:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le taux de réalisation est de 73% .</li> <li>- Le retard est relativement modeste, mais il faut tenir compte que dans 40 des 61 localités restantes, les conditions de réalisation des ouvrages sont beaucoup plus difficiles que dans les zones où on est déjà intervenu. ✓</li> </ul> <p><u>Sur le plan qualitatif:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La mise en place du système organisationnel et de gestion financière est très en retard. ✓</li> <li>- Les contrôles de qualité de l'eau sont irréguliers. ✓</li> </ul>

### III.4.2 Envoi de personnel «expatrié»

Dans les projets de coopération, on distingue différentes catégories de personnel à envoyer sur le terrain: les volontaires, les coopérants et les consultants.

Par **volontaire** on entend la personne qui travaille bénévolement pour une ONG. Pour les missions de volontariat de moyenne et longue durée, l'ONG rembourse en règle générale les charges sociales (AVS, caisse-maladie, assurances), les frais (voyage, repas, logement) et verse une indemnité minimale.

Le **coopérant** est une personne engagée sur le marché du travail et qui est donc salariée, avec un contrat de moyenne / longue durée.

Le **consultant** est celui qui, contre paiement ou non, intervient ponctuellement ou régulièrement pour de brèves périodes. Cette forme de collaboration est particulièrement intéressante, car elle permet d'obtenir un bon équilibre entre l'appui des ressources humaines extérieures et le personnel local qui devrait de plus en plus occuper le terrain.

Il existe des contrats types de travail qui règlent les rapports entre le personnel expatrié et les ONG. Le contrat type doit inclure la définition des contractants (ex. ONG/opérateur), les rôles et responsabilités, les droits et devoirs, la durée et les termes de résiliation.

Pour beaucoup d'organisations du Nord travaillant dans la coopération au développement et l'aide humanitaire, l'envoi de ressources humaines est l'un des éléments fondamentaux autour duquel se déploie la mission de l'organisation. Souvent le personnel expatrié, ne représente pas seulement l'ONG du Nord dans le pays, mais joue un rôle d'interface entre les différents mondes, devenant un point de référence pour la circulation d'informations entre le Nord et le Sud.

L'envoi de personnel n'est cependant pas toujours justifié. Lorsque cette opération est véritablement nécessaire, il faut veiller à ce que le personnel extérieur ne vienne pas se **substituer au personnel local**. La notion de «soutien aux dynamiques locales» que nous avons largement traitée reste donc plus que jamais d'actualité.

Il importe donc qu'il y ait une **adéquation claire des principes et des valeurs entre l'opérateur et l'ONG**.

A cela s'ajoute le fait que si autrefois la tâche du personnel étranger était surtout d'apporter des compétences techniques (ingénieur, médecin, agronome, infirmier, etc.) et d'avoir un rôle direct en tant qu'intervenant, aujourd'hui la demande se porte davantage sur la **formation** du personnel local. Il s'agit encore une fois de contribuer à la durabilité qui passe à travers la valorisation des ressources humaines locales.

Le **rôle d'informateur** est une autre fonction essentielle de l'opérateur. Qu'il soit conseiller technique ou coordinateur de projet, il constitue le lien entre les différentes sources d'information. En effet le volontaire est souvent la personne de référence de l'ONG du Nord pour les informations concernant l'avancement du projet et le partenaire local. En sens inverse, l'opérateur contribue à la diffu-



sion des expériences acquises sur le terrain et mises à disposition par la société civile. C'est une responsabilité qui exige un effort d'objectivité.

Depuis les dernières années surtout, le travail du personnel expatrié exige des aptitudes et des **compétences hautement professionnalisées**, raison pour laquelle l'improvisation n'est plus admissible.

On ne saurait faire abstraction non plus d'une analyse des motivations qui poussent une personne à approcher une ONG pour partir. Que ses motivations soient de nature solidaire, idéologique, religieuse, professionnelle ou familiale, le dénominateur commun doit toujours être la volonté de favoriser un développement équitable et durable des peuples déshérités. La recherche de la nouveauté, la curiosité, le désir de faire de nouvelles expériences, la volonté d'aller plus loin dans la connaissance de soi peuvent aussi être des motifs importants. Il faut alors être bien conscient que le bagage de chaque personne est lié à un modèle culturel et économique qui n'est pas unique, ni exportable partout. Les volontaires et les coopérants trouvent dans les divers pays du monde d'autres valeurs, d'autres formes d'organisation, d'autres façons de travailler, de répondre aux besoins vitaux, d'autres rapports avec la nature, etc.

Pour faire de cette différence de vision du monde une richesse et non pas une source de difficultés, de frustrations voire de conflits, une période de réflexion et de formation est nécessaire pour toute personne désireuse de partir.

Que les idéaux et les principes soient partagés entre le personnel engagé pour partir et l'ONG est sans nul doute la base. Avant le départ, il est opportun de stipuler un contrat qui règle les rapports entre l'ONG et le personnel.

De même, une période de préparation et de formation pour le volontaire ou coopérant avant le départ est souhaitable.

## III.5 Evaluation

### III.5.1 Préambule

**L'évaluation est le procédé durant lequel on analyse, commente, interprète et juge les données rassemblées durant la phase de suivi pour tester l'efficacité, l'efficience, la pertinence, l'impact et la durabilité d'un projet.**

La condition *sine qua non* pour évaluer un projet est le suivi constant et exécuté correctement.

Les données collectées lors du suivi ne doivent pas être évaluées de façon générale, mais bien selon des paramètres précis et objectifs, décrits au chapitre II.3: la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité.

Les modalités et les délais de l'évaluation doivent être programmés avant de commencer la phase opérationnelle du projet, et ses coûts doivent être planifiés. L'évaluation est en effet une activité et à ce titre elle doit être budgétée.

L'évaluation est un processus positif, qui donne une nouvelle impulsion et une nouvelle direction au projet. Elle n'en reste pas moins une phase délicate qui peut être vécue négativement. En effet, si les facteurs personnels sont plus ou moins absents de l'analyse objective des faits (suivi), l'aspect subjectif devient nettement plus important durant le processus d'évaluation, car les valeurs entrent en jeu, ce qui en fait un processus très délicat. Des personnes peuvent devenir extrêmement sensibles lorsqu'il s'agit de faire une évaluation, tant au Nord qu'au Sud. Souvent les incompréhensions et les différences culturelles peuvent devenir importantes.

Afin d'éviter que l'évaluation soit mal vécue par les participants, notamment par les partenaires locaux, il convient d'adopter une méthode claire et aussi transparente que possible. Il faut aussi comme toujours, en parler de manière exhaustive avec toutes les personnes participant au projet, pour arriver à négocier une méthode, voire un contrat, d'évaluation.

### Objectifs de l'évaluation

La première chose à mettre au clair avec les partenaires est: pourquoi voulons-nous faire une évaluation? et dans quel but?

Il faut à ce stade libérer les esprits des notions de contrôle et de jugement sans appel, faute de quoi tout le processus sera vécu passivement et restera improductif. Il s'agit plutôt d'introduire les concepts tels que l'apprentissage à travers les erreurs, la capacité de s'arrêter pour regarder en arrière, l'observation, l'acceptation du regard extérieur.

Une évaluation peut être effectuée:

- pour apprendre les leçons du passé;
- pour tirer quelque chose des expériences vécues;
- pour vérifier si les objectifs fixés pour le projet sont atteints;
- parce que le projet, ou une phase du projet, est terminé;
- parce que le contexte de référence a changé, de nouveaux facteurs sont intervenus et donc le projet doit être repensé;
- pour des raisons financières (les fonds sont insuffisants ou mal gérés);
- pour décider s'il faut entreprendre de nouvelles activités et lesquelles.

Il est important que l'équipe ait les idées bien claires quant aux objectifs à atteindre par l'évaluation.

Il est évident aussi que le but ne sera pas atteint si le partenaire local procède à une évaluation, mais qu'ensuite les décisions sont prises uniquement au Nord. L'auteur de l'évaluation doit donc avoir la faculté de négocier les décisions futures, sinon l'ensemble du processus n'aura pas l'efficacité et la positivité voulues.

## **Types d'évaluation**

Après les objectifs, il faudra discuter et avoir les idées claires sur l'auteur de l'évaluation. Il existe différents types d'évaluation qui se distinguent les uns des autres selon les acteurs impliqués. Ces divers modèles sont souvent complémentaires et ne s'excluent pas entre eux. Il est possible que tous soient utilisés aux différentes étapes de la vie d'un projet.

### **► Évaluation interne**

C'est une auto-évaluation, soit une évaluation effectuée par les partenaires sans aide extérieure; c'est l'évaluation la plus spontanée, celle qui est habituellement adoptée pour l'évaluation «in curso» (soit durant la mise en œuvre du projet) ou pour évaluer de petits projets. Elle prévoit la participation du groupe opérationnel d'un projet, celui-ci décidant selon un calendrier prédéfini quand procéder à l'évaluation et comment l'exécuter.

Avantages:

- Elle peut être facilement réalisée à différents moments du projet; elle n'est pas dispendieuse;
- si elle est correctement menée, elle a une grande valeur de responsabilisation et d'apprentissage des différents acteurs impliqués dans le projet;
- elle habitue à agir avec une certaine rigueur intellectuelle et avec honnêteté;
- les auteurs de l'évaluation, en raison de leur implication dans l'action, connaissent de près la réalité et le fonctionnement du projet;
- elle produit des résultats qui seront vraisemblablement plus facilement acceptés et adoptés par les acteurs.

Limites:

- Souvent les personnes trop impliquées dans l'action ne parviennent pas à prendre la distance suffisante pour pouvoir évaluer et n'ont pas la force nécessaire pour changer. Ce type d'évaluation peut souffrir d'un manque d'objectivité;
- Sur le terrain, il ne faut pas se faire trop d'illusions sur l'efficacité réelle d'une évaluation strictement interne. Il existe en effet des barrières culturelles qui risquent d'entraver un bon processus d'évaluation, telles que les rapports entre les jeunes et les personnes âgées, ou entre hommes et femmes. Dans certaines cultures un jeune ne contredira jamais une personne âgée, pas plus qu'une femme ne s'inscrira en faux contre un homme. Dans d'autres, il est mal vu de dire clairement ce que l'on pense, ou il faut toujours donner raison à son supérieur, etc.;
- Certains partenaires hésitent beaucoup à faire preuve d'esprit critique envers les activités en leur faveur mais financées par d'autres, d'où une forte tendance à éviter les évaluations négatives ou critiques;
- Les personnes impliquées n'ont jamais réalisé d'évaluation, et n'ont pas les connaissances techniques nécessaires.

Si l'on choisit cette voie, il faut chercher à suivre une méthode objective et acceptée de tous, pour donner la plus grande rigueur au processus. Il faut s'entendre clairement sur la liste des participants de l'équipe d'auto-évaluation et sur sa façon d'agir.

### ► **Évaluation externe**

C'est l'évaluation menée à bien par des experts qui ne sont pas impliqués dans le projet. Habituellement on prépare un «contrat d'évaluation» avec des termes de référence (TOR: *Terms of Reference*) dans lequel les objectifs de l'évaluation sont clairement indiqués, puis on laisse faire les experts externes<sup>35</sup>. Personne n'accepte de gaieté de cœur que des personnes extérieures interviennent dans une situation, raison pour laquelle là aussi une préparation soignée est nécessaire. C'est généralement le type d'évaluation que demandent les gros bailleurs de fonds.

Avantages:

- plus objective que l'évaluation interne, car les auteurs de l'évaluation ne sont pas directement impliqués dans le projet;
- peut donner de nouvelles idées et de nouvelles perspectives sur un projet;
- offre une sécurité en matière de coûts et de délais.

<sup>35</sup> Pour un complément d'information et des exemples, voir «Préparation des termes de référence», in COMMISSION EUROPÉENNE, *Méthodes de l'aide*. ..., pp. 126-135.

Limites:

- Les auteurs de l'évaluation peuvent ne pas bien comprendre le contexte, les personnes, et la façon dont le projet a été géré;
- peut être mal accepté par ceux qui se sentent contrôlés et donc ne pas donner de résultats concrets dans la pratique, et ses recommandations finales peuvent rester lettres mortes;
- est la forme d'évaluation la plus onéreuse.

► **Évaluation participative assistée**

C'est l'évaluation réalisée par les partenaires impliqués dans le projet, mais assistés par un expert externe. Il s'agit d'un animateur/modérateur qui accompagne les réflexions, sans prendre position, mais en facilitant le processus d'évaluation, en guidant les discussions et en maintenant le groupe dans une certaine rigueur méthodologique. C'est habituellement un bon choix, qui doit néanmoins se faire à la fin d'une phase importante du projet.

Avantages:

- peut devenir un processus de formation pour les participants;
- le processus peut avoir des conséquences durables, car c'est une approche participative et les conclusions sont conçues par ceux qui devront les appliquer par la suite;
- implique une confrontation du groupe, qui prendra ses décisions avec une rigueur méthodologique qui sinon serait difficile à obtenir.

Limites:

- le consultant externe qui doit assister et guider le groupe dans le processus d'évaluation doit avoir beaucoup d'expérience et les qualités humaines nécessaires à cette tâche;
- est plus onéreuse et difficile à organiser qu'une simple évaluation interne.

Si l'évaluation est effectuée à la fin d'un projet ou à un tournant important, il va de soi que la méthode participative assistée est le choix qui s'impose, à condition de trouver un animateur à la hauteur de la situation.

La clé de voûte d'une «bonne évaluation» reste sa préparation, et la décision de tous les partenaires de suivre une méthode extrêmement rigoureuse pour donner à la démarche la plus grande objectivité possible. Cette méthode prévoit d'analyser, commenter et interpréter les données recueillies durant la phase de suivi non pas selon des idées subjectives, mais en appliquant les paramètres de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact et de la durabilité.

Effectuer une évaluation sérieuse d'un projet est la base pour mieux agir à l'avenir, pour ne pas gaspiller de l'argent et, en fin de compte, pour être crédibles tant dans les pays d'intervention que sous nos latitudes.

## III.5.2 Réalisation de l'évaluation

### Quand réaliser l'évaluation?

L'évaluation peut être réalisée à plusieurs moments. Il est bon de choisir ensemble le moment adéquat, au début du projet. Il peut bien entendu arriver qu'une évaluation impromptue s'impose, à la suite d'un changement imprévu, à la demande d'un bailleur de fonds, ou pour tout autre raison susceptible d'influencer un projet.

#### ► **Évaluation «ex ante»**

L'évaluation «ex ante» se fait durant l'étude préparatoire au projet. Elle cherche à imaginer quels seront l'efficacité, l'impact, la pertinence et la durabilité du projet. Cette évaluation est mise en œuvre durant la phase délicate des choix stratégiques, qui précède la programmation proprement dite de l'intervention (analyse du contexte). Nous avons déjà abondamment traité de l'importance de ce moment au chapitre III.2, afin d'éviter de se jeter tête baissée dans l'action, sans avoir au préalable réfléchi en profondeur.

#### ► **Évaluation «in curso»**

L'évaluation «in curso» est habituellement menée à bien par le groupe opérationnel. Elle se réalise durant la mise en œuvre du projet à des intervalles prédéfinis. Son but est généralement de réajuster l'action pour la canaliser vers les objectifs fixés. Elle doit être appliquée en suivant le schéma du Cadre logique. Elle peut également être demandée par les donateurs, ou répondre aux exigences du management du projet. Ce type d'évaluation doit lui aussi être soigneusement programmé dans le calendrier au moment de l'organisation. L'évaluation effectuée au moment de la conclusion du projet est également dite «in curso». Elle ne peut toutefois être considérée comme une évaluation définitive de ce projet, dont l'impact et la durabilité peuvent être mesurés uniquement après un certain temps. L'évaluation «in curso» peut être interne ou externe.

#### ► **Évaluation «ex post»**

L'évaluation «ex post» se fait quelque temps après la fin d'un projet, lorsqu'on peut avoir une certaine distance par rapport à l'action et lorsque toutes les données ont été définitivement collectées. Il est en effet difficile d'évaluer l'impact ou la durabilité d'un projet au moment où il se termine. Après un certain temps, parfois même quelques années, les choses sont sans nul doute plus claires. Cette évaluation est habituellement décisive pour établir un nouveau programme dans une région donnée. Les résultats de cette évaluation devraient être mis à disposition non seulement des acteurs impliqués (ONG, partenaires locaux, donateurs, etc.) mais aussi de ceux qui plus

généralement s'occupent de coopération au développement. Cet échange faciliterait la tâche des responsables de niveau supérieur qui ont de grands pouvoirs de décision sur la coopération au développement (tels que le responsable DDC d'une région, d'autres ONG impliquées dans des actions analogues, les ministères de la Coopération des pays concernés, etc.).

## **Démarche participative**

Comme nous l'avons déjà relevé, une évaluation gérée exclusivement par l'ONG du Nord n'a pas de sens. Il est donc nécessaire que les partenaires discutent ensemble de l'évaluation, en cherchant à :

- se donner les objectifs adéquats;
- établir clairement quelle sera la méthode à appliquer;
- prévoir quelle équipe aura la responsabilité opérationnelle de l'évaluation;
- quantifier l'évaluation en termes de dépenses et de délais (échéance pour la présentation du rapport d'évaluation; budget, respect des limites établies ?);
- prévoir comment les résultats de l'évaluation seront communiqués aux opérateurs du projet, aux bailleurs de fonds, etc.;
- annoncer clairement que les futures décisions devront être prises d'un commun accord entre les partenaires, et non seulement par l'ONG du Nord.

## **Phase opérationnelle**

### **► Avant l'évaluation: collecte des données objectives (suivi)**

Avant l'évaluation il faut rassembler tout ce qui a été collecté durant le suivi, soit durant la mise en œuvre du projet: matériel, tableaux, rapports etc. Cette phase peut se révéler plus difficile que prévue si le suivi de l'action n'a pas été organisé et exécuté au fur et à mesure de son déroulement. Récupérer certaines données après coup peut se être non seulement difficile, mais aussi peu véridique. C'est pourquoi nous insistons sur l'importance d'organiser correctement le suivi.

### **► Calendrier de l'évaluation**

Des délais seront établis pour:

- avoir rassemblé les données récoltées durant le suivi;
- avoir défini entre les partenaires les objectifs partagés de l'évaluation;
- effectuer l'évaluation proprement dite (soit la comparaison des données du suivi et des 5 critères d'évaluation);
- avoir rédigé le rapport d'évaluation;
- avoir communiqué aux partenaires et aux autres organismes concernés les résultats de l'évaluation.

### ► Comparaison entre les données du suivi et les cinq critères d'évaluation

Une évaluation ne peut se contenter d'une analyse superficielle et générale des données rassemblées lors du suivi. La masse indistincte de données collectées doit être analysée selon des paramètres définis que nous connaissons bien: les cinq critères d'évaluation.

Paramètres d'évaluation	Définition	Exemples de questions-clés
<b>pertinence</b>	Définit l'aptitude du projet et des résultats atteints à résoudre les problèmes identifiés	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Le projet a-t-il effectivement résolu les problèmes perçus comme prioritaires par la communauté locale?</li> <li>· L'existence du projet a-t-elle un sens («make sense»)?</li> </ul>
<b>efficacité</b>	Définit l'aptitude des résultats obtenus à atteindre les objectifs spécifiques programmés	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Le résultat obtenu est-il celui qui était programmé?</li> <li>· La stratégie utilisée est-elle la voie la plus rapide pour atteindre les objectifs fixés?</li> </ul>
<b>efficience</b>	Définit si les activités et les résultats atteints ont utilisé les coûts et les ressources de manière adéquate	<ul style="list-style-type: none"> <li>· À quel prix avons-nous obtenu ce résultat?</li> <li>· Une autre façon d'atteindre le même résultat aurait-elle été plus efficace?</li> <li>· Combien de ressources en termes de temps, de quantité et de qualité avons-nous employées pour atteindre ce résultat?</li> </ul>
<b>impact</b>	Définit l'effet qu'un projet peut avoir par rapport à un contexte plus général et ample que celui qui est pris en considération, et sa contribution, le cas échéant, à un programme d'intervention plus vaste dans cette région. Constitue une mesure de la contribution du projet au contexte général.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Quels effets le projet a-t-il produits sur les personnes ou sur la région qu'il ne concerne pas directement?</li> <li>· Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à résoudre le problème dans un contexte plus ample que celui qui est pris en considération?</li> <li>· Le projet a-t-il contribué à résoudre un problème identifié comme prioritaire par la politique d'intervention de la DDC dans ce pays?</li> </ul>
<b>durabilité</b>	Définit l'aptitude des résultats positifs à se prolonger au-delà de leur limite de temps effective, soit au-delà de la fin de l'intervention externe. La durabilité peut être <ul style="list-style-type: none"> <li>· économique: le projet génère des revenus qui le rendent autonome</li> <li>· socio-culturelle: le projet tient compte des rapports de pouvoir locaux, des rapports entre les sexes et entre les générations, et de la culture locale</li> <li>· environnementale: l'impact environnemental du projet est connu et limité</li> <li>· institutionnelle: le changement introduit par le projet est contrôlé par le partenaire local</li> <li>· politique; ownership du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Dans quelle mesure le projet continue-t-il à produire des effets même des années après sa fin?</li> <li>· Combien d'acteurs ont-ils été contactés durant le projet, et combien ont-ils été impliqués?</li> <li>· Le moment du départ a-t-il été préparé dès le début?</li> <li>· Quel pouvoir de décision a-t-il été donné au partenaire afin qu'il puisse s'approprier le projet?</li> <li>· Combien de ressources, humaines et matérielles, ont-elles été trouvées sur place, et combien ont-elles été importées?</li> <li>· Dans quelle mesure les bénéficiaires contribuent-ils sur le plan économique à la réussite du projet?</li> </ul>



## Matrice d'évaluation

Ce tableau peut servir de guide lors de la comparaison entre les données du suivi et les cinq critères d'évaluation.

<i>Paramètres d'évaluation</i>	<i>Questions-clés auxquelles répondre</i>	<i>Résultats attendus</i>	<i>Résultats obtenus</i>	<i>Remarques</i>
<b>Pertinence</b>				
<b>Efficacité</b>				
<b>Efficienne</b>				
<b>Impact</b>				
<b>Durabilité</b>				

Le tableau suivant met en relation les critères d'évaluation avec les postes du Cadre logique.

<b>Paramètres d'évaluation</b>	<b>Rapport au cadre logique</b>
Pertinence	La situation problématique relevée est-elle pertinente, autrement dit est-elle considérée comme prioritaire par les bénéficiaires, est-elle ciblée par le projet, et, donc, l'objectif spécifique est-il pertinent et important?
Efficacité	Des résultats attendus à l'objectif spécifique (dans quelle mesure les services et les produits ont-ils été utilisés pour résoudre les problèmes?)
Efficienne	Des moyens à travers les activités aux résultats attendus (avec quelles ressources les résultats ont-ils été obtenus, et à quel prix?)
Impact	Contribution de l'objectif spécifique à l'objectif général (contribution à un changement de long terme)
Durabilité	La durée du changement doit être perçue à tous les niveaux du cadre logique

## Caractéristiques d'une bonne évaluation

Une bonne évaluation doit être:

- **impartiale**: neutre par rapport aux éventuels conflits en jeu, et non impliquée dans des conflits d'intérêt;
- **crédible**: basée sur un suivi sérieux, le processus «données-conclusions-recommandations» doit être logique et explicite (transparence de la méthode appliquée);
- **utile**: les participants, tant au Nord qu'au Sud, bénéficient de l'évaluation;
- **participative**: reflète les intérêts, les points de vue et les nécessités de tous les acteurs impliqués;
- **efficente**: le bilan profits/dépenses est équilibré;
- **applicable**: ses résultats constituent la base des décisions futures et sont communiqués à toutes les personnes impliquées qui pourraient en profiter.

### ► Rapport d'évaluation

Le rapport d'évaluation doit contenir:

- la date (le moment du projet);
- l'équipe d'évaluation;
- les raisons pour lesquelles l'évaluation a été effectuée et ses objectifs (év. contrat);
- la méthode appliquée;
- l'analyse d'efficacité, d'efficience, de pertinence, d'impact et de durabilité du projet;
- les conclusions pour chaque paramètre;
- les recommandations et conseils pour l'activité future;
- les conclusions générales.

Au cas où l'évaluation est faite à la fin d'un projet, son rapport devient la relation conclusive de celui-ci.

### ► Diffusion des résultats de l'évaluation

L'un des problèmes de l'évaluation concerne la capacité à assimiler ses résultats de façon concrète et constructive. Autrement dit, une bonne évaluation doit pouvoir être appropriée par les acteurs pour permettre de réorienter l'action future. Cela semble logique, mais dans la pratique, on ne pense que rarement à

appliquer correctement les résultats de l'évaluation et à les traduire honnêtement par une nouvelle façon d'agir. Souvent, en effet, les auteurs restent liés à leur propre projet et à leurs propres idées. En réalité ils sont peu enclins au changement. Ce qui rend vains les efforts d'évaluation.

En outre, une évaluation sérieuse, effectuée avec rigueur et méthode, sera toujours la bienvenue pour les bailleurs de fonds, parfois c'est même une exigence. Elle peut aussi servir de base pour une nouvelle demande de financement. Les résultats de l'évaluation doivent donc être communiqués et faire l'objet d'une discussion entre les participants au projet. Il est nécessaire de les faire connaître à tous les niveaux, de sorte que la raison des changements apportés soit claire.

Il est opportun enfin de diffuser les résultats également au-delà des participants directs au projet. Ces données peuvent en effet être très utiles à d'autres organismes qui cherchent à résoudre les mêmes problèmes ou travaillent dans la même région, notamment d'autres ONG, des ministères des pays en voie de développement, les responsables DDC. Trop souvent en effet on oublie de «semer» autour de soi les leçons apprises grâce à l'évaluation.

## IV. CONCLUSIONS

Les outils de gestion proposés dans ce guide sont ouverts à de futures améliorations et mises à jour. En effet la coopération n'est pas une science exacte, mais plutôt un processus évoluant constamment.

Les auteurs n'ont pas l'intention de conclure ce travail de façon exhaustive et définitive, mais plutôt de mettre sur la table quelques idées à développer, qui puissent guider et stimuler les acteurs de la coopération:

**Avoir bon cœur ne suffit pas:** pour réduire les risques d'erreur dans la coopération, **compétence, professionnalisme et méthode sont nécessaires.**

Comprendre les instruments et apprendre à les mettre en pratique n'est pas difficile. Il est plus difficile d'**adapter les moyens au contexte** en faisant appel à son imagination, à sa créativité, mais aussi avec rigueur méthodologique.

Faire de la coopération signifie **soutenir** une réalité locale, sans jamais se substituer à elle.

Une aide mal conçue **freine** le développement.

Penser **globalement**, agir **localement.**

Le processus par lequel on déclenche le développement est **complexe.**

La coopération au développement est à la fois une **science** et un **art**: le secret de son succès est de savoir doser l'une et l'autre.

Utiliser la méthode avec **rigueur** ne signifie pas le faire avec **rigidité.**

Ce qui compte dans la coopération au développement, n'est pas seulement les résultats obtenus, mais aussi, et surtout, le **processus amorcé.**

Les mots d'ordre de la coopération sont:

- **travail de groupe**
- **capacité de négociation**
- **capacité d'écoute**
- **capacité de communiquer.**

## V. ANNEXES

### V.1 Matrice SEPO

**Le SEPO (succès-échecs-potentialités-obstacles) est un outil d'analyse qui encadre les aspects positifs et négatifs de toute action, passée ou future.**

L'analyse peut porter sur un projet (ou la phase d'un projet), un contexte, un aspect problématique, un groupe d'acteurs, une organisation. Le SEPO peut être utilisé tant lors de la phase de planification que de la gestion ou de l'évaluation. L'abréviation SEPO est la version française d'un sigle, que l'on trouve fréquemment aussi en anglais (SWOT) et en espagnol (FODA):

<b>S</b> succès	<b>S</b> strenghts	<b>F</b> fortalezas
<b>E</b> echecs	<b>W</b> weaknesses	<b>O</b> oportunidades
<b>P</b> potentialités	<b>O</b> opportunities	<b>D</b> debilidades
<b>O</b> obstacles	<b>T</b> threats	<b>A</b> amenazas

Le SEPO est également utilisé fréquemment dans le cadre d'analyses de projets d'entreprises; une abondante littérature traite par ailleurs de ce sujet. Dans le domaine de la coopération cet instrument d'analyse est employé surtout lors de la phase d'identification. Bien qu'il puisse aussi être utilisé comme instrument participatif dans le cadre d'une évaluation, il ne constitue pas en soi un instrument technique d'évaluation.

Le SEPO est donc une matrice qui permet de considérer un projet en tenant à la fois compte des aspects positifs et des aspects négatifs, dans une vision tant rétrospective (passé) que prospective (futur).

	POSITIF	NÉGATIF
PASSÉ	SUCCÈS	ECHECS
FUTUR	POTENTIALITÉS	OBSTACLES

## Pourquoi le SEPO?

Un bon partenariat suppose, à la base, une méthode de travail participative: «ce que nous entreprenons ensemble, nous l'analysons et l'évaluons ensemble».

Cette grille permettra aux divers acteurs d'exprimer, à la première ligne, à gauche et à droite selon le cas, des appréciations et des critiques sur les expériences vécues. La seconde ligne est prévue pour y inscrire les prévisions pour le futur, elles aussi départagées entre les positives, à gauche, et les négatives, à droite ou autrement dit entre les espoirs et les perplexités.

Le SEPO peut être rempli en groupe, ou individuellement; il est néanmoins intéressant de pouvoir confronter les résultats de chaque acteur.

Il va de soi qu'il faudra tout d'abord s'entendre sur le choix des indicateurs et paramètres communs à utiliser. Dans le cadre de la gestion d'un projet, les discussions ou les critiques, nées par exemple d'incompréhensions ou de différences culturelles, sont souvent inévitables. Élaborer un SEPO permet de se confronter et d'accepter le fait qu'il n'y a pas d'opinion juste ou erronée, mais plutôt des perceptions, des expériences et des rôles différents. C'est une façon constructive et participative de résoudre les problèmes, facilement compréhensible dans tous les niveaux culturels.

## Comment faire un SEPO?

Le diagramme SEPO se compose de 4 fenêtres: les deux colonnes représentent le critère d'appréciation, positif à gauche et négatif à droite. Les deux lignes présentent le regard rétrospectif (en haut) et le regard prospectif (en bas).

Voilà ce qui devrait être inscrit dans les quatre fenêtres.

Le champ **S**, succès, comprend les expériences positives tant sur le plan qualitatif que quantitatif, les objectifs atteints, les points forts.

Le champ **E**, échecs, comprend les points faibles, les difficultés subies.

Le champ **P**, potentialités, comprend les idées, les espoirs, les tendances, les capacités non encore exploitées.

Le cadre **O**, obstacles, comprend les oppositions, conditions extérieures adverses.

	POSITIF	NÉGATIF
PASSÉ	<b>1) SUCCÈS - S</b>	<b>2) ÉCHECS - E</b>
FUTUR	<b>3) POTENTIALITÉS - P</b>	<b>4) OBSTACLES - O</b>

Il est conseillé de respecter l'ordre 1 à 4.

Règles fondamentales de la méthode SEPO:

- Expliquer aux acteurs comment sont conçues les fenêtres de la méthode SEPO;
- Choisir une activité bien connue des différents acteurs;
- Commencer par un regard sur le passé, toile de fond des succès, c'est un exercice encourageant qui suscite l'intérêt et fait jaillir des idées sur les potentiels de développement (P);
- Déterminer la période concernée tant pour le passé que pour le futur (durant l'année écoulée/d'ici à la fin de l'année prochaine);
- Faire parler tous les acteurs: tous doivent exprimer leurs perceptions et leurs opinions;
- La fenêtre des potentialités permet de voir le projet dans un contexte ultérieur et éventuellement de faire naître d'autres projets. C'est une aide pour planifier des actions futures en partant des perceptions, des intérêts, et des objectifs communs.

La réussite du SEPO dépend également de l'utilisation d'instruments de travail visuels, tels que panneaux, feuilles grand format, un simple bout de terrain sablonneux et des symboles pourront même faire l'affaire.

Puisque l'objectif de la méthode SEPO est que tout le groupe de travail participe, il est conseillé d'utiliser des fiches où chacun, en un temps donné, peut exprimer ses considérations.

### **Évaluation, auto-évaluation et planification**

Le SEPO ne remplace en aucun cas l'évaluation d'un projet qui elle consiste à confronter de façon rigoureuse les données rassemblées durant le suivi avec les cinq critères d'évaluation d'un projet, comme décrit au chapitre III.5.

Cela dit, le SEPO peut être un instrument utile pour un groupe qui a besoin de faire le point de la situation et d'évaluer ses dynamiques internes. S'il ne remplace pas l'évaluation, le SEPO peut néanmoins la faciliter.

C'est en effet l'instrument idéal pour conférer aux réunions de groupe une rigueur méthodologique, ou pour évaluer les petites actions ou les moments vécus ensemble.

En tant qu'outil, le SEPO facilite:

- la présentation d'expériences faites par les différents groupes d'acteurs;
- une méthode de travail participative;
- l'acquisition d'un langage commun et la résolution progressive du problème;

- le processus critique, qui n'est pas toujours répandu dans toutes les cultures;
- le respect des expériences et des opinions de personnes socialement défavorisées.

Dans la pratique, grâce au SEPO les acteurs locaux du projet (partenaires, bénéficiaires) deviennent des **participants**, et la responsabilisation et l'autonomie sont encouragées.

*Voici l'exemple d'un SEPO sur les activités d'une ONG de développement en Suisse pendant une durée déterminée, présenté au cours d'une assemblée générale pour susciter un dialogue entre les membres.*

<p><b>Passé: succès</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Évolution d'un groupe d'amies à une association d'utilité publique</li> <li>· Passage de l'aide humanitaire à la coopération au développement</li> <li>· Recherche de la durabilité dans les projets</li> <li>· Aide de la FOSIT</li> <li>· Formation des membres du comité</li> <li>· Financement DDC</li> <li>· Capacité de collecte de fonds</li> </ul>	<p><b>Passé: échecs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Difficultés à ce que les partenaires locaux participent activement aux projets</li> <li>· «Déception» du village lorsque les envois humanitaires prennent fin</li> <li>· Analyse insuffisante du contexte</li> <li>· Moments de découragement du comité</li> <li>· Lourdeur bureaucratique</li> <li>· Difficulté de coordination avec le partenaire local</li> <li>· Carence d'infrastructures locales (communication difficile)</li> </ul>
<p><b>Futur: potentialités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Capacité d'agir pour les projets durables</li> <li>· Capacité de collecte de fonds</li> <li>· Comité compétent et efficient</li> <li>· Structure organisationnelle bien rodée</li> <li>· Collaboration avec la FOSIT</li> <li>· Disponibilité à la formation continue des membres du comité</li> <li>· Capacité probable de s'ouvrir à d'autres situations de nécessité</li> </ul>	<p><b>Futur: obstacles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Tentation de «retomber» dans l'aide humanitaire pour avoir des résultats plus rapides et visibles</li> <li>· Faible disponibilité à se rendre sur le terrain</li> <li>· Baisse de la motivation du comité, lorsque les délais s'allongent et les «résultats» se font attendre (situation typique de la coopération au développement)</li> <li>· Danger d'implication insuffisante des partenaires locaux dans la conception et la conduite d'un projet («dirigisme» de la Suisse)</li> <li>· Trop de poids de la bureaucratie et trop peu de contacts humains sur place</li> </ul>



## V.2 Modèle de contrat

### Contrat de volontariat entre l'ONG, le volontaire et le partenaire local

#### **Volontaire**

Prénom:

Nom:

Date de naissance:

Nationalité:

#### **ONG suisse d'envoi (ci-après, ONG)**

Adresse:

#### **Partenaire local**

Adresse:

#### **Devoirs du volontaire**

1. Mme/M. .... s'engage comme volontaire conformément à la *Charte du volontariat dans la coopération au développement* de .....
2. Le volontaire s'engage pour une durée de..... mois.
3. En qualité de .....
4. Pays de destination..... auprès de (nom du partenaire local) .....
5. Lieu de travail .....
6. Le responsable direct du volontaire sur place est .....
7. Les missions du volontaire sont détaillées dans le cahier des charges du volontaire (le cahier des charges peut être joint au contrat, ou seulement mentionné et stipulé par la suite, sur place).
8. Le temps de travail du volontaire est défini par le cahier des charges.
9. Le volontaire doit avoir la formation professionnelle appropriée au travail à effectuer, avoir reçu la formation et la préparation spécifique requise par l'ONG et avoir participé aux rencontres avec cette dernière de sorte à avoir les informations nécessaires sur la philosophie d'intervention et sur les projets en cours.
10. Le volontaire doit faire preuve d'esprit d'initiative et de capacité de travail en groupe.
11. Le volontaire s'engage à envoyer à l'ONG les informations demandées.
12. Le volontaire s'engage à respecter la législation en vigueur dans les pays de destination, de même que les coutumes locales.
13. Le volontaire n'accepte aucun nouvel emploi rémunéré ni autre activité sans avoir reçu l'autorisation des parties concernées par le présent contrat, et n'exerce aucune activité privée à caractère commercial ou politique.
14. Le volontaire prend les précautions nécessaires pour se maintenir en bonne santé.

15. Le volontaire prend à sa charge les prestations financières suivantes:  
 .....  
 Les frais qui n'ont pas fait précédemment l'objet d'un accord avec l'ONG sont considérés comme étant à la charge du volontaire.
16. Le volontaire doit bénéficier d'une couverture d'assurance adéquate en mesure de couvrir les coûts liés à d'éventuels accidents ou maladies durant son séjour à l'étranger (*ou autre accord entre les parties*).
17. Il est convenu d'une période d'essai d'un mois, durant laquelle l'ONG ou le volontaire pourront annuler, pour des raisons majeures, le présent contrat.

### **Devoirs du partenaire local**

1. L'organisation s'engage à intégrer le volontaire pour l'exécution des tâches qui lui ont été attribuées en fonction de sa formation professionnelle et de ses capacités. Toutes les décisions relatives à un changement d'emploi ou de poste de travail seront prises de commun accord par les trois parties contractantes.
2. L'organisation s'engage à désigner un responsable pour le travail du volontaire.
3. Le temps nécessaire est accordé au volontaire pour s'informer sur le pays, sur la réalité locale et sur le projet.
4. Le partenaire local met à disposition le nécessaire (matériel et locaux) pour mener à bien la tâche du volontariat.
5. Le volontaire est considéré comme membre de l'équipe de travail.
6. Les problèmes humains et culturels du volontaire, dans la mesure du possible, sont pris en charge par l'organisation.
7. Pendant toute la durée du contrat, l'organisation partenaire s'engage à aider le volontaire pour ce qui est du logement et de la pension, conformément au standard de vie du pays.
8. L'organisation s'intéresse à la santé et à l'équilibre personnel du volontaire.
9. L'organisation remet à l'ONG d'envoi un rapport sur l'activité du volontaire.
10. L'organisation communique dans les meilleurs délais à l'organisme d'envoi tout élément susceptible d'entraîner un risque de différend.
11. L'organisation remet au volontaire un certificat au terme de son engagement.

### **Devoirs de l'ONG d'envoi**

1. L'ONG d'envoi s'assure des qualités humaines et professionnelles du volontaire ainsi que de son état de santé.
2. L'ONG d'envoi finance: .....(*p.ex. coûts occasionnés par la préparation du volontaire, frais de voyage, argent de poche mensuel pour dépenses sur place, év. coûts d'assurance et AVS*).
3. L'ONG maintient le contact avec le volontaire et avec le partenaire local durant toute la période d'engagement du volontaire.

## Dispositions générales

1. Le volontaire certifie être libre de toute obligation qui pourrait l'empêcher de signer ce contrat.
2. Ce contrat peut être interrompu pour des raisons graves telles que: une situation grave qui implique le rapatriement du volontaire (troubles politiques, catastrophe naturelle, etc.), rapatriement sanitaire certifié par un médecin (justifié par des certificats médicaux), incapacité prolongée de travail due à un accident ou à une maladie, incapacité du volontaire à effectuer les tâches qui lui ont été attribuées, comportement objectivement négatif de la part du volontaire, difficulté d'intégration dans le projet et dans la réalité locale du volontaire en accord entre les parties, infractions graves aux termes du contrat (organisation d'envoi, partenaire local, volontaire). Dans ce dernier cas, la partie responsable de la rupture du contrat devra payer les frais entraînés.
3. Le présent contrat ne peut être modifié, annulé ni prorogé entre deux parties sans l'accord écrit de la tierce partie contractante.
4. Le présent contrat entre en vigueur le..... et échoit le .....
5. Dispositions particulières: *(En cas de litige entre les parties, le for compétent sera le siège de l'organisation d'envoi)*

Lieu:

Date:

Volontaire

ONG

Partenaire local

.....

.....

.....

Annexes:

- Charte des principes du volontariat;
- Cahier des charges;
- Projet de l'ONG dans lequel s'insère le travail effectué par le volontaire.

## V.3 Acteurs de la coopération internationale<sup>36</sup>

	<b>PARTENAIRES SUD</b>	<b>PARTENAIRES NORD</b>
<b>SECTEUR PUBLIC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministère des Affaires extérieures</li> <li>Tous les Ministères techniques au niveau national, régional et local</li> <li>Les structures décentralisées (sous tutelle Ministère de l'intérieur ou Ministère de la décentralisation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direction au sein du Ministère de la coopération (ou des affaires/rerelations extérieures)</li> <li>Autres ministères: Economie, Finances, Agriculture, Santé, ...</li> <li>Collectivités locales: Région, Cantons, Villes, Communes (coopération décentralisée)</li> </ul>
<b>SECTEUR ASSOCIATIF (non lucratif)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Universités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Système des Nations Unies</li> <li>Système de Bretton Woods BM /FMI</li> <li>Universités</li> </ul>
<b>SECTEUR PRIVE (lucratif)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONG nationales</li> <li>ONG délégations ONG Nord</li> <li>Fédérations d'associations locales</li> <li>Associations locales, Groupements, ONG locales</li> <li>Organisations religieuses</li> <li>Autres mouvements collectifs de la société civile (syndicats, consomm. ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONG internationales</li> <li>ONG nationales</li> <li>Fédérations/associations d'ONG</li> <li>Organisations religieuses</li> <li>Universités</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bureau d'étude+Consultants</li> <li>Entreprises</li> <li>Banques et FMI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bureau d'étude Consultant</li> <li>Entreprises</li> <li>Banques /institutions financières</li> <li>Universités</li> </ul>

<sup>36</sup> Repris des supports du cours de Daniel Fino, IHEID Genève.

## VI. BIBLIOGRAPHIE

AA.VV., CRISTALDI Luca (dir.), *Lavorare nella cooperazione internazionale. Guida pratica*, SEI Editrice, Torino, 2003.

AA.VV., Dieci Paolo, Rocchi Anna (dir.), *Monitoraggio e valutazione*, FORUM Valutazione n°14, CISP, Roma, dicembre 2002.

ALBERTI Arturo, GIUDICI Cinzia (dir.), *Un altro futuro per il mondo. Le Ong italiane per lo sviluppo e la solidarietà internazionale*, Associazione delle Ong Italiane, Città Aperta Edizioni, Troina (Enna), 2003.

ARCHIBALD Russell D., *Project management. La gestione di progetti e programmi complessi*, Franco Angeli Edizioni, Milano, 10a ed. aggiornata, 2004.

BEAUDOUX Etienne, de CROMBRUGGHE Geneviève, DOUXCHAMPS Francis, GUE-NEAU Marie-Christine, NIEUWKERK Mark, *Cheminements d'une action de développement. De l'identification à l'évaluation*, L'Harmattan, Paris, 1992.

BEURET Jean-Eudes, FINO Daniel, *Aide au développement et conflit armé au Burundi, Pourquoi rester, comment agir?*, Karthala, Paris, 2009, 168 p.

BOURGEOIS François, *Formation de base à la comptabilité et à la gestion pour des coopératives*, Partenariat Inter Aide / OKPK, Chaîne des Cahos – Haïti, 2003. <[www.interaide.org/pratiques/pages/agro/5community/okpk\\_formation\\_gestion\\_coop.pdf](http://www.interaide.org/pratiques/pages/agro/5community/okpk_formation_gestion_coop.pdf)> (dernière consultation: 9 mars 2010).

BRINKERHOFF Derick W., TUTHILL Janet C., *La gestion efficace des projets de développement. Un guide à l'exécution et l'évaluation* (deuxième édition), Kumarian Press, Bloomfield, 1991.

BRUNEL Sylvie, *L'Afrique dans la mondialisation*, Documentation photographique no 8084; l'Afrique, Bréal, 2004.

BUSSI Federico, *Progettare in partenariato. Guida alla conduzione di gruppi di lavoro con il metodo GOPP*, FrancoAngeli Edizioni, Milano, 2001.

CASTELLANET Christian, *Cycle des projets, cadre logique et efficacité des interventions de Développement*, Traverse No. 13, Editions du groupe initiatives (GRET), 2003, 34 p. <[www.gret.org/ressource/pdf/traverse\\_13.pdf](http://www.gret.org/ressource/pdf/traverse_13.pdf)> (dernière consultation: 9 mars 2010).

CATTIN Denis, SCHREIBER Martin, *Partenariat entre désir et réalité, Étude sur les relations de Partenariat dans le cadre d'appuis et d'échanges de personnes dans la coopération internationale*, Unité, Bâle, 2002.

CHAMBERS Robert, *Rapid Rural Appraisal: rationale and repertoire*, Public Administration and Development 1-2, John Wiley & Sons, Chichester (Sussex), 1981.

COMMISSION EUROPEENNE, *Méthodes de l'Aide. Lignes directrices Gestion du cycle de projets*, Vol. 1, Office de Coopération EuropeAid, Bruxelles, 2004, <[ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_fr.pdf) > (dernière consultation: 9 mars 2010).

COMMISSION EUROPEENNE, *Project Cycle Management: integrated approach and logical framework. Methods and Instruments for Project Cycle Management*, No.1, DGVIII, Evaluation Unit, Brussels, 1993.

COMMISSION EUROPEENNE, *Project Cycle Management: Manual*, EuropeAid Cooperation Office, Evaluation Unit, Brussels, 2001.

DUNAND Christophe, FINO Daniel, GHINET Serge, UVIN Peter, *Le système de programmation-suivi-évaluation (PSE) dans une démarche d'appui institutionnel*, Itinéraires Pratique et réflexion n° 7, IUED, Genève, 1996.

FAO: *Guide technique - Gestion du cycle de projet ASEG - FAO*, <[www.fao.org/sd/seaga/downloads/fr/projectfr.pdf](http://www.fao.org/sd/seaga/downloads/fr/projectfr.pdf)>, <[www.fao.org/sd/seaga/downloads/en/projecten.pdf](http://www.fao.org/sd/seaga/downloads/en/projecten.pdf)> (dernière consultation: 9 mars 2010).

FINO Daniel, *Supports photocopés des cours de formation sur la gestion des projets, utilisés dans le cadre des formations du fédéréseau*, IHEID, Genève, 1997 - 2009.

FINO Daniel, GHINET Serge, *Démarche d'appui institutionnel. De l'analyse des acteurs à un processus de renforcement institutionnel*, IUED, Genève, 1995.

FINO Daniel, *Le rôle des subventions dans la microfinance. Avantages, limites, perspectives*, in: Balkenhol B. (sous la direction), *Microfinance et politique publique*, PUF, Paris, 2009, pp. 265 - 280.

FORMEZ, *Project Cycle Management. Manuale per la formazione*, Strumenti Formez n° 4, Roma, 2002. <[www.formez.it/documentazione.html](http://www.formez.it/documentazione.html)> (dernière consultation: 9 mars 2010).

FOSIT-IUED, *Management e non profit. Gli strumenti di gestione al servizio di un impegno solidale al Sud e al Nord*, sessione di formazione continua, Lugano, giugno – settembre 2002.

GIOVALUCCHI François, OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre, *Planification, gestion et politique dans l'aide au développement: Le cadre logique, outil et miroir des développeurs*, in: *Revue Tiers Monde*, No. 198, avril – juin 2009, Paris, p. 283 - 406

GOSLING Louisa, *Toolkits, A practical guide to assessment, monitoring, review and evaluation, Development Manual 5*, Save the Children, London, 1999

GTZ, *Gestion du cycle de projet (GCP) et planification des projets par objectifs (PPO/ZOPP) – Guide*, Eschborn, 1996.

GTZ, *ZOPP: An Introduction to the Method*, Eschborn, 1987.

ISPI, *Project Cycle Management*, corso intensivo, Milano, dicembre 2004.

LECOMTE Bernard, NAUDET Jean David, *Autonomie et dépendance vis-à-vis de l'aide extérieure*, in: *Réussir grâce à ... Réussir malgré... l'aide.*, *Revue Autrepart*, No 13, Editions IRD, 2000, <[http://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins\\_textes/pleins\\_textes\\_7/autrepart/010031907.pdf](http://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins_textes/pleins_textes_7/autrepart/010031907.pdf)> (dernière consultation: 9 mars 2010).

LECOMTE Bernard, *L'aide par projet: limites et alternatives*, OCDE (Études du Centre de développement), Paris, 1986.

LECOMTE Bernard, GUENEAU Marie-Christine, *Sahel: les paysans dans les mariages de l'aide*, L'Harmattan, Paris, 1998.

LE BOTERF Guy, *La recherche-action: une nouvelle relation entre les experts et les acteurs sociaux?*, POUR, n° 90, GREP, Paris, juin-juillet 1983.

LEONE Liliana, PREZZA Miretta, *Costruire e valutare progetti nel sociale. Manuale operativo per chi lavora su progetti in campo sanitario, sociale, educativo e culturale*, FrancoAngeli Edizioni, Milano, 1999.

MARTELLA Paolo, SCHUNK Javier, *Partnership: the new name of the co-operation to development*, Development and practice, Oxfam, 2002.

MICHALET Charles-Albert, *Qu'est-ce que la mondialisation?*, Collection La Découverte, Paris, 2004

OLIVIER DE SARDAN, Jean-Pierre, *Anthropologie et Développement: essai en socio-anthropologie du changement social*, APAD, Marseille, Karthala, Paris, 1995.

PLEBANI Elena M., LORENZI Alessio, *L'ABC di un progetto. Principi elementari per la progettazione, gestione, rendicontazione di progetti per le organizzazioni non profit*, Collana Elementi, Centro Servizio Volontariato Provincia di Padova, Padova, 2005, < [www.csvpadova.org/images/stories/csv/publicazioni/allegati/cen01\\_abc%20progetto.pdf](http://www.csvpadova.org/images/stories/csv/publicazioni/allegati/cen01_abc%20progetto.pdf)> (dernière consultation: 9 mars 2010)

RAIMONDI Antonio, ANTONELLI Gianluca, *Manuale di cooperazione allo sviluppo. Linee evolutive, spunti problematici, prospettive*, SEI Editrice, Torino, 2001.

ROSSI Massimo, *I progetti di sviluppo. Metodologie ed esperienze di progettazione partecipativa per obiettivi*, FrancoAngeli Edizioni, Milano, 2004.

SCHUNK Javier, *Il ciclo del progetto*, polycopié, <[www.unimondo.org](http://www.unimondo.org)>, 2001.

SCHUNK Javier, *The "5C" Theory*, BeraterInnen News 2/2004, <[www.agridea-international.ch/fileadmin/10\\_International/PDF/RDN/RDN\\_2004/The\\_5c\\_theory.pdf](http://www.agridea-international.ch/fileadmin/10_International/PDF/RDN/RDN_2004/The_5c_theory.pdf)> (dernière consultation: 9 mars 2010).

SERVET Jean-Michel, *Banquiers aux pieds nus. La microfinance*, Odile Jacob, Paris, 2006.

VINCENT Fernand, *Manuel de gestion pratique des associations de développement rural du Tiers-monde*, tome 1: organisation, administration, communication; tome 2; Gestion financière, IRED, Genève, 1986.

VINCENT Fernand, *Manuel de recherche de financement et de gestion financière des ONG et organisations de développement du Sud*, IRED Wageningen-CTA, Genève, 2003.

VIS, *Ciclo del progetto*, 9a lezione del Centro di formazione online allo sviluppo, < [www.volint.it](http://www.volint.it)>.

WATERS-BAYER Ann, BAYER Wolfgang, *Planification avec les pasteurs, MARP et au-delà un compte rendu de méthodes centrées sur l'Afrique*, GTZ, Goettingen, 1995.

ZEHNDER Reto, RODARI Riccardo, DE LEENER Philippe, WICK Catherine, DURISCH Patrick et al., *Manuel de cycle de projet*, Fondation Terre des hommes, Le Mont-sur-Lausanne, 2001.



## VII. GLOSSAIRE

Vous trouverez une liste exhaustive des termes couramment utilisés dans les différentes langues de la coopération internationale dans les glossaires suivants:

- OCDE, *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, Paris, 2002, (en français, anglais et espagnol, téléchargeable à l'adresse <[www.OECD.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf](http://www.OECD.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf)>, et en italien sous <[www.OECD.org/dataoecd/14/31/17484948.pdf](http://www.OECD.org/dataoecd/14/31/17484948.pdf)>, (dernière consultation: 9 mars 2010);
- PLEBANI Elena M., LORENZI Alessio, "Glossario", *L'ABC di un progetto. Principi elementari per la progettazione, gestione, rendicontazione di progetti per le organizzazioni non profit*, Collana Elementi, Centro Servizio Volontariato Provincia di Padova, Padova, 2005, pp. 147-153,  
  
<[www.csvpadova.org/images/stories/csv/pubblicazioni/allegati/cen01\\_abc%20progetto.pdf](http://www.csvpadova.org/images/stories/csv/pubblicazioni/allegati/cen01_abc%20progetto.pdf)> (dernière consultation: 9 mars 2010).

Voici quelques sigles utilisés dans cet ouvrage:

- CINFO: Centre d'information, de conseil et de formation pour les professions de la coopération internationale, Bienne <[www.cinfo.ch](http://www.cinfo.ch)>;
- DDC: Direction du développement et de la coopération, Berne <[www.ddc.admin.ch](http://www.ddc.admin.ch)>;
- DFAE: Département fédéral des affaires étrangères, Berne <[www.eda.admin.ch](http://www.eda.admin.ch)>;
- IHEID: Institut de hautes études internationales et du développement, Genève <[www.iheid.ch](http://www.iheid.ch)>; (jusqu'au 31.12.2007 IUED: Institut universitaire d'études du développement);
- FOSIT: Federazione delle ONG della Svizzera italiana, Lugano <[www.fosit.ch](http://www.fosit.ch)>;

- OCDE: Organisation de coopération et de développement économiques;
- ONG: Organisation non gouvernementale (organisation privée, juridiquement reconnue);
- SEPO: *Succès Échecs Potentialités Obstacles* (SWOT en anglais, FODA en espagnol);
- TOR: *Terms Of Reference*;
- ZOPP: *Zielorientierte Projektplanung* (méthode de planification de projets par objectifs, mis au point dans les années 1980 par l'Agence allemande pour la coopération au développement (GTZ), GOOP en anglais).

Voici les définitions de quelques termes couramment utilisés dans la gestion du cycle de projet (*Project cycle management*). Pour mieux comprendre ces termes, veuillez vous référer au texte du manuel.

- *Acteurs (stakeholders, parties concernées)*: Un acteur du développement est un individu ou une organisation/institution qui intervient activement pour apporter un changement socio-économique en faveur de la communauté locale;
- *Activités (input)*: terme utilisé dans la matrice du Cadre logique pour indiquer les actions qu'il est nécessaire d'entreprendre pour obtenir les résultats attendus;
- *Cadre logique (Logical Framework)*: matrice permettant de représenter une synthèse des éléments fondamentaux d'un projet et leurs relations causales, de façon à pouvoir les vérifier objectivement.
- *Cycle du Projet*: processus dynamique durant lequel le projet progresse dans le temps. Se compose de quatre phases: Identification, formulation, réalisation, évaluation;
- *Consultant*: personne qui, contre paiement ou non, intervient régulièrement dans le pays pour de brèves périodes;
- *Coopérant*: personne engagée professionnellement et salariée qui reste à moyen-long terme dans le pays en question;
- *Chronogramme*: graphique dont la fonction est de visualiser les activités d'un projet dans une optique opérationnelle et chronologique;
- *Durabilité*: l'un des cinq critères directeurs vérifiant l'aptitude des résultats positifs à se prolonger au-delà de leur limite de temps effective, soit au-delà de la fin de l'intervention externe. Peut être économique, socioculturelle, environnementale ou institutionnelle;

- *Efficacité*: l'un des cinq critères directeurs pour les projets de coopération qui définit le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés;
- *Efficience*: l'un des cinq critères directeurs pour les projets de coopération qui définit le rapport entre les résultats obtenus, les coûts et les ressources employés pour y parvenir;
- *Évaluation*: procédé au cours duquel on analyse, commente, interprète et jauge les données rassemblées durant la phase de suivi pour tester l'efficacité, l'efficience, la pertinence, l'impact et la durabilité d'un projet;
- *Hypothèses (ou conditions externes)*: terme utilisé dans la matrice du Cadre logique indiquant les événements possibles, indépendants et échappant au contrôle du projet, qui peuvent influencer son résultat;
- *Impact*: l'un des cinq critères directeurs pour les projets de coopération qui révèle les effets positifs et négatifs du projet mis en chantier;
- *Indicateurs*: terme utilisé dans la matrice du Cadre logique pour indiquer les paramètres qui permettent de mesurer les objectifs, les résultats et les activités de façon précise, facilement et objectivement vérifiable, pertinente et économique.
- *Objectif général (ou Finalité ou Impact)*: terme employé dans la matrice du Cadre logique pour indiquer l'objectif de développement humain que le projet peut contribuer à réaliser;
- *Objectif spécifique (Outcome)*: terme employé dans la matrice du Cadre logique pour définir la situation dans laquelle l'on sera à la fin du projet;
- *Partenariat*: relation construite par différents acteurs unis par une motivation et une vision communes afin de planifier et réaliser ensemble des activités de coopération selon des objectifs clairement définis et acceptés.
- *Pertinence*: l'un des cinq critères directeurs pour les projets de coopération qui définit dans quelle mesure les objectifs définis et les activités entreprises sont adéquats pour répondre aux besoins prioritaires relevés;
- *Projet*: ensemble d'activités visant à atteindre, dans les délais fixés et avec un budget donné, des objectifs clairement définis;
- *Résultats attendus (Output/produits)*: terme employé dans la matrice du Cadre logique pour indiquer les résultats directs et immédiats des activités réalisées;

- *Sources de vérification*: terme employé dans la matrice du Cadre logique pour indiquer les modalités de la collecte des données définies par les indicateurs;
- *Suivi*: collecte systématique des données et des informations sur l'évolution du projet au fur et à mesure de sa réalisation, et effectuée en puisant aux sources de vérification des indicateurs prévus au moment de la programmation;
- *Volontaire*: personne qui travaille de manière bénévole pour une ONG. Pour les missions de volontariat de longue et moyenne durée les charges sociales sont généralement prises en charge par l'ONG.

Achévé d'imprimer en avril 2010

Projet graphique, photocomposition et impression  
Società d'arti grafiche già Veladini e Co. SA. Lugano CH - [www.veladini.ch](http://www.veladini.ch)