



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

AMBASSADE DE FRANCE AU BENIN



Fonds d'Appui aux Sociétés Civiles du Sud FASCS 2015

Appel à Projets 2015

GUIDE METHODOLOGIQUE

LA GESTION DU CYCLE DE PROJET

Table des matières

ETAPE 1 : Présentation et définitions

- Qu'est-ce qu'un projet ?
- Les étapes pour un projet réussi
- Les 6 qualités d'un bon projet

ETAPE 2 : Identifier votre projet

- Analyse le contexte
- Analyser les parties prenantes
- Arbre à problèmes
- Arbre à solutions
- Arbre à stratégie

ETAPE 3 : Formuler votre projet

- Matrice du cadre logique
- Calendrier des activités
- Budget

ETAPE 4 : Présenter votre projet

- Conseils pratiques

LEXIQUE

Liste de documents utiles

Ce Guide a été conçu par la Maison de la Société Civile, il s'adresse à toutes les Organisations de la Société Civile.

Ce guide doit vous accompagner tout au long de l'élaboration et la conception de votre projet.

ETAPE 1 : Présentation et définitions

→ Qu'est ce qu'un projet ?

Un **projet** est une idée portée par un groupe d'individus ayant la volonté de travailler ensemble dans le but d'améliorer leur environnement, de passer d'une situation de départ non satisfaisante à une situation améliorée. Il doit répondre à un besoin exprimé par une population sur un territoire donné.

Concrètement il s'agit de fédérer des acteurs pour mettre en place des activités répondant à ce besoin. En se regroupant, ces acteurs parviennent à co-élaborer un programme d'action qui s'inscrit dans le temps et vise à répondre positivement et durablement aux attentes des bénéficiaires.

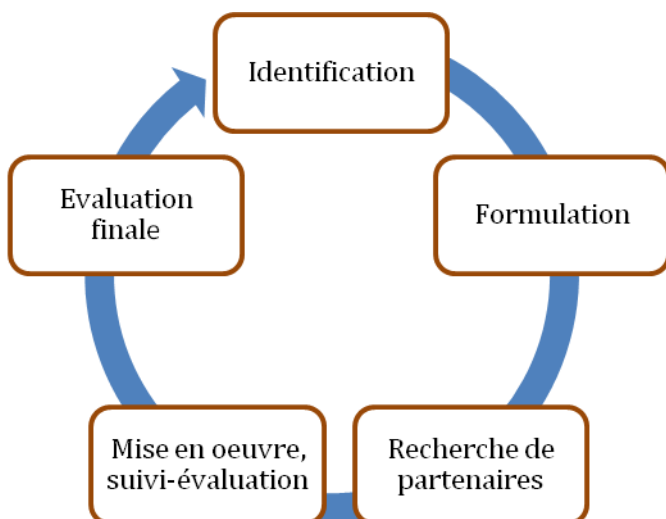
Un projet c'est :

- Une idée,
- Des hommes et des femmes,
- Une volonté commune,
- Des besoins,
- Des bénéficiaires,
- Des objectifs,
- Un territoire,
- Une durée,
- Des résultats durables.

Pour passer de l'idée de départ, à la réalisation concrète du projet, il y a un certains nombres d'étapes - nécessaires à sa réussite - à franchir. On a coutume de parler de « **gestion du cycle de projet** » ou « **d'approche-projet** ».

Cette méthode, se décompose en différentes étapes.

→ Les étapes pour un projet réussi



Le cycle de gestion de projet est un processus continu au cours duquel chaque étape conditionne l'étape suivante.

Il doit permettre au projet d'être :

- Pertinent
- Faisable
- Et bien géré

La durée des phases est variable d'un projet à un autre.

→ En quelques mots...

✓ **L'identification**, consiste, à partir d'une analyse complète du contexte, des facteurs locaux et des besoins exprimés, à réfléchir sur les orientations et interventions possibles et à définir les grandes lignes du projet.

Votre projet doit avant tout répondre à un besoin exprimé et formulé par un groupe de bénéficiaires. C'est un élément essentiel à tout projet FASCS qui suppose que les bénéficiaires soient à l'initiative du projet et impliqués à toutes ses étapes.

✓ **La formulation**, se divise en deux étapes :

1. Elaboration détaillée du projet prenant en compte les aspects techniques et opérationnels (cadre logique, chronogramme, budget),
2. Préparation et rédaction de la proposition de projet pour approbation et recherche de financement.

L'étape de rédaction du projet n'intervient QU'A PARTIR de la seconde étape de la formulation.

✓ **La recherche de partenaires** : le projet nécessitant un budget déterminé, les porteurs du projet peuvent rechercher un soutien financier ou déposer une demande de financement auprès de bailleurs. Ils peuvent également rechercher un soutien technique pour les aider dans sa mise en œuvre.

✓ **Mise en œuvre, suivi-évaluation** : mise en place du projet, en conformité avec les objectifs visés, par la réalisation d'activités orientées vers l'obtention de résultats précis. Cette phase s'accompagne d'une vérification régulière et continue de la bonne marche du projet pour apporter, si nécessaire, des changements. Mais également de bilans à des périodes données pour apprécier et mesurer l'atteinte des objectifs.

✓ **L'évaluation finale**, est un bilan final permettant d'apprécier les résultats et effets du projet par rapport à ses objectifs.

→ Les 6 qualités d'un bon projet

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

ETAPE 2 : Identifier votre projet

Cette étape est indispensable, elle ne constitue cependant pas une étape de rédaction. Elle doit permettre d'identifier les besoins formulés par les populations cibles et de dégager des grandes orientations pour répondre à ces derniers.

Elle permet d'apprécier la pertinence et la faisabilité de l'idée du projet, d'en examiner les interventions possibles et enfin de définir des grandes orientations. Durant la phase d'identification, l'idée du projet est pour la première fois détaillée, mais de façon encore sommaire.

La phase d'identification, permet de se concentrer principalement sur l'analyse du contexte au sein duquel va prendre place le projet et de la pertinence des idées du projet. Elle inclut une analyse des parties prenantes, ainsi qu'une analyse de la situation, comprenant une analyse des problèmes auxquels ils sont confrontés et l'identification des solutions pour les résoudre.

Pour cela, il existe cinq types d'analyse à effectuer :

1/ Une **analyse du contexte** : une connaissance générale du contexte étant nécessaire à une bonne identification des problèmes à résoudre, cette analyse doit permettre de bien comprendre l'environnement du projet et de lister les facteurs externes qui peuvent avoir une influence sur celui-ci. Elle doit permettre de bien comprendre les besoins des groupes cibles. Le projet doit naître parce qu'un besoin a été formulé. Il faut s'assurer de l'adhésion des bénéficiaires, de leur implication et leur motivation dans le futur projet : l'appropriation du projet par les bénéficiaires. Réaliser des animations auprès des bénéficiaires (causeries, sensibilisation, enquêtes...) permet de les amener à participer pleinement à l'identification et à l'élaboration d'un projet.

Méthodologie : Le diagnostic participatif :

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

2/ Une **analyse des parties prenantes** : cette analyse repose sur une étude détaillée des positions, des intérêts et de l'influence des individus et des groupes concernés de près ou de loin par le projet.

On entend par partie prenante tout individu ou groupe de personnes, touché directement ou indirectement par le projet, ayant intérêt ou non, à voir se produire un changement ou à maintenir une situation.

3/ Une **analyse des problèmes** : Les problèmes sont les situations insatisfaisantes auxquelles il serait souhaitable de remédier. Cette analyse est basée sur l'élaboration d'un arbre des problèmes permettant de prioriser les idées. L'objectif étant d'identifier les problèmes majeurs, de les visualiser dans un arbre à problèmes afin d'établir des relations de causes à effet et d'identifier les vraies racines de la situation insatisfaisante existante.

⇒ [Arbre à problèmes](#)

4/ Une **analyse des objectifs** : en partant des problèmes identifiés, cette étape permet d'identifier et de hiérarchiser des objectifs. Basée également sur la méthode d'un arbre, elle vise à décrire la situation future qui prévaudra lorsque les problèmes auront été résolus.

⇒ [Arbre à solutions](#)

5/ Une **analyse des stratégies** : étape finale de la phase d'identification, elle consiste à identifier les différentes stratégies permettant d'atteindre les objectifs; A partir de l'arbre à solution formulé précédemment, elle permet de choisir la ou les stratégie(s) les plus appropriées pour mener à bien le projet et d'arrêter les objectifs majeurs (spécifique et globaux).

⇒ [Arbre à stratégies](#)

→ Analyse du contexte

Le contexte définit le cadre général dans lequel se situe le projet et analyse les problèmes que celui-ci doit contribuer à résoudre.

Le projet est sans cesse influencé par différents changements économiques, sociaux et politiques. Il est donc important dans un premier temps de lister et d'analyser l'ensemble des facteurs environnementaux touchant de près ou de loin le projet, afin d'obtenir une image complète de la situation. Et enfin, déterminer s'ils représentent une force ou une faiblesse pour le projet.

Pour cela :

- collecter un maximum d'informations (en les demandant aux partenaires),
- se faire une bibliographie sur la zone ou le domaine,
- observer et impliquer les acteurs (diagnostique participatif),
- Mener des missions d'identifications...

Il est important de ne cibler que les informations pertinentes qui concernent le projet. Lorsqu'il faudra rédiger la partie contexte de votre projet, ne rapportez QUE les informations importantes en lien avec le contexte national puis local.

Éléments de contexte	Caractéristiques	Forces	Faiblesses
Contexte environnemental- géographie : 1. Environnement du pays 2. Climat 3. Ressources naturelles 4. Population (h/f) 5. Mortalité...			
Contexte politique : 6. Situation politique 7. Décentralisation, pouvoir locaux... 8. Elections 9. Législations...			
Contexte économique : 10. Ressources locales 11. Emploi, chômage 12. Trafics existants...			
Contexte socio-culturel : 13. Structuration des relations sur le territoire 14. Scolarisation			
Contexte technologique accès internet, médias...			

→ Analyse des parties prenantes

1) Commencer par identifier les diverses parties prenantes:

- celles affectées par le projet,
- celles qui affectent le projet,
- celles susceptibles de devenir des partenaires de projet utiles même si le projet est mis en œuvre sans leur contribution;
- celles susceptibles de devenir des partenaires conflictuels qui considèrent le projet comme une menace pour leur rôle et intérêts;
- celles susceptibles d'être impliquées d'une manière ou d'une autre dans le projet.

2) Les classer en fonction de leur rôle.

3) Puis les classer dans le tableau suivant

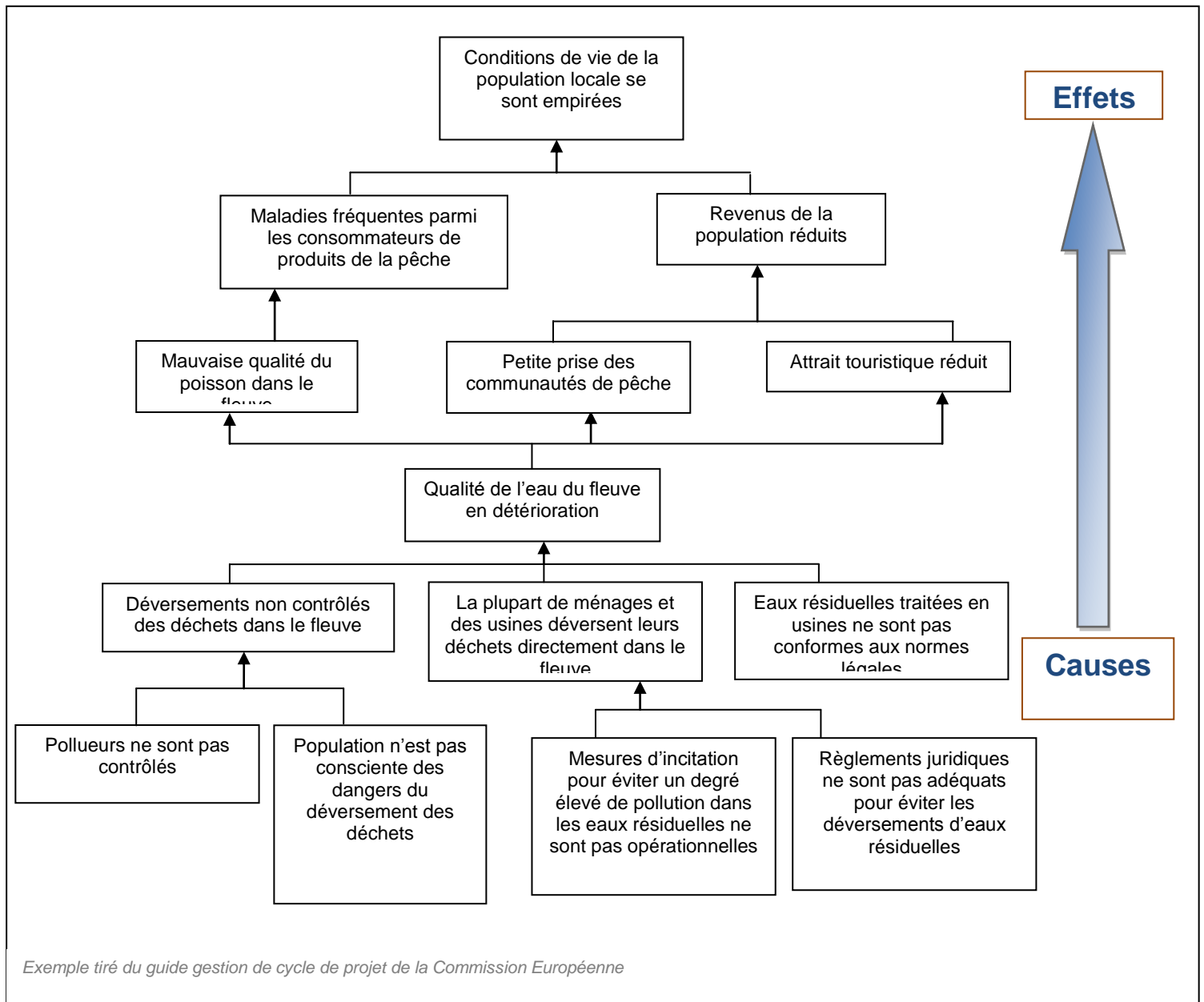
Parties prenantes	Caractéristiques	Intérêts et attentes	Potentialités et faiblesses	Implication Conclusions
Partenaires Bénéficiaires directs Bénéficiaires indirects Parties Attenantes Partenaires techniques Exclus Perdants	<p>Déterminer leurs caractéristiques du point de vue socio-économique et organisationnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont leurs caractéristiques sociales et économiques ? - Comment sont-elles structurées / organisées ? - Comment les décisions sont-elles prises ? - Quel est leur statut ? 	<p>Analyser les parties prenantes en fonction de leurs attentes et de leurs relations:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier leurs intérêts et leurs attentes dans le projet - Analyser les liens et les relations entre les différentes parties prenantes 	<p>Définir leur sensibilité et leur respect par rapport aux thèmes transversaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sont-elles sensibles à ces thèmes ? - Envisagent-elles un impact de leurs tâches et activités sur ces thèmes ? 	<p>Formuler des conclusions et des recommandations pour le projet;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment tenir compte de chaque partie prenante ? - Quelles actions entreprendre ? - Comment traiter avec chaque partie prenante ?

→ Arbre à problèmes

- 1) Identifier les problèmes majeurs existants dans une situation donnée,
- 2) Sélectionner un problème comme point de départ,
- 3) Chercher les problèmes liés au problème de départ,
- 4) Etablir une hiérarchie de causes à effets :
 - Problèmes qui causent directement le problème de départ sont placés en-dessous
 - Problèmes qui sont des effets directs du problème de départ sont placés au-dessus
- 5) Compléter avec tous les autres problèmes de la même manière
- 6) Relier les problèmes par des flèches partant de la cause pour aboutir à l'effet,
- 7) Revoir le diagramme et vérifier s'il est valable et complet :

Remarques :

- Les problèmes doivent être formulés à la forme négative,
- Les problèmes doivent être des problèmes existants et non des problèmes futurs ou imaginés,
- La position du problème dans la hiérarchie n'indique pas son importance,
- Un problème ne correspond pas à une solution absente. Il s'agit d'une situation négative existante.



Exemple tiré du guide gestion de cycle de projet de la Commission Européenne

→ Arbre à solutions

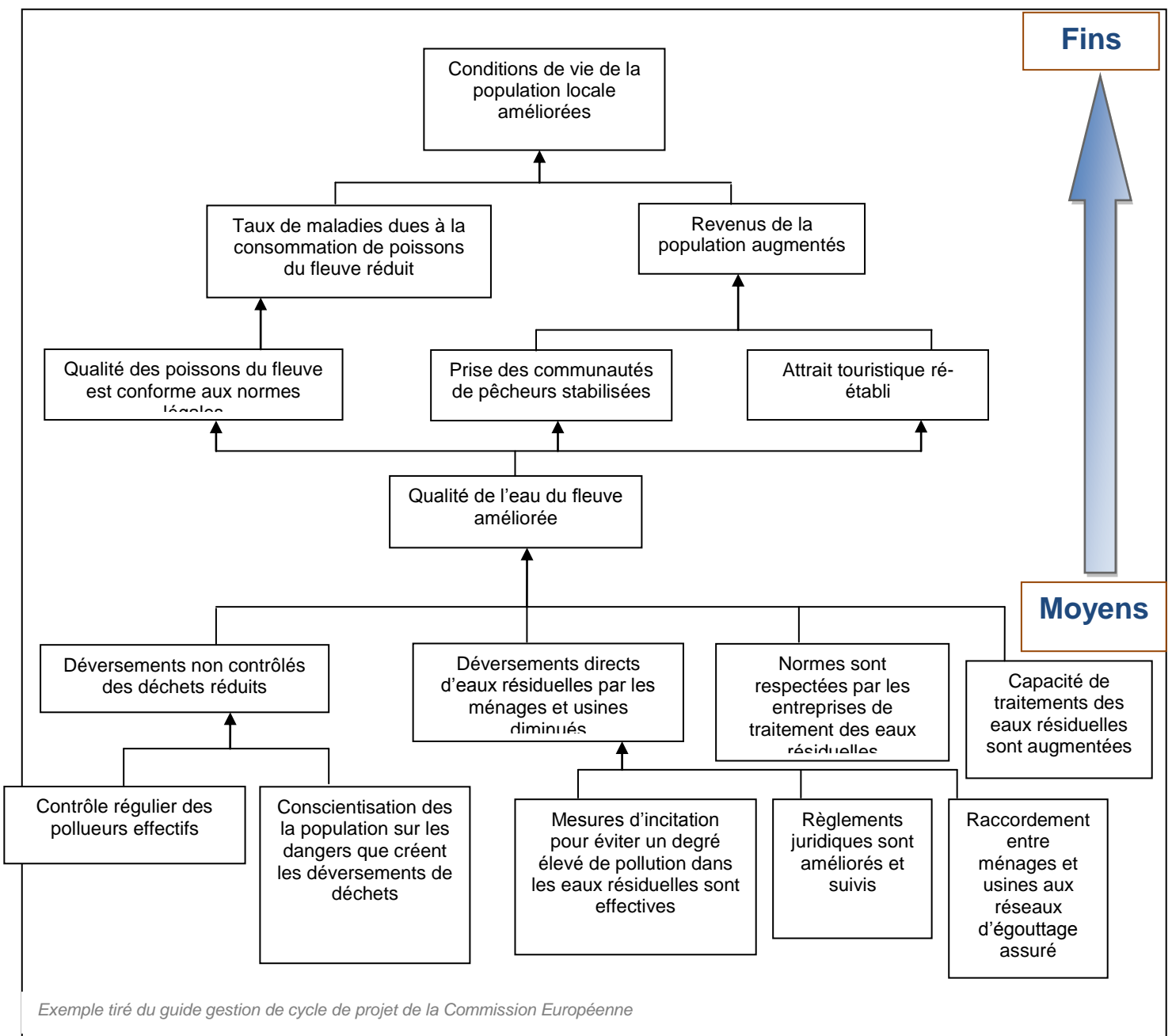
1) Reformuler tous les états négatifs qui découlent de l'analyse des problèmes en états positifs qui soient :

- souhaitables,
- faisables de manière réaliste.

2) Vérifier les relations moyens-fins pour que l'arbre soit valable et complet (les relations causes effets sont transformées en relations moyens-fins).

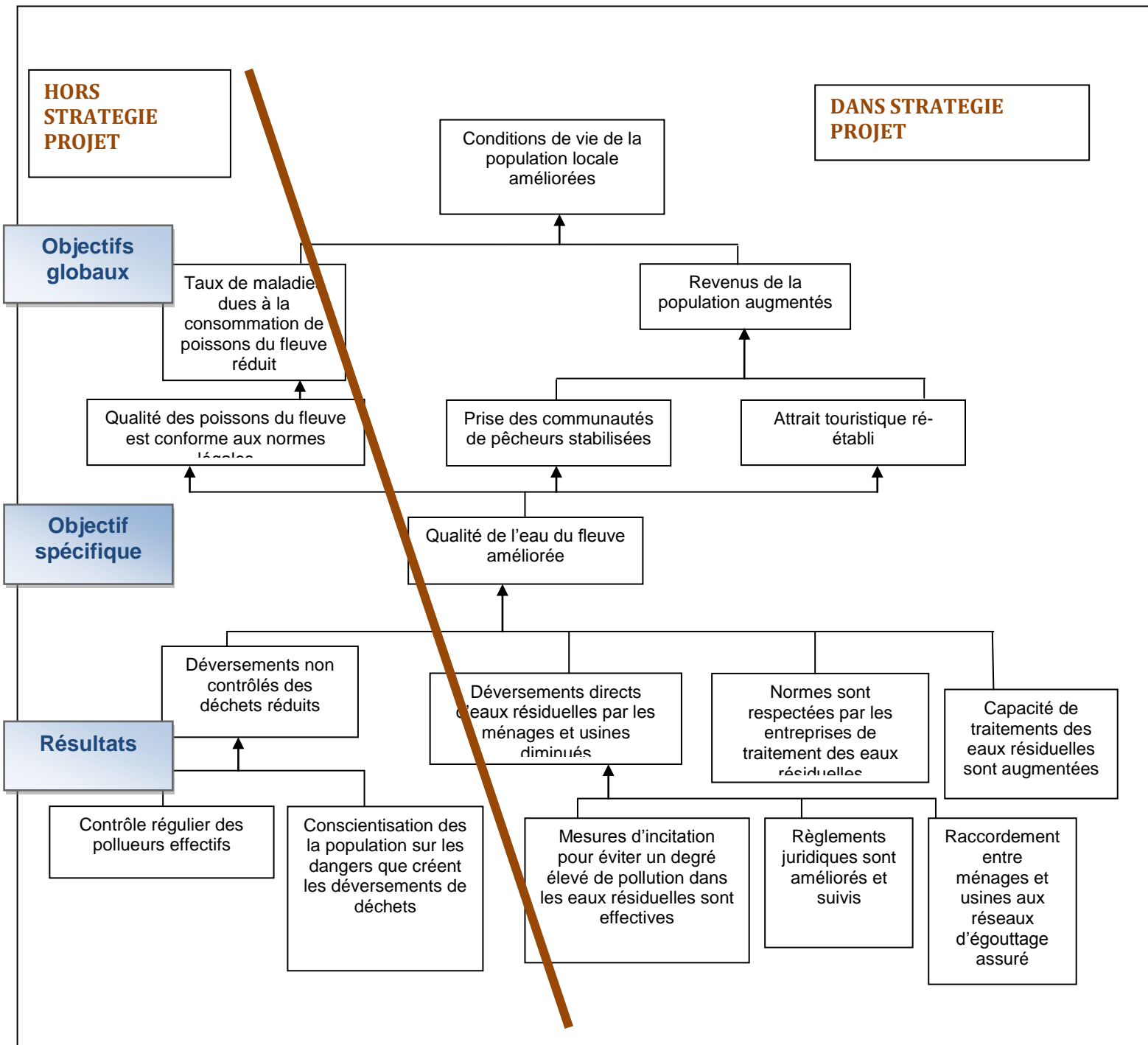
3) Si nécessaire :

- revoir les énoncés des objectifs,
- ajouter de nouveaux objectifs si ceux-ci semblent pertinents et nécessaires à la réalisation de l'objectif placé au niveau supérieur,
- écarter les objectifs qui ne semblent pas adéquats / opportuns ou nécessaires.



→ Arbres à stratégies

- 1) Identifier les objectifs à écarter (non souhaités ou non faisables).
- 2) Regrouper les objectifs pour faire ressortir les stratégies ou composantes possibles («familles d'objectifs»).
- 3) Déterminer la stratégie optimale selon les critères convenus.
 Cette décision doit être prise en fonction de : urgences, budget, priorités politiques, ressources humaines disponibles, acceptabilité par la société...
- 4) Définir les Objectifs globaux et l'Objectif spécifique.



Exemple tiré du guide gestion de cycle de projet de la Commission Européenne

ETAPE 3 : Formuler votre projet

Cette étape se divise en deux parties, la rédaction du projet n'intervient qu'une fois le cadre logique, le chronogramme et le budget élaborés.

Une fois les grandes orientations du projet définies, prend place l'**étape de formulation** du projet. Cette étape consiste à traduire l'ensemble des aspects importants de l'idée du projet en un plan opérationnel pratique, prêt à être mis œuvre.

En partant des objectifs ou des résultats à atteindre, cette étape consiste à définir les activités à mettre en œuvre pour garantir la réussite du projet. Cette démarche est généralement appelée, définition du **cadre logique**. Les résultats de cette démarche permettront de définir la structure du projet.

Cette étape permet également de définir les activités et les ressources nécessaires à la mise en œuvre du projet et de les intégrer au sein d'un calendrier.

1/ Le cadre logique est avant tout une vue synthétique du projet. Sa représentation schématique sous forme de **matrice** est un document dynamique qui s'enrichit à chaque étape de la vie du projet et reflète l'évolution du projet. Ainsi, toute modification ou évolution du projet entraîne une modification de son cadre logique. Réciproquement, toute modification du cadre logique doit rendre compte d'un changement dans le projet : changement de structure, de démarche, d'objectifs etc.

La matrice du cadre logique permet donc de structurer le contenu du projet de manière complète et compréhensible pour tous.

La matrice du cadre logique fait ressortir les éléments essentiels du projet:

- le fondement logique de la structure du projet ou programme ;
- les résultats quantifiés attendus et les indicateurs mesurant la réalisation des activités et l'atteinte des objectifs ;
- les ressources mobilisées ;
- le système de suivi et d'évaluation ;
- les risques critiques à la bonne exécution du projet et à sa réussite.

Aide pour la formulation des objectifs :

Les qualités d'un bon objectif spécifique – **SMART**

Spécifique

Mesurable

Acceptable

Réaliste

Temporel

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

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

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

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

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

⇒ **Matrice du Cadre logique**

2/ Le calendrier des activités : à partir des activités décrites au sein du cadre logique, un calendrier des activités peut être élaboré. Ce dernier est un outil méthodologique présentant les activités du projet et

identifiant leur séquence logique ainsi que leur interdépendance. Le calendrier sert de base à la répartition des responsabilités de gestion pour mener à bien chaque activité.

⇒ *Calendrier des activités*

3/ Le budget : Le budget est la matérialisation financière du projet. Il est établi sur la base des moyens définis au sein du cadre logique. Doivent y figurer l'ensemble des charges de chaque activité.

⇒ *Budget*

→ **Matrice du cadre logique**

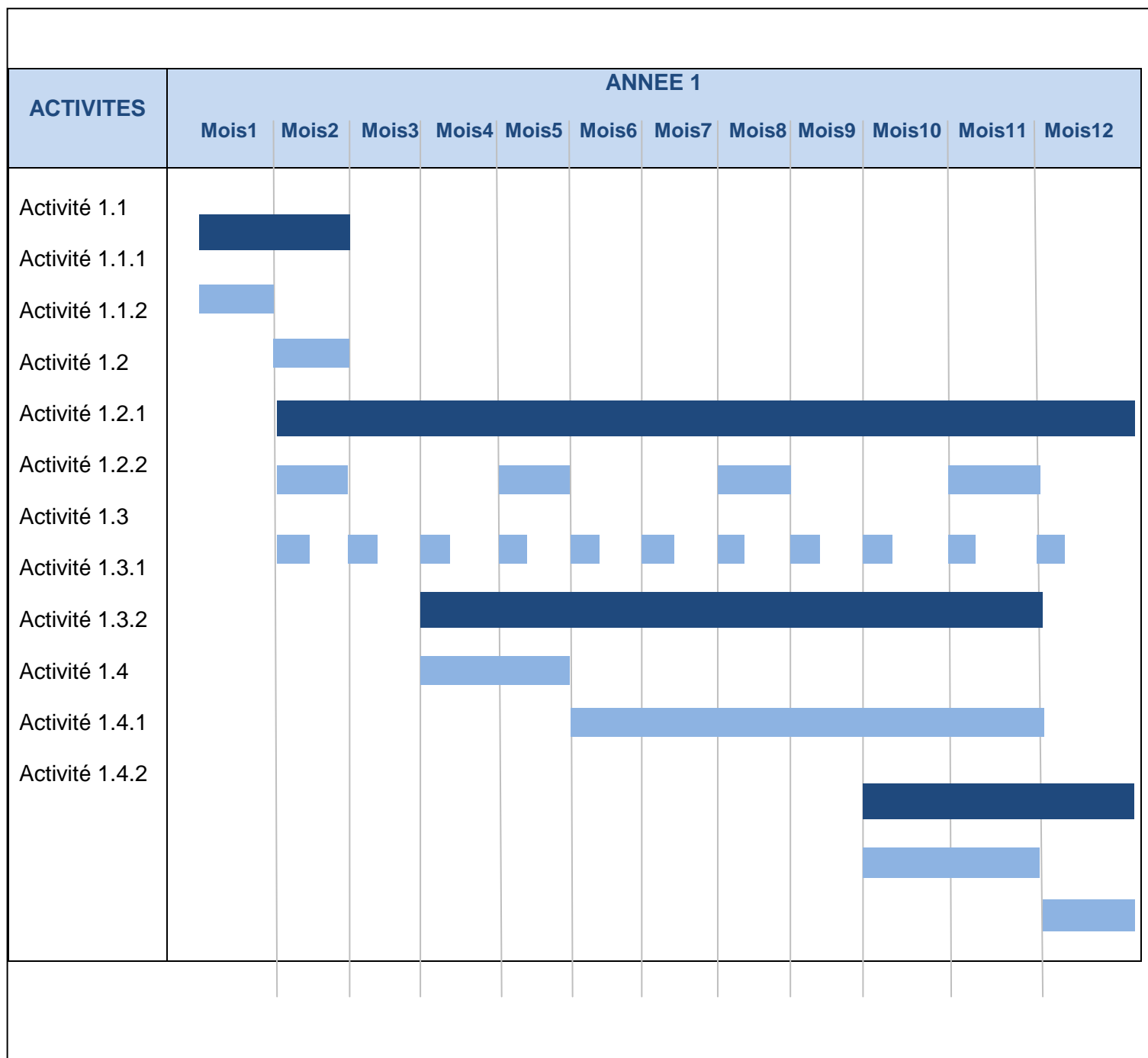
Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérifications	Hypothèses
Objectifs globaux	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérifications	
Objectif spécifique	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérifications	Hypothèses
Résultats	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérifications	Hypothèses
Activités	Moyens	Coûts	Hypothèses
			Conditions préalables

→ Explications et précisions

<p>La logique d'intervention, décrit les différents niveaux d'objectifs.</p>	<p>Les indicateurs objectivement vérifiables,</p>	<p>Les sources de vérifications,</p>	<p>Les hypothèses,</p>
<p>Les objectifs globaux sont des objectifs de hauts niveaux auxquels le projet contribue. Ils traduisent les bénéfices à long terme du projet.</p>	<p>décrivent les objectifs du projet en termes de quantité, de qualité, de groupe(s) cible(s), de temps et de localisation. Les indicateurs doivent permettre de montrer si les objectifs ont été atteints. Ils doivent se composer de 4 éléments :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'indicateur de base (montre une évolution générale) - La quantité (augmentation de x%) - La qualité (augmentation pour tel groupe cible...) - Le temps (augmentation de x% sur y années). 	<p>indiquent l'origine (lieu) et la forme sous laquelle sont disponibles les informations sur la réalisation des Objectifs globaux, de l'Objectif spécifique et des Résultats. Ce sont les informations nécessaires à la formulation des IOV. (Remplacer les IOV pour lesquels il n'est pas possible de trouver une source valable par d'autres.)</p> <p>Elles peuvent prendre la forme d'enquêtes, de rapports, de journaux officiels, sondages...</p>	<p>Les Hypothèses sont des facteurs externes qui influencent ou déterminent la réussite d'un projet, mais échappent à son contrôle. Dès lors, on peut dire que les Hypothèses répondent à la question suivante : « Quels sont les facteurs externes sur lesquels le projet n'a pas de prise et qui sont susceptibles d'entraver la mise en œuvre du projet et sa viabilité à long terme ? ». Elles doivent être identifiées à tous les niveaux, ceux des activités, des résultats et de l'objectif spécifique.</p>
<p>L'objectif spécifique est l'objectif central du projet en termes de bénéfices durables pour les populations cibles. Un seul Objectif spécifique.</p>	<p>Les moyens sont des ressources humaines et matérielles qui sont nécessaires pour exécuter les activités planifiées et pour gérer le projet.</p>	<p>Les coûts sont la traduction en termes financiers de toutes les ressources (moyens) identifiées.</p>	<p>Conditions préalables à la mise en œuvre du projet</p>
<p>Les résultats sont les produits des activités entreprises permettant de réaliser l'objectif spécifique.</p>			
<p>Les activités sont les actions à réaliser pour produire les résultats. Elles résument ce qui doit être mis en œuvre par le projet.</p>			

→ **Calendrier des activités**

Le cadre logique d'un projet décrit souvent les activités à entreprendre de manière globale. Un calendrier des Activités est un outil méthodologique présentant les activités du projet et identifiant leur séquence logique ainsi que leur interdépendance. Le calendrier sert de base à la répartition des responsabilités de gestion pour mener à bien chaque activité. Une fois le calendrier des activités préparé, les ressources et les moyens peuvent être définis plus en détail. Le calendrier global des activités est mis à jour au cours des premiers mois de mise en œuvre du projet, et se base sur les résultats et les activités.



Budget

Les étapes de l'élaboration budgétaire :

1/ Recenser toutes les dépenses que le projet sera susceptible d'engendrer, de sa préparation à sa restitution : matériel, frais de déplacement, frais d'intervenants...en impliquant au maximum le(s) partenaire(s) dans l'estimation des dépenses.

Pour faciliter le recensement de l'ensemble des dépenses, il est important et nécessaire de répartir des activités inscrites dans le cadre logique. En effet, dans la colonne figurant à droite « des activités » ont été précisés « les moyens » nécessaires pour y parvenir. En reprenant une à une chaque activité et les moyens qui lui sont associés, vous obtiendrez une liste exhaustive des dépenses à mobiliser pour la réalisation du projet : c'est la présentation du budget par activité.

Les dépenses sont, à cette étape de l'élaboration budgétaire, classées par activité.

2/ Classifier les dépenses par rubriques

Dans le cadre du FASCS : les dépenses seront à classifier au sein de ces différentes catégories :

COUTS DIRECTS

1. Investissements immobiliers
2. Installations techniques (équipement, matériel technique durable nécessaire à la réalisation du projet)
3. Fournitures et matières consommables
4. Etudes ou expertises
5. Personnel (indemnités de mission)
6. Renforcement des capacités et formations
7. Suivi
9. Capitalisation
10. Communication (justification nécessaire)

COUTS INDIRECTS

Ce sont les: coûts de gestion qui sont liés aux activités mises en œuvre, par exemple : prise en charge de salaires du personnel de suivi du projet, c'est-à-dire, directement impliqués sur le projet (chargé de projet, comptable...) dans une proportion raisonnable, frais d'études, évaluation externe, etc.

IMPREVUS

3/ Réaliser un tableau budgétaire

Budget prévisionnel					
Nature des dépenses	Coût unitaire	Nombre d'unité	Unité	Coût total	% du total du projet
1. Investissements immobiliers					
1.1.				0	
1.2.				0	
<i>Sous-total 1. Investissements immobiliers</i>				0	#DIV/0!
2. Equipements					
2.1.				0	
2.2.				0	
<i>Sous-total 2. Equipements</i>				0	#DIV/0!
3. Fournitures et consommables					
3.1.				0	
3.2.				0	
<i>Sous-total 3. Fournitures et consommables</i>				0	#DIV/0!
4. Etudes ou expertises					
4.1.				0	
4.2.				0	
<i>Sous-total 4. Etudes ou expertises</i>				0	#DIV/0!
5. Personnel					
5.1.				0	
5.2.				0	
<i>Sous-total 5. Personnel</i>				0	#DIV/0!
6. Renforcement des capacités et formations					
6.1.				0	
6.2.				0	
<i>Sous-total 6. Renforcement des capacités et formations</i>				0	#DIV/0!
7. Suivi					
7.1.				0	
7.2.				0	
<i>Sous-total 7. Suivi</i>				0	#DIV/0!
8. Capitalisation					
8.1.				0	
8.2.				0	
<i>Sous-total 8. Capitalisation</i>				0	#DIV/0!
9. Communication					
9.1.				0	
9.2.				0	
<i>Sous-total 9. Communication</i>				0	#DIV/0!
TOTAL DES COÛTS DIRECTS				0	#DIV/0!
10. Coûts indirects (10% maximum du montant total du budget)					
10.1.				0	
10.2.				0	
<i>Sous-total 10. Coûts indirects</i>				0	#DIV/0!
11. Imprévus (5% maximum du montant total du budget)					
				0	
<i>Sous-total 11. Imprévus</i>				0	#DIV/0!
TOTAL GLOBAL (coûts directs + coûts indirects + imprévus)				0	

4/ Lister les ressources : autofinancement, financements publics et privés (plan de financement)

Une fois, l'ensemble des dépenses évaluées, il convient d'évaluer les capacités financières du (des) porteur(s) –autofinancement - de projet et donc son pendant, les besoins en financement. Cet autofinancement peut comprendre un apport financier et de la valorisation.

Se dit d'une dépense valorisée, toute dépense qui ne peut être justifiée par le porteur du projet par une facture acquittée à son nom :

- Dons, apports en nature et mise à disposition de local,
- Bénévolat, salaires ...

Les montants de cette valorisation doit être justifiée en termes de calculs.

Il est impératif d'avoir un budget équilibré en recettes et en dépenses.

Nature des dépenses	Plan de financement				
	FASCS (maximum 70% du budget total)	Porteur du projet (Minimum 30% du budget)	Groupe bénéficiaire	Autres partenaires Préciser lequel:	Autres partenaires Préciser lequel:
1. Investissements immobiliers					
1.1.					
1.2.					
<i>Sous-total 1. Investissements immob</i>	0	0	0	0	0
2. Equipements					
2.1.					
2.2.					
<i>Sous-total 2. Equipements</i>	0	0	0	0	0
3. Fournitures et consommables					
3.1.					
3.2.					
<i>Sous-total 3. Fournitures et consomm</i>	0	0	0	0	0
4. Etudes ou expertises					
4.1.					
4.2.					
<i>Sous-total 4. Etudes ou expertises</i>	0	0	0	0	0
5. Personnel					
5.1.					
5.2.					
<i>Sous-total 5. Personnel</i>	0	0	0	0	0
6. Renforcement des capacités et formations					
6.1.					
6.2.					
<i>Sous-total 6. Renforcement des capa</i>	0	0	0	0	0
7. Suivi					
7.1.					
7.2.					
<i>Sous-total 7. Suivi</i>	0	0	0	0	0
8. Capitalisation					
8.1.					
8.2.					
<i>Sous-total 8. Capitalisation</i>	0	0	0	0	0
9. Communication					
9.1.					
9.2.					
<i>Sous-total 9. Communication</i>	0	0	0	0	0
TOTAL DES COÛTS DIRECTS	0	0	0	0	0
10. Coûts indirects (10% maximum du montant total du budget)					
10.1.					
10.2.					
<i>Sous-total 10. Coûts indirects</i>	0	0	0	0	0
11. Imprévus (5% maximum du montant total du budget)					
<i>Sous-total 11. Imprévus</i>	0	0	0	0	0
TOTAL GLOBAL (coûts directs + co	0	0	0	0	0
Pourcentage	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

PARTIE 4 : Présenter votre projet

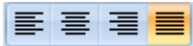
PIECES A FOURNIR :

- ❖ Lire tous les documents mis à votre disposition
- ❖ Surligner l'ensemble des informations importantes
- ❖ Regrouper tous les documents demandés
- ❖ Remplir le tableau des « pièces à fournir ».

CONTENU DU PROJET :

- ❖ S'assurer que son projet répond aux exigences de l'appel
- ❖ Respecter toutes les consignes :
 - Le nombre de pages
 - Le nombre de lignes (si la consigne précise 10 lignes maximum, vous pouvez rédiger moins de 10 lignes mais pas plus de 10 lignes !)
 - Les informations demandées
 - ❖ Etre synthétique et précis
 - ❖ Faites relire votre document

FORME DU PROJET :

- ❖ Travaillez la mise en forme :
 - Justifier le texte 
 - Utiliser la même police (Arial)
 - La même taille de police (taille 10)

ENVOI DU PROJET :

- ❖ Respecter les délais
- ❖ Envoyer le nombre d'exemplaires demandés

LEXIQUE

Bénéficiaires : ceux qui formulent un besoin auquel le projet cherchera à apporter une solution de manière durable. Les bénéficiaires seront impliqués dans chaque étape du projet.

Bénéficiaires finaux : ceux qui bénéficient du projet à long terme au niveau de la société ou d'un secteur au sens large, p. ex. les « enfants » grâce aux dépenses accrues dans les domaines de la santé et de l'éducation, les « consommateurs » grâce à l'amélioration de la production et la commercialisation agricoles.

Groupe(s) cible(s) : groupe(s) / entité(s) qui sera / seront affecté(s) directement et de façon positive par le projet au niveau de l'Objectif spécifique.

Partenaires de projet : ceux qui mettent en œuvre les projets dans le/les pays concerné(s).

Partie prenante : tout individu ou institution susceptible d'affecter – directement ou indirectement, de façon positive ou négative – ou d'être affecté par les résultats des projets ou programmes.

Arbre à problèmes : il vise, sous forme schématique, à identifier un problème central, ses effets et causes premières.

Arbre à solutions : il vise à clarifier les objectifs essentiels d'une intervention voulant s'attaquer à un problème central et à parvenir à un accord sur les activités requises pour les atteindre.

Cadre logique : Le Cadre Logique (Rosenberg & Posner, 1979) a été développé pour l'USAID afin de faciliter la conception des projets et l'analyse des suppositions sur lesquelles ils se basent. Après que le Cadre Logique a été développé, il a été adopté, avec diverses modifications (GTZ, 1983), par de nombreuses organisations bilatérales impliquées dans le développement international. Le Cadre Logique s'est avéré d'une grande utilité dans la conception, l'exécution, le suivi et l'évaluation des projets.

Indicateurs objectivement vérifiables (IOV) : Les IOVs précisent les évidences qui indiquent si un résultat anticipé, un objectif spécifique, ou un but a été réalisé. Ils définissent les groupes visés et les groupes d'appui (qui?); ils quantifient (combien?); ils qualifient (à quel point?); ils délimitent (avant quand?); et ils spécifient les sites (où?).

Les sources de vérifications : Les SDVs permettent d'identifier, quelles sont les informations à rassembler? Sous quelle forme? Qui va les collecter? Et à quels intervalles?

Liste de documents utiles

DOCUMENTS ÉLECTRONIQUES DISPONIBLES SUR LE SITE : www.mdscbenin.org

❖ Gestion de projet

Coordination Sud. *Le Cycle de projet*. Paris : Coordination Sud, 2005.

http://www.mdscbenin.org/fiche_document.php?id=262

Gaszi, Miléna. *Trouver des partenaires pour son projet*. Paris : Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (Injep), 2005. (Les Mémoguides du porteur de projet).

http://www.mdscbenin.org/fiche_document.php?id=74

Poinas, Ségolène. *Gérer le budget de son projet : Boîte à outils*. Paris : INJEP, 2005. (Les Mémoguides du porteur de projet).

http://www.mdscbenin.org/fiche_document.php?id=89

Peyrègne, Aline. *Bien communiquer sur son projet : guide*. Paris : INJEP, 2005. (Les Mémoguides du porteur de projet).

http://www.mdscbenin.org/fiche_document.php?id=66

Chapiro, Janet. *Le Plan d'action : boîte à outils*. Johannesburg: Civicus, [s.d.].

http://www.mdscbenin.org/fiche_document.php?id=78

Perrin, Christian. *Créer et réussir son projet associatif : guide*. Paris : INJEP, 2005. (Les Mémoguides du porteur de projet).

http://www.mdscbenin.org/fiche_document.php?id=67

Chapiro, Janet. *Planification stratégique [: boîte à outils]*. Johannesburg: CIVICUS, [s.d.].

http://www.mdscbenin.org/fiche_document.php?id=88

Chapiro, Janet. *Vue d'ensemble de la planification : boîte à outils.]*. Johannesburg: CIVICUS, [s.d.].

http://www.mdscbenin.org/fiche_document.php?id=87

❖ Gestion administrative, comptable et financière

Chapiro, Janet. *Rédiger une proposition de financement : boîte à outils*. Johannesburg: CIVICUS, [s.d.].

http://www.mdscbenin.org/fiche_document.php?id=97

Chapiro, Janet. *Elaborer et suivre un budget*. Johannesburg: CIVICUS, [s.d.].

http://www.mdscbenin.org/fiche_document.php?id=99

DOCUMENTS PHYSIQUES DISPONIBLES AU CENTRE DE RESSOURCES DE LA MDSC À COTONOU

❖ Vie associative

- RANCILLAC, Serge; SAMUEL, Laurent. - *Monter et gérer une association*. - Paris: Eyrolles; Ed. d'Organisation, 2006. – 255 p.
- RANCILLAC, Serge; SAMUEL, Laurent. - *Guide pratique des associations loi 1901*. - Paris: Eyrolles; Ed. d'Organisation, 2007. – 423 p.
- PSCID. - *Gestion des associations et projets culturels*. PSICD, 2008. - 96p.
- BIGOURDAN, Bruno; TCHERKACHINE, Didier. - *Evaluer et optimiser le projet associatif : diagnostic stratégique de l'association*. - Paris: Juris Association, 2004. – 192 p.
- LARTIQUE, Miren. - *Cent conseils pour créer une association*. - France: Studyrama, 2007. – 157 p.
- DROT, Christophe. - *Créer et gérer une association: de l'idée aux statuts, considérez votre projet, choisissez la meilleure organisation, maîtriser la comptabilité, la fiscalité et le social, ressources financières, conseils techniques, bonus internet*. - Paris: Vuiber, 2004. - 190 p.. - (Coll. Guid'Utile)

❖ Gestion de projet

- DJAGBA, M. Faustin. - *La Gestion des projets axée sur les résultats: cahier de l'apprenant*. - Cotonou: Mjcd, 2008. - 53 p.
- BOUCHAOUIR, Fouad; DENTINGER, Yannick; ENGLENDER, Olivier. - *Gestion de projet : 40 outils pour agir*. - Paris: Vuibert, 2006. – 335 p.
- AIM, Roger. - *L'essentiel de la Gestion de Projet*. - Paris: Gualino, 2009. - 120 p.
- COHEN, Raphael. - *Concevoir et lancer un projet : De l'idée au succès*. - Paris: Editions d'Organisation, 2006. - 231 p.