

# Comment présenter un projet

Informations sur le plan matériel,  
personnel, financier et organisationnel  
destinées aux ONG  
et à ceux qui désirent élaborer des projets



CCIVS

Comité de Coordination du Service Volontaire International  
Coordinating Committee for International Voluntary Service



**Ce document a été écrit par Patrick Duong et Kokou Aziki,**

**Et publié avec l'assistance technique et financière de l'Organisation des  
Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO),  
Avec le concours du réseau Education Pour Tous (EFA)**

**Paris, 1999. Réédition 2001**

## TABLE DES MATIERES

Introduction .....7

### *Première partie*

#### *Identification d'un projet*

(par Kokou AZIKI)

*Section I: Identification* .....8

1. "Qu'est-ce qu'un projet?"
2. La prospection du terrain
3. But de la prospection
4. Durée de la prospection
5. Résultats de la prospection.

*Section II: Etude de faisabilité* .....10

1. Sur le plan du matériel à utiliser
2. Sur le plan du personnel
3. Sur le plan financier
4. Sur le plan organisationnel

*Seconde partie*

*Conception et élaboration du document de projet*

(par Patrick DUONG)

*Section I: Présentation générale .....13*

1.1. Contexte et environnement

1.2. Justification

1.3. Population cible

1.4. Cadre institutionnel

*Section II: Méthodologie et stratégie à développer.....18*

2.1. Objectif de développement

2.1. Objectif(s) immédiat(s)

2.3. Stratégie à développer

2.4. Produits

2.5. Activités

2.6. Calendrier

*Section III: Ressources disponibles, assistance sollicitée et budget.....24*

3.1. Ressources disponibles

3.2. Assistance sollicitée

3.3. Budget

*Section IV: Suivi, rapports et évaluations.....28*

4.1. Suivi

4.2. Rapports

4.3. Evaluations

**Troisième partie**

**Méthode d'évaluation**

(par Patrick DUONG)

1. La périodicité des rapports .....	29
2. Les personnes chargées de produire les rapports	
3. La présentation et la forme des rapports	
4. Les sujets et domaines concernés	
5. L'évaluation des ressources	
6. Les conclusions et propositions	
7. Le rapport d'évaluation finale	

**Annexes :**

Adresses .....	36
Conseils pratiques.....	39
Etablissement de relations officielles avec des organisations internationales.....	39
Formulaire de projet.....	40



## INTRODUCTION

"Parce que mal conçus ou mal présentés, de nombreux projets de développement n'arrivent pas à être financés."

Ce constat d'échec, le CCSVI (Comité de coordination du service volontaire international) ne cesse de le remarquer. Pour tenter d'y remédier, le CCSVI s'efforce de sensibiliser les initiateurs de projets afin qu'ils respectent les règles d'élaboration et de présentation qui sont utilisées par les bailleurs de fonds internationaux et nationaux.

Les organisations non gouvernementales (ONG), qu'elles ouvrent dans le domaine du volontariat ou non, sont généralement très proches des populations et ont l'avantage de bien connaître les besoins et les problèmes locaux. Les ONG sont, pour les organisations internationales, de précieux partenaires avec lesquels elles entretiennent des liens de coopération et de complémentarité. Quoi qu'il en soit, pour que le projet d'une ONG soit financé, il ne suffit pas que l'idée soit correctement formulée, dans ce qu'il est convenu d'appeler un "document de projet".

Ce document doit en premier lieu être un gage de sérieux et d'efficacité. Son objectif est de permettre à l'organisation de financement de comprendre que l'ONG est compétente et qu'elle a bien étudié le projet qu'elle désire réaliser. Au delà de ce gage de sérieux, le document doit susciter l'intérêt (ou la curiosité) du bailleur de fonds et l'inciter à financer le projet.

Il est alors essentiel que les ONG comprennent et maîtrisent les critères et techniques d'élaboration et de présentation des projets.

Les auteurs de ce guide ont jugé utile de produire un travail qui rappelle la procédure à suivre pour élaborer un projet. Cette procédure n'est pas spécifique au CCSVI mais correspond à celle qui est généralement utilisée par le système des Nations Unies.

Cette publication n'a donc pas la prétention d'être originale mais elle espère simplement faciliter le travail des personnes qui s'investissent pour une cause et qui n'ont pas toujours la chance ou les moyens d'accéder à des informations pratiques. Au delà de ce souhait, ce guide prendra tout son sens s'il favorise la coopération entre les ONG et les organisations internationales ou nationales.

Pour réaliser ce guide, j'ai utilisé des documents des Nations Unies, de l'Unesco, du CCSVI, de ses 142 organisations membres et de fondations privées. Que ces organisations soient remerciées ainsi que Nigel WATT (Ancien Directeur du CCSVI) qui a soutenu ce travail et Kokou AZIKI (ancien Chargé d'administration du CCSVI) qui a réalisé la première partie de ce guide.

*Patrick DUONG,  
Comité de Coordination du Service Volontaire International*

## ***I. IDENTIFICATION D'UN PROJET***

Avant d'entreprendre la phase consacrée à la conception matérielle du document de projet (Partie II), il convient d'examiner la phase dite de l'identification du projet (qui est essentielle car elle constitue l'idée originale du projet). C'est à partir de cette idée (ou plus précisément à partir de l'identification d'un besoin particulier) que le projet peut être conceptualisé, puis soumis à des organisations nationales ou internationales de financement afin qu'elles décident de la réalisation ou non du projet. N'oublions pas que *"Ce qui se conçoit bien, s'énonce clairement."*

### *Section I. Identification*

#### **1. "Qu'est-ce qu'un projet?"**

Un projet est un plan qu'on élabore pour soi, pour autrui ou pour toute une communauté, voire pour un pays. Il s'agit de planifier son ambition dans le futur et donner une image à un groupe de personnes ou à une communauté toute entière. D'ores et déjà on peut remarquer qu'un projet, n'a au départ, rien de certain sauf peut-être la conviction ou la volonté que l'on a de faire quelque chose. C'est donc la recherche de cette certitude qui impose les différentes démarches qui sont définies dans les sections suivantes.

Identifier un projet c'est arriver à reconnaître le besoin d'une certaine chose ou d'une certaine activité, à un lieu ou chez une population donnée. Il est important de bien connaître le milieu en faveur duquel le projet doit être réalisé.

#### **2. La prospection du terrain**

La prospection est l'étape primordiale pour n'importe quel projet. Lorsqu'elle n'est pas suffisamment prise en compte par les initiateurs de projets, les projets conçus sont souvent inadaptés au milieu dans lequel ils sont appelés à se développer. Le résultat dans ce cas est l'échec de projets qui ont utilisé, sur des périodes plus ou moins longues, des milliers de dollars.

Cet ouvrage veut mettre l'accent sur la démarche initiale de l'identification et de la maîtrise de l'environnement du projet afin que soient évités les échecs précédents. En ce sens, la prospection soit du terrain pour un projet peut être assimilée aux fondations d'une maison. Plus elles sont solides, plus la construction est fiable.

#### **3. But de la prospection**

La prospection a pour but de mieux connaître le champ d'opération du projet et les personnes en faveur desquelles le projet va être conçu.



La conceptualisation du projet doit ensuite être réalisée de façon intelligente, c'est-à-dire sans bouleverser les traditions et coutumes des structures locales existantes. Dans le cas où le besoin est clairement identifié par la population locale, il est néanmoins indispensable de vérifier les données auprès d'un échantillon de la population afin de s'assurer de la pertinence des idées à développer au cours du montage du projet.

#### **4. Durée de la prospection sur le terrain**

La durée de la phase de prospection dépend du temps nécessaire pour maîtriser l'environnement du projet et pour vérifier que le besoin est véritablement ressenti de la même façon par la population bénéficiaire.

La durée peut couvrir toute la période antérieure à la conceptualisation du projet.

Compte tenu de l'évolution de l'environnement et des besoins, il convient de consacrer à cette phase le temps qu'il faut, notamment pour éviter les mauvaises interprétations, les prétentions hâtives et éviter que le projet, une fois conceptualisé, ne corresponde plus aux besoins réels de la population et ne se fasse dans des conditions de désintéressement de la part des populations pour lesquelles il est conçu.

#### **5. Résultats de la prospection**

Le travail effectué lors de cette première phase va donner des informations précises sur les besoins, sur les coutumes et traditions, sur l'environnement économique, politique, et socioculturel (...). Ces renseignements sont essentiels et doivent être systématiquement étudiés tout au long de la phase de l'identification et aussi pendant la conceptualisation du projet.

Note : L'initiateur ne doit pas oublier que le projet doit intéresser une organisation de financement. Il est donc conseillé de faire correspondre (autant que possible) les intérêts des populations avec les exigences des organisations de financement ou d'exécution.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## ***Section 2. Etude de faisabilité***

Cette phase paraît souvent complexe pour un grand nombre de responsables d'organisations. Pourtant, elle peut être résumée de la façon suivante: *"l'étude de faisabilité est la définition des chances et des possibilités de réussite d'un projet, sur différents plans."*

### **1. Sur le plan du matériel à utiliser**

En ce qui concerne le matériel nécessaire, l'étude consiste à examiner si le matériel dont le projet a besoin est facilement accessible et disponible. Il convient alors de définir toutes les démarches à entreprendre pour rassembler ou acquérir ce matériel, notamment par des achats à l'étranger. Il faut, par exemple, prendre en compte les délais de livraisons, les pénuries, et formalités d'importation.

### **2. Sur le plan du personnel**

Il s'agit là de trouver la réponse à la question relative à la compétence et à la disponibilité des personnes chargées d'exécuter et de gérer le projet: - personnel local, personnel à recruter au niveau international.

### **3. Sur le plan financier**

Outre les problèmes soulevés lors de l'établissement du budget du projet, l'étude de faisabilité doit s'assurer que le budget défini a des chances d'être accepté par l'organisation (ou les organisations) de financement. Il convient à ce propos de respecter scrupuleusement les règles et les principes des organisations nationales et internationales de financement, en la matière (cf. Partie II).

### **4. Sur le plan organisationnel**

La question à se poser ici est de savoir si le projet décrit de façon précise le contenu et le contour du travail à effectuer, et si les tâches à réaliser sont bien planifiées dans l'espace et dans le temps.

## **II. CONCEPTION & ELABORATION D'UN DOCUMENT DE PROJET**

### **- Principaux critères utilisés par les Nations Unies -**

Dans la section précédente, nous avons vu que pour identifier un projet, il ne suffit pas d'avoir une idée mais il faut aussi (et surtout) vérifier (sur le terrain) que cette idée réponde réellement à un besoin de la population locale. Cette vérification faite, il faut s'assurer que le projet soit en harmonie avec l'environnement social, économique, culturel et politique et qu'il ait le maximum de chance d'être réalisé (du point de vue financier, matériel, humain et organisationnel).

Cette première étape atteinte, il appartient au planificateur du projet de faire la synthèse entre les informations obtenues et l'idée qu'il a du projet. Il devra alors reformuler et ordonner ses idées afin de définir la stratégie du projet. Alors commence l'étape suivante: la conception et l'élaboration du document de projet.

La conception et l'élaboration d'un document de projet destiné à être soumis à des organisations internationales ou nationales de financement ou d'exécution doivent *respecter certaines normes sans lesquelles le document de projet ne pourra pas être pris en considération*. L'initiateur du projet doit comprendre que le document de projet est en quelque sorte une "carte de visite" et aussi un "contrat" qui le liera à l'organisme de financement.

Le contenu et la forme doivent être particulièrement soignés et répondre aux interrogations que se pose l'organisation de financement avant qu'elle ne détermine la suite à donner au projet en soumission. Il est particulièrement important de concevoir et d'élaborer un document de projet de façon précise, en respectant une logique dans le déroulement de la présentation du document et des activités à développer.

Un document de projet se compose généralement de la façon suivante: (Outre la première page de couverture qui comprend: Titre du projet, lieu, dates;...)

- 1. Présentation générale**
  - 1.1. Contexte et justification
  - 1.2. Population cible
  - 1.3. Cadre institutionnel
  
- II. Méthodologies et stratégie à développer**
  - II.1. Objectif de développement
  - II.2. Objectif(s) immédiat(s)
  - II.3. Stratégie à développer
  - II.4. Produits
  - II.5. Activités
  - II.6. Calendrier (ou plan de travail)

### **III. Apports, Assistance sollicitée et Budget**

- III.1. Ressources disponibles
- III.2. Assistance sollicitée
- III.3. Budget

### **IV. Suivi, Rapports et évaluation**

- IV.1. Suivi
- IV.2. Rapports
- IV.3. Evaluation

Note: L'initiateur du projet ne doit pas oublier que les différentes parties du document de projet seront probablement étudiées par des services et divisions distinctes les unes des autres. Il convient donc d'élaborer toutes les parties et sous-parties du document de projet avec le même soin et la même précision.

#### **Première page de couverture:**

Sur cette première page doit apparaître distinctement:

- Le titre et éventuellement le numéro du projet,
- Le domaine d'activité,
- Le lieu (ville, région, pays),
- La date de démarrage et la durée (prévue),
- Le ou les noms des organisations d'exécution,
- Le ou les noms des organisations de financement,
- Le ou les noms des organisations associées au projet,
- Le budget total du projet (préciser la devise),
- Le montant total du financement sollicité (préciser la devise),
- Le nom de l'organisation qui soumet le projet,  
(ou nom et qualité de la personne autorisée),
- La date de soumission.

## **Section 1. Présentation générale**

### **1.1 Contexte et environnement du projet**

Cette sous-partie doit expliquer (en quelques lignes) le contexte et l'environnement dans lequel le projet doit être exécuté. Les informations à fournir doivent être de nature à expliquer:

- quel est l'origine du projet (à partir de considérations: sociales, économiques, culturelles, politiques, historiques, géographiques, techniques,...)
- quel est le problème à résoudre (ou quel est l'objectif à atteindre),
- quelle est la position de l'organisation et celle des autorités locales par rapport à ce problème (ou à cette situation),
- quelles sont les actions déjà effectuées dans ce domaine,
- quels sont les effets de ces actions.

### **1.2 Justifications**

Dans la sous-partie l'initiateur de projet doit expliquer:

- pourquoi le projet est nécessaire,
- pourquoi le moment semble opportun,
- quel sera l'effet du projet une fois réalisé,
- quel est le bénéfice que la population locale peut tirer du projet,
- quel est l'intérêt des autorités locales,
- quel peut être l'intérêt de l'organisation de financement (ou d'exécution).

*Exemple:*

*"Le gouvernement de la République de X entreprend depuis 1991 un vaste programme de réaménagement et de modernisation des fermes agricoles de la région sud du pays. Ce projet d'établissement d'un atelier d'entretien du matériel agricole permettra aux paysans de la région d'entretenir et de réparer leurs équipements agricoles, à de faibles coûts. Par ailleurs, des volontaires nationaux et internationaux seront chargés d'encadrer le projet et de former les paysans à l'entretien et la réparation du matériel agricole. L'Organisation Z a une expérience précise dans ce domaine puisqu'en collaboration avec la FAO, elle a déjà réalisé plusieurs ateliers du même type dans le nord du pays et a dispensé une formation technique à plus de 10.000 paysans.*

*Pages suivantes :*

*Exemples de justifications de projets présentés par des organisations membres du CCSVI.*

**Premier exemple: Un projet de «chanter école» en Algérie:**

*1<sup>ère</sup> partie: Justification du projet*

*1.1 -Objectifs généraux:*

*1.1.1 Origine et justification*

*Le quartier historique de la Casbah d'Alger représente dans son ensemble l'un des patrimoines les plus précieux du patrimoine national algérien.*

*Au vieillissement des structures constructives s'ajoutent notamment des raisons démographiques, sociales et économiques pour expliquer la dégradation accélérée des 1700 bâtisses de la Casbah.*

*Le gouvernement algérien est aujourd'hui particulièrement soucieux d'en assurer la sauvegarde.*

*Les travaux de réhabilitation sont toutefois sérieusement handicapés par la perte des anciennes traditions constructives. La main d'œuvre habituelle est en effet essentiellement formée ou habituée à intervenir dans le contexte de la construction contemporaine.*

*Il s'avère par ailleurs que les modes de formation existants (formation en entreprise et formation professionnelle des jeunes) pourraient être améliorés et que l'envoi de stagiaires à l'étranger ne représente pas une alternative valable.*

*1.2 Intérêt de l'assistance du PNUD:*

*L'assistance du PNUD aurait l'avantage d'introduire en Algérie une nouvelle formule de formation professionnelle, avec notamment:*

- une structure pédagogique originale en Algérie;*
- des méthodes pédagogiques déjà expérimentées ailleurs;*
- des programmes de formations adaptées au contexte de la Casbah;*
- la formation à de nouvelles techniques de chantier;*
- du personnel de formation et d'encadrement étranger;*
- du matériel de chantier récent;*
- des travaux de qualité réalisés avec moins de contrainte de rentabilité immédiate.*

***Second exemple: Etablissement d'un Centre pilote agricole pour la jeunesse (Congo Démocratique).***

*1. Introduction:*

*Ce projet à comme objectif d'encadrer des jeunes désœuvrés à partir d'activités à caractère social et économique, pour lutter contre l'exode rural, qui vide le milieu agricole de ses forces vives.*

*Dans la région du Bas-Congo, où la terre est fertile et pourrait devenir le grenier de Kinshasa, la production actuelle suffit à peine à nourrir ses habitants.*

*Pour changer cet état de chose, il faut commencer par fixer les jeunes sur le terrain rural. Le Conseil Régional pour la Protection Sociale et de Planning Familial envisagent de créer à Nkondo Malembe, un Centre pilote Agricole pour la jeunesse.*

*Ce centre s'occupera de la formation, de la production et de l'encadrement de la jeunesse.*

*11. Description du milieu:*

*Nkondo Malembe est un village qui fait partie de la collectivité de Luima, dans la zone de Songololo, ancien Centre de formation et de production de la JMPR (Jeunesse du Mouvement Populaire pour la Révolution). Par son sol argileux, il jouit d'un climat de région chaude. Les précipitations varient entre 1200 et 1700 ml d'eau par an. Il y a deux saisons: saison sèche et saison de pluie.*

-----

***Exemple d'un projet "Education pour tous"  
(In. EFA 2000, N°19, 1995)***

***LA RADIO INTERACTIVE EN AFRIQUE***

*L'Angola, le Cap Vert, la Guinée-Bissau, le Mozambique et Sao Tome et Principe partagent le même problème : leurs enfants n'acquièrent pas suffisamment de connaissances au cours des années de scolarité. Le faible niveau d'enseignement dans deux matières (mathématiques et portugais - deuxième langue de la plupart des enfants) explique cette situation. Avec l'aide de l'UNESCO et des Pays-Bas, les cinq pays (regroupés sous l'acronyme PALOP - African countries with Portuguese as an official language) ont convenu d'utiliser la radio interactive pour améliorer l'enseignement, tant dans les écoles qu'avec les enfants non scolarisés. Le Projet IRI/PALOP produit des programmes radiophoniques novateurs et interactifs dans ces deux matières pour les premières années de l'enseignement primaire. Les élèves répondent à la radio toutes les dix ou quinze secondes, verbalement ou en faisant des exercices. Pour retenir l'attention des auditeurs, les sujets abordés changent toutes les cinq minutes. Le résultat ? Les enfants apprennent mieux qu'auparavant, pour un coût moindre, et même les enseignants ont adopté un style d'enseignement plus actif.*

### 1.3 Population cible

**Note :** Généralement le terme de "population" ne signifie pas l'ensemble des individus d'un pays (ex: la population algérienne) mais, seulement un groupe déterminé d'individus (ex: la population d'une ville, la population ouvrière, la population de moins de douze ans,...).

La plupart des projets sont réalisés au profit d'une population définie et circonscrite. Il appartient donc au planificateur du projet de déterminer et de circonscrire la population qui doit bénéficier du projet.

Pour cela, il faut prendre en compte des critères tels que : -la composition, -l'origine, -la zone géographique, -l'activité, -l'âge, ou encore, -le niveau d'instruction, etc...

Cette sous-partie peut également comporter des indications sur :

- l'intérêt de la population pour le projet,
- le degré de mobilisation de la population bénéficiaire,
- l'intérêt que présente cette population, pour le projet.

*Dans l'exemple précédent, il est évident que la population cible est celle qui regroupe les paysans de la région du sud du pays.*

*Dans ce cas, les critères choisis pour déterminer la population cible sont : la zone géographique et l'activité de la population.*

### 1.4 Cadre Institutionnel

Cette sous-partie doit préciser (sans détails) le cadre dans lequel doit évoluer le projet. On indiquera :

- Le lien du projet,
- Sa composition en personnel (personnel national, international, volontaires, consultants,...),
- La provenance des ressources du projet,
- Les organisations de financement,
- Les organisations d'exécution, - les organisations associées,
- Les liens de coordination entre les organisations,
- L'autorité (ou personne) responsable du projet.

*Exemple :*

*Le projet de séminaire de formation des animateurs socioculturels de la région de X, aura lieu à X, du début avril 1993 au 30 mai 1993. Il sera exécuté par le personnel d'encadrement de l'Association pour l'enfance de la région de X, avec l'assistance technique d'un consultant de l'UNICEF. L'UNICEF et l'UNESCO assureront les frais de transport des 120 animateurs. L'Association pour l'enfance de la région de X prend à sa charge les frais d'hébergement, de nourriture et la logistique du projet de formation. Le ministère de la Jeunesse et des Sports présidera l'ensemble du séminaire de formation et a accordé une subvention à l'association nationale.*



*Processus à suivre pour présenter un projet (schéma simplifié) :*

- 1 Identification :** - Idée de projet, ou identification d'un besoin ou d'un problème.
- 2 Prospection du terrain :** - analyse de l'environnement économique, social, culturel et politique ;
  - études des besoins et problèmes ;
  - concertation auprès de la population bénéficiaire ;
  - recueil d'informations auprès des organismes et personnes déjà impliqués dans le même domaine ;
  - concertation auprès des autorités locales et nationales ;
  - choix de l'objectif de développement ;
  - choix de l'objectif immédiat.
- 3 Etude de faisabilité :** - sur le plan financier, matériel, humain et organisationnel.
- 4 Elaboration du projet :** - analyse des informations obtenues lors de la phase de prospection ;
  - définition de la méthodologie ;
  - définition des Produits et des Activités à développer ;
  - étude des moyens nécessaires ;
  - planification du projet ;
  - respect des critères d'élaboration des documents de projets.
- 5 Soumission du projet :** - Présentation du projet aux :
  - Organisations internationales,
  - Organisations régionales, Banques de développement, ONG,
  - Associations, Fondations,
  - Sociétés privées.

Les projets sont directement adressés aux bailleurs de fonds, ou sont soumis à travers un organisme de coordination (le CCSVI par exemple).

## **Section 2. Méthodologie et stratégie à développer**

### **Objectif de développement**

**Note :** La technique d'élaboration d'un document de projet consiste très souvent à utiliser ce que l'on appelle le « développement en entonnoir », c'est-à-dire partir du plus grand pour arriver au plus petit. Il faut donc toujours commencer par dire quel est l'objectif général (objectif de développement), puis l'objectif que le projet doit attendre (objectif(s) immédiat(s)) et terminer par les activités qu'il faut successivement entreprendre pour réaliser l'objectif immédiat.

L'objectif de développement consiste à préciser ce à quoi le projet doit contribuer. Il n'est pas question d'indiquer ce que le projet doit réaliser, mais ce qu'il doit favoriser.

*Exemple :*

*« Augmenter le taux de scolarisation des enfants de moins de douze ans, de la région X. »*

### **Objectif(s) immédiat(s)**

Contrairement à l'objectif de développement, l'objectif immédiat doit indiquer clairement ce que le projet doit réaliser une fois terminé. Dans ce cas, il s'agit de définir le but du projet.

*Exemple :*

*Par rapport à l'exemple d'objectif de développement précédent, qui est d'augmenter le taux de scolarisation, l'objectif immédiat peut être : « Construction d'une école primaire. » ou peut être : « Construction d'une école primaire et assistance pédagogique ». Dans ce deuxième exemple, il y a bien entendu deux objectifs immédiats.*

Exemple d'objectif d'un projet présenté par une organisation membre du CCSVI :

*Projet d'éducation et d'alphabétisation des adultes (Rwanda).*

*1.1 Les objectifs :*

*Sur les collines autour du Ruzo, la situation scolaire et éducative était vraiment préoccupante au début de 1984. Il existait une seule « première classe », qui en fait était l'unique école primaire de l'Etat, laquelle ne pouvait recevoir que 50 à 60 enfants âgés de 6 ans. Pour le reste, la population était laissée à elle-même.*

*Depuis lors, les autorités locales ont créé diverses écoles en collaboration avec le Diocèse de Muyinga. Ce dernier avait mis en place les écoles dites « Yaga Mukama ».*

*L'alphabétisation des adultes fut confiée aux Volontaires de l'IBO/*

*A ce sujet il faut noter que la population en provenance des différentes régions du pays, déjà urbanisées, a répondu avec enthousiasme aux premières enquêtes qui eurent lieu pour connaître leurs intentions et leur degré de scolarité.*

*On constate ainsi que 85% de cette population ne sait ni lire, ni écrire la langue nationale, le Kirundi, et que seuls 50% étaient capables de signer.*

*En accord avec le Gouverneur de la Province et le Maire de la Commune de Giteranyi, duquel dépend Ruzo, nous avons prévu d'organiser des cours pour tous les adultes, en commençant par les collines où il y a une plus grande concentration de familles. On devrait d'ici la fin des années 80 pouvoir atteindre 75% des hommes et 50% de femmes.*

*Cet objectif immédiat peut paraître très modeste, mais notre expérience nous prouve que c'est l'exemple et les résultats obtenus qui seront notre meilleure propagande pour atteindre l'objectif final.*

*Lors des projets précédents nous avons constaté que les inscriptions ont été très nombreuses, dès l'ouverture de la formation : environ 1000 adultes se sont présentés.*

*Ces nouveaux inscrits venaient s'ajouter aux différentes classes déjà existantes. Cela nous a permis de juger de la validité de la méthodologie suivie.*

### **Commentaires concernant l'exemple précédent :**

- *L'annonce de l'objectif de développement (réduction du taux d'analphabétisme des adultes de la région du Ruzo) et de l'objectif immédiat (formation pour adultes) n'apparaît pas clairement dans la présentation qui est faite.*
- *Il aurait été conseillé de :*
  - 1) *Consacrer un paragraphe à l'objectif de développement en l'indiquant clairement, et en rappelant éventuellement la situation de la scolarité dans la région ainsi que les projets précédents d'IBO.*
  - 2) *Consacrer un paragraphe à l'objectif immédiat en le formulant, par exemple, de la façon suivante :*
    - *« alphabétisation de 60% de la population adulte de la région de Ruzo, d'ici à ... »*  
*ou :*
    - *« établissement d'un centre de formation pour adultes, ... »*
  - 3) *Préciser quels sont les indicateurs de l'objectif immédiat. Par exemple :*
    - *« 25% de la population féminine de plus de 25 ans aura reçue une formation au Centre. »*

Note : Le nombre d'objectifs immédiats doit normalement être limité à un ou deux. Généralement les projets n'ont qu'un seul objectif immédiat. Un projet qui se donne plusieurs objectifs immédiats risque d'être difficilement réalisable. Au mieux, il sera jugé comme trop ambitieux et, au pire, comme mal élaboré.

Il faut donc pas confondre « objectif immédiat » et « activités ». Ces dernières sont bien entendu multiples et diverses car elles doivent permettre de réaliser l'objectif immédiat (Cf. Activités au point 2.5).

Dans cette partie consacrée à la définition de l'objectif immédiat il ne s'agit pas uniquement d'indiquer quel est cet objectif. Il faut aussi préciser ce que cet objectif va apporter de plus, par rapport à la situation actuelle, et comment il peut contribuer à l'objectif de développement.

Cette sous-partie indiquera aussi quels sont les indicateurs de l'état d'avancement du projet et son degré de réussite. Ces indicateurs ne sont pas des activités à mener par le projet mais ils matérialisent un progrès par rapport à la situation initiale.

*Exemples :*

*Si l'on considère que l'objectif immédiat est « l'assistance pédagogique », l'indicateur de cet objectif peut être : « le matériel didactique pourra être directement produit sur place, un an après le début du projet. » Il pourra aussi être : « Cinquante instituteurs seront formés à la fin d du projet ».*

Note : Les indicateurs peuvent bien entendu être quantitatifs ou qualitatifs. Il faut par ailleurs les distinguer des « produits » du projet (la partie consacrée aux produits est développée dans le point 2.4).

Bien entendu plusieurs activités peuvent être nécessaires pour réaliser un produit. Il appartient au planificateur de veiller à ce que les activités s'enchaînent logiquement dans le but de permettre la réalisation d'un produit.

Note : C'est le produit qui détermine les activités à entreprendre par le projet. Il ne faut pas que ce soient les activités qui définissent les produit qui pourront en résulter.

*Exemples :*

*Si le produit est : "les travaux de fondations seront terminés le 30 mai 1993", une des activités peut être : "Préparation et travaux de terrassement du premier au deuxième mois."*

*Si le produit est : " Fourniture de matériel didactique dès le mois de juin 1993, " l'activités, dans ce cas pourra être : " Installation et formation à l'usage du matériel de photocomposition ; "*

*Une activité peut aussi être : " Réalisation d'une évaluation technique par un consultant, dès le commencement de la deuxième phase du projet. "*

Note : Pour les Produits et les Activités, il est important de veiller à ce qu'ils soient formulés de façon à ce que leurs résultats puissent être vérifiés par l'organisation d'exécution et l'organisation de financement. La liste des Produits et celle des Activités doivent être considérées comme des indicateurs de l'état d'avancement du projet.

## Calendrier (ou plan de travail)

Le calendrier des activités du projet constitue un document important car sa fonction est double : c'est d'abord un document de gestion et ensuite un document de contrôle de l'état d'avancement du projet.

Dans sa première fonction (document de gestion), le calendrier est l'outil qui rappelle aux responsables du projet quelles sont les différentes phases et étapes que le projet doit réaliser pour atteindre son objectif immédiat.

Plus qu'un simple document de référence, le calendrier a une valeur obligatoire puisque les responsables du projet sont tenus de respecter les délais fixés par ce document.

Dans sa seconde fonction, le calendrier est un outil qui permet à l'organisation d'exécution et à l'organisation de financement de contrôler l'état d'avancement du projet et de s'assurer que les activités techniques et administratives du projet ont été exécutées à temps.

Le calendrier des activités du projet doit donc comporter des renseignements sur les activités d'ordre technique (produits, activités, phases du projet, ...) et sur les activités dites administratives (gestion des ressources, achat de matériel, élaboration des rapports, dates des évaluations,...).

En ce qui concerne les activités d'ordre technique, il est conseillé de réaliser un calendrier par produit.

Note : Le premier produit que le projet doit réaliser doit être cité en premier.
----------------------------------------------------------------------------------

Pour chaque produit il convient :

- d'indiquer le produit et sa date de réalisation,
- d'indiquer les activités à entreprendre et la date (ou le moment) à laquelle les activités doivent être entreprises. Il convient d'utiliser l'ordre chronologique allant de la première activité à la dernière.

Pour les activités administrative, l'ordre à suivre est celui des dates fixées pour chacune d'elles.

Une présentation graphique peut être utilisée pour le calendrier. Dans ce cas, une des techniques consiste à faire un tableau qui indique en ordonnées les dates et, en abscisses les activités techniques et administrative à réaliser. L'avantage d'une telle présentation est d'être visuel et de rassembler les activités techniques et administratives sous une seule présentation. Cette présentation est néanmoins peu pratique lorsque les activités sont nombreuses et simultanées ou rapprochées dans le temps.

Exemple de calendrier établi pour un projet d'une organisation membre du CCSVI :  
*page suivante*

Projet “ chantier-école ” (Algérie) :

*Calendrier : Plusieurs phases sont prévues pour les activités du “ Chantier-école ” pendant la période couverte par la convention.*

*- Première phase : préparation et mise en service ;*

*Durée approximative m de juin 1986 à fin 1986.*

*Détermination et promulgation du statut du chantier-école ;*

*Recrutement et envoi de deux experts internationaux : le directeur pédagogique et le coordinateur ;*

*Envoi d'un consultant spécialisé pour dresser une liste documentée du matériel de chantier, adapté à la Casbah ;*

*Nomination du directeur du centre de formation ;*

*Désignation du (ou des) représentant(s) d'entreprise(s)*

*Travaillant sur la Casbah ;*

*Choix des locaux et des aménagements adéquats ;*

*Commande des différentes catégories de matériel nécessaire ;*

*Choix des bâtiments à réhabiliter au cours de la phase suivante ;*

*Recrutement du personnel national et international qui sera employé alors de la phase suivante ;*

*Définition précise du profil des premiers stagiaires à former ;*

*Homologation officielle de la formation prévue ;*

*Passation des premiers marchés avec l'OFIRAC et/ou les entreprises chargées de la réhabilitation ;*

*Passation de convention de stage entre le chantier-école et les autres parties prenantes ;*

*Etablissement des premiers plannings de travaux ;*

*Organisation d'un premier stage expérimental de formation.*

*Deuxième phase : démarrage du chantier-école.*

*Durée approximative : de début 1987 à fin 1987.*

*Recrutement des autres experts internationaux ;*

*Recrutement du reste du personnel algérien ;*

*Mise en place du comité technique et pédagogique ;*

*Démarrage progressif de la session aux travaux en accroissant graduellement le nombre de corps d'état à former, en considérant par ordre de priorité :*

*le gros oeuvre, maçonnerie, béton armé ;*

*la charpente, étaie, coffrage, plancher ;*

*le carrelage ;*

*la serrurerie, ferronnerie, tirants ;*

*la menuiserie.*

*Troisième phase : régime normal du chantier-école.*

*Durée approximative : de début 1988 à fin 1989.*

*-présence de tout le personnel international et national prévu ;*

*-le personnel national se forme à prendre en charge les activités du personnel international, après son départ ;*

*-formation de l'ensemble des corps d'état nécessaires ;*

*-envoi de membres du personnel national en stages de formation à l'étranger.*

*Quatrième phase : achèvement du chantier-école.*

*Durée approximative : de début 1990 à fin 1991.*

*-départ du personnel international ;*

*-prise en charge de ses activités par le personnel national ;*

*-missions de consultants de courtes durées, plus nombreuses ;*

*-envoi de membres du personnel algérien en stage de formation à l'étranger ;*

*-établissement d'un bilan pédagogique du chantier-école.*

### **Commentaires sur le calendrier ci-dessus :**

*Les différentes phases sont clairement indiquées. Il convient néanmoins, pour chacune d'elles, d'apporter plus de précisions sur les activités et les produits qui doivent être réalisés. Ces activités et produits doivent être indiqués de façon quantitative ou qualitative afin de constituer des indicateurs sur l'état d'avancement du projet. Pour la deuxième phase on aurait pu indiquer : " arrivée des deux experts internationaux, en février 1987 " ou encore " démarrage dès le mois de mars 1987 de la section de formation, pour 20 stagiaires... ".*

### **Section 3. Ressources disponibles, assistance sollicitée et budget**

**Note ;** Les apports concernent toutes les ressources (ressources disponibles et assistance sollicitée) nécessaires au projet pour réaliser chacune des activités du projet. Ces ressources sont généralement de trois types : - matérielles, humaines et financières.

Dans cette sous-partie il n'est pas nécessaire de détailler les ressources budgétaires nécessaires à chaque activité car elles font l'objet d'un chapitre particulier (III.3.Budget).

#### **3.1 Ressources disponibles**

De nombreux projets d'ONG sont soumis à des organisations internationales en vue d'une assistance technique ou d'une participation financière. Dans ce cas, l'ONG initiatrice du projet dispose généralement de certaines ressources qui peuvent être mises à la disposition du projet. Il convient alors d'indiquer quelles sont ces ressources.

Dans tous les cas, le planificateur doit citer les ressources nécessaires pour chacune des activités à réaliser.

Les renseignements à indiquer sont, entre autres :

- \* la nature des ressources (matériel, personnel ou financement),
- \* le type de ressource (marque du matériel, qualification du personnel,...),
- \* la quantité (le nombre ou le montant) disponible,
- \* la provenance du matériel, du personnel, du financement,
- \* les dates (ou le moment) et la durée de disponibilité,
- \* la date (ou le moment) à laquelle la ressource doit être utilisée,
- \* l'activité (ou les activités) pour laquelle la ressource doit être utilisée.

#### **Notes :**

- \* Pour les ressources financières, préciser la monnaie : \$US, Francs français,...
- \* Pour les ressources en personnel, il est conseillé de préciser si le projet fait appel à des spécialistes locaux à des personnalités gouvernementales ou d'administrations locales, ou encore à la participation populaire (volontaires, jeunes,...) ou à l'emploi de femmes,...

#### **3.2 Assistance sollicitée**

Comme pour la partie précédente, cette partie correspond aux ressources en matériel, en personnel et en financement. Le terme d'assistance (financière, technique, matérielle) est plus indiqué que celui de ressource.

Il convient d'indiquer clairement quelles sont les assistance sollicitées.

Pour chacun des produits et activités du projet, les principaux renseignements à fournir sont :



Pour les apports matériels :

- \* la nature du matériel (type, marque, modèle...),
- \* la quantité nécessaire (nombre, poids,...),
- \* la date ou le moment de l'utilisation,
- \* l'objectif pour lequel le matériel doit être utilisé (activité, ou produit du projet),
- \* la personne habilitée à utiliser (et à gérer) le matériel,
- ... etc.

Pour les apports en personnel :

- \* le statut du personnel: experts internationaux, nationaux, consultants, volontaires, bénévoles
- \* la qualification requise (formation et expérience),
- \* la date ou le moment de son affectation ou de son recrutement,
- \* la durée de son affectation ou de son contrat,
- \* le poste ou la fonction qu'il devra occuper,
- \* ses attributions, responsabilités (envers le projet et les organisations parties au projet : élaboration des rapports, gestion, exécution des activités,...),
- ... etc.

Pour le financement :

- \* le montant du financement sollicité (préciser la monnaie),
- \* la date ou le moment de son utilisation,
- \* la finalité du financement (activité, produit, rémunération, achats de matériels,...),
- \* indications sur les achats de biens ou de services (lieu de l'achat, organisme, modalités de paiement,...)
- \* personne habilitée à engager les dépenses,
- \* personne chargée de gérer et contrôler l'utilisation des apports financiers, (...),
- ... etc.

Note :

Ces renseignements doivent être précisés pour chacun des produits et activités du projet.  
Lorsque les apports sont destinés à servir tout au long du projet (exemple : un véhicule ou le Directeur du projet), il convient de l'indiquer dès le moment où l'apport est cité pour la première fois.

*Exemple d'une assistance sollicitée pour un projet présenté par une organisation membre du CCSVI :*

### **Cas du projet de “ chantier-école ” en Algérie.**

#### **Apports extérieur :**

##### **I. Personnel international :**

###### **a) Le Directeur pédagogique :**

*Il devra avoir une excellente connaissance des travaux de bâtiment et plus spécialement du travail de restauration lui permettant de participer au choix des bâtisses à réhabiliter.*

*Il aura une expérience d'enseignant ou de formateur lui permettant d'élaborer des programmes pédagogiques avec le maître d'œuvre, les formateurs spécialisés, les représentants des entreprises et ce, sous l'autorité du Directeur du centre de formation.(...)*

###### **b) Le coordinateur des travaux :**

*Il aura gravi tous les échelons dans d'importantes entreprises et il aura eu sous ses ordres un grand nombre de collaborateurs.*

*Il devra parfaitement connaître le bâtiment en général et être suffisamment présent avant l'ouverture des chantiers pour se formaliser avec le mode de construction. (...)*

*Son expérience lui permettra de guider les directeurs et les formateurs pour déceler les avantages et les inconvénients de tel ou tel bâtiment proposé par le maître d'ouvrage.*

###### **c) L'adjoint administratif et financier :**

*Il a la responsabilité sous l'autorité du directeur, d'assurer la gestion des moyens nécessaires à la réalisation des programmes de formation.*

*Il restera hiérarchiquement subordonné au Directeur pédagogique pendant la durée de présence de ce dernier.*

*Sa présence facilitera la tâche du directeur après le départ du personnel international. (...).*

##### **II. Locaux :**

*Les locaux nécessaires au chantier-école peuvent être réalisés en unités préfabriqués ou être trouvés parmi les bâtiments existants. Il est important que leur implantation s'effectue dans la Casbah elle même, en des sites ni trop nombreux, ni trop dispersés.*

**a) locaux d'enseignement** 180m<sup>2</sup>  
*avec notamment deux classes de 25 places chacune.*

**b) cellule de formation** 90m<sup>2</sup>  
*avec notamment les bureaux des directeurs, des coordinateurs, des formateurs, secrétariat, petite salle de réunion et sanitaires.*

**c) cantine** 90m<sup>2</sup>  
*salle pour 50 personnes, avec cuisine et sanitaires*

d) dortoirs unités regroupant une cinquantaine de lits simples ou superposés avec 2 blocs sanitaires comprenant douches et WC.	165m <sup>2</sup>
e) infirmerie	15m <sup>2</sup>
f) atelier de décrochage des carrelages	15m <sup>2</sup>
g) remise à matériel	30m <sup>2</sup>
h) local de stockage	30m <sup>2</sup>

*Cette liste indicative des locaux et des surfaces pourra être modifiée en fonction des caractéristiques des sites et des locaux disponibles.*

### III. Matériel (exemples) :

#### a) Matériel d'étude :

- 1) 2 machines à calculer Canon X 07 avec les accessoires : interfaces vidéo (PAL), Cartes mémoires 4KXM100.
- 2) 1 machine à calculer Sharp PC 1500 A.
- 3) 1 imprimante Sharp CE 150, et un stock de papier.

#### b) Matériel de mesure :

- 1) 4 équerres optiques
- 2) 2 niveaux à main avec arc gradué et échelle en %.
- 3) 1 clisimètre de type MC 1002.

## **3.3 Budget**

Pour le budget, il est conseillé de le présenter sous la forme d'un tableau. L'usage des devises courantes est recommandé (EURO, US\$). Lorsque le budget est établi dans une monnaie locale, il convient de préciser la monnaie et indiquer son taux de change par rapport à une devise courante, (à la date de l'établissement du budget).

Le budget doit être ventilé selon les différentes phases du projet (activités et produits) et par catégories de dépenses. Il doit par ailleurs être divisé par tranche annuelle ou par phase.

Il est par ailleurs recommandé d'indiquer en notes de bas de page, tous les renseignements complémentaires qui permettent de comprendre la provenance du financement. Ces renseignements sont essentiels lorsque plusieurs organismes de financement contribuent au projet.

Ainsi il peut être utile de joindre en annexe un tableau récapitulatif uniquement consacré au financement sollicité à l'organisme auquel est adressé le document de projet.

## **Section 4. Suivi, rapport et évaluation**

### **4.1 Suivi du projet**

Cette dernière partie n'est pas à négliger. L'initiateur du projet ne doit pas oublier que l'organisme de financement exige de pouvoir apprécier, contrôler l'état d'avancement du projet et évaluer ses résultats.

Le Suivi, les Rapports et les Evaluations sont les trois différentes activités qui permettent à l'organisme de financement de suivre, au jour le jour, le projet.

Le suivi regroupe toutes les activités spécifiques qui sont nécessaires pour vérifier et évaluer les résultats attendus par le projet. Ces activités sont notamment : les examens techniques et les contrôles financiers.

### **4.2 Les rapports**

Les rapports sont de plusieurs types (rapports sur l'état d'avancement du projet, rapports financiers, rapports techniques spécifiques,...). Il convient d'indiquer la périodicité de ces rapports et les personnes chargées de les réaliser et de les communiquer aux organisations parties au projet. Généralement l'élaboration des rapports incombe au Responsable du projet.

**Note :** Il n'est pas nécessaire que les rapports soient longs. Un bon rapport doit : - répondre à une question précise ou à une série d'interrogations, - être clair, - être précis et synthétique. Il doit par ailleurs être ponctuel, c'est-à-dire communiqué au moment prévu par le document de projet. Les rapports, lorsqu'ils ne sont pas communiqués à temps, témoignent souvent d'une mauvaise gestion du projet.

### **4.3 L'évaluation**

Les évaluations sont des activités très attendues par les organisations internationales. Tous les documents de projets doivent comporter un plan d'évaluation précis.

Vu l'importance des évaluations, la partie suivante sera entièrement consacrée à la méthode d'évaluation.

### **III. METHODE D'EVALUATION**

L'évaluation est une activité qui ne doit pas être négligée par les Responsables de projets. Elle mérite une attention particulière, et cela pour deux raisons :

\* C'est le moment et le moyen de faire le point sur l'état d'avancement du projet. On décidera à cette occasion de poursuivre, réajuster, retarder, modifier, préciser certaines activités ou phase du projet.

\* C'est l'instrument qui permet à l'organisme de financement de juger des résultats obtenus (et non obtenus) par le projet.

Pour ces raisons, il convient de consacrer la dernière partie de ce guide à la méthode générale d'évaluation des projets. Gardons en tête que toutes les évaluations doivent être critiques pour permettre à l'organisation chargée de l'exécution et à l'organisation de financement d'avoir une démarche prospective. Quelque soit le volume de ce document, il est important qu'il soit rédigé avec clarté.

Il faut donc privilégier les rapports d'évaluation rédigés de façon synthétique et qui passent en revue les différents points d'évaluation les uns après les autres. Le rapport d'évaluation doit respecter la périodicité définie dans le document du projet : il est en effet préférable (et intéressant) d'expliquer pourquoi un objectif immédiat n'a pas pu être réalisé à temps, plutôt qu'attendre que cet objectif soit réalisé pour rédiger l'évaluation attendue.

#### **3.1 Périodicité des Rapports d'évaluation**

La question de la périodicité de ces rapports ne doit pas poser de problème puisque c'est le document de projet qui fixe les échéances et le moment où ces rapports doivent être produits.

Il incombe donc au responsable de projet de respecter scrupuleusement le calendrier fixé. Il faut rappeler que les rapports d'évaluation sont systématiquement attendus par les organisations responsables du projet.

La ponctualité de ces rapports est aussi importante que la réalisation (à temps) des objectifs définis par le document de projet.

A titre indicatif, et sous réserve des dispositions fixées dans les documents de projet, il convient, pour les projets de plus d'un an, de réaliser un rapport d'évaluation trimestriel et un rapport d'évaluation finale.

Pour les projets dont la durée d'exécution n'excède pas une année, il est souhaitable de produire un rapport trimestriel ou au moins semestriel. En ce qui concerne les projets de très courtes périodes (quelques semaines, ou quelques mois) le rapport d'évaluation peut être directement intégré dans le Rapport final notamment sous la forme d'un Chapitre.

### 3.2 Personnes chargées de produire les Rapports d'évaluation

Cette question, comme la précédente ne mérite pas un long développement. Généralement, les personnes chargées de produire les rapports d'évaluation sont désignées par le document de projet. Il s'agit notamment du Directeur, Chef ou encore Responsable du projet. Celui-ci est principalement chargé de faire l'évaluation technique du projet.

Par évaluation technique, il faut comprendre :

-réalisation des produits et des activités, (respect du calendrier, -problèmes rencontrés depuis la dernière évaluation, -modifications et réajustement apportés, -stratégie à adopter lors de la prochaine phase du projet, -évaluation des ressources (financières, matérielles et humaines), -évaluation générale de l'état d'avancement du projet, -propositions et conclusions.

Lorsque le projet (ou l'organisation d'exécution) a un Chargé d'administration ou un Comptable, ces derniers peuvent eux aussi être appelés à rédiger des rapports d'évaluation dans le domaine de leurs compétences. Dans ce cas, les rapports concernent les aspects financiers et/ou matériels et peuvent être directement inclus dans le rapport d'évaluation réalisé par le Responsable du projet.

**Note :** Bien que l'élaboration des rapports d'évaluation incombe généralement à des personnes désignées par le document de projet, il est souvent intéressant (notamment pour les aspects financiers et techniques) de procéder à un audit ou de recourir à l'évaluation de consultants.

### 3.3 La présentation et la forme du rapport d'évaluation

Comme cela a déjà été souligné dans l'introduction, les rapports d'évaluation doivent être structurés et rédigés de façon synthétique et claire. Le style littéraire est à proscrire, au profit de phrases courtes et précises.

Le processus de réflexion pour rédiger ces rapports peut être caricaturé de la façon suivante :

1. Poser une question.

*Exemple : "L'objectif immédiat X est-il réalisé ?"*

2. Faire un constat :

Indiquer si l'objectif immédiat X est réalisé de façon conforme au document de projet. Si l'objectif n'est pas réalisé : expliquer brièvement les raisons, les causes, les handicaps et déterminer comment l'objectif peut être atteint et à quel moment il peut l'être (...).

3. Procéder de la même manière pour l'objectif suivant.

En respectant ce processus, l'évaluateur aboutira rapidement à une présentation thématique et point par point tout en respectant la logique du document de projet.

### 3.4 Sujets et domaines concernés par l'évaluation

#### Produits et Activités du projet :

Dans les rapports d'évaluation trimestrielle, il convient d'évaluer l'ensemble des Produits et des Activités réalisés au cours des trois derniers mois.

Pour cela, l'évaluateur doit systématiquement se référer au calendrier fixé par le document de projet et, passer au crible, les produits et les activités les uns après les autres.

**Note :** Avant de procéder à l'examen des Produits et des Activités des trois derniers mois, il est important de faire le point sur les produits et activités qui n'ont pas été atteints lors de l'évaluation précédente ainsi que sur les problèmes qui se posaient alors.

Une fois ces points réglés, il convient de procéder à l'évaluation point par point des produits et des activités des trois derniers mois. L'ordre de l'évaluation de ces points doit suivre l'ordre des produits et des activités prévus par le calendrier du projet.

Le respect de cette présentation permet au lecteur de suivre rapidement l'évaluation du projet et de veiller à ce que tous les produits et activités soient respectés.

Pour le rédacteur, cette règle lui permet de réaliser un rapport technique (évaluation globale qui, souvent, reflète peu les travaux accomplis).

Pour chaque point évalué, il convient notamment : -d'examiner si le Produit ou l'Activité a été correctement réalisé, -si les effets attendus sont positifs, -s'il est nécessaire de fixer un Produit ou une activité intermédiaire (...).

L'évaluation de chaque point doit être courte et précise. En règle générale, un développement sur quelques lignes suffit amplement.

### 3.5 Evaluation des Ressources

**Note :** Par ressources, il faut comprendre : -les finances, -le matériel (meubles et immeubles), -le personnel (national et international, volontaire ou non).

Pour ces trois types de ressources, il convient de réaliser une évaluation qui fasse état de l'utilisation et de la gestion des ressources. L'évaluateur mettra l'accent sur la façon dont les ressources ont été utilisées.

Pour les ressources financières (et matérielles) l'évaluateur doit se référer au budget (document de projet) et examiner si chaque dépense prévue a été utilisée pour la réalisation de l'objectif ou de la phase d'activités fixée par le calendrier. Dans le cas (qui ne devrait pas exister) où des lignes budgétaires auront été utilisées sans respect de leurs affectations initiales, l'évaluateur doit expliquer (clairement) pourquoi : -il a dû réaffecter ces ressources, -les conséquences que cette affectation a sur le projet (ces affectations de lignes budgétaires ne peuvent être effectuées qu'avec l'autorisation préalable de l'organisation de financement ou de l'organisation responsable de l'exécution ou de la coordination).

En ce qui concerne l'évaluation du personnel, l'évaluateur doit distinguer le personnel national et le personnel international (volontaire ou non).

Dans cette sous-partie, il n'est pas question d'effectuer une notation du personnel mais d'examiner : -si les ressources en personnel sont suffisantes, -si le travail réalisé est satisfaisant, -s'il convient de recruter, -de former, -quels sont les problèmes qui se posent au personnel, -quels sont les moyens à mettre en oeuvre pour les résoudre et améliorer les conditions de vie et de travail (...).

Enfin, l'évaluateur pourra donner (en quelques lignes) son point de vue sur l'attribution et la répartition des ressources.

### **3.6 Conclusions et Propositions**

Une fois l'évaluation point par point réalisée, l'évaluateur doit rédiger ses conclusions et ses propositions.

Dans les conclusions, l'évaluateur résume l'état d'avancement général du projet, les difficultés rencontrées, et les réajustements entrepris.

Dans les Propositions, l'évaluateur met l'accent sur ce qu'il convient d'effectuer ou de modifier (par rapport au document de projet) afin de «coller» à la réalité du terrain. Dans cette dernière sous-partie, l'évaluateur peut indiquer les problèmes qui risquent de se produire lors des trois prochains mois.

A titre indicatif, un rapport d'évaluation peut être réalisé suivant la présentation suivante :

#### **I. PRESENTATION** (première page de couverture)

- 1) Identification du projet : Titre, Numéro, Lie, Date, Durée, Organisation d'exécution, Organisation de financement, Budget.
- 2) Identification du rapport d'évaluation : Trimestriel, Annuel, Financier, Technique, Général.
- 3) Identification du rédacteur : Responsable du projet, Spécialiste, Administrateur, Audit.
- 4) Date du rapport d'évaluation précédent et de celui à venir.

#### **II. EVALUATION** (3 ou 4 pages au maximum)

- 1) Rappel des points laissés en suspens lors du rapport d'évaluation précédent (Produits et Activités non atteints) Evaluation point par point de ces Produits et Activités.
- 2) Evaluation point par point des Produits et des Activités développés lors de la dernière phase du projet. (Méthode décrite au point 3).

#### **III. CONCLUSION et PROPOSITIONS** (une demi-page)

- 1) Conclusion générale sur l'état d'avancement du projet (respect du calendrier, réalisation des Produits et des Activités,...).
- 2) Propositions pour l'exécution de la phase ultérieure (réajustements, modifications).
- 3) Date et signature, Liste des destinataires.



### **3.7 Le Rapport d'évaluation final**

Le rapport d'évaluation final est destiné à faire le point sur le projet réalisé et ne doit donc pas reprendre les Produits et Activités fixés.

Dans le Rapport d'évaluation final il s'agit avant tout d'établir un document qui met l'accent sur la finalité du projet, et sur le contexte qui a permis de réaliser le projet.

L'intérêt de ce rapport est de souligner : -si l'objectif(s) immédiat(s) est atteint, -si l'objectif de développement peut être obtenu, si les ressources (financières, matérielles et humaines) ont été satisfaisantes et correctement gérées.

Ce dernier rapport doit aussi définir : -quelles ont été les difficultés rencontrées pour l'exécution de ce type de projet, et –quelles peuvent être les conséquences (à court, moyen et long terme) de ce projet sur la population locale, sur le secteur ou domaine d'activité, sur la région ou le pays, ou encore sur les organisations responsables et sur les personnes qui ont contribué à la réalisation du projet.

Le rapport d'évaluation final doit permettre de « tirer des leçons » pour l'avenir, l'évaluer doit faire des propositions et donner des conseils qui seront utiles pour la réalisation de projets de même nature dans d'autres régions ou d'autre pays.



## **Annexes**

**ANNEXES :**  
**LISTE D'ORGANISATIONS INTERNATIONALES SUSCEPTIBLES D'ETRE**  
**INTERESSEES PAR DES PROJETS D'ONG**

**Organisation des Nations Unies**

-Organisation des Nations Unies (ONU)  
3, United Nations Plaza New York N.Y. 10017 (USA)  
(se renseigner auprès des différentes divisions, exemple : division du développement).

-Office des Nations Unies à Genève (ONUG)  
Palais des Nations, CH 1211 Genève 10 (Suisse)

Il peut être intéressant de contacter les Commissions Economiques régionales de l'ONU :

- Commission économique pour l'Europe  
Palais des Nations CH 1211 Genève 10 Genève (Suisse)
- Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique  
United Nations building, Rajdamnern Avenue, Bangkok 10200 (Thaïlande)
- Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes  
Casilla 179D Santiago (Chili)
- Commission économique pour l'Afrique  
P.O. Box : 3001 Addis-Adeba (Ethiopie)
- Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale  
Plaza Hotel, P.O. Box : 9506 29 Amman (Jordanie)

**Organes et Programmes des Nations Unies**

- Bureau du Coordonnateur des Nations Unies pour les secours en cas de catastrophe (UNDRO/UNCTAD)  
Palais des Nations, CH 1211 Genève 10 (Suisse)
- Fonds des Nations Unies pour les Activités en matière de Population (FNUAP)  
220 E42ND Street, New York N.Y 10017 (USA)
- Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF)  
3, United Nations Plaza, New York N.Y.10017 (USA)  
(Des représentations de l'UNICEF existent dans de nombreux pays).
- Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (HCR)  
Centre William Rappard, 154, rue de Lausanne,  
CH 1202 Genève (Suisse)  
(Se renseigner auprès des Délégations du HCR, ouvertes dans de nombreux pays).

- Programme Alimentaire Mondial (PAM)  
426 via Cristoforo Colombo, I 00100 Rome (Italie)  
(Il existe des Représentants du PAM auprès des Bureaux locaux du PNUD).
- Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE)  
P.O. Box : 30522 Nairobi (Kenya).
- Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)  
3, United Nations Plaza, New York N.Y.10017 (USA)  
(Dans de nombreux pays il existe un Bureau du PNUD. Il est conseillé de s'adresser directement auprès de ces Représentations. Il faut noter que le Représentant Résident du PNUD est généralement habilité à représenter les Agences des Nations Unies, lorsqu'elles n'ont pas leur propre bureau de représentation).

### **Institutions spécialisées des Nations Unies**

- Bureau International du Travail (BIT)  
4, route des Morillons, CH 1211 Genève 22 (Suisse)
- Fonds International de Développement Agricole (FIDA)  
Via del Serafico 107, 00142 Rome (Italie)
- Organisation Mondiale pour la Santé (OMS)  
20, Avenue Appia, CH Genève 27 (Suisse)  
(Il est conseillé de se renseigner auprès des Bureaux de représentation ou des Bureaux régionaux).
- Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)  
Via delle Terme di Caracalla, 00100 Rome (Italie)  
(La FAO a généralement un Bureau de représentation dans la plupart des PVD).
- Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI)  
Centre International de Vienne, P.O. Box : 300, A 1400 Vienne (Autriche)
- Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO)  
7, place de Fontenoy, 75700 Paris  
(L'UNESCO dispose de Bureaux de représentation et de Bureaux régionaux. Il est par ailleurs conseillé de se renseigner auprès de la Commission Nationale pour l'UNESCO).

### **Institutions financières et Banques de développement**

- Banque Africaine de Développement  
01 B.P : 1387 Abidjan 01 (Côte d'Ivoire)
- Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique (BADEA)  
B.P : 2640 Sharaa El Baladia, Khartoum (Soudan)
- Banque Asiatique de Développement  
B.P : 789 – 2330 Roxas Boulevard, Manille (Philippines)

- Banque Interaméricaine de développement  
1300 New York Avenue N.W, Washington DC 20577 (USA)
- Banque Mondiale  
1818<sup>th</sup> Street N.W, Washington DC 20433 (USA)
- Fonds Européen de Développement (FED)  
Commission des Communautés Européennes  
200, rue de la Loi, B – 1049 Bruxelles (Belgique)

\*\*

***Il est conseillé aux initiateurs de projets de prendre directement contact avec les Représentations, Bureaux ou Unités Hors-Siège de ces organisations. Il revient généralement à ces entités de recevoir les demandes provenant du pays (ou de la région) qu'ils couvrent.***

## **Annexes : Conseils pratiques**

- Dans la plupart des Organisations Internationales, il existe un Service chargé des relations avec les ONG. Consultez ces services ils peuvent efficacement vous aider et vous conseiller.
- Il peut être intéressant de consulter les Ambassades et les Missions de coopération des pays qui entretiennent des relations diplomatiques, économiques et culturelles avec le pays où votre organisation est implantée. De nombreux pays étrangers ont des programmes de coopération avec les ONG.
- Il est vivement conseillé que votre projet obtienne l'agrément gouvernemental de votre pays. Envisagez la possibilité de soumettre votre projet à travers un organisme ou une autorité nationale, voire régionale ou locale.
- Pour les projets à soumettre aux Nations Unies, consultez les Bureaux des Représentants Résidents PNUD ou ceux des Institutions Spécialisées. Les conseils et recommandations des spécialistes de ces bureaux sont utiles. Il est par exemple important de connaître quels sont les programmes de ces organisations.
- Dans certains pays il existe un centre d'Information des Nations Unies ( CINU ), vous y trouverez des renseignements pratiques ( adresses, publications, officielles, rapports, Résolutions de l'assemblée Générale des Nations Unies,...
- Soignez la forme et la présentation de votre document de projet. En documents annexes ( et facultatifs ) vous y pouvez peut-être joindre des cartes, des graphiques, des photographies ou de la documentation sur votre organisation ( ces annexes doivent être réduites au strict minimum).N'oubliez pas d'envoyer au moins deux exemplaires de votre document de projet. Pensez également à conserver un exemplaire.
- Ecrivez toujours une lettre de couverture pour accompagner les documents de projet que vous soumettez aux organisations internationales ou nationales.

### **Etablissement de relations officielles avec des Organisations Internationales**

- L'établissement de relations officielles avec une Organisation International représente certainement, pour une ONG, une forme de reconnaissance. C'est incontestablement à partir d'une telle renaissance qu'une coopération efficace peut se développer. Les projets présentés par les ONG qui entretiennent des relations officielles avec des Organisations Internationales, sont peut-être plus facilement et rapidement examinés.
- En ce qui concerne l'établissement de relations officielles avec les Organisations Internationales, il est conseillé de s'adresser directement auprès des Sections et Services chargés des relations avec des Organisations non gouvernementales. Généralement les Organisations internationales ont leurs propres conditions et critères pour l'établissement de ces relations officielles. Il existe par ailleurs trois grandes catégories de relations officielles entre une Organisation International et une ONG (par ordre croissant : - relations d'information mutuelle, - relations d'information et de consultation, - relations de consultation et d'association).





Ce projet est-il réalisé en collaboration avec d'autres Organisations (si oui, donnez leurs noms)

—  
—  
—  
—

Plusieurs sources de financement sont-elles prévues ?  
(indiquez les agences sollicitées, et le montant proposé ou déjà accepté.)

—  
—  
—

Coût total du projet (indiquez la devise) :

Montant total sollicité pour le projet ( indiquez la devise) :

## I. PRESENTATION GENERALE

I.1 CONTEXTE du PROJET : (indiquez brièvement l'origine du projet l'expérience de l'organisation dans ce domaine et les activités effectuées...).

I.2 Justifications du projet (indiquez pourquoi ce projet est nécessaire) :

I.3 GROUPE CIBLE :

I.4 CADRE INSTITUTIONNEL

## II. METHODOLOGIE

II.1. OJECTIF DE DEVELOPPEMENT :(Indiquez ce à quoi le projet doit contribuer).

II.2. OBJECTIFS IMMEDIATS :(Indiquez ce que le doit avoir réalisé une fois terminé)

II.3. STRATEGIE DU PROJET ( Indiquez la méthode, les moyens et les techniques requis pour atteindre l'objectif immédiat).

II.4. PRODUITS : (Indiquez les résultats qu'il faut obtenir pour atteindre l'objectif immédiat).

II.5. ACTIVITES (Indiqués les activités à effectuer pour réaliser les produits).

II.6. PLAN DE TRAVAIL

**III.RESSOURCES DISPONIBLE, ASSISTANCE DEMANDEE, BUDGET**

III.1. RESSOURCES DISPONIBLE (Indiquez les ressources que vous pouvez fournir pour ce projet).

III.2. ASSISTANCE DEMANDEE :

- a) Equipement :
- b) Personnel :
- c) Assistance financière :

III.3.BUDGET :

**IV. RAPPORT ET EVALUATION**

IV.1. RAPPORT ET EVALUATION ( technique, financier, et/ou état d'avancement). Indiquez les types de rapport, les dates et la personne responsable de les produire).

OBSERVATIONS :

LIEU.....

Date...../...../.....

-----  
Signature, nom et titre :

\_\_\_\_\_

***N.B : Utilisez des pages supplémentaires si nécessaire.***



**CCSVI**

**Maison de l'UNESCO**

**1 rue Miollis**

**75732 Paris Cedex 15**

**France**

**Tel. +33 (0)1 45.68.49.36 - Fax +33 (0)1 42.73.05.21**

**[ccivs@unesco.org](mailto:ccivs@unesco.org)**

**<http://www.unesco.org/ccivs>**

