

**PLANIFICATION
DE PROJET ET
RÉDACTION
DE PROPOSITIONS
POUR LES ORGANISATIONS
DE LA SOCIÉTÉ CIVILE**

.....
Réponses pratiques
à des questions essentielles
.....

TABLE DES MATIÈRES

1.	Introduction	3
2.	Qu'est-ce qu'un « projet » ?	4
3.	Comment planifier un projet ?	5
	Analyser le besoin ou le problème	5
	Formuler les objectifs du projet	7
	La stratégie du projet	9
	Déterminer les résultats du projet	9
	Définition des activités du projet	9
	Définition des indicateurs de projet	10
	Construire le cadre logique	10
	Déterminer le budget	14
4.	Comment rédiger une proposition de projet ?	16
5.	Comment rechercher des financements ?	18
6.	Que faut-il prendre en considération lors de la mise en œuvre du projet ?	20
	Plan exécutif	20
	Suivi du projet	21
	Évaluation intermédiaire et réajustement	21
7.	Que faut-il faire une fois le projet terminé ?	22
	Évaluation	22
	Rapports	23

1. Introduction

Ce guide vise à aider les activistes de la société civile - individus ou groupes - à traduire leurs activités et leurs idées en projets et à rechercher le soutien et le financement nécessaires, à travers des étapes spécifiques qui aideront leurs auteurs à planifier et mettre en œuvre leurs projets.

La lecture de ce guide présente plusieurs avantages que nous résumons comme suit :

- Contribuer à créer une vision commune : Discuter des différents aspects du projet entre les responsables pour les aider à développer une perception collective et à éviter les malentendus futurs.
- Clarté de la planification et de la rédaction des propositions : Une planification minutieuse facilite la rédaction de la proposition de projet ainsi que sa mise en œuvre. Le temps investi dans cette étape, de la clarification de l'idée du projet à la définition et à l'identification des détails jusqu'à la prise de décision évite quand il y a un lancement sans planification de passer du temps à corriger ultérieurement le projet.
- Faciliter la demande de soutien financier : une vision claire, une planification minutieuse et une bonne préparation du texte du projet facilitent l'identification des bailleurs de fonds et la demande de soutien de leur part car elle permet de les convaincre plus facilement de l'utilité et de l'importance de leur soutien.

Ce guide tente d'apporter des réponses pratiques à six questions essentielles qui viennent à l'esprit de tous ceux et celles qui recherchent un soutien pour une activité ou une idée de projet :

- Qu'est-ce qu'un « projet » ?
- Comment planifier un projet ?
- Comment rédiger une proposition de projet ?
- Comment rechercher des financements ?
- Que d'éléments faut-il prendre en considération lors de la mise en œuvre du projet ?
- Quelles mesures faut-il prendre après avoir terminé le projet ?

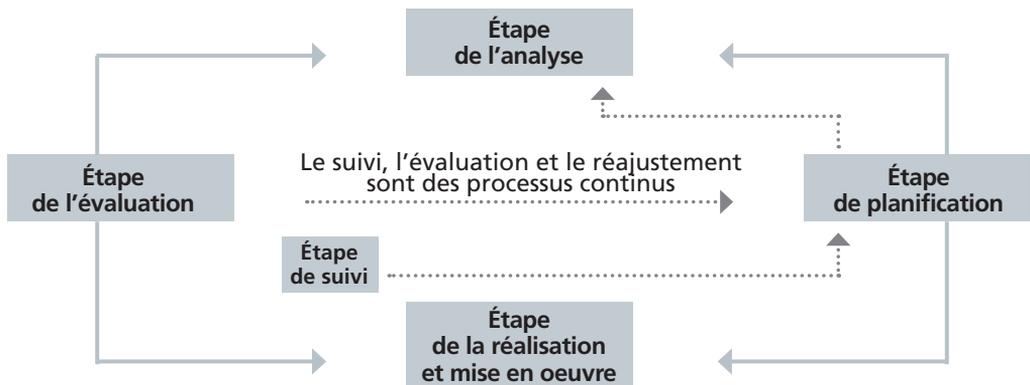
Les méthodes décrites dans ce guide ne sont pas propres à un type de projet spécifique. Elles sont générales, pratiques et simples et aident à ouvrir la voie à la réalisation de projets sur le terrain dans l'espoir de rendre ce monde meilleur.

2. Qu'est-ce qu'un « projet » ?

Un projet est une série d'activités qui visent à atteindre des objectifs spécifiques et souhaitables. Ces activités sont mises en œuvre durant une période de temps fixée et un cadre budgétaire donné. Tout projet se distingue généralement par trois caractéristiques fondamentales :

- Il découle d'un problème ou d'un besoin spécifiques identifiés dans un cadre organisé.
- Il vise un investissement optimal des ressources dans le cadre d'objectifs spécifiques et dans un contexte de rareté des ressources.
- Il se distingue par sa spécificité car il est souvent unique en son genre ou pourvu doté de ses propres objectifs. Le projet passe par différentes étapes qui forment entre elles des chaînons interconnectés et séquentiels. Ces chaînons sont appelés « cycles de projet ».

Bien que les expert.es soient divisé.es sur les noms et les classifications des étapes de la vie du projet, celui-ci passe par une série de phases successives et séquentielles qui commencent par l'existence d'un besoin et se terminent par le suivi, en passant par un ensemble d'étapes qui sont représentées dans l'analyse, la planification, la mise en œuvre et l'évaluation.



Cycle de projet

3. Comment planifier un projet ?

La planification du projet est considérée comme la première et la plus importante des étapes. La planification comprend plusieurs phases :

Analyse des besoins ou des problèmes

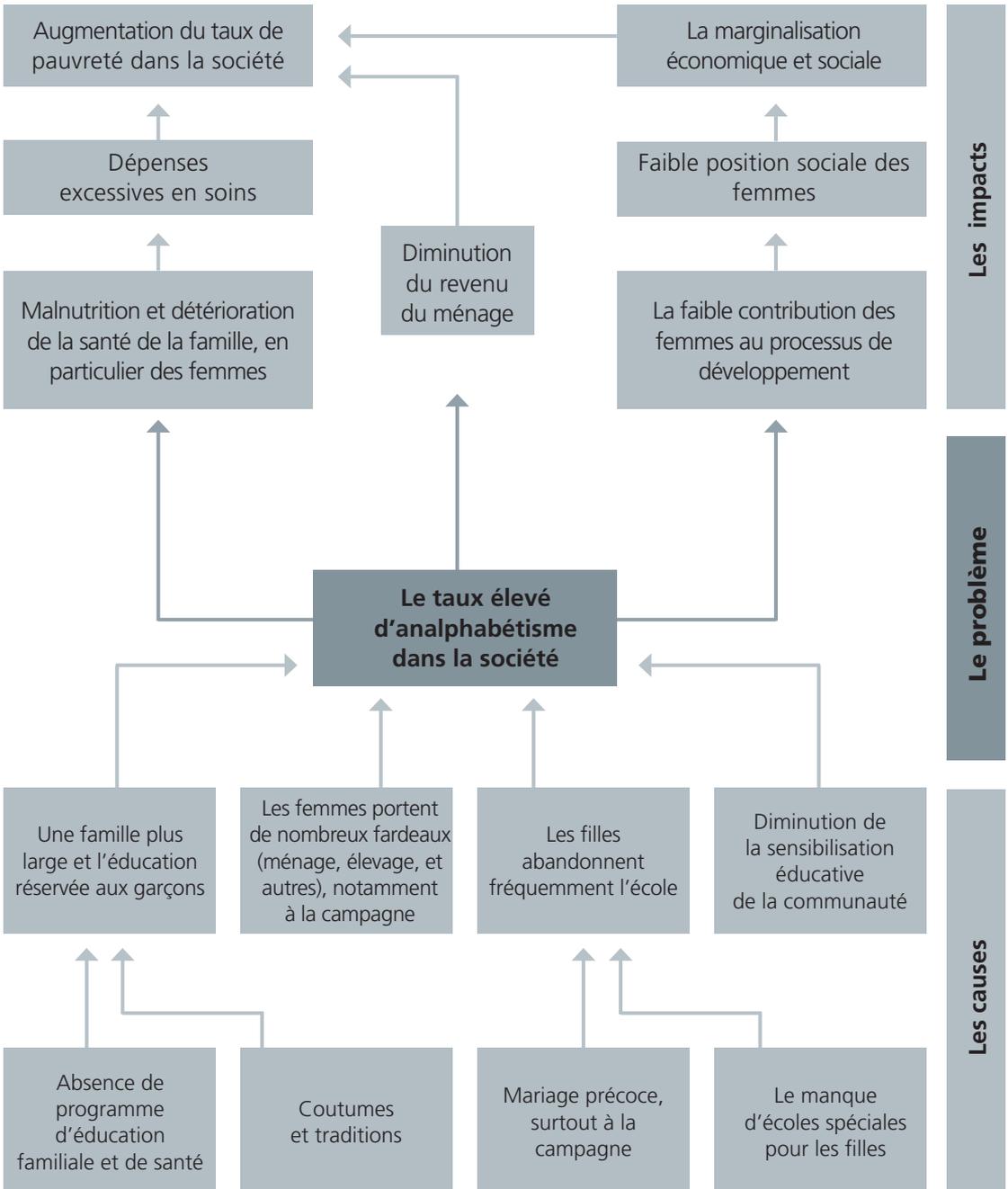
Un projet réussi est un projet qui commence par une identification précise des problèmes. Habituellement, le problème à analyser est déterminé après l'identification des problèmes dans une communauté particulière et la définition des priorités pour cette communauté dans le cadre de l'expertise et des ressources disponibles en fonction du projet.

L'arbre des problèmes peut être utilisé ici comme un outil d'analyse de ces problèmes car il aide à définir la relation entre les causes et les effets résultant d'un problème central particulier. Cet outil est ensuite appliqué en sélectionnant un problème spécifique (tronc d'arbre) et en expliquant les causes du problème (racines d'arbre) et ses implications (branches d'arbre).

Il est utile de souligner ici la nécessité d'impliquer toutes les personnes concernées par ce besoin ou affectées par ce problème pour assurer une meilleure analyse du problème.

Voir l'exemple ci-joint :

ARBRE D'ANALYSE DES PROBLÈMES

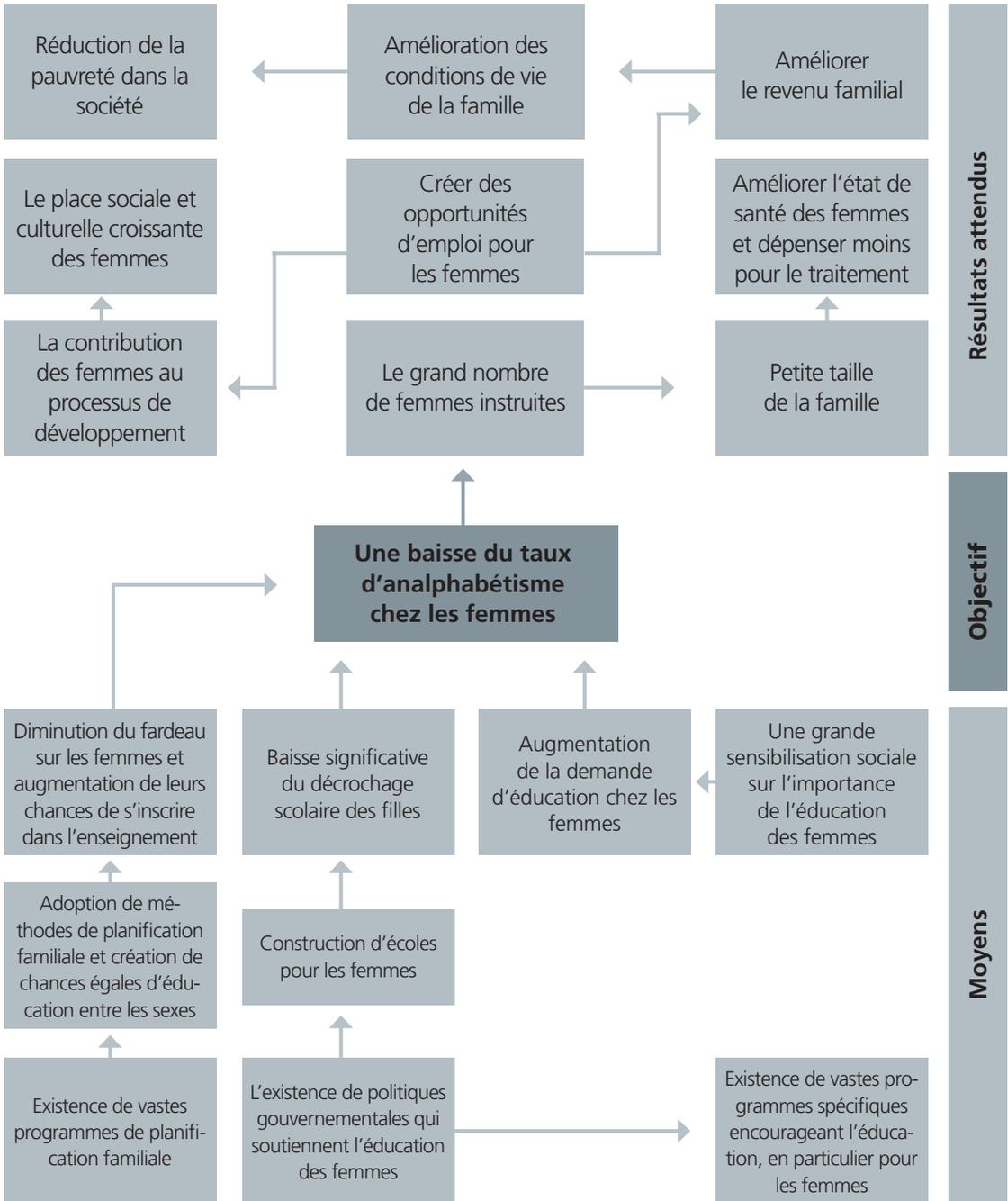


Formulation des objectifs du projet

Les objectifs sont généralement une série de réalisations que nous nous efforçons de réaliser et qui sont conçus pour résoudre un problème/besoin. Le projet comprend un objectif général (ce que nous aspirons à réaliser dans l'absolu et un objectif ou des sous-objectifs (ce que nous cherchons à réaliser maintenant). Pour définir des objectifs, nous pouvons utiliser l'arbre des problèmes et le transformer en un arbre d'objectifs, en convertissant le problème central (le tronc) en un objectif de développement périphérique (le tronc de l'arbre des objectifs) et en transformant les problèmes (racines) et effets négatifs (branches) en causes et résultats souhaités. L'arbre des problèmes est ainsi transformé en un arbre d'objectifs de la manière indiquée ci-dessous. Plus les objectifs sont clairs, plus le processus de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation du plan est facile. Il est nécessaire de choisir les objectifs à la lumière de l'expertise et des ressources de l'équipe de projet d'une part, ainsi que des besoins et désirs de la communauté cible d'autre part.

Les objectifs doivent être spécifiques, logiques, mesurables, atteignables et limités dans le temps.

ARBRE D'OBJECTIFS



Définition de la stratégie du projet

Une stratégie est un plan général qui définit les décisions et les actions à suivre pour atteindre l'objectif spécifié. L'importance de choisir une stratégie de projet découle de la nécessité de se concentrer sur un aspect du problème pour contribuer à le résoudre. De plus, étant donné que le projet dispose de ressources limitées, il ne peut supporter de décisions erronées. Nous essaierons de mentionner un certain nombre d'étapes simples qui contribuent à la formulation de la stratégie du projet, à savoir :

- Définir des objectifs généraux et spécifiques pour votre projet.
- Identifier les opportunités et les menaces auxquelles votre projet est confronté.
- Identifier les forces et les faiblesses des éléments de votre projet.
- Sélectionner vos options pour atteindre ces objectifs.
- Comparer ces options pour sélectionner la meilleure stratégie possible afin d'atteindre l'objectif.

En obtenant les réponses appropriées, nous pouvons être sûrs que le travail est systématique et rationnel et permettra de résoudre le problème en fonction de la compétence de la partie exécutrice du projet ainsi que des ressources et des capacités disponibles.

Déterminer les résultats du projet

Les extrants sont les effets ou les résultats que le projet cherche à atteindre de façon à servir le groupe cible et à contribuer à atteindre l'objectif du projet. Il est important ici de souligner que les résultats sont définis de manière participative avec la partie cible, en identifiant le besoin ou le problème, les parties affectées, leur nombre et leurs attentes.

Il faut également prendre en compte les ressources et les points d'appui disponibles, ce qui permet de visualiser les effets qui peuvent être recherchés pour atteindre la réalisation des besoins des bénéficiaires et ainsi anticiper la forme des extrants nécessaires pour réaliser l'objectif du projet.

Définition des activités du projet

Les activités sont les événements à mettre en œuvre pendant la durée du projet pour atteindre un résultat spécifique. Cependant, il n'y a pas de règle qui fixe le nombre d'activités à mettre en œuvre pour chaque extrant. Cela est plutôt lié aux objectifs du projet, au groupe cible, aux ressources et à l'expertise disponibles ainsi qu'à la durée du projet. Par conséquent, plusieurs activités peuvent être conçues pour mettre en œuvre un extrant et une activité peut être suffisante pour chaque extrant. Lors de la conception des

activités, il est nécessaire de détailler la période de temps nécessaire pour mettre en œuvre l'activité, les ressources requises, le lieu de l'activité, les personnes cibles et leurs critères de sélection, les personnes chargées de la mise en œuvre et leurs responsabilités.

Définition des indicateurs de projet

Les indicateurs sont des éléments qui peuvent être utilisés pour vérifier le stade de mise en œuvre des activités du projet. Il est stipulé qu'ils soient :

- Liés aux objectifs et activités du projet
- Traduits sous forme de données quantitatives mesurables et observables.

Il existe deux types d'indicateurs :

- **Indicateurs qualitatifs** : qui peuvent être mesurés par l'observation (par exemple, l'observation de l'augmentation du nombre de participant.es en classe est un indicateur qualitatif pour mesurer l'amélioration du niveau d'une classe)
- **Indicateurs quantitatifs** : qui peuvent être mesurés en chiffres à l'aide de tableaux ou d'outils de mesure scientifiques (l'augmentation de la moyenne des notes est considérée comme un indicateur qualitatif pour mesurer l'amélioration d'un niveau scolaire en comparant les moyennes avant et après l'intervention)

Mahatma Gandhi dit : « Ce que vous faites pour mon intérêt sans moi, vous le faites contre moi. » Plus les indicateurs sont précis, mesurables et vérifiables, plus cela facilitera le suivi du projet et donc son évaluation et son réajustement.

Construire le cadre logique

Le cadre logique est un système qui nous aide à organiser et à présenter nos pensées de manière causale et claire afin d'identifier les risques possibles et de développer des indicateurs d'évaluation. Le cadre logique est adopté par les donateurs comme un système d'explication précis et complet.

La matrice du cadre logique peut être assimilée à un jeu de dominos car chaque étape dépend de l'étape qui la précède et contribue à la réalisation de l'étape suivante. Il n'est pas possible de passer d'une étape à une autre sans réaliser la première, sinon le projet serait voué à l'échec ; ce qui signifie que si un élément venait à manquer, cela entraînerait la chute complète du réseau.

Le système se présente comme suit :

	Logique opérationnelle du projet/ intervention	Indicateurs logiques pour vérifier la réalisation	Sources et moyens de vérification	Hypothèses et risques
Objectif général	Ce que le projet cherche à réaliser à l'avenir	Comment mesurez-vous la réalisation des objectifs ?	Où obtenez-vous les données nécessaires pour évaluer le projet ?	Énumérez les facteurs externes qui peuvent affecter la mise en œuvre et le succès du plan
Objectif du projet	Ce que le projet cherche à réaliser maintenant	Comment mesurez-vous le degré de réalisation des objectifs ?	Où obtenez-vous les données nécessaires pour évaluer le projet ?	Énumérez les facteurs externes qui peuvent affecter la mise en œuvre et le succès du plan
Résultats attendus	Quels sont les résultats tangibles nécessaires pour atteindre l'objectif du projet ?	Comment mesurez-vous le degré de réalisation des extrants ?	Où obtenez-vous les données nécessaires pour évaluer le projet ?	Énumérez les facteurs externes qui peuvent affecter la mise en œuvre et le succès du plan
Activités	Quelles sont les activités requises pour atteindre les résultats souhaités ?	Les ressources humaines et matérielles nécessaires pour réaliser les activités	Quel est le coût du projet ?	Quelles sont les conditions / circonstances spécifiques avant le lancement du plan ?
				Quels sont les facteurs à respecter avant de démarrer le projet ?

L'exemple suivant explique comment lire la matrice logique d'un projet (dominos) :

- Une plus grande sensibilisation de la communauté à l'importance de l'éducation des femmes
- L'existence de vastes programmes spécifiques qui encouragent l'éducation, en particulier pour les femmes
- L'existence de politiques gouvernementales pérennes pour éduquer les femmes

LOGIQUE DE FONCTIONNEMENT/ INTERVENTION DU PROJET :

Contribuer à l'amélioration du niveau d'éducation des élèves du primaire du village X

Formation des parents d'élèves pour aider leurs enfants à faire leurs devoirs

Alphabétisation des parents d'élèves

Organisation de sessions d'alphabétisation et de sensibilisation

UN EXEMPLE PRATIQUE DU SYSTÈME DE CADRE LOGIQUE

	Logique opérationnelle du projet/ intervention	Indicateurs logiques pour vérifier la réalisation	Sources et moyens de vérification	Hypothèses et risques
Objectif général	Contribuer à l'amélioration du niveau d'éducation des élèves du primaire du village X	Améliorer les résultats à l'école primaire dans le village X Tous les élèves du primaire du village X ont réussi leurs cours scolaires	Les registres scolaires Rencontres avec les enseignants du primaire du village X	Obtenir le soutien du Ministère de l'Éducation pour le projet
Objectif du projet	Former des parents des élèves du primaire du village X, pour aider leurs enfants à faire leurs devoirs	Augmenter de 50% l'aide aux parents d'élèves pour leurs devoirs	Un questionnaire préalable et ultérieur sur la mesure dans laquelle les parents d'élèves aident leurs enfants à faire leurs devoirs	Les parents utilisent les compétences qu'ils ont acquises pour aider leurs enfants
Résultats attendus	Éradication de l'analphabétisme d'un certain nombre de familles d'élèves du primaire dans le village X	Éradication de l'analphabétisme de 70% des familles des élèves au moyen de sessions d'alphabétisation	Dossiers des cours d'alphabétisation	Volonté des parents d'assister aux cours
Activités	Organisation de cours d'alphabétisation pour les parents d'élèves du primaire dans le village X Sensibiliser les parents sur l'importance d'aider les élèves à faire leurs devoirs et leur fournir les compétences nécessaires.	Réalisation d'une enquête pour déterminer le niveau d'éducation des parents des élèves et le niveau de l'aide qu'ils offrent à leurs enfants dans la réalisation de leurs devoirs Inscription des parents analphabètes aux cours d'alphabétisation Organiser les parents d'élèves en classe et	Déterminer le coût de chaque activité	Engagement à suivre des cours + personnel enseignant qualifié + disponibilité de matériel attractif

		<p>annoncer les horaires et les dates des cours</p> <p>Organisation de X cours d’alphabétisation pendant X mois</p> <p>Organisation de X séances de sensibilisation pendant X mois</p> <p>Réalisation d’un post-questionnaire pour mesurer le niveau d’assistance des parents à leurs enfants dans leurs devoirs et interview des enseignant.es</p> <p>Vérifier les dossiers scolaires, les dossiers de cours et interroger les enseignants</p> <p>Évaluation et rapport de projet</p>		
				<p>Stabilité et la sécurité, un financement sécurisé et la présence de personnel</p>

Déterminer le budget

Un budget est un plan financier qui nous fournit des informations sur le coût de mise en œuvre d'un projet spécifique pour garantir que les ressources sont utilisées efficacement. Le budget est également utilisé comme outil de planification, de suivi, d'évaluation et de contrôle. Lors de la rédaction du budget, les points suivants doivent être pris en considération :

- Le budget doit être rédigé après la rédaction de la proposition de projet
- Il doit adopter des chiffres de coûts précis et exacts
- Le budget doit se rapporter à une période de temps spécifique
- Il faut s'attendre à une marge potentielle en cas de retard ou d'inflation des coûts
- Il convient de clarifier les sources de financement du budget

Il est généralement conseillé de désigner une personne responsable du budget pour assurer le suivi du décaissement des fonds dans les délais et s'assurer que toutes les dépenses sont documentées conformément aux conditions des bailleurs de fonds. Les donateurs sont généralement informés de la manière dont les fonds seront dépensés.

Symbole	Détail de la ligne budgétaire	Quantité	Durée	Unité	Coût total/ devises
A	Dépenses directes : payées directement au groupe cible, par exemple : les formateurs/formatrices	Nombre	Durée de la formation	Prix journalier	= durée x unité
B	Les dépenses de support sont les dépenses qui sont fixées pour réaliser le projet, par exemple : pour payer les employés	Nombre	Durée du travail des employés	Salaire mensuel de employé.e	= durée x unité
C	Frais administratifs tels que le salaire de l'agent de nettoyage	Nombre	Durée du travail	Coût	= durée x unité
D	Le montant requis	—	—	—	Total
E	Frais généraux (5% du montant requis)	—	—	—	Total
	Le total	—	—	—	Total

Envoi des rapports financiers de manière régulière. Ces rapports financiers sont constitués d'un tableau similaire au tableau budgétaire dans lequel sont mentionnées les sommes qui ont été dépensées au cours de la période considérée et les sommes non encore dépensées. Les rapports financiers doivent être joints aux documents prouvant les dépenses (devis, factures, reçus, copies de chèques...). De plus, tous les documents doivent être signés par les parties concernées. Outre les différentes conditions et les critères de compétence des bailleurs de fonds en ce qui concerne la gestion des fonds budgétaires, un certain nombre d'informations doivent être prises en considération, dont les plus importantes sont :

- Qu'il convient de ne pas s'écarter du plan budgétaire approuvé avant d'avoir obtenu l'approbation préalable des donateurs.
- Qu'il n'est pas possible de rendre compte de ce qui n'a pas été dépensé ou de comptabiliser deux fois à partir de deux sources différentes (parties donatrices) sur une seule facture.
- Que toutes les parties doivent être informées de la question afin de maintenir la transparence et la crédibilité lors de la soumission du projet à plusieurs parties.
- Que l'argent soit dépensé au lieu et à la date qui lui sont assignés.
- Que le montant restant du budget couvre les besoins du projet.
- Qu'il soit important que le rapport financier montre que les options d'achat étaient correctes.
- Que soient obtenues trois offres financières (devis) pour les achats, et qu'elles soient comparées pour choisir la meilleure.
- Que les factures soient présentées pour tous les montants payés.

4. Comment rédiger une proposition de projet ?

Titre du projet :

Le titre doit être clair, facile à mémoriser, court et porteur de sens.

Nom et coordonnées de l'entité soumettant le projet :

Le nom de l'entité soumettant le projet et le nom de la personne chargée de la communication doivent être mentionnés, en plus de l'adresse, de l'email et du numéro de téléphone avec le code international. Lorsqu'un donateur est sollicité pour la première fois, une pièce jointe spéciale doit être envoyée concernant le demandeur, ses objectifs, ses domaines d'intérêt et un aperçu des projets ou activités antérieurs qu'il a mis en œuvre.

Type de projet :

Par exemple, une conférence, une formation, un projet de développement, un livre, etc.

Budget :

Le montant total du coût du projet doit figurer en dollars américains ou en euros, selon le donateur.

Montant demandé à l'entité sollicitée :

Il est généralement exprimé en dollars américains ou en euros, selon le donateur.

Durée du projet :

Elle doit inclure la période nécessaire pour rédiger et envoyer le rapport final.

Zone géographique du projet :

Pays, ville, zone géographique.

1- Informations générales sur le projet :

- Le problème doit être expliqué et les besoins évalués et cela grâce aux informations recueillies sur le terrain. Il est utile à ce stade de mentionner comment le projet contribuera à apporter des changements.
- Il convient de fournir des renseignements relatifs au milieu environnant : c'est-à-dire le contexte à l'origine du problème et les raisons du choix du problème. Cela se fait à travers la connaissance de l'équipe de projet de la zone et des personnes qui y travaillent.

2- Objectifs du projet :

- Énoncer l'objectif général : ce que nous aspirons à réaliser à l'avenir
- Énoncer le ou les objectifs du projet : ce que nous essayons de réaliser maintenant

3- Groupe cible :

- Les caractéristiques du groupe cible doivent être mentionnées directement (telles que leur statut social et éducatif, leur âge, etc.) ; de même que le seront les critères de sélection du groupe cible (les conditions que doivent remplir les individus pour être sélectionnés).
- Le groupe cible doit être indiqué directement ainsi que les bénéficiaires des résultats du projet. Par exemple, dans le cas d'un atelier de formation, le groupe direct est constitué des stagiaires, tandis que le groupe indirect est composé de toutes les personnes qui ont bénéficié de la formation d'une manière ou d'une autre sans être présents, en lisant simplement le matériel de formation

4- Résultats du projet :

Il conviendra de :

- Déterminer les principaux résultats attendus du projet
- Décrire la manière dont les produits seront publiés ou utilisés par des groupes cibles directs et indirects dans le cas où ces produits sont fournis en nature (livres, manuels de formation, etc.)

5- Plan de mise en œuvre :

- Une explication détaillée de la manière dont le projet sera mis en œuvre
- Une explication détaillée des activités et des dates de leur mise en œuvre

6- L'équipe projet et ses tâches : elle devra rédiger la description de poste, des qualifications et des tâches incombant à tous les intervenants du projet.

7- Accords de coopération : il y aura lieu de mentionner s'il existe des accords de coopération avec des organismes ou organisations pour la mise en œuvre du projet ou pour sa remise à d'autres parties après la période de réalisation du projet.

8- Calendrier : un calendrier de toutes les activités et actions du projet sera proposé ainsi que la date de leur mise en œuvre.

9- Indicateurs : il s'agit des critères permettant de mesurer la réussite du projet dans la réalisation de ses objectifs.

10- Informations complémentaires : le cas échéant, il conviendra de mentionner toute information utile qui ne l'aurait pas été auparavant.

11- Budget : un tableau indiquera le budget nécessaire pendant la durée du projet.

5. Comment rechercher des financements ?

Il est utile de commencer par expliquer qu'un processus de financement à but non lucratif est un processus d'échange entre un bailleur de fonds et un bénéficiaire de fonds qui souhaitent impulser une différence positive dans la communauté cible. En effet, il s'agit d'un processus participatif et d'un besoin mutuel des deux côtés car le candidat au financement fournit aussi un effort considérable pour financer des projets capables d'apporter des changements positifs.

Le processus de recherche de financement se fait généralement en identifiant tout d'abord les bailleurs de fonds à travers leurs objectifs, leur stratégie, le type de projets qu'ils financent, les parties affiliées, les modalités de financement. Ensuite, sont identifiés les bailleurs potentiels dont les domaines d'intérêts convergentes dont les objectifs et les valeurs sont compatibles avec ceux des responsables du projet. Enfin, un contact sera pris avec ces organismes (téléphone, courriel ou en personne) afin de présenter l'entité responsable du projet et de fournir un résumé du projet. Un bref résumé de la proposition de projet compte généralement entre une et trois pages et n'inclut pas les détails mais plutôt les principales idées et en-têtes du projet. Ensuite, si le bailleur de fonds donne un accord initial, la proposition de projet complète lui est envoyée et une date de réunion fixée pour discuter des détails.

La demande de financement est un processus d'investissement visant à construire une relation à long terme avec les bailleurs de fonds qui va au-delà de la période de financement en soi. Cette démarche demande beaucoup de temps et des efforts considérables, l'objectif final étant de réussir à construire un réseau de bailleurs de fonds. Ce réseau est majoritairement composé de bailleurs solidaires qui accordent de petites subventions sur une base constante et continue et il dépend lui-même des grands bailleurs qui accordent régulièrement des subventions importantes.

Il faut noter ici qu'il n'y a pas de méthode donnée ou de formule magique pour convaincre les bailleurs de fonds de financer le projet proposé. Cependant, ce qui est déterminant, c'est de mettre l'accent sur l'écriture du projet de manière logique, de le présenter de manière appropriée et de faire preuve d'un certain degré de flexibilité et de créativité. En général, le processus de demande de financement exige beaucoup d'efforts et de temps avant que le financement ne soit approuvé. En outre, le projet peut être rejeté pour un motif ou un autre et ce, malgré la réalisation par le projet de toutes les conditions requises par les donateurs potentiels. Il est utile, en cas de refus de financement du projet par une partie, de demander la raison du rejet pour pouvoir l'améliorer sans néanmoins insister si le donateur refuse d'en donner la raison. Il est bénéfique d'entretenir de bonnes relations avec tous les donateurs, d'assister à leurs événements et activités et de traiter avec eux en tant que futurs partenaires.

6. Que faut-il prendre en considération lors de la mise en œuvre du projet ?

Plan exécutif

Le succès ou l'échec du projet dépend essentiellement de la méthode de mise en œuvre du projet. La phase de mise en œuvre est conditionnée en grande partie par la phase de planification. Par conséquent, lors du démarrage de la mise en œuvre, il est nécessaire de respecter le plan exécutif qui contient généralement les étapes suivantes :

- Préparer le démarrage du projet, y compris le recrutement ou la préparation du matériel et des lieux d'activités nécessaires.
- Déterminer la séquence des activités avec les dates de leur mise en œuvre.
- Déterminer qui est responsable / chargé.e de chaque activité.
- Déterminer les ressources et les intrants nécessaires au projet.
- Fixer des dates d'évaluation, de suivi et de rédaction des rapports avec un calendrier détaillé et clair de toutes les activités du projet qui doit être utilisé lors de la mise en œuvre, ce qui facilite les processus de mise en œuvre, d'évaluation et de réajustement.

Activités/ unités de temps	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Exemple de tâche 1 : recrutement et approvisionnement											
Exemple de tâche 2 : Préparation des activités											

Tâche 3 : mise en œuvre des activités											
Clôture du projet et rédaction du rapport											

Suivi du projet

Le suivi est un processus continu pour s’assurer que toutes les activités et actions se déroulent selon le plan établi et atteignent les objectifs souhaités. Cela se fait en cernant les ressources et en les comparant avec les objectifs et résultats attendus, en plus du suivi de l’avancement des activités conformément au calendrier. Le suivi doit se faire au fur et à mesure que commence la conception du plan de projet selon le modèle :

Catégories de suivi et d’information	Ce que nous suivons	Qui recueille les informations	Qui utilise les informations	Comment on utilise les informations	Décisions qui peuvent être prises	Remarques
Objectif / extrants						
Plan des activités						
Coûts						
Personnel du projet						
Matériels et ressources						
Résultats						

Évaluation intermédiaire et réajustement

La mise en œuvre du projet doit être accompagnée des processus d’évaluation et de réajustement. Habituellement, l’évaluation intermédiaire est effectuée en s’appuyant sur les indicateurs de projet prédéfinis mentionnés dans la matrice du cadre logique. L’évaluation objective permet également une identification précoce des problèmes et des erreurs en vue d’un réajustement en prenant les décisions appropriées pour le développement et la modification en cas de faille spécifique à n’importe quelle étape du projet.

7. Que faut-il faire une fois le projet terminé ?

Évaluation

À la fin du projet, les personnes en charge doivent procéder à une évaluation finale pour s'assurer que ce travail a atteint les objectifs pour lesquels il a été élaboré et mis en œuvre.

En général, les processus d'évaluation finale doivent être caractérisés par un certain nombre de qualités, telles que l'objectivité et l'exhaustivité. Si tel n'est pas le cas l'évaluation ne peut bénéficier de la crédibilité nécessaire pour en accepter les résultats et prouver l'utilité et le succès du projet. L'évaluation finale sert à démontrer l'efficacité et l'efficience du projet en s'assurant de ce qui suit :

- Réalisation des buts et objectifs
- Vérification des extrants
- Suivi afin de veiller à ce que les impacts du projet soient positifs.

Cependant, les évaluations se concentrent souvent sur les premiers et deuxièmes points et négligent le troisième point qui consiste à mesurer les effets négatifs et / ou positifs de ce projet car l'utilité des projets n'est reconnue que s'ils produisent des effets positifs reflétés sur les groupes cibles et garantissent en quelque sorte leur durabilité. Les donateurs diffèrent dans la façon dont ils évaluent les projets (entretiens, observations, questionnaires, tests, etc.) mais l'évaluation dépend généralement d'un certain nombre de critères essentiels, dont les plus importants sont :

- **Efficacité** : c'est la capacité à tirer le meilleur parti des intrants utilisés dans le projet.
- **Rendement** : la mesure dans laquelle le projet a atteint ses objectifs.
- **Impact** : les changements que le projet a apportés, qu'ils aient été planifiés ou non, qu'ils soient négatifs ou positifs et qu'ils soient durables ou immédiats.

- **Pertinence** : il s'agit de la mesure dans laquelle le projet s'inscrit dans les priorités, les besoins et les orientations du groupe cible, du donateur et de la partie exécutrice.
- **Durabilité** : c'est la continuité des résultats et effets du projet après son achèvement.

L'évaluation continue du projet facilite le processus d'évaluation finale et aide à la détection précoce des problèmes afin de les éviter et de tirer le meilleur parti possible du projet.

Rapports

Les rapports sont un outil important pour le suivi, la documentation des processus de travail, l'enregistrement des réussites, des échecs et des questions en suspens qui doivent être reconsidérées. Sans rapports, le processus de suivi ne peut avoir lieu.

- **Parties des rapports** : les rapports doivent être clairs, faciles à comprendre et à lire. Chaque donateur peut avoir un formulaire de rapport. Vous trouverez ci-dessous les éléments nécessaires pour chaque rapport

- **Pièces jointes au rapport** : photos, horaires de présence, vidéos, affiches, tout type de produit issu du projet

Introduction : Doit comprendre une introduction au sujet principal qui sera couvert dans le rapport :

- Un paragraphe sur l'importance du projet traité dans le rapport
- Le contexte du rapport : comment il a été préparé, qui l'a préparé, le but de sa préparation
- La méthodologie utilisée pour rédiger le rapport

Corps du rapport (contenu principal) :

- Les titres et sous-titres doivent être utilisés pour assurer la clarté
- Activités réalisées : avec dates, lieux et nombre de participants (avec les horaires)
- Activités non mises en œuvre, avec explication : (difficultés et défis)
- Description des groupes cibles
- Explication des objectifs qui ont été atteints
- Explication des objectifs qui n'ont pas été atteints ainsi que les obstacles
- Les personnes ou entités qui ont exercé les activités
- Extrants principaux

<p>Conclusion :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse des résultats en fonction de leur impact • Quelques témoignages de réussites • Les obstacles qui ont entravé la mise en œuvre du projet et les suggestions pour y faire face 	
<p>Recommandations : les recommandations doivent être claires, détaillées, réalistes et applicables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recommandations futures • Objectifs futurs sur lesquels il faut se concentrer • Les grandes lignes du prochain plan 	
<p>Résumé exécutif :</p> <p>Il est censé être écrit après avoir terminé les quatre parties précédentes. Les nombreuses autorités doivent être satisfaites de sa lecture, ou sur la base de celui-ci, elles décident de lire l'intégralité du rapport. Il doit donc être résumé avec précision dans le rapport complet car il comporte les caractéristiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le but du rapport est clair • Résumé de la méthodologie utilisée pour rédiger le rapport, mention de qui l'a préparé et la période de temps qu'il couvre • Un résumé des résultats les plus importants et des recommandations les plus importantes 	

QUE FAUT-IL FAIRE UNE FOIS LE PROJET TERMINÉ ?

IMPRESSION

Friedrich-Ebert-Stiftung | Bureau Algérie
175 blvd Krim Belkacem | Telemly | 16000 Alger
<https://algeria.fes.de>

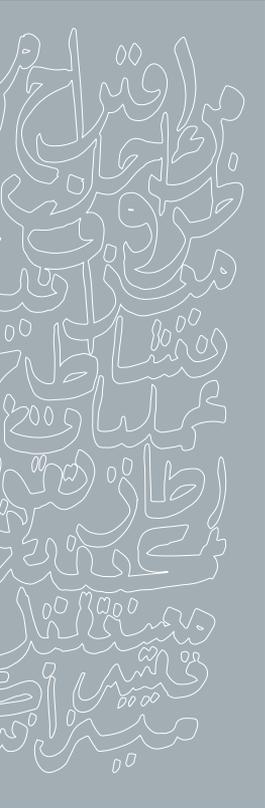
Commande de publications :
info@fes-algeria.org

Version originale, Friedrich-Ebert-Stiftung (2013) :
<http://library.fes.de/pdf-files/bueros/beirut/09716-20150327.pdf>

Traduction de l'arabe : Noureddine Bessadi
Relecture : Amel Lafif-Jedidi
Design et mise en page : Atelier Graphèmes

L'utilisation commerciale des médias publiés par
la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) est interdite
sans autorisation écrite de la FES

ISBN : 978-9931-551-09-6



PLANIFICATION DE PROJET ET RÉDACTION DE PROPOSITIONS

**POUR LES ORGANISATIONS
DE LA SOCIÉTÉ CIVILE**

.....
**Réponses pratiques
à des questions essentielles**
.....

- Qu'est-ce qu'un « projet » ?
- Comment planifier un projet ?
- Comment rédiger une proposition de projet ?
- Comment rechercher des financements ?
- Que faut-il prendre en considération lors de la mise en œuvre du projet ?
- Que faut-il faire après avoir terminé le projet ?

.....
Plus d'information sous ce lien :
<http://algeria.fes.de>
.....