

## **Module 8 : Élaboration et financement d'un projet de développement**

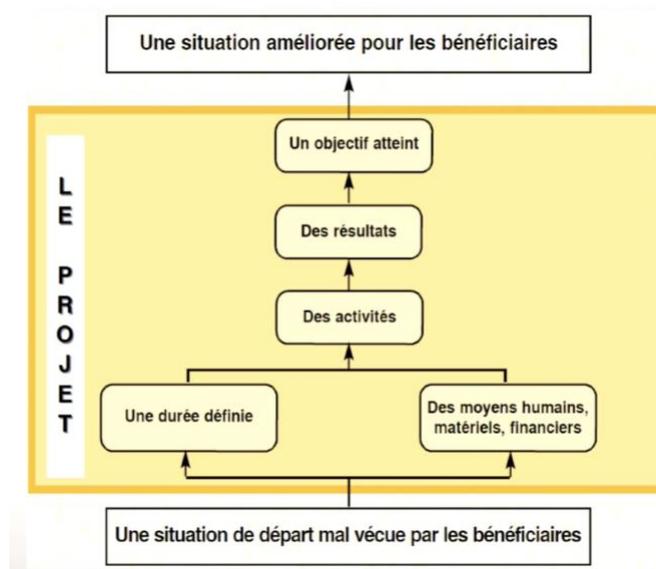
**Virginie BOUYSSOU**

### Table des matières

<i>Séquence 1 : Phases d'identification et de planification du projet.....</i>	<b>2</b>
<i>Séquence 2 : Phase de rédaction du document de projet.....</i>	<b>6</b>
<i>Séquence 3 : Phase de recherche de financement.....</i>	<b>7</b>
<i>Annexes documentaires.....</i>	<b>10</b>

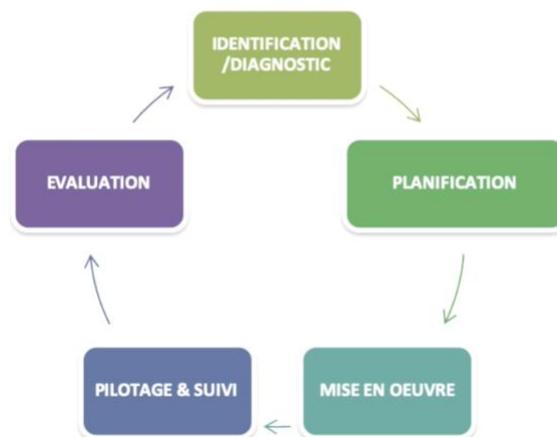
## Séquence 1 : Phases d'identification et de planification du projet

En préambule, j'aimerais vous rappeler ce qu'est **un projet de développement** : c'est un ensemble cohérent et organisé d'activités menées collectivement, limitées dans le temps et l'espace qui nécessitent des moyens humains, financiers, matériels, **avec pour objectif principal d'améliorer la situation d'un groupe de personnes données.**



Ainsi faut-il connaître et comprendre cette situation de départ, mal vécue par les bénéficiaires, et identifier précisément les besoins auxquels le projet devra répondre. **C'est l'étape cruciale dite de l'identification ou du diagnostic**, que vous voyez à présent sur ce schéma représentant le cycle de vie du projet.

## Cycle de vie du projet



Vous ne travaillez pas seul, c'est un processus participatif qui associera les parties prenantes comme les bénéficiaires, les autres acteurs sur le terrain, les bailleurs de fonds, etc.

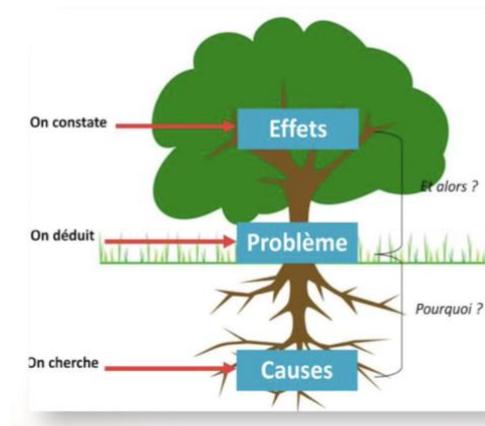
Au terme de cette phase, **on passe à l'étape de la planification** ! Il s'agit de la partie très concrète de votre projet, lors de laquelle vous allez **définir la stratégie d'intervention**, les activités à réaliser, les moyens et le temps nécessaires à sa mise en œuvre.

N'ayez pas peur, il existe des outils standards pour vous aider à réaliser au mieux ces deux premières étapes : **l'arbre à problème, l'arbre à objectif et le cadre logique** seront vos alliés ! Vous pouvez en être certains, bien réalisées, ces étapes vont **accroître la pertinence de votre projet** et **permettre une gestion de celui-ci axée sur les résultats**.

En avant pour la présentation de vos nouveaux outils de travail !

L'**outil pour analyser la situation de départ et les problèmes qui se posent à la population locale ciblée** est **l'arbre à problème**.

### Arbre à problème



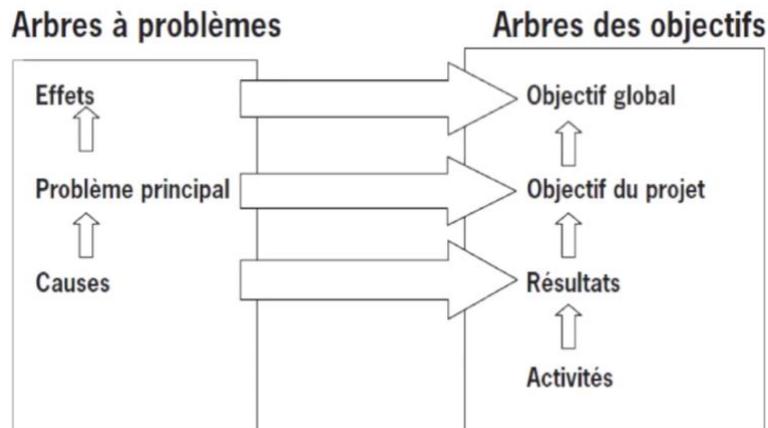
Pour construire cet arbre, vous devrez vous poser les questions suivantes :

- quel est le **problème principal** que doit résoudre le projet ? **Représenté sous forme de tronc**
- qui est concerné par le problème et quels sont les **effets ressentis du problème** ? **Ce sont les branches**
- quelles sont **les causes** qui sont à l'origine du problème ? **Ce sont les racines**

Comme nous l'avons dit, pas d'inquiétude, vous ne ferez pas ce travail tout seul. En tant que chef de projet, vous réunirez les représentants de chaque partie prenante lors d'ateliers de travail dirigés par un modérateur neutre, son rôle étant uniquement méthodologique.

Le problème majeur sera alors noté par les participants sur un tableau, exemple « *faible disponibilité alimentaire* ». Le groupe identifiera ensuite les relations de causes à effets inscrites sur des post-it collés au tableau et l'arbre sera ainsi élaboré.

Après avoir identifié le problème à résoudre, **l'analyse des solutions** peut effectivement débuter et se faire grâce à l'outil jumeau de l'arbre à problème : **l'arbre à objectif**.



Pour cela, vous allez reformuler l'état négatif du problème central en état positif souhaité. Si, par exemple, le problème central était « *pénurie d'eau potable* », la solution visée sera « *amélioration de l'accès à l'eau potable* ». On fera la même chose pour les causes et les conséquences du problème. L'arbre à problème devient ainsi un arbre à solution permettant de décrire la situation future souhaitée à la fin du projet. C'est magique ! Vous verrez aussi dans la documentation un exemple d'arbre à objectif élaboré. (voir plus loin Annexes documentaires)

L'outil principal pour la planification de votre projet est un outil très utilisé depuis sa création à la fin des années 60 et repris depuis par la quasi-totalité des organisations de développement : le **cadre logique**.

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses / Risques
Objectif global				
Objectifs spécifiques				
Résultats				
Activités		Moyens	Coût	
				Conditions préalables

Comme vous le voyez c'est une Matrice 4\*4. La 1<sup>ère</sup> colonne « logique d'intervention » permet de répondre aux questions suivantes :

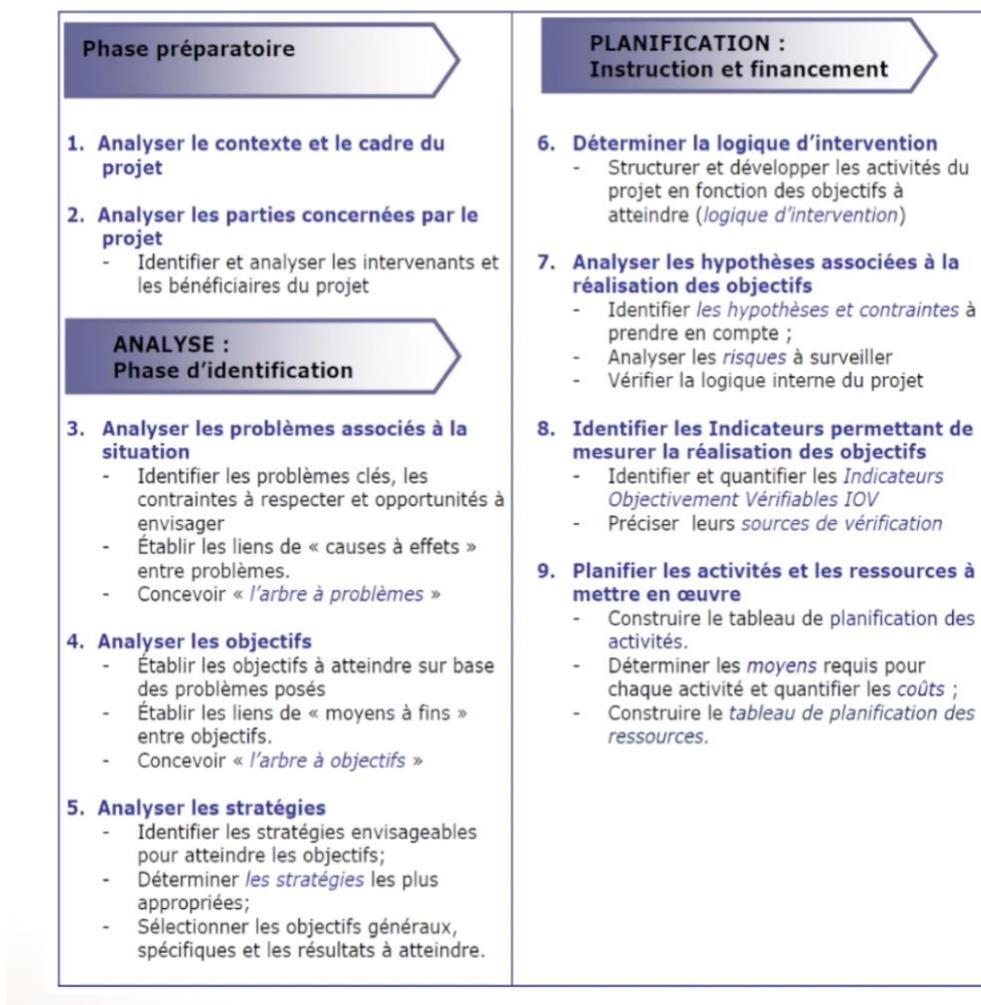
- À quoi le projet doit-il contribuer à plus ou moins long terme ? C'est l'**Objectif global**
- Quel est le changement important attendu pour le groupe-cible à la fin du projet ? c'est l'**Objectif spécifique**
- Quels sont les services ou produits que doit générer le projet pour atteindre l'objectif spécifique ? ce sont les **résultats attendus**
- Quelles sont les actions à mettre en œuvre pour atteindre les résultats souhaités ? Ce sont les **activités**

Une fois la 1<sup>ère</sup> colonne remplie, vous complétez celle des hypothèses c'est-à-dire les facteurs externes au projet comme les conditions climatiques, le contexte politique ou sécuritaire. Les hypothèses sont formulées de manière positive car c'est une condition à réunir pour que le projet réussisse par exemple : « *absence de cyclone d'une gravité exceptionnelle* »

Les colonnes des IOV et des SDV sont remplies conjointement. Chaque objectif, global et spécifique, et chaque résultat doit être étayé par des indicateurs chiffrés (au minimum 2) et des documents tangibles. Vos indicateurs devront être SMART et exprimés en un point de départ et un point d'arrivée, exemple « *le nombre de litre d'eau potable disponible par personne et par jour passe de 5 à 8 d'ici la fin du projet* ».

Ainsi vous pourrez bien suivre l'évolution du projet et prouver sa réussite à la fin de son exécution. Vous en êtes redevables ! Les cases « moyens et coûts » sont complétées en dernier, ce sont les coûts associés aux ressources requises pour le projet. Vous trouverez un exemple de cadre logique complété dans la documentation. (*voir plus loin Annexes documentaires*)

Pour conclure ce tableau résume les étapes à respecter pour l'identification et la planification d'un projet de développement dans les ressources documentaires de cette séquence.



## Séquence 2 : Phase de rédaction du document de projet

Tout d'abord, **qu'est-ce qu'un document de projet** ? C'est un dossier narratif et financier qui reprend, justifie et synthétise les réponses aux questions que vous vous êtes posées lors de l'identification et la planification de votre projet. Rédiger un document de projet sera une tâche facile si vous avez pris le temps de respecter les étapes préalables vues à la séquence une.

À quoi sert un document de projet ? :

- **Il sert à présenter et défendre votre projet** : ce dossier sert de base aux bailleurs pour étudier votre demande et décider de son financement.
- **Il est la référence pour l'exécution du projet** : vous aurez un cadre de travail bien défini à respecter et dont il faudra rendre compte à toutes les parties prenantes pendant et après sa mise en œuvre, car vous en serez redevables !
- **Il permet de définir et d'exprimer clairement tous les moyens nécessaires au projet** qu'ils soient techniques, humains ou financiers.

Un document de projet est un document assez long, généralement compris entre 20 et 50 pages. Pour le rédiger au mieux, vous allez devoir **respecter certaines normes** sans lesquelles le projet ne pourra pas être pris en considération. Il faudra :

- **soigner le contenu et la forme**, n'oubliez pas que c'est un peu votre « carte de visite », vous devez tout à la fois convaincre que vous maîtrisez le sujet sans utiliser de **jargon trop technique**, car le bailleur n'est pas forcément un spécialiste de toutes les thématiques.
- **Respecter des critères de qualité** tels que la pertinence, la cohérence, la faisabilité, l'efficacité et l'efficience.
- **Convaincre le bailleur** de la nécessité de financer votre projet.

**Dans une 1<sup>ère</sup> partie**, vous **expliquerez la situation de départ et justifierez les raisons qui vous ont amené à présenter ce projet**. Appuyez-vous sur des données chiffrées. Décrivez qui sont vos bénéficiaires : leurs catégories socio-économiques, leur genre, âge, nombre, besoins, contraintes, critères de sélection, etc.

**En 2<sup>ème</sup> partie**, vous **décrivez votre projet dans ses grandes lignes** : en quoi permettra-t-il de résoudre le problème ? quelle est la stratégie retenue, en détaillant les activités proposées et en expliquant le choix de ces activités ? Vous présenterez vos partenaires de mise en œuvre et leur rôle dans le projet.

**Dans une 3<sup>ème</sup> partie**, vous **donnerez le mode opératoire retenu** : l'organisation humaine et logistique mise en place ; les dépenses et recettes du projet, en veillant à leur équilibre ; le calendrier prévisionnel des activités sur la durée totale du projet ; les modalités de suivi et d'évaluation du projet ; sans oublier de mentionner le plan de communication et de visibilité des financements publics obtenus !

**Enfin, dans une dernière partie**, vous **aborderez les prolongements et répliques possibles après la clôture du projet**. Par exemple, pourrait-il perdurer dans la même zone ou bien s'étendre à d'autres zones ou encore à d'autres bénéficiaires ?

Vous listerez aussi **les risques** qui pourraient influencer la conduite du projet, en proposant un **plan d'atténuation de ces risques**. Enfin **vous terminerez par les aspects de valeur ajoutée** de votre projet qui le rendent, peut-être, plus innovant qu'un autre.

Notez bien que, généralement, le bailleur de fonds publiera un appel à projets appelé parfois **appel à propositions**.

Cette procédure s'apparente à un appel d'offre car le bailleur de fonds impose aux organisations qui souhaitent présenter un dossier **un cadre préalablement établi par lui** qui peut porter sur une thématique, un pays, une région spécifique, sur un groupe cible particulier de population. Ce cadre est formalisé **dans un document appelé « lignes directrices »**. Mais à la différence de l'appel d'offre, les soumissionnaires peuvent **définir librement le contenu de leur projet**. Elles doivent seulement faire attention de respecter le plus possible le cadre prédéfini.

Cette procédure étant très concurrentielle, voici quelques conseils pour maximiser vos chances de réussite :

- **Téléchargez et consultez tous les documents de l'appel à projets** notamment les lignes directrices et les formulaires narratifs et budgétaires ;
- **Vérifiez bien que votre organisation et celles de vos partenaires sont éligibles ; de même pour votre projet ;**
- **Notez** avec précision la date limite et les modalités de soumission du dossier ;
- **Notez aussi** tous les éléments chiffrés clés pour le montage de votre budget : le montant de la subvention et le taux de cofinancement min et max ainsi que les critères d'éligibilité pour chaque ligne de dépense ;
- **Vérifiez que vous avez ou pas l'autorisation d'échanger avec le bailleur au sujet de cet appel ;** tous ne fixent pas les mêmes règles en la matière ;
- **Préparez votre documentation** et n'attendez pas le dernier moment pour recueillir les pièces justificatives exigées.

Pour vous familiariser avec cette procédure, lisez ces lignes directrices publiées par la DG DEVCO de l'Union européenne. (*voir plus loin Annexes documentaires*)

Avant de soumettre au bailleur votre dossier, relisez-vous en vous posant ces questions :

- Pertinence : l'idée du projet est-elle adaptée à la réalité locale ?
- Cohérence externe : les solutions préconisées sont-elles adaptées ou conformes aux caractéristiques et politiques locales ?
- Cohérence interne : les activités envisagées convergent-elles vers l'amélioration souhaitée ?
- Efficience : le projet atteint-il son objectif à des coûts raisonnables ?
- Faisabilité : les moyens sont-ils disponibles pour réaliser les activités dans les délais ?
- Impact : quels sont les effets concrets du projet sur les conditions de vie des bénéficiaires ?
- Durabilité : les résultats sont-ils durables et le projet peut-il être répliqué ?

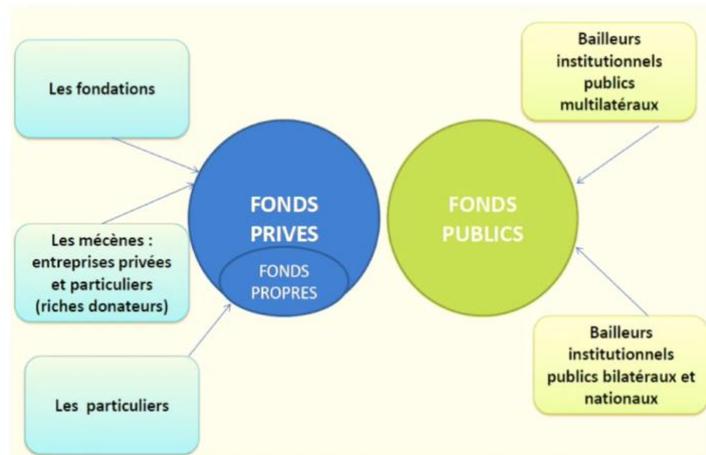
Toutes ces questions vous permettront de vérifier la qualité de votre projet !

La rédaction d'un document de projet est un travail long qui demande beaucoup de rigueur. Un conseil : travaillez en équipe ! Bon travail à vous !

### Séquence 3 : Phase de recherche de financement

Vous voilà prêts, votre document de projet sous le bras, à vous lancer dans **la phase de recherche de financement**. Pour vous éclairer sur les diverses pistes possibles nous abordons les questions suivantes :

- Quelles sont les sources de financement accessibles aux organisations de la solidarité internationale ?
- Comment choisir son bailleur de fonds ?



Comme vous le voyez sur ce schéma, une OSI peut être financée sur fonds privés et sur fonds publics, l'idéal pour assurer une certaine indépendance financière à l'organisation, étant bien sûr de combiner les 2 sources de financement. Dans cette session, nous allons nous intéresser plus particulièrement aux fonds publics, ici représentés en vert, on parle d'**Aide Publique au Développement (APD)**.

En 2017, l'APD nette des États membres de l'OCDE était de **146.6 milliards**. Ces sommes proviennent essentiellement d'**organisations multilatérales, bilatérales et nationales**. Une **organisation multilatérale** c'est un groupe d'États qui accordent une APD à un autre État ; une **organisation bilatérale** c'est un État qui accorde une APD à un autre État (c'est donc une aide directe de pays à pays) ; une **organisation nationale** c'est une collectivité territoriale d'un État, par exemple un conseil régional, une mairie qui financent les projets de développement des OSI présentes sur leur territoire. Les financements les plus conséquents sont apportés par les **bailleurs multilatéraux et bilatéraux**.

Il existe plus de **200 agences multilatérales que l'on peut classer** ainsi : 71% sont composés des agences de l'UE, de la Banque mondiale et du système des nations unies ; 17% sont des organisations internationales spécialisées sur des thématiques comme la lutte contre la tuberculose, le paludisme et le VIH, l'accès à la vaccination etc. et enfin les banques régionales de développement pour 8%.

Ainsi, la majorité des projets de développement sont financés par l'**Union Européenne** et notamment par la **DG DEVCO-EuropeAid** qui est la Direction générale du développement et de la coopération internationale. Elle finance des projets dans plus de 140 pays dans le monde sur des secteurs très divers tels que : droits de l'homme, démocratie et gouvernance ; Alimentation et agriculture ; Croissance économique ; Développement humain ; Infrastructures ; Énergie renouvelables, climat et environnement ; Migration et asile.

La procédure pour obtenir une subvention est toujours de soumettre un projet en réponse à un appel à propositions publié sur leur site web.

D'autres projets sont financés par les **agences du Système des Nations Unies** telles que le **PNUD**, l'**UNICEF**, l'**UNIFEM**, le **FNUAP**, la **FAO** le **Fonds Mondial pour le SIDA** etc. Là, les **contacts peuvent se faire directement avec les représentants-pays** de ces agences basées sur le terrain avec qui vous devraient nouer des partenariats et proposer vos projets.

Il est en revanche beaucoup **plus complexe d'obtenir des financements d'Institutions financières** internationales comme la Banque Mondiale, le FMI ou les banques régionales de développement telles

que la Banque Africaine, la Banque Asiatique ou la Banque Interaméricaine de Développement. Cela vous demandera **d'investir plus de temps pour comprendre les mécanismes d'accès** à ces financements.

**À présent regardons de plus près les bailleurs bilatéraux.** En 2017, les 5 membres du CAD ayant atteint l'objectif fixé par les Nations Unies de maintenir l'APD à un niveau égal ou supérieur à 0.7 % étaient le Danemark, le Luxembourg, la Norvège, la Suède et Royaume-Uni. En volume, cependant les plus grands contributeurs à l'APD étaient les États-Unis (35 milliards), l'Allemagne (24 milliards), la Grande Bretagne (18 milliards), le Japon (11 milliards) et la France (11 milliards).

Tous ces pays donateurs ont leur **propre agence de coopération bilatérale** pour le financement des projets menés dans les pays tiers ; Par exemple, la GIZ pour l'Allemagne, l'USAID pour les USA, l'AFD pour la France, le DFID pour la Grande Bretagne, etc. Consultez leurs sites web pour connaître les modalités d'accès à leur financement qui varient d'une institution à l'autre.

Mais alors parmi tous ces bailleurs de fonds ayant des spécificités différentes comment choisir celui qui correspondra le mieux à votre projet de développement et à votre organisation ? Question bien légitime ! Nous devons donc définir des critères pour nous guider dans notre choix. Je vous en propose quelques-uns mais cette liste, non exhaustive, devra bien évidemment être enrichie progressivement par votre propre expérience. On peut citer comme critères de choix :

- Les spécificités de votre organisation : son mandat, son domaine d'intervention ? ses fonds propres ? Sa capacité de gestion ?
- Les spécificités du projet : le type de projet (urgence ou développement) ; le domaine d'activité (environnement, éducation, santé, sécurité alimentaire...), etc.
- Les spécificités du bailleur : les délais de contractualisation, de versement de la trésorerie, les montants imposés, la flexibilité budgétaire, etc.

Grâce à ces pistes de réflexion, j'espère que vous pourrez sélectionner les financeurs les plus appropriés au regard du profil de votre projet et de vos contraintes internes en ayant pris soin tout d'abord de vérifier l'éligibilité de votre organisme ou de votre action.

**Encore quatre derniers conseils avant de nous quitter :**

- Soyez patients et restez déterminés : obtenir les financements peut prendre du temps.
- N'hésitez pas à frapper à toutes les portes et à chercher différentes sources de financements.
- Sachez justifier et défendre votre projet.
- Et n'oubliez pas que des étapes essentielles vous attendent, telles que la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de votre projet.

Bonne chance à tous !

**N'oubliez pas de retourner sur la plateforme de formation pour répondre au questionnaire d'évaluation et valider vos connaissances ! C'est nécessaire si vous souhaitez obtenir votre attestation en fin de session.**

## Annexes documentaires

Exemple de ligne directrices publiées par la DG DEVCO de l'Union européenne	<a href="#">Cliquez ici pour télécharger</a>
Exemples divers (arbre à problème, arbre à objectif, cadre logique, indicateur, chronogramme...) à intégrer dans le formulaire	<a href="#">Cliquez ici pour télécharger</a>
Exemple de budget à intégrer dans le formulaire	<a href="#">Cliquez ici pour télécharger</a>