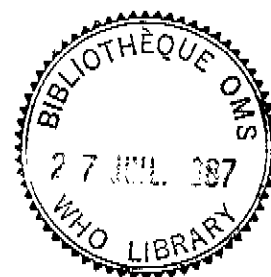


WHO/EDUC/87.187 12322

Original: Anglais

Distr: Limitée

FORMULATION D'UN PROJET ET REDACTION DES PROPOSITIONS



préparé par le Docteur Katja Janovsky



WORLD HEALTH ORGANIZATION

FORMULATION D'UN PROJET ET REDACTION DES PROPOSITIONSTABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

CHAPITRE 1: LE PROCESSUS

Etape No. 1: Formulation

Formuler l'idée
Elaborer un avant-projet

Etape No. 2: Diffusion et réactions

Diffuser l'avant-projet
Chercher à obtenir l'approbation et le soutien
de vos supérieurs et des organismes centraux
Insciter vos collègues et les organisations concernées
à vous soutenir et à collaborer à votre projet

Etape No. 3: Communication avec les donateurs

Repérer et chercher à attirer les donateurs éventuels

Etape No. 4: Rédaction et soumission

Rédiger l'ensemble de la proposition
Présenter et soumettre la proposition

CHAPITRE 2: LE CONTENU

Section 1: Huit modules

Résumé
Enoncé du problème
Buts et objectifs
Stratégie
Plan d'exécution
Contrôle et évaluation
Budget
Profil du demandeur

Section 2: Cadre conceptuel du projet

Cadre de base pour les éléments du projet
Cadre synoptique de planification

CONCLUSION

INTRODUCTION

Quiconque participe à l'élaboration et à la gestion de projets est forcément amené tôt ou tard à se rendre à l'évidence qu'il ne suffit pas toujours d'avoir de bonnes idées pour que l'argent suive automatiquement. Même si les organisations chargées d'attribuer ou de prêter de l'argent sont nombreuses, les documents qui leur sont présentés doivent être bien rédigés et capables d'énoncer de manière convaincante le cas dont il est question. Elles doivent pouvoir disposer de propositions capables de prouver que le projet est prioritaire, réalisable, rentable, qu'il est en accord avec les plans nationaux, ne fait pas double emploi avec d'autres projets en cours d'exécution, etc.

En général, les directeurs de projets n'ont pas de difficulté à cerner les problèmes et à mettre au point les solutions et les interventions nouvelles appropriées. Par contre, ils n'ont souvent ni le temps ni les capacités de présenter ces idées sous la forme requise par les financiers et les partenaires éventuels.

C'est le cas de nombreux directeurs du Réseau de Matériels d'enseignement pour les personnels de santé (MEPS) qui ne manquent ni de bonne volonté, ni d'idées mais plutôt d'argent. La centrale d'information MEPS de l'OMS a essayé, chaque fois qu'elle en a eu la possibilité, d'apporter conseils et assistance. Mais il est indispensable que les projets nationaux MEPS soient plus indépendants et plus autonomes en ce qui concerne la rédaction des projets et la manière de s'adresser aux donateurs.

C'est dans ce but que la centrale d'information MEPS a conçu ces directives de formulation des projets et de rédaction des propositions. Bien que s'adressant spécifiquement aux directeurs du Réseau MEPS, ce document peut également servir à d'autres directeurs de santé, de grade moyen ou supérieur, des organisations gouvernementales ou non gouvernementales du tiers-monde. Il fait appel à des éléments provenant d'organisations internationales et non gouvernementales et, en particulier, à l'expérience de la Fondation africaine de médecine et de recherche (AMREF), organisation non gouvernementale basée au Kenya, chargée de la conception, de l'exécution et de l'évaluation de projets de développement sanitaire très divers.

Les directives portent sur la façon de formuler ses idées, de solliciter des réactions, de mettre au point le soutien nécessaire et de rédiger et de soumettre aussi bien les propositions de projets que le contenu de ces projets.

Le chapitre 1 vous fait parcourir les principales étapes du processus de présentation d'un projet et de rédaction des propositions. Chacune des quatre étapes définies contient la description de ce qui se produit habituellement et de quelques points sur la façon de procéder et les erreurs à ne pas commettre.

Dans sa première section, le chapitre 2 présente huit modules pouvant servir à l'élaboration aussi bien des avant-projets que du contenu des propositions qui constitueront le projet. Une deuxième section décrit les techniques de présentation sous forme de tableaux récapitulatifs des principales informations concernant le projet.

Dans la formulation d'un projet et la rédaction des propositions, la façon de procéder et le contenu sont deux éléments étroitement liés. En traitant ces deux aspects, nous espérons que ces directives sauront vous guider et vous aideront à surmonter toutes les difficultés que vous pourrez rencontrer dans la formulation de votre idée et la rédaction d'une proposition qui soit capable d'attirer le soutien et le financement dont vous avez besoin.



Photo: WHO/UN/SEWA

Vous avez identifié un problème. C'est le moment d'en faire l'analyse et de rédiger un plan d'action

CHAPITRE I: LE PROCESSUSEtape No. 1: Formulation

- * Formuler l'idée.
- * Elaborer un avant-projet

Les premières phases de la formulation d'une idée de projet varient considérablement en fonction du caractère, de la formation et des possibilités de chacun. Elles couvrent la période comprise entre la prise de conscience d'un problème et le moment où une stratégie a été arrêtée pour faire face au problème.

Que vous soyez parvenu à ce stade à pas de géant ou par petites étapes n'a pas d'importance. Que l'idée que vous exprimez vous soit venue à l'esprit grâce à un processus que les planificateurs qualifieraient de logique n'en a pas plus. Qu'importe la manière et à moins d'être assez riche pour mener seul l'entreprise que vous constituez en tant qu'individu, vous devez maintenant vous préparer à présenter votre idée de projet à ceux auprès de qui vous devrez solliciter aide, soutien, approbation et crédits pour son exécution.

Vous avez décelé un problème, un besoin non satisfait, une situation qui oblige à modifier la ligne de conduite actuelle ou à ne pas intervenir. Vous avez envisagé une solution. Il est maintenant temps de vous installer pour communiquer par écrit votre analyse et vos propositions et pour examiner d'un oeil critique et objectif vos propres idées.

Il est à la fois inutile et imprudent de rédiger dès le début un avant-projet complet et détaillé. Inutile parce que pour une première analyse, vos collègues, vos supérieurs et les éventuels donateurs n'ont besoin que de la trame de votre idée de projet. Imprudent parce que la rédaction complète du projet représente un travail considérable qui pourrait se solver par une perte de temps si votre organisation ou les donateurs n'acceptent pas votre idée de base.

Votre avant-projet doit tenir sur cinq pages au maximum. Ce document doit indiquer les besoins, les buts, les objectifs, la stratégie que vous préconisez, ainsi que la nature, l'importance et le montant des ressources requises. Sa rédaction devra vous permettre de:

- penser de manière systématique à votre projet, d'examiner et de mettre au clair la relation qui existe entre le besoin, les buts et la stratégie;
- déceler les lacunes et les incohérences qui vous auraient jusque-là échappé;
- étudier la portée de l'intervention proposée et la possibilité de sa réalisation dans les conditions économiques actuelles et les limites de votre organisation;
- calculer sommairement le montant des ressources que vous devrez solliciter de l'extérieur;
- élaborer une base solide capable de solliciter la réaction et le soutien non seulement de vos collaborateurs et des décideurs appartenant à votre institut, mais aussi d'autres organisations ou organismes susceptibles de financer votre projet.

Etape No. 2: Diffusion et réactions

- * Diffuser l'avant-projet
- * Chercher à obtenir l'approbation et le soutien de vos supérieurs et des organismes centraux
- * Insciter vos collègues et les organisations concernées à vous soutenir et à collaborer à votre projet

Votre avant-projet est maintenant terminé. Il vous a servi à mettre votre idée au clair et à produire un document qui décrit brièvement les principaux éléments du projet. Ce document peut maintenant vous servir de base de discussion et d'outil de persuasion.

A ce stade, vous avez besoin de connaître la réaction de vos collègues et de vos supérieurs quant à la valeur de votre idée. Approuvent-ils votre estimation des besoins; votre énoncé du problème; les objectifs que vous avez fixés et la stratégie que vous avez adoptée? Votre projet est-il applicable? La solution technique est-elle appropriée et pourra-t-elle s'appliquer? Quant aux ressources nécessaires prévues, la solution proposée paraît-elle raisonnable?

Faites circuler votre document parmi un groupe soigneusement choisi et comprenant même des adversaires potentiels. Veillez à ce que vos idées soient bien comprises comme vous l'entendiez. Avez-vous su communiquer votre analyse, vos idées?

Photo: Aga Khan Foundation



Les remarques que l'on vous fera vous aideront non seulement quant à l'aspect technique de votre proposition, mais aussi à juger de ses chances d'être adoptée tant au point de vue de l'organisation que du soutien politique

Faites en sorte de ne pas considérer les réactions que vous recueillez uniquement d'un point de vue technique. En effet, ces dernières vous serviront non seulement à examiner le contenu technique de votre proposition, mais également, et cela est tout aussi important, à évaluer ses chances d'être adoptée en termes d'organisation et d'un point de vue politique.

Même si, en vous guidant dans votre tâche de formulation de vos idées et de rédaction de vos propositions, nous insistons tout particulièrement sur l'aspect rationnel et logique, nous savons tous que ces canons de rationalité ne s'appliquent pas toujours dans la réalité. Certains projets peuvent être d'une logique implacable et les estimations de besoins tout-à-fait objectives et valables. Il n'empêche qu'un projet peut ne pas être adopté parce qu'il ne correspond pas aux intérêts et aux valeurs d'un décideur haut placé de votre organisation. Le besoin que vous avez exprimé peut être considéré comme prioritaire dans votre organisation ou votre secteur mais le service central de trésorerie, responsable de la répartition des quelques ressources disponibles entre les différents secteurs, peut ne pas être d'accord avec votre estimation. Vos objectifs et votre stratégie peuvent être perçus comme entrant en concurrence ou en conflit avec un autre projet particulièrement choyé par un autre. Cela peut suffire pour qu'il soit rejeté.

Les discussions sur l'avant-projet peuvent être adroitement utilisées pour susciter l'intérêt et le soutien que l'on pourra porter à votre idée de projet. C'est le moment de faire pression, de négocier et de former des coalitions qui non seulement assureront l'adoption de la proposition mais formeront également une base solide pour assurer le succès de son exécution. Examinez tous les éléments ayant des répercussions sur votre projet et cherchez le moyen de vous faire des alliés de tous rangs.

Photo: Aga Khan Foundation / K. Pfitzer



Les donateurs ont tendance à demander des moyens d'évaluer le succès ou l'échec d'un projet. La mise en oeuvre de systèmes de contrôle et d'évaluation sont donc de la plus grande importance.

Etape No. 3: Communication avec les donateurs

- * Repérer et chercher à attirer les donateurs éventuels

Les donateurs ont leurs propres priorités et leurs propres valeurs. Cela n'est pas seulement le cas des donateurs les plus importants dont les actes sont en grande partie définies par des considérations politiques et économiques de grande envergure. Il en est ainsi également de la plupart des autres donateurs qui accordent généralement des priorités à certaines régions ou à certains secteurs, ou donnent la préférence à certaines stratégies à l'intérieur même d'un secteur. Si l'on devait dresser une caricature de la situation d'un donateur, l'on pourrait dire que l'Afrique est à la mode, la participation communautaire et le district aussi, mais pas les hôpitaux. Cette classification dans l'une ou l'autre des deux catégories a tendance à se modifier au cours des années. Une chose est certaine: elle est généralement fondée sur un examen approfondi des besoins et des expériences dans le domaine. En tout état de cause, il importe d'être bien informé sur les tendances actuelles de la pensée des donateurs et d'utiliser la terminologie appropriée pour lancer sur le marché votre proposition de projet, sans pour autant compromettre les principes fondamentaux constituant votre idée de base.

Nous vous conseillons de dresser un inventaire des profils de tous les donateurs éventuels et de le tenir à jour. Cet inventaire devra notamment contenir les renseignements suivants:

- priorités géographiques
- priorités par secteur
- importance des projets financés
- durée maximale du projet
- stratégies préférées en matière de santé
- format des propositions
- créneaux à suivre pour soumettre le projet
- besoins en matière de transmission et d'évaluation.

Pour obtenir ce type de renseignements, contactez le plus grand nombre possible d'ambassades et de délégations internationales siégeant dans votre capitale et demandez-leur de vous fournir la liste des organismes de développement et d'aide existant dans leur pays ou dans leur région. Si ces ambassades ou ces délégations ne peuvent vous fournir elles-même la liste, elles vous communiqueront le nom et l'adresse d'un institut situé dans leur pays qui pourra vous aider. A noter également que certaines organisations telles que l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ou le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) publient périodiquement des annuaires de toutes les fondations internationales. Vous pourrez consulter ces annuaires soit auprès du représentant du PNUD, soit dans la bibliothèque de l'institut de développement de votre pays.

Indiquons enfin que deux aspects préoccupent particulièrement les donateurs. A vous d'en tenir dûment compte et de les mentionner dans vos discussions et vos négociations. Premièrement, les donateurs cherchent forcément à s'assurer que le projet est réalisable économiquement parlant et, d'un point de vue juridique, capable de se maintenir une fois l'aide financière extérieure épuisée. Ce qu'ils souhaitent voir, ce sont des stratégies qui soient en faveur du développement institutionnel et qui encouragent l'autoresponsabilité.

Deuxièmement, les donateurs cherchent naturellement à financer des activités qui conduisent à des résultats tangibles. Ils insistent en général sur les moyens de mesurer la réussite ou l'échec du projet dont ils participent au financement. La mise au point de systèmes de contrôle et d'évaluation est donc de toute première importance.

Etape No. 4: Rédaction et soumission

- * Rédiger l'ensemble de la proposition
- * Présenter et soumettre la proposition

Lors de la rédaction de la version finale de votre proposition, vous devrez examiner très soigneusement toutes les réactions et tous les renseignements que vous avez reçus. Il ne vous sera pas possible de satisfaire tout le monde en insérant dans votre proposition toutes les observations formulées, au risque de produire une proposition confuse et incohérente. Lorsque vous introduisez des modifications dans l'une des sections clefs de la proposition, vérifiez que le lien logique existant entre les objectifs, les stratégies et les données est préservé et que d'autres sections ne doivent pas être elles aussi modifiées en conséquence.

L'avant-projet est généralement préparé avec peu d'informations. En rédigeant le texte entier de la proposition, il est important que vous complétiez et vérifiez vos informations, ce qui représentera probablement une charge de travail supplémentaire.

Les échanges que vous avez eus avec vos collègues, vos supérieurs et les donateurs vous ont aidé à définir l'espace stratégique dans lequel vous devez maintenant élaborer votre proposition. Si, au stade de la conception de l'idée, les réalités politiques et d'organisation ont été quelque peu écartées, au stade de la rédaction finale du projet, il convient d'en tenir dûment compte.

Une fois que vous avez terminé la rédaction de votre proposition, vous devez généralement la soumettre par les voies officielles, autrement dit par les ministères centraux, tels que le Ministère de la Planification économique, le Ministère des Finances, le Ministère des Affaires étrangères ou le Bureau du Président. Dans certains cas, malheureusement, vous devrez vous adresser à chacun d'eux et non pas seulement à l'un d'entre eux. Pour les propositions adressées aux organisations non gouvernementales (ONG), il n'est pas toujours nécessaire de suivre cette voie. Toutefois, une lettre d'appui du chef de votre institut est souvent nécessaire. Pour accélérer les choses, il est utile de rédiger soi-même cette lettre que la personne appropriée n'aura qu'à signer, plutôt que d'attendre qu'elle soit préparée par des fonctionnaires dirigeants généralement très occupés.

Si la transmission de votre proposition doit s'effectuer par les voies officielles, cela ne vous empêche pas de soumettre une première copie au donateur, à titre officieux, à condition que cette copie ait été approuvée au sein de votre organisation.

Participation aux coûts

Ne pensez pas que vous allez forcément trouver un seul donateur qui financera l'ensemble de votre projet. Certains donateurs souhaitent fournir un capital de lancement destiné à la recherche opérationnelle qui doit permettre d'étudier plus à fond les problèmes et d'accomplir un travail de

conception détaillée du projet. De nombreux donateurs préfèrent le système du cofinancement par lequel au moins deux donateurs participent au financement d'un projet. Informez les donateurs de vos démarches auprès d'autres organismes. Si vous avez su convaincre quelques donateurs de la valeur de votre projet, ils pourront même éventuellement vous aider à trouver d'autres donateurs et vous introduiront auprès d'eux.

Contact avec les organismes pour la suite des opérations et les modifications à apporter au projet

Une fois que vous avez soumis les documents, la persévérance s'impose. A chaque étape du processus qui vous conduit vers le donateur, la soumission de votre projet peut être bloquée. Vous devrez vérifier régulièrement que votre proposition évolue dans la bonne direction. Préparez-vous à dépenser temps et efforts afin de vérifier que la proposition parvient à sa destination. Les techniciens ont souvent tendance à considérer que leur travail est terminé dès que leur proposition est formulée et acceptée par leurs supérieurs. On ne saurait trop insister sur le fait qu'il est important de surveiller que votre proposition parvient bien au destinataire que vous souhaitez et de vous montrer prêt, le cas échéant, à rédiger à nouveau ou à rééditer certaines sections. Il n'est pas rare que les organismes centraux et les donateurs demandent d'apporter certaines modifications. En fait, ces demandes de révision sont plutôt bon signe: elles prouvent au moins que les organismes centraux ou les donateurs n'ont pas rejeté votre proposition.

Même si vous devez vous assurer que votre proposition reste techniquement fiable et plausible d'un point de vue organisationnel, vous ne pourrez considérer votre travail comme étant terminé que lorsqu'une version satisfaisante pour tous aura pu être présentée aux décideurs finaux.

CHAPITRE 2: LE CONTENU

Section 1: Huit modules

Section 2: Cadre conceptuel du projet

Les renseignements demandés et le format des propositions varient beaucoup d'un donateur à l'autre. Certains tiennent à ce que les candidats se conforment à leur format habituel; d'autres se contentent de proposer des directives qui guideront le candidat et garantiront que les points essentiels sont traités convenablement.

En dépit de cette diversité, il est à la fois important et encourageant de noter que les formats types des principaux donateurs contiennent pour la plupart les mêmes sections clefs. Les donateurs moins importants laissent souvent au candidat le choix du format, tant que les renseignements essentiels sont là.

Les termes utilisés pour décrire les principales composantes sont, eux, plus variés. Ainsi, certains donateurs appelleront objectifs ce que d'autres appelleront buts. Mais tous vous demanderont d'indiquer l'approche que vous avez retenue pour votre projet, la méthode d'intervention, le plan technique ou la stratégie du projet.

N'oubliez pas que le contenu de ces sections importe plus que leur titre. Le texte de votre proposition doit être cohérent et facilement compréhensible par le nombre tout aussi important que varié de personnes qui seront appelées à l'examiner. Assurez-vous que la logique de votre présentation est claire dans votre esprit et bien comprise de ceux auprès de qui vous avez sollicité observations et réactions au stade de l'avant-projet.

La section ci-après décrit les huit modules qui vous permettront de présenter tous les principaux renseignements concernant votre proposition de projet. Ces modules vous serviront aussi bien pour l'avant-projet que pour la rédaction finale de votre proposition de projet.

L'ensemble de ces huit modules constituera la proposition complète de notre projet. Si votre donateur souhaite une proposition moins détaillée, vous pourrez passer outre certains modules. Pour l'avant-projet, vous n'avez besoin que de trois modules (les modules 2, 3 et 4), plus une section du module 5, dans lesquels vous énoncez le problème, fixez les buts et les objectifs et abordez la question du financement.

Chaque module commence par poser la question clef dont traitera le chapitre correspondant de votre proposition. Viennent ensuite des définitions et des indications sur ce que le chapitre devra contenir. Lorsque cela semblait nécessaire, nous avons illustré cette partie d'exemples et de questions supplémentaires.

La section 2 de ce chapitre décrit le cadre conceptuel du projet utilisés pour résumer sous forme de tableaux toutes les principales informations contenues dans le projet. Elle fournit un exemple d'un de ces schémas: le "Cadre de base pour les éléments du projet".

SECTION 1: HUIT MODULES DESTINES A LA REDACTION DE VOTRE
PROPOSITION DE PROJET

APERCU GENERAL

Module 1 RESUME	De quoi s'agit-il?		
Module 2 ENONCE DU PROBLEME	Comment se présente la situation	*	Bases générales Evaluation des besoins
Module 3 BUTS ET OBJECTIFS	A quoi voulons-nous en venir?	*	Buts Objectifs
Module 4 STRATEGIE	Quelle voie allons-nous suivre?	*	Composantes Hypothèses Méthodes Résultats Applicabilité
Module 5 PLAN D'EXECUTION	Comment parvenir à nos fins?	*	Apports en ressources Plan d'exécution des travaux Organisation
Module 6 CONTROLE ET EVALUATION	A quoi voyons-nous que nous sommes parvenus à nos fins?	*	Contrôle Evaluation
Module 7 BUDGET	Combien le projet coûtera-t-il?	*	Investissement initial Coûts récurrents
Module 8 ANNEXE PROFIL DU DEMANDEUR	Qui sommes-nous?	*	Organisation Résultats déjà obtenus

Module 1 RésuméDe quoi s'agit-il?

Le résumé est peut-être la section la plus délicate de votre proposition. Peut-être vous demandez-vous pourquoi la rédaction d'un résumé est si importante. Rappelez-vous que les décideurs ont un emploi du temps si chargé. Outre la participation à de nombreuses réunions, ils doivent examiner chaque jour un nombre important de documents et de propositions. Souvent, ils n'ont pas le temps de lire attentivement l'ensemble d'un document et ne peuvent examiner que quelques-unes des propositions qui leur sont présentées.

Le résumé du projet que vous leur présentez doit être court, concis mais intéressant. Il doit convaincre les décideurs que votre projet répond à leurs préoccupations et aux besoins nationaux et qu'il est bien rédigé de la première à la dernière ligne. Bien que bref, il doit couvrir les points essentiels de l'ensemble de la proposition.

Faites en sorte d'indiquer en termes clairs et succints les objectifs et la stratégie globale de votre projet. Expliquez en quoi il résoudra entièrement ou du moins en grande partie un problème urgent ou répondra à un besoin important. Indiquez les lacunes de la situation telle qu'elle se présente aujourd'hui, puis dressez un tableau de l'avenir qui reflète les modifications entraînées par les interventions proposées dans votre projet.

Le coût du projet constitue une partie essentielle du résumé. Il doit permettre au décideur d'établir un rapport entre les coûts et les résultats escomptés et d'évaluer d'un point de vue économique la possibilité de poursuivre à long terme les activités du projet.

Le résumé constituera la première partie de votre proposition; il n'empêche que vous devrez le rédiger une fois toutes les autres sections terminées.



Photo: WHO/Hackett

Votre analyse des besoins non satisfaits vous donnera une idée de l'importance du problème et de la pertinence des buts et des priorités fixées par votre organisation

Module 2 Enoncé du ProblèmeBases Générales
Evaluation des BesoinsComment se présente la situation?

Cette partie doit contenir les bases générales de votre proposition ainsi qu'une analyse des besoins que les interventions prévues dans le cadre de votre projet devront satisfaire.

La section sur les bases générales doit être courte et se limiter aux aspects de la situation générale ayant trait au problème posé et aux interventions que vous vous apprêtez à présenter. Expliquez comment vous (c'est-à-dire votre organisation) avez été amené à cerner et à affronter le problème.

Cette section doit être suivie de votre analyse du besoin à satisfaire, analyse dans laquelle vous établirez un diagnostic de la situation et définirez en termes plus précis la nature du problème à résoudre. Vous expliquerez l'importance du problème et formulerez des observations sur son ampleur, ses répercussions sur les politiques et les priorités fixées par votre organisation et votre gouvernement, ainsi que sur le rôle important qu'il joue dans le fonctionnement rationnel et efficace des services de santé. Lorsque vous présentez votre analyse des besoins, ne perdez pas de vue les objectifs et les stratégies que vous décrierez dans les sections suivantes, mais qui doivent figurer dans cette partie de votre proposition.

Vous trouverez ci-dessous le premier paragraphe de l'énoncé d'un problème qui présente une proposition de réhabilitation d'équipements et de services de santé d'orientation. Ce paragraphe montre comment utiliser la section contenant les bases générales pour introduire la discussion sur les besoins spécifiques et proposer une stratégie qui permette de faire face à la situation.

"Suite aux troubles politiques et économiques des années 70, le système d'orientation sanitaire de notre pays s'est détérioré au point de ne plus être en mesure d'apporter le soutien nécessaire aux services de santé de base. Le minimum de réparations à effectuer comprend: le rétablissement de l'électricité, l'eau, l'assainissement, la réparation des équipements de base pour les soins de santé primaires et quelques installations pour le logement des malades hospitalisés et du personnel. De plus, certains équipements de santé ont continué à se détériorer faute de crédits nécessaires à leur entretien et à cause de l'achat d'équipements et de fournitures essentiels aux fonctions d'orientation de base. Un facteur important de la détérioration des installations et des équipements est le manque du personnel technique qualifié chargé de l'entretien, de l'exploitation et de la gestion des installations sanitaires. A cela, vient s'ajouter l'apport financier insuffisant pour les dépenses ordinaires".

Quelques questions

- Quels sont les éléments qui ont conduit à poser le problème et à prendre la décision d'élaborer un projet destiné à le résoudre?
- Quelle est la situation générale et de quelle manière le problème évolue-t-il? Se développera-t-il rapidement si rien n'est entrepris pour le résoudre?
- Quelles mesures ont été prises jusque-là pour résoudre le problème et quels en ont été les résultats?
- Quelle a été votre intervention (ou celle de votre organisation)?
- A-t-on évalué les activités précédentes et si oui, quelles en ont été les conclusions?
- Selon quels indices peut-on affirmer qu'il est nécessaire de trouver une solution pratique au problème?
- La satisfaction de ce besoin correspond-elle aux priorités nationales énoncées?

Module 3 Buts et Objectifs

Buts
Objectifs

A quoi voulons-nous en venir?

Les buts spécifient en termes généraux ce qui devra être accompli. Les objectifs définissent en termes plus spécifiques les actions prévues dans le cadre du projet, à accomplir avec les ressources et le programme d'activités qui lui sont attribués et dans les délais stipulés dans votre proposition.

L'énoncé des buts et des objectifs sert de base à l'examen des différentes stratégies destinées à les atteindre. Assurez-vous que votre énoncé explique bien le pourquoi des activités prévues et établit un lien logique entre le problème posé dans la section précédente et la stratégie que vous proposez dans la section suivante.

Les problèmes que nous essayons de résoudre étant pour la plupart complexes, vous constaterez que les buts et les objectifs relatifs à votre projet n'ont pas tous le même degré d'importance. Cela peut porter à confusion. Concentrez-vous sur la situation que vous cherchez à atteindre une fois votre projet terminé et que vous obtiendrez grâce aux actions menées dans le cadre du projet (situation que certains donateurs appellent SFP: situation en fin de projet). L'objectif de votre projet est la spécification de la SFP que vous cherchez à atteindre. Il vous servira de norme à l'évaluation des résultats de votre projet.

Le but de votre projet représente les répercussions sur une plus grande échelle et couvre des domaines tels que le développement des personnels de santé, la fourniture des services de santé ou l'amélioration des conditions sanitaires de la population, qui seront possibles, du moins en partie, grâce à votre projet.

Exemple d'un but à proposer: "Lutte contre le paludisme et réduction de son incidence dans les pays d'Afrique orientale". L'objectif de ce projet serait "d'aider les gouvernements prenant part au projet à surveiller la sensibilité du paludisme falciparum à l'égard des médicaments utilisés actuellement ou proposés, qu'ils soient de type curatif ou suppressif".

Un autre but de projet pourrait être "l'orientation des soins de santé vers les besoins les plus courants de la population". Un tel projet comprendrait les objectifs suivants: "accroître et améliorer le système actuel d'informations sur la santé" et "fournir, par un système d'échantillonnage effectué dans des régions pilotes, des informations sur la santé destinées à la population".

Quelques questions

- Quel est le but global du secteur ou du programme dont votre projet fait partie?
- Quels sont les objectifs à atteindre dans le cadre de votre projet?
- A quel niveau prévoyez-vous de vous situer à la fin de la période que couvre votre projet?



Photo: International Labour Office

Expliquez clairement les buts et les méthodes qui seront employés

Module 4 Stratégie

Composantes
Hypothèses
Méthodes
Résultats
Applicabilité

Quelle voie allons-nous suivre?

La stratégie du projet est le choix de votre réponse au problème posé. C'est la mise au point d'un ensemble d'interventions qui permettront d'atteindre vos objectifs et participeront à la réalisation du but plus vaste de développement. Selon l'hypothèse de base de cette stratégie, son application, si elle est réussie, devra permettre d'éliminer, de réduire ou de maîtriser le problème qui a été posé. Cette hypothèse suppose également que la stratégie s'appliquera dans les délais fixés pour le projet et à l'aide des ressources financières et des organisations attribuées au projet, y compris des ressources sollicitées auprès du donateur. La stratégie du projet constitue le centre de la conception de votre projet.

Une stratégie peut se constituer d'une seule intervention ou de plusieurs interventions simultanées ou consécutives. Il est utile que votre stratégie soit examinée et décrite à la fois dans son ensemble et dans les éléments qui la composent. Par exemple, la stratégie concernant le programme national d'éducation permanente comprendra un nombre important d'interventions, parmi lesquelles on citera: la réorientation et la formation des moniteurs et des animateurs; des cours de perfectionnement et des enquêtes sur l'enseignement destinées aux personnels de santé des zones rurales; l'enseignement à distance; la mise au point et l'élaboration de matériels d'enseignement; la création de bibliothèques et la constitution d'un système de soutien par supervision.

Votre stratégie concernant l'éducation permanente repose sur un certain nombre d'hypothèses, parmi lesquelles on peut citer, à titre d'exemple, les suivantes: "Si les personnels de santé sont mieux formés, le travail qu'ils fourniront sera meilleur et ils pourront ainsi délivrer des soins de meilleure qualité à la population"; ou encore "L'éducation permanente facilite et améliore le contact entre les différents niveaux du système de santé".

Décrivez l'approche et les methodes que vous comptez utiliser. Le paragraphe ci-après, extrait d'une proposition, indique comment présenter l'approche que vous avez retenue.

"Nous proposons d'apporter assistance et formation en matière d'élaboration de stratégies visant à produire des Matériels d'enseignement pour les personnels de santé (MEPS) d'un pays spécifique. Pour ce faire, nous suivrons la démarche suivante:

- dégager les besoins prioritaires en matériels et chercher à connaître les auteurs et les lecteurs éventuels,
- pour la mise au point des matériels d'enseignement, organiser des ateliers, éditer et tester les ouvrages destinés à la publication afin de présenter un projet qui soit approprié et utile;
- Organiser un atelier regroupant toutes les personnes susceptibles de participer au projet, à savoir les enseignants, les moniteurs, les spécialistes, etc., afin de garantir l'exactitude et l'acceptabilité de votre projet;
- Rééditer; composer le texte, procéder à la mise en page et au graphisme; imprimer et diffuser;

Tout au long de ce processus, il conviendra d'effectuer les travaux de recherche, de mise à l'épreuve et d'évaluation de tous les aspects concernant les besoins, le bien-fondé, l'applicabilité, la conception et la présentation des divers documents destinés à différents lecteurs et à différentes fins.

Efforcez-vous de décrire les résultats directs de chaque ensemble d'activités prévues. Par résultats, on entend ces produits concrets et tangibles nécessaires pour atteindre l'objectif fixé par le projet et réalisables grâce à des activités spécifiques. Dans le réseau MEPS, vos résultats se concrétiseront par la création d'unités institutionnelles, telles qu'une unité MEPS disposant de tout le personnel et de tous les équipements nécessaires; un nombre donné de personnels qualifiés; et, bien sûr, des ouvrages et autres matériels d'enseignement. Dans un programme de vaccinations, vos résultats se mesureront au nombre d'enfants et de mères vaccinés; dans un programme de réhabilitation, ils comprendront la dotation en personnel suffisant pour permettre à l'équipement de fonctionner dans toute sa capacité, des systèmes de gestion élaborés et mis en place en vue de soutenir et de superviser les activités et, enfin, la rénovation des bâtiments.

Vous devrez également traiter l'applicabilité de votre stratégie d'interventions en termes techniques, économiques, d'organisation et socio-culturels. Par exemple, votre organisation est-elle en mesure de mettre en place et d'entretenir une unité d'imprimerie destinée aux MEPS? Accordera-t-elle les fonds nécessaires à l'exploitation de l'unité une fois l'aide extérieure épuisée? Quelles contraintes risquez-vous de rencontrer?

Pour parvenir à une stratégie de projet, un certain nombre d'options sont habituellement considérées du point de vue de leur rentabilité et de leur applicabilité. Indiquez brièvement les principales options que vous avez examinées et expliquez la raison pour laquelle votre choix s'est porté sur la stratégie que vous proposez.

Quelques questions

- Quels sont les éléments ou les composantes clefs de votre stratégie et sur quelles prémisses sont-ils fondés?
- Quelles sont les méthodes utilisées dans cette approche?
- Quels sont les résultats escomptés pour chacune de ces composantes?
- La technique préconisée dans votre stratégie est-elle disponible et applicable à la région concernée par le projet?
- Existe-t-il actuellement une infrastructure ou une organisation à laquelle le projet pourrait être rattaché ou faut-il en constituer une?
- L'organisation chargée de la mise en oeuvre du projet absorberait-elle les frais d'exploitation supplémentaires qu'entraîne cette activité?
- Cette même organisation pourra-t-elle poursuivre les activités prévues dans le cadre du projet et conserver les avantages qu'elles procurent une fois l'aide financière extérieure épuisée?
- Existe-t-il des obstacles politiques ou bureaucratiques à l'adoption et/ou à la réussite du projet?

Module 5 Plan d'Exécution

Apports en Ressources
Plan d'Exécution des Travaux
Organisation

Comment parvenir à nos fins?

Cette section est la partie centrale de votre proposition, dans laquelle vous devrez décrire les réalisations concrètes prévues pour le projet. Après avoir décidé à quoi vous vouliez en venir et quelle voie vous alliez suivre, vous fournissez maintenant des détails sur le déroulement de l'action.

Commencez par indiquer tous les apports nécessaires en termes de main d'oeuvre, d'installations, d'équipements, de fournitures et de coûts d'exploitation. Mentionnez bien tous les apports et pas seulement ceux dont vous demandez le financement auprès d'un organisme donateur extérieur. Décrivez également les ressources déjà disponibles et leur provenance. Votre organisation peut, par exemple, mettre à la disposition du projet des bureaux déjà existants, ou des véhicules offerts par d'autres donateurs, et fournir une aide en matière de gestion.

Photo: International Labour Office



Commencez par préciser tous les moyens qui seront nécessaires

Vous devez ensuite présenter un plan d'exécution des travaux qui décrira dans leurs grandes lignes les activités, les objectifs et le programme d'action. Dans un projet de grande envergure, ce plan devra peut-être être divisé en plusieurs composantes bien distinctes, qui si elles sont dirigées par différents membres du personnel, peuvent être appelées également centres de responsabilité.

On trouvera ci-après un exemple de plan d'exécution des travaux contenant les éléments essentiels pour permettre d'examiner aisément les résultats et les contraintes.

Activité (par composante)	Répartition dans le temps	Objectif	Hypothèses décisives	Moyens de vérification
---------------------------------	------------------------------	----------	-------------------------	---------------------------

Composante A

Activité A1

Activité A2

Activité A3

Composante B

Activité B1

Activité B2

La page 37 fournit un exemple de plan d'exécution des travaux de ce type, conçu pour un programme national de planification sanitaire.

Dans la colonne Répartition dans le temps, indiquez s'il s'agit d'une activité permanente, périodique ou devant avoir lieu à un moment précis. Si elle est périodique, indiquez sa fréquence. Si elle a lieu à un moment précis, précisez les dates auxquelles vous pensez que cette action démarrera et s'achèvera. Dans la colonne Objectif, indiquez le résultat direct auquel l'activité doit donner lieu si elle réussit. Assurez-vous que chaque résultat indiqué correspond à un objectif spécifié dans la section consacrée aux buts et objectifs. Dans la colonne Moyens de vérification, décrivez la preuve concrète ou citez la source d'information démontrant que l'activité a été menée à bon terme et indiquant dans quelle mesure son objectif a été atteint. Dans la colonne Hypothèses décisives, indiquez les conditions essentielles devant être réunies pour que l'activité ait lieu et que son objectif soit atteint.

Le plan d'exécution des travaux doit être très détaillé. Ne mentionnez que les activités clefs et indiquez pour chaque tranche du projet les dates prévues de début et de fin d'activité.

Vous avez également la possibilité de représenter graphiquement les activités et leur répartition dans le temps en utilisant le graphique de Gantt ci-après:

Activité	Jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
Activité 1	XXX											
Activité 2	XXX	XXX	XXX	XXX								
Activité 3				XXX	XXX							

Vous pouvez encore utiliser le calendrier ci-dessous:

1987					
JAN	FEV	MARS	AVR	MAI	JUIN
Planification	Planification	Cours à l'intention des rédacteurs	Cours à l'intention des opérateurs	Mise au point d'un ensemble de programmes	Aide à la production Kenya
JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC
Cours à l'intention des éditeurs	Diffusion de l'ensemble de programmes	Cours à l'intention des opérateurs	Mise à l'épreuve des manuels consultations	Cours d'informatique consultations	Aide à la production Tanzanie

Plan d'Action du Programme
de Planification pour la Santé

No.	ACTIVITE TITRE	PERIODE	OBJECTIF	PREVISIONS PARTICULIERES	INDICATEUR DE REUSSITE
4. SYSTEME DE SURVEILLANCE EPIDEMIOLOGIQUE					
4.1	Publication du "Bulletin d'information sanitaire"; distribution nationale.	Avril Juillet Octobre Janvier 1987	Encourager la diffusion de l'information sur les activités, etc. au Sénégal.	Soumission d'articles, service de révision, matériel d'impression, etc.	Distribution trimestrielle régulière.
4.2	Contrôle régulier du système d'information épidémiologique dans 2 districts.	Avril à Août	Evaluer la qualité du système.	Enquête sur le terrain commencé en mars 1986. Pas de restriction concernant les voyages.	Rapport final avec recommandation de modifications éventuelles, etc.
4.3	Organisation d'une conférence-atelier sur la surveillance épidémiologique.	Août, durée 3 jours	Terminer la révision du système de surveillance	Essais sur le terrain terminés et rapport soumis.	Publication des résultats
4.4	Organisation de 2 cours de recyclage sur la surveillance épidémiologique.	Novembre à Janvier (durée 3 jours)	Mise en oeuvre d'un système de surveillance dans 2 districts.	La révision du système est acceptée; de nouveaux formulaires sont imprimés.	Publication du compte rendu concernant les cours.
4.5	En fonction de 4.3 la continuation du système est poursuivie dans 2 districts ou plus.	Septembre	Faire la collecte de données fiables sur la morbidité, mortalité et activités de santé auprès des autorités de district	Un accord est obtenu concernant le système; les modifications nécessaires sont introduites et les fonds disponibles. Pas de restriction concernant les voyages.	Publication des données statistiques au niveau national.

Un élément très important dont dépend le succès de votre projet est le cadre organisationnel dans lequel votre projet doit être exécuté. La présente section doit contenir une description de l'organisation du projet. Cette description peut être accompagnée d'un graphique. Formulez des observations sur les relations importantes qui existent entre votre projet d'une part et d'autres unités de votre organisation ou des organisations extérieures d'autre part. Cette section doit également permettre de définir clairement la hiérarchie et le système de communication à respecter. Traitez des procédures à suivre en matière d'organisation en ce qui concerne les directives et le contrôle du projet ainsi que le compte rendu des activités et des dépenses afférentes au projet.

Quelques questions

- Quelles sont les ressources nécessaires au fonctionnement du projet?
- Quelles sont les ressources disponibles pour le projet?
- Quelles sont les activités à accomplir?
- Comment doivent-elles être réparties dans le temps?
- Quels résultats peut-on escompter de ces activités?
- Quels sont les principaux objectifs et les principales étapes du projet?
- Quelles conditions doivent être réunies pour que les activités puissent démarrer?
- Comment peut-on vérifier que les activités ont bien été exécutées et les objectifs atteints?

- Qui sera responsable du projet?
- Quel sera le personnel affecté au projet?
- De quel département ou de quelle division dépendra-t-il?
- Comment sera-t-il relié aux autres départements ou autres organisations concernées?
- Quels rapports seront effectués? A quelle périodicité? A qui seront-ils adressés?
- Quels créneaux de communications seront utilisés?
- Disposera-t-on d'un comité directeur ou d'un comité d'orientation pouvant fournir directives et conseils?
- Quels seront les membres et le mandat de ce comité

Module 6 Contrôle et Evaluation

Contrôle
Evaluation

A quoi voyons-nous que nous sommes parvenus à nos fins?

Il est surprenant de constater que souvent, les systèmes destinés à fournir des renseignements sur la gestion et l'évaluation ne sont pas assez clairement définis au début d'un projet. C'est en général à mi-chemin, lorsque les donateurs réclament l'évaluation des résultats obtenus et que les directeurs de projets envisagent de demander une aide financière supplémentaire pour pouvoir poursuivre, que la panique s'installe. Il apparaît en effet assez clairement que la collecte de l'information n'a pas été assez systématique pour permettre une estimation précise des résultats obtenus comparés à ceux qui étaient prévus.

Pour éviter ce genre de situation et pour vérifier en permanence l'efficacité de la stratégie de votre projet, il est important de mettre au point, dès le stade de la conception, des indices permettant de vérifier les résultats et d'élaborer un système de contrôle et d'évaluation. Les rôles et les responsabilités dans ce domaine doivent être clairement définis. Veillez à accorder la priorité aux objectifs d'enseignement de ces fonctions et à mettre au point un système garantissant une vaste participation.

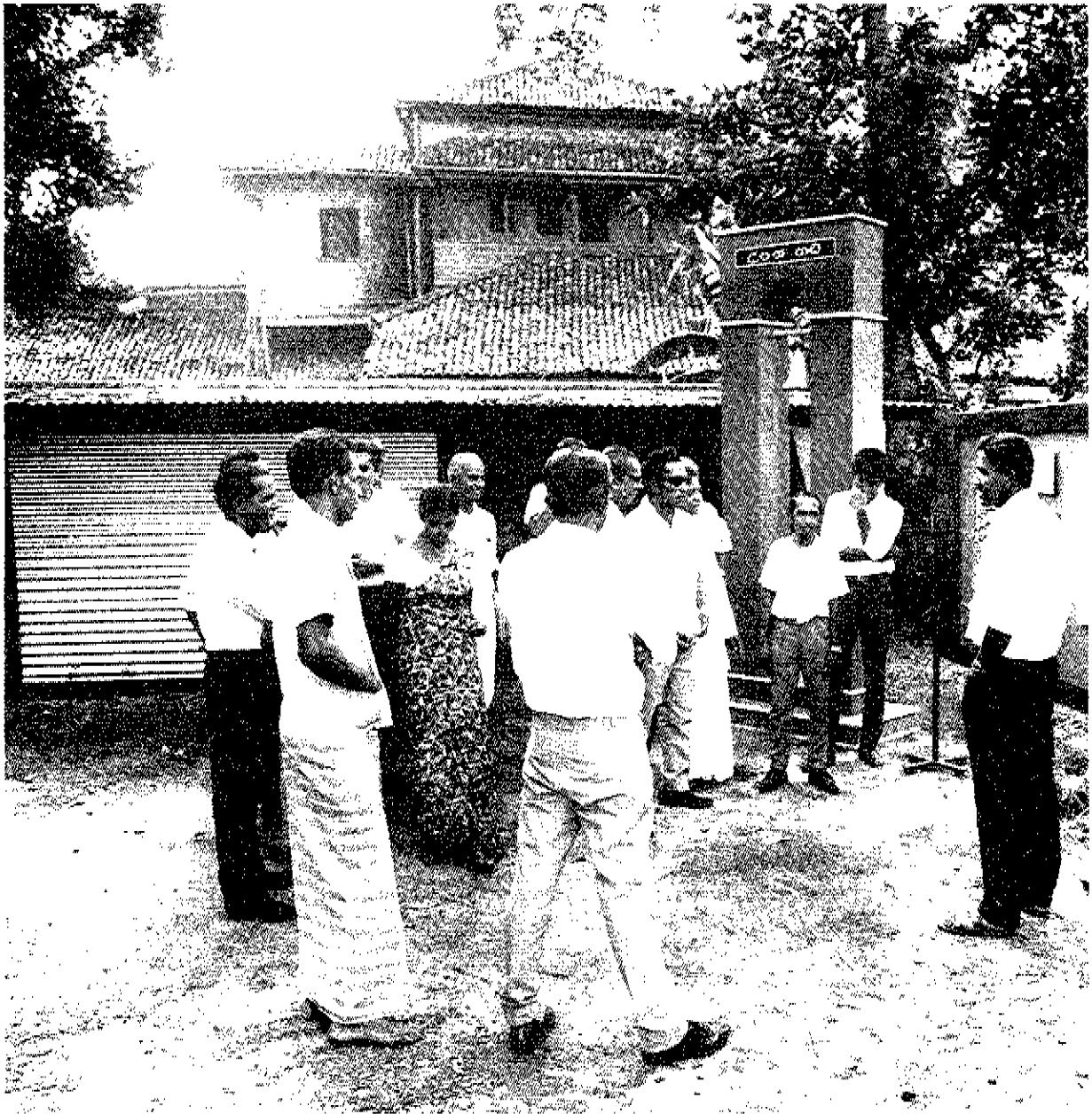


Photo: WHO/J. Mohr

Contrôler c'est passer systématiquement en revue ce qui a été accompli par rapport aux activités et aux buts qui avaient été prévus

Le contrôle consiste à examiner systématiquement les progrès par rapport aux activités prévues et aux objectifs. L'évaluation inclut un examen et une estimation plus détaillés, non seulement des résultats du projet mais aussi des hypothèses de base sur lesquelles repose la conception du projet, notamment: la pertinence de l'énoncé du problème; la relation entre le problème et les objectifs fixés; entre les objectifs et la stratégie; entre la stratégie et la mise en oeuvre; et entre la mise en oeuvre et les résultats.

Le contrôle est effectué habituellement par le directeur de projet à partir de rapports, de visites sur le terrain et des réunions régulières de l'équipe du projet. Les plans détaillés d'exécution des travaux décrits dans la section précédente constituent un outil important de contrôle.

Les évaluations s'effectuent en général au milieu ou vers la fin de la période que couvre le projet. De nombreux donateurs insistent pour qu'elles soient réalisées par des consultants extérieurs, mais c'est souvent en regroupant dans une même équipe les consultants extérieurs et les responsables de l'exécution du projet que l'on obtient les meilleurs résultats.

quelques questions

- Quelles données doivent être collectées régulièrement?
- Quels indices établirez-vous pour les divers objectifs?

- Qui sera chargé du contrôle et de l'analyse des informations concernant le projet et à quelle périodicité s'effectueront-ils?
- Quel sera le programme de ces évaluations et qui y participera?

Module 7 Budget

Investissement Initial
Coûts Recurrents

Combien le projet coûtera-t-il?

Le budget de votre projet devra énumérer systématiquement les prévisions de coût des apports et des activités projetés. Même si les estimations se doivent d'être réalistes, il ne faut pas perdre de vue qu'un budget représente une prévision plutôt qu'une énumération définitive des coûts et des prix. C'est pourquoi vous ne devez citer de chiffres exacts que s'il est possible de se les procurer aisément.

La majorité des organisations font la distinction entre l'investissement initial qui n'a lieu qu'une fois dans la durée de vie du projet et les coûts d'exploitation ou coûts récurrents qui se reproduisent chaque année. Une caractéristique importante des coûts récurrents est qu'ils se poursuivent généralement au-delà de la période couverte par le projet et après l'expiration de l'aide financière extérieure. D'une manière générale, les donateurs hésitent à les financer, sauf si l'on parvient à les réduire sensiblement une fois le programme conçu et mis en place.



Photo : International Labour Office

Dans tous les cas il conviendra de faire une estimation du coût des moyens et des activités prévus

Il est important de bien conserver les hypothèses sur lesquelles vos calculs reposent. Cela est particulièrement vrai pour les rubriques budgétaires représentant des activités telles que des ateliers ou des évaluations. Bien que représenté par un seul montant, le coût d'un atelier se compose de plusieurs dépenses de types différents, tels que les frais de transport, les indemnités journalières, les honoraires.

Toutefois, la plupart des lignes budgétaires constituant un budget concernent des apports, composés de bien (ordinateurs, automobiles) et de fournitures (papeterie). Quant aux frais de personnel, il est préférable de représenter individuellement le coût de chaque personne employée, en fonction du poste qu'elle occupe, de son salaire et de ses émoluments. Cela vaut en effet mieux qu'un chiffre global qui ne manquerait pas de soulever des questions.

Les budgets doivent comprendre une partie imprévue destinée à couvrir les dépenses et les faits imprévus. Ils doivent également tenir compte de l'inflation.

En ce qui concerne la monnaie dans laquelle le budget doit être présenté, les donateurs ne sont pas unanimes: certains tiennent à ce que le budget soit présenté en dollars et d'autres dans la monnaie locale. D'autres encore demandent que votre estimation de budget soit présentée en deux colonnes: la première colonne indiquant la monnaie locale (LX) et la deuxième, la monnaie étrangère (FX). Reportez-vous aux directives fournies par les donateurs pour vous assurer que votre budget est bien présenté sous la forme requise.

Il est fort possible que vous ne parveniez pas à trouver un donateur unique qui finance l'ensemble de votre projet. Plutôt que de rédiger plusieurs propositions traitant différents aspects d'un même projet, vous pouvez tout simplement répartir les coûts entre plusieurs donateurs différents. Dans ce cas, vous pouvez présenter le résumé de votre budget en indiquant le montant des crédits que vous sollicitez auprès des différents donateurs.

Compte non tenu des besoins spécifiques des donateurs, vous pouvez élaborer facilement votre budget en vous servant, pour vous guider, d'une liste détaillée de vérification du type de celle qui vous est présentée ci-après:

Liste de vérification du budgetDépenses correspondant à l'investissement initial

- | | | |
|----|-----------------|---|
| 1. | Construction | Bâtiments réservés aux bureaux, logement du personnel; écoles de formation; unités de santé; autres constructions |
| 2. | Biens matériels | Equipements; mobilier; véhicules |

Dépenses ordinaires

- | | | |
|-----|---|---|
| 3. | Personnel | Techniciens; personnel de soutien; consultants; main d'oeuvre occasionnelle |
| 4. | Formation | Bourses; voyages d'études; ateliers; cours de recyclage; cours par correspondance; cours de vulgarisation; autres cours |
| 5. | Frais de voyage | Tarifs en train/bus/avion; indemnités journalières, personnel et frais de voyage |
| 6. | Fournitures | Fournitures médicales; fournitures destinées à la formation; véhicules; fournitures de bureau; imprimerie et photocopie |
| 7. | Maintenance | Equipement; mobilier; bâtiments |
| 8. | Fonctionnement et entretien des véhicules | Exploitation et entretien des véhicules |
| 9. | Autres coûts | Electricité, combustibles, eau, locations; communications (téléphone, télex, affranchissement); licences et permis |
| 10. | Imprévus | |
| 11. | Inflation | |

On trouvera ci-après un exemple du budget d'un projet:

BUDGET D'UN PROJET (en monnaie xx)

AP: Année d'exécution du projet

<u>Ligne budgétaire</u>	<u>AP1</u>	<u>AP2</u>	<u>AP3</u>	<u>Total</u>
1. Personnel				
Fonctionnaire chargé de la formation médicale	100	110	121	331
Directeur d'études d'infirmier(ière)	100	110	121	331
Secrétaire	50	55	61	166
Chauffeur	50	55	61	166
2. Formation				
1 Bourse	1 000	-	-	1 000
5 cours de recyclage p.a.	500	550	605	1 655
1 atelier régional	-	-	200	200
3. Frais de déplacement				
Visites d'appui et de supervision	500	550	605	1 655
4. Fournitures				
Equipements de bureau	1 000	-	-	1 000
1 véhicule	1 000	-	-	1 000
Fournitures de bureau	500	550	605	1 655
Photocopies	100	110	121	331
5. Fonctionnement et entretien des véhicules (1000 km par année à 0,50)	500	550	605	1 655
6. Autres coûts				
Imprévus	1 000	1 100	1 210	3 310
TOTAL	<u>6 400</u>	<u>3 740</u>	<u>4 315</u>	<u>14 455</u>

* Notes relatives au budget

1. Inflation comprise (de 10% par année)
2. Le coût des cours de recyclage est fixé sur une moyenne de 20 participants et sur une durée d'une semaine.

Indemnités journalières des animateurs	40
Logement et pension des participants	40
Matériels d'enseignement	10
Papeterie	10

Coût total par cours 100

3. L'équipement des bureaux comprend:

1 ordinateur	500
1 photocopieuse	300
4 classeurs	200

Module 8 Annexe/Profil du DemandeurOrganisation
Résultats déjà obtenusQui sommes-nous?

Cette annexe doit vous servir à vous présenter, même si cela vous paraît un peu tard. Cette présentation doit contenir une description de votre organisation. Une brochure sur votre institut ou un rapport annuel convenable peuvent suffire. Si vous ne possédez ni brochure, ni rapport annuel, rédigez un bref document contenant les renseignements de base sur la nature de votre organisation, son statut juridique, le nombre de ses employés et le pourcentage de personnel professionnel, l'importance de votre budget, vos principales sources de financement, les buts institutionnels et les domaines clefs, tant techniques que géographiques, dans lesquels elle fonctionne.

Il est bon d'accompagner ces informations générales d'une description des résultats que vous avez déjà obtenus dans le domaine que couvre le projet dont vous proposez maintenant l'exécution. Quelle est votre expérience en matière de planification, de gestion, de l'application et de l'évaluation des interventions de ce type?

Enfin, votre proposition sera mise en valeur si vous la complétez des curriculum vitae succints ou détaillés du personnel, déjà en place ou devant être recruté, qui sera appelé à travailler sur le projet proposé.

SECTION 2: CADRE CONCEPTUEL DU PROJET

Certaines techniques aujourd'hui très répandues permettent de présenter sous forme de tableaux tous les principaux renseignements. Certains donateurs considèrent que ces tableaux doivent obligatoirement faire partie de la proposition. D'autres vous demanderont de les utiliser lors de la première présentation.

Les deux schémas les plus importants sont le "cadre logique", lancé par la "US Agency for International Development" et maintenant utilisé également par des organismes d'aide allemands, canadiens, etc. et le "Cadre de base des éléments du projet" mise au point et utilisé par le PNUD. Ces schémas récapitulatifs ne servent pas uniquement à fournir des résumés analytiques concis. Ils sont également très utiles pour l'examen de la conception du projet au sein de groupes restreints.

Cadre logique

Le cadre logique traite les relations causales entre les objectifs, le but, les résultats et les données, ainsi que les hypothèses de base concernant les facteurs affectant ces divers éléments. Il pousse les concepteurs et les planificateurs à être précis, concrets et réalistes dans la description des relations entre les fins et les moyens. Il sert également de base à l'examen du projet en fournissant des indices permettant de comparer les effets produits des effets escomptés.

Cadre de base des éléments du projet

Ce schéma est fondé sur les mêmes principes que le Logframe, mais il utilise un vocabulaire différent. Il indique les objectifs immédiats, les résultats et les données et passe en revue pour chaque article les critères de réussite, les moyens de vérification et les facteurs extérieurs.

Tous ces termes assez impressionnants ont déjà été traités dans les huit modules de la section précédente.

CONCLUSION

Ce guide a pour principal objet d'aider à élaborer des propositions capables d'attirer les bailleurs de fonds. Nous espérons que les pages qui précèdent présentent un aperçu général utile de ce qui doit être fait et de la manière de le faire.

Il vous sera difficile, sinon impossible, d'atteindre les objectifs de votre projet sans crédits supplémentaires. Il se trouve malheureusement que l'éducation et la formation constitue l'un des domaines qui attirent le moins les donateurs. En conséquence, votre idée ne doit pas seulement être bonne: votre façon de la présenter est tout aussi importante.

Comme pour toute autre discipline, votre compétence ne se développera qu'avec l'expérience acquise et un travail important. Ne vous découragez pas si vous ne réussissez pas dès la première tentative. Peut-être la façon dont vous avez présenté votre idée n'a pas su la mettre en valeur. Ou alors, vous n'avez pas choisi le bon moment pour présenter votre cas. Après tout, les donateurs sont des hommes d'affaires qui n'aiment pas distribuer leur argent à la légère.

Nous vous suggérons de suivre les étapes décrites par ce guide et de les adapter à votre guise en fonction du sujet de votre projet et des préférences des donateurs. Mais dites-vous bien qu'une fois que vous avez planifié votre projet et qu'il a été accepté, la bataille est loin d'être gagnée. Nous dirions plutôt qu'elle ne fait que commencer.

Une fois acceptée, la proposition constitue un contrat entre le donateur et les responsables de l'exécution du projet. Toutefois, une certaine souplesse doit être accordée de manière à pouvoir modifier la conception du projet en fonction de l'expérience acquise au cours de la mise en oeuvre. Une stratégie de projet bien étudiée, un plan d'exécution solide et un bon système de contrôle et d'évaluation contribueront dans une large mesure au succès de votre projet.