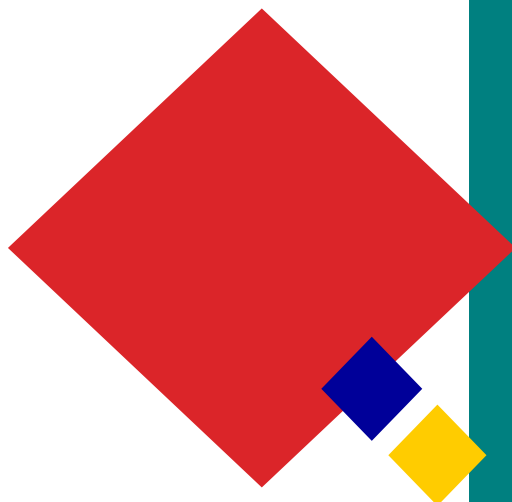




Guide pratique pour l'élaboration d'un document projet

Impulsé par l'Espace société civile, ce guide a été conçu pour les Organisations de la Société Civile (OSC) nigériennes désirant renforcer leurs compétences en élaboration et formulation de projet.

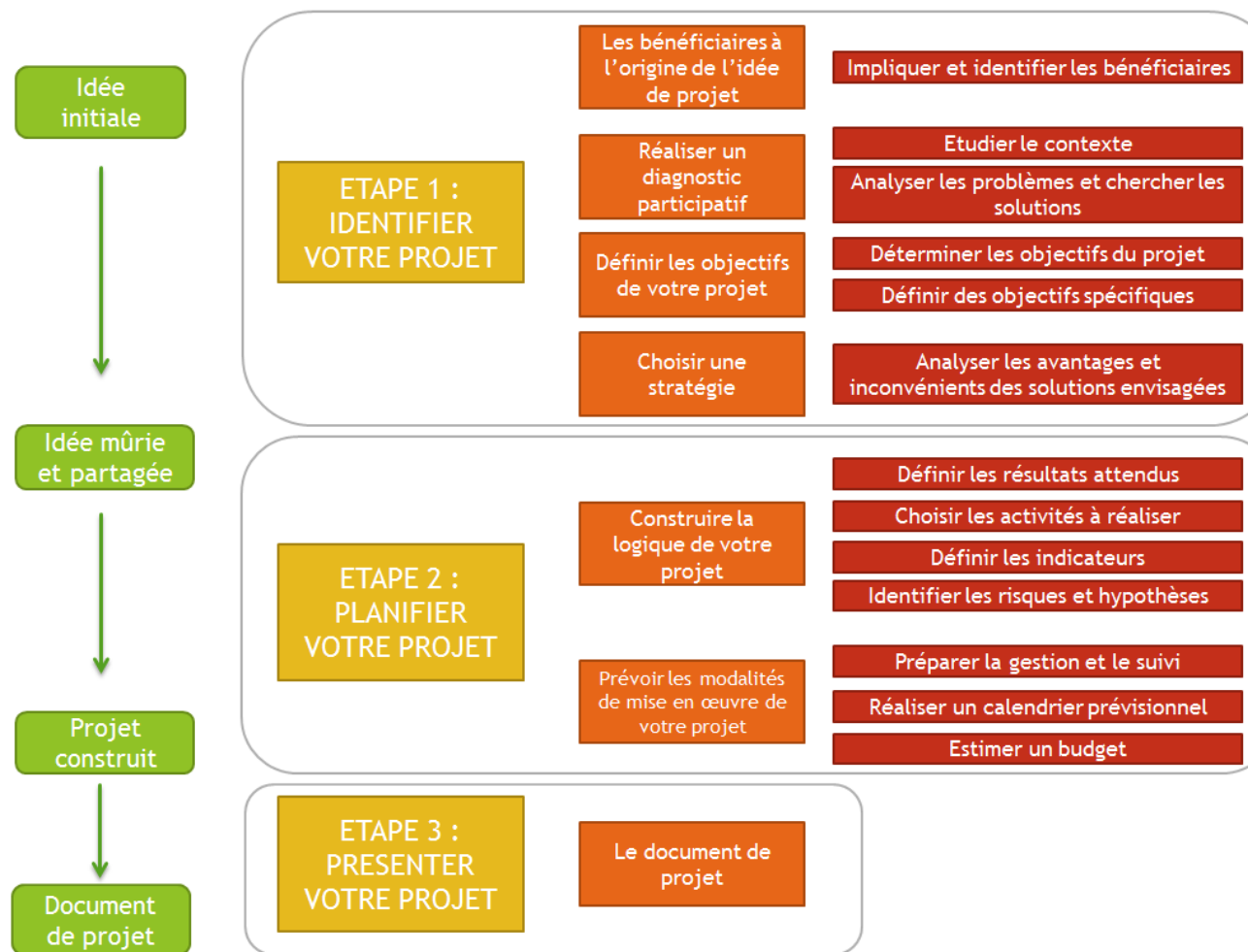
Logé au Centre culturel franco-nigérien, l'Espace société civile a été créé à l'occasion de l'appel à projets du fonds Projets Innovants des sociétés civiles et coalitions d'acteurs (PISCCA) de l'Ambassade de France au Niger. Lieu d'accompagnement pour les porteurs de projets sélectionnés, l'Espace société civile est également un lieu ressource pour toutes les OSC souhaitant être accompagnées dans l'élaboration de leur projet, la recherche de financements et la mise en réseau avec tout type de partenaire.

A travers ce guide et l'accompagnement proposé, l'Espace société civile entend se positionner comme un lieu dédié aux OSC nigériennes souhaitant renforcer leurs capacités en matière de méthodologie de projet.

SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	3
LES GRANDES PHASES DE L'ÉLABORATION D'UN PROJET	4
ÉTAPE 1 : L'IDENTIFICATION DU PROJET.....	5
A. Identification des bénéficiaires.....	5
• Eléments théoriques	5
• Règles à respecter dans vos documents de projet	6
B. Analyse du contexte.....	7
• Eléments théoriques	7
• Règles à respecter dans vos documents de projet	11
C. Cohérence interne et externe du projet : les acteurs à impliquer dans le projet	11
• Eléments théoriques	11
• Règles à respecter dans vos documents projets.....	13
D. La prise en compte de la dimension genre dans un projet de développement	14
ÉTAPE 2 : LA PLANIFICATION DU PROJET.....	16
A. Présentation du cadre logique.....	16
B. Détails des informations contenus dans le cadre logique (par ordre de construction du cadre logique)	17
• Les objectifs.....	17
• Les résultats	19
• Les IOV et sources de vérification.....	20
• Les hypothèses de réalisation	21
• Les activités.....	21
• Les moyens.....	21
• Les sources d'information.....	22
• Les conditions préalables.....	22
C. Le budget	25
D. La stratégie de sortie du projet	27
Pour aller plus loin :	28

LES GRANDES PHASES DE L'ÉLABORATION D'UN PROJET



ÉTAPE 1 : L'IDENTIFICATION DU PROJET

Au départ, le projet émane de l'idée d'un individu ou d'un groupe ayant envie d'agir sur une situation. A partir de là, il s'agit de transformer l'idée en projet. Pour cela, la phase d'identification est essentielle car elle permet au porteur d'élargir sa vision de la problématique, du territoire et des acteurs en présence. C'est cette étape qui confirmera ou infirmera les hypothèses de départ et qui déterminera de quelle manière il est possible pour le porteur de projet d'agir sur la situation.

A. Identification des bénéficiaires

• Éléments théoriques

Le fait d'associer les bénéficiaires à l'élaboration d'un projet importe pour plusieurs raisons :

- ❖ être sûr que les problèmes identifiés sont aussi des problèmes pour les bénéficiaires
- ❖ s'appuyer sur la connaissance des bénéficiaires de la zone d'intervention (proposer des solutions endogènes)
- ❖ s'assurer de leur adhésion au projet

Les bénéficiaires directs

Ce sont les personnes qui bénéficieront directement des activités ou infrastructures réalisées dans le cadre du projet.

Exemple : les femmes membres d'un groupement bénéficiant d'une dotation en moulins à grains

Les bénéficiaires indirects

Ils ne sont pas directement visés par le projet. En revanche, par les liens qu'ils entretiennent avec les bénéficiaires directs, ils peuvent également être impactés par le projet.

Exemple : les membres de la famille des femmes membres du groupement

Pour distinguer les bénéficiaires directs et indirects d'un projet, il peut être utile de s'appuyer sur son budget. La colonne « nombre d'unités » vous aidera ainsi à identifier votre nombre de bénéficiaires directs.

Le porteur de projet : tout groupe de personnes qui se mobilise collectivement pour initier, monter et mettre en œuvre un projet. Le porteur a la responsabilité technique et financière de la bonne marche du projet.

Les techniciens (services techniques déconcentrés de l'élevage par exemple) peuvent intervenir pour appuyer et aider le porteur de projet. Ils ne sont en revanche pas nécessairement bénéficiaires du projet. Il en va de même pour l'animateur (d'une formation par exemple).

Exemples de bonnes pratiques en matière d'implication des bénéficiaires :

- ❖ L'organisation de débats communautaires
- ❖ L'organisation d'ateliers de rédaction avec les communautés bénéficiaires dans une logique de co-construction du projet
- ❖ L'implication des bénéficiaires dans le suivi budgétaire du projet
- ❖ Capitaliser sur des expériences passées des bénéficiaires

- **Règles à respecter dans vos documents de projet**

Dans chaque appel à projet, vous trouverez une rubrique concernant les bénéficiaires de votre projet.

A la lecture de cette rubrique, le lecteur extérieur doit être en mesure de **comprendre les raisons qui vous ont poussé à identifier une catégorie de bénéficiaires plus qu'une autre.**

Des critères de vulnérabilité peuvent par exemple être mis en avant. Il est également nécessaire de détailler les grandes caractéristiques socio-économiques du groupe cible. Lors de la rédaction, n'hésitez pas à rédiger quelques lignes justifiant l'identification de vos bénéficiaires et de faire figurer les informations suivantes :

- ❖ Nombre de bénéficiaires
- ❖ Sexe et âge
- ❖ Profil socio-économique : capacités économiques, niveau d'éducation, etc.
- ❖ Niveau de vulnérabilité
- ❖ Niveau d'organisation (dans le cas de l'appui à un groupement de femmes par exemple)
- ❖ Expérience des bénéficiaires dans le domaine concerné

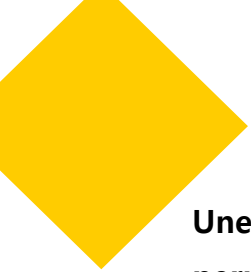
B. Analyse du contexte

• Éléments théoriques

L'analyse du contexte occupe une place essentielle dans l'élaboration du projet. Il s'agit ici de réaliser une étude sur les spécificités de la zone d'interventions, les parties prenantes du territoire, examiner les problématiques, leurs causes et leurs conséquences afin de pouvoir proposer une ou des solutions adaptées. **C'est cette analyse qui permettra de justifier la mise en œuvre de votre projet.**

Chaque analyse de contexte est spécifique à un projet et une zone d'intervention. Un projet pertinent à un endroit « A » peut se révéler ne plus du tout être pertinent à un point « B » situé 5km plus loin (zone inondable par exemple). Pour « caractériser » votre description du contexte, vous pouvez vous appuyer sur des critères multiples :

- ❖ Sociaux
- ❖ Économiques
- ❖ Environnementaux
- ❖ Physiques et géographiques



Une analyse du contexte permet de cibler le problème que le projet peut permettre de résoudre.

Durant cette phase,

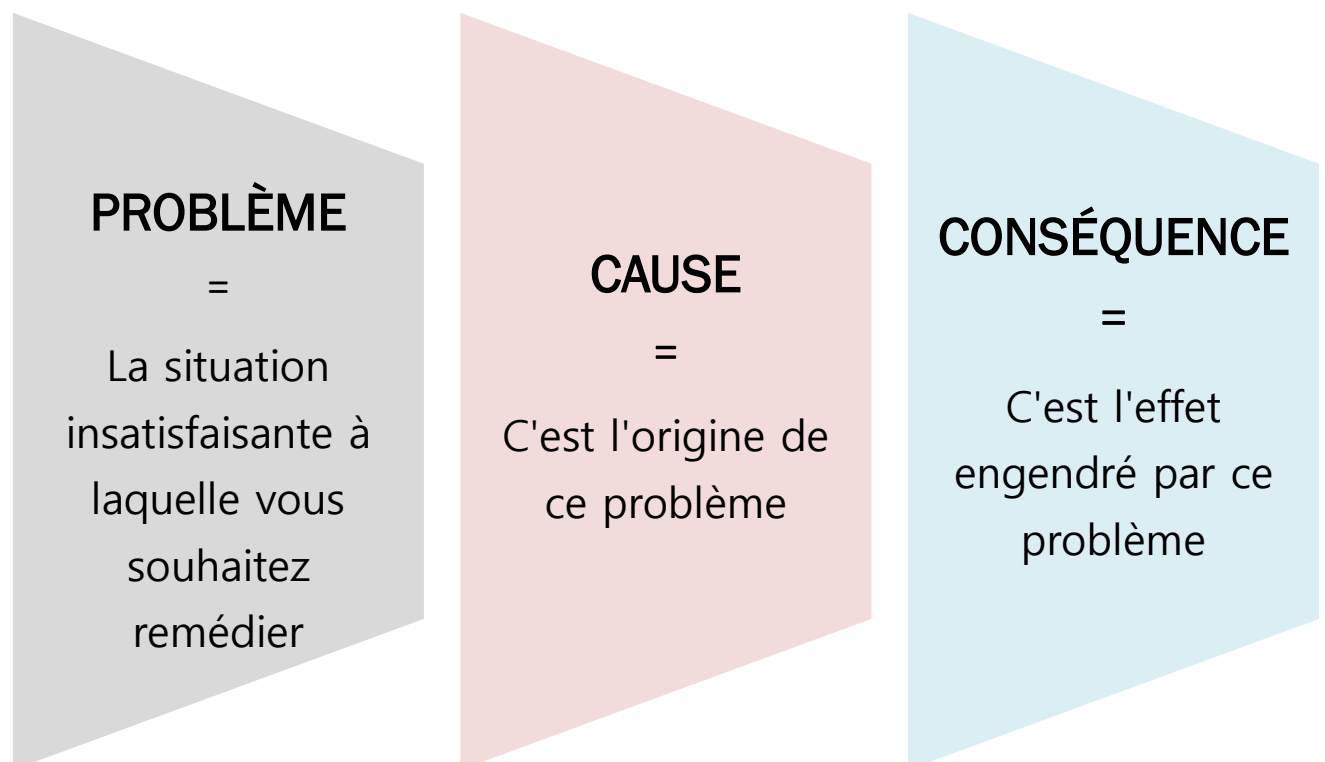
C'est lorsque vous aurez ciblé le ou les problèmes sur lesquels vous souhaitez et pouvez agir, que vous pourrez faire le choix de l'orientation de votre projet.

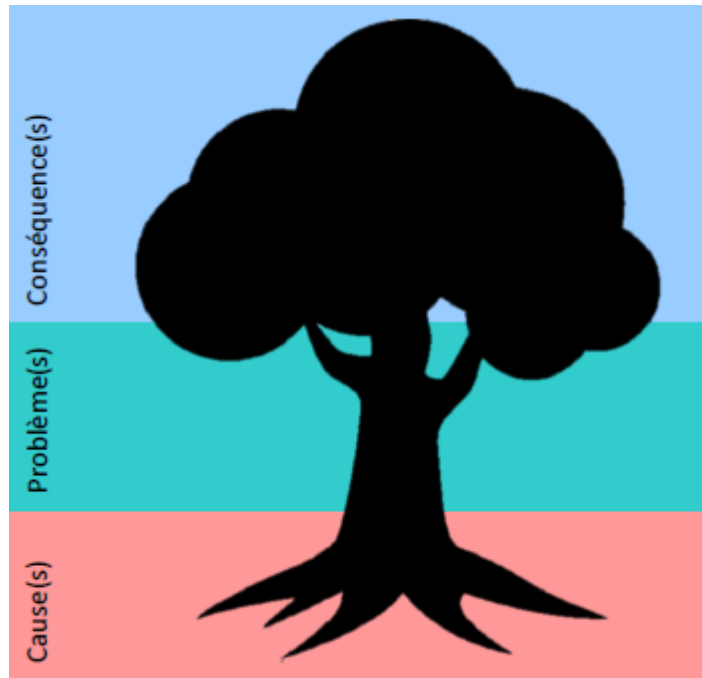
Dans cette phase d'analyse, vous serez donc amené à **hiérarchiser les problèmes et déterminer le problème central, le nœud du problème.**

Il n'y a pas de méthode miracle pour y parvenir. En effet cette hiérarchisation tient plus compte du bon sens, de la concertation et de la discussion avec les parties prenantes.

Vous pouvez dresser la liste des problèmes que vous avez identifiés et pour chacun des problèmes, mettre en évidence les points forts potentiels que vous pourrez mobiliser pour traiter ce problème et les difficultés qui se présenteront à vous.

Puis, une fois le problème central identifié, il **conviendra de distinguer le problème en tant que tel, les causes du problème et les conséquences du problème.**





L'Arbre à problèmes

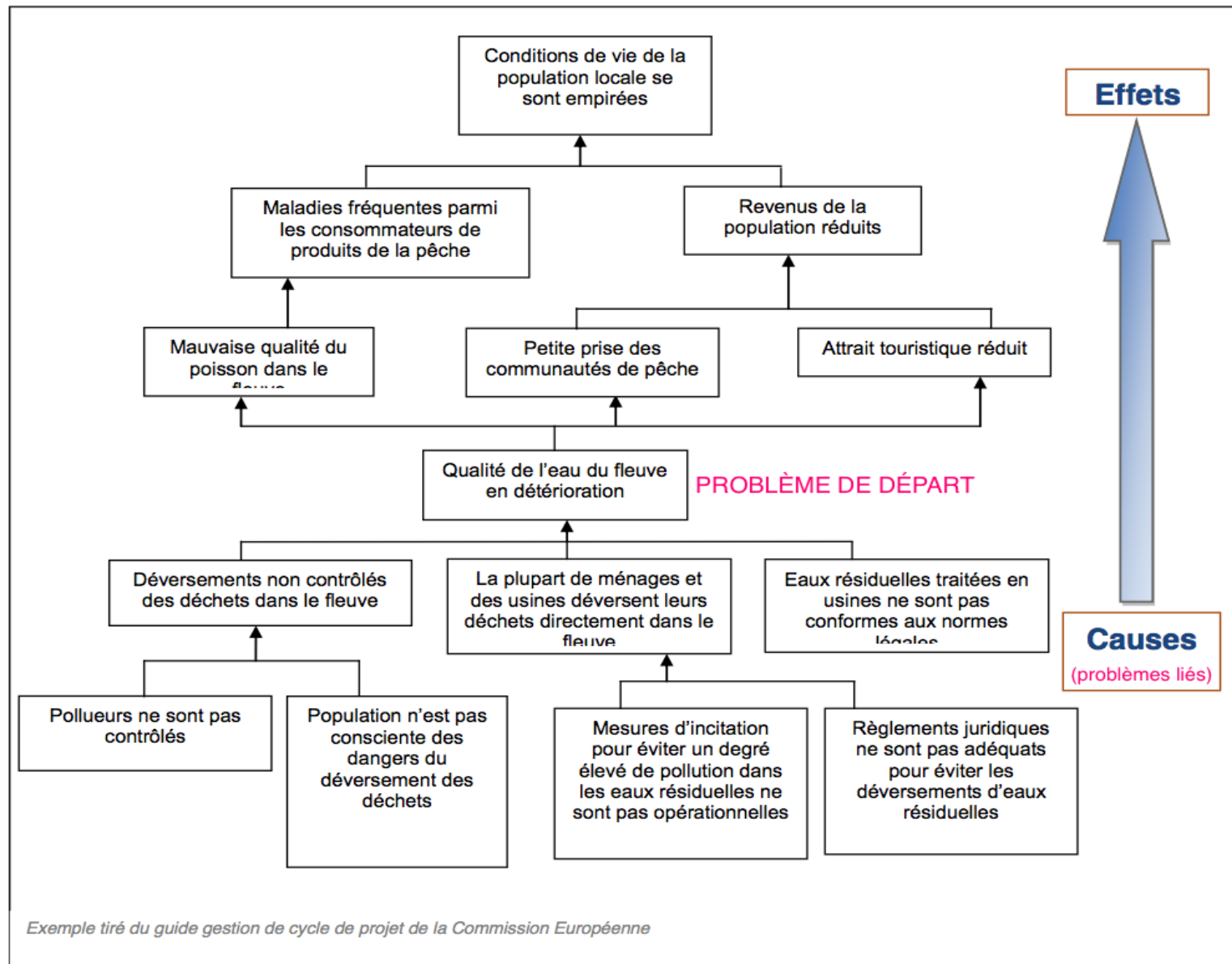
Pour cela, l'arbre à problème constitue un outil utile vous permettant de **classifier les causes et les conséquences du ou des problèmes centraux retenus précédemment.**

Par la suite, il vous permettra **d'agir sur les causes et d'avoir un impact sur les conséquences et donc de construire une logique d'intervention cohérente.**

Méthodologie :

- ❖ Repérer les problèmes
- ❖ Déterminer / choisir le problème central (le problème "starter", le "nœud" du problème)
- ❖ Placer ensuite les différents « problèmes » au-dessus ou au-dessous en inscrivant les liens de causalité

Exemple d'un arbre à problèmes



Comme on le voit dans l'exemple ci-dessous, un problème central peut reposer sur des causes multiples : sociales (la population n'est pas consciente des dangers du déversement des déchets), économiques, géographiques, institutionnelles (les mesures d'incitation pour éviter un degré élevé de pollution dans les eaux résiduelles ne sont pas opérationnelles), environnementales...

Il faut être modeste dans son approche. **Un seul projet n'a pas vocation à traiter l'ensemble des causes liées à un problème. Le choix des causes sur lesquelles vous souhaitez agir doit se faire en fonction de votre domaine d'expertise.**

- **Règles à respecter dans vos documents de projet**

Lorsque vous rédigez un document de demande de financement (subvention ou appel à projet), vous devrez contextualiser et justifier votre projet. C'est dans cette rubrique que vous pouvez valoriser toute votre connaissance et analyse de votre zone d'intervention. Ici, il faut éviter dans cette rubrique les formulations vagues et généralistes du type « *Le Niger est un pays très pauvre et enclavé de la zone sahélienne* ». A l'inverse, cette rubrique doit vous permettre de valoriser le travail de diagnostic que vous avez effectué en amont de la formulation du projet.

Dans la description du contexte, vous devez expliquer le ou les problèmes rencontrés dans la zone d'intervention et qui justifient la mise en œuvre du projet. Si le canevas le permet, vous pouvez accompagner votre description de l'arbre à problèmes que vous avez réalisé.

C. Cohérence interne et externe du projet : les acteurs à impliquer dans le projet

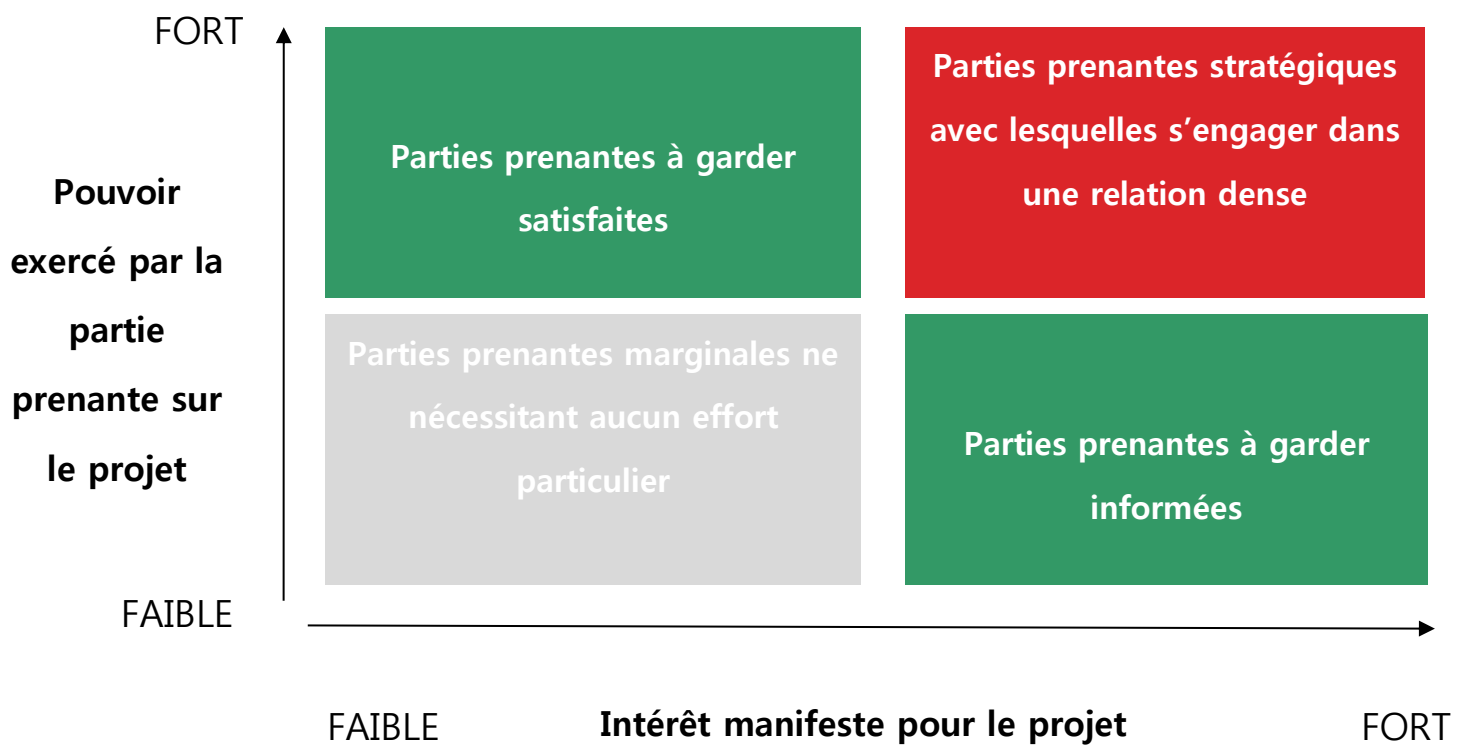
- **Éléments théoriques**

Au cours de l'élaboration de votre projet notamment dans l'analyse du contexte, vous ferez un **focus sur l'identification des parties-prenantes du projet**. Les

parties prenantes sont l'ensemble des acteurs qui peuvent être concernés et/ou intéressés par le projet : quels sont leurs intérêts par rapport au projet ? Quelles sont leurs attentes ? Comment peuvent-ils être impliqués ? Quel est leur positionnement face au projet ? En effet, en fonction de leurs intérêts pour le projet, ils seront impliqués différemment, allant de simples consultations, recueils d'informations, concertations à la participation à l'élaboration du projet, la participation à la mise en œuvre du projet ou encore la participation dans le suivi du projet.

Pour réaliser cette analyse des acteurs vous pouvez vous aider d'outils de positionnement des acteurs.

Exemple 1 : La matrice pouvoir/intérêt



Cette approche permet de positionner chaque acteur suivant deux critères :

- ❖ l'influence sur le projet
- ❖ l'intérêt pour le projet (soutien ou opposant)

Exemple 2 : le tableau d'analyse des parties prenantes

Plusieurs types de grille d'analyse existe, libre à vous de vous inspirer des modèles existants (grille d'analyse stratégique de Bernoux, tableau d'analyse des parties prenantes de l'Union Européenne etc.).

Les informations principales à lister dans cet outil sont les suivantes :

- ❖ nom de l'acteur
- ❖ participation envisageable dans le cadre du projet
- ❖ compétences mobilisables
- ❖ attentes et intérêts pour le projet
- ❖ risques pour le projet

• Règles à respecter dans vos documents projets

Vous trouverez très souvent une rubrique vous demandant d'inscrire votre projet dans les principales programmations nationales, lois, conventions internationales, etc.

Il s'agit ici de montrer que votre projet s'inscrit dans **une dynamique plus large sur une thématique donnée**. Un document comme le PDES donne un certain nombre d'orientations stratégiques : dans cette rubrique vous allez montrer comment votre projet, à son échelle, contribue à l'atteinte de ces orientations.

Il est utile d'adopter une démarche allant du plus général au plus particulier en montrant successivement que le projet est compatible avec les ODD, avec le PDES, avec un document sectoriel (le Programme Sectoriel de l'Education et de la Formation (PSEF 2014-2024) pour un projet dans le domaine de la scolarisation des filles par exemple) pour finir localement avec le Plan de Développement Communal (PDC) de la commune d'intervention.

En outre, vous trouverez également une partie où vous **devrez détailler l'implication des parties prenantes**.. Ces acteurs peuvent être les autorités, les partenaires de mise en œuvre, les organisations non gouvernementales et

organisations de la société civile, les bailleurs de fonds, etc. C'est ici que vous pourrez valoriser tout le travail d'analyse des acteurs réalisé en amont.

D. La prise en compte de la dimension genre dans un projet de développement

La prise en compte de la dimension genre ne se limite pas à l'identification de bénéficiaires féminins.

Il convient de distinguer l'approche « femmes et développement » et l'approche « genre et développement » :

Approche « femmes et développement »

Cette approche s'intéresse uniquement aux **femmes comme population cible** et met en œuvre des programmes qui visent à renforcer leurs capacités pour améliorer leur situation sans remettre en question la répartition des tâches entre les femmes et les hommes et sans réellement travailler sur les causes des inégalités.

Approche « genre et développement »

L'approche « genre et développement » **analyse les causes des inégalités de genre** et cherche à lutter contre ces inégalités en déconstruisant et en interrogeant les stéréotypes de genre. Cette approche est donc plus structurelle. Elle implique tous les membres de la société.

La prise en compte de la dimension genre peut se faire à toutes les étapes du projet (intégration transversale du genre).

L'intégration transversale du genre dans un projet : selon cette approche, les questions sur le genre doivent être posées à toutes les étapes d'un projet : durant l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi-évaluation. Comment ?

- ❖ **Durant la phase de diagnostic** : privilégier le recours à des statistiques désagrégées par sexe

Exemple de statistique non désagrégée : 20% des enfants sont déscolarisés

Exemple de statistique désagrégée : 20% des enfants sont déscolarisés dont 40% de garçons et 60% de filles

Où trouver ces données ? : Dans les rapports internationaux, instituts de statistiques, les rapports de recherche, d'ONG, sur la base de ses propres enquêtes

- ❖ **Pendant l'exécution du projet** : soit vous menez des activités spécifiques pour lutter contre les discriminations basées sur le genre (bourses scolaires pour les filles par exemple) soit vous intégrez de façon transversale la dimension (construire des latrines séparées entre filles et garçons dans le cadre d'un projet d'assainissement par exemple).

La prise en compte de la dimension genre peut également être valorisée dans la méthodologie d'action que vous employez : imposer une répartition du temps de parole équitable à l'occasion d'une réunion d'information, choisir les horaires d'une activité en fonction de la disponibilité des femmes, privilégier des canaux de diffusion de l'information maîtrisés par les femmes, etc.

- ❖ **Pour le suivi-évaluation** : concevoir des indicateurs qui permettent d'évaluer la réduction des inégalités entre femmes et hommes.

ÉTAPE 2 : LA PLANIFICATION DU PROJET

Planifier un projet consiste à :

- ❖ Définir un programme d'activités logiques et cohérentes qui permettent d'atteindre des objectifs précis avec des indicateurs de suivi et d'évaluation et des hypothèses de réalisation
- ❖ Construire un budget prévisionnel de ce programme d'activité le plus près du réel

A. Présentation du cadre logique

Le cadre logique est un outil largement utilisé par tous les organismes de développement publics et privés qui sert de synthèse du projet. Il permet également de prévoir, avant la mise en œuvre de projet, un système d'évaluation.

Le cadre logique est composé de deux parties : la partie haute et la partie basse.

La partie haute doit contenir :

- Les objectifs généraux et spécifiques
- Les résultats
- Les Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)
- Les sources de vérification
- Les hypothèses de réalisation

La partie haute contient :

- Les activités qui permettent d'atteindre les résultats
- Les moyens mis en place pour y parvenir
- Les sources d'informations
- Les conditions préalables à la mise en place des activités

Cet outil se construit dans l'ordre suivant :

		Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
Partie Haute	Objectifs généraux	2	4	5	6
	Objectifs spécifiques	1			
	Résultats	3			
Partie Basse			Moyens	Sources d'information	Conditions préalables
	Activités	7	8	9	10

B. **Détails des informations contenus dans le cadre logique** (par ordre de construction du cadre logique)

- **Les objectifs**

- **Objectifs spécifiques**

Ils sont le but du projet. Ils décrivent les bénéfices durables que recevront les bénéficiaires directs du projet.

Ces objectifs doivent être « SMART » : **S**pécifique

Mesurable

Aceptable

Réaliste

Temporel

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

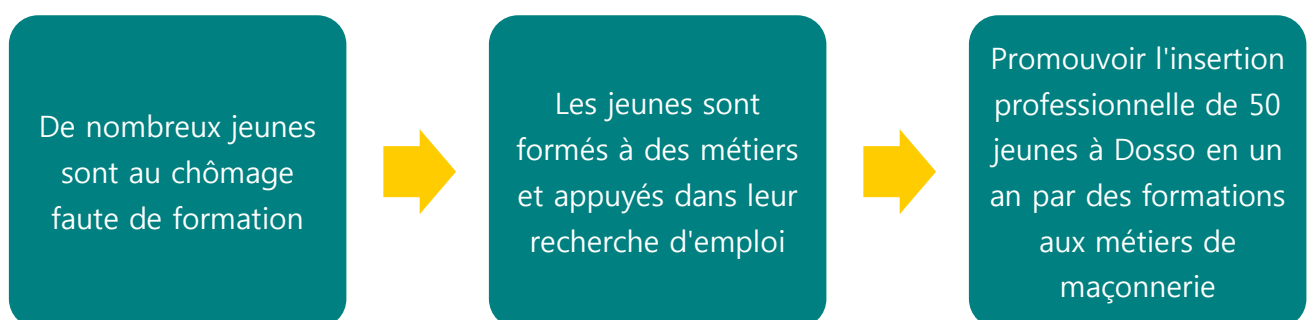
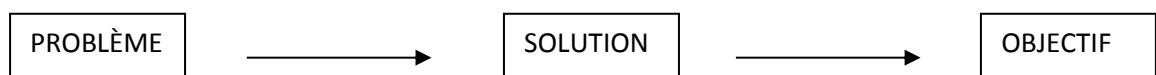
Mesurable : un bon objectif est chiffré afin d'en permettre le suivi et l'évaluation (300 femmes alphabétisées, 1.000 personnes qui ont accès à l'eau potable).

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

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

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

Pour définir les objectifs spécifiques, il convient **de se référer à l'analyse des problèmes** réalisée en amont. L'arbre à problèmes doit vous aider à formuler vos objectifs spécifiques. Une méthode efficace consiste à transformer le problème central en solution : on obtient alors l'objectif du projet.





➤ **Objectifs généraux**

Ils expliquent **ce à quoi contribue le projet pour la société en termes de bénéfices à long terme. Ils représentent l'impact du projet.** Ces objectifs ne seront donc pas atteints seulement avec le projet.

Afin de déterminer ces objectifs, vous pouvez vous appuyer sur la liste des Objectifs du Développement Durable établit par les Nations-Unies.

Exemple :

- *Objectif spécifique : Promouvoir l'insertion professionnelle de 50 jeunes à Dosso en un an par des formations aux métiers de maçonnerie*
- *Objectifs généraux : Contribuer à l'accès à un travail décent pour les jeunes et la croissance économique du territoire (référence à l'ODD 8 : Travail décent et croissance économique)*

• **Les résultats**

Les résultats sont également des objectifs mais ils sont plus opérationnels. Ils constituent **les améliorations et les changements produits par les activités.** Ils permettent d'atteindre l'objectif spécifique. **Les résultats attendus doivent donc être formulés à partir de l'objectif spécifique.**

- **Les IOV et sources de vérification**

Un indicateur permet de mesurer de manière objective l'impact et les résultats de votre projet. Un indicateur peut être :

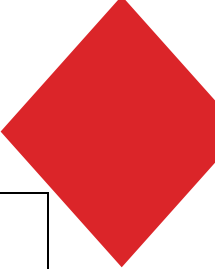
- **Un chiffre : on parle alors d'indicateur quantitatif**
- **Un état : on parle alors d'indicateur qualitatif**

Les indicateurs vous seront très utiles lorsque vous mettrez en œuvre votre projet et réaliserez le suivi et l'évaluation. Ils vous serviront alors de "tableau de bord".

Un indicateur doit pouvoir être mesuré de façon objective à partir de sources d'informations précises et fiables, déjà existantes ou créées dans le cadre du projet. On parle de sources de vérifications.

Exemple :

Objectif spécifique / résultat attendu	Indicateurs	Source de vérification
Objectif spécifique : Augmenter de 10% les revenus des femmes des 20 coopératives de Dosso en un an.	- Revenu des femmes - Epargne constituée	- Enquête sur les revenus des femmes avant et après le projet - Relevés de caisses d'épargne
Résultat attendu : les 20 coopératives se regroupent en union et leurs capacités de gestion et d'organisation se renforcent	- Existence d'une union - Nombre de réunions organisées - Nombre de femmes formées - Taux de réussite au test final - Utilisation et mise à jour d'outils de gestion	- Récépissé de l'union - Compte rendu de réunions - Registre des présences - Résultats du test - Registre de gestion/compte-rendu du commissaire aux comptes



Attention ! Les sources de vérification sont très importantes dans l'élaboration des indicateurs.

Dans le cas d'un projet de renforcement des capacités d'une coopérative de femmes par exemple, l'indicateur « revenus des femmes » est un indicateur de résultat. Pour que cet indicateur soit pertinent, il faut avoir connaissance du revenu des femmes de la coopérative avant le lancement du projet. Sans cela, vous ne pourrez pas mesurer ensuite l'impact de ce projet sur leurs revenus. Il faut donc s'assurer de la disponibilité de l'information avant de formuler un indicateur de résultat.

- **Les hypothèses de réalisation**

Les hypothèses correspondent à **la condition de non réalisation d'un risque ou d'une contrainte externe peu probable, qui pourrait empêcher l'atteinte des objectifs.**

Si la contrainte ou le risque est probable, le projet ne pourra pas se réaliser, il faudra alors le modifier.

- **Les activités**

Les activités sont les **actions à réaliser afin d'atteindre chacun des résultats.** Dans le cadre logique, il ne s'agit pas de détailler l'ensemble des tâches réalisées mais toutes les activités qui sont menées.

- **Les moyens**

Il s'agit d'indiquer sommairement les moyens humains et matériels nécessaires à la réalisation de chaque activité.

- **Les sources d'information**

Les sources d'informations précisent comment sera vérifiée la réalisation de chacune des activités. Ce sont ces informations qui permettent de **mettre en place un système de suivi des activités du projet.**

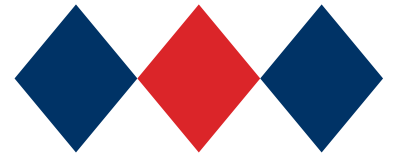
- **Les conditions préalables**

Il s'agit ici de lister tout ce qui est nécessaire avant de pouvoir lancer la réalisation d'une activité et également ce qui pourrait empêcher l'activité de démarrer.

Objectif général	Objectif spécifique	Résultats attendus	Activités	Moyens
Améliorer le niveau de vie des familles du quartier xxx de Dosso	Augmenter de 10% les revenus des femmes des 20 coopératives de Dosso en un an	R1 : les 20 coopératives se regroupent en union et leurs capacités de gestion et d'organisation se renforcent	A1.1 : Former les coopératives féminines en gestion financière	Un formateur en gestion Salle de cours équipée de tables et de chaises Supports d'apprentissage
			A1.2 : Organiser des réunions de sensibilisation des coopératives sur le thème des avantages des unions de coopératives et sur leurs modes de fonctionnement	Un animateur
		R2 : les 20 coopératives diversifient leurs activités	A2.1 : identifier avec les coopératives de nouvelles filières de production	Une étude technique réalisée par un consultant de façon participative
			A2.2 Organiser des visites d'échange avec d'autres coopératives	Location d'un bus
			A2.3 : mettre en place des unités de production innovante	Location du local, achat du matériel de production, achat des matières premières, électricité, salaire de la gérante
		R3 : les produits réalisés par les femmes trouvent des débouchés commerciaux	A3.1 : organiser une exposition vente	Impression d'affiches
			A3.2 : ouvrir un magasin bien placé	Location d'une boutique, achat d'étagères, campagne publicitaire

Exemple de partie haute du cadre logique : projet de développement du tourisme à Koporo (Mali)

Logique d'intervention	IOV	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Objectifs Généraux			
1	Développer économiquement Koporo Pen	Le nombre d'échoppes sur le marché de Koporo augmente de x % d'ici trois ans la variété des produits (fruits, légumes, ustensiles, etc.) augmente de x % par an à partir de l'année 2	Registre de la Mairie observations annuelles sur le marché
2	Valoriser la culture artisanale	Les ventes des produits artisanaux locaux est en hausse de X %	Diagnostic économique sur le territoire
3	Désenclaver Koporo Pen	Le nombre de passages de voitures augmente de x % d'ici trois ans	Comptage du nombre de véhicules une fois par an à la même période
4	Faire de Koporo Pen un centre touristique attractif	Au moins deux tiers des touristes sont satisfaits	Livre d'or du centre d'hébergement
Objectif Spécifique			
Intégrer l'activité touristique dans les dynamiques de développement à Koporo Pen	A la fin de l'année 3: - Au moins x % des habitants de Koporo tirent x % de leurs revenus du tourisme. - Au moins deux tiers des habitants citent le tourisme comme une activité de développement à Koporo	enquête auprès d'un échantillon représentatif	volonté de l'Etat et de la Région pour développer le tourisme rural
Résultats Attendus			
R1	Des capacités d'hébergement existent à Koporo Pen	Une structure d'hébergement est fonctionnelle à partir de l'année 2	Rapports d'activité Visites de terrain (1 fois par an)
R2	Des ressources et activités touristiques sont organisées	Un comité d'acteurs du tourisme et d'élus communautaires se réunit X fois par an pour structurer les activités touristiques, dès la première année. 5 nouvelles activités touristiques sont opérationnelles à la fin de la seconde année.	Compte rendu des réunions du comité de pilotage. Registre d'inscription aux activités



C. Le budget

Les coûts des activités doivent être précisément évalués.

Le porteur de projet ne doit pas estimer les coûts de son projet « à vue de nez ». Pour certaines activités, dans le domaine de la construction notamment, il est indispensable de solliciter des devis. **Un budget ne doit pas être sous-estimé car il bloquerait l'exécution du projet. Il ne doit pas non plus être surestimé car cela bloquera les bailleurs.**

Un budget est clairement détaillé.

Le budget doit reprendre scrupuleusement l'intitulé des rubriques renseignées dans le document de projet. Ainsi, le budget doit faire figurer les objectifs spécifiques et les activités.

Chaque ligne du budget doit faire apparaître les éléments suivants :

- ❖ La nature de la dépense
- ❖ L'unité
- ❖ Le nombre d'unités
- ❖ Le cout unitaire
- ❖ Le cout total
- ❖ Le pourcentage de la dépense par rapport au budget total

Il est conseillé de construire le budget par activité afin de ne pas omettre certaines dépenses. En effet, une seule activité génère plusieurs dépenses. Par exemple une activité de formation peut impliquer les honoraires du formateur, la location d'une salle, des rafraîchissements, etc. Il convient de faire figurer tous ces éléments dans le budget.

Ci-dessous, vous trouverez un modèle de budget :

Budget prévisionnel du projet et plan de financement (en FCFA) Année 2019									
Structure:						Plan de financement			
Nature des dépenses	Unité	Nombre d'unités	Coût unitaire	Coût total	% du total du projet	Financement demandé	Porteur du projet	Groupe bénéficiaire	Autres partenaires (Préciser lequel)
						(maximum 85% du budget total)	(Minimum 15% du budget)		
OBJECTIF SPECIFIQUE N°1									
Activité 1.1:									
Total Activité 1.1									
Activité 1.2									
Total Activité 1.2									
Total Objectif spécifique n°1									
OBJECTIF SPECIFIQUE N°2									
Activité 2.1									
Total Activité 2.1									
Activité 2.2									
Total Activité 2.2									
Total Objectif spécifique n°2									
OBJECTIF SPECIFIQUE N°3									
Activité 3.1									
Total Activité 3.1									
Total Objectif spécifique n°3									
TOTAL ACTIVITES									
COUTS SUPPORTS									
TOTAL COUTS SUPPORTS									
TOTAL GENERAL									

La stratégie de sortie du projet

Une stratégie de sortie ne se décrète pas, elle se prépare.

La stratégie de sortie doit reposer sur des éléments tangibles. Ces derniers peuvent reposer sur :

- ❖ Une stratégie de commercialisation bien conçue qui permet de générer des recettes régulières dans le cadre d'un projet d'AGR
- ❖ L'appui au montage d'un partenariat durable entre les bénéficiaires du projet et un acteur déterminé (un ministère, une mairie, etc.)

Une stratégie de sortie doit se préparer tout au long du projet. Cela passe notamment par un transfert de compétences.



Pour aller plus loin :

Manuels de gestion de projet

- Cercle de coopération des ONG de développement

<http://cercle.lu/wp-content/uploads/2013/10/Manuels-fusionnés-2014.pdf>

- Fondation Terre des hommes

https://www.tdh.ch/sites/default/files/tdh_mcp_fr_interactif_docprinc_23-10-12_-_mono_ok_1.pdf

- Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

<http://www.fao.org/3/ak211f/ak211f00.pdf>

- Union Européenne

https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_fr_2.pdf

Approche genre

- Association Tamnia.ma

https://www.microprojets.org/wpcontent/uploads/etudes54595/guide_integration_genre.pdf

- F3E

http://www.genreenaction.net/IMG/pdf/fiches_pedagogiques.pdf

- Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

<http://www.fao.org/3/x2919f/x2919f04.htm>