

UNIVERSITE DE NGAOUNDÉRÉ

Février 2019



ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE DE BERTOUA

Support de Cours

GESTION DE PROJETS ET MONTAGE DE BUREAU D'ETUDES

INF561_1

Niveau 5 Informatique Tronc commun

Dr Narcisse TALLA
narcisse.talla@gmail.com

SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	i
Chapitre 1. FONDAMENTAUX DE LA GESTION DE PROJETS.....	1
1.1. Présentation du Cours.....	1
1.1.1. Objectif général.....	1
1.1.2. Objectifs spécifiques.....	1
1.1.3. Résultats attendus.....	1
1.2. Généralités.....	2
1.2.1. Remarques préliminaires.....	2
1.2.2. Qu'est-ce qu'un projet ?.....	2
1.2.3. Gestion de projet.....	3
1.2.4. Phases d'un projet.....	3
1.3. Concepts fondamentaux.....	4
1.3.1. Acteurs.....	4
1.3.2. Tâche ou lot de travail.....	5
1.3.3. Jalon.....	5
1.3.4. Calendrier.....	5
1.3.5. Livrables.....	5
1.4. Méthodologie de montage d'un projet.....	6
1.4.1. Product Breakdown Structure (PBS).....	6
1.4.2. Work Breakdown Structure (WBS).....	6
1.4.3. Organization Breakdown Structure (OBS).....	6
1.4.4. Calendrier.....	7
1.4.5. Cost Breakdown Structure (CBS).....	7
1.4.6. Statement of Work (SoW).....	8
1.4.7. Pour les grands projets.....	8
1.5. Vers la gestion des risques.....	8
1.5.1. Définition et identification.....	8
1.5.2. Évaluation et classement des risques.....	9
1.5.3. Élaboration de plans de recouvrement.....	9
1.5.4. Contrôles et alertes.....	9
1.6. Ressources.....	9
CHAPITRE 2. Concepts et termes utilisés en montage et gestion des projets (bureaux d'étude ou projet de développement participatif).....	11
2.1. introduction générale.....	11
2.2. Notions de base.....	12
2.2.1. Projet.....	12
2.2.2. Micro- projet.....	12
2.2.3. Cycle de vie de projet.....	12
2.2.4. Cadre logique :.....	12
2.3. MANAGEMENT DE PROJET : ANALYSE CONCEPTUELLE.....	14
2.4. Gestion du Cycle de Projet.....	14

2.4.1.	Le Cycle de projet.....	14
2.4.2.	Cycle de gestion du projet	15
2.5.	Critères de qualité et de réussite.....	16
2.5.1.	L'approche projet.....	17
2.5.2.	L'approche programme	17
CHAPITRE 3.	Identification des outils de financement.....	18
3.1.	Intérêt de la démarche	18
3.2.	Sources d'informations	18
3.3.	Éligibilité de la demande de financement.....	18
3.3.1.	Critères d'éligibilité.....	18
3.3.2.	Éligibilité du demandeur	19
3.3.3.	Éligibilité du projet.....	19
3.3.4.	Autres critères.....	20
3.3.5.	Sources d'informations.....	20
3.4.	Se faire connaître et faire connaître son projet.....	20
3.4.1.	Démarche générale	20
3.5.	Méthodologie conseillée	21
3.5.1.	Premier contact	21
3.5.2.	Premier envoi : un résumé du projet et une série de "pièces convaincantes"	21
3.5.3.	Relances.....	21
3.5.4.	Suivre de près l'instruction du dossier de financement	22
3.6.	Conseils pratiques.....	23
3.6.1.	Multiplier les relances et ne pas hésiter à se déplacer	23
3.6.2.	Favoriser une approche personnalisée	23
3.6.3.	Questions courantes des bailleurs de fonds	24
Bibliographie.....		25

CHAPITRE 1. FONDAMENTAUX DE LA GESTION DE PROJETS

1.1. Présentation du Cours

1.1.1. Objectif général

Une gestion efficace de projets maximise l'atteinte des objectifs stratégiques et organisationnels des organisations d'aujourd'hui, mais pour ce faire, la démarche de gestion de projet doit être rigoureuse et structurée.

Ce cours permet aux nouveaux chargés de projet de maîtriser les différents concepts associés à la gestion de projet et de développer une méthodologie respectant le cycle de vie d'un projet. Cette formation a également comme objectif de présenter les principales méthodes et techniques utilisées dans le processus de gestion de projets depuis le démarrage jusqu'à leur clôture.

1.1.2. Objectifs spécifiques

De manière spécifique, la « Gestion de Projets » vise les objectifs suivants :

- ⌚ Dispenser toutes les méthodologies d'approches de conception et de gestion stratégique des projets et programmes de développement ;
- ⌚ Les techniques de planification et de conduite de projets/programmes en matière d'ordonnancement et de pilotage/contrôle ;
- ⌚ Le cadrage systématique d'un projet/programme sur un support informatique en utilisant des logiciels (Ms-Project, Tompro, Gantt Project, etc.)

1.1.3. Résultats attendus

À la fin de ce cours, chaque apprenant sera capable :

- ⌚ de s'approprier les notions essentielles en gestion de projets ;
- ⌚ de se familiariser avec une méthodologie en gestion de projets ;
- ⌚ de comprendre les phases du cycle de vie d'un projet ;
- ⌚ d'identifier et d'appliquer les principaux outils et techniques ;
- ⌚ de comprendre les défis du responsable de projet ;
- ⌚ de comprendre les défis de la communication en gestion de projet ;

- 🕒 d'acquérir des notions en gestion d'équipe de projet ;
- 🕒 de comprendre les exigences contractuelles et d'approvisionnement.

1.2. Généralités

Les projets d'ingénierie ou de recherche deviennent aujourd'hui de plus en plus complexes, non seulement sur les aspects techniques ou scientifiques, mais également sur d'autres aspects comme la *complexité des produits*, le *nombre d'acteurs* (éventuellement de nationalité et de culture fort différentes), des législations différentes, etc. Cette complexité croissante demande une organisation minimale pour structurer les projets. Ce cours vise à introduire les principaux aspects et outils de la gestion de projet. La gestion de projet s'inscrit plus globalement dans l'Ingénierie des Systèmes [Systems Engineering] qui en soi est un autre cours.

1.2.1. Remarques préliminaires

Le cadre de ce cours est celui de petits projets, qui ne demandent pas un grand nombre d'acteurs, de ressources et de processus.

La gestion de projet se conçoit comme une aide à la conduite du projet, et non comme un simple outil de gestion des personnes. Il offre des outils plus ou moins pertinents en fonction des besoins du projet. Ces outils ne remplacent pas la gestion du projet elle-même.

Enfin, la gestion de projet demande une expertise technique dans le domaine du projet, une certaine expérience des projets et de l'encadrement de personnes. Un projet se gère par une personne compétente et expérimentée (chef de projet), et non par l'utilisation des outils de gestion de projet !

1.2.2. Qu'est-ce qu'un projet ?

Il existe plusieurs définitions pour un projet. De manière générale, un projet est un ensemble d'activités à réaliser en vue d'un objectif défini, en temps et budget maîtrisés. En règle générale, un projet requiert un caractère innovant et unique. Cette définition sous-entend un ensemble de propriétés à tout projet :

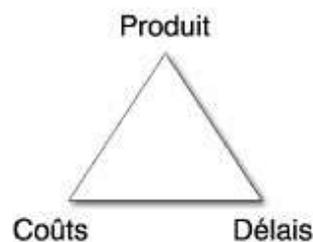
- 🕒 l'objectif (produit, service. . .) du projet doit être bien défini préalablement (lors de la phase de pré-projet) ;

- ⌚ plus concrètement, les livrables (produit, rapports d'activité. . .) doivent être fournis à dates préalablement définies ;
- ⌚ un projet est limité dans le temps et les dates de début et de fin doivent être clairement identifiées ;
- ⌚ un budget maîtrisé induit la maîtrise des ressources (travail, moyens, produits...) du projet.

1.2.3. Gestion de projet

La **gestion de projet** [Project Management] (on retrouve également les termes de conduite de projet ou l'anglicisme¹ *management de projet*) est l'ensemble des processus et outils qui permettent de conduire et gérer un projet dans le respect des dispositions initiales.

La gestion de projet est donc un équilibre entre les contraintes du produit (exigences techniques, qualité...), de coûts et de délais.



1.2.4. Phases d'un projet

Le nombre et le type de phases d'un projet dépend de la complexité et du type du projet. Par exemple, pour un petit projet d'ingénierie, on compte minimum quatre grandes phases :

- ⌚ la **phase de recueil des besoins**,
- ⌚ la **phase de développement du produit**,
- ⌚ la **phase de validation** et
- ⌚ la **phase de restitution du produit**.

Autre exemple, pour un projet simple de recherche, on compte habituellement quatre grandes phases :

¹ enfin peut-être un juste retour des choses : le terme anglais [management] vient du français ménage, ménager (au sens de la gestion de la maison) !

- ⌚ la **phase de recherche bibliographique**, qui permet de savoir qui fait quoi et où, et permet souvent d'affiner le sujet de recherche ;
- ⌚ la **phase de recherche** elle-même sur le sujet affiné ;
- ⌚ la **phase de validation des résultats** (démonstrations, expérimentations) ; et ⌚ la **phase de rédaction** (article, revues, thèse. . .).

On constate que même si le contexte est très différent que précédemment, les grandes phases sont tout à fait similaires.

Dans le cadre de projets plus complexes, le nombre de phases est plus important que précédemment. Le schéma suivant est le schéma officiel d'un projet spatial traditionnel :

- ⌚ la phase 0 (analyse de mission [*mission analysis*]),
- ⌚ la phase A (étude de faisabilité [*feasibility study*]),
- ⌚ la phase B (définition préliminaire [*preliminary design*]),
- ⌚ la phase C (définition détaillée [*detailed design*]),
- ⌚ la phase D (réalisation, qualification [*production, qualification*]),
- ⌚ la phase E (exploitation [*operation*]) et
- ⌚ la phase F (retrait de service [*decommissioning*]).

1.3. Concepts fondamentaux

1.3.1. Acteurs

Dans le cas de petits projets, il y a peu souvent d'acteurs qui sont concernés, et on peut se limiter à une relation client - fournisseur. Le client (ou maître d'ouvrage (MOA)) [*owner, client, contracting part*] est la personne (physique ou morale¹) qui exprime un besoin (ou la réalisation d'une idée, d'un concept.) Le fournisseur (ou maître d'œuvre (MOE)) [*contractor, engineer*] est la personne (physique ou morale) qui satisfait le besoin.

Le projet est porté en général par un seul fournisseur qui fait appel éventuellement à des partenaires ou des intervenants externes², qui seront fournisseurs de parties de projets.

¹ c'est-à-dire une structure ayant une personnalité juridique comme une entreprise, un institut, une agence, une association, etc.

² qui, pour des projets de grande envergure, peuvent être des entreprises différentes, de pays différents, des soustraitants, des sponsors, etc.

L'ensemble des acteurs impliqués dans un projet s'appelle les parties prenantes [*stakeholders*].

1.3.2. Tâche ou lot de travail

Tout projet se découpe en différentes entités réparties sur les différents acteurs du projet.

Une tâche [*task*] ou un lot de travail [*Work Package*]¹ (WP) est une charge de travail qui définit une de ces entités. En général, pour des petits projets, on utilise simplement les tâches, et pour les plus gros projets, les lots de travail sont attribués à des entités plus importantes (sociétés, services. . .).

Les tâches présentent souvent des dépendances [*dependancies*] entre elles ;

Toutes les tâches y sont reportées, ainsi que les dépendances entre elles, c'est-à-dire les articulations nécessaires entre les tâches.

1.3.3. Jalon

Un jalon [*milestone*] est un évènement particulier qui marque le début ou la fin d'une partie bien identifiée du projet. Il est en général associé une date précise. C'est un repère prédéterminé et significatif dans le cours du projet.

1.3.4. Calendrier

Le calendrier [*planning*] regroupe l'ensemble des tâches sur un axe temporel.

1.3.5. Livrables

Les livrables [*deliverables*] sont les attendus du projet. Il existe deux types de livrables : les livrables "produit" [*product deliverables*] et les livrables "projet" [*project deliverables*]. ces deux types de livrables peuvent avoir des durées de vie différentes.

Les livrables "produit" ont une durée de vie propre liée au produit délivré. On peut distinguer dans ce type de livrables : le produit [*product*] ou le service [*service*] lui-même, les manuels d'utilisateur [*user manuel*], les notices techniques [*technical reports*], les fiches descriptives [*description file*], les fiches justificatives [*justification files*], etc.

¹ cet anglicisme est très souvent utilisé malheureusement...

Les livrables "projet" ont contractuellement une durée de vie définie. Ces documents sont relatifs au projet lui-même, et non au produit. On y retrouve tous les éléments du "qui-fait-quoi-quand-comment-combien-pourquoi-et-où" !

1.4. Méthodologie de montage d'un projet

Reste maintenant à articuler tous ces éléments afin de faire de la gestion de projet. Les outils organisationnels ci-dessous tendent à répondre à des questions du type ; Qui, Quoi, Quand, Comment, Combien, Pourquoi, et Où ?. On appelle cela le **CQQCOQP**.

L'expression "*breakdown structure*" se traduit en français par décomposition arborescente (donc également hiérarchique). Cependant cette partie utilise beaucoup d'anglicisme, et ce sont les termes qui sont les plus couramment utilisés (surtout dans des projets internationaux évidemment).

Chaque élément de l'arbre est appelé nœud, et correspond, en fonction de l'arbre, à une sous-partie du produit, une tâche, une personne ou une équipe, un coût, etc.

1.4.1. Product Breakdown Structure (PBS)

Le "*Product Breakdown Structure*" (PBS) répond au quoi ? C'est la décomposition arborescente du produit en éléments plus ou moins fins. Chaque nœud est une sous-partie du produit¹.

Cette décomposition sert à avoir une vision modulaire et hiérarchique du produit, dans l'optique de répartir les tâches et les responsabilités entre les acteurs.

1.4.2. Work Breakdown Structure (WBS)

Le "*Work Breakdown Structure*" (WBS) répond au quoi-faire ? C'est la décomposition arborescente des tâches à effectuer. Cette décomposition est essentielle lors du projet : elle met en évidence toutes les tâches et lots de travail à accomplir.

1.4.3. Organization Breakdown Structure (OBS)

¹ le terme de produit peut être défini au sens stricte, c'est-à-dire le produit fabriqué (avion, logiciel. . .), ou au sens large, c'est-à-dire tout ce qui est produit (produit fabriqué, documentation, formations des personnes. . .). ⁶ les exemples donnés dans cette note sont issus du projet "Security in Europe and Drone Use" [Zeno 06].

L'"*organization¹ Breakdown Structure*" (OBS) répond au **qui-est-responsable-de-quoi ?** et au **qui-fait-quoi ?** Il fait le lien entre les tâches et les personnes (physique ou morales). Il permet de définir les responsabilités et les actions dans les tâches.

Dans la pratique, cependant, on ne produit pas une arborescence calquée sur le WBS mais une matrice avec les tâches d'un côté et les personnes de l'autre. Le remplissage de cette matrice fait alors office d'OBS.

Enfin, on peut noter que dans certains projets, la méthode RACI est utilisée. La matrice est alors remplie non plus de façon binaire mais avec les quatre lettres du RACI :

- ⌚ **R** pour le ou les responsables opérationnels [*Responsible*], c'est-à-dire ceux qui effectuent la tâche ;
- ⌚ **A** pour le responsable final [*Accountable*], c'est-à-dire celui qui rend des comptes ;
- ⌚ **C** pour le ou les personnes consultées [*Consulted*], et ⌚ **I** pour le ou les personnes informées [*Informed*].

1.4.4. Calendrier

Le calendrier [*planning*] répond au **quand-est-fait-quoi ?** Il sert à programmer dans l'ensemble des tâches dans le temps. Le diagramme de Gantt² [*Gantt Chart*] est une représentation du calendrier. C'est un outil permettant de modéliser la planification de tâches nécessaires à la réalisation d'un projet. Ce diagramme associe à chaque tâche une durée et des jalons, puis éventuellement une date de début, des dépendances [*dependances*], c'est-à-dire les tâches qui doivent être réalisées avant et après la tâche concernée.

1.4.5. Cost Breakdown Structure (CBS)

Le "*Cost Breakdown Structure*" (CBS) répond au **quoi-coûte-combien ?** C'est la décomposition arborescente des coûts du projet. Il permet d'associé à chaque nœud un coût.

¹ ou organizational

² inventé en 1917 par Henry L. Gantt.

1.4.6. Statement of Work (SoW)

À chaque tâche est associé un *Statement of Work* (SoW) qui intègre l'ensemble des données associées à cette tâche, à savoir : les noms et référence de la tâche, la description de la tâche, le budget alloué, la durée, le jalon, le responsable, les entrées attendues (pré-conditions), les objectifs, les livrables, l'indice de priorité, les risques, le(s) protocole(s) de validation par le client, etc.

1.4.7. Pour les grands projets...

Pour des projets de grande envergure, le "*plan-projet*" [*project plan*] articule les différents "plans" du projet, c'est-à-dire les différents aspects de la gestion de projet : plan de démarrage, plan de travail, plan de suivi de projet, plan de gestion des risques, plan de test, plan qualité, plan de gestion de configuration, etc.

1.5. Vers la gestion des risques

La gestion des risques [*risk management*] est un processus essentiel à toute gestion de projet : il n'existe pas de projet pour lequel le plan se déroule sans accroc ! Il faut donc être capable de prévoir et gérer les risques inhérents à toute aventure humaine.

La gestion des risques demande généralement une grande expérience des projets car il est souvent difficile d'identifier tous les risques, et surtout d'en mesurer leur impact et la probabilité d'occurrence.

On distingue généralement quatre étapes dans la gestion des risques :

- 🕒 définition & identification des risques,
- 🕒 évaluation & classement des risques,
- 🕒 élaboration de plans de recouvrement et 🕒 contrôles & alertes.

1.5.1. Définition et identification

Qu'est-ce qu'un risque ? Un risque est un événement interne ou externe pouvant entraîner un changement dans le plan de déroulement initial du projet. Ils doivent donc tous être identifiés en amont dans la mesure du possible. Il existe quelques tables génériques mais l'expérience est ici précieuse.

1.5.2. Évaluation et classement des risques

Une fois les risques identifiés, il est nécessaire de les hiérarchiser selon (en général) les deux critères suivants : leur impact [*impact factor*] sur le projet (en termes de coût, de qualité du produit, de retards dans le processus...) et sa probabilité d'occurrence [*probability of occurrence (POC)*].

Une matrice impact / probabilité d'occurrence [*project risk index chart*] est alors établie et l'on place chaque risque dans cette matrice. Les risques sont alors classés par ordre d'importance.

1.5.3. Élaboration de plans de recouvrement

À chaque risque est associé un plan de recouvrement, un plan d'action afin d'éliminer son impact et ses conséquences sur le projet. Ce plan de recouvrement doit être mis en œuvre dès que le risque devient réalité.

1.5.4. Contrôles et alertes

Les risques doivent être contrôlés et surveillés. Des indicateurs doivent être mis en place afin de lancer des alertes en cas d'occurrence.

1.6. Ressources

Les ressources requises sont de plusieurs ordres : matériel, humain, financier et logiciel. Nous nous focalisons particulièrement sur les ressources logicielles dans le cadre de cours.

La gestion de petits projets se fait très facilement sans outil particulier. Les méthodologies ci-dessus peuvent très bien se gérer avec les outils de bureautique traditionnels. Cependant, pour ceux qui veulent commencer à utiliser un outil adéquat, un petit logiciel gratuit existe et est largement suffisant dans la plupart des cas : Ganttproject¹. Il existe d'autres logiciels gratuits, plus complets et plus performants, comme OpenProj² ou, dans une philosophie différente, XMind³, Lucane, Agora Project,....

¹ <http://ganttproject.sourceforge.net/fr/>

² <http://www.openproj.org>

³ <http://www.xmind.net/>

Enfin, pour des projets industriels, MS Project fait malheureusement référence (non pas par sa qualité intrinsèque, mais parce que la grande majorité des industriels le possèdent). Aussi d'autres logiciels existent, il faut simplement s'assurer qu'ils soient compatibles entre eux (via MS Project...).

Notons qu'il existe de plus en plus d'outils à distance, utilisables par Internet. On les appelle les SaaS [*Software as a Service*]. Les avantages sont nombreux : aucun souci de compatibilité ou de configurations des logiciels, pas d'importation / exportation à gérer, suivi des avancements en temps réel d'où que l'on soit, etc. En revanche il existe quelques inconvénients : il faut être connecté sur Internet, donc la sécurité n'est pas optimale, et il est nécessaire d'avoir un serveur connecté en permanence. On peut citer par exemple ClockingIT¹ gratuit et efficace pour les petits projets. Si vous voulez héberger votre propre système (serveur LAMP²), notons parmi les gratuits *Collabtive*³ Ou ProjectPier⁴ qui permettent un travail collaboratif et une (légère) gestion des tâches.

¹ <http://www.clockingit.com>

² LAMP est l'acronyme de "Linux Apache Mysql Php" ; la plupart des hébergeurs le propose.

³ <http://collabtive.o-dyn.de/>

⁴ <http://www.projectpier.org/>

CHAPITRE 2. CONCEPTS ET TERMES UTILISÉS EN MONTAGE ET GESTION DES PROJETS (BUREAUX D'ÉTUDE OU PROJET DE DÉVELOPPEMENT PARTICIPATIF)

2.1. introduction générale

Un projet se définit de façon générale comme « ce qu'on a l'intention de faire » (Dictionnaire Larousse). Dans le cadre de la création d'entreprise, un projet s'analyse en termes d'idées, d'étude de marché, d'étude financière, de faisabilité, de planification, de formalités administratives et juridiques, de réalisation, d'évaluation, etc. Le montage d'un projet consiste donc à rassembler de façon raisonnée ces différentes pièces du puzzle qu'est la création d'entreprise ou de bureau d'étude. Ce qui fait du montage de projet une activité exaltante, mais risquée si elle n'est pas bien menée. L'on comprend donc que le montage de projet ne s'improvise pas. Il doit être abordé avec méthode et délicatesse. Le montage de projet étant une étape dans la création d'entreprise, il convient dans un premier temps d'étudier succinctement quelques concepts qui expliquent l'intérêt qu'on accorde à ce champ et conditionnent la réussite du montage avant de s'attarder sur le processus de montage de projet lui-même.

En principe un projet n'est pas une simple idée jetée en l'air, mais suppose d'être décrit et planifié, par exemple selon la méthode QQQCCP

- ⌚ Quoi (les actions) ;
- ⌚ Qui (les gens concernés) ;
- ⌚ Où (les domaines touchés par le projet, voire les lieux) ;
- ⌚ Quand (programmation dans le temps) ;
- ⌚ Comment (moyens, méthodes...)
- ⌚ Combien (le budget) ;
- ⌚ Pourquoi (les motifs et les objectifs).

On doit répondre clairement à ces questions pour bien commencer le projet, et veiller à ce que les objectifs du projet soient clairement bien définis et bien compris par les parties prenantes.

A la lumière de ces différentes définitions, on voit que la définition du concept projet implique toujours quatre mots clés qui sont : objectifs - activité - résultats - délais.

2.2. Notions de base

2.2.1. Projet

Un projet est un ensemble d'activités limitées dans le temps et dans l'espace, il est orienté vers la réalisation d'un objectif de développement et nécessite des moyens humains et financiers. (Exemple: construction d'un barrage, d'une autoroute...)

2.2.2. Micro- projet

La définition d'un micro- projet ne diffère pas tellement de celle du projet. La distinction réside dans le fait qu'un micro- projet se caractérise par des objectifs dont la portée est réduite, un nombre de bénéficiaires restreint et des besoins modestes en ressources humaines et matérielles.

2.2.3. Cycle de vie de projet

Appelé aussi trajectoire de projet, le cycle de vie de projet est constitué par l'ensemble des phases par lesquelles passe le projet. Généralement on distingue quatre phases principales:

- ⌚ **Phase d'identification:** Il s'agit à ce niveau de définir le problème principal auquel on veut s'attaquer et la population cible. Cette phase doit permettre de répondre aux questions : Pourquoi le projet et pour Qui ?
- ⌚ **Phase de préparation:** Cette phase représente une réponse à la question quoi faire ? il s'agit de définir les différentes composantes du projet: but, objectif(s) résultats, activités et moyens.
- ⌚ **Phase d'exécution et de suivi:** C'est la phase de mise en œuvre du projet. Il s'agit de savoir qui va faire quoi ? quand ? combien et où ?
- ⌚ **Phase d'évaluation:** L'évaluation consiste à déterminer dans quelle mesure et avec quel degré de succès (ou d'échec) les objectifs escomptés du projet ont été atteints. Elle est entreprise pour comparer les réalisations avec les prévisions et tirer les enseignements de l'expérience du passé pour améliorer la formulation et l'exécution de projets similaires dans le futur.

2.2.4. Cadre logique :

Le cadre logique est un outil dont l'utilisation vise une bonne formulation de projet. Il constitue un outil de gestion qui spécifie les différentes composantes d'un projet. Il permet aussi de présenter et d'expliquer de façon brève, le but, les objectifs, les résultats, les activités, les moyens nécessaires, les indicateurs, les sources et les méthodes de vérification.

Ohjectif(s) : C'est la situation escomptée au terme du projet. Il est généralement précis. Il fixe les niveaux de performance en termes qualitatifs et quantitatifs, qu'un projet se propose d'atteindre. **Exemple:** Faire passer le revenu moyen de la femme rurale de 500 000 FCFA/an en 2018 à 1000 000 FCFA en 2019.

Résultats : Ce sont des objectifs chiffrés, aussi appelés extrants ou outputs. Les résultats sont les produits physiques du projet exprimés en quantité, qualité et coûts. Ils résultent du processus de transformation des moyens et représentent donc le produit direct de l'investissement. **Exemple:** 22 cadres sont formés en formulation de projet; Un bureau d'études est créé et à jour administrativement.

Activités : C'est l'ensemble des processus et des opérations de transformation des moyens pour l'obtention des résultats. **Exemple:** -organisation des actions de sensibilisation; organisation d'un séminaire de formation.

Moyens : aussi appelés intrants et inputs, les moyens consistent en l'ensemble des ressources humaines, logistiques, financières, matérielles et logicielles nécessaires pour l'organisation des activités et l'obtention des résultats. **Exemple:** -un budget de 50 000 FCFA ; Deux cadres et une secrétaire; un consultant.

Matrice des activités : Elle représente une décomposition du projet en des activités principales chacune avec ses objectifs (général et spécifiques), les activités principales en tâches et les tâches en sous-tâches éventuellement. Elle se présente sous la forme d'un tableau dont la structure est la suivante :

N°	Activité	Objectif	Tâches	Durée	Responsables	Résultats attendus
----	----------	----------	--------	-------	--------------	--------------------

Exécution : L'exécution intervient une fois le projet formulé et la décision de l'entreprendre prise. Elle correspond à la phase de mise en œuvre du projet. Il s'agit d'entreprendre l'ensemble des activités composant le projet, selon le planning et l'échéancier des réalisations.

Suivi de projet : Le suivi de réalisation est un ensemble d'activités qui, dans le cadre d'un projet, visent à vérifier si les moyens (ressources) disponibles sont employés conformément au calendrier et au budget du projet et s'ils donnent les résultats escomptés. Le suivi vise aussi à identifier les problèmes qui peuvent surgir au cours de l'exécution et à y apporter des solutions adéquates.

Entrepreneur : L'entrepreneur est au cœur de la création d'entreprise. Il est celui qui, contre vents et marrées, va développer et créer une entreprise qui sera source de richesse et d'emploi, faisant de lui un patron respecté et un homme riche. Le concept de l'entrepreneur a évolué dans le temps, avec la pensée économique. Ainsi, les économistes ont attribué plusieurs caractéristiques à l'entrepreneur : il est considéré comme un preneur de risque et un innovateur.

Toutefois, pour créer son entreprise, l'entrepreneur ou le créateur doit être motivé (le principal ennemi du créateur n'est ni le banquier, ni le fisc, ni le marché, ni les fournisseurs, mais lui-même). Pour cela, il faut être prêt à affronter la solitude commune à tout créateur, à sacrifier vos vacances, à oublier les petites soirées entre amis, à surmonter les baisses d'activité, la pression, les remontrances du banquier et de la famille. Il faut posséder les qualités physiques et psychologiques que tout créateur doit apprécier: endurance, persévérance, esprit d'initiative, sens du contact, dépassement de soi, goût du pouvoir acquis par des moyens nobles, etc.

Finalité : La finalité à laquelle le projet est supposé contribuer est généralement formulée en des termes généraux. La mission de l'organisme qui va réaliser ce projet doit lui correspondre, ainsi que le problème auquel le projet doit s'attaquer. **Exemple:** Amélioration des conditions de vie d'une population cible donnée.

2.3. MANAGEMENT DE PROJET : ANALYSE CONCEPTUELLE

2.4. Gestion du Cycle de Projet

2.4.1. Le Cycle de projet

La manière dont les projets sont planifiés et réalisés suit un enchaînement connu sous le nom du **Cycle de Projet**. Le cycle débute par l'identification d'une idée et développe cette idée pour en faire un plan de travail qui puisse être mis en œuvre et évalué. Les idées sont identifiées dans le cadre d'une stratégie convenue. Le cycle de projet fournit une structure visant à garantir la consultation de toutes les parties prenantes et la mise à disposition des informations pertinentes, afin de faciliter la prise de décisions éclairées à chaque étape de la vie d'un projet. Il comporte en principe six phases. Dans chaque phase, des activités spécifiques doivent être exécutées et des informations spécifiques collectées afin que les acteurs impliqués soient en mesure de prendre des décisions avisées. Les six phases qui constituent le cycle de vie d'un projet sont :

- ⌚ **la programmation** : c'est une définition générale des orientations qui mettent l'accent sur des objectifs globaux en termes macro-économiques et sociaux dans des secteurs précis.
- ⌚ **l'identification** : première élaboration des idées du projet. Ce sont les bénéficiaires et les parties prenantes qui identifient et discutent les problèmes et les objectifs afin d'établir une liste de priorités. Le résultat de cette phase est un premier cadre logique.
- ⌚ **la formulation ou l'instruction** : durant la phase d'instruction, les idées de projet pertinentes sont traduites en plans opérationnels de projet. Les bénéficiaires et les autres parties prenantes participent à la spécification détaillée de l'idée de projet dont la faisabilité (ses chances de réussite) et la viabilité (sa propension à procurer des bénéfices à long terme aux bénéficiaires) sont évaluées.
- ⌚ **le financement** durant cette phase, les propositions de projet sont examinées par un comité de financement et une décision est rendue quant à l'attribution ou le refus du financement du projet. Ainsi le contrat officiel (ou la convention) est établi et des appels d'offre sont lancés concernant l'assistance technique au projet.
- ⌚ **La mise en œuvre ou l'exécution** : exécution du projet par la mise en œuvre des moyens prévu dans la convention de financement en vue d'atteindre les résultats et l'objectif spécifique du projet. Durant cette phase on rédige les plans d'exécution et des rapports de suivi.
- ⌚ **l'évaluation** : Pendant cette phase, des consultants externes sont engagés pour étudier l'impact ou les effets positifs ou négatifs de l'intervention. Des leçons peuvent ainsi être tirées pour l'avenir. Une évaluation de mi-parcours permet de générer de nouvelles idées pour rendre le projet plus efficace et efficient.

Ces phases peuvent être résumées, pour certaines organisations, en trois phases fondamentales: avant, pendant et après le projet.

- ⌚ **phase avant-projet** : On distingue habituellement : La programmation (on définit la politique de développement), l'identification (le projet n'est pas encore détaillé), la formulation (le projet est formulé de façon complète), l'appréciation et la prise de décision.
- ⌚ **phase pendant le projet** : Elle est divisée en : (1) la mise en place des outils de gestion et de suivi, (2) la rédaction de rapport(s), (3) l'audit/contrôle, l'évaluation à mi-parcours.

- ⌚ **phase après projet** : Elle consiste en : (1) l'élaboration du rapport de fin de projet et (2) l'évaluation ex-post.

Cependant, dans toutes les institutions, le cycle couvre trois thèmes communs :

1. Le cycle définit à chaque stade les décisions clés, les exigences en matière d'information et les responsabilités.
2. Les phases du cycle suivent une progression – chaque phase doit être complétée avant d'aborder sereinement la phase suivante.
3. Le cycle s'appuie sur l'évaluation pour tirer parti de l'expérience des projets existants dans la conception de programmes et projets futurs.

Dans la pratique, le cycle de projet peut varier en fonction du type de programme considéré. Dans ce cas, le gestionnaire sera ramené à décomposer sa pratique courante en une succession d'étapes correspondant à la démarche du cycle de projet.

2.4.2. Cycle de gestion du projet

Au cours de ces dernières décennies, beaucoup d'organisations ont établi qu'une part importante des projets de développement aboutissait à des résultats médiocres, ce qui se reflétait dans les éléments suivants:

- ⌚ Faiblesses de la programmation et de la préparation des projets ;
- ⌚ Non pertinence du projet pour les bénéficiaires ;
- ⌚ Prise en compte insuffisant des risques ;
- ⌚ Ignorance de facteurs affectant la viabilité à long terme des projets ;
- ⌚ Prise en compte trop rare des leçons tirées de l'expérience dans les nouvelles politiques et dans la pratique.

À travers ces conclusions, il s'est développé une approche, qui est actuellement largement appliquée, connue sous le nom **Gestion du Cycle de Projet** ou **GCP**. Celle-ci répartit la gestion des projets en un nombre de phases distinctes. Ces phases constituent ce qu'on appelle **Cycle de Projet**. Donc la gestion du cycle de projets est un ensemble de concepts, de techniques, d'instruments et de pratiques qui permet d'intégrer les phases du cycle de projet de façon à permettre un examen systématique des divers aspects impliqués, suivant une approche et une méthodologie garantissant que les objectifs et les aspects liés à la viabilité restent prépondérants.

La Gestion du Cycle de Projet se base sur les principes suivants :

- ⌚ **Les phases du Cycle de projet** : la prise de décision structurée et documentée ;
- ⌚ **L'orientation acteurs/partenaires** : participation des parties concernées dans la prise de décision, ainsi le projet devra être dirigé vers les besoins et les priorités identifiés par les partenaires ; cela moyennant le recours aux ateliers de planification participative aux points clés du cycle de projet et la formulation de l'objectif spécifique du projet en termes des bénéfices durables pour les bénéficiaires ;
- ⌚ **La programmation selon le cadre logique** : une analyse complète et cohérente pour garantir une approche analytique cohérente lors de la conception et la gestion du projet ;
- ⌚ **La viabilité** : des mécanismes assurant un flux de bénéfices continu afin de garantir des avantages durables ;

- ⌚ **L'approche intégrée** : intégration verticale et documents standardisés, reliant les objectifs de chaque projet aux objectifs prioritaires de la Commission et aux objectifs sectoriels et nationaux du pays partenaire ; cette approche permet de s'assurer que les plans de travail et les budgets relatifs à chaque projet soient préparés dans le respect du cadre logique pour le projet en utilisant le format de base pour garantir un traitement cohérent et approfondi des aspects clés tout au long du projet.

2.5. Critères de qualité et de réussite

Les facteurs ci-après sont généralement considérés comme les plus importants dans la préparation, la gestion et l'évaluation d'un projet. Il s'agit de : la pertinence, la faisabilité, la viabilité.

- ⌚ **La pertinence** : Elle concerne la raison d'être du projet, le lien entre celui-ci et son environnement (économique, social et politique, technologique, culturel...) dans son intégralité. Elle indique si : (1) Les projets sont liés aux objectifs sectoriels, nationaux et à ceux de la Commission ; (2) Les bénéficiaires sont impliqués très tôt dans le processus de programmation ; (3) L'analyse des problèmes est approfondie ; (4) Les objectifs sont clairement définis en termes de bénéfiques pour les groupes cibles.
- ⌚ **La faisabilité** : Elle indique si les objectifs du projet proposé peuvent être réellement atteints en tenant compte du contexte, des moyens du projet ainsi que des objectifs prévus dans le plan du projet.
 - Les objectifs sont logiques et mesurables ;
 - Les risques, les hypothèses et les facteurs affectant la viabilité sont pris en compte ;
 - Le suivi se concentre sur les cibles pertinentes.
- ⌚ **La viabilité** : Elle est définie comme la capacité d'un projet de continuer à générer des profits une fois que l'appui extérieur aura cessé. Si un projet est limité dans le temps, ses bénéfices doivent continuer une fois que le projet aura été achevé, Les facteurs affectant la viabilité sont pris en compte dans la conception même du projet

Les résultats de l'évaluation sont mis à profit dans l'élaboration des projets futurs. En plus de ces trois critères, autres d'organismes voient l'obligance d'ajouter un certain nombre de critères supplémentaires tels que :

- ⌚ **L'organisation** : Il est impératif de vérifier, régulièrement, si l'organisation chargée de l'exécution du projet dispose des capacités et ressources nécessaires. Il est également recommandé de rendre compte si le mode d'organisation et le style de management répondent aux exigences du moment et sont régulièrement réajustés (si nécessaire) en fonction des changements qui surviennent dans le contexte du projet.
- ⌚ **L'efficience** : On mesure l'efficience d'un projet par la balance entre le coût des investissements et les profits obtenus. Ainsi, le management est dit efficace s'il parvient à mener le maximum d'activités avec le minimum de moyens.

- ⌚ **L'efficacité** : En bref, ce concept détermine la mesure dans laquelle un projet atteint ses objectifs, en qualité et en quantité.
- ⌚ **L'impact**: Il s'agit du changement, positif ou négatif, direct ou indirect, prévu ou imprévu, voulu ou pas, produit par la réalisation d'une intervention. Il peut également être considéré comme un critère d'évaluation qui indique tous les effets d'une intervention dans différents domaines : financier, économique, social, culturel, institutionnel, environnemental.

2.5.1. L'approche projet

L'approche projet est une approche qui privilégie des actions ciblées, localisées, avec des résultats quantifiables (en particulier la viabilité financière et économique) et une échéance tout en évitant le contrôle exclusif par les services de l'administration. Elle suppose aussi que de meilleurs résultats peuvent être obtenus en adoptant une approche par projet dans un lieu et dans un laps de temps donnés, avec des injections massives de ressources internes.

2.5.2. L'approche programme

Un programme de développement peut se définir comme une série de projets dont les objectifs réunis contribuent à un objectif global commun, au niveau sectoriel, national ou international. C'est aussi un exposé des buts et des objectifs d'une organisation, associé à la description d'une situation et un exposé des problèmes et des situations envisagées.

L'approche programme peut être perçue comme un processus qui permet aux gouvernements d'articuler les priorités nationales et de réaliser les objectifs de développement humain durable dans un cadre cohérent et participatif. L'approche programme est bien plus qu'un simple moyen de réunir des projets exécutés en un lieu donné dans un "programme", c'est une approche logique qui intègre les processus de planification et de gestion de tout effort de développement national, aux niveaux macro-économique, méso-économique et micro-économique.

Le programme n'est pas seulement un groupe de projets liés entre eux et ayant trait à un même secteur ou domaine thématique. Ce n'est pas non plus un projet complexe ou de grande ampleur dans le cadre duquel les initiatives ne sont pas intégrées dans un programme-cadre national et ne contribuent pas à la réalisation de son objectif.

CHAPITRE 3. IDENTIFICATION DES OUTILS DE FINANCEMENT

3.1. Intérêt de la démarche

Avant la recherche de financement proprement dite, la phase d'identification des instruments de financement est particulièrement nécessaire dans le cas des organismes de coopération bilatérale ou multilatérale qui disposent d'instruments de financements multiples.

La Commission européenne dispose ainsi de dizaines de lignes budgétaires dont un bon nombre sont accessibles aux ONG du Sud. Le PNUD, pour sa part, met en œuvre de nombreux programmes destinés exclusivement à financer les initiatives des structures associatives du Sud.

Au-delà du cadre et des conditions de financement fixées par le bailleur de fonds, il est toujours possible de négocier les moyens financiers adaptés au travail et aux objectifs spécifiés. Si l'on souhaite par exemple ralentir le nombre et le rythme d'actions soutenues au bénéfice d'un renforcement institutionnel, on doit privilégier les instruments de financement appropriés ou faire-valoir ce choix auprès de l'organisme partenaire.

3.2. Sources d'informations

Certains instruments de financement sont décrits dans la première partie de cette séquence. On peut obtenir des renseignements complémentaires en s'adressant aux représentations locales des agences de coopération, qui disposent en général de brochures de présentation des programmes, ou en écrivant aux sièges des organismes.

Les ONG qui ont des ressources plus limitées ont, en général, des instruments uniques de financement qu'elles orientent cependant en fonction de leurs priorités thématiques, géographiques ou autres, dont il convient de prendre connaissance dans les répertoires sus cités ou directement auprès de l'ONG pressentie.

3.3. Éligibilité de la demande de financement

3.3.1. Critères d'éligibilité

Une fois les potentiels bailleurs de fonds et leurs instruments de financement identifiés, il faut s'assurer de l'éligibilité de la requête aux programmes de financement de l'opérateur d'aide. En règle générale, les bailleurs de fonds définissent des critères en fonction desquels ils sélectionnent les projets finançables. On parle alors de critères d'éligibilité. Ces critères peuvent porter sur les caractéristiques institutionnelles de l'organisation porteuse du projet, sur des aspects thématiques ou géographiques, sur la nature des bénéficiaires du projet, sur la taille du projet, etc.

3.3.2. Éligibilité du demandeur

En général, les instruments financiers des agences de coopération sont réservés aux acteurs suivants ou à une combinaison de ces acteurs :

🕒 **les gouvernements du Sud**

Ils sont destinataires de la majeure partie de l'aide publique au développement. En outre, dans de nombreux programmes et/ou pays, les ONG nationales ne peuvent recevoir de financements extérieurs qu'avec l'accord de leurs gouvernements.

🕒 **les Associations et Organisations non gouvernementales**

Un grand nombre de programmes établissent une distinction entre les ONG du pays donateur et les ONG du Sud. Les programmes de cofinancement d'actions de développement sont ainsi exclusivement réservés aux ONG du pays donateur. En revanche, bon nombre de programmes du PNUD sont réservés exclusivement aux structures associatives du Sud.

🕒 **les universités, centres d'étude et de recherche**

🕒 **les entreprises ou entrepreneurs**

🕒 **les personnes privées** (experts, responsables divers...).

Contrairement aux agences bilatérales ou multilatérales de coopération, les partenaires privilégiés et presque exclusifs des ONG du Nord sont les ONG et associations du Sud. La question de l'éligibilité de l'organisme ne se pose donc pas dans ce cas précis.

3.3.3. Éligibilité du projet

Les critères suivants sont importants à préciser.

🕒 **Thèmes du programme ou thèmes prioritaires de l'ONG :**

Les domaines d'intervention des programmes bilatéraux ou multilatéraux destinés aux ONG du Sud ou accessibles à ces dernières sont en général définis de manière assez précise. **Exemple :** dans le cas du programme LIFE du PNUD, les thèmes prioritaires sont : la gestion des déchets solides et liquides inadéquates, la pollution de l'air et de l'eau, les zones d'habitat dangereuses, les problèmes d'environnement sanitaire, etc.

Dans le cas des ONG du Nord, la nécessité d'optimiser l'utilisation des fonds de l'organisme aboutit à la définition d'axes prioritaires d'intervention qui comportent des priorités thématiques. Il convient toujours de s'informer sur ces priorités.

🕒 **Priorités géographiques :**

Le critère géographique est déterminant dans la vérification de l'éligibilité de la demande de financement. En effet, rares sont les programmes ou les ONG qui ne fixent pas ou ne privilégient pas certaines zones d'intervention. En général, les organismes de coopération sont structurés selon une base géographique (départements géographiques, encore appelés desks). Un procédé simple pour se renseigner si un pays est bien éligible à des financements de la part d'un organisme est de s'adresser au département géographique couvrant la région d'appartenance de ce pays.

🕒 **Taille du projet**

La taille de votre projet est également un élément déterminant dans l'acceptation ou le rejet de la requête.

Certains programmes de financement définissent en effet des plafonds de subventions ; ces plafonds existent de manière implicite au sein des ONG.

3.3.4. Autres critères

Outre les critères sus cités, il arrive parfois que d'autres critères soient formalisés par l'ONG ou par le programme de financement. À titre d'exemple :

- ⌚ la **durée des financements**. Il s'agira de s'assurer que la durée prévue par le projet soumis est bien en adéquation avec les durées requises par le programme.
- ⌚ la **méthodologie retenue**. Exemple : accent sur la participation populaire, etc.
- ⌚ les **différents types d'activités financées**. Certains programmes ou ONG précisent les types d'activités financées. Exemple : activités participatives communautaires, activités de renforcement institutionnel, programmes de documentation et d'échange d'information, programmes de transfert et de réplique d'expériences réussies.

3.3.5. Sources d'informations

Certains bailleurs, telle l'UE, disposent d'un guide explicitant les conditions générales de financement de l'organisme. D'autre part, des brochures de présentation des programmes sont publiées par la majorité des agences de coopération.

Vous avez maintenant fait le tour des bailleurs de fonds susceptibles de financer votre projet. Vous vous êtes en outre informés sur la nature des instruments financiers à la disposition de ces opérateurs d'aide et sur les conditions générales d'attribution des subventions par ces organismes (politique d'aide). C'est le moment de passer à la phase active (et interactive) de votre recherche de financement.

3.4. Se faire connaître et faire connaître son projet

3.4.1. Démarche générale

En suivant les premières étapes du processus de recherche de financement, on identifie et on sélectionne un certain nombre d'organismes disposant d'outils de financement pour lesquels l'on est théoriquement éligible.

Cependant, outre des critères formalisés et explicites, le financement de projets de développement est également soumis à des critères moins apparents et parfois subjectifs (exemples : contraintes budgétaires, crédibilité ou reconnaissance de l'organisme, positionnement politique ou idéologique de l'organisme, relations personnelles avec les décideurs, ...).

La tâche à présent consiste à :

- ⌚ S'assurer que l'organisme est bien en mesure de financer le projet : il se pourrait en effet que l'organisme ou le programme soit soumis à des contraintes financières majeures ou que le projet ou son porteur ne remplisse pas une condition non identifiée lors de la première étape.

- ⌚ Se faire connaître et apporter la preuve de son sérieux et de sa capacité à mettre en œuvre le projet : (1) présenter à l'opérateur d'aide votre organisme (votre identité), (2) le convaincre de sa capacité à mettre en œuvre le projet que l'on soumet à financement (références, expériences acquises, etc.) à bien défendre (vendre) son projet.
- ⌚ Trouver des arguments pour prouver à l'opérateur d'aide que son projet est intéressant et utile et qu'il devrait donc le financer.

3.5. Méthodologie conseillée

3.5.1. Premier contact

Il est conseillé au préalable de prendre contact (téléphone, rendez-vous ou courrier) avec l'organisme de manière à identifier la personne chargée au sein de l'ONG ou de l'agence de l'examen de son projet (responsable géographique ou thématique). L'objectif de ce premier contact est :

- ⌚ de se présenter et de présenter son projet ;
- ⌚ de vérifier si l'opérateur d'aide est en mesure de financer son projet.

L'objectif est également **d'établir un contact direct** avec une personne clé dans l'instruction de son dossier. En effet, la **qualité des relations** entre le(s) promoteur(s) du projet et le(s) décideur(s) au sein de l'organisme de financement revêt une importance considérable.

3.5.2. Premier envoi : un résumé du projet et une série de "pièces convaincantes"

Si le projet est éligible et s'il rencontre l'intérêt du bailleur de fonds, il est probable que celui-ci demandera de lui faire parvenir, dans un premier temps, un résumé du projet.

En vue de renforcer sa demande et dans le cas où l'opérateur d'aide ne connaît pas encore l'organisation, il est conseillé d'accompagner le résumé d'un jeu de documents qui renforceront sa **crédibilité** et indiqueront au bailleur l'étendue de son expérience (photos, articles de presse, lettres de références, rapports d'activité, rapports d'évaluation, films vidéo, dossiers-types de projets ayant déjà été financés, exemplaires de vos publications, etc.)

Un moyen utile pour amener le bailleur de fonds à être bien disposé à son égard est de produire une recommandation d'un partenaire habituel de l'opérateur d'aide (ONG du Nord ou du Sud) ou d'organisations telles que le PNUD ou l'UE. De même, il peut être opportun de recueillir au préalable l'engagement financier d'un partenaire sur une partie ou une phase du projet présenté ; le cofinancement d'un projet qui engage plusieurs partenaires peut en effet rassurer un interlocuteur hésitant.

3.5.3. Relances

Quelques temps après l'envoi de ses premiers documents, il appartiendra au porteur de projet, en général, de relancer la personne chargée de l'examen de son projet. En règle

générale, cette dernière indiquera rapidement s'il y a lieu de fournir un dossier plus complet ou s'il vaut mieux renoncer à sa demande de financement.

En suivant la procédure indiquée ci-dessus on a économisé du temps et de l'argent (les temps de préparation de dossiers complets et leurs coûts sont en effet considérables) ; on a engagé un dialogue avec un décideur qui, au milieu de la pléthore de dossiers qu'il instruit, saura identifier et mettre un nom, un visage ou une voix (de préférence sympathique) sur le dossier soumis. Pour cette recherche de financement, les points qui apparaissent comme déterminants sont :

- ⌚ *L'importance des contacts directs, formels et informels et des rapports de confiance avec les responsables.*
- ⌚ *La nécessité de bien maîtriser son projet, d'y croire, d'avoir des vues claires. Le fait d'avoir un point de vue propre et de s'y tenir procure une position de force, appréciée des bailleurs. Cela permet d'avoir une meilleure relation avec eux, de ne pas se positionner en tant que demandeur uniquement, mais également d'offrir quelque chose qui les intéresse.*
- ⌚ *Tout comme certains bailleurs réalisent un travail d'éducation auprès du public qu'il sollicite pour obtenir des fonds, il ne faut pas hésiter à faire un travail de formation et d'information auprès des bailleurs pour les amener à mieux comprendre certaines questions relatives au développement du point de vue du Tiers monde.*
- ⌚ *Une autre difficulté a été de trouver un bailleur qui accepte de financer un projet de recherche-action-formation comprenant essentiellement des frais de fonctionnement. Sinon une fois leur intérêt suscité, les démarches se sont déroulées sans problèmes.*

3.5.4. Suivre de près l'instruction du dossier de financement

L'activité de recherche de fonds ne s'arrêtera pas le jour où un bailleur de fonds donné acceptera d'instruire la demande de financement. Un dossier peut en effet être rejeté et il sera donc plus prudent de présenter ou de poursuivre les requêtes auprès d'autres bailleurs de fonds potentiels préalablement identifiés.

La porteur de projet a, par ailleurs, un grand rôle à jouer lors de l'instruction des dossiers.

En effet, il est rare que les bailleurs de fonds se satisfassent du dossier initial reçu. Dans la majorité des cas, **il est demandé des compléments d'information** et des précisions sur la nature de l'action que l'on compte mener.

Il se pourrait en outre que certains décideurs émettent des réserves de nature à compromettre l'accord de financement. Dans ce cas, **il faudra réagir rapidement** en contrant les éventuelles critiques ou en proposant des améliorations au projet.

Une autre éventualité fréquente qui justifiera une intervention auprès du bailleur de fonds est le blocage du dossier de demande de financement pour cause de **lenteur dans**

le processus d'instruction. Dans ce cas précis, un appel téléphonique pourrait permettre de remettre le dossier en selle.

Il est donc primordial de garder le contact avec la personne chargée de l'examen de son dossier. On pourra ainsi suivre, pas à pas, l'évolution de la procédure d'instruction et être en mesure de prévenir tout événement qui pourrait contrarier l'obtention de son financement.

Finalement, durant l'instruction de son dossier et si on en a les moyens, il sera toujours utile de prévoir un (ou des) déplacement(s) pour **défendre le projet auprès du bailleur** de fonds. Parfois, les bailleurs (au Nord) prennent en charge les frais de déplacements ce qui est une indication de l'intérêt qu'ils portent au projet. Si l'on est en contact avec un organisme dans son pays, les déplacements sont fortement conseillés et généralement appréciés par l'interlocuteur.

3.6. Conseils pratiques

Nous proposons, ci-après, quelques conseils pratiques pouvant être appliqués à tous les stades de la recherche de financement.

3.6.1. Multiplier les relances et ne pas hésiter à se déplacer

À tous les stades de la recherche de financement, il s'agira de **suivre l'évolution de la requête** en relançant périodiquement la ou les personnes chargées de l'instruction. Dans le même ordre d'idée, ne pas hésiter à se déplacer pour mieux défendre son projet. Une limitation cependant : **ne surtout pas aller jusqu'à irriter son interlocuteur** en le relançant trop fréquemment.

3.6.2. Favoriser une approche personnalisée

Il sera utile, dans la mesure du possible, de **privilégier le contact direct avec l'opérateur d'aide** lors de sa recherche de financement. Les bailleurs de fonds aiment savoir qui ils ont en face d'eux. Or, **rien ne remplace l'entrevue** pour bien "sentir" son interlocuteur et pour communiquer de manière optimale. L'entrevue permet à cet égard de lever les incompréhensions, d'ajuster et de clarifier les attentes des participants, et d'échanger le maximum d'informations.

Par ailleurs, comme mentionné plus haut, la décision de financer un projet dépend de critères objectifs (formalisés ou non) mais aussi de critères subjectifs. Parmi ceux-ci, la relation personnelle que le porteur entretient avec la personne chargée de l'instruction peut jouer un rôle déterminant dans l'obtention de son financement.

Il est donc conseillé, si les moyens de son organisme le permettent ou si on est invité dans le Nord, **d'effectuer une tournée de ses bailleurs de fonds potentiels.** Ceux-ci sont en général toujours disposés à recevoir des représentants d'organisations du Sud. Il sera néanmoins préférable de prévenir les agences de son arrivée.

Si l'on est dans l'impossibilité de se déplacer, **l'on peut proposer à l'organisme de venir visiter sa structure**, par exemple lors de missions d'identification ou d'évaluation de projets que ce dernier sera amené à réaliser dans le pays ou la région de domiciliation du projet.

3.6.3. Questions courantes des bailleurs de fonds

Lors de la présentation de ce projet, plusieurs questions sont revenues :

- ⌚ Questions d'ordre général
 - Quelle est l'origine du projet ?
 - Qu'est-ce qui vous a amené à faire ce projet ?
 - Questions de terrain
- ⌚ Localisation des actions
 - Nombre de bénéficiaires
 - Tranches d'âge et sexe
- ⌚ Objectifs du projet
 - Part de recherche dans le projet?
 - Quels sont les outils de recherche?
 - Nombre d'animateurs?
 - Y a-t-il une prévision de régionalisation de l'action?

Bibliographie

1. Association Française de Normalisation (AFNOR). Dictionnaire du management de projet. Association Française de Normalisation, 2001.
2. Brill, J.-M. Chevallier, and J.-L. Merchadou. Manuel des meilleures pratiques pour le développement des projets spatiaux. Cépaduès, 2000.
3. H. Courtot. La gestion des risques dans les projets. Economica, 1998.
4. Milon and F. Cormerais. Gestion de projet multimédia. L'Harmattan, 2003.
5. G. Vallet. Techniques d'analyse de projets. Dunod, 2 Ed., 2005.