

La maîtrise d'ouvrage déléguée



Support de formation

Du 11 au 15 janvier 2014

Formation animée par :
Jean-Michel LEBRETON

Janvier 2014



département formation de  egisbdpa
groupe  egis

CDP_3K 1302

SOMMAIRE

I- Glossaire	3
II- Modèle de matrice du cadre logique.....	7
III- Exemple de cadre logique : Programme hydraulique dans des centres secondaires	8
IV- Plan d'action.....	12
V- Quelques questions souvent posées par les bailleurs.....	13
VI- Guide de demande de financement	14
VII- Le cas Sévère	24
VIII- Test : quel négociateur êtes-vous ?	26
IX- TEST : Êtes-vous assertif / assertive ?	30

I- Glossaire¹

Activité

Action entreprise ou travail mené en vue de produire des réalisations spécifiques. L'activité mobilise des ressources telles que des fonds, une assistance technique et d'autres types de moyens.

Termes connexes: Moyens, ressources.

Composante

Sous-ensemble cohérent d'activités et/ou de moyens d'un projet.

Synonyme : Volet

Effet

Changement escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à une réalisation d'un projet.

Termes connexes: Objectif spécifique du projet, sous-objectif spécifique du projet, impact

Emprise d'un projet

Aire d'influence d'un projet, où s'exerce l'ensemble des effets qui en dépendent directement. Contrairement aux réalisations et à l'objectif spécifique, la finalité du projet n'est pas sous son emprise.

Termes connexes : Responsabilité, Périmètre d'un projet

Evaluation (au sens du mot anglais Evaluation, comme dans l'expression « suivi et évaluation »)

Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en oeuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds. Le terme « évaluation » désigne également un processus aussi systématique et objectif que possible par lequel on détermine la valeur et la portée d'une action de développement projetée, en cours ou achevée.

Remarque : dans certains cas l'évaluation suppose la définition de normes appropriées, l'appréciation des performances par rapport à celles-ci, et un jugement des résultats attendus et obtenus. Elle permet de dégager des leçons pertinentes.

Terme connexe : Suivi

Exploitation

Phase d'utilisation et d'appropriation des investissements financés (réalisations), déterminante pour le changement de comportement escompté (effets) et la rentabilité économique du projet.

Finalité

Objectif global auquel le projet doit contribuer. C'est le but stratégique recherché au travers du projet. Cet objectif transcende en général l'emprise stricte du projet, car l'atteinte de la finalité va nécessiter d'autres actions que le seul projet.

Synonyme : Objectif global

¹ Extrait du Guide d'utilisation du cadre logique à l'AFD (octobre 2002)

Hiérarchie des objectifs

Enchaînement logique des objectifs du projet depuis les activités jusqu'à la finalité du projet. Dans la méthode du cadre logique, cet enchaînement est formalisé selon quatre niveaux dans la première colonne de la matrice.

Termes connexes : Activités, Réalisations, Objectif spécifique, Objectif global, Finalité, Objectif

Hypothèses critiques

Conditions importantes pour la réussite de l'intervention mais non maîtrisables par le projet lui-même ; à définir pour chaque niveau de la matrice du cadre logique. La non réalisation d'une hypothèse critique constitue un risque critique.

Impact

Effets à moyen ou long terme, positifs ou négatifs, primaires ou secondaires, induits par un projet de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

Termes connexes : Effet

Indicateur

Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à une intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un projet.

Indicateur d'impact

Indicateur relatif à la finalité et à l'objectif spécifique du projet.

Indicateur de mise en oeuvre

Indicateur relatif aux réalisations, aux activités, ou aux moyens.

Intrants Voir Moyens

Maître d'œuvre

Personne ou structure qui répond, devant le maître d'ouvrage, de la conception et du contrôle d'exécution du projet. Il est responsable de l'obtention des réalisations. Il est lié au maître

d'ouvrage par un marché de maîtrise d'œuvre. Il accomplit tout ou partie des missions suivantes :

- réalisation des études du projet, sur la base du programme fixé par le maître d'ouvrage ;
- établissement des dossiers d'appel d'offres ;
- assistance au maître d'ouvrage pour le choix de l'entrepreneur et la mise au point des marchés ;
- direction et contrôle des travaux ;
- ordonnancement, pilotage et coordination des chantiers ;
- assistance au maître d'ouvrage pour la réception de l'ouvrage.

Termes connexes : Maître d'ouvrage, Maître d'ouvrage délégué.

Maître d'ouvrage

Personne physique ou morale qui décide de réaliser le projet, définit ce qu'elle veut et le fait réaliser pour son compte. En tant que tel, elle a la responsabilité de l'atteinte de l'objectif

spécifique du projet. Les responsabilités peuvent être déléguées à une structure de gestion du projet qui devient Maître d'ouvrage délégué.

Termes connexes : Maître d'œuvre : n.b. : dans certains cas, des structures de gestion de projet dépendant directement du maître d'ouvrage font une partie du travail d'un maître d'œuvre, ce qui peut entraîner une confusion entre maître d'ouvrage délégué et maître d'œuvre.

Moyens

Moyens financiers, humains et matériels utilisés pour l'action de développement.

Moyens de vérification

Ensembles des sources et supports d'information ainsi que des procédures permettant la collecte ou la mesure des indicateurs.

Mise en œuvre

Phase de mise en place du projet, lors de laquelle les activités ont lieu, et qui précède l'exploitation.

Objectif

Terme générique désignant l'ensemble de ce que le projet se propose d'accomplir.

Terme connexe : Résultat

Objectif global

Objectif dont le niveau dépasse celui du projet et auquel il devra contribuer. D'autres projets contribuent également à la réalisation de cet objectif global.

Synonyme : Finalité

Objectif spécifique

Impact/Effet attendu, en termes physiques, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres, d'un projet, au bénéfice durable d'une société, d'une communauté, d'un groupe de personnes. C'est la raison d'être du projet sur le terrain, qui le justifie. Cet objectif est sous l'emprise du projet, et l'atteinte de l'objectif spécifique du projet est de la responsabilité du maître d'ouvrage.

Synonyme : Effet

Objectifs Internationaux de Développement

Ce sont des objectifs très généraux de développement mondial, originellement définis par l'ONU et le CAD de l'OCDE, qui furent ensuite complétés et adoptés par l'assemblée du millénaire des Nations Unies. Ils sont désormais connus sous l'appellation d'Objectifs de

Développement du Millénaire⁷ (Millenium Development Goals ou MDGs en anglais)

Périmètre du projet

C'est l'ensemble des domaines sur lesquels s'exercent les activités (et donc où se situent les composantes) menées par le projet, et qui couvrent l'ensemble des causes du problème central que le projet se propose de résoudre.

Termes connexes : Emprise du projet, Responsabilité

Point de vue

Choisir un point de vue pour déterminer la hiérarchie des objectifs, c'est déterminer le problème central que le projet se propose de résoudre. Ceci doit se fonder sur le point de vue des bénéficiaires du projet.

Programme

Ensemble d'actions et de projets, structuré pour atteindre des objectifs de développement spécifiques à l'échelle d'un secteur, d'un pays, d'une région, ou globaux. Un programme de développement a une durée limitée et implique des activités multiples qui peuvent concerner plusieurs secteurs, thèmes et/ou zones géographiques.

Projet

Une action de développement individuelle conçue pour atteindre des objectifs spécifiques avec des ressources et un plan de travail déterminés, souvent dans le cadre d'un programme plus large.

Réalisations

Produits des activités entreprises sous forme de biens ou de services, qui contribueront à atteindre les objectifs spécifiques du programme ou du projet.

Responsabilité

Obligation d'atteindre ses objectifs. Le maître d'oeuvre est responsable de l'obtention des réalisations. « Le projet » - en fait le maître d'ouvrage – est responsable de l'atteinte de l'objectif spécifique.

Termes connexes : Périmètre du projet, Emprise du projet

Ressources

Voir Moyens

Résultat Terme générique désignant l'ensemble des réalisations, effets et impacts avérés d'un projet ou d'un programme, à court, moyen ou long terme.

Terme connexe : Objectif

Risques critiques

Voir Hypothèses critiques

Source (de vérification)

Voir Moyens de vérification

Sous-objectif spécifique d'un projet

Compléments optionnels de l'objectif spécifique du projet, les sous-objectifs spécifiques font un lien entre les réalisations du projet et son objectif spécifique. Ils décrivent des effets intermédiaires escomptés, et peuvent parfois être interprétés comme les objectifs des différents volets ou composantes du projet.

Suivi

Processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués.

Terme connexe : Evaluation

Système de suivi et d'évaluation

Ensemble des acteurs (maître d'ouvrage, maître d'oeuvre, opérateurs, bailleurs de fonds, etc.), et des informations gérées (financières, techniques, qualitatives etc.) selon des procédures (planification, suivi, supervision, rapports périodiques etc.) et avec des outils donnés (documents papiers, système informatique...), pour mener à bien le suivi et l'évaluation d'un projet.

Volet

Voir Composante

II- Modèle de matrice du cadre logique

Description du projet Hiérarchie des objectifs	Indicateurs	Source de vérification Système de suivi-évaluation	Hypothèses critiques
Finalité / Objectif global Contribution du projet aux objectifs (impact) d'une politique ou d'un programme	Comment l'objectif global sera-t-il mesuré en termes de quantité, qualité et délai ?	Comment l'information sera-t-elle collectée, où, quand, par qui ?	
Objectif spécifique Avantage direct destiné aux(x) groupes(s) cible(s)	Comment l'objectif spécifique sera-t-il mesuré en termes de quantité, qualité et délai ?	Comment l'information sera-t-elle collectée, où, quand, par qui ?	Si l'objectif spécifique est atteint, quelles hypothèses doivent être confirmées pour atteindre l'objectif global ?
Produit Produits ou services tangibles apportés par le projet Réalisations du projet <ul style="list-style-type: none"> • Composante 1 • Composante 2 • Composante 3 • ... 	Comment les réalisations seront elles mesurées en terme de quantité, qualité et délai ?	Comment l'information sera-t-elle collectée, où, quand, par qui ?	Si les réalisations sont obtenues, quelles hypothèses doivent être confirmées pour atteindre l'objectif spécifique ?
Activités et moyens Tâches à réaliser pour obtenir les résultats souhaités <ul style="list-style-type: none"> • Composante 1 • Composante 2 • Composante 3 • ... 	Comment les activités seront elles mesurées en terme de quantité, qualité et délai ?	Comment l'information sera-t-elle collectée, où, quand, par qui ?	Si les activités ont été réalisées, quelles hypothèses doivent être confirmées pour obtenir les produits ?

III- Exemple de cadre logique : Programme hydraulique dans des centres secondaires

Description du projet Hiérarchie des objectifs	Indicateurs	Source de vérification Système de suivi-évaluation	Hypothèses critiques
<p>1. Finalité / Objectif global</p> <p>Améliorer durablement de la santé et des conditions de vie des populations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mortalité infantile nationale (-7 pour mille en 5 ans) • Taux de prévalence nationale de la dysenterie -65% en 5 ans) • Taux de desserte de la population amélioré au moins 3% par an 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports HDR du PNUD • Statistiques Ministère de la Santé • Statistiques Ministère de l'Eau 	Stabilité politique et sociale
<p>2. Objectifs spécifiques</p> <p>2.1. Améliorer l'état sanitaire et les conditions de vie des populations de centres secondaires de XX, via un meilleur accès aux services d'eau potable et d'assainissement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de prévalence des dysenteries dans les centres secondaires réduit de 5%/an • Taux de desserte des populations des centres secondaires concernés atteignant 80% en 4 ans • Progression d'au moins 50% en 4 ans des ratios de consommation d'eau potable/ eau non potable par foyer 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi-évaluation interne et externe • Comparaison de la situation sanitaire et sociale des référence entre début (description initiale) et fin du programme 	<p>Absence de calamité sanitaire majeure (épidémie)</p> <p>Disponibilité et qualité des ressources en eau</p>
<p>2.2. Pérennisation des systèmes de gestion via l'implication et le renforcement des collectivités locales et du secteur privé</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Budget équilibré des AEP, permettant sur le long terme au minimum le fonctionnement courant et l'entretien périodique des adductions d'eau • Représentation majoritaire des usagers et des élus locaux au sein des comités de gestion • Au moins 30% de femmes dans les comités • 5 à 7 MoU signés entre l'Etat et les Districts 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi-évaluation interne et externe • MoU signés entre l'Etat et els Districts • Business plans des systèmes d'AEP • Rapports de gestion des AEP • Rapports des districts 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité, assiette financière et niveau de compétence du secteur privé • Volonté des districts de mettre en œuvre le nouveau schéma institutionnel • Volonté de la population de payer l'eau au « juste prix » • Disponibilité et qualité des ressources en eau

Description du projet Hiérarchie des objectifs	Indicateurs	Source de vérification Système de suivi-évaluation	Hypothèses critiques
<p>3. Réalisation des composantes du programme</p> <p>3.1. Mettre en place des systèmes pérennes de gestion et d'entretien des infrastructures d'AEP, via l'élaboration de business plans, le renforcement des capacités et de recrutement d'opérateurs privés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De 5 à 7 WSB créés et ayant signé un contrat de performance avec le district • 5 à 7 contrats de gestion ou d'affermage signés avec le secteur privé • Participation financière des districts à hauteur d'au moins 5% du montant des investissements • Service de l'eau au minimum de 20h/24h • Pertes financières inférieurs à 10% 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi-évaluation externe • Rapports internes d'activités • Missions de supervisions • Contrats signés entre districts, WSB et opérateurs privés • Business plans • Rapports de gestion des AEP • Enquêtes auprès des usagers • Relevés bancaires du Comité 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre légal, réglementaire et stratégique adapté • Rôle de régulation et de coordination effectivement assuré par l'Etat • Suffisantes capacités financières des districts
<p>3.2. Construire et réhabiliter des systèmes d'AEP performants dans les centres secondaires retenus, assurant un bon niveau de service et un prix de l'eau raisonnable</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins 100 000 personnes desservies en 2006 • 5 à 7 réseaux réhabilités à moins de 40USD/habitant • Pertes physiques inférieurs à 20% • Ratio production réelle/ population • Progression de 10% par an de la consommation d'eau aux connexions privées • Tranche basse du tarif de l'eau potable inférieure à 0,5 ISD/m3 • Qualité de l'eau produite par les schémas réhabilités conforme aux normes OMS 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi-évaluation externe • Rapports d'activités internes • Rapports des districts • Rapports des opérateurs • Missions de supervision • Contrats de travaux • Analyses de l'eau • Comparaison de la situation sanitaire et sociale de référence entre début (description initiale) et fin du programme 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources suffisantes en eau de bonne qualité • Entreprises de bonne qualité pour les travaux • Opérateurs privés de bonne qualité pour la gestion

Description du projet Hiérarchie des objectifs	Indicateurs	Source de vérification Système de suivi-évaluation	Hypothèses critiques
3.3. Réaliser des actions collectives et individuelles d'assainissement et d'amélioration de l'hygiène dans les centres secondaires retenus	<ul style="list-style-type: none"> • 100% équipement des lieux publics (marchés, gares) avec latrines collectives • Taux d'équipement des foyers en latrines améliorées d'au moins 90% en fin de programme • Au moins 10% population des centres sec. Touchée en fin de programme par la formation hygiène de l'eau • Nombre de formations sur l'hygiène de l'eau • Modalités de conservation domestique de l'eau (enquêtes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi-évaluation interne et externe • MoU signés entre l'Etat et els Districts • Business plans des systèmes d'AEP • Rapports de gestion des AEP • Suivi-évaluation externe • Rapports internes d'activité • Etude d'impact sanitaire • Rapports des districts • Missions de supervision • Enquêtes situation initiale/ finale 	<ul style="list-style-type: none"> • Réceptivité des populations sur les thèmes de l'eau et de l'hygiène • Volonté des districts à promouvoir l'hygiène et l'assainissement
3.4. Gérer le programme et le suivi-évaluation avec efficience et efficacité	<ul style="list-style-type: none"> • Mise ne place d'un manuel de procédure • Bonne gestion des financements et audits annuels • Rapports trimestriels et annuels du système de suivi er évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi-évaluation externe • Rapports d'activité • Rapports d'audits • Missions de supervision 	Personnel compétent et motivé affecté au programme par le ministère

Description du projet Hiérarchie des objectifs	Indicateurs Inputs (budget de chaque composante)	Source de vérification Système de suivi-évaluation	Hypothèses critiques
4. Activités et moyens des composantes 4.1. Renforcer les capacités et appuyer l'élaboration des business plans <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des capacités • Consultation/ appui juridique • Audits techniques et financiers • Consultant principal 	Total composante 1 : 1 570 000 euros <ul style="list-style-type: none"> • 390 000 € • 39 000€ • 112 500€ • 1 029 000€ 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports trimestriels-annuels/ PMU • Décaissements • Rapports de supervision • Rapports d'audit 	Capacités suffisantes des districts et des contres secondaires pour mettre en œuvre le schéma proposé
4.2. Construire, réhabiliter et étendre les infrastructures d'adduction d'eau <ul style="list-style-type: none"> • Ligne budgétaire pour les travaux • Branchements privés 	Total composante 2 : 3 964 500 euros <ul style="list-style-type: none"> • 3 622 000 € • 342 500€ 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports trimestriels-annuels/ PMU • Décaissements • Rapports de supervision • Rapports d'audit • Contrats avec opérateurs privés 	Capacités financières suffisantes de districts et des populations
4.3. Assainissement et hygiène de l'eau <ul style="list-style-type: none"> • Information, formation, communication • Construction de latrines collectives 	Total composante 3 : 164 500 euros <ul style="list-style-type: none"> • 103 000 € • 61 500€ 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports trimestriels-annuels/ PMU • Décaissements • Rapports de supervision • Rapports d'audit 	Capacité suffisante des ONG et prestataires locaux
4.4. Gestion du programme et suivi-évaluation <ul style="list-style-type: none"> • Noyau dur, ministère • Enquêtes et suivi-évaluation 	Total composante 4 : 365 000 euros <ul style="list-style-type: none"> • 247 000 € • 118 000 € 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports trimestriels-annuels/ PMU • Décaissements • Rapports de supervision • Rapports d'audit 	Capacité suffisante du « noyau dur » de programme et du ministère pour la gestion et le pilotage du programme
Divers imprévus (phys + financ.)	517 000 euros	<ul style="list-style-type: none"> • 	
Total budget du programme	6 582 000 euros	Part des bailleurs.....	Usagers : Districts ;

IV- Plan d'action

Plan d'action

Page 12

Intitulé:

Période de planification :

Date d'établissement :

N°	Activité	Indicateur/	Période d'exécution/Délais												Respon- sables	Ressources matérielles/Coûts	Hypothèses/ Remarques
			j	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n	d			
Résultat 1																	
1.1																	
1.2																	
1.3																	
1.4																	
Résultat 2																	
2.1																	
2.2																	
2.3																	
2.4																	
Etc.																	

V- Quelques questions souvent posées par les bailleurs

Général

- Qui êtes-vous ?
- Quelle est l'origine du projet ?
- Qu'est-ce qui vous a amené à vous intéresser ce projet ?
- Quelle est votre expérience en matière de projet ?
- Quelle est votre stratégie en matière de recherche de financement ?

Le bailleur

- Connaissez-vous notre organisation ? Comment ?
- Avez-vous consulté notre site ?
- Connaissez-vous nos priorités, nos secteurs prioritaires ?
- Connaissez-vous nos procédures ? nos dossiers modèles ?
- Pourquoi faire appel à nous ?

Le demandeur

- Avez-vous les capacités de gestion du projet ?
- Quelles sont vos compétences dans le domaine du projet ? votre expérience ?
- Avec quelles autres organisations nationales avez-vous déjà collaboré ? Pour faire qui ?
- Quelle est votre expérience en matière de projet ?
- Avec quels bailleurs avez-vous déjà collaboré ?
- De combien de cadres disposez-vous pour faire vivre le projet ?
- Quels sont vos coûts de gestion ?
- Qu'est-ce que gérer un projet ?
- Avez-vous le soutien des autorités centrales ?

Le projet

- Le projet est-il en ligne avec la politique du pays ?
- Qui est le porteur du projet ?
- Quelles sont ses actions ? Que voulez-vous faire ?
- Quel est le nombre de bénéficiaires ?
- Les femmes sont-elles parmi les bénéficiaires ?
- En quoi votre projet est participatif ? Comment faites-vous pour impliquer les différents groupes sociaux ?
- Votre projet contribue-t-il à développer la démocratie ? Comment ?
- Combien d'emplois va-t-il créer ?
- En quoi le projet pourra améliorer l'environnement et de développement durable ?
- Quelle est la viabilité du projet ? Qu'est-ce qui garantit sa pérennité ?
- Quels sont les critères d'évaluation prévus ?
- Quels sont les résultats attendus du projet ?
- Qu'est-ce que fera le succès du projet ?

Le financement

- Avez-vous fait appel à des financements nationaux ?
- Qui avez-vous déjà consulté ?
- Avez-vous déjà recouru à des financements internationaux ?
- Avez-vous songé à un système de cofinancement par plusieurs bailleurs ?
- Quel est votre apport ? Quelles sont vos recettes ?
- Au cas où nous ne financerons pas votre projet, existe-t-il d'autres partenaires qui pourraient le faire ?
Pouvez-vous démarrer avec seulement 50% du financement ?

VI- Guide de demande de financement

Comment financer les projets

Sommaire

A. La formulation du projet

1. Généralités
 - 1.1. Forme du document
 - 1.2. Contenu du document
 - 1.3. Taille du dossier
 - 1.3.1. Le résumé du projet.
 - 1.3.2. La partie principale.
 - 1.3.3. Les annexes.
2. Modèle-type de demande de financement
 - 2.1. Titre de l'action, sommaire et résumé
 - 2.2. Présentation de l'opérateur et des partenaires du projet
 - 2.3. Description du projet
 - 2.3.1. Contexte et étude de l'environnement externe
 - 2.3.2. Objectifs du projet
 - 2.3.3. Bénéficiaires du projet
 - 2.3.4. Moyens
 - 2.3.5. Résultats attendus
 - 2.3.6. Organisation du projet
 - 2.3.7. Suivi et évaluation
 - 2.3.8. Perspectives et risques du projet
 - 2.3.9. Analyse financière
 - 2.3.10. Annexes

B. Les étapes de la recherche de financement

1. Connaître les bailleurs de fonds
 - 1.1. Les ambassades des pays du Nord
 - 1.2. Les représentations locales des agences de coopération bilatérale
 - 1.3. L'Union européenne
 - 1.4. Le bureau ONG du PNUD et les autres agences de l'ONU
 - 1.5. Les ONG du Nord et leurs représentations locales
 - 1.6. La coopération décentralisée (de ville à ville) et les organismes professionnels privés
2. Se faire connaître et faire connaître votre projet
 - 2.1. Démarche générale
 - 2.2. Méthodologie conseillée
 - 2.2.1. Premier contact
 - 2.2.2. Premier envoi : un résumé du projet et une série de "pièces convaincantes"
 - 2.2.3. Relances
 - 2.3. Suivre de près l'instruction du dossier de financement
 - 2.4. Quelques conseils
 - 2.4.1. Etre prêt à répondre aux questions fréquemment posées par les représentants des bailleurs
 - 2.4.2. Maîtriser parfaitement son projet
 - 2.4.3. Multiplier les relances et ne pas hésiter à se déplacer
 - 2.4.4. Favoriser une approche personnalisée
 - 2.4.5. Proposer à l'organisme bailleur de venir vous rendre une visite
 - 2.4.6. Former des partenariats

A. La formulation du projet

La présentation du projet est un document clé. Il servira de support lors de l'instruction du dossier et jouera un rôle déterminant dans l'acceptation ou le rejet de la requête de financement. Quelques conseils de présentation sont présentés ci-après :

1. Généralités

1.1. Forme du document

La forme adoptée pour présenter le projet a une importance certaine. Un document relié et mis en forme sur ordinateur attirera certainement plus l'attention qu'un projet rédigé à la main et présenté sur plusieurs feuilles.

Si vous ne disposez pas de matériel bureautique, essayer dans la mesure du possible d'utiliser le matériel d'amis, de partenaires ou d'un bureau ami.

1.2. Contenu du document

De plus en plus de bailleurs de fonds fournissent un modèle de rédaction type pour les projets. Dans ce cas, il convient de s'y conformer le plus exactement possible.

D'autres n'exigent pas de dossiers aussi complets. Cependant, il est clair qu'une présentation détaillée du projet aidera à mieux préciser l'action envisagée et à déceler certaines faiblesses ou incohérences qui ont pu se produire.

Certains bailleurs de fonds exigent souvent une planification des activités. Cette tâche n'est pas toujours aisée pour toutes sortes de raisons, néanmoins un effort de programmation des activités ne peut nuire au projet.

Il est recommandé de veiller à ce que :

- la nature des projets soit en cohérence avec la politique de développement nationale,
- les montants sollicités soient en adéquation avec les capacités d'actions de l'association,
- Les parties prenantes soient identifiées avec précision, ainsi que leurs contributions,
- le suivi, l'évaluation, la capitalisation ainsi que la redevabilité (rendre compte du suivi et communiquer dans la transparence) soient pris en compte dans le projet.

1.3. Taille du dossier

Compte-tenu du grand nombre de dossiers reçus par les différentes agences d'aide, les documents ne doivent pas être trop volumineux. Ils peuvent être répartis en trois parties :

1.3.1. Le résumé du projet.

Le résumé est utile aux personnes qui n'ont pas le temps de lire l'ensemble du document ; il devra également servir "d'accroche" , c'est-à-dire qu'il devra susciter un intérêt pour le projet et donnera au lecteur l'envie de découvrir le texte principal.

1.3.2. La partie principale.

Elle est décrite ci-dessous. Un petit projet peut se tenir en quatre pages, un projet moyen en une dizaine et un programme plus important en une vingtaine de pages voire plus.

Le cadre logique est un élément fondamental ; si celui-ci est imprécis ou bâclé, le projet sera rejeté.

1.3.4. Les annexes.

Elles comprennent des informations utiles mais secondaires. Les annexes peuvent être largement plus volumineuses que le texte principal.

2. Modèle-type de demande de financement

2.1. Titre de l'action, sommaire et résumé

Le titre de l'action doit de préférence comporter la thématique et la zone géographique.

Le sommaire permet au bailleur de localiser les parties du texte qui l'intéressent, mais lui permet également de visualiser l'architecture et la logique du projet.

Il faut donc résumer la situation actuelle, la problématique, les objectifs, les actions à mener et les résultats attendus.

2.2. Présentation de l'opérateur et des partenaires du projet

Préciser les éléments suivants :

- Serez-vous le bénéficiaire du financement ?
- Nom exact de votre organisation avec l'adresse et le nom du principal responsable ; votre date de création.
- Statut juridique : association, coopérative, groupe de base, etc.;
- Structuration (Bureau, Conseil d'administration), vos effectifs (salariés et bénévoles) et le nombre de vos adhérents ;
- Capacité financière approximative (budget annuel, etc.) ;
- Partenaires habituels ;
- Principaux domaines d'interventions et objectifs ;
- Expérience (autres projets réalisés, etc.).

Si c'est le cas, les partenaires du projet doivent être présentés. Ils regroupent les autres associations impliquées dans le projet, les autorités locales ou nationales, les institutions de recherche, les autres bailleurs, etc. Certains bailleurs peuvent demander que votre projet reçoive l'approbation des autorités locales compétentes.

2.3. Description du projet

2.3.1. Contexte et étude de l'environnement externe

On ne peut démarrer une action sans avoir acquis une connaissance approfondie du milieu naturel, humain, économique, sur lequel le projet va intervenir. Il s'agit en particulier de déterminer, en lien avec les populations concernées :

- la population cible
- le lieu de l'action et la problématique de la zone ;
- la situation de départ ;
- les opérations antérieures éventuelles ;
- l'environnement économique et culturel ;
- les facteurs favorables et les facteurs contraignants ;
- les potentialités humaines et financières de la localité ou la région.

2.3.2. Objectifs du projet

Expliquer les buts recherchés par le projet. Exemple : augmenter les revenus des femmes ou du groupe cible ; créer des emplois...

Attention : veiller à bien distinguer les objectifs et les moyens (ou activités). Ainsi la sensibilisation de la population peut être un moyen pour atteindre les objectifs d'un projet environnemental, mais elle peut pas constituer un objectif dans un projet d'éducation.

2.3.3. Bénéficiaires du projet

Déterminer :

- à qui le projet va bénéficier de manière indirecte ou de manière directe ;
- le nombre de bénéficiaires ;
- la qualité des bénéficiaires (ex : femmes, jeunes, artisans, groupes de base, etc.).

2.3.4. Moyens

Ce sont les ressources nécessaires à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs. On distinguera les moyens physiques (bureautique, équipements, véhicules, etc.) et les moyens humains (coordinateurs, animateurs, formateurs, secrétaires, etc.).

2.3.5. Résultats attendus

Il s'agit des principales réalisations du projet. Les résultats attendus doivent être en adéquation avec les objectifs du projet. Exemple : nombre d'emplois créés, nombre de branchements d'assainissement, nombre de stages de formation et de personnes formées, etc.

2.3.6. Organisation du projet

Elle vise la clarification des éléments suivants :

- Avec quels types d'acteurs et suivant quelle méthodologie et stratégie le projet sera mis en œuvre ?
- Qui sera responsable de la gestion du projet ?
- Quelles seront les instances de contrôle ?

Afin de permettre de suivre la progression du projet dans le temps, il est recommandé de joindre un échéancier, qui sera suivi de près par les bailleurs.

2.3.7. Suivi et évaluation

Le **suivi** permet tout au long du projet de s'assurer et de vérifier le bon déroulement du projet et en particulier des activités prévues dans l'échéancier.

L'évaluation mesure, de manière ponctuelle, le degré de réalisation des objectifs initiaux du projet et donc l'impact de ce dernier. Les fonctions de suivi et d'évaluation sont utiles pour analyser les difficultés rencontrées par un projet et donc pour procéder à des réorientations éventuelles.

En présentant votre projet, il est donc important de définir au préalable comment vous comptez effectuer le suivi et l'évaluation de votre action.

Souvent ignorée par les associations, l'évaluation est utile à deux titres. Elle constitue une opportunité pour dresser un bilan sur les approches et les méthodes utilisées dans la mise en place du projet. Pour le bailleurs (l'agence d'aide), l'évaluation permet de mieux connaître le déroulement du projet et les conditions d'utilisation du financement. Le rapport d'évaluation (ou d'activités) doit en effet indiquer les résultats concrets obtenus par le projet et notamment ses conséquences socio-économiques pour les bénéficiaires.

Remarque

Les rapports d'activités intermédiaires (rapports de suivi et rapports financiers) sont généralement exigés par le bailleur pour les projets pluriannuels. Pour les projets de courte durée, on peut privilégier une simple évaluation-bilan en fin de programme. Il est à noter qu'une bonne gestion administrative et financière constitue des éléments de crédibilité d'une association.

2.3.8. Perspectives et risques du projet

Perspectives : vérifier la pérennité

Expliquer et décrire les mesures qui seront prises pour que le retrait du projet ou l'arrêt des financements ne nuise pas aux actions engagées et ne compromettent pas les résultats acquis par le projet.

En d'autres termes, il s'agit de vérifier la durabilité et la pérennisation des actions engagées (autonomie technique et financière du projet à terme).

Par exemple, il est souvent nécessaire de veiller au transfert de compétences aux bénéficiaires (maintenance des équipements, compétences techniques, capacités organisationnelles) pour éviter que le départ de l'opérateur ou le tarissement des financements ne compromette l'action.

Déterminer les risques

Il s'agit aussi de déterminer les **risques** encourus dans la mise en œuvre du projet. Exemple: blocages administratifs, conflits locaux, obstacles socioculturels.

On indiquera la manière dont on espère minimiser l'incidence de ces risques. Notons cependant que la majorité des projets rencontrent des difficultés imprévues et que c'est donc la capacité de réagir à ces difficultés qu'il importe de renforcer.

2.3.9. Analyse financière

Joindre un budget prévisionnel au dossier.

L'élaboration du budget est une étape importante dans la mise au point du projet. La quantification des dépenses prévues pour la mise en œuvre de l'action permet de vérifier la cohérence du projet et complète utilement le texte de présentation.

Le budget donne ainsi une idée :

- de la taille du projet ;
- du nombre de personnes rémunérées ou de leur niveau de rémunération ;
- précise les types d'actions envisagées par le projet ;
- renseigne sur les priorités que se fixent ses concepteurs.

L'examen du budget permet donc de donner un autre éclairage sur le projet.

L'élaboration du budget du projet doit donc retenir toute l'attention des rédacteurs. Il s'agit notamment de veiller à la conformité entre le texte du projet et la partie financière ; toute action décrite dans le texte doit se traduire par des dépenses qui doivent apparaître dans le budget. Réciproquement, les dépenses contenues dans le budget doivent être expliquées d'une manière ou d'une autre dans le texte.

Une des erreurs les plus fréquentes commises lors de l'élaboration des budgets est l'omission de postes budgétaires. Or, une fois le budget approuvé par le bailleur de fonds, il est généralement très difficile de réclamer des rallonges budgétaires pour tenir compte de ces oublis. Il est nécessaire d'intégrer au budget les frais généraux tels que les charges de fonctionnement de l'association pour ne pas mettre en cause une partie, voir la totalité du projet.

Outre l'apport demandé au bailleur de fonds, ne pas oublier de mentionner (en volume et pourcentage) :

- la contribution propre du demandeur ou des populations bénéficiaires de l'action (Exemple: apport en travail, bénévolat, utilisation de locaux, d'équipements, fonds propres, etc.) ;
- l'apport (éventuel ou déjà acquis) d'autres donateurs.

Il s'agit toujours de faire preuve d'une grande rigueur dans l'élaboration du budget. Toutefois, il est fort probable que le budget présenté doive être remanié en fonction des indications données par le (ou les) bailleur(s) : plafond de subventions, postes budgétaires non pris en charge par le bailleur, etc.

2.3.10. Annexes

Un certain nombre de documents joints en annexe peuvent servir à renforcer la demande et éventuellement à mieux vous faire connaître. Parmi ceux-ci :

- les rapports annuels d'activités et les bilans de votre organisme ;
- les rapports d'évaluation de projets ;
- des lettres de recommandations et des références diverses ;
- des articles de journaux, des photos, etc. ;
- les curriculum vitae des responsables du projet ;
- des cartes géographiques pour préciser le lieu du projet.

B. Les étapes de la recherche de financement

Une recherche de financement classique peut comporter **deux phases**.

Dans un premier temps, il est utile de s'informer sur les bailleurs de fonds potentiels, leurs instruments de financement et les modalités d'attribution de ces financements.

Par la suite, il s'agira de vous faire connaître et de faire connaître le projet pour lequel vous sollicitez un financement.

1. Connaître les bailleurs de fonds

Cette démarche comprend les étapes suivantes :

- identifier les bailleurs de fonds susceptibles de financer votre projet et de leurs instruments de financement ;
- vérifier l'éligibilité de votre organisme ou de la recevabilité de votre projet compte-tenu des modalités d'attribution des subventions ;

Les bailleurs de fonds suivant financent des actions menées par des ONG du Sud :

1.1. Les ambassades des pays du Nord

La majorité des ambassades des pays de l'OCDE disposent de fonds destinés à financer des initiatives de petite taille. Prenez contact avec le responsable de ces fonds. Ce premier contact, même s'il n'aboutit pas dans l'immédiat pourra vous être utile pour mieux comprendre la nature et les procédures du programme de manière à reformuler votre projet ou à mieux présenter un futur projet.

Elles peuvent en outre constituer un précieux conseil pour votre recherche de financement car elles connaissent bien, en règle générale, les différentes institutions financières d'aide présentes dans le pays dans lequel elles se trouvent.

Vous pouvez également, lors de votre visite dans les ambassades, demander à consulter la liste des principales ONG du pays ainsi que leurs adresses. Certaines de ces ONG sont en effet des sources potentielles de financement et ont parfois des bureaux de représentation dans votre pays que vous pourrez contacter directement.

1.2. Les représentations locales des agences de coopération bilatérale

Il convient de s'informer des opportunités d'accès aux crédits déconcentrés ou décentralisés (gérés par les représentations locales des agences) et aux programmes bilatéraux de ces agences (négociés dans un cadre gouvernemental) et se faire connaître auprès :

- des bureaux ou représentations locales ;
- des ONG du Nord qui sont soit partenaires soit travaillant dans le même domaine d'activité, ou qui collaborent déjà avec des institutions publiques. La caution d'une ONG du Nord est souvent déterminante.

Dans le cas de la France, il vaut mieux prendre contact avec l'Agence Française de Développement qui propose de nombreux outils de financement.

Dans le cas de la Grande-Bretagne, l'ODA possède dans certains pays des bureaux régionaux de coopération en matière de développement qui gèrent des programmes d'aide pour les ONG.

1.3. L'Union européenne

Celle-ci a également des représentations locales ou des délégations dans de nombreux pays du Sud. La personne chargée des relations avec les ONG pourra indiquer les possibilités de financement correspondant au profil de votre ONG et aux types de projets que vous souhaitez voir financer.

Il s'agit de se faire connaître notamment :

- au niveau des instances responsables de la coopération dans l'Etat ACP (Afrique-Caraïbes-Pacifique) concerné ;
- au niveau des services de l'ordonnateur national et de la délégation (dans le pays ACP) ;
- auprès du responsable géographique à la DG VIII ou DG I à Bruxelles,

1.4. Le PNUD et les autres agences de l'ONU

Chaque bureau de représentation du PNUD dispose d'un point focal ONG dont le responsable est tenu d'informer les ONG sur les opportunités de financement de projets par les divers programmes de l'organisation (Afrique 2000, LIFE, Partenaires en Développement, etc.).

Ne pas hésitez à prendre contact avec le responsable de ce point focal qui pourra également vous orienter sur d'autres opérateurs d'aide en fonction de la nature de votre projet.

Vous pouvez contacter sur place d'autres agences spécialisées de l'ONU telles que l'UNICEF (enfance, jeunesse et femmes), la FAO (développement rural et formation rurale), etc.

1.5. Les ONG du Nord et leurs représentations locales

De nombreuses ONG (comme par exemple OXFAM, Terre des Hommes, etc.) disposent de représentations locales dans les pays du Sud. Une de leur tâche est d'identifier voire de financer des initiatives portées par des groupes de base ou des associations locales.

Il est possible d'obtenir les coordonnées des bureaux de représentations d'ONG par l'intermédiaire du bureau PNUD, ou par les ambassades des pays du Nord ou encore, parfois, auprès des administrations nationales en charge des ONG.

Les ONG qui ne disposent pas de bureaux de représentation dans le pays envoient pour leur part régulièrement des chargés de mission sur le terrain dans le but d'évaluer des projets et/ou d'identifier de nouveaux projets.

Il est possible de soumettre votre demande de financement au siège de l'ONG ; si cette demande n'aboutit pas dans l'immédiat, vous pourrez néanmoins être contactés lors de la prochaine mission d'identification menée par l'opérateur d'aide qui pourra en cas d'intérêt sélectionner votre projet.

1.6. La coopération décentralisée (de ville à ville) et les organismes professionnels privés

Les collectivités locales (communes, départements, régions et leurs groupements), les universités, les centres d'étude et de recherche, les Fondations, les entreprises et autres organismes professionnels spécialisés recèlent également des potentialités de financement pour votre organisation.

2. Se faire connaître et faire connaître votre projet

2.1. Démarche générale

Si vous avez pu suivre les premières étapes du processus de recherche de financement, vous avez sélectionné un certain nombre d'organismes disposant d'outils de financement pour lesquels vous êtes 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, comme par exemple : contraintes budgétaires, crédibilité ou reconnaissance de votre organisme, positionnement politique ou idéologique de votre organisme, relations personnelles avec les décideurs, etc.

Votre tâche consiste donc désormais à :

- vous assurer que l'organisme est bien en mesure de financer votre projet : il se pourrait en effet que l'organisme ou le programme soit soumis à des contraintes financières majeures ou que vous ne remplissiez pas une condition que vous n'aurez pas identifiée lors de la première étape ;
- vous faire connaître et apporter la preuve de votre sérieux et de votre capacité à mettre en œuvre le projet ;
- vous devez présenter à l'opérateur d'aide votre organisme (votre identité) ;
- vous devez le convaincre de votre capacité à mettre en œuvre le projet que vous soumettez à financement (références, expériences acquises, etc.) ;
- à bien défendre (vendre) votre projet ;
- vous devez trouver les arguments pour prouver à l'opérateur d'aide que votre projet est intéressant et utile et qu'il devrait donc le financer.

2.2. Méthodologie conseillée

2.2.1. 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 votre projet (responsable géographique ou thématique).

L'objectif de ce premier contact est le suivant :

- vous présenter ;
- présenter votre projet ;
- vérifier si l'opérateur d'aide est en mesure de financer votre projet.

L'objectif est également **d'établir un contact direct** avec une personne clé dans l'instruction de votre dossier. En effet, et comme nous le verrons plus loin, 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.

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

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

En vue de renforcer votre demande et dans le cas où l'opérateur d'aide ne connaît pas encore votre organisation, il est conseillé d'accompagner le résumé d'un jeu de documents qui renforceront votre **crédibilité** et indiqueront au bailleur l'étendue de votre 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 votre 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.

2.2.3. Relances

Quelques temps après l'envoi de vos premiers documents, il vous appartiendra en général de relancer la personne chargée de l'examen de votre projet. En règle générale, cette dernière vous indiquera rapidement s'il y a lieu de fournir un dossier plus complet ou s'il vaut mieux renoncer à votre demande de financement.

En suivant la procédure indiquée ci-dessus vous aurez économisé du temps et de l'argent (les temps de préparation de dossiers complets et leurs coûts sont en effet considérables) ; vous aurez en outre engagé un dialogue avec un décideur qui, au milieu de la pléthore de dossiers qu'il instruit, saura vous identifier et pourra mettre un nom, un visage ou une voix (de préférence sympathique) sur votre dossier.

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

Votre activité de recherche de fonds ne s'arrêtera pas le jour où un bailleur de fonds donné acceptera d'instruire votre demande.

Votre dossier peut en effet être rejeté lors de son instruction. Il sera donc plus prudent de présenter ou de poursuivre les requêtes auprès d'autres bailleurs de fonds potentiels que vous aurez préalablement identifiés.

Vous avez 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 que vous leur avez transmis.

Dans la majorité des cas, il vous sera demandé des compléments d'information et des précisions sur la nature de l'action que vous comptez mener.

Il se pourrait en outre que certains décideurs émettent des réserves de nature à compromettre l'accord de financement. Dans ce cas, il vous 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 de votre dossier pour cause de lenteur dans le processus d'instruction. Dans ce cas précis, un appel de votre part pourrait permettre de remettre votre dossier en selle.

Gardez le contact avec la personne chargée de l'examen de votre dossier. Vous pourrez ainsi suivre pas à pas l'évolution de la procédure d'instruction et serez en mesure de prévenir tout événement qui pourrait contrarier l'obtention de votre financement.

Finalement, durant l'instruction de votre dossier et si vous en avez les moyens, il sera toujours utile de prévoir plusieurs déplacements pour défendre votre projet auprès du bailleur de fonds. Si vous êtes en contact avec un organisme dans votre pays, les déplacements sont fortement conseillés et généralement appréciés par votre interlocuteur.

2.4. Quelques conseils

2.4.1. Etre prêt à répondre aux questions fréquemment posées par les représentants des bailleurs, comme par exemple :

- Comment évolue la situation dans votre région ?
- Où en est le processus de démocratisation dans votre pays/ votre région ?
- Qu'est-ce que votre association ou votre ONG ? Quel est son statut légal ?
- Quelles sont les caractéristiques de votre collectivité locale ?
- Quelle est l'origine du projet ? Quel est le processus de participation ?
- Qu'est-ce qui vous a amené à proposer le projet ?
- Localisation des actions ?
- Nombre de bénéficiaires ?
- Combien de femmes sont concernées ?
- Quelle est la contribution de la population elle-même ?
- Viabilité du projet ?
- Budget détaillé ?

2.4.2. Maîtriser parfaitement son projet

Croire fermement en son projet et 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.

Apporter des photos pour mieux convaincre.

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

A 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.

Attention toutefois à ne pas aller jusqu'à irriter votre interlocuteur en le relançant trop fréquemment.

2.4.4. Favoriser une approche personnalisée

Il sera utile, dans la mesure du possible, de privilégier le contact direct avec l'opérateur d'aide lors de votre recherche de financement.

Les bailleurs de fonds aiment savoir qui ils ont en face d'eux (vous aussi d'ailleurs). Or, rien ne remplace l'entrevue pour bien "sentir" votre 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.

Comme déjà 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 vous entretenez avec la personne chargée de l'instruction peut jouer un rôle déterminant dans l'obtention de votre financement.

2.4.7. Proposer à l'organisme bailleur de venir vous rendre visite

Vous pouvez proposer à l'organisme de venir vous voir, de rencontrer les bénéficiaires du projet et de pouvoir se rendre compte de l'étendue des besoins. Cette visite pourra se faire dans le contexte d'évaluation de projets que le bailleur sera amené à réaliser dans votre région.

2.4.8. Former des partenariats

Pour donner plus de poids à leur projet, les groupes de base ont intérêt à s'allier avec plusieurs autres organisations de base.

Ils peuvent aussi coopérer avec des partenaires du Sud ou du Nord pour la recherche de financement. Ces derniers peuvent jouer également un rôle de garant de la bonne utilisation des fonds et assistent le groupe de base dans la formulation et la présentation des dossiers, la formation initiale des éducatrices, la reformulation du projet et la coordination des actions.

Cette aide initiale peut permettre à une association locale de prendre son envol.

VII- Le cas Sévère

Monsieur Sévère

Fiche bailleur

1. Vous vous appeler Justin Sévère, 35 ans, originaire d'un pays du Nord, et venez de prendre le poste de coordonnateur de l'aide aux collectivités locales, associations, et ONG de la République de Djibouti, à l'Ambassade du Barandois, pays européen habitué aux actions de coopération avec les pays du Sud.
2. Avant votre prise de poste à Djibouti, vous avez du subir un long briefing de la part des fonctionnaires de la coopération internationale.
3. Un audit global de l'aide du Barandois aux pays du Sud vient en effet de rendre ses premières conclusions. Cette aide est peu efficace : trop de projets n'aboutissent pas ; les activités des projets s'arrêtent dès la fin de leur financement, l'aide n'arrive pas toujours aux réels bénéficiaires, l'argent est parfois détourné au profit de particuliers, les frais de gestion des associations sont bien trop élevés, etc.
4. De plus, une campagne de presse semble se préparer sur le thème « l'argent du contribuable barandois est gaspillé dans un contexte de crise économique ».
5. Vous êtes chargé de mettre de l'ordre et de la rigueur dans l'ensemble de la gestion des aides financières et des projets de coopération à Djibouti. Fini le laxisme. Finies les approximations. Vous êtes bien décidé à appliquer les injonctions de vos supérieurs et de leur montrer que vous êtes capable de réussir dans votre nouveau poste.
6. Vous avez rendez-vous avec un certain M. Ali Ali. Il vous a dit au téléphone qu'il vient de Obock, une localité que n'avez pas encore visitée. Vous ne connaissez pas ce M. Ali Ali; vous situez mal Obock sur la carte de la République de Djibouti. Il s'agit certainement encore d'une nième demande de fonds pour un projet fantôme.
7. Vous regrettez déjà d'avoir pris ce rendez-vous quand on frappe à votre porte.

Monsieur Sévère

Fiche demandeur

1. Vous vous appelez Ali Ali, 40 ans, et êtes engagé depuis plus de dix ans dans la vie locale et les projets communautaires. Vous résidez à Obock, où vous êtes connu et estimé. Vous êtes également connu à Djibouti parmi les ministères et certaines ONG nationales.
2. Depuis 6 mois, votre organisation travaille sans relâche avec un large groupe de représentants de la population de Obock. Un projet communautaire a été élaboré à partir de ces discussions régulières. Un besoin fort, un objectif clair, des activités identifiées, des résultats attendus, etc. Vous pensez tenir un bon projet, utile, durable, qui pourrait soulager les difficultés de la population.
3. Ce projet est relativement ambitieux et il faut trouver des fonds.
4. Vous êtes mandaté par votre organisation pour rechercher les fonds nécessaires. Cette tâche difficile ne vous enchante pas mais vous êtes conscient que sans argent, le projet n'ira pas loin.
5. Vous vous êtes donné une semaine à Djibouti pour faire le tour de plusieurs bailleurs de fonds.
6. Vous avez pris rendez-vous avec le nouveau coordinateur de l'aide du Barandois. C'est un pays européen habitué à aider les projets mais vous avez senti au téléphone que votre interlocuteur, un certain Justin Sévère, était plutôt réticent à vous recevoir.
7. Toutefois, il n'a pas refusé de vous recevoir. Vous allez donc faire sa connaissance et vous frappez à sa porte.

VIII- Test : quel négociateur êtes-vous ?

Quel négociateur êtes-vous ?

Attribuez à chacune des 25 affirmations suivantes une note de 0 à 3 en fonction de votre niveau d'adhésion :

PAS DU TOUT D'ACCORD	0
UN PEU D'ACCORD	1
D'ACCORD	2
TOUT À FAIT D'ACCORD	3

1.	Je pense que ne pas savoir affronter la réalité est un signe de faiblesse.	
2.	Si j'ai vraiment essayé et que je n'ai pas réussi, j'estime que l'on ne peut pas m'en vouloir.	
3.	Il faut dire aux interlocuteurs (partenaires, etc.) ce qu'ils ont envie d'entendre même si ce n'est pas tout à fait conforme à l'argumentaire que l'on m'a demandé de défendre.	
4.	J'ai souvent du mal à écouter les autres (interlocuteurs, partenaires, etc.) jusqu'au bout de leurs explications.	
5.	A force d'essayer d'obtenir un rendez-vous auprès d'une personne, on finit forcément par réussir.	
6.	Un véritable négociateur ne doit pas se laisser impressionner par un interlocuteur.	
7.	Mes interlocuteurs me semblent souvent confus et tortueux.	
8.	Je dois davantage mes succès au travail et à la persévérance qu'au talent et à la chance.	
9.	J'éprouve davantage de satisfaction à développer les relations avec des partenaires que je connais plutôt qu'à conquérir de nouveaux partenaires, réputés difficiles.	
10.	Je pense que le doute et l'hésitation sont les indices d'un grave manque de confiance en soi.	
11.	Lors de mes entretiens, j'ai tendance à dire trois phrases quand une seule suffirait.	
12.	Pour faire avancer les choses, il suffit de s'y mettre.	
13.	On gagne du temps à réfléchir un peu à l'avance à la préparation d'une visite (ou d'un entretien) plutôt que de se lancer tête baissée dans l'improvisation.	
14.	Le climat de franchise, carte sur table, d'un entretien me satisfait davantage que son déroulement logique et rationnel.	
15.	Je n'avance aucun argument si je n'ai pas vérifié leur réalité ou si je n'ai pas de preuves basées sur des faits et des chiffres.	

16.	Je ne travaille bien que sous la pression.	
17.	Je suis toujours prêt à répondre à la requête d'un partenaire même quand je ne suis pas sûr de le pouvoir ou de le vouloir.	
18.	Il me semble inutile de relancer un partenaire qui m'a donné un accord verbal lors d'un entretien réussi : demander n'est pas quémander.	
19.	Le côté rationnel et logique d'une argumentation me satisfait davantage que l'aspect irrationnel et affectif de certains entretiens.	
20.	Le partenaire qui m'observe et me laisse parler sans rien dire me déstabilise.	
21.	Réussir, c'est la moindre des choses pour un négociateur.	
22.	Une activité ne me satisfait pleinement que dans la mesure où je rends service à mon interlocuteur (partenaire, etc.) et qu'il en est conscient.	
23.	On peut tout dire aux autres.	
24.	J'aimerais que les choses soient finies avant d'être commencées.	
25.	Lorsqu'un partenaire me fait une objection à laquelle je ne sais pas répondre, je reconnais mes limites et je cherche la personne qui pourra lui apporter la solution.	

MESUREZ VOTRE STYLE DOMINANT

Reportez, en face du numéro de question, le score que vous lui avez attribué. Le total ainsi obtenu vous indiquera votre style dominant.

LE SAMOURAI	N°	SCORE
	1	
	6	
	10	
	21	
	23	
		TOTAL

LE PERFECTIONNISTE	N°	SCORE
	9	
	13	
	15	
	18	
	19	
		TOTAL

LE SAINT BERNARD	N°	SCORE
	3	
	14	
	20	
	22	
	25	
		TOTAL

L'HOMME PRESSE	N°	SCORE
	4	
	7	
	12	
	16	
	24	
		TOTAL

LE PERSEVERANT	N°	SCORE
	2	
	5	
	8	
	11	
	17	
		TOTAL

LES 5 STYLES DE NEGOCIATEURS

LE SAMOURAÏ

Vous êtes un combattant. Vos qualités sont l'énergie, la résistance et un certain goût pour la lutte. Les défis ne vous font pas peur et si vous savez « encaisser » les échecs, vous n'aimez pas vous vanter de vos réussites.

Capable de remise en question, vous acceptez les critiques et n'hésitez pas à demander que l'on fasse preuve de franchise vis-à-vis de vous.

Votre qualité principale : la combativité.

Attention néanmoins de ne pas devenir dur avec les autres comme vous pouvez l'être avec vous-même. Ne vous sentez pas forcément obligé de répondre à une objection du tac au tac ou de relever les défis absurdes d'un partenaire.

Les relations d'intérêts ne sont pas obligatoirement conflictuelles et l'on peut remporter une négociation sans avoir été « le plus fort ».

Votre axe de progrès : prendre du recul.

LE PERFECTIONNISTE

Vous êtes le roi de l'organisation et de la préparation. Vous détestez être pris au dépourvu et vous anticipez les difficultés ou les besoins à venir. Vos entretiens sont verrouillés, vos objectifs clairs et vos dossiers bien tenus.

Vous êtes sensible aux critiques – parfois un peu trop – et vous efforcez toujours d'être « à la page » tant en matière d'information que de formation.

Votre qualité principale : la fiabilité.

Attention néanmoins de ne pas vous noyer dans les détails stériles. Le pinaillage, le souci d'exhaustivité, la crainte perpétuelle d'être pris en défaut pourrait vous conduire à devenir exagérément formaliste, voire rigide et agressif.

Avoir raison ou tort n'est jamais l'enjeu principal d'un entretien de négociation et n'oubliez pas qu'avoir raison – ou croire que l'on a raison – ne suffit pas à convaincre un interlocuteur.

Votre axe de progrès : établir des priorités et relativiser.

LE SAINT-BERNARD

Doué d'une forte empathie, vous faites preuve d'une grande qualité d'écoute qui vous permet de comprendre les raisons, les attentes et les motivations de vos interlocuteurs. Sachant vous mettre à leur place, vous êtes capable de deviner ce qui les intéressera. Tolérant, vous acceptez leurs crises de mauvaise humeur et gérez diplomatiquement les éventuels conflits. Vous aimez vos interlocuteur et n'hésitez pas à leur rendre service.

Votre qualité principale : la sociabilité.

Attention de ne pas être « trop gentil ». Vous risqueriez alors de porter les problèmes des autres à leur place, sans que personne ne porte les vôtres ! Vous risqueriez alors de vous aigrir, d'incriminer l'égoïsme du monde alors que seul votre altruisme excessif serait en cause.

Céder, faire plaisir, « arranger les choses », ce n'est pas forcément la seule ou la meilleure façon de régler un désaccord.

Votre axe de progrès : vous affirmer.

L'HOMME PRESSÉ

Dynamique, énergique et réactif, vous n'avez pas – comme on dit – les deux pieds dans le même sabot. Vous ne supportez pas que les choses s'éternisent. Avec vous, votre interlocuteur est assuré de recevoir en temps et en heure la proposition que vous lui avez promise. Votre œil de lynx vous permet de repérer l'essentiel et avec vous les réunions et les entretiens sont menés tambour battant.

Votre qualité principale : la réactivité.

Attention cependant de ne pas confondre vitesse et précipitation. Certaines situations nécessitent de prendre du recul et le temps de la réflexion n'est pas forcément du temps perdu. Évitez de bousculer les personnes qui ne fonctionnent pas comme vous : être moins pressé que vous ne signifie pas forcément être « ramolli ».

Votre axe de progrès : gérer votre temps.

LE PERSÉVERANT

Travailleur, bûcheur, tenace, vous ne lâchez pas prise facilement. Si l'on vous chasse par la porte, vous revenez par la fenêtre et vous n'aurez de cesse de franchir tous les barrages que l'on mettra sur votre route. Virtuellement insensible au découragement, vous considérez que l'obstination et le travail sont les remèdes à presque tous les maux.

Votre qualité principale : la ténacité et le goût du travail.

Attention cependant de ne pas confondre obstination et entêtement ! La ténacité est une qualité tant qu'elle est « rentable ». Il est souvent judicieux de renoncer à un objectif impossible pour consacrer son énergie à un pari réaliste. Un petit brin de décontraction n'est pas forcément un défaut et à trop se focaliser sur elle, on finit par rater la cible.

Votre axe de progrès : faire confiance à votre talent

IX- TEST² : Etes-vous assertif / assertive ?

Voici un test avec 30 propositions concernant votre niveau d'assertivité. Il vous permettra de distinguer les postures assertives de celles qui ne le sont pas dans l'exercice de la négociation.

Attribuez un point à chaque affirmation qui vous paraît assertive et faites le total des points.

1	Je ne prépare pas mes négociations. Je me fie à mon instinct. Je fonce.	
2	Je négocie à partir d'un <i>a priori</i> de confiance en l'autre.	
3	J'écoute jusqu'au bout mon interlocuteur même si ce qu'il dit bouleverse mon point de vue de départ.	
4	Je déteste les interlocuteurs qui ne me laissent pas parler !	
5	L'interruption de l'autre lorsque j'argumente me rend brutal.	
6	Je ne peux pas négocier avec une personne extrémiste.	
7	J'expose mon point de vue calmement en l'illustrant par des exemples.	
8	Je veux avoir le dernier mot.	
9	La bêtise me met en colère !	
10	Je concède plutôt que de me battre.	
11	Un compromis vaut mieux qu'une bataille.	
12	Un bon compromis vaut mieux que la guerre sanglante.	
13	Je mets toute mon énergie à me mettre à la place de l'autre.	
14	Avant toute négociation, je prépare ma stratégie et mes arguments.	
15	Je ne prépare pas mes négociations parce que préparer me rend anxieux. Et puis, il faut laisser une part importante à l'improvisation !	
16	L'empathie envers l'autre ne m'empêche pas de rester à ma place et de tenir mes positions.	
17	Je peux tout à fait changer de cap selon l'attitude de l'interlocuteur.	
18	Je concède certes, mais je reste attentif aux contreparties.	
19	Mes objectifs varient en fonction de la situation.	
20	Je ne détiens pas la vérité, loin de là !	
21	Je reconnais à l'autre la possibilité d'avoir raison.	
22	Conclure est la phrase ingrate de la négociation.	
23	Ecouter, c'est déjà un peu adhérer.	
24	Les concessions que je propose ne me font pas perdre.	
25	La négociation est un jeu intéressant. Il me procure même du plaisir.	
26	Je tiens mes objectifs malgré l'humeur exécrable de mon interlocuteur.	
27	Lorsque l'autre se met en colère, j'attends qu'elle se termine.	
28	Je suis très sensible au physique de mes interlocuteurs.	
29	Je déteste jouer au marchand de tapis !	
30	La patience est une vertu cardinale pour l'exercice de la négociation.	
	TOTAL	

² Jean-Paul Guedj, 50 fiches pratiques Négociateur avec succès, Bréal, 2010

Analyse des résultats

Les affirmations :

3 - 7 - 12 - 14 - 16 - 18 - 21 - 24 - 25 - 26 - 27 - 30 sont assertives.

Résultats :

- Entre 9 et 12 points : vous avez un très bon niveau d'assertivité.
- Entre 4 et 8 points : votre niveau d'assertivité est plutôt bon.
- Au-dessous de 4 points : vous avez encore des progrès à faire.

Explications :

1	<p>Je ne prépare pas mes négociations. Je me fie à mon instinct. Je fonce.</p> <p><i>L'impulsivité commande à la négociation et permet inconsciemment de contourner le sujet, de ne pas affronter la réalité du conflit ou de la divergence.</i></p>
2	<p>Je négocie à partir d'un <i>a priori</i> de confiance en l'autre.</p> <p><i>Ni la confiance ni la méfiance ne doivent conduire la négociation. Juste peut-être un peu de défiance est nécessaire, au sens où l'entendait Alain : « un doute qui nous prépare à mieux juger ». (Alain, Définitions, Proverbe, 1999).</i></p>
3	<p>J'écoute jusqu'au bout mon interlocuteur même si ce qu'il dit bouleverse mon point de vue de départ.</p> <p><i>Etre assertif consiste à ne pas redouter le point de vue de l'autre.</i></p>
4	<p>Je déteste les interlocuteurs qui ne me laissent pas parler !</p> <p><i>La détestation ne va pas avec le recul nécessaire pour négocier. Même si l'on peut concevoir qu'être interrompu soit désagréable.</i></p>
5	<p>L'interruption de l'autre lorsque j'argumente me rend brutal.</p> <p><i>La brutalité non plus ne fait pas partie de l'art de négocier et signale une certaine nervosité, fébrilité.</i></p>
6	<p>Je ne peux pas négocier avec une personne extrémiste.</p> <p><i>La négociation se situe (jusqu'à un certain point cela va sans dire) au-delà des idéologies. Il est rare de négocier avec quelqu'un comme soi et avec qui l'on est parfaitement d'accord.</i></p>
7	<p>J'expose mon point de vue calmement en l'illustrant par des exemples.</p> <p><i>La posture sereine est un indice d'assertivité.</i></p>
8	<p>Je veux avoir le dernier mot.</p> <p><i>La négociation n'est pas une joute par laquelle chacun doit s'affirmer.</i></p>
9	<p>La bêtise me met en colère !</p> <p><i>La bêtise, toute relative qu'elle soit, ne doit pas déstabiliser le négociateur. Car qui est alors le plus bête ?</i></p>
10	<p>Je concède plutôt que de me battre.</p> <p><i>Concéder ne signifie pas ne pas se battre.</i></p>

11	<p>Un compromis vaut mieux qu'une bataille.</p> <p><i>La négociation peut être considérée comme une bataille. Et certaines batailles sont nécessaires.</i></p>
12	<p>Un bon compromis vaut mieux que la guerre sanglante.</p> <p><i>Si le compromis est satisfaisant pour les deux parties, il est préférable à la guerre (sanglante).</i></p>
13	<p>Je mets toute mon énergie à me mettre à la place de l'autre.</p> <p><i>Il faut aussi rester à la sienne pour ne pas oublier ses objectifs et ses intérêts.</i></p>
14	<p>Avant toute négociation, je prépare ma stratégie et mes arguments.</p> <p><i>Cela renforce la confiance en soi.</i></p>
15	<p>Je ne prépare pas mes négociations parce que préparer me rend anxieux. Et puis, il faut laisser une part importante à l'improvisation !</p> <p><i>Les meilleures improvisations sont celles qui sont préparées.</i></p>
16	<p>L'empathie envers l'autre ne m'empêche pas de rester à ma place et de tenir mes positions.</p> <p><i>Attitude assertive, s'il en est : « J'entends et prends en compte l'autre sans pour autant oublier ma propre stratégie. »</i></p>
17	<p>Je peux tout à fait changer de cap selon l'attitude de l'interlocuteur.</p> <p><i>La girouette ne paraît pas assertive !</i></p>
18	<p>Je concède certes, mais je reste attentif aux contreparties.</p> <p><i>Je mets bien en œuvre une stratégie « donnant-donnant ».</i></p>
19	<p>Mes objectifs varient en fonction de la situation.</p> <p><i>Voir le phénomène girouette.</i></p>
20	<p>Je ne détiens pas la vérité, loin de là !</p> <p><i>Qui la détient ? Ce qui ne signifie pas qu'il ne faut pas affirmer son point de vue.</i></p>
21	<p>Je reconnais à l'autre la possibilité d'avoir raison.</p> <p><i>Ce qui permet de rebondir aussi !</i></p>
22	<p>Conclure est la phrase ingrate de la négociation.</p> <p><i>Hésiter n'est pas assertif. Conclure nécessite un certain esprit de décision.</i></p>
23	<p>Écouter, c'est déjà un peu adhérer.</p> <p><i>On peut écouter sans épouser le point de vue de l'interlocuteur.</i></p>
24	<p>Les concessions que je propose ne me font pas perdre.</p> <p><i>Elles sont donc pertinentes et assertives.</i></p>
25	<p>La négociation est un jeu intéressant. Il me procure même du plaisir.</p> <p><i>Se sentir à l'aise dans ce jeu de tension qu'est la négociation est un atout pour le négociateur. Si, en outre, il prend du plaisir à l'ouvrage...</i></p>

26	<p>Je tiens mes objectifs malgré l'humeur exécrationnelle de mon interlocuteur.</p> <p><i>Résister à la mauvaise humeur de l'interlocuteur, voire à son agressivité, ne pas y répondre, constitue une preuve patente d'assertivité.</i></p>
27	<p>Lorsque l'autre se met en colère, j'attends qu'elle se termine.</p> <p><i>Idem que pour 26</i></p>
28	<p>Je suis très sensible au physique de mes interlocuteurs.</p> <p><i>C'est être alors –attention ! – possiblement manipulé par le charme ou le charisme de l'interlocuteur.</i></p>
29	<p>Je déteste jouer au marchand de tapis !</p> <p><i>Par philosophie profonde ou par peur du rapport à l'autre ?</i></p>
30	<p>La patience est une vertu cardinale pour l'exercice de la négociation.</p> <p><i>Elle participe, en effet, de la posture assertive et idéale du négociateur.</i></p>