

Concevoir, suivre et évaluer des actions de solidarité internationale

Guide pratique de sensibilisation à la gestion d'un projet de solidarité internationale à destination des acteurs en région Nord - Pas de Calais

Edition 2009





AVERTISSEMENT

Le guide de sensibilisation à la gestion de projet s'inscrit dans une **réelle dynamique de réflexion et d'actions menées** en région Nord - Pas de Calais.

Il n'a pas pour but d'être exhaustif, mais il est conçu comme un document de sensibilisation, destiné au plus grand nombre d'acteurs de la solidarité internationale en région.

Synthétique et didactique, il permet aux acteurs et futurs opérateurs de la solidarité internationale de se doter de références, de points de repères pour s'interroger sur les modes d'intervention. Il a vocation à évoluer, à s'enrichir à partir des pratiques des acteurs régionaux appuyés par Lianes Coopération.

Chaque thématique est traitée sous forme de fiche technique à partir de questions que chaque acteur de la solidarité internationale peut être amené à se poser. Des exemples simples illustrent le cheminement d'un projet.

Ces fiches peuvent être consultées indépendamment des unes des autres. Toutefois, elles s'articulent autour du cycle de projet.

Elles ont été réalisées suite à un cycle de formations sur les questions de conception, de suivi, et d'évaluation de projets de solidarité internationale.

Ce programme de formation a été mis en œuvre de façon spécifique et ponctuel (en 2004-2005) par Lianes Coopération. Il visait un double objectif :

- Améliorer la qualité des dossiers de projets, des actions et des partenariats de solidarité internationale en région Nord - Pas de Calais.
- Vulgariser les démarches de programmation et de conduite de projets, en développant la culture du cycle du projet et de l'évaluation.

Il a bénéficié d'un appui technique du F3E –Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations- et du CIEDEL –Centre International d'Etudes pour le Développement Local, et de l'appui financier de la Région Nord - Pas de Calais et du Ministère des affaires étrangères et européennes au titre du Contrat de Plan Etat-Région.

Le présent guide, à caractère évolutif, devient un élément-clé de la boîte à outils régionale, au moment où le Nord - Pas de Calais se dote d'un dispositif spécifique pour l'appui aux porteurs de projets de solidarité internationale.



SOMMAIRE

Fiche 1	→	Le cycle de projet Pages 1.1 à 1.2
Fiche 2	→	Le diagnostic Pages 2.1 à 2.5
Fiche 3	→	La planification Pages 3.1 à 3.8
Fiche 4	→	Le financement Pages 4.1 à 4.4
Fiche 5	→	Le suivi 5.1 à 5.8
Fiche 6	→	L'évaluation Pages 6.1 à 6.6
Fiche 7	→	Le partenariat Pages 7.1 à 7.4
Fiche 8	→	Ressources en Région Pages 8.1 à 8.6
Fiche 9	→	Autres ressources Page 9.1 à 9.2

Sommaire



FICHE 1 : LE CYCLE DE PROJET

Lors des différentes sessions de formation, en fonction des thématiques abordées (Cf. Fiche 8), les participants ont exprimé diverses interrogations, toutes en lien avec le cycle de projet. Retenons en quelques unes :

- ⇒ Comment initier une action de solidarité internationale ?
- ⇒ Comment passer de l'idée de projet à une réalité construite ?
- ⇒ Comment présenter notre projet à des bailleurs de fonds ?
- ⇒ Comment suivre le projet à distance ?
- ⇒ Doit-on évaluer nos actions ?

Nous pouvons synthétiser ces questionnements de la manière suivante :

Quelles sont les étapes à suivre dans un projet de solidarité internationale ?

Classiquement on identifie 6 phases dans le cycle d'un projet. Il s'agit de donner quelques repères méthodologiques sur ces différentes séquences pour permettre à chaque acteur de solidarité internationale de se positionner et de répondre aux principales questions qu'il se pose.

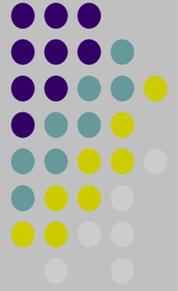
A chaque étape du cycle, le projet nécessite une analyse de la situation, une collecte d'informations, la mise en place d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

La réussite des actions et leur qualité dépendent de l'attention apportée à la préparation du projet, à sa mise en œuvre et à son suivi.

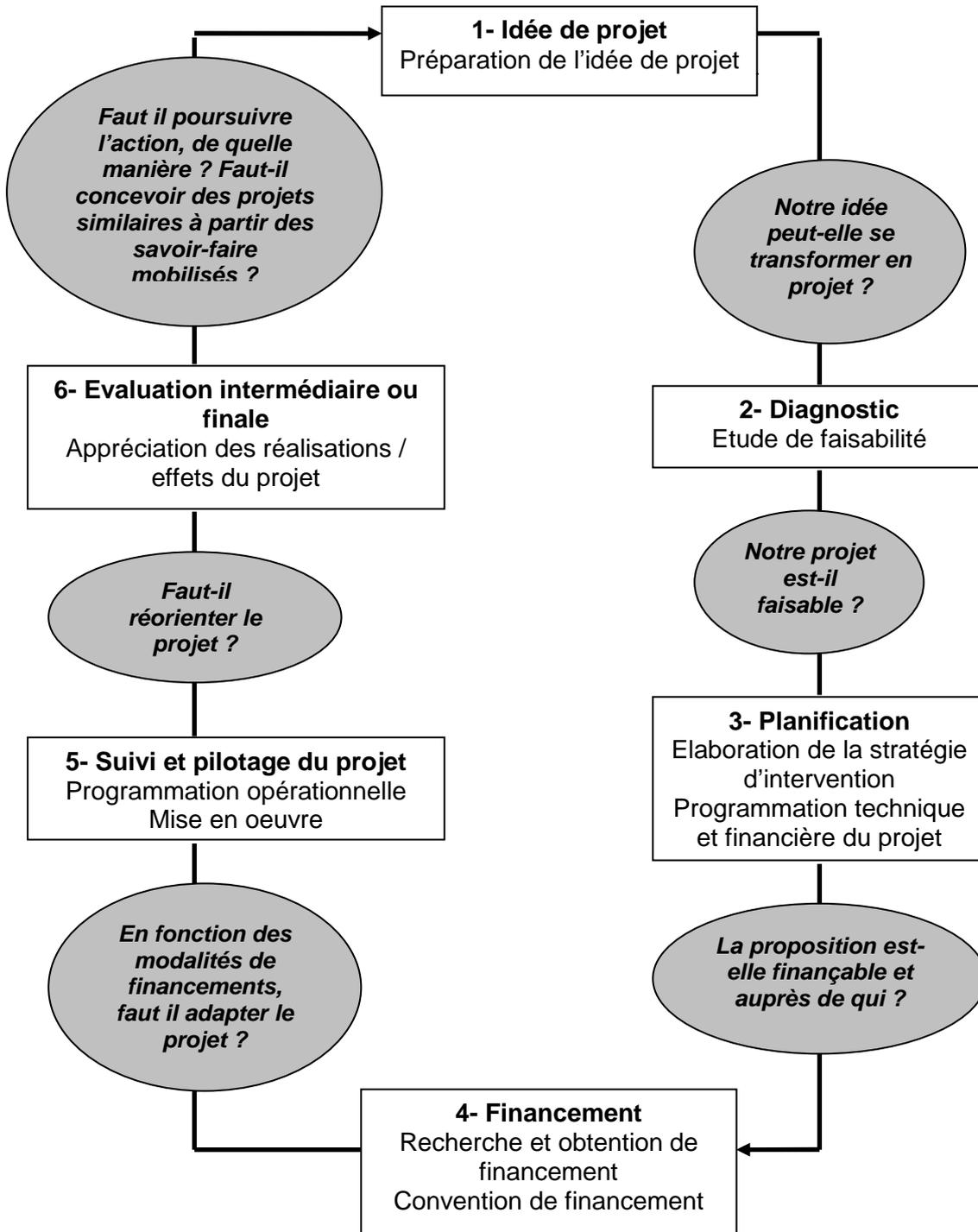
Quels que soient la taille du projet et son objet (réalisation de chantiers de jeunes, projet de développement, appui à des structures ou à des dispositifs locaux...), les acteurs de la solidarité internationale (établissements scolaires, associations, ONGs, collectivités locales...) peuvent se référer au cycle de projet. Ce dernier inscrit l'intervention dans le temps.

En effet, bien que le projet participe au processus de changement, qui est à la base du développement, il a par essence une durée limitée mobilisant des moyens déterminés dans une période définie.

- **Quel est le rythme de vie d'un projet ?**
- **A quoi correspond chaque étape du cycle de projet ?**



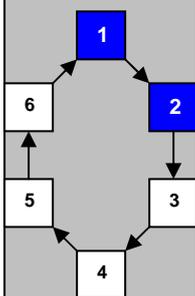
Schématisation des étapes du cycle de projet



Fiche 1
Le cycle de projet



Fiche 2
Le diagnostic de départ



FICHE 2 :

LE DIAGNOSTIC, L'EMERGENCE D'UNE ACTION DE DEVELOPPEMENT

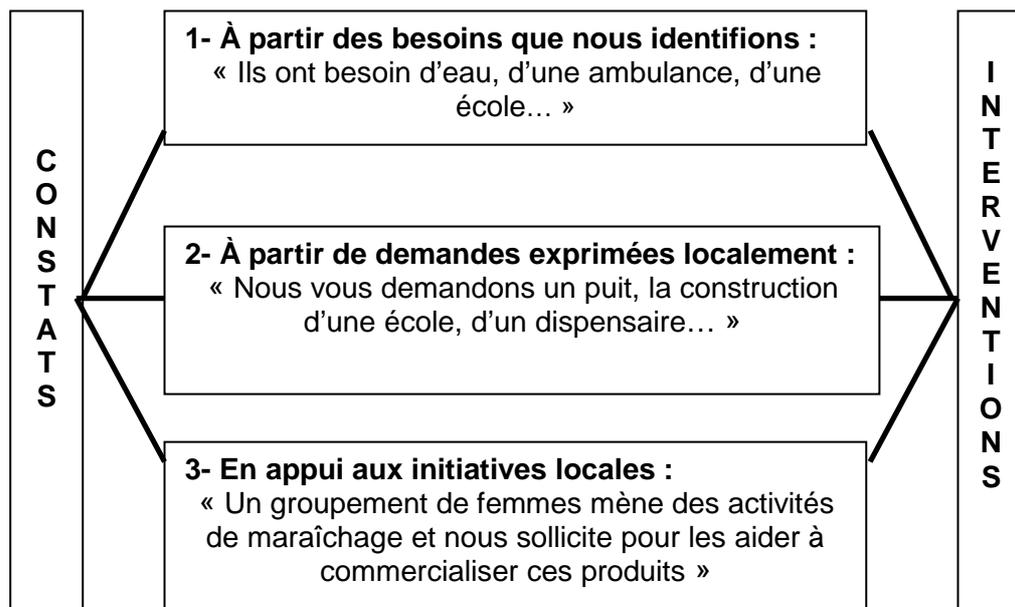
L'idée d'un projet va exprimer une volonté d'intervention qui mérite d'être préparée (**étape 1 du cycle de projet : idée de projet**). Si cette idée semble réaliste, elle peut se transformer en projet. Toutefois, un ensemble de questions se posent dès que nous souhaitons initier une action de développement :

- ⇒ Devons-nous répondre aux besoins des populations ?
- ⇒ Devons nous répondre aux besoins que nous identifions ou à ceux que les gens expriment ?
- ⇒ Devons-nous créer un projet ad hoc ? N'est-il pas préférable d'appuyer des initiatives locales ?

**En fait, comment identifier une action ?
(étape 2 du cycle de projet : diagnostic)**

Bien que les projets n'aient pas tous les mêmes histoires et qu'il n'existe pas de démarche idéale, les actions de solidarité internationale peuvent s'appuyer sur des principes méthodologiques à ne pas oublier.

Retenons trois modes d'intervention qui ont chacun leurs avantages et leurs inconvénients... :



1- À partir des besoins que nous identifions

Dans le premier cas, l'analyse des besoins est réalisée soit de manière intuitive, soit sur la base d'un diagnostic plus précis. Ce mode d'intervention présente des avantages, dans la mesure où le regard extérieur permet d'identifier des contraintes qui sont difficilement perçues par les intéressés, et où une intervention externe peut apporter des compétences qui n'existent pas localement.

Toutefois il ne suffit pas de détecter un besoin, d'y répondre pour créer un réel processus de changement.

« Pourquoi le puit que nous avons construit n'est-il pas utilisé, alors que ce village ne possédait pas d'un point d'eau de proximité ? »

Et si les besoins que nous identifions ne correspondaient pas aux priorités des intéressés ? Le choix de notre intervention a-t-il pris en compte les contraintes et les enjeux du groupe cible ? Avons-nous intégré les savoirs, les ressources des personnes ?

2- À partir de demandes exprimées localement

À partir des demandes locales, l'acteur de solidarité internationale recueille les besoins exprimés. Il favorise un dialogue, une connaissance mutuelle. Cette demande marque le désir de changement, élément indissociable d'un processus de développement.

« Nous leur avons fourni une ambulance à leur demande mais ils l'utilisent rarement pour des raisons médicales et ce véhicule est souvent en panne. Pourquoi ? »

Comment a été recueillie la demande ?

Est-ce une demande réelle ou induite ? Les demandes exprimées ne sont-elles pas largement déterminées par la perception de ce que nous pouvons leur offrir ? Ainsi, les populations peuvent masquer leurs projets réels pour profiter de l'aide, qui est bien souvent prédéterminée. Cette demande n'était-elle pas un mimétisme de ce qui a été déjà fait dans le village, le quartier voisin ?

3- En appui aux initiatives locales

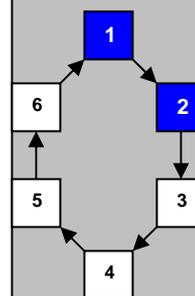
Partir des initiatives locales existantes, c'est appuyer des actions qui dépassent la satisfaction des besoins. Ce choix d'intervention repose sur la valorisation des ressources locales et des intérêts déjà en présence. La hiérarchisation des priorités des groupes est respectée.

Cependant, si les actions de base ne sont pas cohérentes, l'appui à ces initiatives locales ne peut garantir leur succès. Par ailleurs, les demandes d'appui ne correspondent pas toujours ni à la philosophie ni au domaine d'intervention de l'acteur de solidarité du Nord. Ainsi le choix d'un partenaire est primordial (Cf. Fiche 7).

« Nous avons apporté un appui technique à un groupement de femmes qui souhaitait mettre en place un jardin collectif. Or, la culture maraîchère échoua à la troisième saison sèche. La construction de diguettes pour retenir l'eau n'avait pas été jugée prioritaire par le groupement. »

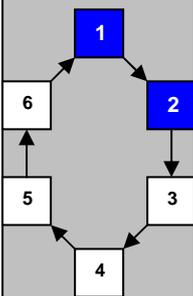


Fiche 2
Le diagnostic de départ





Fiche 2
Le diagnostic
de départ



Le choix d'intervention n'est pas simple car il n'existe pas de modèle idéal.

Que faire ?

- ⇒ Se doter de méthodes et d'outils
- ⇒ Et de ces quelques principes méthodologiques.

Des repères pour agir

En situation d'offre

Si nous proposons une intervention, celle-ci doit s'appuyer sur un diagnostic. Elle peut être issue de l'identification de problèmes lors d'une action concrète, d'un échange, d'une visite...

Nous devons bien identifier « à qui faire l'offre » et choisir les porteurs de projets qui ont le plus de légitimité et d'autorité.

Répondre à une demande

Il ne s'agit pas de répondre immédiatement à la demande mais de s'assurer de sa légitimité.

Il faut donc la problématiser et cerner les intérêts des différents groupes (femmes, hommes, autorités, acteurs économiques, marchands, paysans...) L'action doit se définir à partir de la réflexion et avec la participation des acteurs concernés.

5 phases de préparation d'un projet :

- 1- Evaluer la demande, ou préciser l'offre.
- 2- Problématiser l'intervention avec ses porteurs.
- 3- Communiquer, informer les acteurs en vue de susciter le débat.
- 4- Négocier la demande ou l'offre afin de s'assurer de la durabilité du changement recherché et de la participation des acteurs concernés.
- 5- Contractualiser avec les acteurs du projet.

La problématisation va favoriser une **réflexion partagée**, dans un souci de partenariat (Cf. Fiche 7) entre les différents acteurs sur les enjeux, les attentes, les forces et les faiblesses de la demande ou de l'offre.

Cette problématisation va entraîner de nouvelles adhésions mais également des retraits, et va permettre de comparer l'action envisagée avec d'autres actions, d'établir des priorités et des relations. Il est donc important de s'entourer, de rechercher les références et les ressources existantes (Cf. Fiche 8).

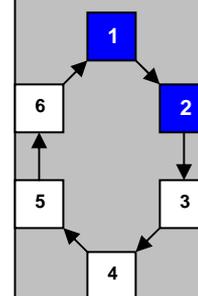
Quelques repères pour mieux cerner une situation problématique

L'analyse de l'ensemble de ces informations permettra de conduire un diagnostic terrain, étape nécessaire pour élaborer un projet.

FICHE PRATIQUE POUR UNE PROBLEMATISATION

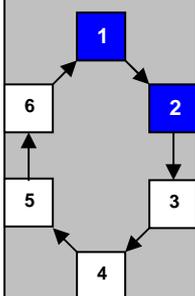
- 1. Quelle est l'histoire de cette demande ?**
Depuis combien de temps ces problèmes / cette demande existent-ils ? Pourquoi n'ont-ils pas encore été résolus ?
- 2. Qui en est à l'origine ?**
Des groupes sociaux de base, des individus à forte influence, des personnes extérieures à la société locale ? Depuis quand ces groupes existent-ils ? Quelles sont leurs activités, leur organisation ? Quelle est leur position, leur rôle social, économique, politique ?
- 3. Identifier les enjeux, les motivations, les intérêts immédiats et à terme des acteurs**
Quelles sont les motivations politiques, les enjeux et intérêts financiers, les valeurs exprimées, les idéologies sous tendues... ?
- 4. L'action envisagée concerne-t-elle tout le groupe ?**
Qui seront les premiers bénéficiaires, les exclus, les victimes de l'action ?
- 5. Quelles ressources cette action met-elle en œuvre ?**
Quels sont les investissements, les biens immatériels nécessaires ?
- 6. Quel est le degré de sécurisation des ressources ?**
Qui est le propriétaire des infrastructures mises à disposition ? Convention ?
- 7. Quels investissements sont nécessaires, où les trouver ?**
Etablir la liste des investissements, s'interroger sur ce qui est mobilisable, disponible sur le marché local, et peut être revoir ensemble les ambitions et les choix techniques...
- 8. Quelles sont les initiatives en cours qui risquent d'être reportées par la réalisation de l'action ?**
- 9. Quel sera le fonctionnement de l'action et l'organisation nécessaire à mettre en place ?**
Qui sera responsable de telle action, le trésorier, qui fait quoi et quand ?
- 10. Quelles sont les formations nécessaires pour gérer localement le projet, et pour garantir la pérennité de l'action ?**
- 11. Quels sont les risques encourus ?**
Ne pas hésiter à souligner les difficultés, ce qui découragera les opportunistes !!
- 12. Quelles sont les conditions de viabilité ?**
Qui prendra en charge la maintenance des équipements, qui négociera ?
- 13. Quel partage des responsabilités ?**
Responsabilité technique, financière, administrative, juridique (convention de partenariat).

Fiche 2
Le diagnostic
de départ





Fiche 2
Le diagnostic
de départ



A RETENIR :

LES COMPOSANTES DU DIAGNOSTIC

Histoire du pays, de la zone étudiée

Données générales

- Système de production & activités économiques
- Données géographiques, socioculturelles
- Axes de circulation et les pôles de concentration
- Etats des ressources de l'environnement
- Gestion & valorisation du patrimoine

Situation économique

- Identification des acteurs, de leurs stratégies
- Identification des activités légales, illégales, formelles, informelles
- Existence d'excédents, de période de soudure
- Solvabilité et capacité d'épargne des ménages
- Ressources en main d'œuvre
- Capacité d'investissement des entreprises
- Ressources des collectivités (fiscalité, patrimoine...)

Organisation socioculturelle

- Caractérisation des formes d'organisation du pouvoir (économique, politique, social, culturel, religieux...)
- Modalité d'accès au pouvoir
- Les rapports de force en présence
- Analyse des conflits

Ressources et potentialités

- La capacité d'entreprendre, de concevoir, de conduire un processus de changement
- Cohérence entre l'action et le cadre politique et législatif
- Existence d'un potentiel partenarial au Nord et au Sud
- Existence d'organismes d'appui
- Existence d'une identité collective
- Tissu économique ou artisanal
- Infrastructures et équipements

Contraintes internes et externes

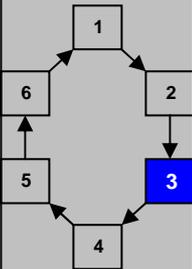
- Les ressources humaines disponibles et le niveau de qualification
- Accès au circuit financier, délais des transferts financiers
- Inflation
- Difficulté de communication
- Stabilité politique de la zone et de son environnement

**Guide pratique de sensibilisation :
Concevoir, suivre et évaluer des actions de solidarité internationale**

Fiche 3 : LA PLANIFICATION



Fiche 3
La
planification



LA PLANIFICATION D'UN PROJET EN QUATRE ETAPES

La **planification (étape 3 du cycle de projet)** permet de passer de l'idée de projet à sa conception dans une durée déterminée et en mobilisant des moyens précis.

Comment organiser les idées, agencer un projet ? Par où commencer ?

La construction du projet s'articule autour de son objectif central, en réfléchissant à ce qui doit être mis en œuvre pour atteindre cet objectif, en mobilisant une méthode dite de « planification par objectifs ».

Cela suppose au préalable une analyse des problèmes (arbre à problèmes), puis la transformation en « états positifs » à atteindre, construit à partir d'un « arbre à objectifs ». Ceci permettra à l'opérateur de choisir sa stratégie d'intervention.

La logique d'intervention pourra alors s'organiser autour d'une matrice appelée cadre logique. Cet outil de planification constitue une étape essentielle pour l'ensemble des acteurs impliqués dans le cycle de projet. Le cadre logique devient un document de référence pour la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet décrivant de manière opérationnelle et synthétique la logique d'intervention.

1- Arbre à problèmes



2- Arbre à Objectifs



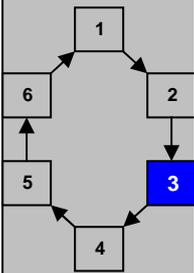
3- Stratégie d'intervention



4- Cadre logique



Fiche 3
La planification

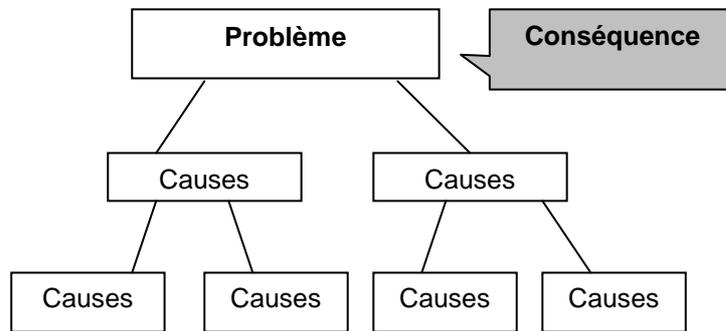


1- Arbre à problèmes

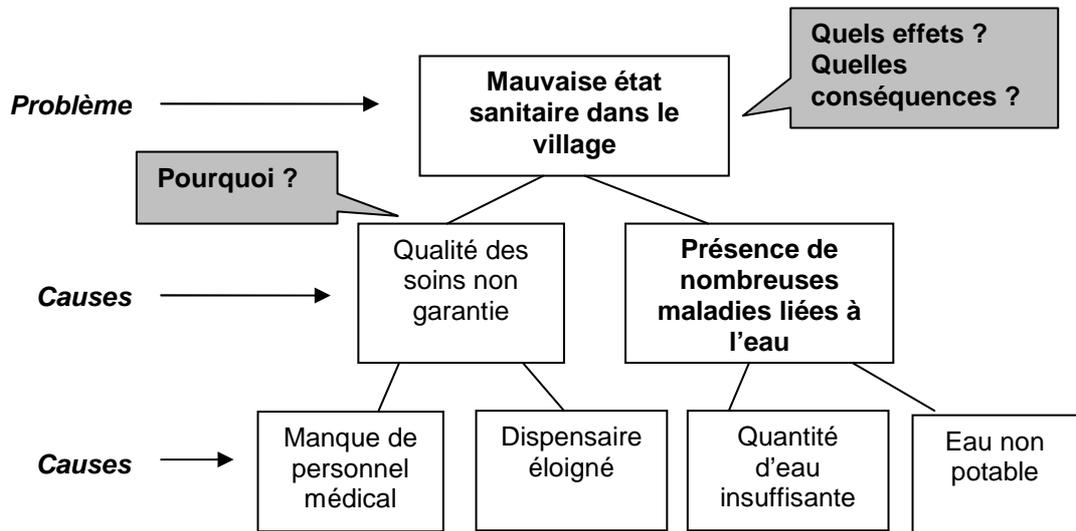
Une visualisation d'une situation problématique

Les problèmes retenus lors du travail d'identification avec les groupes cibles sont analysés en réfléchissant aux relations de causes à effets entre les différents facteurs qui sont à l'origine des problèmes constatés.

Ces relations sont mises en forme avec un diagramme appelé « Arbre à problèmes » :

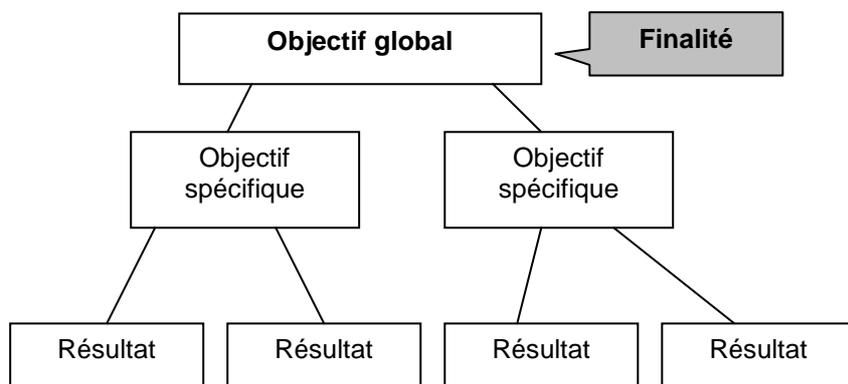


Arbre à problèmes : exemple

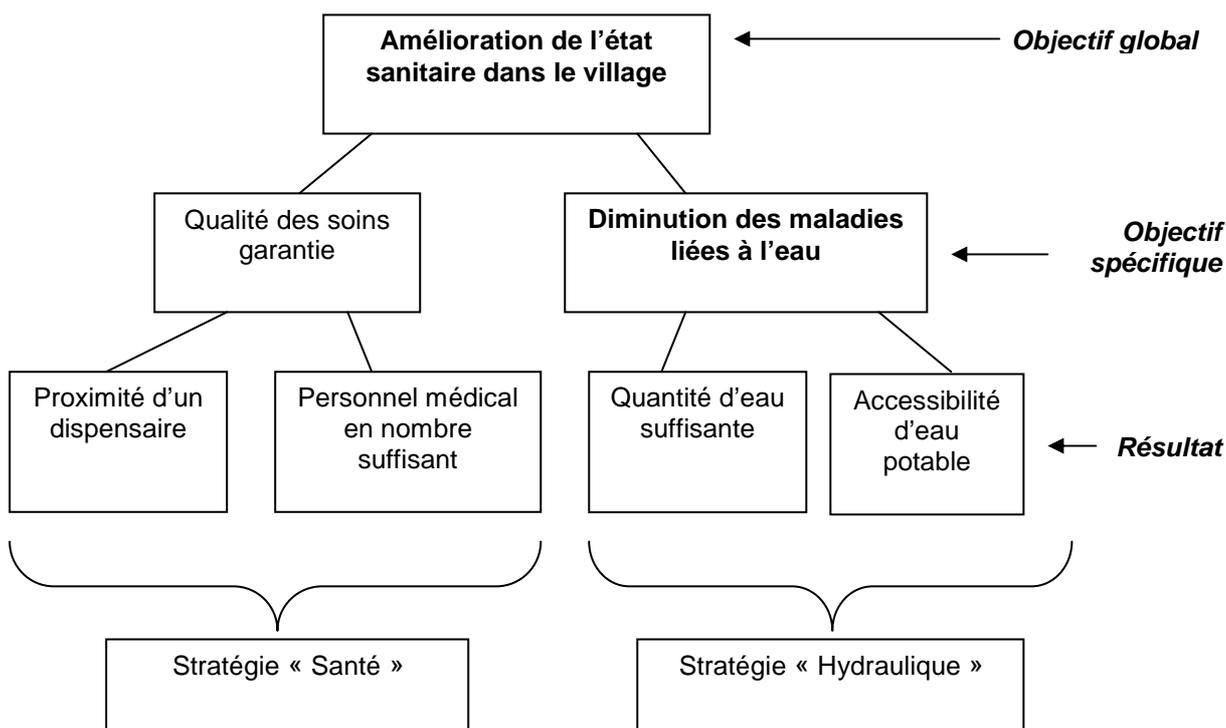


Cette situation à problèmes est à transformer en état positif sous la forme d'un « arbre à objectifs ».

2- Arbre à objectifs

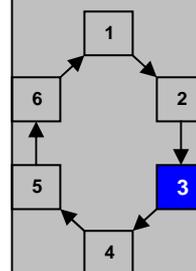


L'arbre à objectif à partir de l'exemple précédent :



L'arbre à objectif permet d'obtenir une vision de la situation souhaitée. Différents chemins (stratégies) se dessinent. Il s'agit donc maintenant d'opter pour la stratégie d'intervention la plus réaliste.

Comment choisir une stratégie d'intervention ?



3- Stratégie d'intervention

Fiche 3
La
planification

Première étape : Analyse de la faisabilité financière, politique, sociale et institutionnelle.

- Peut-on mobiliser les moyens qui permettent d'atteindre les objectifs fixés, les résultats attendus et la réalisation des activités ?
- Quelles sont les ressources locales qui peuvent être mobilisées ?
- Le contexte est-il favorable à la réalisation de ce projet ?
- Pour quel type d'actions (de stratégies) les acteurs principaux ont-ils le plus grand intérêt ?
- Quelles sont les initiatives déjà existantes pour faire face à ce problème ?
- Quelle est la stratégie qui correspond le mieux à nos champs de compétences ?

Deuxième étape : Analyse par critère de chaque stratégie.

Pertinence : La stratégie est-elle pertinente par rapport aux objectifs poursuivis ?

Cohérence : La stratégie d'intervention est-elle cohérente avec les objectifs ?
Les différents niveaux d'objectifs sont-ils cohérents, nécessaires et suffisants ?
La stratégie d'intervention est-elle en accord avec la politique nationale et la législation, avec la stratégie des autres intervenants ?

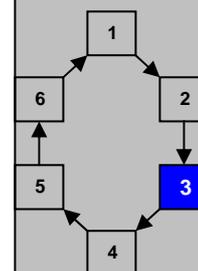
Efficacité : Sommes-nous capables de produire des résultats au regard des moyens mobilisables ?

Efficience : Les moyens à mettre en oeuvre sont-ils acceptables par rapport aux résultats attendus ?

Viabilité : Le projet pourra-t-il se pérenniser et sous quelles conditions réalistes ?

Impact : Quels effets directs et indirects, positifs et négatifs peut-on prévoir (économique, technique, politique, socioculturel...) ?

Ces critères classiques d'analyse sont utilisés à chaque étape du cycle de vie du projet : de la planification au suivi et à l'évaluation de l'action. N'oublions pas que ces divers questionnements permettent d'apprécier l'action de développement en vue de la piloter, de l'évaluer... et donc pour mieux décider (Cf. Fiches 5 et 6) !



EXEMPLE :

Quelle stratégie choisir pour améliorer l'état sanitaire du village ?

Sachant que notre savoir-faire se concentre sur les problématiques d'eau, nous **optons rapidement pour la « stratégie hydraulique »**, contribuant ainsi à l'amélioration sanitaire du village.

En effet, la construction d'un point d'eau permet d'obtenir rapidement des résultats significatifs. Les moyens sont jugés maîtrisables, pérennisables. Cette stratégie est considérée comme faisable (nous avons la compétence technique), efficace (les moyens sont jugés acceptables et accessibles), viable car cet infrastructure devra s'inscrire dans le temps ; donc cette stratégie est pertinente !

Par contre la stratégie santé est abandonnée car nous ne disposons pas de compétences spécifiques internes. D'autres initiatives interviennent déjà dans ce domaine. Par ailleurs, le ministère de la santé en collaboration avec d'autres structures d'appui redéfinit d'une part la carte d'implantation de centres de santé dans le pays et d'autre part élabore un plan de recrutement et de formation du personnel médical. Ne maîtrisant pas l'évolution politique jugée complexe, ne connaissant pas les délais de ce nouveau programme, nous jugeons cette stratégie peu faisable.

Après avoir opté pour la seconde option d'intervention « Stratégie hydraulique », **nous pouvons dès lors construire la dernière étape de planification :**

⇒ **LA CONSTRUCTION DU CADRE LOGIQUE**

LE CADRE LOGIQUE

Le cadre logique présenté comme une **matrice** est un outil qui permet d'organiser :

- La logique d'intervention du projet. Il décrit et structure l'action de développement.
- Les hypothèses et conditions qui sous-tendent la réussite du projet.
- Les indicateurs et les sources de vérification qui permettront de suivre le déroulement du projet.

Ce cadre logique est un outil important dans le suivi- évaluation du projet. Dans un seul document, on trouve les informations clefs avec les objectifs et résultats attendus clairement affichés, des points de référence nécessaires tout au long du déroulement de l'action et lorsqu'on portera un regard critique sur le processus.

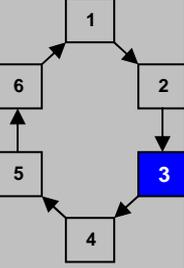
Il doit être considéré comme un outil flexible et adaptable qui permet de réviser en continu les objectifs opérationnels et ces indicateurs.

Mais comment se présente cette matrice ?

4- Cadre logique du projet Hydraulique



Fiche 3
La planification



	Logique d'intervention	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif Global	Situation sanitaire améliorée	Couverture sanitaire	Enquête de l'OMS	Accessibilité du dispensaire
Objectif Spécifique	Diminution des maladies liées à l'eau	Diminution de 50% des cas de diarrhée	Cahier de registre du dispensaire	
Résultat	Offrir un accès à l'eau de quantité et de qualité suffisante	Débit et régularité : m ³ Nombre de germes dans l'eau du puit	Fiche de suivi du puisage Analyse des tests bactériologiques	
Activités	1/ Réalisation d'un puit correspondant aux normes technique 2/ Organisation et formation pour la maintenance des équipements 3/ Formation en éducation sanitaire des villageois		Moyens & Coûts	

Condition préalable :
Réalisation de l'étude hydraulique

Ce travail de planification nous aide à vérifier la logique interne d'un plan de projet :

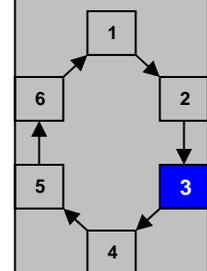
Objectif global	<i>Dans l'exemple :</i> Amélioration de l'état sanitaire du village.
Objectif Spécifique L'objectif spécifique contribue-t-il à l'objectif global ?	<i>Dans l'exemple :</i> La diminution de maladies liées à l'eau, au même titre que la construction de dispensaire (stratégie santé), concoure à l'amélioration de l'état sanitaire du village.
Résultats L'ensemble des résultats attendus qui résulte de l'action permet-il d'atteindre à l'objectif spécifique ?	<i>Dans l'exemple :</i> L'accès en eau en quantité et en qualité diminuera le nombre de maladies liées à l'eau dans le village.
Activités Les activités réalisées permettent-elles de produire des résultats attendus ?	<i>Dans l'exemple :</i> La construction d'un puit, la maintenance de cette infrastructure et la formation en éducation sanitaire sont des activités nécessaires pour garantir l'accès à une eau en quantité suffisante et de qualité.



Le cadre logique nous oblige à préciser notre intervention :

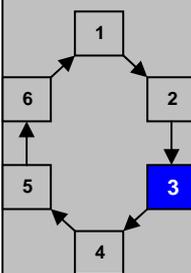
<p>Les indicateurs</p> <p>Ils précisent les objectifs et résultats attendus. En qualité d'indice, ils mesurent la réalité de manière objective.</p>	<p>Dans l'exemple :</p> <p><i>Nous nous engageons sur la période donnée à réduire de moitié les cas de diarrhées. Ainsi, nous pourrions mesurer l'évolution de la maladie pendant le déroulement du projet et apprécier l'efficacité du projet lors de son évaluation.</i></p> <p><i>Le débit en m³ appréciera la quantité d'eau puisée, et le nombre de germes détectés révélera la qualité de cette eau.</i></p>
<p>Les sources de vérification</p> <p>Elles sont corrélées aux indicateurs et représentent la localisation, la nature et la forme de l'information qui renseigne l'indicateur. Où rechercher les informations ?</p>	<p>Dans l'exemple :</p> <p><i>Le cahier de registre du dispensaire nous renseignera sur le nombre et la nature des maladies enregistrées.</i></p> <p><i>Les fiches de suivi du puisage nous informeront sur la quantité et la régularité de l'eau. Les analyses bactériologiques qualifieront la potabilité de l'eau.</i></p>
<p>Les hypothèses</p> <p>Elles expriment les facteurs de risque externes au projet. Il s'agit d'appréhender l'incertitude du processus planifié. Si ces risques sont jugés trop importants ou non acceptés par toutes les parties, le projet peut être remis en cause.</p>	<p>Dans l'exemple :</p> <p><i>L'accessibilité du dispensaire, considérée comme un facteur important, est jugée suffisante.</i></p>
<p>Les moyens et coûts</p> <p>Ils représentent les ressources nécessaires pour exécuter les activités planifiées. Ils permettent de préciser les moyens matériels et immatériels à mobiliser.</p>	<p>Dans l'exemple :</p> <p><i>Prix d'un forage.</i></p> <p><i>Evaluation de la masse salariale de l'équipe d'accompagnement.</i></p> <p><i>10 sessions de formation en maintenance...</i></p>
<p>Les conditions préalables</p> <p>Ce sont les clauses qui doivent être remplies avant que le projet démarre.</p>	<p>Dans l'exemple :</p> <p><i>Le projet « eau » se réalisera si l'étude hydraulique préalable confirme la possibilité d'un forage. L'autorisation d'exercer dans le pays ou dans la zone conditionne l'intervention de la structure d'appui (autorisation du ministère).</i></p>

Fiche 3
La planification





Fiche 3
La
planification



A RETENIR :

DES DEFINITIONS POUR APPREHENDER LE CADRE LOGIQUE

<p>Objectif global ou Finalité</p> <p>C'est l'objectif le plus général que le projet tente d'atteindre. Le niveau de cet objectif dépasse celui du projet car d'autres projets contribuent également à la réalisation de cet objectif global.</p>	<p>Objectif spécifique</p> <p>Objectif sur lequel l'intervention s'engage à avoir des effets durables et raisonnés. C'est autour de cet objectif central que s'engage l'enchaînement logique du projet. Les objectifs spécifiques sont ordonnés dans le temps et dans l'espace.</p>
<p>Résultats</p> <p>Ce sont les produits directs des activités du projet, ceux qui résultent de l'action. L'ensemble de ces résultats réalise l'objectif spécifique.</p>	<p>Activités</p> <p>Tâches à exécuter dans le cadre de l'intervention pour produire les résultats prévus. Le creusement du puits, la formation d'un technicien pour la maintenance de l'équipement et la réalisation de formation en éducation sanitaire devraient contribuer à une accessibilité en eau en quantité et en qualité suffisante.</p>
<p>Indicateurs</p> <p>Ce sont des signes, indices objectivement vérifiables permettant d'apprécier une réalité. Ils peuvent être d'ordre quantitatif ou qualitatif.</p>	<p>Sources de vérification</p> <p>Elles indiquent d'où et sous quelle forme proviennent les informations. Si la source de vérification n'est pas viable, l'indicateur ne le sera pas non plus.</p>
<p>Hypothèses</p> <p>Les hypothèses de travail sur lesquelles le projet est fondé. Ce sont les facteurs externes qui peuvent influencer de manière significative les résultats du projet.</p>	<p>Moyens et coûts</p> <p>Ce sont les ressources (matériels et immatériels) nécessaires pour la mise en oeuvre du projet.</p>
<p>Conditions préalables</p> <p>Les éléments qui doivent être remplis avant que le projet démarre. Par exemple, l'autorisation du ministère.</p>	



FICHE 4 : FINANCEMENT DE PROJET

UN PAYSAGE EVOLUTIF

La principale préoccupation des acteurs de solidarité internationale est de rassembler les ressources nécessaires à la réalisation du projet élaboré (**étape 4 du cycle de projet**).

Qui serait intéressé à financer ce type d'intervention ?

Où faut-il s'adresser ?

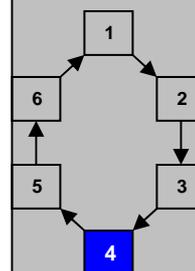
Quelles sont les conditions pour obtenir des financements ?

La présente fiche a pour unique ambition de donner quelques repères en matière de recherche de financement.

Si les besoins de financement augmentent avec des projets de plus en plus complexes et ambitieux, dépassant souvent les ressources propres du porteur de projet, la tendance est inversée au niveau de l'offre de fonds publics. Ceci conduit les opérateurs à réunir différents financements, donc à associer des partenaires financiers (bailleurs de fonds) de nature différente pour un même projet.

La quête est lourde, consommatrice d'énergie et de temps. Il convient donc d'une part de comprendre le fonctionnement d'un budget, et de définir une stratégie de financement d'autre part.

Fiche 4
Le
financement



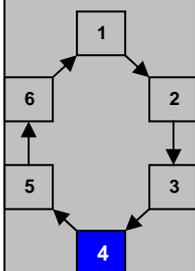
COMPRENDRE LE FONCTIONNEMENT D'UN BUDGET

Un budget en deux parties

Dépenses	Ressources
Investissements : Terrain Bâtiment Véhicules ... Tout achat soumis aux règles fiscales d'amortissements	Ressources privées : Fonds propres de l'association <i>(cotisations des membres, dons, valorisation du matériel et du personnel bénévole)</i> Apport financier des partenaires du Nord et du Sud et valorisation Fonds d'origines privées <i>(fondations, entreprises, sponsors...)</i>
Fonctionnement : Personnel (salariés, consultants) Matériels Consommables Maintenance Frais de gestion Frais de suivi, d'évaluation	Ressources publiques : Communes, intercommunalité Département Région Ministères <i>(affaires étrangères...)</i> Commission européenne, ONU... Au Sud : ambassades (SCAC), délégations d'institutions du Nord...
Total des dépenses = total des ressources	



Fiche 4
Le
financement



COMPRENDRE LE FONCTIONNEMENT D'UN BUDGET
Des dépenses à identifier et des ressources à mobiliser
Un dossier à présenter

Les dépenses de projet

Il s'agit :

- D'établir la liste des moyens dont on aura besoin pour réaliser le projet et établir les devis, le cas échéant. Ces dépenses peuvent être effectuées dans le pays du porteur de projet ou dans le pays de l'intervention.
- De définir la quantité, la nature de chaque achat et son prix. Le budget doit être établi dans la même unité monétaire (le plus souvent en Euro).

Des ressources à mobiliser

Chaque financeur a ses propres critères d'éligibilité concernant le porteur de projet, l'action, et définit ses procédures de financements. Il convient donc de les connaître avant de se lancer tous azimuts dans la recherche de financement.

Il est préférable dans un premier temps de se renseigner sur les sources de financements existantes au plus proche du porteur de projet (entreprises, communes, communauté de communes, conseil général puis régional) avant de s'adresser à des bailleurs plus importants et plus exigeants.

La demande de financement est transmise au bailleur de fonds, accompagnée d'un dossier administratif et d'un document de projet qui présente celui-ci sur le plan technique et financier.

Une recherche de financement a d'autant plus de chance d'aboutir que le dossier technique du projet est clair et structuré. Le cadre logique est un bon outil de présentation synthétique du projet.

Le dossier de projet doit être conforme avec les orientations du financeur, prouver la cohérence et la logique d'intervention du projet, son efficacité, expliquer les conditions de pérennité des actions et présenter l'implication des autres partenaires.

Un dossier de financement est bâti généralement autour de plusieurs points :

- Contexte du pays
- Présentation des acteurs réunis autour du projet (présentation des partenaires du Nord et du Sud, de l'historique de leur relation...)
- Cadre du projet
- Origine et objectifs du projet
- Organisation et moyens mis en œuvre
- Modalités de suivi et d'évaluation
- Modalités de communication de l'action en France dans une perspective d'éducation au développement
- Budget global du projet (annuel et / ou pluriannuel au regard de la durée du projet), accompagné du schéma de financement et d'une note explicative des postes de dépenses

DEFINIR UNE STRATEGIE DE FINANCEMENT

Des questions et de la méthode

Face à une diversité des critères de financement, plus ou moins précis et formalisés en fonction de la nature des bailleurs de fonds, l'opérateur a intérêt à définir sa stratégie de recherche de financement, ce qui implique dans un premier temps de se connaître afin de se situer par rapport au panel des organismes d'aide.

Une série de questions permettra à l'opérateur du Nord et à son partenaire de mieux s'identifier :

- Quelle est la taille de l'association, son expérience en matière de développement ?
- Qui sont ses partenaires au Sud et à l'Est et leurs expériences ?
- Qui est maître d'ouvrage du projet, au Nord et / ou au Sud ? Comment le projet s'articule-t-il avec les collectivités territoriales au Sud, dans les pays où la décentralisation leur octroie des compétences accrues (Mali...) ?
- Quelles sont les thématiques privilégiées (santé, éducation, urgence, hydraulique, agricole, culturelle, éducation au développement...) ?
- Quelles sont les zones d'actions, d'intervention (France, Afrique, Europe de l'Est, Caraïbe...) ?
- Quel est le public cible (enfants, jeunes, femmes, réfugiés, agriculteurs, artisans...) ?
- Quelle est la taille financière du projet ?
- Quelles sont les disponibilités financières, les fonds propres de l'association mobilisables, les valorisations ?
- Quelles sont les disponibilités financières des partenaires au Sud et les valorisations possibles ?

Fort de cette connaissance, il s'agit dans un second temps :

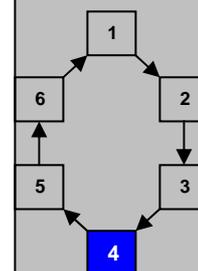
- D'établir un catalogue des financeurs publics et privés (*informations souvent disponibles auprès des organismes d'appui aux acteurs de développement tel que Lianes Coopération, en Région Nord – Pas de Calais*).
- De sélectionner les financeurs les plus appropriés en fonction du profil du porteur de projet.
- D'identifier et étudier les politiques de financement choisies, et comparer les conditions d'éligibilité avec le profil des porteurs de projet.
- De mener une politique de relations publiques avec les bailleurs potentiels : se faire connaître, soumettre et partager des idées avant de présenter un dossier clef en main.
- De partager le travail avec le partenaire du Sud.

Le contact créé et le financement obtenu donne lieu à une contractualisation entre le ou les opérateurs et le ou les financeurs.

A retenir : Pour établir le calendrier de la demande de financement, il est utile de tenir compte du temps d'instruction, de décision de financement et de paiement (à vérifier avec les différents partenaires financiers), au regard des contraintes de réalisation des activités du projet et de la trésorerie du porteur de projet.

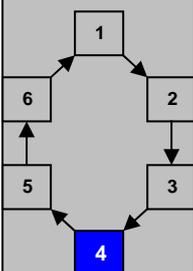


Fiche 4
Le
financement





Fiche 4
Le
financement



LE DON

Une forme particulière de financement et une démarche charitable limitée

Des situations d'urgence appellent souvent aux dons... Pourquoi refuser, ne pas répondre à cet élan de générosité alors que nous sommes dans une situation d'abondance au Nord ? Pourquoi ne pas envoyer des équipements, des livres, des médicaments là bas, excédentaires, mis au rebut ici ? Le don ne serait-il pas un moyen de répartition ?

Cette solution semble trop facile et doit nous interroger lorsque nous apprenons que l'élan de générosité vers l'Asie du Sud Est, après le Tsunami, oblige à mener une politique de destruction de certains médicaments envoyés, que des Etats du Sud demandent de limiter ces transferts gratuits.

Si le don se veut généreux, il occulte la relation sociale, équilibrée et responsable que suppose une action de solidarité entre des partenaires. Il est difficile de refuser un cadeau comme il est difficile de refuser un don. Il provoque cette obligation de recevoir tout en maintenant ce lien de dépendance renforçant l'image de « puissance » du Nord...

D'autres effets pervers sont à souligner tels que :

- Le don rentre en concurrence « illégale » avec le marché local. Les acteurs économiques locaux ne pouvaient-ils pas vendre ce matériel, ces livres et ainsi créer de la richesse, base du développement ?
- Les biens envoyés ne correspondent pas toujours aux besoins locaux. Nos excédents deviennent ainsi des rebus là-bas, avec leur coût de stockage, de destruction. Les populations ont-elles les capacités d'assurer la maintenance de l'équipement envoyé ?
- Le don peut devenir objet de convoitise, de jalousie et renforcer des comportements de corruption.
- Le don n'est jamais gratuit, il implique des dépenses pour l'association donatrice (transport autorisation d'importation, logistique...).

Alors faut-il uniquement décrier le don ? Non, mais le réfléchir, le préparer, l'organiser, le négocier avec le receveur afin qu'il ne devienne pas victime du don. L'appréhender comme temporaire, s'assurer qu'il n'existe pas d'autres alternatives et peut être « donner » différemment : en envoyant de l'argent qui permettra d'acheter sur place et de renforcer l'économie locale par exemple.

Avant de se lancer dans l'envoi de containers, il est judicieux d'en parler avec des organismes spécialisés tel que Cap solidarités (accompagnement méthodologique et aide logistique dans certaines limites), le CRDTM (mise à disposition d'expositions...) – Cf. Fiche

FICHE 5 : LE SUIVI DE PROJET

POURQUOI SUIVRE UN PROJET ? POURQUOI LE PILOTAGE EST-IL NECESSAIRE ?

Lors des formations, les participants ont soulevé trois questions majeures :

- ⇒ Pourquoi le pilotage est-il nécessaire ?
- ⇒ Devenons nous suivre l'ensemble des activités ?
- ⇒ Comment assurer un suivi à distance ?

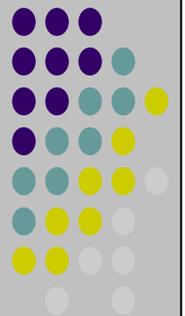
Le pilotage est une étape importante dans la vie du projet, qui permet de suivre la mise en oeuvre le projet, de s'assurer de l'obtention des résultats et de mesurer le degré de réalisation des objectifs.

Ainsi le suivi, le pilotage de projet (**étape 5 du cycle de projet**) est un processus dynamique et continu du cycle de projet (à la différence de l'évaluation finale par exemple, qui peut être un exercice plus ponctuel). L'exécution des activités modifie la réalité perçue lors de l'étape de planification. Il est donc important d'accompagner l'exécution de l'intervention.

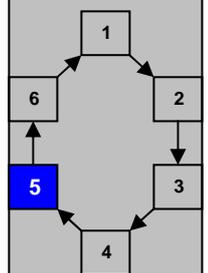
Les raisons du suivi

- C'est un moyen de contrôler si ce qui est fait est conforme aux prévisions.
Exemple : Le nombre d'écoles construites est-il conforme à ce qui était programmé ? Les coûts de construction sont-ils conformes au devis ?
- C'est un moyen de repérer les écarts et de les corriger le cas échéant.
Exemple : Révision du calendrier de formation en fonction des disponibilités des participants, adaptation des outils pédagogiques en langue locale au regard du public présent...
- C'est un moyen de compléter l'étude de milieu.
Exemple : Meilleure connaissance sur le système hydraulique, sur la place des femmes dans la cellule familiale...
- C'est un moyen de réunir les éléments pour l'évaluation finale de l'action.
Le suivi réunit les éléments permettant une analyse de l'action et de ses résultats en continu. Il n'y aura pas d'évaluation finale pertinente sans un bon système de suivi.
- C'est un outil de communication interne et externe au projet.
Chaque action analysée à partir d'indicateurs est utile pour présenter les résultats du projet aux partenaires, aux financeurs et à d'autres interlocuteurs. Le suivi ainsi favorise la transparence, les échanges d'informations et la valorisation de l'action.

Le dispositif de suivi doit permettre de piloter en continu les activités et de réorienter l'intervention si nécessaire.



Fiche 5
Le suivi



DEVONS-NOUS SUIVRE L'ENSEMBLE DES ACTIVITES ?

Les objets du suivi

Le suivi s'attache à suivre l'évolution des actions, des réalisations, des résultats de l'intervention, s'interrogeant également sur l'efficacité du processus de changement au regard de ses objectifs.

Le pilotage s'intéresse :

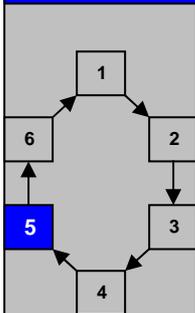
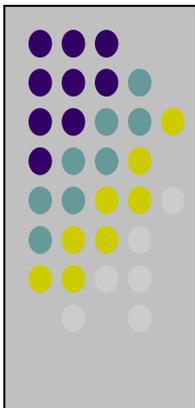
- Aux résultats obtenus.
Exemple : La construction du puit offre-t-elle une eau potable et en quantité suffisante ? L'état de santé des enfants s'est-il réellement amélioré ?
- Aux activités menées et aux méthodes de travail.
Exemple : Le nombre de puits réalisés, le nombre d'écoles construites ou le nombre d'enfants scolarisés, de personnes formées...
- Aux relations avec les acteurs impliqués dans le projet.
Exemple : Le rythme de rencontre entre partenaires, l'évolution des propositions et des initiatives, le respect des engagements...
- A l'évolution du contexte pour avoir la capacité de réajuster les actions en conséquences.
Exemple : L'application de la nouvelle carte scolaire, le prix des denrées en période de soudure...
- A l'utilisation des ressources (financières, humaines) et moyens.
 - Le pilotage permet de situer les actions dans le temps.
Exemple : Est-ce que l'école sera prête pour la rentrée scolaire ? Le puit sera-t-il construit avant la saison des pluies ?
 - Le suivi permet d'accompagner l'utilisation des moyens matériels.
Exemple : Combien de Kms réalise le véhicule, à quel moment faudra-t-il faire une révision ? Faut-il commander de nouveaux kits scolaires, de semences ? Comment répartir les subventions obtenues ?
 - Le suivi s'intéresse aux aspects financiers et comptables du projet.
Exemple : Quel est le niveau des dépenses liées à la construction de l'école ? Comment affecter les ressources en fonction des différents partenaires financiers ? Quelle est la trésorerie du projet au regard des diverses subventions versées et attendues ?

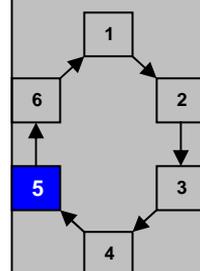
D'autres éléments sont également pris en compte tels que :

- Les effets de l'action.
Exemple : L'eau du puit est utilisée seulement en période sèche ; les femmes ont transféré leur temps libéré sur de nouvelles tâches productives...
- Viabilité de l'action, sa capacité à durer, à se développer.
Exemple : La capacité du comité de gestion de l'eau à assurer la maintenance des équipements ; de l'association des parents d'élèves à assurer le salaire du maître...

A qui va servir principalement le suivi ?

De la réponse à cette question dépendront les objets du suivi et le choix des indicateurs, c'est-à-dire ce que l'on va regarder en priorité.





COMMENT ASSURER UN SUIVI À DISTANCE ?

Les acteurs du suivi

Les acteurs sont engagés dans la mise en œuvre d'une action de développement, au même titre que dans la phase de diagnostic ou dans la planification.

Il s'agit de prendre en compte l'ensemble de ces acteurs (opérateurs du Nord, partenaires, bailleurs de fonds, institutionnels, bénéficiaires...) et de construire le dispositif de suivi en tenant compte des intérêts et priorités de chacun.

Toutefois, le dispositif de suivi n'est pas la somme des préoccupations de chaque acteur mais bien le résultat d'un processus de concertation, de négociation qui vise à sélectionner des activités prioritaires, objet de suivi, celles qui influent significativement sur les résultats du projet.

Le suivi traduit la démarche au service des acteurs, qui ont souvent des intérêts différents, en vue d'accroître la lisibilité et leur capacité d'analyse des actions.

Cela suppose que les acteurs adhèrent à la démarche de suivi, s'impliquent dans la définition du dispositif (quoi suivre prioritairement ?), dans la collecte et le traitement des données, et connaissent les modalités de prise de décision.

La construction d'un dispositif de suivi

A RETENIR :

Le dispositif de suivi est une combinaison d'acteurs impliqués dans son élaboration et dans son utilisation, d'outils de suivi et d'indicateurs.

Les indicateurs de suivi doivent être déterminés par les responsables de l'action. Ils servent à mesurer une évolution dans le temps et à la comparer par rapport à une référence.

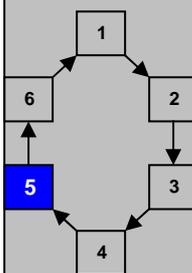
Les indicateurs varient selon les objectifs du projet, les priorités arrêtées. Ils peuvent être quantitatifs et qualitatifs et couvrir différents domaines (cf Fiche 3, page 3.8, pour une définition de la notion d'indicateur) :

- Technique : quantité vendue de denrées, nombre d'enfants scolarisés.
- Economique : chiffre d'affaire, revenus.
- Sociaux : statut des utilisateurs du dispensaire, du puit.
- Organisationnel : mode de renouvellement des membres du comité de gestion de l'eau, respect du règlement intérieur, nombre de réunion...

**Guide pratique de sensibilisation :
Concevoir, suivre et évaluer des actions de solidarité internationale**



**Fiche 5
Le suivi**



Les outils de suivi

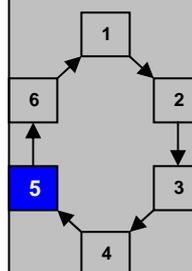
Indispensables, ils sont établis en fonction des acteurs du projet et de leurs intérêts par rapport au suivi. Ils peuvent être des fiches d'activités, des tableaux de bords, des comptes rendu de réunion, des chronogrammes...

Les acteurs du suivi	Intérêts par rapport au suivi	Outils de suivi
Au niveau de l'action (équipe terrain, partenaire)	Gérer les moyens et les activités Mesurer les résultats par rapport aux prévisions afin de, réajuster ou de réorienter les activités	Chronogramme d'activités et des ressources fiches d'opérations Tableaux de bords avec les indicateurs de résultats
Au niveau de l'appui (opérateur du Nord)	Suivre les méthodes mises en place Suivre la gestion des moyens et des activités Comparer les résultats par rapport aux prévisions	Chronogramme d'activités et de ressources Tableaux de bords avec les indicateurs de résultats
Au niveau de l'aide (financeur)	Contrôler le respect des engagements contractuels et des procédures	Rapports d'activités et financiers Chronogramme des décaissements

OUTIL DE SUIVI : Programme de travail

Le **programme de travail**, réalisé périodiquement (semaine...), permet de planifier les activités, de gérer les moyens humains et matériels, de prévoir le recueil d'informations nécessaires au suivi évaluation et d'observer les écarts entre prévisions et réalisations.

Quoi ? Activités	Quand ? Planning	Qui ? Moyens humains	Où ? Lieu d'intervention	Comment ? Moyens matériels	Infos Indicateurs	Sources d'infos
Prévues - Activité 1 - Activité 2 - Activité...						
Réalisées - Activité 1 - Activité 2 - Activité...						

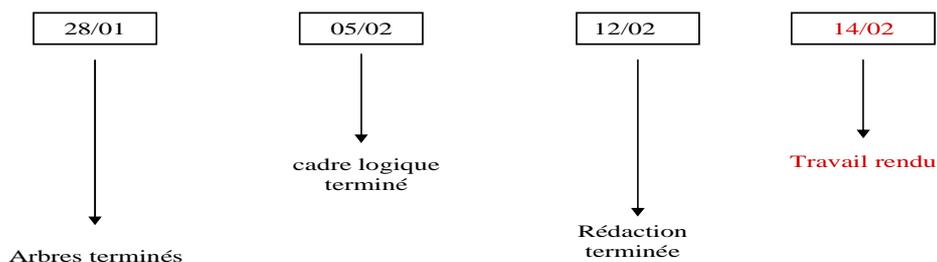


OUTIL DE SUIVI : Gestion du temps

Le **chronogramme** (Diagramme de Gant) est utile pour la gestion du temps, il permet de visualiser les périodes et durée de réalisation des activités.

Tâches	Durée (mois)	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Prendre contact avec les matrones													
Préparer les formations													
Réaliser les formations													
Evaluer													

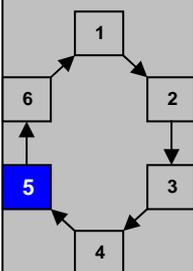
Le **rétro-planning** permet de gérer le temps à rebours.



OUTIL DE SUIVI : Suivi financier

Le **calendrier des ressources** permet, sur des périodes données, de gérer conjointement les moyens humains, matériels et financiers sous forme de prévisionnels des dépenses qui constitue la base de la définition des besoins de trésorerie.

Activités Moyens	Unité	Quantité/ Période			Coût/ unité	Quantité/ Période			Total	
		T1	T2	T3		T1	T2	T3		
Ressources Humaines										
Formateurs	h/j	30	20		100	3000	2000		5000	
Animateurs	h/j		25	60	50	1250		3000	4250	
Chauffeur	h/j									
Investissements										
Ordinateur	nbre	2	0	0	1500	3000	0	0	3000	
pédagogie	nbre									
fonctionnement	forfait					600			600	
Etc...										



A RETENIR :

PROCEDURE D'ELABORATION D'UN DISPOSITIF DE SUIVI

- ⇒ Dresser la liste exhaustive de toutes les données à collecter
Quelles sont les activités prioritaires à suivre, quel sera l'indicateur le plus approprié ? Ne retenir que les indicateurs les plus pertinents.
- ⇒ Préciser la méthode et les outils appropriés pour collecter l'information
Comment collecter l'information et quels sont les outils à utiliser ?
- ⇒ Vérifier les sources d'information (Cf. fiche 3 sur la planification)
Existent-elles ? Où sont collectées les données ?
- ⇒ Définir la fréquence de la collecte et l'analyse des informations
A quel moment l'information est-elle disponible ? Collecte hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, annuelle ?
- ⇒ Définir les responsabilités entre acteurs
Qui sera responsable de la collecte, de l'analyse et qui prendra la décision des réajustements nécessaires ?
- ⇒ Evaluer le coût du suivi
Quels sont les équipements, le personnel nécessaires, les formations à dispenser ?

Un dispositif de suivi doit être concerté, facile à utiliser et économe en temps et en argent.

A RETENIR :

Les composantes essentielles d'un dispositif de suivi

Activité / objet à suivre	IOV*	SV*	Méthode Outils de collecte	Calendrier / Fréquence de collecte	Responsables		
					Collecteur	Analyse	Décision
Formation	Nb de participants	classeur	Liste de présence	Tous les jours de formation	formateur	Responsable de session, le formateur	Responsable de formation

IOV : Indicateur objectivement vérifiable

SV : Sources de vérification

LES MISSIONS TERRAINS : POUR UN MEILLEUR PILOTAGE ?

Les opérateurs du Nord réalisent souvent des missions sur le terrain à différentes phases du cycle de projet : des missions d'identification lors du diagnostic (Cf. Fiche 2), sélection de la stratégie d'intervention dans le cadre de la planification commune avec le partenaire (Cf. Fiche 3), exécution d'une mission technique, réalisation d'une évaluation (Cf. Fiche 6) ou suivi de l'état d'avancement du projet (Cf. Fiche 5).

Quelque soit l'objet de la mission terrain à réaliser, cette mission doit, pour être efficace et réussie, réunir certaines conditions.

Trois principes à retenir :

- Préparer la mission.
- Se donner du temps pour réaliser la mission.
- Restituer les informations et résultats collectés.

1- Préparer la mission

La préparation d'une mission sur le terrain implique de :

- Définir les objectifs et les résultats attendus de cette visite terrain
Exemple : Quels sont les résultats obtenus en matière de diminution des cas de diarrhées ? Comment se déroule la construction de l'école, du dispensaire ?
- Informer et impliquer le partenaire du Sud dans l'organisation de cette mission. Celle-ci est un moyen de renforcement du partenariat. La mission représente un réel espace de discussion, de négociation et de prise de décisions conjointes.
- Définir la méthode de collecte d'information et préciser les personnes à rencontrer.
- Définir la composition de l'équipe mission : le nombre de personnes, les qualifications utiles à cette mission, le responsable de mission et son mandat.
- Préciser le calendrier et le budget de la mission : période, durée sur le terrain, la remise de rapport de mission.

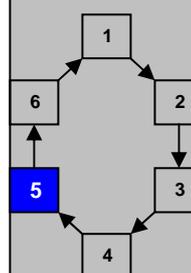
2- Une réalisation dans le temps

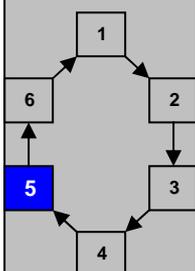
La réalisation d'une mission se conçoit dans le cadre du partenariat. Elle implique les acteurs et leur façon de travailler. Elle demande du temps pour l'observation, l'écoute et l'échange.

Comme pour le partenariat, les missions « éclair et surprise » sont donc à bannir.



Fiche 5
Le suivi





3- La restitution d'une mission terrain

La restitution d'une mission se réalise en deux temps.

Sur le terrain (avant de repartir)

La restitution terrain donne l'occasion aux partenaires, aux différents acteurs rencontrés de compléter, amender, de préciser les résultats de la mission. La restitution permet de :

- Rendre aux participants les informations qui ont été collectées.
- Identifier les différents points de vue.
- Construire une réalité commune.
- Communiquer, socle d'une relation partagée.

⇒ La restitution de la mission constitue un réel outil de gestion de projet, qui doit donner lieu à faire des propositions, à définir des nouvelles priorités (en terme d'organisation, d'activités...), à programmer ... bref, à piloter !

Dans votre association (au retour en France)

L'équipe missionnée doit à son retour rendre compte de cette mission terrain afin que l'ensemble des membres de l'association dispose d'un même niveau d'information.

Cette restitution peut être orale mais également écrite. En effet, le rapport de mission constitue la mémoire de l'action, de la relation du partenariat et devient ainsi outil de suivi.

Il s'agit lors de la restitution de :

- Rappeler les objectifs et les résultats attendus de la mission.
- Retracer le déroulement de la mission.
- Préciser les personnes rencontrées.
- Donner des nouvelles des équipes locales, du partenaire.
- Présenter les résultats obtenus de la mission.
- Mettre en débat les priorités...

Cette restitution peut se faire en comité restreint ou élargi.

⇒ C'est l'occasion d'inviter des partenaires du Nord (financiers, autres associations), et pourquoi pas votre partenaire du Sud ?



FICHE 6 : EVALUATION / AUTOEVALUATION DE PROJET

LA PEUR DE L'EVALUATION Pourtant un acte quotidien !

Fréquemment, les acteurs de la solidarité internationale appréhendent l'évaluation, la perçoivent comme un contrôle, une sanction...

Or l'évaluation est un acte quotidien qui s'exprime à travers des jugements tel que : « *Il fait beau aujourd'hui, ce manuel est didactique* »...

Ces jugements se construisent à partir de valeurs déclarées, reconnues par un groupe social et ils sont appréciés par rapport à une norme. « *Il fait beau aujourd'hui en ce mois de septembre car la température est de 25°C. Mais cette même température sera interprétée comme hivernale dans un pays sahélien !* ».

L'évaluation (**étape 6 du cycle de projet**) est aussi une aide à la décision, mesurant le présent pour orienter l'avenir. Par exemple, « *Il fait beau, je choisis un vêtement léger pour la journée* », « *Ce manuel est didactique, je diffuse ce manuel* »...

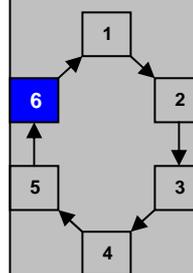
L'évaluation procède du processus suivant :

Observer-Mesurer-Analyser-Juger-Décider

Dans le cadre d'actions de développement, l'évaluation ne se limite pas au simple contrôle des résultats mais s'intéresse également aux effets des actions. Elle permet de poser un regard critique et constructif sur le processus de changement.

Ce regard peut être porté en interne : on parle alors d'autoévaluation.

Fiche 6 L'évaluation



A QUOI SERT UNE EVALUATION ? A construire l'avenir !

L'évaluation externe ou interne (autoévaluation) permet d'analyser les résultats de l'action, les changements produits par l'action, d'apprécier si l'action est vraiment adaptée aux objectifs, de s'interroger si les objectifs poursuivis étaient réalistes, réalisables et à quel coût.

L'évaluation permet également de rendre compte et rendre des comptes aux partenaires financiers, publics et privés, qui ont soutenu le projet.

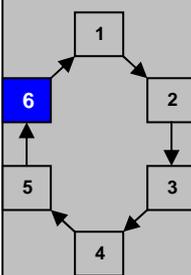
L'évaluation permet enfin de prendre des décisions sur l'avenir de l'intervention : faut-il arrêter ou poursuivre le projet, et le cas échéant dans quel sens ?

- L'évaluation dresse un état des lieux à une période donnée.
- L'évaluation contrôle et compare ce qui a été réalisé par rapport à ce qui a été prévu.
- L'évaluation apprécie les faits de manière argumentée, met en avant les forces et les faiblesses de l'intervention.
- L'évaluation peut contribuer à la transformation de l'expérience du projet en savoir partageable.

L'évaluation de projets est formative si elle est participative ou si elle procède de l'autoévaluation.



Fiche 6
L'évaluation



PREPARER ET MENER UNE EVALUATION

Des questions clefs...

On peut se poser 7 questions de référence pour organiser et mettre en œuvre une démarche d'évaluation externe ou interne. En effet, l'autoévaluation (accompagnée ou non) suit cette même démarche construite et rigoureuse.

1- Pour qui évalue-t-on le projet ? Qui est demandeur de cette évaluation : les partenaires financiers, le partenaire du Nord, du Sud ? Qui exploitera les données de l'évaluation ? Qui décidera après l'évaluation ?

Exemple : L'association Chaponost en France mène des actions de solidarité avec une association malienne à Djiboli depuis 15 ans et souhaite conduire une évaluation de sa coopération.

2- Pourquoi souhaite-on une évaluation ? Quelles sont les motivations des demandeurs : en vue d'obtenir un nouveau financement, de clore le projet ou de le réorienter ?

Exemple : Cette évaluation doit aider l'association Chaponost à se positionner sur un nouveau projet proposé par son partenaire malien.

3- Sur quoi porte l'évaluation ? Que souhaite-on évaluer : les résultats du projet, la structure du projet, le transfert de compétences et de responsabilité auprès des partenaires, la stratégie de l'intervention ?

Exemple : L'évaluation va concerner uniquement les actions menées au Mali (bilan des actions hydrauliques et éducatives, et appréciations des changements produits). Le travail de l'association Chaponost Solidarité et son fonctionnement ne seront pas l'objet de l'évaluation.

4- Qui évaluera ? Quels sont les profils et les compétences recherchés au regard de l'objet à évaluer et de la méthode choisie ?

Exemple : L'évaluation sera confiée à deux membres de l'association Chaponost Solidarité réunissant des compétences complémentaires en matière d'hydraulique et d'éducation et possédant une connaissance en matière de coopération au développement au Mali. Un expert malien sera sollicité en qualité d'accompagnateur.

5- Quelle sera la méthode d'évaluation utilisée ? S'agit-il d'une autoévaluation, d'une évaluation externe, participative ? La méthode d'évaluation détermine le choix des évaluateurs.

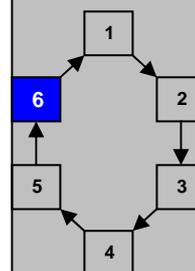
Exemple : L'évaluation sera une autoévaluation assistée par un expert malien spécialisé sur les questions d'éducation.

6- Quand aura lieu l'évaluation ? A quel moment du projet : à mi parcours ? En fin de cycle ? A quelle saison : la saison des pluies ne facilite pas les déplacements, la saison sèche est une période creuse dans le calendrier agricole...

Exemple : La durée de l'évaluation Chaponost est de 30 jours, rédaction du rapport inclus et devra se dérouler en saison sèche.

7- Où se déroulera l'évaluation ? Quels sont les lieux à étudier, les groupes cibles à interviewer, les acteurs à rencontrer ?

Exemple : A Djiboli, les autorités administratives et coutumières ainsi que les habitants seront interviewés.



L'évaluation, l'autoévaluation prend du **sens** si et seulement si :

- Elle est conçue comme une aide à la décision, donnant un éclairage sur la réalité.
- Elle engage les acteurs à y participer : de l'élaboration de la demande (termes de référence) à l'exploitation des résultats.
- Elle est diffusée, utilisée pour décider !

QUEL TYPE D'EVALUATION ? Evaluation externe, participative ou autoévaluation ?

L'autoévaluation est décidée et réalisée par les acteurs de l'action. Ces derniers choisissent l'objet de l'évaluation et définissent leurs termes de référence. Elle est souvent réalisée comme un processus. L'autoévaluation devient assistée quand les acteurs du projet font appel à un appui externe qui accompagnera la démarche (facilitation, accompagnement méthodologique).

L'évaluation externe fait appel à des intervenants extérieurs. Les critères sont définis par les commanditaires qui peuvent être les partenaires financiers, l'organisme d'appui ou les porteurs du projet.

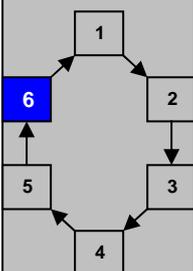
L'évaluation externe participative permet une négociation des termes de références entre les commanditaires, l'équipe projet et les partenaires : elle favorise ainsi la participation des acteurs locaux. Ce type d'évaluation met souvent en place un comité de pilotage. Cette instance mixte peut réunir des partenaires financiers, techniques, des représentants du projet, des bénéficiaires et le / les évaluateur(s) externes. Toutefois la participation des « bénéficiaires » reste souvent limitée.

A RETENIR :

AUTOEVALUATION	EVALUATION EXTERNE OU PARTICIPATIVE
Relève d'un processus continu	A une durée limitée à un moment donné
Les responsables du projet sont les participants de l'évaluation	Les responsables du projet sont extérieurs au processus de l'évaluation externe ou participent dans le cadre d'un comité de pilotage (évaluation participative)
Interrogation sur les responsabilités propres des maîtres d'œuvre	Interrogation plutôt axée sur un processus extérieur
Examen d'un processus dont on est partie prenante	Appréciation sur un processus se déroulant ailleurs
Risque de devenir un miroir terni : - autosatisfaction - autojustification - dévalorisation	Position : - impartiale - critique
Enrichit les évaluations externes	Apporte des opinions critiques qui enrichissent l'autoévaluation



Fiche 6
L'évaluation



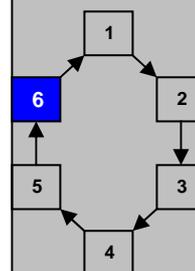
LES TERMES DE REFERENCE, C'EST QUOI ?

Les termes de référence (qu'on peut appeler aussi « cahier des charges ») constituent l'élément central de l'évaluation ou de l'autoévaluation, aussi bien pour les commanditaires que pour l'évaluateur.

Les termes de référence précisent l'objet de l'évaluation, posent les questions évaluatives et les critères qu'on souhaite privilégier.

Pour réaliser ou demander une évaluation, il est important de constituer ce cahier des charges qui doit contenir les éléments suivants :

- ⇒ **Présentation du projet**
 - Contexte
 - Objectifs du projet
 - Activités et moyens
 - Organisation institutionnelle du projet (rôle et fonction des acteurs)
 - Présentation des partenaires
 - Principaux résultats obtenus
 - Documentations et sources d'information disponibles
- ⇒ **Objectifs de l'évaluation**
 - Objectifs généraux de l'évaluation : Présentation des motivations et enjeux de l'évaluation
 - Objectifs détaillés : Présentation des critères sous lesquels examiner l'action (Cf. critères classiques de l'évaluation)
- ⇒ **Objets de l'évaluation** : Sur quels aspects du projet portera-t-elle ?
Quelles questions pose-t-on à l'évaluation (questions évaluatives) ?
- ⇒ **Composition de l'équipe d'évaluation**
 - Nombre d'évaluateurs
 - Profils souhaités
- ⇒ **Calendrier et déroulement de la mission**
 - Travail terrain
 - Méthode de travail
 - Restitution
- ⇒ **Forme du rendu**
 - Nombre de page, résumé, nombre d'exemplaires
- ⇒ **Budget de l'évaluation**
- ⇒ **Date de remise de l'offre technique** (en cas d'appel d'offres)



A RETENIR :

LES CRITERES CLASSIQUES DE L'ÉVALUATION

Les critères d'évaluation sont les « angles de vue » sous lesquels on va considérer l'action évaluée. Ils sont identiques à ceux utilisés dans la phase de planification (Cf. Fiche3).

Cohérence : Interroge la stratégie d'intervention. Les moyens mobilisés et les activités réalisées sont-ils adaptés pour atteindre les objectifs assignés ? Ces derniers sont-ils adaptés au contexte ?

Exemple : Est-ce que les moyens mobilisés (équipement d'une école, participation aux traitements des enseignants), les activités réalisées (envoi de containers de livres scolaires, accueil de chantiers de jeunes à Djiboli, cours d'alphabétisation pour adultes) contribuent à une meilleure éducation pour tous ?

Efficacité : Compare les résultats obtenus par rapport aux objectifs prévus. Il s'agit de mesurer les écarts et de les interpréter (analyse qualitative).

Exemple : Est-ce que le nouveau forage et l'installation de la nouvelle pompe offre une eau en quantité suffisante et de qualité ? Comment est utilisée cette nouvelle infrastructure ?

Est-ce que la construction de salles de cours a diminué la déperdition scolaire et l'analphabétisme ?

Efficience : Compare les résultats obtenus par rapport aux moyens humains et matériels mis en œuvre, aux délais et aux méthodes. C'est une analyse des coûts par rapport aux réalisations.

Exemple : Quel est le coût de construction des travaux réalisés dans le cadre des chantiers de jeunes par rapport aux normes locales ?

Impact : Mesure les changements opérés dans différents domaines (technique, organisationnel, économique, écologique, social, culturel, politique...) de la vie des personnes et des groupes, dont un lien de causalité direct ou indirect peut être établi avec l'action. Ces effets identifiés peuvent être directs, indirects, prévus ou non prévus, positifs ou négatifs.

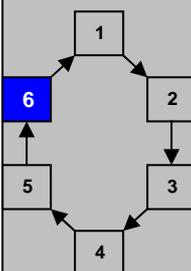
Exemple : L'électrification de l'école facilite la tenue de réunion nocturne et le développement des groupements paysans. Le forage a réduit le travail des femmes et elles s'investissent dans les activités génératrices de revenus. La distribution des containers a créé des conflits au sein du village et a favorisé une attitude attentiste.

Durabilité, pérennité ou viabilité : Évalue la capacité de l'action à se poursuivre sans appuis extérieurs à partir de ses propres ressources (humaines et matérielles) dégagées. La viabilité s'intéresse en particulier à la dimension économique de la pérennité.

Exemple : Les enseignants travaillent consciencieusement grâce aux compléments de salaire versé par Chaponost. Les parents d'élèves ne s'impliquent pas dans les frais de scolarité (kits scolaires gratuits). La maintenance de l'installation électrique ou du forage dépend de l'extérieur car aucune formation n'a été dispensée.



Fiche 6
L'évaluation



Reproductibilité : Apprécie si une action / un projet semblable peut être reproduit dans d'autres conditions (environnement, motivation, moyens...).

Exemple : Au vu des résultats, ce type de coopération nécessite de réfléchir sur les modalités de viabilité des actions, sur une meilleure articulation des chantiers de jeunes avec les adolescents de Djiboli...

Utilité sociale : Exprime le degré de satisfaction des « bénéficiaires » du projet. L'action menée a-t-elle des résultats effectifs sur leurs conditions de vie (revenu, alimentaire, la santé, capacité organisationnelle et politique...)?

Exemple : Si la coopération a entraîné des effets positifs, la durabilité des actions gérées par la communauté reste faible. Elle a provoqué de nombreux conflits feutrés au sein du village et a créé des convoitises de la part des autres villages du canton souhaitant bénéficier des actions de solidarité portées par l'Association Chaponost.

Pertinence : Interroge les finalités poursuivies. Aux vues des résultats obtenus, est-ce que la stratégie déployée était la meilleure? Les objectifs de l'action correspondent-ils aux priorités globales et aux politiques des bailleurs de fonds et de leurs partenaires?

Exemple : Une meilleure articulation des actions réalisées avec l'évolution de l'organisation politico-administrative du Mali permettrait de redéfinir l'échelle d'intervention de Chaponost (le village, la commune, le cercle...?) et de préciser ses interlocuteurs (les services déconcentrés, les communes rurales...?).

EN CONCLUSION :

Les étapes d'une évaluation / autoévaluation

- ⇒ Identification des enjeux de l'évaluation
- ⇒ Elaboration des termes de référence
- ⇒ Octroi du financement pour la phase de l'évaluation
- ⇒ Sélection de l'équipe d'évaluateurs
- ⇒ Préparation avec l'équipe terrain de la mission d'évaluation (information des partenaires, collectes des sources d'information, prise de rendez vous...)
- ⇒ Recueil des données (documentaires, enquêtes, entretiens sur le terrain)
- ⇒ Traitement et analyse des informations collectées pour établir un premier diagnostic
- ⇒ Restitution des informations et confrontation des analyses avec les acteurs (Cf. Fiche 5 sur le suivi de projet)
- ⇒ Rédaction du rapport d'évaluation
- ⇒ Exploitation du rapport.

FICHE 7 : LE PARTENARIAT, UNE POSTURE DANS LE CYCLE DE PROJET

DE QUOI S'AGIT-IL ? POURQUOI UN PARTENARIAT ?

Tisser des relations pour un intérêt supérieur...

La notion de partenariat, relativement récente, est actuellement au centre des approches du développement, clef de voûte **des relations entre opérateurs du Nord et organisations des pays du Sud**, réunis sous le qualificatif « partenaire ».

Il existe une diversité de relations qui unissent les différents acteurs (d'origine et de nature différentes) autour de la mise en œuvre d'un projet. Or, le partenariat se différencie car il suppose un travail commun, sur la base de valeurs, de méthodes, d'objectifs partagés, mis en place dès le début du cycle de projet.

Les acteurs impliqués dès la phase du diagnostic et de planification de l'action s'engageront plus aisément dans la mise en œuvre du projet de solidarité et s'approprient ses résultats. Un travail en partenariat facilite les conditions de pérennité de l'action.

... et complémentaire

Cependant, le partenaire n'est pas seulement un interlocuteur tourné vers la réalisation d'actions, de projets ponctuels, comme un simple exécutant.

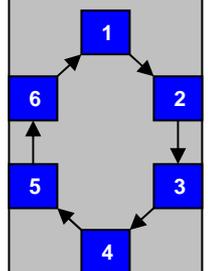
Le partenariat offre la possibilité de croiser, de compléter les compétences des uns et des autres, de renforcer l'autonomie institutionnelle des partenaires du Sud et du Nord, d'impliquer d'autres acteurs, de provoquer des débats, de créer un espace propice à l'autocritique, nécessaire dans toute action de solidarité internationale.

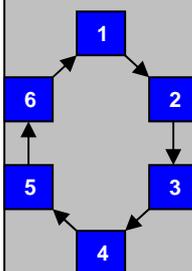
Le partenariat implique un équilibre de responsabilités entre les acteurs, où des espaces de concertation, de prise de décision conjointe vont ponctuer l'ensemble des phases du cycle de projet (choix de la stratégie d'intervention, identification des modalités de suivi de l'action, définition de la demande d'évaluation).

La notion de réciprocité caractérise également le partenariat. Chacun doit contribuer au « savoir faire » de l'autre. Si l'apport du partenaire du Nord est facilement identifiable (expertise, contribution financière...), l'apport du partenaire du Sud est également non négligeable : connaissance du milieu, participation à des actions d'éducation au développement au Nord, contribution financière à l'action facilitée par un accès direct aux sources de financements présentes dans les pays du Sud...



Fiche 7
Le partenariat





UN ESSAI DE DEFINITION

Le partenariat peut être défini comme « *la relation entre plusieurs organismes pour la mise en œuvre d'un projet, qui repose sur la coopération, respectant l'égalité de pouvoir des parties, et se basant sur l'échange, la confiance, le respect des engagements, la transparence et la réciprocité. C'est un processus dynamique qui doit s'inscrire dans la durée, sur des compétences données et une vision partagée d'un objectif de solidarité internationale* » (définition de Coordination Sud).

COMMENT IDENTIFIER UN PARTENAIRE ?

En amont de l'identification du partenaire, plusieurs questions doivent être posées. Affranchies, elles permettront d'inscrire la relation dans la durée.

Se connaître soi même

Les motivations : Pourquoi envisageons-nous de travailler à l'international : pour des raisons affectives, éthiques, religieuses, politiques... ?

Ces motivations identifiées constituent la base d'un argumentaire permettant d'orienter les actions, de mobiliser les membres de l'association et de se présenter vis-à-vis des partenaires potentiels.

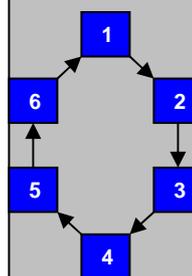
Le choix de l'approche d'intervention : Quelle approche de la solidarité souhaite-on mettre en œuvre : des actions humanitaires, de l'appui au développement institutionnel, de l'appui financier, des échanges culturels... ?

Sa propre définition des concepts et notions : comment conçoit-on le partenariat ? Que signifie réciprocité ? Quelles sont les responsabilités financières et techniques attendues ?

Avec qui s'engage-t-on ? Sur quels types de coopération ?

Il s'agit pour chaque acteur de prendre le temps de se présenter, de se connaître. Avons-nous les mêmes motivations ? Portons-nous les mêmes valeurs ? Parlons-nous le même langage ? Partageons-nous les mêmes notions ? Quelles sont les problématiques communes ?

La phase de diagnostic de l'idée de projet (Cf. Fiche 2) permet de sélectionner les axes de coopération, et constitue également un outil de mobilisation. Cette phase préparatoire doit permettre d'identifier les différents acteurs qui peuvent s'impliquer dans la conception, la réalisation des actions.



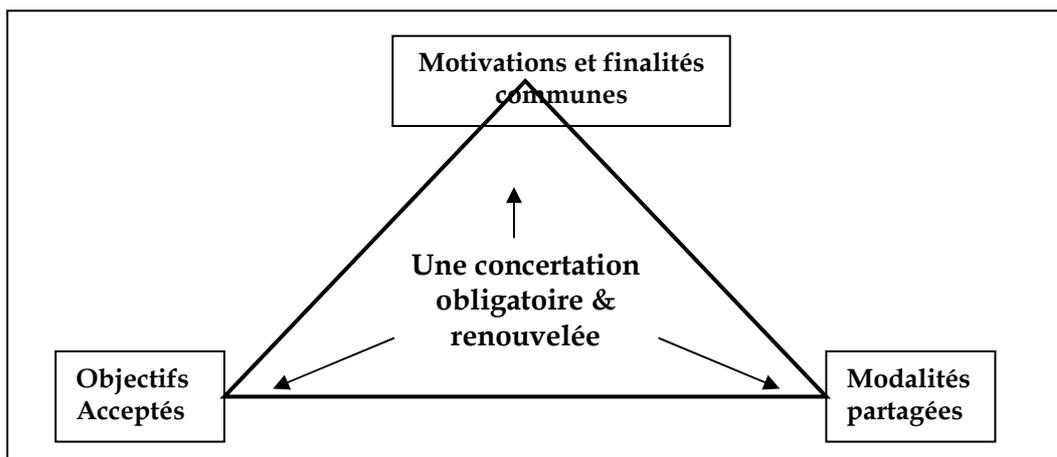
QUATRE CONDITIONS POUR UN PARTENARIAT

1- Une responsabilité commune de développement. Chaque partenaire agit solidairement en partageant les risques que toute action induit. La réciprocité dès lors prend tout son sens.

2- Un partenariat s'engage dans le temps, au delà de la durée du projet. Ces relations tissées avec le temps favorisent une meilleure connaissance et permettent de renforcer les compétences des acteurs.

3- Une méthode d'action partagée. On devient partenaire seulement si on est d'accord sur la manière d'atteindre les objectifs visés, augmentant ainsi les chances de garantir la durabilité des changements créés par l'action. Cela suppose un travail commun lors du diagnostic, de la planification, de la programmation de l'intervention et la mise en œuvre du dispositif de suivi.

4- Contractualisation de la relation. Les bases d'engagements réciproques doivent être explicites, connues sans ambiguïté par les partenaires. Elles portent sur les responsabilités respectives, les modalités techniques et financières et sur la durée d'engagement (Cf. ci-dessous un modèle de convention de partenariat).



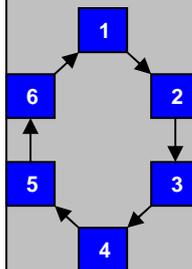
A RETENIR :

L'engagement dans une action de solidarité n'est pas une aventure solitaire de l'acteur du Nord mais bien **une œuvre commune** des partenaires basée sur :

- Une définition conjointe de l'action de développement, facteur de changement.
- Une répartition des rôles, des activités et des moyens connus par tous et contractualisés.
- Un respect des engagements entre les acteurs.
- La complémentarité de moyens et des compétences.
- Des échanges réciproques.
- Une qualité de la communication qui permettra de tisser des relations humaines et institutionnelles au-delà de l'action.



Fiche 7
Le partenariat



MODELE DE CONVENTION DE PARTENARIAT

Date :

La présente convention est conclue entre :

L'association A : nom + adresse

Représentée par : Président

ET

L'association B : nom + adresse

Représentée par : Président

■ **Article 1 : Objet de la convention**

La présente convention a pour objet...

■ **Article 2 : Durée de la convention**

...

■ **Article 3 : Nature de l'intervention des différentes parties**

...

■ **Article 4 : Responsabilité des différentes parties**

...

■ **Article 5 : Modalités financières**

...

■ **Article 6 : Litiges**

...

Fait à, le

Pour l'association A

Pour l'association B

Président

Président



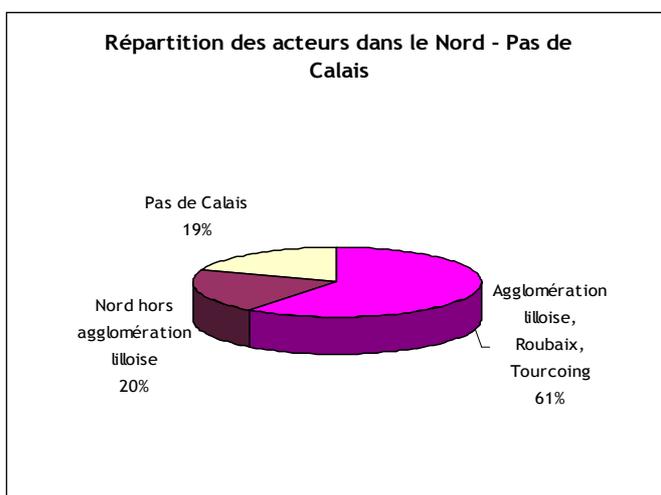
FICHE 8 : RESSOURCES EN REGION NORD – PAS DE CALAIS

LES ACTEURS DE LA REGION NORD – PAS DE CALAIS Qui sommes-nous ?

Une richesse et une pluralité d'acteurs à valoriser, des compétences à partager

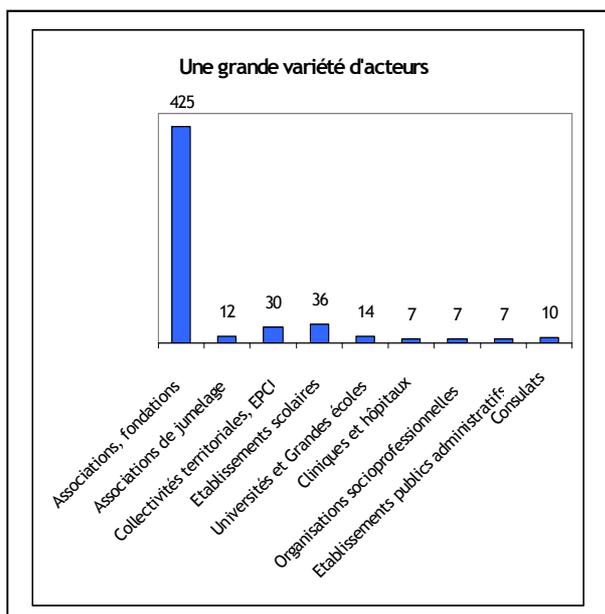
Cette photographie est établie sur la base de 551 acteurs ayant répondu au questionnaire de recensement réalisé par Lianes Coopération et autorisé la publication des données (situation 2006).

Une forte concentration dans l'agglomération lilloise



La majeure partie des acteurs est située dans l'agglomération lilloise (61%), les autres étant également répartis dans le reste du Nord ou dans le Pas-de-Calais : dans le Dunkerquois, dans le Valenciennois et dans le Bassin minier Lens-Hénin-Carvin notamment.

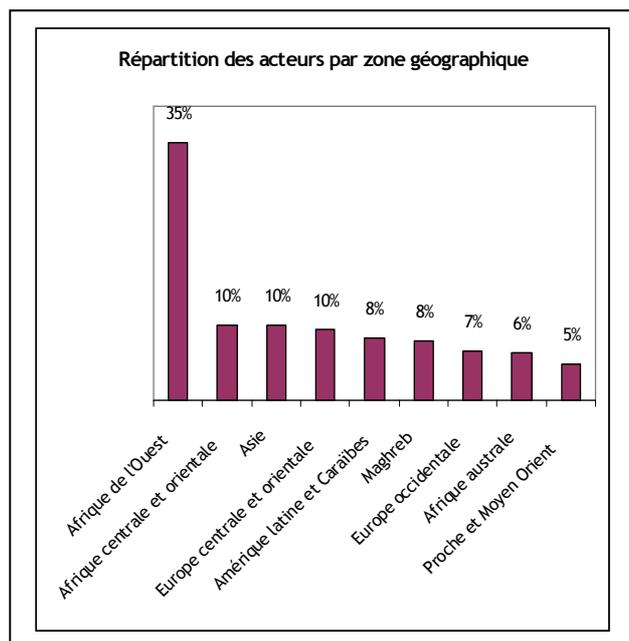
Une grande variété d'acteurs



78% des acteurs sont des associations : associations de Solidarité internationale, associations de migrants, centres sociaux. Ils peuvent travailler en partenariat avec d'autres types d'acteurs tels que les Collectivités ou les établissements scolaires. Viennent ensuite les établissements scolaires, les collectivités territoriales, établissements publics de coopération intercommunale et associations de jumelage, les universités et grandes écoles, de rares organisations socio-professionnelles.



Présents dans le monde entier

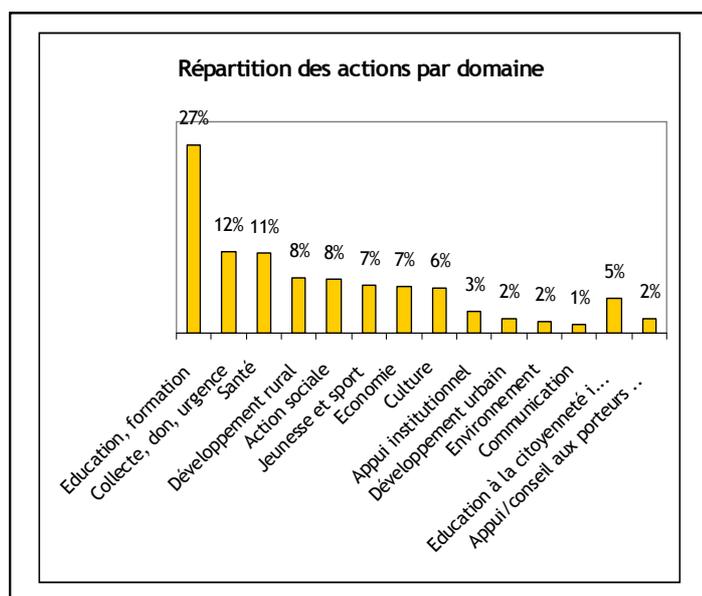


Les actions présentées dans ce panorama des actions concernent 120 pays, dont les Etats ayant récemment intégré l'Union européenne. Ce sont les pays africains qui concentrent le plus de coopérations avec les acteurs du Nord – Pas de Calais. En premier lieu, l'Afrique de l'Ouest, et notamment le Sénégal avec qui 126 acteurs de la région coopèrent. Viennent ensuite le Burkina Faso, le Mali, la Maroc, le Togo, le Cameroun, Madagascar...

Dans tous les domaines clé du développement

Les actions de coopération concernent très majoritairement l'éducation, notamment la construction d'infrastructures scolaires, l'éducation de base et l'enseignement non formel, l'échange de lycéens, d'étudiants, l'enseignement et la recherche universitaire.

Les actions de collecte et de don restent importantes, même si l'on observe en parallèle une montée des actions structurantes pour la pérennité du projet et de la structure partenaire.



- Dans le domaine de la **santé**, au-delà de l'appui matériel aux infrastructures sanitaires, les actions de formation du personnel de santé se multiplient
- Le **développement rural** concerne essentiellement l'accès à l'eau, l'agriculture et le maraîchage.
- En matière **d'action sociale**, ce sont surtout des actions pour la protection de la petite enfance, l'insertion des jeunes et la promotion des femmes.
- Les **actions jeunesse** sont surtout constituées de chantiers de jeunes et d'échanges culturels.
- En ce qui concerne les **projets économiques**, il s'agit surtout d'appui aux activités génératrices de revenus. Le tourisme n'occupe encore qu'une très faible part.
- Les **projets culturels** sont constitués d'échanges culturels et artistiques.
- Quant à l'**appui institutionnel**, il s'agit de l'appui à l'administration locale.

Toutes les informations présentées ici sont disponibles sur le site internet de Lianes Coopération, www.lianescooperation.org.



LES DISPOSITIFS TECHNIQUES ET D'ACCOMPAGNEMENT EN REGION NORD – PAS DE CALAIS

Des structures régionales d'appui et d'information au service des porteurs de projets en Nord – Pas de Calais

Espace régional d'échange et de concertation sur la Solidarité internationale

Lianes coopération

Information, formation, orientation, animation de réseau, observatoire des pratiques, appui-conseil aux collectivités et aux projets d'envergure régionale.

S/c Maison régionale de l'environnement et des solidarités

23, rue Gosselet - 59 000 Lille – Tel / fax : 03 20 85 10 96

Mail : lianescooperation@wanadoo.fr

Site internet : <http://www.lianescooperation.org>

Centre régional de documentation et d'information pour le développement et la Solidarité internationale

CRDTM

Information, orientation, appui-conseil à la rédaction de projets d'éducation au développement auprès des jeunes, des associations et des établissements scolaires. Membre du réseau national RITIMO.

S/c Maison régionale de l'environnement et des solidarités

23, rue Gosselet - 59 000 LILLE - Tel : 03 20 53 80 14

Mail : crdtm@asso.globenet.org

Site internet : www.crdtm.canalblog.com

Points relais Solidarité internationale

► Bailleul : Bibliothèque municipale, Service culture de la ville

Tel 03 28 49 29 89 – culturel@ville-bailleul.fr

► Boulogne sur mer : CDSI –Centre de documentation sur la Solidarité internationale - Maison des associations - Bureau 5 - 19, rue de Wicardenne

Tel : 03 21 31 12 02 - Mail : crdtmboulogne@globenet.org

► Halluin : Bibliothèque municipale – 144, rue de Lille

Tel : 03 20 68 32 45 - Mail : bmhalluin@wanadoo.fr

► Loos en Gohelle : Association Loos N'Gourma - Hôtel de ville

59, rue Roger Salengro - bouquet.beatrice@free.fr

► Maubeuge : Bibliothèque Centre Culturel de l'Arsenal - Rue de la Croix - Tel :

03 27 65 28 00 - bibliotheque-arsenal@ville-maubeuge.fr

► Roubaix : Pôle Ressources Jeunesse Deschepper – 50, rue Sébastopol -

Tel : 03 20 36 91 46 - deschepper@ville-roubaix.fr

► Valenciennes : STAJ -Service technique pour les activités Jeunesse Nord-

Artois - 36, rue de Mons Tel : 03 27 47 29 97 - nord-artois@staj.asso.fr

**Le dispositif régional d'accompagnement des porteurs de projets en
Solidarité Internationale (DRAPP – SI)**

C'est quoi et pour qui ?

Mis en place en novembre 2008 par la Région Nord - Pas de Calais dans le cadre du renforcement de sa politique de solidarité internationale et d'éducation au développement sur le territoire régional, le DRAPP –Dispositif régional d'appui aux porteurs de projets de solidarité internationale est expérimental et vise un double objectif :

- permettre un meilleur accompagnement des porteurs de projets
- améliorer la visibilité et les synergies entre structures généralistes d'appui aux projets et structures d'appui spécialisées.

En effet, la Région souhaite aller plus loin dans la mise en cohérence des interventions des acteurs pour un plus grand service de proximité au porteur de projet qui, quelle que soit sa localisation, doit pouvoir avoir accès à une structure d'accompagnement pour l'aider vis-à-vis de son projet.

Aussi, le DRAPP s'adresse prioritairement aux structures d'appui et d'accompagnement aux porteurs de projets et leur propose une mise en réseau, un accès à des formations et à des journées d'échanges d'expériences pour une montée en qualification sur les questions de solidarité internationale et de développement, assure la circulation de l'information et crée des outils communs.

Plusieurs niveaux d'intervention sont prévus :

- A l'échelle locale, les relais d'information déjà existants permettent de sensibiliser tous types de porteurs de projets et de les orienter vers les structures d'appui les plus proches géographiquement.
- A l'échelle locale ou régionale, les structures d'appui, pas forcément spécialisées en solidarité internationale, mais compétentes en matière d'appui méthodologique auront vocation à diagnostiquer les besoins des porteurs de projets.
- Au niveau régional, la cellule de coordination et d'animation du DRAPP, en s'appuyant sur ces diagnostics pourra orienter les porteurs de projets vers des structures d'accompagnement spécialisées en fonction de leurs besoins et de leur domaine d'action. Des connections avec des projets similaires ou voisins pourront aussi être réalisées. Cette cellule a également pour mission de mettre en place des outils de communication et des formations à destination des structures d'appui et d'identifier les bonnes pratiques et initiatives afin de constituer une boîte à outils au service de tous.

L'animation de ce dispositif est confiée à Lianes coopération qui en tant que réseau régional, reste en contact permanent avec les acteurs et à leur écoute afin de définir ou affiner les services d'appui qui leur sont nécessaires dans le contexte de l'aide au développement en perpétuelle évolution.

Contact :

Pascale CHOQUET

DRAPP Solidarité internationale

S/c Lianes coopération - MRES, 23 rue Gosselet – 59 000 Lille

Tel : 03 20 88 46 60

Mail : animation@drapp.fr

Site internet : www.drapp.fr



PRESENTATION DE LIANES COOPERATION

Réseau d'appui à la solidarité internationale et la coopération internationale en Nord - Pas de Calais, Lianes Coopération anime des rencontres d'échanges, mises en réseau des compétences et des ressources d'appui, formations et gère une base de données des acteurs et projets en région.

Objectifs :

- Rendre visibles et promouvoir les pratiques régionales en matière de solidarité internationale.
- Optimiser la gestion des compétences régionales au service des projets et du développement local ici et là-bas.
- Animer une réflexion collective autour du renouvellement permanent des pratiques de solidarité internationale.

4 axes de travail :

- **Observatoire des acteurs, des actions et des pratiques**

Veille informative. Recueil et qualification de la demande. Recensement des acteurs et des projets. Etudes sur les pratiques et les besoins. Communication autour des pratiques et des tendances régionales.

⇒ ***Voir la base de données des acteurs sur www.lianescooperation.org qui vous livre les expériences des autres acteurs.***

- **Formation**

Conception d'une programmation régionale de formations. Recherche et choix des maîtres d'œuvre. Portage et animation des formations de formateurs ou de structures relais. Recueil, qualification et orientation des demandes de formation ponctuelles et réponse en direct. Recensement et communication autour des actions de formation.

⇒ ***Voir le programme de formations autour du budget et de la présentation d'un dossier de demande de co-financement.***

- **Appui conseil**

Information, traitement et orientation de la demande vers le(s) acteur(s) compétents. Avis d'expert lors de commissions, de jurys, comités de suivi de projet. Appui aux porteurs de projets à dimension régionale ou de territoire (collectivités). Capitalisation des ressources et conception d'outils méthodologiques.

⇒ ***Rendez-vous personnalisé, appui à la conception de rencontres...***

- **Animation réseau**

Maillage des structures d'appui aux porteurs. Organisation de rencontres régionales. Identification et mobilisation des ressources régionales et nationales autour de thèmes. Animation de groupes de réflexion et d'échanges en partenariat avec les universités et les têtes de réseau national ou experts.

⇒ ***Voir une liste de structures ressources « près de chez vous ».***

Partenaires financiers : Régional Nord - Pas de Calais, ministère des Affaires étrangères et européennes, FONJEP, villes de Lille, Dunkerque et Halluin.

Contact : Lianes Coopération

S/c Maison régionale de l'environnement et des solidarités

23 rue Gosselet, 59 000 Lille, Tel / Fax : 03 20 85 10 96

Mail : lianescooperation@wanadoo.fr Site internet : www.lianescooperation.org

LES DISPOSITIFS FINANCIERS
DU CONSEIL REGIONAL NORD – PAS DE CALAIS

*Une volonté, une démarche, des moyens
pour soutenir les projets*

Une Région solidaire et engagée

Depuis plus de quinze ans, la Région Nord – Pas de Calais mène une politique ambitieuse de coopération décentralisée et de solidarité internationale, et l'inscrit dans une démarche de développement durable, notamment dans les régions qu'elle a définies comme prioritaires (*régions de St-Louis et de Matam au Sénégal, région de Kayes au Mali, région de Doukhala Abda au Maroc et région Analanjirufu à Madagascar*).

La Région a été guidée, dans sa démarche, par la volonté forte et réaffirmée dans le temps, de participer, en tant que collectivité locale et aux côtés de l'Etat, à une répartition plus équitable des richesses à travers le monde, au mieux vivre des populations et au renforcement de la démocratie, dans un esprit de citoyenneté planétaire et solidaire.

Un soutien de la Région aux acteurs de son territoire

En Nord – Pas de Calais, la Région met l'accent sur une volonté d'éducation et de sensibilisation au développement des habitants, un soutien aux projets collectifs des jeunes à l'international, un renforcement des capacités des acteurs de la solidarité et des échanges entre ceux-ci, la promotion du commerce équitable et des démarches éthiques.

Les acteurs du Nord – Pas de Calais s'engagent et les initiatives de solidarité internationale se multiplient. Portées par des associations, des collectivités, des ONG, des Universités, des lycées ou des hôpitaux.

La Région Nord – Pas de Calais entend jouer pleinement son rôle dans cet élan de solidarité en soutenant des programmes particuliers dans ces domaines et en proposant des aides. Et avec la mise en place du DRAPP, elle concourt activement à la qualification des initiatives portées par les acteurs sur l'ensemble du territoire régional .

Pour les projets de développement -> le fonds « Solidaires Ici, Solidaires Ailleurs »

Le fonds SISA, « Solidaires Ici, Solidaires Ailleurs » a été créé en 1998 pour soutenir les projets de développement au Sud (en dehors des zones de coopération décentralisée de la Région Nord – Pas de Calais) et encourager les initiatives dans une démarche d'éducation au développement.

Pour les projets de jeunes → le dispositif « Devenons citoyens de la planète »

Depuis 1994, la Région soutient les projets collectifs de jeunes âgés de 16 à 25 ans résidant en Nord – Pas de Calais ou membres d'une structure régionale, souhaitant participer à l'effort de solidarité internationale dans les pays en développement ou émergents.

Les classes Nord /Sud

Il s'agit d'une nouvelle initiative régionale en direction d'un public lycéens et jeunes apprentis, s'inscrivant dans le cadre d'un échange durable et réciproque entre des établissements d'enseignement de la région (lycée ou CFA) et d'un projet éducatif partagé, en partenariat avec un établissement ou une structure comparable au Sud.

Le commerce équitable

Depuis 2002, la Région s'est fortement investie en faveur de la consommation responsable et du commerce éthique et équitable. Cela a pris la forme d'actions de sensibilisation, d'appui à la mise en place d'un collectif d'acteurs régionaux, d'aide à la création de boutiques (en voie de repositionnement). Comme cela s'est traduit par une politique d'achats publics de produits issus du commerce équitable.

La Région appuie aussi le développement de filières équitables avec les partenaires de coopération de la région, dans une perspective de création d'activités au Sud.

Renseignements : Direction des Partenariats Internationaux et Régionaux (DPIR) du Conseil Régional. Tél : 03 28 82 79 02, Web : www.nordpasdecalais.fr





Sans oublier...

Les Collectivités territoriales

(Information, orientation, formation, conseil auprès des porteurs de projets)

Région Nord - Pas de Calais

Direction des Partenariats internationaux et régionaux

Hôtel de Région – Bd du Président Hoover - 59 555 Lille Cedex

Tel : 03 28 82 82 82 - Fax : 03 28 82 79 05

Site internet : <http://www.cr-npdc.fr>

Département du Nord

Direction des Relations internationales et des partenariats européens

51, rue Gustave Delory - 59 047 Lille Cedex

Tel : 03.59.73.57.27

Site internet : <http://www.cg59.fr>

Département du Pas de Calais

Direction des Affaires européennes et de la Coopération internationale

Hôtel du Département - Rue Ferdinand Buisson

62 018 Arras Cedex 9

Tel : 03.21.21.62.62 - Fax : 03.21.21.62.00

Site internet : <http://www.cg62.fr>

... **et autres collectivités du territoire régional**, comme les communautés urbaines de Lille ou de Dunkerque, diverses intercommunalités urbaines (Arras..) ou rurales (les Trois pays, pays du Solesmois...) ou encore les villes d'Halluin, Maubeuge, ...

⇒ **Se reporter à la base de données sur www.lianescooperation.org**

L'Etat

(Information, orientation, appui-conseil auprès des porteurs de projets Jeunes, établissements scolaires d'enseignement général, technique et agricole)

Direction régionale de la Jeunesse et des Sports

35, rue Boucher de Perthes - 59 044 Lille Cedex

Tel : 03.20.14.42.42 - Fax : 03.20.14.42.00

8, voie Bossuet - 62 000 Arras

Tel : 03 21 23 87 87 - Fax : 03 21 71 19 70

Mail : mjs059@jeunesse-sports.gouv.fr

Site internet : <http://www.drdjs-nordpasdecalsais.jeunesse-sports.gouv.fr>

Direction régionale de l'Agriculture et des Forêts/SRFD

Cité Administrative - BP 505 - 59 022 Lille Cedex

Mail : srfd.nord@educagri.fr

Site internet : <http://www.agriculture.gouv.fr>

Rectorat de Lille

Délégation académique aux Relations internationales et à la coopération

20, rue Saint Jacques - BP 709 - 59 033 Lille CEDEX

Tel : 03.20.15.60.00 - Fax : 03.20.15.65.90

Site internet : <http://www.ac-lille.fr>



FICHE 9 : AUTRES RESSOURCES

Les acteurs de la coopération et de la solidarité en régions : Réseaux régionaux d'échanges multi-acteurs d'appui à la coopération internationale
A ce jour, 10 régions se sont dotées de tels dispositifs :

Région	Nom du réseau	Adresse
Aquitaine	Cap coopération	www.capcooperation.org
Auvergne	Cerapcoop	www.cerapcoop.org
Basse Normandie	Horizons Solidaires	www.horizons-solidaires.org
Région Centre	Centraider	www.centraider.org
Champagne - Ardenne	Réciproc'	www.reciproc.fr
Franche-Comté	Cercoop	www.cercoop.org
Nord - Pas de Calais	Lianes coopération	www.lianESCOOPERATION.org
Pays de Loire	Alcid	www.alcid.org
Provence Alpes Côte d'Azur (PACA)	Medcoop	www.medcoop.com
Rhône-Alpes	Resacoop	www.resacoop.org

Quelques services d'appui nationaux aux acteurs et organisations de solidarité internationale (non exhaustif)

Coordination Sud (www.coordinationsud.org) : appuie et renforce les ONG françaises (informations, formation), représente les positions des ONG auprès des institutions publiques ou privées en France et à l'étranger.

Commission Nationale pour la Coopération Décentralisée (www.diplomatie.gouv.fr/cncd) : base de donnée de la coopération décentralisée.

CTA, Centre Technique de Coopération Agricole et Rurale (www.agricta.org) : centre de ressources sur les questions agricoles dans les pays ACP.

F3E, Fonds pour la Promotion des Etudes préalables, Etudes Transversales, Evaluations (www.f3e.asso.fr) : le F3E renforce les compétences de ses membres en matière de solidarité internationale en leur proposant des outils et services favorisant la qualité des actions (accompagnement et cofinancement d'études et d'évaluations, formations...). Certains services proposés par le F3E s'adressent également à des structures non membres (formations, guides méthodologiques, valorisation...).

GRET, Groupe de Recherche d'Echanges Technologiques (www.gret.org) : nombreuses ressources disponibles en ligne.

Répertoire des acteurs de la solidarité internationale

RITIMO repertoire@ritimo.org

Les représentations diplomatiques françaises à l'étranger et étrangères en France www.mfe.org/annuaires/annuaires.htm

Fiche 9
Autres
ressources



REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**En région Nord - Pas de Calais, le CRDTM
dispose de nombreuses ressources documentaires
(www.crdtm.canalblog.com)**

- BEAUDOUX Etienne & al, *Cheminevements d'une action de développement, de l'identification à l'évaluation*, Paris, L'Harmattan, 1992 (<http://www.editions-harmattan.fr/index.asp>)
- CIEDEL (GRAUGNARD Gilbert, HEEREN Nicolas), *Prise en compte de l'impact et construction d'indicateurs d'impact*, guide méthodologique, F3E, 1999 (http://f3e.asso.fr/article.php3?id_article=7)
- COTA, *Organiser l'évaluation d'une action de développement dans le Sud, un guide pour ONG du Nord*, COTA, 2002 (<http://www.cota.be/>)
- EUROPACT (VERRIERE Véronique), *Le suivi d'un projet de développement : démarche, dispositif, indicateurs*, guide méthodologique, F3E, 2002 (http://f3e.asso.fr/article.php3?id_article=58)
- GRET (NEU Daniel, GAUTHIER Nathalie), GREFCO (THIEBA Daniel), CEDAC (SOPHANNA Khim), *Assurer la continuité d'une action : l'autonomisation des projets de développement initiés par des organisations de solidarité internationale*, capitalisation-valorisation, F3E 2002 (http://f3e.asso.fr/article.php3?id_article=150)
- HOFFMAN Elisabeth, *Elaborer un cadre logique pour une demande de cofinancement à la Commission Européenne*, document d'accompagnement de formation, F3E, 2004 (http://f3e.asso.fr/article.php3?id_article=155)
- IRAM (BEAUDOUX Etienne, GUENEAU Marie-Christine), *L'évaluation, un outil au service de l'action*, guide méthodologique, F3E, 1996 (http://f3e.asso.fr/article.php3?id_article=6)
- MARCHAT Hugues, *Kit de conduite de projet*, (documents prêts à l'emploi sur CD-ROM joint), Paris, Les Editions d'Organisation, 2001 (<http://www.editions-organisation.com/>)
- Région Nord - Pas de Calais, (<http://www.nordpasdecalais.fr/>)
Le petit furet de l'évaluation, 2000 - *Le développement de l'évaluation en région Nord-Pas-de-Calais*, Revue Etudes prospectives Régionales N°7, septembre 2003 - *Les évaluations régionales en matière de projets de territoire et de coopération décentralisée et de solidarité internationale, enseignements et prospectives*, Revue Etudes prospectives Régionales N°7, septembre 2003)
- Union Européenne, *Manuel Gestion du cycle du projet approche intégrée et cadre logique*, Série Méthodes et Instruments pour la gestion du Cycle de projet, 1993 (en français), 2001 (en français), 2004 (en anglais) : http://ec.europa.eu/comm/europeaid/projects/ong_cd/fichiers/rapp_pcm_manual_fr.pdf (version française 2001)
- VINCENT Fernand, *Manuel de gestion pratique des associations de développement rural du Tiers Monde*, T1 et T2, Paris, L'Harmattan, 1992 (<http://www.editions-harmattan.fr/index.asp>)

D'autres documents utiles sont téléchargeables sur divers sites :
F3E (www.f3e.asso.fr), GRET (www.gret.org), Groupe Initiatives (www.groupe-initiatives.org), CTA (www.agricta.org)...

**Guide pratique de sensibilisation :
Concevoir, suivre et évaluer des actions de solidarité internationale**

Grâce à vous, ce guide doit pouvoir évoluer.

Vous pouvez communiquer vos remarques et suggestions à Lianes coopération :
lianescooperation@wanadoo.fr



Réalisé par le Centre International d'Etudes pour le Développement Local (CIEDEL, www.ciedel.org)
Avec le soutien de la Région Nord – Pas de Calais et du ministère des Affaires étrangères et européennes