



PROGRAMME : RESSOURCES POUR LES FEMMES

Atelier national de formation sur
« MONTAGE DE PROJETS ET NEGOCIATIONS DE FINANCEMENTS »

MODULES DE FORMATION

Cotonou, Bénin, 13 au 16 décembre 2010

Par Justine Lolita MEVO,

Formatrice

Les points de vue exprimés dans ces textes n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement l'opinion du ROFAF ou de ses partenaires



MODULE 1 : MONTAGE DE PROJET

Introduction

Depuis la déclaration de Paris en 2005, l'amélioration de l'efficacité des projets de développement est un des points focaux des bailleurs de fonds et partenaires internationaux. Certaines approches existent pour assurer cette efficacité :

- Plus de responsabilité aux partenaires
- Aide lignée sur les priorités de chaque pays
- Harmonisation des politiques et procédures des organismes de développement.
- Orientation sur les résultats

En conséquence, une nouvelle approche de planification, suivi et évaluation est demandée : la gestion des projets et programmes axés les résultats / impacts. Les outils essentiels à exploiter ici sont : la MARP et la chaîne d'impact.

Le bénéfice pour les participantes à l'atelier de formation sera d'améliorer leurs capacités à l'utilisation pratique des outils en matière de planification, de suivi et évaluation.

A la fin, les participantes de cet atelier:

- Ont une base commune sur les grandes étapes de montage de projet : la planification, le suivi et évaluation comme outils de préparation et de gestion de projet.
- Disposent d'outils qui leur permettent d'élaborer leur projets ou d'améliorer leur système de planification et de suivi - évaluation.
- Sont capables d'adapter les outils de planification et de suivi - évaluation à leur environnement de travail.
- Sont capables de rédiger une demande de financement, d'identifier un partenaire potentiel et négocier le financement du projet avec des partenaires.



OBJECTIFS :

- Renforcer les capacités de 20 femmes leaders ou responsables d'organisation sur le processus d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi -évaluation de projet.
- Former 20 organisations militantes des droits des femmes sur : comment rédiger des documents de projets (les techniques de rédaction d'une demande de financement), programmes viables et finançables.

RESULTATS

- 20 organisations sont formées sur comment élaborer des projets et programmes de développement durable.
- 20 ont conçu et soumis une demande de financement de projet auprès d'un donateur ou partenaire.
- Les participantes se sont appropriées les outils et techniques pour s'auto évaluer après mise en œuvre du projet.

APPROCHE METHODOLOGIQUE

- Approche participative (andragogie participative- mise en place de focus groupes et étude de cas pratique)
- Organisation d'une session théorique de formation sur le montage de projet.
- Organisation d'une session pratique de formation pour permettre aux participantes d'appliquer les acquis théoriques.



I -LE CYCLE DE PROJET

Chaque projet suit le même circuit.

La première phase est l'identification d'un problème soit parce qu'un problème. Soit c'est un problème concret qui vous a été soumis par un groupe ou une communauté soit parce que vous travaillez déjà sur une problématique dans votre zone d'intervention.

La prochaine étape est le diagnostic ou analyse de problème i la phase d'analyse est très importante pour avoir finalement une image très vaste de la situation dans tous les détails. Si cela est fait la conception et la planification concrète de projet peut commencer.

Vient ensuite la planification. Elle contient la planification des activités du projet, le développement d'une logique suite à ces activités (c.à.d.) la chaîne d'impact ou un cadre logique) y compris la planification d'un suivi permanent pendant la période de la mise en œuvre du projet. Il est prévu au moins deux évaluations : une à mi-parcours et une évaluation finale. La conception du chronogramme et également le budget du projet font parti de la phase de planning. Après ces différentes étapes commence la mise en œuvre des activités accompagnée d'un suivi permanent. A la fin de chaque projet ou programme une évaluation finale doit être faite. Ici on vérifie les résultats du projet ou programme une évaluation finale doit être faite. Ici on vérifie les résultats du projet ou programme avec l'appui des indicateurs développés dans la phase de conception. Dans cette phase autre problème peut être identifié et nécessitera un autre projet.

A- Les différentes phases d'un cycle de projet.

1- L'Identification du problème

La base de chaque projet est souvent le constat de l'existence d'une situation réelle mais négative et en déficit. Souvent on a même une idée sur comment la situation sera dans le cas contraire (positive) mais on ne sait pas encore comment on peut y arriver. Donc, la base d'un projet est toujours l'identification d'un problème à résoudre qui doit être clair et



concret dans un cadre. Dans le cas idéal, le projet est basé sur une demande d'appui d'un groupe cible à la base qui doit être de manière participative impliqué dans les différentes phases d'analyse.

2 – Le Diagnostic participatif – analyse et collecte des données

L'étape à suivre après l'identification sera la mise en place d'une bonne base de données. A partir de cette base de données, vous pouvez commencer l'élaboration du projet ; mais si la collecte de données n'est pas bien faite, cela transparaîtra dans la suite de l'élaboration. Avec cette base vous pouvez convaincre les bailleurs de fonds et vos partenaires même si vos capacités techniques dans l'élaboration des projets ne sont pas encore élevées. Comme ça, vous pourrez montrer que vous maîtrisez la problématique et que vous connaissez profondément votre groupe cible. Au moins 3 jours sont recommandés pour cette collecte des données (1 nuit pour faire l'immersion et deux pour le DP) et ces données doivent se retrouver obligatoirement dans la justification du projet.

Plusieurs outils peuvent être utilisés, mais les trois principaux outils d'analyse souvent recommandés sont les suivants :

- L'arbre du problème
- Le diagnostic actoriel
- L'iceberg / analyse de la culture d'un groupe cible.

L'arbre du problème

L'arbre du problème est une méthode pour approfondir un problème identifié. Avec l'arbre du problème, on peut présenter dans une façon bien visible et concrète :

- 1- La situation négative ou le problème central
- 2- Les causes et sous-causes ou déterminants du problème (les racines)
- 3- Les conséquences engendrées par ces déterminants (les feuilles)

Après la présentation de l'arbre du problème avec ces causes et conséquences, il convient donc d'identifier les relations directes entre les causes et les conséquences, si ces relations ne sont pas assez claires ou s'il y a même des incohérences, il faut encore approfondir l'analyse jusqu'à



obtenir un ensemble logique ou données de base, parce que chaque cause demande une conséquence directe. Si les relations sont précises, le problème est assez analysé et précis.

Si l'arbre n'est pas hiérarchique. A ce point on peut finalement décider si c'est nécessaire d'élaborer un projet pour résoudre la situation initiale ou s'il y a autres approches possibles.

Le diagnostic actoriel

Cette analyse sert à l'identifier tous les acteurs nationaux et /ou internationaux qui interviennent dans votre champ d'action. Il s'agit d'autres ONG, des bailleurs de fonds, des partenaires, des structures étatiques, les groupes cibles, les personnes de bonne volonté etc. Il est important d'analyser les différents acteurs pour savoir comment il faut impliquer tels acteurs et pour identifier des synergies potentielles.

L'iceberg ou le puits

Il reflète la culture de votre groupe cible, mais aussi d'autres acteurs qui seront concernés par votre projet, car cela est très capital et a une forte influence sur votre futur projet.

La culture fait ressortir des règlements informels de votre groupe cible qui apparaît dans le comportement des différents acteurs et les relations entre eux. Elle transmet le sens des activités et elle influence la motivation des acteurs. Elle est la partie invisible dans un projet c'est pourquoi il est assez difficile de l'analyser.

Normalement, les consultants choisissent l'iceberg pour visualiser les aspects visibles et invisibles dans l'analyse d'une organisation. Mais la méthode est également adaptable aux différents acteurs d'un projet. Dans le contexte des projets de développement à la base, une autre image a été choisie pour visualiser la méthode adaptée au contexte africain et applicable également avec des groupements à la base : un puits.

Un puits signifie également des aspects visibles et invisibles comme un iceberg parce que, nul ne peut déjà dire ce qui se trouve au fonds d'un



puits. En plus l'eau de puits est comme un miroir qui reflète notre réalité mais qui montre quand même complètement une autre face.

Comme aspects visibles d'un groupe / organisation nous pouvons identifier les aspects objectifs que sont : la taille, la fonction, le but, le système officiel de valeurs, les plans opérationnelles, l'organigramme, la structure hiérarchique, les ressources (financières, matérielles et humaines), les compétences et les responsabilités officielles.

Comme aspects invisibles nous identifions les aspects cachés et subjectifs que : le pouvoir, l'influence, le système vécu de valeurs, les interactions, les normes de groupe, la confiance, l'engagement et la motivation, les relations internes et externes, les responsabilités réelles.

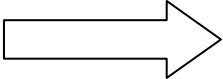
Ces aspects peuvent être contradictoires et ont une influence forte sur la réalisation d'un projet parce qu'un pouvoir caché peut bloquer un projet et les valeurs vécues peuvent montrer autres réalités qui demandent autres actions.

B - La conception : chaîne d'impact ou cadre logique

Ce tableau justifie que la chaîne d'impact n'est pas totalement une nouvelle approche même s'il y a certaines différences par rapport au cadre logique. Le point focal est l'orientation forte sur l'impact et une suite logique dans toutes les actions d'une Organisation. Sur la base de cette approche tous les documents stratégiques doivent être adaptés (p.ex. plan stratégique) pour qu'ils suivent la même logique.



1 – TABLEAU INDICATIF

CHAINE D'IMPACT			CADRE LOGIQUE
Impact	Changement chez le groupe cible et les bénéficiaires influencés indirectement par l'action	But global de l'ONG ; les résultats de projet ont seulement une influence indirecte	Objectif global
Bénéfice direct	Changement direct chez les groupes cibles ou bénéficiaires grâce à l'utilisation du produit	Objectif direct du projet. Les résultats du projet ont une influence directe. Il concerne l'utilisation des produits	Objectifs spécifiques
Utilisation	Ce que le groupe cible fait avec les biens, extrants,...		
Produits / prestations	Extrant, biens et services (ouvrages, connaissances) matériels et immatériels générés	Produits des activités conçues pour atteindre l'objectif spécifique	Résultats attendus
Activités	Totalité des actions qui sont nécessaires dans le cadre d'une action (projet / programme) pour produire les prestations prévues	Tâches à exécuter dans le cadre de l'intervention	Activités



2 Tableau schématique du cadre logique

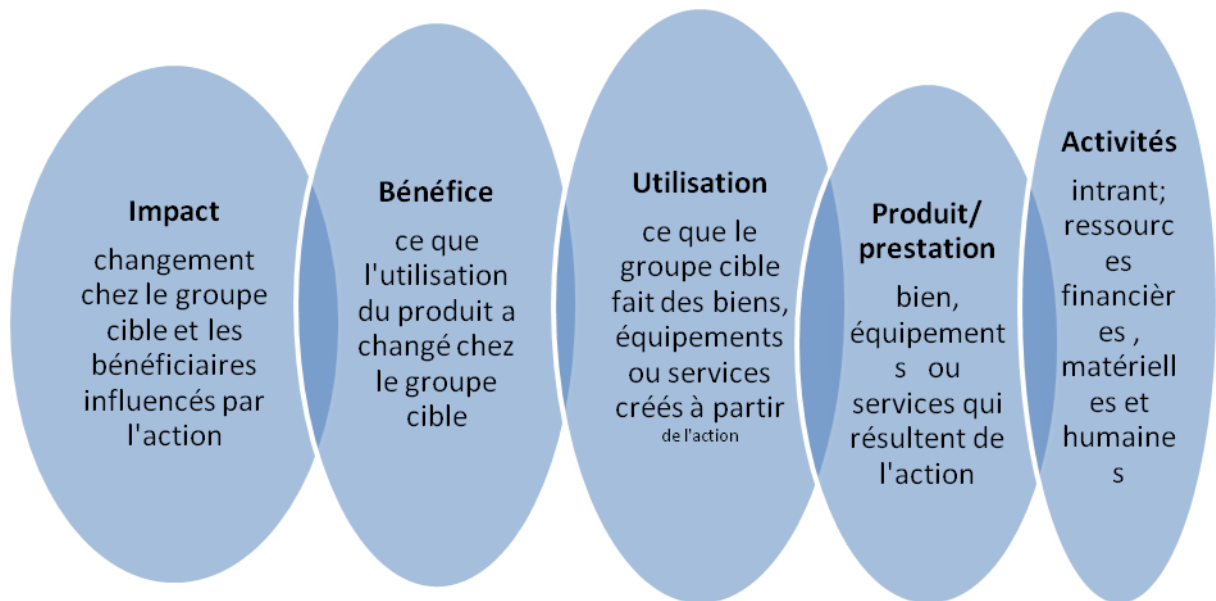
Le cadre logique se présente sous forme de tableau comportant les objectifs, les résultats, les activités, les indicateurs, les sources de vérifications et les suppositions importantes.

Description sommaire des objectifs, résultats et activités	Indicateurs objectivement variables	Source de vérification	Suppositions importantes
Objectif global			
Objectifs spécifiques			
Résultats attendus			
Activités	Pas d'indicateur pour les activités		

- Chaque groupe d'activités permet d'atteindre un résultat donné
- Les résultats concourent à l'atteinte des objectifs spécifiques /objectifs du projet
- Les objectifs spécifiques contribuent à l'atteinte de l'objectif global
- Les indicateurs et sources de vérifications sont élaborées pour, chacun des objectifs et résultats.

.3 Chaîne d'impact

Les différents éléments d'une chaîne d'impact se présentent come suit :



C- La MARP :

a) Définition

La MARP est définie comme la Méthode Accélérée de Recherche Participative (MARPP). C'est un processus intensif, itératif et rapide d'apprentissage orienté vers la connaissance des situations rurales. Cette méthode s'appuie essentiellement sur de petites équipes multidisciplinaires qui utilisent une variété de méthodes, outils et techniques spécialement choisis pour la récolte d'informations et pour permettre une meilleure connaissance des situations rurales. Un accent particulier est mis sur la valorisation des connaissances et savoirs des populations locales et leur combinaison avec la connaissance scientifique moderne. Cette méthode utilise de petits groupes multidisciplinaires et



une grande diversité de méthodes, outils et techniques pour la récolte d'informations.

b) Objectifs

La MARP vise à renforcer l'autonomie de la population locale, en encourageant les gens à partager, améliorer et analyser leurs connaissances et conditions de vie et à planifier, agir, contrôler et évaluer. Il s'agit de :

- mieux connaître le milieu/ la communauté
- identifier les problèmes et besoins
- identifier les ressources et potentiels
- renforcer la capacité de l'ensemble des participants par l'action communautaire
- amener les membres de la communauté à analyser, à proposer et à exécuter les activités de développement c'est-à-dire planifier les activités à venir.

c) Principes

La MARP à l'instar des autres approches participatives s'appuie sur de nombreux principes :

- La participation : les opinions sont collectées et discutées collégialement jusqu'à la prise de décision
- Le processus d'apprentissage continu : la MARP constitue pour le chercheur un processus d'apprentissage et ne se limite pas seulement à la collecte des informations mais au traitement et à l'analyse avec les populations qui en deviennent les utilisateurs
- 'Ignorance optimale : ne pas étaler ses connaissances scientifiques
- une équipe mixte : le groupe chargé de réaliser le diagnostic participatif doit être composé d'hommes et de femmes.
- minimisation des biais : être proche de la réalité

D- Triangulation

Elle est une forme de recoupement relatif à la composition de l'équipe, aux sources d'information (choix de personnes ressources et personnes



tirées au hasard pour être interviewer) et aux techniques utilisées (diagramme, (sondage ou interview en dehors du groupe).

Pour s'assurer que différentes perspectives seront prises en compte dans l'analyse des problèmes étudiés, la composition de l'équipe devra tenir compte des critères suivants :

- La multidisciplinarité. L'équipe devra être composée de personnes avec des backgrounds différents. Au minimum des spécialistes des sciences sociales et des personnes de formation plutôt technique devront faire partie de l'équipe.
- Femmes et hommes, l'équipe devra, autant que possible être composée de personnes des deux sexes pour éviter le biais sexuel.
- Des personnes du milieu et des personnes extérieures au milieu. Les personnes issues du milieu ou y ayant vécu longtemps sont souvent dans une situation d'immersion qui les empêche de voir certaines choses ou traînent tout simplement avec elles des idées préconçues. Les personnes extérieures peuvent être porteuses d'une perspective.

1) Outils de mise en œuvre

De façon pratique, les MARP utilisent une gamme d'outils théoriquement simples qui permettent de collecter des informations liées à la comparaison et spatiale, temporelle, organisationnelle et de les traiter par la comparaison et l'analyse.

- La carte du village : elle renseigne sur les différents quartiers, les infrastructures, (école, centre de santé, point d'eau, etc.).
- La carte du terroir, ou carte des ressources donne des informations sur les limites du terroir, les caractéristiques géographiques, les ressources naturelles et les contraintes de développement. Les décisions et le contrôle des ressources doivent tenir compte de la disponibilité des ressources pour hommes et femmes et faire apparaître leur répartition et les éventuels conflits entre les hommes et les femmes.
- Le profil historique



C'est une étude historique approfondie sur un sujet choisi. Il permet de collecter des informations sur la création du village, la situation socio-historique, la chronologie des changements importants et leur impact social, économique et culturel.

La réalisation du profil historique, est fait par interview semi structurée soit individuellement ou par groupe avec des détenteurs de l'histoire du village.

Il faut respecter dans la perception de l'évolution du village l'aspect hommes et femmes et en tenir compte dans les pôles de décisions.

- Le diagramme de venn
Il s'agit d'une représentation des organisations extérieures et intérieures de la zone et des relations qui se tissent entre elles. L'intérêt de ce diagramme est la discussion qu'il peut susciter entre les différents acteurs et la mise en exergue des conflits.
- L'horloge
L'horloge donne des informations sur les occupations pendant 24 heures, la répartition du travail suivant l'aspect genre, la gestion du temps.
- Arbre du problème
Il renseigne sur les conséquences et les causes lointaines et proches des problèmes et les possibilités de les résoudre. Il se présente comme ci-après :
 - Le problème principal que constitue le tronc de l'arbre, les racines et radicelles que sont les causes et sous causes ;
 - Les branches et feuilles les conséquences primaires et secondaires,
- Hiérarchisation des problèmes
Cet outil permet de connaître et de prioriser les problèmes du village ainsi que leur répartition selon le genre. On le réalise avec des groupes homogènes en :
 - Listant tous les problèmes



- Diagnostiquant chaque problème
- Symbolisant l'importance des problèmes par des cartes de différentes tailles
- Analysant le problème le plus important.

* **Marge d'erreur acceptée**

Du choix des zones et des personnes, ainsi que de la qualité des interactions avec l'équipe et au sein de celle-ci dépendra la qualité des résultats. Les risques les plus connus sont :

- L'écart spatial : choisir les endroits les plus accessibles. Pas dans une salle de classe ou maison.
- L'écart saisonnier : mener la recherche pendant les saisons les plus confortables.
- L'écart économique ou social ; enquêter uniquement les personnes influentes ou économiquement stables.
- L'écart sexuel : ne pas prendre en compte certains groupes qui ne sont pas d'accès facile, se limiter à certaines heures, ne pas prendre en compte le calendrier d'activités.
- L'écart de politesse : les personnes enquêtées ne corrigent pas les enquêteurs.

* **Conseils pratiques**

- La première étape de la préparation d'une MARP consiste en une digestion et internalisation des phrases suivantes :
 - Nous savons ils savent
 - Nous les faisons participer – ils contrôlent leur propre processus
 - Nous avons mené une recherche – nous avouons être corrigé par les populations
 - Nous utilisons des outils d'équipe – ils savent dessiner des cartes, des modèles, prioriser.



- Nous partageons nos informations avec eux – nous facilitons leur apprentissage.

Une fois que l'on se rend sur le terrain il est important de présenter soi-même et les objectifs de la recherche, d'identifier tous les participants et de collecter des informations à l'aide des outils et autres méthodes. Puis dès la préparation il est important de se décider sur le degré de participation des participants à l'analyse des données et la méthode de restitution des résultats de recherche.

* cas pratique (PM)

3 - Planification et mise en œuvre :

1 - plan opérationnel

Il s'agit de rendre opérationnel la chaîne d'impact en précisant :

- le délai de réalisation des activités
- les responsables
- et les moyens de mise en œuvre (ressources)

Cette opérationnalisation se fait à travers un planning qui peut être annuel, semestriel, trimestriel ; etc.

Activités/ tâche, produits à acheter	Responsables de l'activité	Indicateurs	Acteurs impliqués	Coût	Période			Source de financement	
					M1	M2	M3	ONG	Parte naire
Activité1 sensibilisation									
Activité2 projection									
Activité3									
Activité ...									



1.6.2 Budget :

Tableau équilibré en recettes et dépenses. (A faire en Excel pour éviter les erreurs de calcul.

Désignation	quantités	Coût unitaire	Montant	Source de financement	
				ONG	Partenaire
Volet formation					
1-frais de transport des participants					
2- (.)					
Sous total1					
Volet sensibilisation					
1-Location de matériel de sonorisation					
2.2 (...)					
Sous total2					
Volet Emission radio					
Contrat de diffusion avec la radio					
Sous total3					
Totaux					

- cas pratique (PM)

4 - Le suivi – évaluation

A- Le suivi : définition – but et fonction

Il consiste à l'observation d'un certain nombre de faits, de situations, d'indicateurs afin de se faire une idée aussi précise que possible de la situation réelle. Il aide à identifier les corrections nécessaires à court terme pour ajuster le projet avec la planification.



Le suivi a pour but d'assurer une performance effective et efficace du projet en fournissant à tous les niveaux de direction, les informations remontantes.

Le suivi permet de :

- Savoir si nous sommes sur le chemin planifié
- Voir si la stratégie, les procédures et le planning sont respectés
- Vérifiés si l'on évolue vers les objectifs prévus
- Propose des aménagements pour l'amélioration

Objet de suivi :

Le suivi est essentiellement orienté sur la planification et de façon spécifique prépare les sources de vérification pour la mesure des indicateurs. Indicateurs objectivement vérifiables fixés lors de la planification. Il prend en compte les activités, les ressources, les bénéfiques, les hypothèses et impacts.

Les outils utilisés dépendent du type de projet et de la nature des activités du projet. On distingue :

- Les séances quotidiennes, hebdomadaires, mensuelles ou trimestrielles
- Les séances et les réunions ponctuelles
- Les visites de terrain
- Les rapports de séances ou de mission
- Les comptes rendus
- Les fiches de suivi, les résultats d'enquête et de sondages.

B – l'évaluation

- Définition et but

L'évaluation est une procédure pour déterminer dans quelle mesure le projet a pu atteindre les bénéfiques et pour quelles raisons. Elle consiste à mesurer les indicateurs et à apprécier qualitativement et



quantitativement le niveau d'atteinte des objectifs du projet par rapport aux prévisions de la planification.

- Fonction

Elle a pour fonction de faire la révision périodique de la conception du projet, d'améliorer les activités en cours et d'aider la direction dans ses activités futures de planifications ou réactualisation et de prise de décision

- Pratique de l'évaluation

Elle prend en compte les bénéfices de l'évaluation, les aspects importants à soulever, les questions spécifiques à aborder, les informations à rassembler, les besoins en termes de personnel (évaluateurs) et la période de l'évaluation.

• Outil d'auto évaluation : Le SEPO

S : Succès (points forts, les objectifs atteints)

E : Echecs (points faibles ; difficultés,)

P : Potentialités (capacités non exploitées acquies)

O : Obstacles (opposition possibles rencontrées)

Présentation de l'outil SEPO

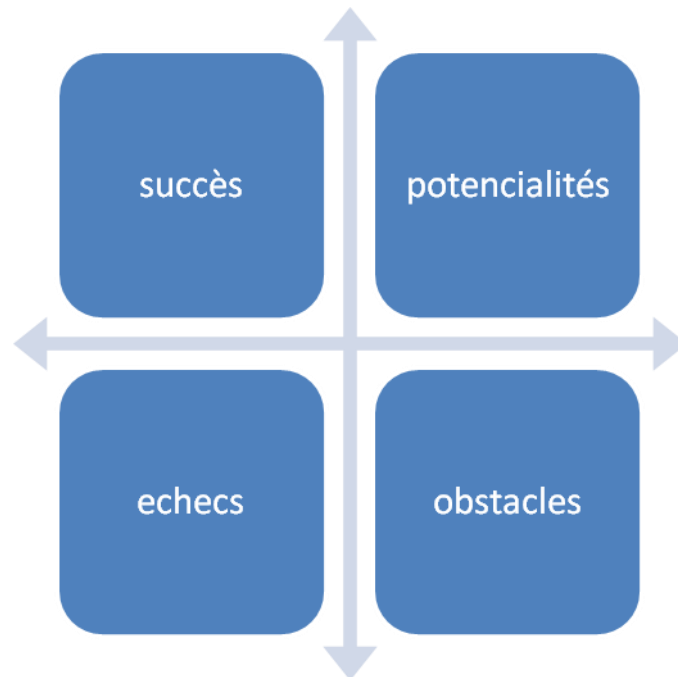
Rétrospective

prospective

« ===== »

PASSE

FUTUR



Le succès et échecs prennent en compte les actions passées. Les potentialités et obstacles projettent des actions dans le futur.

1 -techniques de rédaction d'une demande de financement

a) Les parties obligatoires :

- Page de garde
- Logo et coordonnées complètes de l'ONG (actualisées)
- Titre du projet (pas trop long et suffisamment parlant)
- Date de présentation

3 - Résumé du projet en 1 page

- Titre de projet



- Impact ou objectif global / idée de projet
- Bénéfice ou Objectif spécifique / produits ou résultat attendus
- Période de projet (durée)
- Groupes cibles
- Somme globale et contribution de l'OSC

4– Présentation de l'ONG (1 page)

- Dates clés (création, enregistrement officiel etc.)
- Organes et fonctionnement interne
- Nom et contact des responsables
- Domaines d'intervention
- Principales expériences en matière de réalisation de projets (surtout dans le domaine du projet que vous voulez soumettre)

5 – Contexte / Justification du projet (2 pages)

- Données de base concernant la région d'intervention et les groupes cibles, leurs spécificités socio-économiques et culturelles
- Description du problème identifié qui est à la base de votre projet, différenciée selon les aspects genre

Cette partie est cruciale, notamment lorsqu'il s'agit d'un bailleur qui ne connaît pas encore bien le pays ou la région.

Il est très utile de faire référence à des données objectives (statistiques etc.) il est donc intéressant de mener une recherche documentaire avant la rédaction d'une demande de financement. (Voir chapitre analyse et diagnostic).

Surtout n'oubliez jamais de mentionner de manière précise la **source** de ces informations (un livre, un article, une statistique publiée par un Ministère, un site internet etc.) lorsqu'il s'agit d'un site internet, vous devez mentionner la date à laquelle vous avez consulté ce site car le contenu peut changer.



6- Méthodologie / Stratégie d'intervention

- Méthodes et outils à utiliser (par exemple sketch, MARP, questionnaire)
Ce n'est pas assez d'écrire utilisation des méthodes participatives expliquez ce que ca veut dire concrètement.
- Equipe d'exécution du projet (profil et expériences spécifiques des personnes appelées à travailler sur le projet)
Il s'agit d'une force à faire valoir pour convaincre le bailleur
Ajouter éventuellement les CV (en annexe) – max. 2 pages
- Responsables, personnes ressource à inviter
- Périodicité et lieu des actions
- Système de suivi-évaluation (concret et précis) comment faire ? avec quelle périodicité ? qui le fait ? etc.

7- Calendrier d'exécution

8- Budget détaillé

9- Conclusion

10 - Le style

- Utiliser un langage simple
- Etre précis
- Expliquer les sigles
- Eviter les formules trop générales
- Relire le texte

11-La mise en forme du document

- Numéroté les pages de garde
- Insérer des tables des matières complètes
- Vérifier les titres et sous titres – même police et taille pour chaque rubrique
- Utiliser tous les moyens pour rendre le texte structuré et donc plus lisible et aéré
- Eviter les majuscules sauf pour les noms propres



Conclusion

Les sessions de formations organisées ont permis aux organisations militantes des droits des femmes d'être outillées sur tout ce est document de projet et d'être capables de produire davantage d'impacts en formant le plus grand nombre possible de responsables et leaders d'organisation de femmes. Aussi un comité de relecture des projets est mis en place pour un suivi des organisations dans le cadre de soumission de leur projet de financement aux donateurs.

Thèmes à développer au cours de la formation

1 – processus d'élaboration de projet :

- 2 Identification du problème
- 3 Diagnostic participatif – analyse et c collecte des données
- 4 La MARP :
 - * Définition
 - * Objectifs
 - * Principes
 - * Triangulation
 - * Outils de mise en œuvre
 - * Marge d'erreur acceptée
 - * Conseils pratiques
 - * cas pratique
- 5 Conception / planification : chaîne d'impacts ou cadre logique
- 6 Mise en œuvre :
 - @ - plan opérationnel
 - @- budget
 - cas pratique

2- Le suivi – évaluation

B- Le suivi :

- => Définition – But – Fonction
- => Objet de suivi



=) Pratique du suivi

B – l'évaluation

- 7 Définition – but – fonction
- 8 Pratique de l'évaluation
- 9 Outils d'auto évaluation :
 - Le SEPO
 - Report card

II - les techniques de rédaction d'une demande de financement

- 1 - Les parties obligatoires :
 - a) Page de garde
 - b) Résumé du projet en une page
 - c) Présentation de l'ONG
 - d) Contexte et justification
 - e) Chaîne d'impact
 - f) Méthodologie / stratégie d'intervention
 - g) Calendrier d'exécution
 - h) Budget détaillé
 - i) Conclusion

- 2 Le style
 - Utiliser un langage simple
 - Etre précis
 - Expliquer les sigles
 - Eviter les formules trop générales
 - Relire le texte

- 3 La mise en forme du document
 - Numéroté les pages de garde
 - Insérer des tables des matières complètes



- Vérifier les titres et sous titres – même police et taille pour chaque rubrique
- Utiliser tous les moyens pour rendre le texte structuré et donc plus lisible et aéré
- Eviter les majuscules sauf pour les noms propres

Conclusion

Les sessions de formations organisées ont permis aux organisations militantes des droits des femmes d'améliorer leur connaissances, d'acquérir des capacités, d'être outillées sur tout ce est document de projet et d'être capables de produire davantage d'impacts en formant le plus grand nombre possible de responsables et leaders d'organisation de femmes. Aussi un comité de relecture des projets est mis en place pour un suivi des organisations dans le cadre de soumission de leur projet de financement aux donateurs.



MODULE 2 : NEGOCIATION DE FIMNANCEMENT

SOMMAIRE

INTROODUCTION

OBJECTIF GLOBAL DE LA FORMATION

OBJECTIFS SPECIFIQUES

RESULTATS ATTENDUS

METHODOLOGIE

CHAPITRE 1 : TECHNIQUES DE COMMUNICATION

A- La communication : Approche conceptuelle

B - Les éléments qui influencent une communication

C - Importance du verbe, de la voix et du visuel dans la communication

D- Les qualités d'un bon communicateur

E – Les obstacles à la communication

CHAPITRE 2 : LA NEGOCIATION

A- Définition et approches de la négociation

1 – Définition

2 - Approches de la négociation

B – recherche de partenaire potentiel

C - Le processus de négociation

D – Les caractéristiques d'un bon négociateur

E – Ce qu'il faut savoir sur les types d'individus et les attitudes à tenir face à eux.



INTRODUCTION

La négociation est un élément de la vie quotidienne. Elle constitue l'une des activités les plus courantes de la vie moderne. Qu'il s'agisse de chercher à faire avancer ses idées, d'obtenir un financement pour un projet, de gérer des conflits ou de vivre en couple etc., il y a nécessité de négocier : trouver les bons arguments et user de stratégies pour avoir gain de cause. Pour les acteurs de développement que sont les responsables ou gestionnaires de projet, la capacité à préparer et à conduire à bien une négociation est aptitude indispensable à avoir.

Ainsi, pour gérer une ONG, qu'elle que soit sa taille, le responsable ou gestionnaire de la structure a besoin de nouer des partenariats avec des bailleurs ou des partenaires potentiels. A cet effet, il doit maîtriser parfaitement toutes les parties de son projet ou de demande de financement tout en tenant compte des centres d'intérêts du partenaire.

Aussi pendant la rencontre de négociation, il faut être exigeant sur l'objet de la négociation et convainquant tout en respectant la partie adverse et ce, quel que soit l'enjeu de la rencontre. Quelle que soit la tonalité des débats, il faut être serein et respectueux vis-à-vis du partenaire car la meilleure technique de négociation est celle qui permet aux deux parties d'aboutir à un accord judicieux et mutuellement avantageux.

La négociation ne s'improvise pas, elle se prépare. Elle requiert le respect d'un certain nombre de règles et suppose l'adoption d'attitudes et de comportements appropriés.

Le présent manuel propose quelques éléments clés, quelques règles et conseils devant permettre aux participants, de mieux réussir leurs démarches de négociation avec leurs partenaires sociaux.



I – OBJECTIFS :

- Renforcer les capacités de 20 participantes sur les notions essentielles de communication et les outils nécessaires à la conduite de négociation dans une logique de partenariat et de mobilisation des ressources.
- Amener les participantes à identifier les acteurs et sphères possibles de négociation et à les adapter à leur contexte de travail

II - RESULTATS

- 20 organisations de défense des droits des femmes savent définir les concepts de communication et de négociation et les adaptent à leur contexte de travail.
- 20 organisations ont su identifier les acteurs et sphères possibles de négociation et les ont adapté à leur contexte de travail.
- 20 organisations sont formées et savent défendre leurs projets / programmes auprès d'un donateur et négocier les fonds pour son exécution.
- Les participantes ont préparé et ont conduit à bien une négociation en matière de mobilisation des ressources auprès des donateurs.

III– APPROCHE METHODOLOGIQUE

- Approche participative :
 - andragogie participative
 - mise en place de focus groupes et étude de cas pratique et jeux de rôle).
 - Partage d'expérience sur la recherche de financement des activités relatives aux droits des femmes, difficultés, défis et opportunités.



CHAPITRE I: TECHNIQUES DE COMMUNICATION

A- La communication : Approche conceptuelle

La communication dans son sens large consiste à transmettre, à partager une idée une information, une préoccupation. C'est aussi l'acte d'établir des relations avec quelqu'un. Une bonne communication apporte le succès à une rencontre. Rencontrer l'autre. C'est lui parler mais c'est aussi l'écouter.

B - Les éléments qui influencent une communication

Pour qu'une communication soit établie, il est nécessaire qu'il y ait un émetteur (ou destinataire) et un récepteur (ou destinataire) et qu'un message visuel ou sonore soit délivré du premier vers le second par le biais d'un canal de transmission (ou contact)

Quatre éléments essentiels sont donc à considérer dans un processus de communication.

- * L'émetteur
 - * Le récepteur
 - * Le message
 - * Et le canal.
-
- **L'émetteur** : il s'agit de l'instance qui produit le message et qui dans le cas le plus courant peut en être tenue pour responsable. C'est à l'émetteur qu'est rapportée l'intention de communication.
 - **Le récepteur** : C'est l'instance qui reçoit le message il ne s'agit pas forcément d'un individu. Un message peut très bien avoir plusieurs récepteurs (simultanés ou non).
 - **Le canal** : il correspond à la voie matérielle qu'emprunte le message pour circuler de l'émetteur au récepteur. On distingue généralement les différents canaux selon la modalité sensorielle qui est sollicitée chez le récepteur : l'ouïe (canal auditif) la vue (canal visuel) sont chez l'homme les principaux, mais on peut également exploiter le toucher. Généralement un code donné entretient des relations privilégiées avec un canal avec un canal particulier (par exemple code gestuel : canal



visuel). Mais dans certaines situations de communication on peut être contraint de « changer de canal). Ainsi le langage verbal lié au départ au canal auditif, peut aussi donner lieu à des messages exploitant le canal visuel (communications écrites)

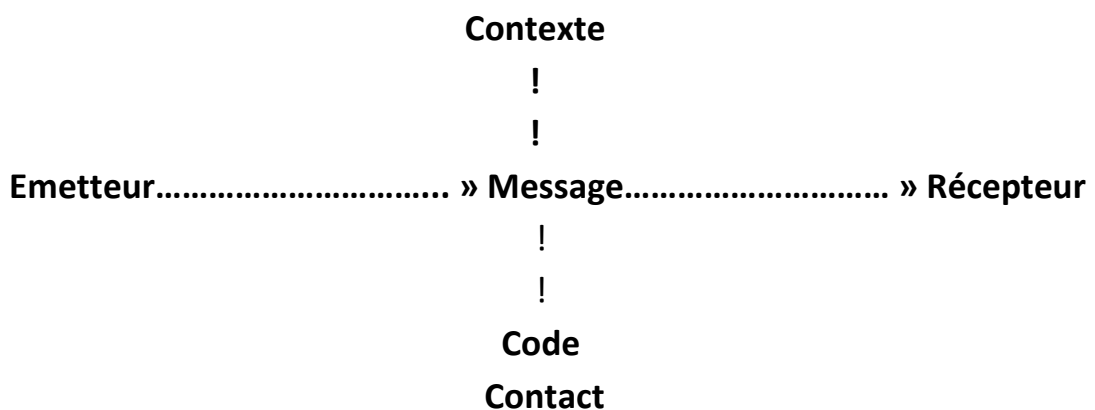
Un même message peut exploiter simultanément plusieurs canaux on parle alors de communication multicanale (par exemple communications audio-visuelles : deux canaux, auditif et visuel).

- **Le code** : Il s'agit du système de signes dans lequel sont prélevés ceux qui vont constituer le message. Le code utilisé doit en principe être partagé par les partenaires de la communication, ce qui leur permet de se comprendre. L'existence d'un code est donc un préalable de l'acte de communication.

Il s'agit d'un ensemble de signes potentiellement utilisables

Le contexte : ou le (réfèrent) est ce sur quoi porte le message, ce dont il parle. Il n'est absolument pas envisageable en dehors d'une situation de communication particulière.

- **Le message** : Il s'agit de l'ensemble particulier de signes (choisis au sein d'un ou plusieurs codes) qu'adresse l'émetteur au récepteur à ne pas confondre donc avec l'information qu'il a l'intention de lui communiquer, comme on risquerait de le faire en se fondant sur un sens courant du mot message, il faut prendre ici le terme comme un concept, qui signifierait (ensemble fini et adressé d'éléments porteurs d'information).





B – Les éléments qui influencent une communication

Trois supports doivent être pris en compte dans la définition d'une bonne communication :

- Le verbal : les mots
- Le vocal : la voix
- Le visuel : ce que l'auditeur voit

Chaque expression orale ou visuelle est un signe. Le degré de cohérence entre ces éléments détermine la crédibilité du communicateur.

C - Importance du verbe, de la voix et du visuel dans la communication

1 – Le verbe dans la communication

Il permet de captiver l'auditoire. Deux situations sont à considérer

- Une intervention publique préparée d'avance
- La prise de parole au cours d'une réunion de manière improvisée.

Dans le premier cas, les objectifs doivent être clairement définis et se résument en ces questions.

- Faut-il informer (être explicite) ?
- Faut-il séduire (sourire) ?
- Faut-il convaincre (sécurité, rigueur, respect de l'auditoire) ?
- Faut-il réagir (provoquer) ?

Le langage doit être imagé, rigoureux et concret dans le processus de communication, il faut :

- Etre précis
- Utiliser les verbes d'action
- Etre direct.
-

2 - La voix dans la communication

Elle s'adapte selon les circonstances. Pour séduire, elle est douce, lente et confidentielle. En situation de communication, la voix est forte,



soutenue, basse, grave, empreinte de certitude. L'on doit se poser les questions suivantes :

- La voix est-elle forte ?
- L'articulation correcte ?
- Le rythme agréable, ni saccadé, ni monocorde ?
- Quelle est l'intonation ?
- La voix est – elle convaincante ?

C'est à travers l'intonation que le communicateur séduit ou ennueie son auditoire l'intonation est accompagné du débat qu'il faut aussi contrôler (45 à 60 mots / minute)

3- Le visuel dans la communication

3-1 L'expression du visage

C'est le baromètre de la pensée. On doit avoir l'œil ouvert, l'expression du visage doit être sympathique c'est un moyen efficace de faire passer le message.

3-2 Le regard

Savoir regarder est le signe de l'équilibre, de la sécurité intérieure. Le regard assuré entraîne l'adhésion du groupe, le regard

- Mobilise l'attention
- Crée la communication
- Offre une image de soi.

3-3 Le geste

L'attitude générale doit être le reflet de l'esprit parler avec les mains permet d'appuyer les propos. Ce qu'il ne faut pas faire, c'est ;

- Eviter de croiser les bras
- Ne pas croiser les bras
- Ne pas croiser les mais devant et derrière



- Ne pas se frotter les mains
- Ne pas mettre les mains dans les poches
- Ne pas passer les mains dans les cheveux.

D- Les qualités d'un bon communicateur

- L'écoute
- La simplicité
- La confiance en soi
- La bonne gestion des débats
- La patience, la disponibilité et la souplesse.

E – Les obstacles à la communication

1 – Les difficultés d'ordre affectif

- L'émotion, le trac, la méfiance
- La différence de statut
- Le manque de motivation

1- Les difficultés d'ordre affectif

2 -Les difficultés d'ordre organisationnel

- Les éléments matériels
- Jour, l'heure, durée inadaptée
- Lieu mal choisi
- Effectif trop important
- Equipement
- Canal et supports inadaptés

CHAPITRE 2 : LA NEGOCIATION

La négociation peut être définie comme étant : un ensemble de pourparlers entre des personnes, des partenaires sociaux, des représentants qualifiés d'un organisme, menés en vue d'aboutir à un accord sur des problèmes posés.

A - Définition et approches de la négociation



1 – Définition

La négociation est le processus par lequel plusieurs individus prennent une décision commune ; les participants expriment d'abord des demandes contradictoires, puis ils essaient de trouver un accord par concession ou par la recherche de nouvelles alternatives.

Négocier, c'est traiter, discuter en vue d'obtenir un accord durable et mutuellement avantageux.

2 - Approches de la négociation

Une approche très courante de négociation est celle qui dit, je veux obtenir ce pour quoi je suis venu, je veux gagner la négociation et si je gagne l'autre partie aura perdu cependant, cette approche gagne-perd n'est pas judicieuse à long terme gardez toujours à l'esprit que :

- Vous devrez sans doute continuer à travailler ou à négocier l'autre partie après la première phase de négociation.
- Votre comportement actuel déterminera les atteintes vis-à-vis de votre comportement futur. Aussi vaut-il mieux opter pour une situation gagne-gagne.
- **Le Gagne – gagne**
- C'est la situation classique décrite plus haut – s'il y a un gagnant alors par définition, il y doit y avoir un perdant. C'est souvent l'approche que choisissent les gens en négociation.

- **Le Perd – perd**

Si les deux parties sont déterminées à ne pas laisser l'autre gagner, elles peuvent toutes deux finir par ne pas atteindre leur objectif ; ceci peut souvent arriver quand les deux parties adoptent une approche de négociation perd – gagne et sont peu motivées par les résultats ; les deux étant plutôt déterminés à ne pas céder Perd – perd peut aussi être une attitude choisie par les deux parties impliquées dans une affaire contestée.

B - Le processus de négociation

La négociation est un processus une démarche qu'on peut subdiviser en cinq étapes à savoir :



1- Préparation de la négociation

En négociation comme pour la mise en œuvre d'un projet, il est vital de comprendre que si vous ne savez pas où vous allez il est probable que vous n'arriverez nulle part. Ainsi, ce que vous devez faire, c'est penser avec soin à ce que vous essayez de réaliser.

Vous devez identifier un ensemble d'objectifs, plutôt qu'une seule cible.

Cet ensemble inclut :

- Un objectif maximum ; le meilleur résultat possible
- Un objectif minimum ; l'objectif le plus bas acceptable
- Un objectif cible ; avec réalisme, ce que vous comptez obtenir

Quand vous fixer les objectifs, essayez d'être aussi précis que possible.

Essayez de rendre les objectifs faciles à comprendre, mesurables, et opportuns. Il convient de définir ces objectifs dans le cadre de votre organisation groupe de gestion de projet, ceci vous donnera à la fois d'avantage d'idées et un mandat pour la négociation.

Anticipez les réclamations et les réactions de l'autre (des autres) parties

Afin de vous préparer et de renforcer vos arguments, vous devez toujours anticiper les réclamations que l'autre partie soulèvera, de même que sa réaction à vos propres réclamations. Testez vos arguments face à ces hypothèses et si nécessaire améliorez vos arguments.

Il ne vous sera pas possible d'anticiper toutes les réclamations et réactions mais vous aurez testé vos arguments et vous vous serez préparé aux demandes et réactions qui pourraient venir

Développez une stratégie

La stratégie vous aidera à décider comment vous pouvez

- Transmettre l'information sur votre position et vos buts
- Façonner le climat de la négociation.

Pendant la négociation, vous devez vous préparer à :

- Vous présentez (ainsi que les membres de votre équipe)



- Définir les règles de la rencontre (pourquoi cette rencontre pour quelle durée, qui parlera en premier, etc.).
- Présenter votre opinion sur les questions à aborder.
- Obtenir une séance d'information sur l'opinion de l'autre partie.

Si vous négociez en tant qu'équipe, vous devez aussi décider :

- Qui dirigera la discussion ?
- Qui vérifiera que tout est bien compris (vérifier les faits) ?
- Qui posera des questions ?
- Qui répondra aux questions de l'autre partie ?
- Qui s'attachera à réduire les tensions et à montrer de l'intérêt pour les autres participants ?
- Qui prendra des notes ?

Un problème très important sur lequel vous devrez trancher est de savoir si vous optez pour une approche gagne-gagne du gagne-perd.

2- Discussion du problème

Un aspect important dans une négociation est de **discuter le problème** il est important que vous compreniez les problèmes et les objectifs de l'autre partie. Sans cette compréhension, vous ne pourrez pas proposer de solution.

Ce que vous devriez rechercher pendant la discussion c'est prendre connaissance et comprendre le problème afin de créer les conditions d'une situation de gagne-gagne.

3- Proposition de solution

Afin de pouvoir proposer des solutions, vous devez pouvoir résumer ce qui a été dit en analysant les conséquences et être capable de proposer des suggestions ou solutions innovantes basées sur l'analyse. Vous devez faire tout cela au cours de la réunion.

4- Négociation d'un compromis

Quand vous débutez la négociation ; vous devez toujours garder à l'esprit vos objectifs. A chaque fois que vous faites une nouvelle proposition (concession) vous devez être sûr qu'elle s'inscrit dans vos limites parfois cela demande de réfléchir vite.



Pendant la négociation, il peut être bon d'interrompre la séance pour une durée plus ou moins longue (suspension de séance) On pense souvent que cela peut être utilisé dans presque toutes les négociations. Cela donne du temps pour la réflexion si vous négociez en groupe, cela permet aussi de considérer les nouvelles suggestions / offres de l'autre partie. Au lieu de perdre du temps à essayer de connaître l'opinion du reste du groupe ; vous pouvez en fait raccourcir le temps de négociation par des suspensions de séance.

5- Finalisation / Accord.

Formulation d'un accord

Avant de formuler un accord, vérifiez que tous les aspects ont été acceptés, en particulier les dates pour la mise en œuvre, l'examen, la finalisation, et la définition des termes. Gardez à l'esprit qu'une finalisation de négociation ne se fait jamais à la hâte.

Assurez-vous par des récapitulatifs que tout accord a été bien compris et proposez une confirmation écrite. Un compte-rendu du résultat des négociations, aussi informel soit-il est souhaitable si l'accord est oral, envoyez à l'autre partie une note écrite qui fait la liste des points acceptés, des désaccords, les interprétations et les clarifications telles que vous les percevez. Faites-le aussi vite que possible après la réunion.

Préparation de la mise en œuvre

Un accord n'est réussi qu'une fois mis en pratique. Il est donc souvent utile d'inclure un programme de mise en œuvre intégré à l'accord de négociation un tel programme définira ce qui doit être fait, quand, et par qui.

Pour certains accords, une équipe mixte serait sans doute plus à même de mener la mise en œuvre. Ceux qui y sont sous l'influence de l'accord, ou qui doivent l'appliquer, ont besoin d'informations et d'explications adéquates, bien qu'ils n'aient pas été impliqués dans les négociations mêmes. Les modalités de cette communication d'information devraient se définir en fonction de qui a besoin de quoi, de comment et par qui cette information devra être donnée, par quelles méthodes et selon quel calendrier

C – Les caractéristiques d'un bon négociateur



Les attitudes d'un bon négociateur pendant le processus de négociation se basent sur les principes ci-après.

- Etre plaisant parce que la négociation doit être considérée comme un événement positif et non négatif.
- Etre plein de ressources les bons négociateurs doivent être capables de gérer beaucoup d'informations, constamment en évolution et d'incertitude.
- Etre patient.
- Etre ferme, sûr des résultats souhaités et des concessions que l'on prêt à faire afin d'atteindre l'objectif.
- Bien s'habiller pour se présenter.
- Etre sûr de l'autorité de l'autre partie.
- Ne pas se sentir sous pression
- Etre convaincant et éviter de subir

E – Ce qu'il faut savoir sur les types d'individus et les attitudes à tenir face à eux.

Dans la conduite d'une négociation, il vous arrivera de rencontrer une grande variété de types d'interlocuteurs et il semble opportun de les cerner si l'on veut les aborder avec maximum de chance.

1- Le volcanique

C'est le type d'individu qui se sachant faible, prépare et garde en lui une fronde verbale contre toute intrusion dans sa quiétude.

Face à celui-ci, la stratégie de dominance est de lui expliquer que vous ne lui avez pas encore dit ce qui vous amène vers lui. Vous verrez son rempart baissé et la négociation peut ainsi commencer.

2- Le muet :

Genre d'interlocuteur qui s'intéresse peu à vous. Qui vous ignore, vos paroles semblent se perdre dans le gouffre :

Face à ce comportement, il faut se tenir calme, ne pas perdre son énergie pour chercher à rompre le silence, faites l'effort de tenir allumer



dans ses yeux l'étincelle de début de l'intérêt du début jusqu'à la fin de l'entretien.

3- Le binit Oui - Oui

C'est un type de partenaire déconcertant qui dit oui oui à tout. Il devrait être une chance pour vous. Mais en réalité, il n'en est rien car il en est fait bien difficile de le convaincre.

Face à cette personnalité, commencez l'entretien par des sujets d'ordre général dont les réponses sont évidentes et sur lesquelles il devra se prononcer. Quand il dit oui pour approuver une thèse, cette approbation constitue la pierre angulaire qui vous servira à le conduire à accepter ou refuser vos arguments sans feindre.

- Etc.

Conclusion :

En somme, Négociateur c'est traiter, discuter en vue d'obtenir un accord durable et mutuellement avantageux. Au vue des acquis de cette formation, les participantes doivent, en matière de négociation, maîtriser parfaitement toutes les parties de son projet pour mieux le défendre tout en tenant compte des intérêts de son partenaire. Tout participant sorti de cette formation doit toujours se rappeler de la fameuse de M Richard Nixon selon laquelle : « il faut toujours être prêt à négocier ; mais ne jamais négocier sans être prêt ».

La survie de votre organisation dépend de votre capacité et de votre déterminisme à rechercher de partenaire potentiel prêt à financer vos projets et programmes.



Documentation

Thèmes

auteurs

Les MARP

Ansèque Gomez

Guide simplifié pour la création d'une micro entreprise

Michel de Montéwo

Technique de négociation

Mariano A de Souza

Planification – suivi - évaluation

ProdOSC / Sud Bénin