



MANUEL SIMPLIFIÉ SUR LE CYCLE DE PROJET

BONNES PRATIQUES APPLICABLES AU DÉMARRAGE D'UN PROJET



Contre les violences basées sur le genre,
ENSEMBLE, NOUS POUVONS

Tchad

Elaboration:
Valerio Colosio, consultant

Coordination:
Valeria De Paoli, Silvia Fregoso, ACRA

Mise en page:
Chiara Baggio, ACRA

*Cette publication a été produite avec le soutien financier de l'Union européenne.
Son contenu relève de la seule responsabilité de ACRA et ne reflète pas nécessairement
les opinions de l'Union européenne*



Contre les violences basées sur le genre,
ENSEMBLE, NOUS POUVONS

MANUEL SIMPLIFIÉ SUR LE CYCLE DE PROJET

BONNES PRATIQUES APPLICABLES AU DÉMARRAGE D'UN PROJET

Tchad

CE MANUEL A LE BUT DE :

- expliquer qu'est-ce que c'est un projet de développement et qui sont les sujets impliqués ;
- présenter les outils principaux pour la préparation et implémentation d'un projet, à savoir le cadre logique, le chronogramme, le budget et la description narrative ;
- décrire les cinq phases du « cycle de projet » selon les lignes directrices opérationnelles de l'Union Européenne : programmation, identification, formulation, mise en œuvre et évaluation/audit ;
- Donner aux OSC certains exemples de bonnes pratiques à utiliser pour le bon démarrage d'un projet.

Manuel simplifié sur le cycle de projet

1. Introduction aux projets de développement	6
2 Outils pour écrire un projet	8
2.1 Approche et matrice du cadre logique	8
2.2 Le chronogramme	12
2.3 Le budget	13
2.4 Le dossier narratif	15
3 Les phases du cycle du projet	17
3.1 Programmation	17
3.2 Identification	18
3.3 Formulation	19
3.4 Mise en oeuvre	21
3.5 Evaluation et audit	23

Bonnes pratiques applicables au démarrage d'un projet

1. Introduction	26
2 Finalisation du contrat avec le bailleur	26
2.1 Vérifier et signer le contrat	26
2.2 Vérifier toutes les procédures administratives	26
2.3 Préparer un inventaire de tous les biens qui seront utilisés pendant le projet	27
3 Organisation de la gestion financière	28
3.1 Ouverture du compte bancaire pour sécuriser les fonds	28
3.2 Achats de caisse, coffre et livres comptables pour la gestion des fonds	28
3.3 Organiser un système d'archivage des pièces comptables	29
4 Achat et préparation des outils de travail	30
4.1 Acheter, selon les procédures, les biens et outils approuvés dans le budget du projet	30
4.2 Système de contrôle des biens du projet	30
4.3 Organiser un système d'archivage	30
5 Recrutement du staff	31
5.1 Avis pour le recrutement (si nécessaire)	31
5.2 Contrats, salaires et Termes de Reference du staff	31
5.3 Réfléchir sur des éventuels besoins de formations internes	31
6 Préparation du système de monitoring	32
6.1 Etablir et valider les outils pour monitorer les activités	32
6.2 Etablir et valider les outils administratifs	34
6.3 Division des tâches dans le projet	35
7 Présentation du projet aux parties prenantes	37
8 Diagnostic du début projet	37
9 Atelier de démarrage	37

GLOSSAIRE	38
ANNEXES	40



Contre les violences basées sur le genre,
ENSEMBLE, NOUS POUVONS

MANUEL SIMPLIFIÉ SUR LE CYCLE DE PROJET

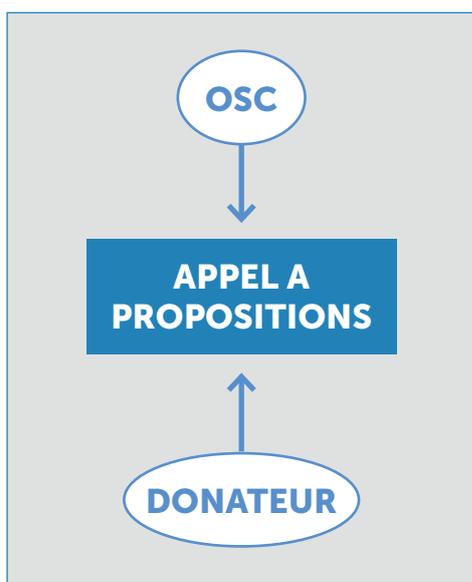
Tchad

1. INTRODUCTION AUX PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

L'Union Européenne définit le **projet**

« un ensemble d'activités engageant plusieurs sujets et visant à atteindre, dans des délais fixés et avec un budget donné, des objectifs clairement définis »¹.

Pour préparer un projet, donc, il faut avoir des **objectifs** (ex. contribuer à l'égalité hommes-femmes et à l'émancipation des femmes et des jeunes filles au Tchad) et organiser des **activités** pour atteindre ces objectifs (ex. des bourses des études pour les filles les plus méritantes ou des financements aux associations qui supportent les femmes). Chaque activité doit avoir un **délai** précis (ex. les bourses doivent être données au début de l'année scolaire, les financements après avoir établi un projet commun) et un **budget** précis et détaillé (ex. il faut établir un montant et décider combien des bourses et pour combien de temps on va financer).



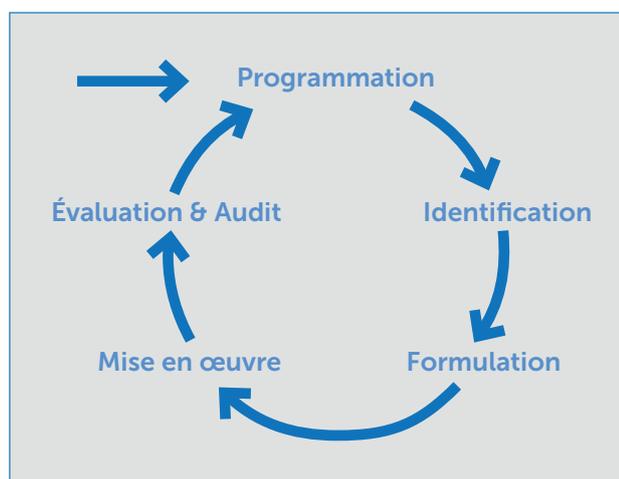
Une organisation de la société civile peut (et doit) avoir ses **programmes** et des **objectifs** généraux à long terme (ex. l'égalité entre hommes et femmes) qui nécessitent un engagement à long terme pour être achevés. Toutefois, dans un projet, il faut se focaliser sur des objectifs plus spécifiques qu'on peut atteindre dans une période de temps et avec un budget limité. Normalement, le projet est financé par un **donateur** (ex. Union Européenne), qui ouvre un **appel à proposition** dans lequel il donne un budget, un délai et des objectifs à atteindre.

Les organisations de la société civile, selon leurs capacités, leurs stratégies et leurs programmes, préparent et proposent un projet spécifique selon les demandes de l'appel à proposition; si leur projet est retenu par le donateur, ils iront le mettre en œuvre et, à la fin, évaluer les résultats.

1. Sources : Lignes directrices, Gestion du Cycle de Projet, Commission Européenne, EuropeAid, 2004, http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/documents/49a_adm_pcm_guidelines_2004_fr.pdf

Tout ce processus est nommé le **CYCLE DU PROJET** et s'articule autour des **5 phases** :

- **Programmation** : définition des objectifs (ex. renforcer l'égalité entre les sexes) et de la stratégie pour les atteindre (ex. renforcer les associations de la société civile qui supportent femmes et filles).
- **Identification** : identifier les activités pour atteindre les objectifs (ex. subventions pour les organisations de la société civile) et réfléchir sur la faisabilité des activités (ex. évaluer les capacités des organisations de la société civile dans la zone d'intervention).
- **Formulation** : dans cette phase, il faut écrire activités, délais des temps et budget du projet selon le format demandé par le donateur et démontrer que le projet est faisable et pertinent avec ses objectifs.
- **Mise en œuvre** : c'est le moment où les activités sont effectivement implémentées sur le terrain et monitorées régulièrement à travers un système de monitoring (ex. rapport des activités, rapport financiers chaque mois).
- **Évaluation et audit** : pendant le projet et à la fin, il faut évaluer si les objectifs ont été atteints et les activités ont été *pertinentes* (ont répondu à des besoins réels), *efficaces* (ont effectivement amélioré la situation) et *efficientes* (ont été bien gérées et organisées par le staff du projet).



Les phases de programmation et d'identification sont celles dans lesquelles les organisations de la société civile étudient le problème et pensent à comment écrire leur projet. Dans la formulation, il faut écrire le projet selon le format demandé par le donateur et satisfaire les demandes de l'appel à proposition. Pour répondre à un appel à proposition et formuler un projet de l'Union Européenne, il y a **4 outils** fondamentaux à remplir:

> **MATRICE DU CADRE LOGIQUE**

outil pour organiser et connecter les données principales (objectifs, indicateurs, activités, résultats) pour formuler le projet.

> **CHRONOGRAMME**

calendrier qui couvre les mois d'activités du projet pour les organiser dans des délais raisonnables

> **BUDGET**

description des coûts de toutes les dépenses (salaire de staff, locations, outils à acheter, argent pour les activités) du projet

> **DOSSIER NARRATIF**

présentation du projet, des objectifs, de la stratégie, des hypothèses et de tous activités et résultats prévus

Ces outils doivent guider les organisations de la société civile dans la formulation du projet, dont ils doivent respecter les formats. Ils doivent aussi aider les organisations pendant la mise en œuvre, du moment que les indicateurs du cadre logique, les délais du chronogramme et les limites du budget permettent de comprendre de façon claire l'état d'avancement des activités. Ces outils vont aussi constituer le début de la phase d'évaluation, qui commence en vérifiant si indicateurs, délais et limites du budget ont été respectés. Dans la prochaine section, on va analyser les outils principaux pour écrire un projet selon le format de l'Union Européenne ; dans la section suivante, on va analyser comment préparer et gérer un projet dans ses 5 phases principales.

2. OUTILS POUR ÉCRIRE UN PROJET

Pour présenter un projet et demander une subvention, il faut remplir des formulaires précis, dans lesquels on explique objectifs, activités, délais et budget du projet. Dans ces sections, on va explorer dans le détail les 4 outils pour formuler un projet : le cadre logique, le chronogramme, le budget et le dossier narratif.

2.1 Approche et matrice du cadre logique

Quand on parle de « cadre logique » on peut faire référence à 2 différents éléments : l'approche cadre logique et la matrice du cadre logique.

L'approche cadre logique est une méthode d'analyse et un ensemble d'outils destinés à faciliter la planification et la gestion d'un projet.

A travers l'approche cadre logique, on peut réfléchir sur les éléments cruciaux du projet (les objectifs, les hypothèses, la méthode de suivi) grâce à un modèle fourni par la matrice cadre logique. C'est important de distinguer la méthode de l'approche cadre logique (un processus analytique) de son produit :

la matrice du cadre logique est un outil pour visualiser et mettre à jour les données cruciales du projet.

En réfléchissant sur les éléments de la matrice cadre logique pour les remplir, on a la possibilité de se focaliser sur des objectifs spécifiques et élaborer une stratégie finalisée à réaliser ces objectifs.

La matrice doit présenter une synthèse du projet et comporte d'une façon générale entre 1 et 4 pages. Il est recommandé qu'elle inclue les objectifs généraux du projet, l'objectif spécifique et ses résultats ; et que les activités indicatives soient décrites séparément, en utilisant un plan d'action. La matrice du cadre logique est composée par 7 colonnes. A partir de la colonne de gauche :

1) CHAÎNE DE RÉSULTATS : l'ensemble de résultats à atteindre par le projet, à savoir : **objectifs généraux**, l'objectif de développement auquel le projet contribue, au niveau national et sectoriel (ex. égalité homme-femmes) ; **objectif spécifique** : le résultat à la fin du projet, les avantages escomptés pour le groupe cible (ex. plus des associations de la société civile supportent les femmes, plus des femmes vont à l'école); **résultats** : les résultats directs/tangibles (biens et services) du projet, qui sont amplement «sous contrôle» de la gestion du projet (ex. associations qui ont reçu des financements pour aider les femmes, femmes qui ont reçu

Matrice du cadre logique

CHAÎNE DE RÉSULTATS	INDICATEURS	POINTS DE RÉFÉRENCE (ANNÉE DE RÉFÉRENCE)	VALEUR ACTUELLE (DATE DE RÉFÉRENCE)	CIBLES (ANNÉE DE RÉFÉRENCE)	SOURCES ET MOYENS DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES
Objectif Spécifique : Les Organisations de la Société Civile (OSC) Tchadiennes utilisent les connaissances acquises et leurs capacités renforcées pour prévenir toutes formes de violences contre les filles et les femmes et pour promouvoir une culture fondée sur les droits.	% taux des OSC ciblées qui appliquent stratégies de protection et prévention des violences	20% (2018)	30% (2019)	A la fin du projet + 70%	Rapports de suivi/final Evaluation Externe	Des conflits d'intérêts n'entraînent pas des situations de blocage à la mobilisation des bénéficiaires à se joindre aux activités

des bourses) ; activités : les tâches (programme de travail) qui doivent être effectuées pour obtenir les résultats prévus (ex. formations aux associations pour supporter les femmes, organisation du concours pour donner des bourses des études aux femmes méritantes)

2) INDICATEURS : mesure qui permet d'évaluer si le résultat a été atteint (ex. le changement dans la quantité des femmes qui ont achevé un diplôme ou obtenu des financements). Ils décrivent les objectifs du projet en termes mesurables et sont formulés en réponse à la question « comment savoir si ce qui a été planifié arrive réellement ou est arrivé ? ».

CHAÎNE DE RÉSULTATS	INDICATEURS	POINTS DE RÉFÉRENCE (ANNÉE DE RÉFÉRENCE)	VALEUR ACTUELLE (DATE DE RÉFÉRENCE)	CIBLES (ANNÉE DE RÉFÉRENCE)	SOURCES ET MOYENS DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES
Objectif Spécifique : Les Organisations de la Société Civile (OSC) Tchadiennes utilisent les connaissances acquises et leurs capacités renforcées pour prévenir toutes formes de violences contre les filles et les femmes et pour promouvoir une culture fondée sur les droits.	% taux des OSC ciblées qui appliquent stratégies de protection et prévention des violences	20% (2018)	30% (2019)	A la fin du projet + 70%	Rapports de suivi/final Evaluation Externe	Des conflits d'intérêts n'entraînent pas des situations de blocage à la mobilisation des bénéficiaires à se joindre aux activités

3) POINTS DE RÉFÉRENCE : valeur de l'indicateur au moment du début du projet. Si, par exemple, l'indicateur est le changement dans la quantité des femmes qui ont un diplôme ou obtenu des financements, ici on indique la valeur au début du projet.

CHAÎNE DE RÉSULTATS	INDICATEURS	POINTS DE RÉFÉRENCE (ANNÉE DE RÉFÉRENCE)	VALEUR ACTUELLE (DATE DE RÉFÉRENCE)	CIBLES (ANNÉE DE RÉFÉRENCE)	SOURCES ET MOYENS DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES
Objectif Spécifique : Les Organisations de la Société Civile (OSC) Tchadiennes utilisent les connaissances acquises et leurs capacités renforcées pour prévenir toutes formes de violences contre les filles et les femmes et pour promouvoir une culture fondée sur les droits.	% taux des OSC ciblées qui appliquent stratégies de protection et prévention des violences	20% (2018)	30% (2019)	A la fin du projet + 70%	Rapports de suivi/final Evaluation Externe	Des conflits d'intérêts n'entraînent pas des situations de blocage à la mobilisation des bénéficiaires à se joindre aux activités

4) VALEUR ACTUELLE : valeur de l'indicateur au moment actuel, utilisée pour monitorer le niveau de réalisation des activités pendant différent moment du projet.

CHAÎNE DE RÉSULTATS	INDICATEURS	POINTS DE RÉFÉRENCE (ANNÉE DE RÉFÉRENCE)	VALEUR ACTUELLE (DATE DE RÉFÉRENCE)	CIBLES (ANNÉE DE RÉFÉRENCE)	SOURCES ET MOYENS DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES
Objectif Spécifique : Les Organisations de la Société Civile (OSC) Tchadiennes utilisent les connaissances acquises et leurs capacités renforcées pour prévenir toutes formes de violences contre les filles et les femmes et pour promouvoir une culture fondée sur les droits.	% taux des OSC ciblées qui appliquent stratégies de protection et prévention des violences	20% (2018)	30% (2019)	A la fin du projet + 70%	Rapports de suivi/final Evaluation Externe	Des conflits d'intérêts n'entraînent pas des situations de blocage à la mobilisation des bénéficiaires à se joindre aux activités

5) CIBLES : valeur de l'indicateur qu'on doit atteindre avant la fin du projet. Si l'indicateur est d'augmenter les femmes qui ont un diplôme ou reçoivent des financements de 20%, la valeur cible sera 20% plus élevé de la valeur du point de référence.

CHAÎNE DE RÉSULTATS	INDICATEURS	POINTS DE RÉFÉRENCE (ANNÉE DE RÉFÉRENCE)	VALEUR ACTUELLE (DATE DE RÉFÉRENCE)	CIBLES (ANNÉE DE RÉFÉRENCE)	SOURCES ET MOYENS DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES
Objectif Spécifique : Les Organisations de la Société Civile (OSC) Tchadiennes utilisent les connaissances acquises et leurs capacités renforcées pour prévenir toutes formes de violences contre les filles et les femmes et pour promouvoir une culture fondée sur les droits.	% taux des OSC ciblées qui appliquent stratégies de protection et prévention des violences	20% (2018)	30% (2019)	A la fin du projet + 70%	Rapports de suivi/final Evaluation Externe	Des conflits d'intérêts n'entraînent pas des situations de blocage à la mobilisation des bénéficiaires à se joindre aux activités

6) SOURCES ET MOYENS DE VÉRIFICATION : sources d'information et méthodes utilisés pour la collecte des données sur les indicateurs. Elles indiquent comment les informations pour calculer les valeurs des indicateurs doivent être recueillies (par exemple, à partir de dossiers administratifs, d'études particulières, d'enquêtes par sondage, d'observations, etc.) et les sources documentées disponibles (rapports d'avancement, comptabilité du projet, statistiques officielles, certificats d'ingénierie etc.)

CHAÎNE DE RÉSULTATS	INDICATEURS	POINTS DE RÉFÉRENCE (ANNÉE DE RÉFÉRENCE)	VALEUR ACTUELLE (DATE DE RÉFÉRENCE)	CIBLES (ANNÉE DE RÉFÉRENCE)	SOURCES ET MOYENS DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES
Objectif Spécifique : Les Organisations de la Société Civile (OSC) Tchadiennes utilisent les connaissances acquises et leurs capacités renforcées pour prévenir toutes formes de violences contre les filles et les femmes et pour promouvoir une culture fondée sur les droits.	% taux des OSC ciblées qui appliquent stratégies de protection et prévention des violences	20% (2018)	30% (2019)	A la fin du projet + 70%	Rapports de suivi/final Evaluation Externe	Des conflits d'intérêts n'entraînent pas des situations de blocage à la mobilisation des bénéficiaires à se joindre aux activités

7) Hypothèses : condition hors du contrôle du projet qui vont permettre d'atteindre les résultats. Elles sont la réponse à la question : « quels facteurs externes peuvent avoir une incidence sur la mise en œuvre du projet et la durabilité à long terme de ses bénéfices, mais échappent au contrôle des gestionnaires du projet ? ».

CHAÎNE DE RÉSULTATS	INDICATEURS	POINTS DE RÉFÉRENCE (ANNÉE DE RÉFÉRENCE)	VALEUR ACTUELLE (DATE DE RÉFÉRENCE)	CIBLES (ANNÉE DE RÉFÉRENCE)	SOURCES ET MOYENS DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES
Objectif Spécifique : Les Organisations de la Société Civile (OSC) Tchadiennes utilisent les connaissances acquises et leurs capacités renforcées pour prévenir toutes formes de violences contre les filles et les femmes et pour promouvoir une culture fondée sur les droits.	% taux des OSC ciblées qui appliquent stratégies de protection et prévention des violences	20% (2018)	30% (2019)	A la fin du projet + 70%	Rapports de suivi/final Evaluation Externe	Des conflits d'intérêts n'entraînent pas des situations de blocage à la mobilisation des bénéficiaires à se joindre aux activités

Afin de postuler pour un projet, il faut préparer une matrice cadre logique, qui permettra de résumer les principaux objectifs à atteindre dans la phase de planification du projet ; et de monitorer de façon simple et rapide l'avancement des activités. Dans la page suivante, je vais présenter un modèle de cadre logique qui présente un objectif spécifique et un indicateur.

Dans ce projet, l'association a établi comme objectif spécifique que «*Les Organisations de la Société Civile (OSC) Tchadiennes utilisent les connaissances acquises et leurs capacités renforcées pour prévenir toutes formes de violences contre les filles et les femmes et pour promouvoir une culture fondée sur les droits*». L'indicateur est le pourcentage (%) des OSC ciblées qui appliquent stratégies de protection et prévention des violences ; le point de référence sera la quantité des OSC qui appliquent stratégies de protection et prévention des violences dans la zone d'intervention et sera établi par l'analyse de base au début du projet ; la cible est que à la fin du projet il y ait une augmentation de 70% des OSC qui appliquent ces stratégies par rapport au point de référence ; la valeur actuelle sera mise à jour régulièrement pour vérifier que les activités du projet sont en train de progresser vers la cible (augmentation de 70% des OSC qui appliquent ces stratégies par rapport au point de référence) ; les sources et moyens de vérification sont les rapports de suivi, le rapport final et l'évaluation externe

du projet, dans lesquelles cette information sera reportée ; enfin, l'hypothèse par ce que la cible de cet indicateur puisse être atteinte est que des conflits d'intérêts n'entraînent pas des situations de blocage à la mobilisation des bénéficiaires à se joindre aux activités.

Une fois rempli ce modèle, il faudra lister toutes les activités qu'on veut implémenter pour achever les valeurs des indicateurs et les présenter dans tous leurs petits passages, du moment que souvent chaque activité est partagée en différente sous-activité nécessaires pour sa réalisation.

Par exemple, pour réaliser l'activité

A.1 : Mise en place d'un mécanisme de soutien financier à des tiers, ad hoc pour les OSC Tchadiennes (niveau 1, 2 et 3)

il faut prévoir 6 petites activités :

- A1.1 Diagnostic en profondeur des besoins des OSC
- A1.2 mise en place d'une structure chargée de la formation, assistance, tutorat, suivi et évaluation des contrats de subventions des OSC
- A1.3 Diffusion de l'appel à proposition
- A1.4 tutorat des OSC dans le montage de leurs dossiers de demande de subvention
- A1.5 sélection des OSC demandeuses, remise de subventions
- A1.6 Formations aux procédures FED et Mécanismes des subventions

Il faut établir et lister toutes activités de cette façon, en leur donnant un code spécifique et en les expliquant brièvement dans le cadre logique.

La matrice du cadre logique est le résultat d'un processus d'analyse et planification, dans lequel le staff du projet établit des objectifs, des indicateurs pour les mesurer, des valeurs pour établir la réussite du projet et des activités pour atteindre ces valeurs. Le but de la matrice n'est pas seulement de résumer objectifs et indicateurs du projet, mais aussi de guider les responsables des organisations de la société civile dans sa préparation et implémentation.

L'approche et la matrice du cadre logique sont utilisées dans plusieurs phases du cycle de projet :

- pendant la phase d'identification, le cadre logique facilite l'analyse de la situation existante et permet de vérifier **la pertinence du projet** par rapport au problème dont on veut s'occuper et d'identifier les objectifs et les stratégies pour atteindre ces objectifs ;
- pendant la phase de la formulation, la matrice du cadre logique présente un récapitulatif des éléments clés du projet dans un format standard;
- dans la mise en œuvre, les résultats, les indicateurs et sources de vérification fournissent un cadre à la préparation de rapports sur l'état d'avancement du projet en comparaison aux prévisions des réalisations ;
- enfin, pour l'évaluation et l'audit, le cadre logique indique clairement les objectifs à atteindre (à savoir résultats et objectif spécifique), la façon dont ces résultats doivent être vérifiés (indicateurs et source de vérification) et représente donc un document de base pour l'évaluation de l'exécution et impact.

Dans la section 3.3, quand on parle de formulation, on verra des suggestions plus spécifiques pour le choix des paramètres du cadre logique. Dans la prochaine section, on va se focaliser sur un autre outil du projet : le chronogramme.

2.2 Le chronogramme

Le chronogramme est un outil qui a le but de partager les périodes du projet dans lesquelles on veut réaliser les différentes activités. Dans un projet on a toujours un délai précis dans lequel on peut réaliser un projet (ex. 1 an) et **le chronogramme permet de partager les activités entre le temps total à disposition, pour être sûr que toutes les activités pour achever les objectifs du projet puissent être réalisées dans le délai prévu.** Normalement le chronogramme est partagé en mensualité et dans chaque mensualité le staff du projet va planifier des différentes activités de façon conséquente.

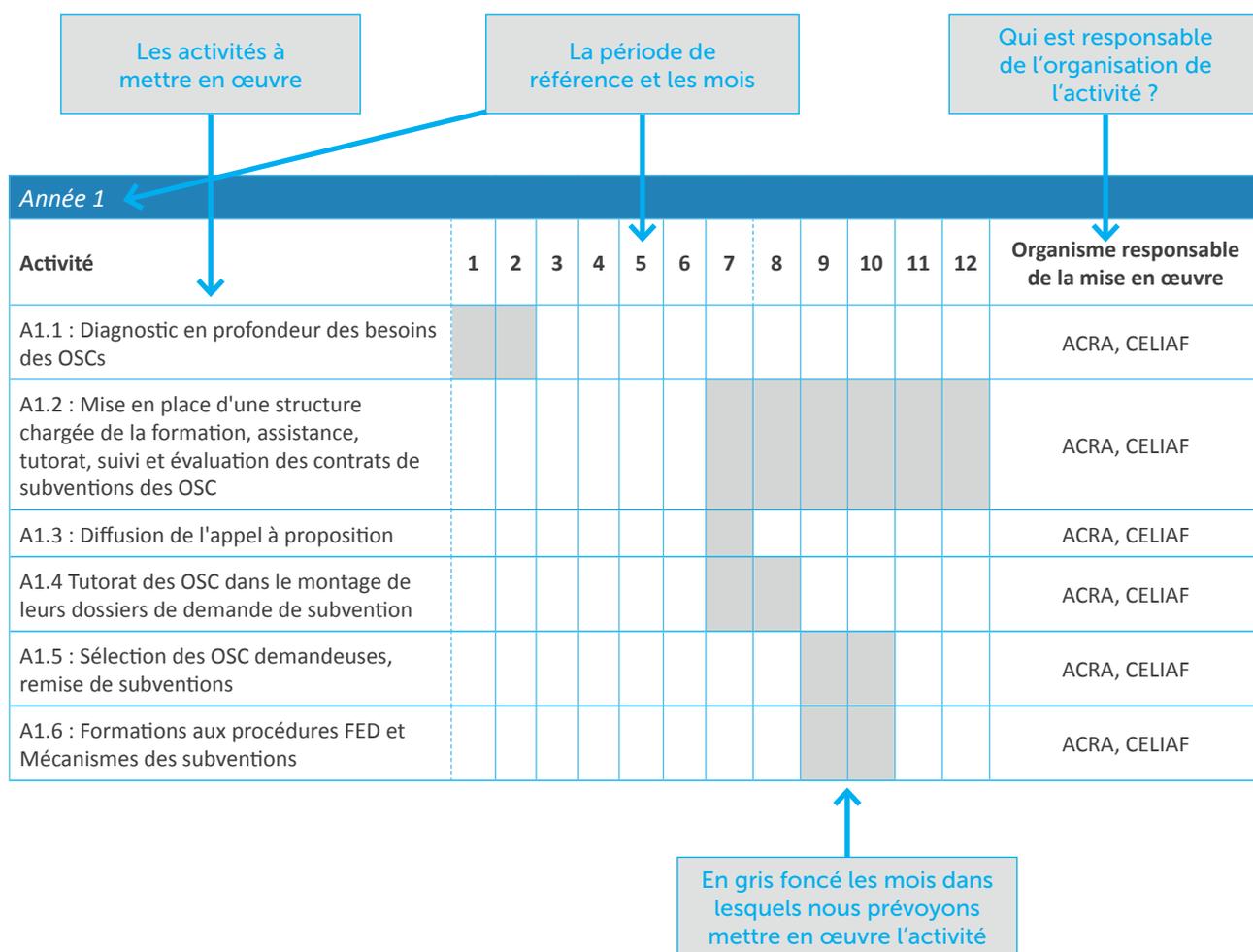
Le chronogramme doit être réalisé une fois que la matrice du cadre logique est terminée. On ira organiser les activités qui ont été identifiées dans la matrice du cadre logique, pour analyser

leur durée (combien de mois pour les réaliser)

interdépendance (dans quel ordre on peut organiser les activités, par exemple il faut former les associations avant de les financer, ou évaluer les candidates aux bourses avant de les sélectionner et octroyer les bourses) et

responsabilité (qui est responsable entre les partenaires de les mettre en place).

A suivre, un exemple de chronogramme pour ce qui concerne les activités A1.1, A1.2, A1.3, A1.4, A1.5 et A1.6, qui sont partie de l'activité A.1 : Mise en place d'un mécanisme de soutien financier à des tiers, ad hoc pour les OSC Tchadiennes (niveau 1, 2 et 3).



Pendant la première année du projet, les deux partenaires ACRA et CELIAF doivent collaborer pour organiser un diagnostic (A1.1), une structure d'assistance et suivi (A1.2), la diffusion d'un appel à proposition (A1.3) le tutorat des OSC (A1.4), ainsi que la sélection des subventions (A1.5) et la formation aux procédures (A1.6). Grâce au chronogramme, **ils peuvent facilement visualiser les chevauchements entre les différentes activités et s'organiser pour arrêter les dates dans la façon qui leur convient le plus ; ils peuvent visualiser aussi qui est en charge de quoi et se partager les responsabilités pour être sûrs que la charge de travail est partagée de façon équilibrée et le projet est à mesure d'avancer dans un délai raisonnable.** Dans cet exemple, nous voyons une année d'activité, mais le même schéma doit être fait pour toutes les annualités du projet, de façon d'être sûrs que toutes les activités prévues soient raisonnables dans le temps à disposition et les objectifs puissent

être réalisés avant la fin du projet. Dans la section 3.3 il y aura quelques ultérieures suggestions à propos de la sélection et division des activités pendant la formulation du projet.

2.3 Le budget

Le budget est **le montant d'argent qu'on a à disposition pour implémenter une certaine activité.** Dans la préparation d'un projet, normalement on dispose d'un budget total (ex. 1 million de francs CFA) avec lequel il faut soutenir toutes les dépenses pour réaliser les activités (salaires, loyer, achat matériaux, coûts de déplacements, coûts pour les formations, etc.).

Le modèle du budget des projets est un outil qui permet aux OSC de lister toutes les différentes dépenses qui doivent faire le budget total qu'on a à disposition, de façon de pouvoir calculer à l'avance comment répartir l'argent nécessaire pour atteindre les objectifs.

Le budget de l'action est partagé en différents postes budgétaires :

1. **Ressources humaines** : salaires et frais sociales de staff qui travaille dans le projet
2. **Voyages** : dépenses pour les déplacements des membres du staff
3. **Equipement et fourniture** : achat des outils (matériels pour le bureau, motos ou vélos pour les agents du terrain, outils de travail pour les bénéficiaires, etc.)
4. **Bureau local** : loyer et autre frais pour la maintenance du bureau
5. **Autres** : toutes les dépenses nécessaires qui ne rentrent pas dans les précédentes
6. Total des **coûts directs** éligibles de l'Action : la somme de tous les coûts précédents (1-5)
7. Coûts **administratifs** : un pourcentage des coûts directs peut être donné à l'organisation qui réalise le projet pour ses frais administratifs

8. Total des **coûts éligibles** : la somme de tous les coûts précédents (1-5 plus 7)

Les **COÛTS ÉLIGIBLES** sont les dépenses effectuées pendant les activités qui respectent les finalités et procédures du projet et, donc, seront reconnues et soutenues par le projet. Si l'argent est dépensé sans respecter les procédures (ex. sans un contrat ou un reçu régulier) ou les finalités (ex. pour acheter des biens ou payer des activités pas prévus dans le projet) du projet, ils seront considérés des **COÛTS INÉLIGIBLES** : le projet ne pourra pas reconnaître et rembourser ça et les responsables doivent les couvrir avec leurs propres fonds. Les per diems couvrent le logement, les repas, les frais de transport lorsqu'un personnel se déplace pour plus d'une journée en dehors du lieu normal d'affectation. Les activités de communication et de visibilité devraient être planifiées et budgétisées à chaque étape de la mise en œuvre du projet.

Dans l'exemple suivant on a résumé quelques lignes budgétaires pour montrer comment remplir le formulaire :

Coûts	Unité	Nombre d'unités	Valeur unitaire (en FCFA)	Coût total (en FCFA)
1. Ressources humaines				
1.1 Point Focal	Mois	12	100.000	1.200.000
2. Voyages				
2.1 Transport local	Mois	05	10.000	50.000
4. Bureau local				
4.1 Véhicules (carburant, lubrifiant, entretien, assurance)	Mois	12	50.000	600.000
5. Autres				
5.1 Diagnostic en profondeur des besoins des OSC (A1.1)	Zone	6	500.000	3.000.000
5.2 Mise en place d'une structure chargée de la formation, assistance, tutorat, suivi et évaluation des contrats de subventions des OSC (A1.2)	Rencontre	5	50.000	250.000
5.3 Diffusion de l'appel à proposition (A1.3)	Atelier	03	200.000	600.000
5.4 Tutorat des OSC dans le montage de leurs dossiers de demande de subvention (A1.4)	Rencontre	20	100.000	2.000.000
5.5 Financement aux OSC sélectionnées (A1.5)	Subvention	08	1.000.000	8.000.000
5.6 Formations aux procédures FED et Mécanismes des subventions (A1.6)	Formation	08	75.000	600.000
7. Total des coûts directs éligibles de l'action				19.350.000

Pour remplir ce formulaire, il faut décrire les «coûts» (le salaire du point focal ou la réalisation du diagnostic), indiquer l'« unité » pour calculer le montant (le salaire est payé chaque mois, le coût du diagnostic est calculé pour chaque zone), le «nombre d'unités» (12 mois pour payer un an de salaire ou 6 zones où on fait le diagnostic), la « valeur unitaire » qui représente le coût de chaque unité (le salaire mensuel ou le montant du diagnostic dans une zone) et enfin le « coût total » qui est la valeur unitaire multipliée fois le nombre d'unités (12 mois de salaire du point focal ou le prix du diagnostic dans 6 zones d'intervention).

Pour chaque ligne du budget, il faut justifier la nécessité des coûts et le lien de ce coût avec l'action. Le formulaire de l'exemple explique que le « diagnostic en profondeur des besoins des OSC » est nécessaire pour l'activité A1.1, la « mise en place d'une structure chargée de la formation, assistance, tutorat, suivi et évaluation des contrats de subventions des OSC » pour l'activité A1.2, la « diffusion de l'appel à proposition » pour l'activité A1.3, le « tutorat des OSC dans le montage de leurs dossiers de demande de subvention » pour l'activité A1.4, le « financement aux OSC sélectionnées » pour l'activité A1.5 et les « formations aux procédures FED et Mécanismes des subventions » pour l'activité A1.6. Dans ce formulaire, il faut indiquer une justification du calcul des coûts estimés basée sur les coûts réels. La description des articles doit être suffisamment détaillée et le nombre d'unités et le taux unitaire doivent être précisés pour chaque composante en fonction des indications fournies.

2.4 Le dossier narratif

Le dossier narratif est le formulaire dans lequel il faut **décrire et expliquer tous les objectifs, activités et délai de réalisation établis dans le cadre logique, le chronogramme et le budget.** Dans ce dossier, on va présenter les mêmes informations résumées dans les précédents outils, mais en donnant des **informations additionnelles sur l'organisation qui a postulé et ses éventuels partenaires ; et en expliquant avec détails comment le projet se déroulera pour réaliser les objectifs et activités reportées dans le cadre logique en respectant les délais du chronogramme et les limites du budget.**

Le formulaire de demande à remplir par les demandeurs comprend les volets suivants :

1. Note succincte de présentation :
normalement c'est un tableau récapitulatif des points principaux avec une explication des 2 - 3 pages maximum. Dans la note succincte il faut présenter les « objectifs de l'action », qui sont les objectifs généraux et spécifique qu'on a utilisé dans le cadre logique ; les « groupes cibles », qui sont les personnes et entités qui seront impliquées dans les activités pour réaliser les indicateurs et atteindre les résultats (nombre des associations qui reçoivent un financement, nombre des jeunes qui reçoivent une bourse, etc.) ; les « bénéficiaires finaux », qui sont toutes les personnes qui iront améliorer leur condition grâce aux activités du projet (ex. les membres des associations impliquées, les habitants de la zone d'intervention) ; et les « résultats estimés », qui sont aussi les mêmes du cadre logique. L'équipe du projet doit cibler des groupes qui seront impliqués dans les activités; et estimer qui seront les bénéficiaires, expliquer comment ils iront bénéficier des activités du projet. Au dessous un exemple du tableau récapitulatif :

Objectifs de l'action	<p>Objectif General. Contribuer à l'égalité hommes-femmes et à l'émancipation des femmes et des jeunes filles au Tchad.</p> <p>Objectif Spécifique. Les Organisations de la Société Civile (OSC) Tchadiennes utilisent les connaissances acquises et leurs capacités renforcées pour prévenir toutes formes de violences (VSS) contre les filles et les femmes et pour promouvoir une culture fondée sur les droits.</p>
Groupe(s) cible(s)	<p>121 Organisations de la Société Civile 1250 femmes/filles (vulnérables, victimes/survivantes) 3072 élèves filles/garçons des 4 écoles. 700 Hommes/jeunes garçons. 120 faiseurs d'opinions Environ 200.000 personnes sensibilisées.</p>
Bénéficiaires finaux	<p>1278 Organisations de la Société Civile membres du CELIAF. Population tchadienne de N'Djamena et des 5 Régions (Logone Occidental et Oriental, Mandoul, Moyen Chari, Salamat) Population réfugiés centrafricains au Tchad. Total des bénéficiaires : 4.013.710 personnes, dont 2.013.966 femmes</p>
Résultats estimés	<p>Résultat 1 Les capacités des OSC d'identification, conception, mise en œuvre à niveau opérationnel et financier des projets pour la prévention des violences sur les femmes sont renforcées.</p>
Activités principales	<p>ACTIVITÉS RÉSULTAT 1 A1 : Mise en place d'un mécanisme de soutien financier à des tiers, ad hoc pour les OSC Tchadiennes (niveau 1, 2 et 3). A1.1 Diagnostic en profondeur des besoins des OSC A1.2 : Mise en place d'une structure chargée de la formation, assistance, tutorat, suivi et évaluation des contrats de subventions des OSC A1.3 : Diffusion des appels à proposition, mise en place d'une structure chargée de la formation, assistance, tutorat, suivi et évaluation des mécanismes de financement. Ateliers de bilan et échanges A1.4 : Tutorat des OSC dans le montage de leurs dossiers de demande de subvention A1.5 : Sélection des Organisation de la Société Civil demandeuses, remise de subventions A1.6 : Formations aux procédures FED et Mécanismes des subventions</p>

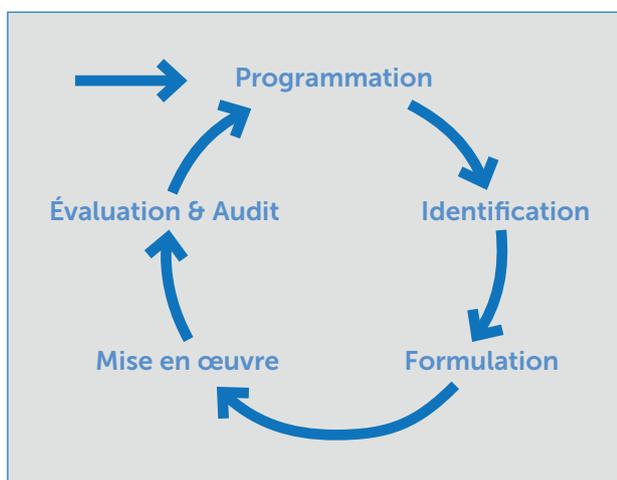
2. Informations sur l'action proposée : dans cette section, il faut résumer le projet de façon plus détaillée que dans la note succincte
3. Informations sur le demandeur : présenter l'organisation qui est en train de postuler pour le projet, ses éventuels partenaires et expliquer pourquoi cette organisation est qualifiée pour le projet proposé.

Dans cette section, j'ai expliqué comment remplir les formulaires, mais il faut bien remarquer que monter un projet est un processus plus compliqué, dans lequel il faut réfléchir sur les besoins des populations de la zone d'intervention, sur les données à disposition, sur les capacités de notre organisation, sur la capacité des parties prenantes

qu'on veut impliquer et sur les limites dus aux délais et budget du projet. Ces outils peuvent aider, du moment qu'ils orientent les organisations en train de monter le projet, sur les données les plus importantes à trouver et arranger, et pour ça on recommande de commencer par remplir le cadre logique, qui résume objectifs, stratégies et activités; et après ça se focaliser sur les délais de réalisation (chronogramme) et les ressources financières (budget). Le dossier narratif représente la présentation de tous ces éléments dans une forme plus articulée et normalement doit être formulé à la fin de ce processus. Dans la prochaine section on va explorer les 5 phases du cycle du projet, qui commence avec sa programmation et s'achève avec l'évaluation finale.

3. LES PHASES DU CYCLE DU PROJET

Le cycle de projet est composé par **5 phases** : programmation, identification, formulation, mise en œuvre et évaluation/audit. On l'appelle « cycle » par ce que l'évaluation et audit peut constituer aussi le début de la programmation d'un nouveau projet, sur la base des leçons apprises à travers le projet précédent, selon le schéma suivant :



On va maintenant analyser en détail chaque phase de ce cycle.

3.1 Programmation

Le cycle de projet commence avec la programmation, c'est-à-dire avec l'analyse des problèmes et la définition des objectifs. Il est important que la phase de programmation soit conforme aux principaux éléments d'analyse de l'approche du cadre logique, du moment que son but est de formuler un projet cohérent avec ce system. Donc, il sera important de :

1. Identifier et analyser les problèmes et les opportunités de développement prioritaires (ex. alphabétisation des femmes, manque des connaissances sur le problème de la violence contre les femmes) ;

2. Identifier les objectifs qui permettent de remédier aux problèmes identifiés (ex. augmenter l'enrôlement des filles à l'école, sensibiliser les associations de la société civile sur le problème de la violence contre les femmes) ;
3. Identifier les principales parties prenantes et évaluer leurs besoins, leurs intérêts et leurs capacités (ex. associations de la société civile qui supportent les écoles, AME, comités des femmes).

L'identification des objectifs est sûrement **liée aux priorités et stratégies de chaque organisation**: une association pour la protection des droits des femmes aura ça comme objectif principal, mais dans chaque projet peut décider de donner la priorité à un aspect particulier (éducation, protection contre la violence, santé, etc.) et à travers des stratégies différentes (bourses, financements, formations, sensibilisation, etc.).

Au même temps, il est important de vérifier les documents des programmes des différents potentiels donateurs (Union Européenne, agences des Nations Unies, agences de développement des différents pays comme l'Agence Française du Développement ou la GIZ) pour s'informer sur leurs objectifs et stratégies et comprendre avec qui on a plus des possibilités de développer des bons partenariats. Il est aussi important de vérifier les activités et les documents produits par l'Etat, par exemple le Plan National du Développement du gouvernement du Tchad ou les statistiques nationales sur la thématique dont on est intéressés pour mieux cibler les activités.

3.2 Identification

Après avoir établi des objectifs généraux au niveau de programmation, avec l'identification on commence à se focaliser sur des éléments spécifiques du projet. Le but de la phase d'identification est de :

1. **Identifier** les idées ou les actions du projet (ex. bourse des études pour les filles, financements aux associations des femmes, etc.) ;
2. Évaluer la **pertinence** (*elles sont cohérentes par rapport aux objectifs ?*) et la **faisabilité** (*elles peuvent être mises en place ?*) de ces idées et actions ;

Pour atteindre ces buts, il sera nécessaire d'effectuer des analyses, en particulier :

1. Analyse des **parties prenantes** (tous les acteurs qu'on peut impliquer dans le projet dans la zone où on ira travailler) ;
2. Analyse des **problèmes et objectifs** ;
3. Appréciation d'autres **initiatives similaires** en cours et prévues, et des enseignements tirés du passé.

Il est important de réfléchir sur les parties prenantes et les potentiels partenaires qui peuvent participer au projet, de façon d'échanger avec eux et les impliquer du début de la programmation.

Il faut analyser qui sont les principaux acteurs dans la zone d'intervention sur le problème que le projet est en train de gérer et établir des contacts pour vérifier comment on peut éventuellement se coordonner pendant les activités du projet.

L'analyse des parties prenantes peut aider à mieux identifier les problèmes sur lesquels travailler (ex. manque des femmes alphabétisées) dans le projet et les groupes qui peuvent être plus intéressés (ex. filles en âge scolaire, associations qui travaillent dans le domaine de l'éducation).

Dans cette analyse il faut aussi vérifier la complémentarité du projet avec d'autres activités déjà en cours. Souvent il y a plusieurs organisations de la société civile - des ONG ou des petits groupements - qui sont déjà actives sur le territoire et il est important de vérifier comment on peut coordonner leurs actions avec celles du projet qu'on est en train de préparer. Par exemple, si dans notre projet nous voulons augmenter

l'alphabétisation des femmes et filles et dans la zone il y a déjà un projet qui supporte l'éducation, on peut chercher de coordonner notre activité avec la leur. Pour une bonne coordination, il faut bien clarifier les rôles de chaque acteur, leurs différents intérêts, et leur capacité à participer (forces et faiblesses). Il faut aussi se renseigner sur des activités similaires implémentées par d'autres associations dans le passé, pour vérifier les bonnes pratiques à reproduire et les leçons tirées qui peuvent nous aider à organiser le projet.

Une fois analysés les principaux objectifs et stratégies des principaux donateurs et compris qui sont les principaux acteurs avec lequel il faudra se coordonner dans le projet, on peut mieux analyser les problèmes et les objectifs que le projet va développer. L'analyse des problèmes identifie les aspects négatifs (ex. les femmes sont peu alphabétisées, les femmes font souvent des boulots mal payés) d'une situation existante et détermine la relation de cause à effet entre des problèmes identifiés (ex. du moment que les femmes sont moins alphabétisées, elles ont des difficultés à trouver des boulots bien payés). Une analyse claire des problèmes constitue une base solide à partir de laquelle développer un ensemble d'objectifs (ex. améliorer l'alphabétisation des femmes et leurs revenus) pour le projet à la fois cohérents et bien focalisés. Les problèmes peuvent être transformés en solutions, exprimées sous forme de « réalisations positives » souhaitées dans le futur.

Exemple :

« les femmes sont peu alphabétisées » → « les femmes ont plus d'accès à l'école » ;

« les femmes font des boulots mal payés » → « les femmes améliorent leur revenus » ;

« Au Tchad la connaissance du problème de la violence contre les femmes est faible » → « Au Tchad on sensibilise les gens sur le problème de la violence contre les femmes »

Dans cette analyse, la méthodologie SWOT (*Strength Weaknesses Opportunity Treats*) qui signifie « Point des Forces, Faiblesses, Opportunités et Risques » peut aider, du moment que ça permet de voir les problèmes, mais aussi les forces et les opportunités et, donc, de comprendre quelles peuvent être les ressources et capacités locales à valoriser dans le processus.

A suivre, l'exemple d'un tableau SWOT et quelques idées potentielles sur comment on peut l'utiliser :

<p>FORCES : Au Tchad il y a un bon réseau des associations de la société civile</p>	<p>FAIBLESSES : Au Tchad, il n'y a pas assez de connaissance du problème de la violence contre les femmes entre les associations de la société civile</p>
<p>OPPORTUNITÉS : Les associations de la société civile peuvent mobiliser beaucoup des femmes à niveau local</p>	<p>RISQUES : Les associations de la société civile risquent de ne pas avoir assez des compétences pour sensibiliser à propos de la violence contre les femmes</p>

Dans le tableau, j'ai analysé des simples idées sur le problème de la violence contre les femmes et les associations de la société civile. La faiblesse principale est le manque des connaissances sur le problème et, donc, le risque de ne pas être capable de transmettre un message clair et efficace sur ça, tandis que l'ampleur de réseaux des associations est une force et impliquer les associations de la société civile donnerait l'opportunité de mobiliser beaucoup de femmes. A travers cette analyse, nous pouvons comprendre qu'impliquer les associations de la société civile peut être efficace pour le projet, mais à condition de leur donner des formations sur cette thématique, pour réduire le risque de faire des mauvaises sensibilisations.

L'analyse SWOT nous permet de réfléchir sur comment gérer les problèmes (manque des connaissances sur le problème de la violence contre les femmes) et élaborer des objectifs pour le résoudre (sensibiliser les gens sur le problème de la violence contre les femmes). Il faut bien réfléchir sur :

1. Les opportunités positives sur lesquelles s'appuyer ;
2. Quels problèmes et objectifs identifiés peuvent être **attaqués** par le projet (ex. si le budget et le temps sont limités, on peut décider de se focaliser sur le problème de la violence contre les femmes et se dédier au problème de la scolarité des femmes dans un autre projet, même si on constate que tous les deux sont importants);

3. Les impacts du projet sur tous les acteurs locaux et sur l'environnement (ex. si on veut financer de microprojets pour les femmes, chercher des projets qui n'ont pas un impact négatif sur l'environnement et éviter de créer des compétitions entre différents groupements dans la zone d'intervention).

Tous ces points sont importants pour progressivement structurer un modèle précis du projet et constituent la dernière partie de la phase de l'identification. Après avoir analysé les documents pertinents, les problèmes et objectifs, les parties prenantes et la stratégie, on pourra passer à la formulation du projet, où on commence à traduire tous ces éléments dans les points de la matrice cadre logique : objectifs généraux, objectif spécifique et résultats potentiels

3.3 Formulation

Le but fondamental de la phase de formulation du projet est de confirmer la pertinence et la faisabilité de l'idée de projet et préparer un plan détaillé du projet. Il s'agit donc d'adapter dans les formulaires du projet (matrice du cadre logique, chronogramme, budget et dossier narratif) les objectifs, idées et actions dont on a réfléchi dans les phases de programmation et identification. Les activités principales sont :

1. Confirmer la conformité des objectifs du projet avec l'appel auquel on est en train de postuler et les documents qu'on utilise comme référence (documents de l'Union Européenne, Plan National de Développement, etc.) ;

2. Déterminer rôles et responsabilités spécifiques des différentes organisations/ parties prenantes et délais de réalisation dans le chronogramme ;
3. Organiser, dans le cadre logique, la hiérarchie des objectifs (objectif généraux, objectif spécifique, résultats et activités) et les hypothèses pour leur réalisation ;
4. Analyser ressources et dépenses dans le budget;

Dans ce processus, il ne faut pas oublier d'incorporer les leçons tirées et les complémentarités avec d'autres initiatives en cours quand on prépare les activités et on les explique de façon détaillée dans le dossier narratif. L'outil fondamental à utiliser c'est l'Approche du Cadre Logique, comprenant la préparation de la matrice du Cadre Logique. La formulation de la matrice du cadre logique est le résultat d'un long travail de réflexion et la formulation d'objectifs doit être choisie avec attention.

La finalisation de la matrice est le moment où on formalise objectifs et activités du projet et pour remplir la matrice il faut suivre un ordre précis.

On commence par les objectifs généraux

contribuer à l'égalité hommes-femmes et à l'émancipation des femmes et des jeunes filles au Tchad

pour ensuite se focaliser sur un objectif spécifique qui puisse supporter cet objectif général

les OSC Tchadiennes utilisent les connaissances acquises et leurs capacités renforcées pour prévenir toutes formes de violences (VSS) contre les filles et les femmes et pour promouvoir une culture fondée sur les droits

à partir de ça, on se focalise sur les résultats pour atteindre ces objectifs

les capacités des OSC d'identification, conception, mise en œuvre à niveau opérationnel et financier des projets pour la prévention des violences sur les femmes sont renforcées

ou

les OSC ont acquis compétences et stratégies sur l'Approche fondée sur les droits (HRBA) pour les appliquer dans l'implémentation des projets de prévention primaire des violences (VSS) et de protection des femmes et des jeunes filles

et pour les activités nécessaires dans chaque résultat (formation, sensibilisation, etc.).

Un autre choix fondamental dans la préparation du cadre logique est le choix des **indicateurs**. Quand on établit un objectif (ex. augmenter la scolarisation des filles) il faut établir un « indicateur », une mesure dont **le changement de valeur entre le début et la fin du projet permet d'évaluer si le résultat a été atteint**. Dans ce cas, on pourrait utiliser le taux de réussite des filles à l'école, le nombre total des filles enregistrées à l'école ou pourcentage des filles inscrites à l'école dans la zone d'intervention.

Il faut choisir l'indicateur le plus efficace par rapport à l'objectif du projet et aux activités et stratégie :

par exemple, si la stratégie du projet est de donner des bourses aux filles les plus méritantes pour les motiver, le taux de réussite est peut-être le taux qui sera le plus impacté, tandis que si on se focalise sur les sensibilisations pour inscrire les filles à l'école, le nombre total des filles inscrites ou le pourcentage des filles sur le total peuvent être plus efficaces comme indicateurs.

Un bon indicateur doit être « **SMART** », à savoir :

- **S**pécifique à l'objectif qu'il est censé mesurer
- **M**esurable, quantitativement ou qualitativement
- **A**ceptable, pour ce qui concerne les coûts de vérification
- **R**épondre aux besoins en information des gestionnaires
- **T**emps spécifique – on sait le moment où l'objectif/la cible est censé être atteint.

Les responsables du projet peuvent choisir **plus d'un indicateur pour le même objectif** et mélanger des **indicateurs qualitatifs** (ex. la capacité des associations est renforcée) et **quantitatifs** (ex. un nombre d'associations ont reçu une formation), pour évaluer le niveau de réalisation de l'objectif de différents points de vue. C'est le staff du projet qui doit aussi d'indiquer la valeur « cible », à savoir quel changement le projet ira apporter dans l'indicateur, et les « sources et moyens de vérification » où on trouvera les valeurs de l'indicateur. Dans l'exemple précédent, si l'indicateur est le « taux de réussite

des filles à l'école », on peut établir comme cible de l'augmenter de 30% et la source de vérification seront les résultats des examens et le staff du projet doit trouver ces données dans différents moments pendant les activités du projet, pour mettre à jour les valeurs et vérifier si les activités sont en train de réaliser l'objectif du projet.

Après avoir formulé objectifs et indicateurs dans la matrice du cadre logique et les activités pour atteindre ces objectifs, il faut formuler un calendrier d'activités à travers le chronogramme.

Dans la préparation du chronogramme, il faut estimer la durée de chaque activité, les ordonner selon les priorités (ex. il faut avant collecter les données pour organiser les activités, les partenaires doivent être formés avant de commencer, les sensibilisations doivent être faites dans des moments stratégiques, comme avant la rentrée scolaire, etc.) **et répartir les tâches, donc établir qui fait quoi quand.**

Enfin, l'estimation des moyens/coûts dans le budget doit être réfléchi et méthodique. Il faut se renseigner sur les coûts des biens à acheter et sur toutes les dépenses pour chaque activité (ex. frais de déplacement ou de nourriture pour les formations, motivations pour les sensibilisations, etc.), qui doivent être claires dans le budget. La clarté et qualité du budget ont une influence importante sur la décision de financement lors de l'appréciation du projet. Une fois remplis les formulaires principaux, le projet est formulé et peut être soumis au donateur. Si le projet est retenu, on passera à la phase suivante, la mise en œuvre.

3.4 Mise en œuvre

Dans la mise en œuvre du projet, on va implémenter les activités formulées de projet et on aura le but de :

1. Produire les résultats, d'atteindre le(s) but(s) et de contribuer efficacement aux objectifs généraux du projet ;
2. Gérer les ressources disponibles de façon efficiente et suivre le déroulement et en faire les comptes-rendus à travers un système de gestion et monitoring ;

La phase de mise en œuvre est peut-être la plus délicate car c'est **pendant cette phase que les**

avantages prévus se produisent et donc toutes les autres phases du cycle servent à soutenir cette phase. La mise en œuvre peut être partagée en trois moments principaux :

le démarrage du projet, constitué par des démarches administratives et organisationnelles nécessaires pour commencer effectivement avec les activités du projet ;

la mise en œuvre effective du projet, quand l'équipe du projet est organisée et les activités sont en cours;

et la phase finale, quand on se prépare à clôturer les activités, transférer les responsabilités aux acteurs locaux et finaliser les évaluations et audit final. Le tableau résume les principales tâches pour chaque phase ; pour ce qui concerne le démarrage, vous pouvez aussi consulter le manuel sur les bonnes pratiques dans le démarrage du projet.

Démarrage	<ul style="list-style-type: none"> • Etablir les contrats (avec le donateur, pour le loyer, le staff, etc.) • Organiser un système de comptabilité pour gérer les caisses, le compte bancaire, etc. • Organiser les relations avec les autres parties prenantes • Organiser un système de monitoring des activités et des dépenses • Dernière révision du projet et organisation des activités - mise à jour du chronogramme • Organiser un atelier de démarrage
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de l'équipe du projet • Mise en œuvre des activités • Suivi (monitoring, rapports) et révision régulière des activités • Suivi de la consommation du budget par rapport aux activités
Phase finale	<ul style="list-style-type: none"> • Transfert des compétences et responsabilités aux acteurs locaux • Vérification des états des biens du projet et leur rétrocession • Vérification du budget et des indicateurs pour les rapports finaux

L'équipe du projet est responsable de la mise en œuvre des activités et réalisation des objectifs, et de l'utilisation des ressources financières et des biens du projet. Cela s'obtient grâce à la planification régulière des activités de la part du chef de projet à travers des plans des activités mensuels ; et au monitorage, qui réside dans la collecte, l'analyse et l'exploitation systématiques et continus des informations de gestion afin de favoriser une prise de décision efficace.

La matrice du cadre logique, le chronogramme et le budget sont les outils à utiliser pour vérifier régulièrement l'état d'avancement des indicateurs selon les cibles (dans le cadre logique), **des activités selon les délais prévus** (chronogramme) **et des dépenses par rapport au budget** (dans le budget).

Les responsables des différentes activités (ex. agents du terrain) doivent remettre régulièrement des rapports de suivi à leurs responsables (ex. chef de projet) sur l'avancement du projet ; et les responsables du projet doivent remettre des rapports narratifs (où on résume l'avancement des activités) et financiers (où on résume l'avancement des dépenses) au donateur.

Normalement, **le projet est financé par tranches** (ex. une première tranche avec 40% du budget total, une deuxième avec 30% et une troisième de 30%) ; pour accéder aux tranches suivantes la première (qui est donnée au début du projet) il faut soumettre un rapport financier où on montre qu'on a déjà dépassé un certain barème des réalisations des activités et dépenses (ex. 70% de la tranche précédente).

Du moment que souvent plusieurs acteurs sont impliqués dans la gestion d'un projet, pour bien coordonner les parties prenantes il est recommandé d'organiser régulièrement un comité de pilotage du projet, en invitant les parties prenantes pour examiner l'état d'avancement et le bon déroulement du projet. Un bon monitoring des activités est important pour être surs qu'on avance vers la réalisation des objectifs dans les délais et avec le budget prévu ; et pour faciliter la dernière phase d'évaluation et audit des activités.



3.5 Evaluation et audit

A la fin d'un projet, il est important de vérifier si le projet a atteint ses objectifs et a contribué à résoudre les problèmes identifiés, à travers l'évaluation ; et de vérifier que les dépenses ont été effectuées selon les procédures prévues et en respectant le budget, à travers l'audit.

Evaluation, monitoring et audit ont tous le but de vérifier la qualité d'implémentation du projet, mais d'une façon différente :

1. Le monitoring/monitorage a le but d'informer régulièrement sur l'état d'avancement des activités et des dépenses, pour bien orienter la mise en œuvre du projet ;
2. L'évaluation analyse la capacité du projet d'atteindre ses objectifs et la qualité de ses activités, pour donner des recommandations sur la formulation des nouveaux projets ;
3. L'audit vérifie que les dépenses et toutes autres tâches administratives ont respecté les procédures prévues, pour garantir que les fonds ont été utilisés de façon appropriée.

Le staff du projet est en charge du monitoring, tandis que l'évaluation et l'audit sont effectués par des experts externes au projet, qui iront utiliser les données du projet (rapports narratifs et financiers finaux, indicateurs du cadre logique, budget et documents de comptabilité) pour effectuer leurs analyses.

Dans le cas de l'audit, l'expert vérifiera que les dépenses du projet ont respecté normes et procédures et tous les contrats sont en bonne et due forme et donc sont éligibles.

Si l'expert en charge de l'audit trouve des dépenses qui ne respectent pas les finalités et procédures du projet, il ira noter dans son rapport d'audit que ces coûts sont inéligibles et doivent être remboursés par l'organisation au donateur du projet. Le staff du projet est responsable de fournir les documents

demandés par l'expert en charge de l'audit et l'organisation en charge du projet doit rembourser des éventuelles dépenses qui l'audit jugera inéligibles.

Dans l'évaluation, l'expert vérifie le niveau de réalisation des indicateurs du projet, discute avec les parties prenantes sur les points de force et de faiblesse du projet et enfin prépare un rapport d'évaluation basé sur des critères spécifiques, en particulier :

1. **Pertinence** : Le projet répond à des besoins manifestes et prioritaires (ex. si le projet a renforcé les associations des femmes, est-ce que renforcer ces associations était considéré une priorité au niveau local ?)
2. **Faisabilité** : Le projet est bien conçu et a généré des avantages durables pour les groupes cibles (ex. si les femmes étaient la cible principale, à la fin du projet leur condition a effectivement amélioré ?)
3. **Efficacité et bonne gestion** : Le projet a réalisé ses objectifs en respectant le budget et le chronogramme prévus.

Souvent, on a deux moments d'évaluation pendant un projet :

À mi-parcours, un examen de l'avancement du projet et des propositions de changements dans la conception du projet pour la période de mise en œuvre restante ;

En fin de projet, une analyse finale sur ressources utilisées, résultats et progrès en vue des objectifs, pour avoir des leçons qui pourront servir à améliorer les travaux futurs.

Dans l'évaluation finale d'un projet, il y a toujours un ensemble de recommandation sur des futures activités qui peuvent constituer la base pour une nouvelle phase de programmation d'un nouveau projet, selon le schéma du « cycle du projet » qu'on a présenté au début de cette section.



Contre les violences basées sur le genre,
ENSEMBLE, NOUS POUVONS

BONNES PRATIQUES APPLICABLES AU DÉMARRAGE D'UN PROJET

Tchad

1. INTRODUCTION

Ce manuel fournit des simples recommandations pratiques, qui ont été formulées sur la base de l'expérience du terrain de l'ONG Acra et que chaque partenaire d'un Contrat de Subvention avec l'Union Européenne ou bénéficiaire d'une subvention externe peut adopter à partir de la date de réception des fonds pour assurer une qualité et une efficacité dans la gestion des activités financées. Dans le cadre de ce projet, le manuel est conçu pour aider les demandeurs des subventions à écrire leurs projets et les supporter dans la mise en œuvre du projet.

2. FINALISATION DU CONTRAT AVEC LE BAILLEUR

Dans cette section, on résume les premières tâches à accomplir pour démarrer un projet.

2.1 Vérifier et signer le contrat

La première étape du début du projet est la signature du contrat/convention de financement avec le donateur du projet qui a organisé et finance l'appel à subventions. Il faut lire avec attention le contrat et être sûrs que toutes les démarches administratives (organisation des tranches de financement, procédures financières et administratives, etc.) soient claires. Seulement après avoir signé le contrat on peut commencer les activités : en fait, toutes les dépenses faites avant la signature du contrat sont inéligibles, ça signifie qu'elles ne peuvent pas être remboursées par le projet pour des erreurs dans la procédure comme expliqué aux pages 12 et 13 du *Manuel simplifié sur le cycle de projet*. Il faut donc signer le contrat avant d'entamer les activités ; et, au moment de la signature, être sûrs d'avoir bien compris toutes les procédures et d'organiser les activités de façon consistante avec les procédures, pour effectuer des dépenses éligibles, qui sont les dépenses qui respectent les finalités et procédures du donateur et, donc, seront reconnues par le donateur.

2.2 Vérifier toutes les procédures administratives

Pour éviter des coûts inéligibles, il est crucial d'organiser du début les procédures administratives selon un modèle cohérent avec les procédures demandées par le donateur et qui doivent être toujours respectées. L'équipe de projet peut préparer un Plan de Passation de Marchés, un document qui règle les modalités d'achat des fournitures (ex. mobilier du bureau ou véhicules pour les déplacements), d'acquisition des services (ex. contrat pour le téléphone ou l'électricité) et d'attribution des travaux (ex. réfection du bureau ou construction de nouveaux bâtiments), en accord avec les dispositions du donateur.

Si le projet est financé par l'Union Européenne, on trouve ces informations dans le Contrat de Subvention, dans le Guide pratique et dans les annotations au budget officiel du projet.

Dans le cadre de ce projet, toutes ces informations seront disponibles dans les appels à subvention préparés par ACRA.

2.3. Préparer un inventaire de tous les biens qui seront utilisés pendant le projet

L'inventaire est un catalogue de biens et il est important, au début du projet, de réaliser un inventaire de tous les biens acquis par les fonds du projet (ex. véhicules, meubles, équipements informatiques, etc.). Il faut organiser l'inventaire au tout début du projet et on recommande, pour être clair et consistant dans l'inventaire, de suivre ces tâches :

1. Attribuer un code d'identification (ex. code du projet plus une numération croissante à partir de 1) ;
2. Imprimer un adhésif avec ce code (préférentiellement, avec le logo du bailleur) et l'attacher au bien ;
3. Enregistrer les principales informations (description du bien, la date et la valeur d'acquisition, la destination et l'utilisateur, la copie du dossier d'acquisition) dans le document d'inventaire.

Ici un modèle que vous pouvez utiliser pour votre inventaire :

Le **code inventaire** est attribué par l'équipe du projet selon un critère spécifique (ex. code du projet plus une numération croissante à partir de 1) et le **fournisseur/donateur** est qui vous a permis l'achat du bien (ex. l'argent de la subvention) ; il est important d'indiquer où le bien est utilisé (**lieu d'usage**), qui est responsable de son usage (**Personne en charge**), la valeur du bien (**Prix d'achat**) et sa condition actuelle

Code inventaire	Typologie de matériel	Description	Quantité	Fournisseur/ Donateur	Lieu d'usage	Personne en charge	Prix unitaire d'achat	Etat
	Matériel informatique							
	Matériel électrique							
	Motos, vélos, voitures, etc...							
	Mobilier bureau							

(**Etat**). L'inventaire doit être mis à jour chaque fois qu'on achète un nouveau bien et avant la fin du projet il faudra décider avec le donateur comment on va gérer tous ces biens à la fin du projet.

3. ORGANISATION DE LA GESTION FINANCIÈRE

Dès que le projet commence, il faut être à mesure de recevoir le fonds du donateur et le gérer de façon consistante avec les procédures du donateur.

3.1 Ouverture du compte bancaire pour sécuriser les fonds

Pour raisons de sécurité et de transparence (le compte permet de mieux contrôler quand et comment l'argent a été utilisé), pour chaque projet il faut avoir un compte bancaire dédié aux fonds du projet spécifique. Au début des activités, l'organisation de la société civile qui ira recevoir le financement doit ouvrir un compte bancaire (le compte doit être au nom de l'organisation et pas personnel) et donner à quelques membres du staff (normalement le coordonnateur, le chef de projet ou l'administrateur) le droit de signature pour les chèques, les virements et toute autre opération nécessaire.

On recommande de rendre obligatoire la signature d'au moins deux personnes pour autoriser les paiements, comme mesure de sécurité pour éviter le risque de détournement des fonds. On recommande aussi de payer à travers des virements ou des chèques toutes les dépenses possibles, pour réduire le risque de perte d'argent en espèce et rendre plus facile la traçabilité des paiements au moment des rapports financiers. Il faut aussi conserver en bonne et due forme tous les relevés mensuels du compte.

3.2 Achats de caisse, coffre et livres comptables pour la gestion des fonds

Même si la plupart des fonds seront conservés dans le compte bancaire, on aura besoin de garder des montants d'argent en espèce pour les dépenses sur le terrain (à cause de la distance entre les activités du projet et une banque, etc.). Il est fondamental d'avoir un endroit sécurisé, comme un coffre dans le bureau et/ou une caisse dont il y a seulement un responsable (normalement le comptable) avec la clé pour ouvrir et avoir accès à l'argent. Acheter ces outils et établir le responsable de leur gestion est l'une des priorités dans la phase de démarrage, de façon que quand l'argent sera disponible, il puisse être géré de façon claire et sécurisée.

Il faut aussi se doter d'un cahier de caisse qui doit être mis à jour chaque fois que l'argent sort ou entre de la caisse et chaque semaine il faut vérifier que le solde du cahier correspond à l'argent effectivement dans la caisse. Ces opérations doivent être effectuées par le comptable, qui est le responsable de la caisse, avec son superviseur direct ; on recommande d'utiliser pour chaque contrôle un format standard à signer par qui a effectué le contrôle, pour avoir une trace claire de cette opération. Ici un **modèle de cahier de caisse**: chaque fois que l'argent entre ou sort de la caisse, le comptable doit :

- écrire la date de l'opération,
- expliquer brièvement la raison de l'opération (achat des matériaux, réception de la tranche du projet, formation, etc.) dans la section « libellé »,
- signer sur le cahier de caisse et dans un reçu la sortie ou entrée de l'argent (signature reçu comptant)
- écrire le montant de l'argent qui est entré ou sorti
- mettre à jour le solde, l'argent effectif qui est dans la caisse.

Quand on fait de dépense, il faut obtenir une **facture** comme justificatif de la dépense et le responsable de la caisse doit aussi s'assurer de recevoir toutes factures nécessaires et signer dans le cahier quand il a reçu la facture, dans la section **signature remis facture**.

Voici un exemple :

Date	Libellé	Signature reçu comptant	Signature remis facture	Entrée	Sortie	Solde
23/05/21	Réception tranche projet	Signature du comptable		100.000 CFA		100.000 CFA
25/05/21	Achat papeterie	Signature du comptable	Signature du comptable		15.000 CFA	85.000 CFA

Dans l'exemple, la caisse a reçu le 23 mai 100.000 francs comme tranche du projet et le comptable a signé la réception ; ensuite, on a dépensé 15.000 francs pour des achats de papeterie le 25 mai, et le comptable a signé une première fois quand il a sorti l'argent (reçu comptant) et une deuxième fois quand il a reçu la facture de l'achat (remise facture).

3.3 Organiser un système d'archivage des pièces comptables

Une fois organisée un système efficace de gestion de l'argent dans le compte et la caisse, il faut être prêt à archiver tous les reçus des dépenses. Quand on fait des achats, des virements, ou on paye des chèques, il faut toujours garder les reçus des paiements, qui à la fin du projet seront vérifiées par l'audit. Il faut, donc, organiser un système des classeurs pour les reçus (ex. un pour toutes les factures et les contrats d'achat, un pour les contrats de boulot et bulletins de salaire, un pour les soldes mensuelles de la banque et tous les chèques et virements, etc.) en établissant clairement qui est responsable de son organisation et mise à jour (l'administrateur de projet ou le comptable) de façon que du début des activités on sera à mesure d'archiver tous les reçus des paiements nécessaire pour justifier les dépenses du projet.

4. ACHAT ET PRÉPARATION DES OUTILS DE TRAVAIL

Une fois obtenu et sécurisé les fonds et leur gestion, il faut commencer les premiers achats nécessaires pour les activités du projet. Pour ça aussi il faut organiser un système au tout début pour avancer de façon ordonnée.

4.1 Acheter, selon les procédures, les biens et outils approuvés dans le budget du projet

Tous biens qu'on achète (mobiliers pour le bureau, moyen de déplacements, stock de papeterie, etc.) doivent être approuvés dans le budget (il faut avoir une ligne budgétaire pour payer ce bien) et le montant qu'on paye ne doit jamais dépasser ce qui est établi dans le budget. Il est bien, donc, de demander de proforma aux différents fournisseurs (dans le cas où des achats dépassent 1.000 Euros - autour de 660.000 FCFA - est obligatoire de demander formellement un devis avec de caractéristiques techniques précises à au moins un fournisseur), de façon d'être sûrs avant l'achat que le montant du budget sera suffisant. Ça serait une bonne pratique de se renseigner avant la préparation du budget, pour budgétiser un montant raisonnable, mais si pendant la phase d'achat vous vous rendez compte que le budget est inadéquat, il faut suspendre l'achat et demander l'autorisation au donateur de modifier le budget (ou modifier l'achat) avant de procéder.

4.2 Système de contrôle des biens du projet

Dans la section 2.3 nous avons vu que l'une des premières activités est l'organisation d'un inventaire du bien de projet. L'inventaire doit être mis à jour régulièrement tandis que on effectue des nouveaux achats et il faut aussi établir des règles de gestion internes, comme l'horaire d'accès au bureau, les modalités d'utilisation des moyens de déplacement (ex. qui peut conduire un véhicule ou un moto, cahier de bord pour contrôler le kilométrage), quels sont les critères pour le remboursement des frais de communication (ex. on donne un montant hebdomadaire des recharges), qui et comment achète le carburant pour les moyens de déplacement ou le générateurs, etc. Il faut que ces règles soient établies au début du projet pour éviter des incompréhensions au sein de l'équipe.

4.3 Organiser un système d'archivage

Dans la section 3.2 nous avons vu l'importance d'organiser un système d'archivage des pièces comptables (factures, bulletins de paye, chèques, etc.). Il faut aussi établir dans le démarrage un système d'archivage de tous documents du projet ; il faut, donc, préparer des classeurs avec tous les contrats (de travail, d'achats, des prestations, etc.), des classeurs pour les rapports d'activité, des classeurs pour la correspondance en entrée et sortie et puis aussi pour le document officiel du projet et tous les protocoles avec les partenaires.

Pour ce qui concerne l'archivage des reçues de paiement, il est important d'archiver les reçues dans un classeur selon la ligne budgétaire (toutes dépenses liées à la même ligne doivent être ensemble). Par exemple dans la ligne budgétaire « *Formation des membres des APE et AME* » j'archiverai le contrat du consultant avec la liste de présence et le rapport, les factures de paiement de la restauration, la facture de l'achat du matériel de la formation (cahier, bic, etc.), la décharge des frais de transport des participants, etc. Les documents comptables doivent être conservés toujours un bon état, du moment qu'ils seront tous contrôlés pendant l'audit final. On recommande aussi d'avoir un accès rapide (en format numérique ou physique) à toutes les règles et lois (ex. les procédures du donateur, le code du travail) qui peuvent être utile pendant la mise en œuvre du projet.

5. RECRUTEMENT DU STAFF

Au début d'un nouveau projet, il peut être nécessaire pour une organisation de la société civile d'embaucher des nouveaux membres du staff. Cette procédure est aussi un élément important de la phase du démarrage.

5.1 Avis pour le recrutement (si nécessaire)

Si vous avez déjà une équipe dont on a confiance et qui peut couvrir les postes prévus dans le budget du projet, il faudra simplement les embaucher à travers un contrat, avec une note qui explique les raisons de sélection. Autrement, ça sera nécessaire de lancer un avis de recrutement dans lequel vous allez examiner les CVs et interviewer les candidats pour établir qui est le plus qualifié pour les nécessités du projet. Il est important dans le processus de sélection de chercher de garder une balance en termes de genre et aussi pour ce qui concerne les compétences linguistiques et culturelles : idéalement, il faut avoir autant des femmes que d'hommes et des agents de terrain capable d'interagir de façon efficace avec toutes les communautés impliquées dans le projet.

5.2 Contrats, salaires et Termes de Reference du staff

Une fois établie la composition de l'équipe, il faut établir les contrats des membres de l'équipe. Il y a des documents importants à vérifier :

1. La loi nationale, qui établit les droits du travailleurs (congés, maladies, heures de travail, etc.) et le montant des cotisations sociales, que l'organisation en charge du projet doit payer selon les délais établit
2. Le budget du projet, qui doit être respecté et doit comprendre aussi les frais sociaux des employés
3. Des éventuelles grilles salariales de l'organisation, pour être sûrs que les salaires des nouveaux embauchés soient équilibrés par rapport aux autres employés de l'organisation. La recommandation est de vérifier ça pendant la négociation du budget, qui est très difficile à changer une fois arrêté.

Le projet peut couvrir les salaires jusqu'à la fin du projet, mais une fois que le projet est terminé l'organisation doit trouver d'autres financements (ou arrêter le contrat à la date de fin projet).

Une autre bonne pratique est d'arranger dès que possible le plan des congés, de façon que tous les travailleurs puissent utiliser les congés dont ils ont droit et le chronogramme des activités puisse être organisé en avance (ex. on demande aux travailleurs de prendre leurs congés dans les périodes avec moins d'activité).

Les termes de référence sont l'ensemble des responsabilités que chaque membre du staff aura pendant son boulot dans le projet. Il faut indiquer ça déjà dans l'avis de recrutement et l'expliquer de façon claire, surtout pour ce qui concerne les hiérarchies internes et les responsabilités spécifiques, comme la gestion de la caisse ou des moyens de déplacement.

5.3 Réfléchir sur des éventuels besoins de formations internes

Une fois embauché le staff et établi les termes de référence, il faut informer l'équipe de façon détaillée sur leur tâches et compétences demandées ; et organiser des éventuelles formations complémentaires, pour être sûrs que quand les activités iront débiter, le staff est à mesure de travailler de façon efficace. Si on demande des compétences particulières, il est mieux de demander dans le budget un montant pour des formations externes ; autrement, on peut utiliser les compétences internes de l'organisation et organiser des formations spécifiques pour les activités du projet aux nouveaux membres du staff.

6. PRÉPARATION DU SYSTÈME DE MONITORAGE

Dans le Manuel sur le Cycle du Projet, nous avons vu l'importance du système de monitoring, qui consiste dans la collecte, l'analyse et l'exploitation systématiques et continues des informations de gestion pour favoriser une prise de décision efficace. Le monitoring doit être arrangé pendant le démarrage, du moment qui est important que quand les activités commencent on ait déjà un système pour la récolte et analyse des données ; et doit être systématique, donc il faut qu'il y ait un ensemble des outils (comme les rapports d'activité ou les listes de présence), une organisation hiérarchique et des délais spécifiques (les responsables de certaines activités ou secteurs doivent recevoir des rapports de façon régulière) pour garantir que les données soient récoltées, partagées et discutées régulièrement. Il est donc crucial d'organiser les outils standard à utiliser pendant le projet et les délais et ordre hiérarchique pour leur utilisation.

6.1 Etablir et valider les outils pour monitorer les activités

Les deux outils de monitoring les plus utilisés pour les activités sont le rapport d'activité et la liste de présence. Le rapport d'activité doit être écrit par le responsable qui a géré une activité spécifique et résumer comment cette activité s'est déroulée. Dans ce rapport, il faut absolument indiquer :

- Qui a organisé et géré l'activité
- Quand et où l'activité s'est déroulée
- Qui a participé à l'activité ; il faut spécifier combien des gens, combien des hommes et femmes et autres éventuelle distinction pertinente (ex. combien de réfugiés, ou des retournés, ou des jeunes, etc.)
- Activités et méthodologies utilisées
- Objectifs et résultats
- Points de force et de faiblesse de l'activité et des éventuelles suggestions pour des améliorations dans les futures activités
- Si possible, on peut annexer des photos et/ou des vidéos des activités dans le rapport et des témoignages des bénéficiaires et participants.

Ici un modèle qu'on peut utiliser pour rédiger ce rapport :

Introduction (qui a géré l'activité, quand et où) :
Déroulement de l'activité (qui a participé, activités et méthodologies utilisées) :
Objectifs de l'activité et résultats attendus :
Conclusions (points de force et faiblesse, suggestions) :
Annexe (liste de présence, photos, etc.) :

Pendant les activités, il est crucial que les participants signent la liste de présence. Ça va nous aider à comprendre qui a participé aux activités pour des planifications futures et ça nous sert aussi pour démontrer combien des gens ont participé à la formation. Si l'activité prévoit un financement lié au nombre de participants (ex. une pause-café pour laquelle on dépense 1.000 Francs pour chaque participant), la liste de présence sera l'une des pièces comptables pour justifier la dépense et doit être annexée aux factures de la pause-café dans les classeurs des reçus. Un modèle de cette liste est disponible parmi les annexes de ce manuel.

Un autre outil qui peut aider dans le monitoring est la fiche de bonne pratique, pour enregistrer des éventuelles pratiques de succès qu'on rencontre pendant les activités. Cette fiche (annexe) ne doit pas être remplie pour chaque activité, mais quand les agents rencontrent une expérience de succès qu'ils veulent enregistrer et reproduire dans le futur. Ici un modèle que vous pouvez utiliser pour enregistrer et décrire les bonnes pratiques pendant le projet :

Typologie de pratique	Bref résumé de la pratique identifiée, des acteurs et des objectifs de la pratique.
Parties prenantes de la pratique	Qui sont les groupes cibles de la pratique ? Quels sont les institutions, partenaires, agences de mise en œuvre et donateurs concernés par la pratique et quelle est la nature de leur implication ?
Validation	La pratique a-t-elle été validée avec les parties prenantes / utilisateurs finaux ? Brève description du processus de validation de la pratique.
Impact	Quel est l'impact (positif ou négatif) de cette pratique ou leçon apprise sur les hommes et femmes (ou autre catégorie spécifique), en expliquant les différences éventuelles pour les uns et les autres ?
Innovations et facteurs clés de succès/problèmes de la pratique	En quoi la pratique est-elle une innovation/défis pour les hommes et les femmes qui l'ont mis en œuvre ? Quelles sont les conditions (institutionnelles, économiques, sociales et environnementales) à remplir pour reproduire/éviter la pratique avec succès ?
Contraintes	Quelles sont les difficultés rencontrées par les hommes et par les femmes dans la pratique et les défis à relever ? Comment les ont-ils abordées ?
Enseignements tirés	Quels sont les enseignements à retenir des expériences de cette bonne pratique, tant pour les hommes que pour les femmes (ou pour autre catégorie spécifique) ?
Durabilité	Quels sont les éléments à mettre en place pour que la pratique soit pérenne au niveau institutionnel, social, économique et environnemental ?
Reproductibilité à grande échelle	Quelles sont les possibilités de reproduire la pratique à plus grande échelle ? Il s'agit d'aller plus loin que dans la rubrique « Innovations/facteurs clés de succès » en précisant quelles sont les conditions à remplir pour reproduire la pratique à plus grande échelle (nationale, régionale, internationale).

On recommande de remplir cette fiche pour chaque bonne pratique qu'on remarque pendant l'implémentation du projet, de façon d'enregistrer rapidement et clairement tous les éléments qui peuvent être utile pour la répliquer en future.

6.2 Etablir et valider les outils administratifs

Au niveau de démarrage il faut établir un système de contrôle avec des outils et responsabilités spécifiques aussi au niveau administratif. Dans 3.2 nous avons vu l'importance de la caisse et du cahier de caisse. Il faut établir un modèle de cahier de caisse et un modèle de fiche de contrôle de caisse, que comptable et administrateur ou chef de projet utilise régulièrement (l'idéal serait chaque semaine) et puis gardent dans un classeur spécifique pour la caisse. Dans la fiche contrôle de caisse il faut compter chaque pièce qu'on a dans la caisse et à la fin calculer la valeur de l'argent dans la caisse, pour être sûr que ça correspond à ce qu'on a indiqué dans le cahier de caisse. Dans l'exemple de la section 3.2, on avait 85.000 francs selon le cahier de caisse. Le chef de projet doit compter ensemble avec l'administrateur ou le comptable les pièces physiques dans la caisse, dont le total doit être le même que le montant indiqué dans le cahier de caisse. Une fois effectuée l'opération, le comptable et l'administrateur ou le chef de projet doivent signer et garder ce document, comme preuve que le montant d'argent dans la caisse correspond au montant indiqué dans le cahier de caisse. S'il y a une différence, la responsabilité est de la personne qui contrôle la caisse et signe le cahier de caisse, normalement le comptable.

Contrôle de caisse		
Pièce	Quantité	Total
10.000	6	60.000
5.000	3	15.000
2.000	4	8.000
1.000	1	1.000
500	2	1.000
200	0	0
100	0	0
50	0	0
25	0	0
Total dans la caisse		85.000
25/05/2021, signature du comptable et de l'administrateur ou du chef de projet		

De façon similaire, il faut contrôler chaque mois le relevé du compte bancaire mensuel, vérifier qu'on a les justificatifs de toutes les sorties (virements et chèques) et entrées et garder tous ces documents ensemble dans un classeur dédié à la banque. Normalement, il est bien qu'une seule personne (le comptable ou l'administrateur) ait la responsabilité de la caisse, mais il faut être au moins à deux (comptables et administrateur ou chef de projet) dans les contrôles de la caisse et de la banque. Ces mécanismes et les personnes en charge de ça doivent être établis au tout début du projet, ainsi que les modèles à utiliser et les classeurs pour les archiver.

Il faut aussi arranger des outils et procédures pour ce qui concerne l'archivage des pièces comptables. La suggestion est d'enregistrer toutes les dépenses dans un logiciel (selon les possibilités du projet et compétences du staff de projet, un fichier Excel peut être aussi une bonne solution) ; l'important est de classer chaque pièce comptable selon la ligne budgétaire sur laquelle il faut la considérer et partager les pièces comptables dans le classeur selon la ligne budgétaire et en leur donnant un code spécifique (peut être simplement une numération croissante à partir de 1) dans le moment où on va l'insérer dans le classeur et enregistrer dans le logiciel. De cette façon, il sera possible de monitorer régulièrement l'état d'utilisation du budget pour chaque ligne et retrouver facilement les pièces comptables pour toute nécessité.

Ici un exemple du simple fichier Excel qui peut être utilisé : il faut donner un numéro à la facture, indiquer la ligne du budget, le fournisseur auquel on a fait le paiement, la date de la facture (et du paiement, si différent), la description du bien qu'on a acheté, le montant payé et enfin si on a payé en espèces ou à travers virement ou chèque bancaire.

Numéro	Ligne budgétaire	Numero de facture	Nom du fournisseur	Date de la facture	Date du paiement	Description	Montant en XAF	Banque/ Especes
1								
2								
3								
4								
5								

Dans la phase de démarrage il faut aussi préparer les autres outils administratifs qu'on doit utiliser pendant le projet : la fiche de demande congé ou maladie (à remplir si on doit s'absenter pour ces raisons), la fiche ordre de mission (à remplir pour autoriser des missions) et la fiche per-diem (à remplir pour demander de per-diem pendant une mission).

L'utilisation de ces fiches doit être organisée par un règlement intérieur spécifique de l'organisation et consistant avec la loi nationale et, pour ce qui concerne les per diem, les limites du budget ; et les fiches doivent toujours être reconnues et autorisées par le chef de projet.

Enfin, il faut classifier de façon ordonnée tous les documents officiels du projet, avoir un classeur spécifique pour tous les contrats (travail, achat, fourniture des services, protocole avec les partenaires), pour lesquels ça serait bien d'avoir des modèles prêts au début du projet ; et établir un système uniforme pour tous les partenaires du projet pour la communication (papier entête, logos du projet, contacts des points focaux, etc.)

6.3 Division des tâches dans le projet

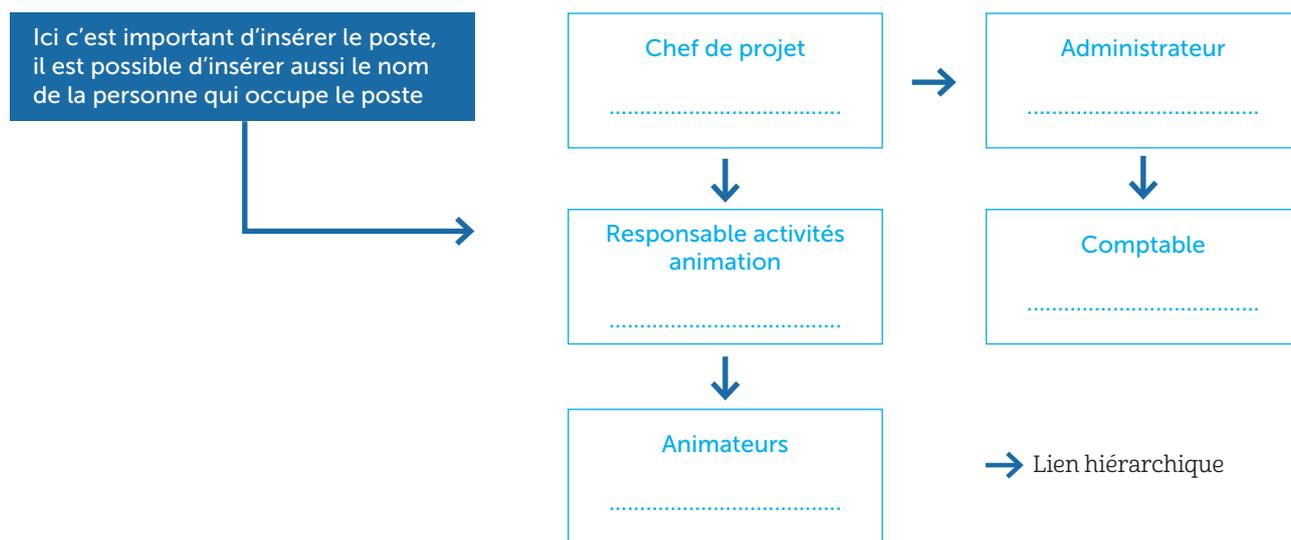
Une autre importante activité dans la phase de démarrage est l'organisation des procédures internes. Pendant le projet, il sera crucial que les agents de terrain, les cadres et les administrateurs de l'organisation en charge du projet et des autres partenaires soient capables d'échanger régulièrement, partager les informations et éventuellement revoir la modalité de mise en œuvre des activités. Il faut arranger des rencontres régulières : par exemple, le comptable et l'administrateur ou le chef de projet doivent se rencontrer chaque semaine pour le contrôle de caisse et signer le modèle de contrôle de caisse; les agents du terrain et leur coordinateur (ou le chef de projet) doivent se rencontrer chaque semaine (ou chaque deux semaines, selon les exigences) et réaliser un compte-rendu sur l'avancement des activités.

Ici un modèle de compte-rendu que vous pouvez remplir pour résumer chaque rencontre en conservant toutes les informations importantes :

Introduction (date, lieu, participants, objectif, etc.) :
Contenus de la réunion (thèmes traités, divers, interventions à souligner, etc.) :
Conclusions (actions à prendre, suivi à faire, recommandations, etc.) :
Annexes (documents distribués pendant la réunion, liste de présence, e-mail avec compte-rendu officiel, cartes visite, etc.) :

Avant chaque rencontre, il faut identifier un rapporteur qui est en charge d'organiser la rencontre, rédiger et signer les comptes rendus, qui doivent être archivés ensemble avec tous autres documents des rencontres. Pour établir ça il y a deux outils fondamentaux : l'organigramme et le chronogramme.

L'organigramme est un modèle qui montre l'organisation hiérarchique d'une organisation. Dans un organigramme on montre qui est responsable pour chaque activité et qui est en charge pour coordonner différents membres du staff du projet (ex. le chef de projet coordonne et supervise les activités principales ; l'administrateur dépend du chef de projet et supervise les comptables, qui gèrent la caisse et collectent les pièces comptables ; le coordinateur des activités supervise les agents du terrain et doit informer le chef de projet, etc.). Ici un exemple de possible organigramme :



Dans l'exemple, les animateurs sont coordonnés par le Responsable des activités d'animation, qui est dirigé par le Chef de projet pour ce qui concerne les activités et doit se coordonner avec le comptable pour tous questions d'argent et des reçus ; le comptable est sous la supervision de l'administrateur, dont les activités sont monitorées et coordonne par le chef de projet. Dans ce modelé on ne peut pas résumer toutes les interactions entre le staff, mais on peut clarifier les liens hiérarchiques et les responsabilités.

Le chronogramme est un diagramme pour montrer les délais prévus pour la réalisation de chaque activité et les responsables de l'implémentation. Vous pouvez trouver un exemple da chronogramme dans la section 2.2 du *Manuel simplifié* sur le cycle de projet, ici nous expliquons rapidement l'importance de réaliser un organigramme et un chronogramme dans les premières phases du projet. Dans l'organigramme, il faut indiquer tous les acteurs impliqués, le staff de l'organisation en charge pour le projet et ses partenaires ; et dans le chronogramme, les délais pour chaque activité. Il faut que ça soit clair qui est responsable pour quoi, quand on implémentera les différentes activités prévues et quels documents les acteurs engagés doivent préparer (quelles pièces justificatives, quels rapports, etc.). Tout ça permettra au chef de projet d'être informé du niveau d'avancement des activités (par rapport aux indicateurs du cadre logique) et du niveau d'avancement des dépenses (par rapport au budget) et de pouvoir planifier les activités futures.

Une bonne façon pour arranger ce système est l'organisation d'un comité de pilotage du projet entre tous les acteurs du projet, donc tous les partenaires impliqués. Dans ce premier comité de pilotage on peut établir ensemble l'organigramme, le chronogramme, les délais de rencontres, les différentes responsabilités et les modalités d'archivage des documents, de façon que tous les acteurs soient bien informés des modalités de boulot. Il faut, après, continuer à organiser des comités de pilotage régulièrement (ex. chaque trois mois), pour vérifier que le système de monitoring est en train de marcher et les activités se déroulent normalement ; et, si on se rend compte de quelques problèmes, on peut utiliser le comité de pilotage pour en discuter et améliorer le système.

7. PRÉSENTATION DU PROJET AUX PARTIES PRENANTES

Après avoir organisé la structuration interne du projet, il y a encore des tâches avant de commencer avec la mise en œuvre. Une tâche essentielle est l'établissement des relations avec les parties prenantes au niveau local. La présentation du projet est fondamentale pour que le projet ait, intérieurement et extérieurement, force, visibilité et confiance.

Une première étape dans ce processus est la visite de courtoisie auprès des autorités locales – étatiques et traditionnelles. Il est important de se présenter auprès des toutes les autorités dans la zone d'intervention et les informer des finalités du projet, de façon qu'elles puissent vous assister dans des démarches administratives ou pour mobiliser les populations locales.

Deuxième, il faut se présenter auprès des organisations actives au niveau local, pour chercher de coordonner les activités des différents projets et se supporter si possible. Parfois il y a des clusters au niveau local entre différentes organisations de la société civile et humanitaires qui travaillent dans la même zone et se partagent régulièrement des informations.

Enfin, il est important dans le démarrage d'introduire les agents de terrain dans les zones d'intervention, de façon que les communautés locales sachent qui sont les agents qui iront travailler dans leurs villages et qui sont leurs chefs hiérarchiques auxquelles ils peuvent signaler s'il y a des problèmes ou malentendus. Il est important dans ces rencontres avec les communautés locales de clarifier bien les rôles des agents du terrain et du projet en présence des autorités locales, pour éviter des incompréhensions pendant la mise en œuvre des activités.

8. DIAGNOSTIC DU DÉBUT PROJET

Normalement, une des premières activités d'un projet est l'élaboration d'un diagnostic. Pendant la préparation du projet on doit établir des indicateurs et des objectifs ; pendant la phase de démarrage, il est bien de collecter toutes les données pour les « points de référence » des indicateurs, à partir desquelles les activités du projet chercheront de produire un changement positif. Le diagnostic doit en plus donner une idée plus claire au staff du projet des problèmes et des capacités au niveau local.

Pour réaliser le diagnostic, il faut organiser des fiches de collecte de données, que les agents du terrain iront utiliser pour collecter les données sur le terrain ; organiser un système de saisi des données à partir du dépouillement des fiches, pour obtenir la base des données du début projet, avec les points de référence des indicateurs et d'autres informations retenus important par le staff du projet ; enfin, analyser les données et réfléchir sur éventuels corrections ou besoin supplémentaires que le diagnostic a montré. Il ne s'agit pas seulement de remplir le tableau du cadre logique, mais de faire une première réflexion sur le projet et la situation dans la zone d'intervention.

9. ATELIER DE DÉMARRAGE

Enfin, une bonne pratique qui peut marquer la fin du démarrage et le début de la mise en œuvre est l'organisation d'un atelier de lancement officiel qui présente le projet aux parties prenantes. Il faut utiliser cet atelier pour diffuser des informations à la population locale sur le projet, donc ça peut aider d'avoir des brochures avec des informations générales et des contacts (ex. adresse du bureau, adresse e-mail ou numéro de téléphone), pour donner visibilité au projet et faciliter des échanges futures ; et pour discuter les résultats du diagnostic avec les parties prenantes invitées à l'atelier, qui peuvent donner des ultérieurs éclaircissements par rapport aux données du diagnostic.

En appliquant ces bonnes pratiques dans le démarrage, on est prêt pour entrer dans la mise en œuvre du projet. Chacun sait ce qu'il doit faire, il a des outils pour effectuer et enregistrer tous activités, il y a des séances régulières pour réviser le projet.

GLOSSAIRE

Activité : action spécifique dans le cadre d'un projet (formation, sensibilisation, etc.)

Agents de terrain : les acteurs (animateurs ou cadre) qui ont la charge de gérer les activités sur le terrain, en contact direct avec les groupes cibles et les bénéficiaires

Appel à proposition : invitation officielle à présenter une proposition (souvent un projet) pour des objectifs et résultats spécifiques

Archive : collecte des documents d'une organisation. Dans une archive, les documents sont conservés selon un ordre précis

Atelier : Rencontre générale avec la plupart des parties prenantes d'un projet, souvent organisé au début et à la fin du projet

Audit : analyse finalisée à comprendre si les dépenses et toutes autres tâches administratives ont respecté les procédures prévues et les fonds ont été utilisés de façon appropriée

Bénéficiaires finaux : tous les acteurs dont la condition sera améliorée grâce aux activités du projet

Budget : description des coûts de toutes les dépenses du projet

Cadre logique : format pour organiser et connecter les données principales (objectifs, indicateurs, activités, résultats) dans la formulation et la gestion d'un projet

Cahier de caisse : cahier où le comptable écrit toutes entrées et sorties de l'argent de la caisse

Comité de pilotage : rencontre entre les différentes parties prenantes pour la gestion collective d'un projet

Contrôle de caisse : format pour calculer et enregistrer la quantité d'argent dans la caisse dans un moment spécifique

Chronogramme : diagramme qui montre les délais prévus pour la réalisation des activités et les responsables de leurs implémentations.

Contrat : accord formel entre différentes organisations ou entre une association et ses travailleurs. Dans le contrat on établit la modalité de coopération des associations (responsabilités, utilisations des biens, etc.) ou d'embauche d'un travailleur (heures de travail, salaire, congés, etc.)

Coûts éligibles : les dépenses effectuées pendant les activités qui respectent les finalités et procédures du projet et seront reconnues par le donateur

Coûts inéligibles : les dépenses qui ne respectent pas les finalités et procédures du projet et doivent être remboursées au donateur

Diagnostic : Analyse et collecte des données avant du début du projet, pour comprendre les conditions avant d'entamer les activités

Dossier narratif : présentation du projet, des objectifs, de la stratégie, des hypothèses et de toutes activités et résultats prévus

Donateur : institution qui finance des activités spécifiques et évalue la qualité de leurs implémentations, ça peut être une grande institution internationale comme l'Union Européenne ou les Nations Unies, mais aussi une ONG comme Acra

Efficience : capacité d'obtenir un résultat avec une bonne utilisation des ressources à disposition

Efficacité : capacité de réaliser un objectif en surmontant tous les obstacles potentiels

Evaluation : analyse finalisée à comprendre si le projet a atteint ses objectifs et a contribué à résoudre les problèmes identifiés

Experts : professionnels externes au projet et embauchés pour des tâches spécifiques (ex. expert pour l'évaluation, expert pour l'étude d'impact, expert pour l'audit, etc.).

Faisabilité : possibilité d'achever un objectif ou résultat à travers des activités pratiques

Groupe cible : personnes et/ou associations qui seront impliquées dans les activités du projet

Indicateur : mesure qui permet d'évaluer si un résultat a été atteint

Inventaire : Catalogue écrit de biens et moyens à disposition d'une association

Monitoring : la collecte, l'analyse et exploitation systématiques et continues des informations pendant la gestion du projet

Objectif général : objectif de développement auquel le projet contribue, au niveau national et sectoriel

Objectif spécifique : le résultat à la fin du projet, représenté par les avantages pratiques escomptées pour le groupe cible et les bénéficiaires

ONG : Organisation Non Gouvernementale, un type spécifique d'organisation de la société civile (OSC).

Organigramme : modèle qui montre l'organisation hiérarchique d'une organisation

Organisation de la Société Civile (OSC) : des groupements de personnes volontaires réunies autour d'un projet commun ou partageant des activités, mais sans chercher à réaliser de bénéfices.

Partenaires : organisations directement actives en partenariat entre elles pour la réalisation d'un projet

Partie prenante : tout individu, groupe de personnes, institution ou entreprise susceptible d'être concerné(e) par la réussite ou l'échec d'un projet (en tant que responsables de la mise en œuvre, facilitateurs, bénéficiaires ou adversaires).

Pertinence : ce mot est utilisé pour indiquer la cohérence entre les activités du projet et les résultats et objectifs que le projet veut atteindre

Pro Forma : devis d'un fournisseur/entreprise qui donne une estimation des coûts des certains produit/services/travaux

Projet de développement : ensemble d'activités engageant plusieurs sujets et visant à atteindre, dans des délais fixés et avec un budget donné, des objectifs clairement définis

Reçu de paiement : document attestant la réception d'un montant d'argent, indiquant la personne qui donne, la personne qui reçoit, la date et le montant en lettres et chiffres

Résultat : conséquence pratiques des activités du projet, qui doivent être mesurées à travers des indicateurs spécifiques

Relève du compte bancaire : document de la banque, normalement mensuel, où sont résumées toutes les opérations financières (virement, retrait d'argent, paiement reçus) du compte bancaire

Subvention : montant donnée par un donateur pour atteindre de résultats spécifiques. Les subventions sont généralement données à travers des appels à proposition.

Termes de référence : l'ensemble des responsabilités que chaque membre du staff aura pendant son boulot dans le projet et doivent être indiqués dans son contrat.

2. BUDGET

Coûts	Unité	Nº d'unités	Valeur unitaire (en FCFA)	Coût total (en FCFA)
1. Ressources humaines				
2. Voyages				
3. Equipement et fourniture				
4. Bureau local				
5. Autres				
6. Total des couts direct éligible de l'action				
7. Coûts administratifs				
8. Total coûts éligibles				

6. MODÈLE COMPTE-RENDU

Introduction (date, lieu, participants, objectif, etc.) :

Contenus de la réunion (thèmes traités, divers, interventions à souligner, etc.) :

Conclusions (actions à prendre, suivi à faire, recommandations, etc.) :

Annexes (documents distribués pendant la réunion, liste de présence, e-mail avec compte-rendu officiel, cartes visite, etc.) :

Date et signature

7. MODÈLE RAPPORT D'ACTIVITÉ/RAPPORT PÉRIODIQUE

Introduction (qui a géré l'activité, quand et où) :

Déroulement de l'activité (qui a participé, activités et méthodologies utilisées) :

Objectifs de l'activité et résultats attendus :

Conclusions (points de force et faiblesse, suggestions) :

Annexe (liste des présences, photos, etc.) :

Date et signature

9. MODÈLE INVENTAIRE

Code inventaire	Typologie de matériel	Description	Quantité	Fournisseur/ Donateur	Lieu d'usage	Personne en charge	Prix unitaire d'achat	Etat
	Matériel informatique							
	Matériel électrique							
	Motos, vélos, voitures, etc...							
	Mobilier bureau							

10. FICHE DE CAPITALISATION

Typologie de pratique	Bref résumé de la pratique identifiée, des acteurs et des objectifs de la pratique.
Parties prenantes de la pratique	Qui sont les groupe-cible de la pratique ? Quels sont les institutions, partenaires, agences de mise en œuvre et donateurs concernés par la pratique et quelle est la nature de leur implication ?
Validation	La pratique a-t-elle été validée avec les parties prenantes / utilisateurs finaux ? Brève description du processus de validation de la pratique.
Impact	Quel est l'impact (positif ou négatif) de cette pratique ou leçon apprise sur les hommes et femmes, en expliquant les différences éventuelles pour les uns et les autres ?
Innovations et facteurs clés de succès/problèmes de la pratique	En quoi la pratique est-elle une innovation/défis pour les hommes et les femmes qui l'ont mise en œuvre ? Quelles sont les conditions (institutionnelles, économiques, sociales et environnementales) à remplir pour reproduire/éviter la pratique avec succès ?
Contraintes	Quelles sont les difficultés rencontrées par les hommes et par les femmes dans la pratique et les défis à relever ? Comment les ont-ils abordés ?
Enseignements tirés	Quels sont les enseignements à retenir des expériences de cette bonne pratique, tant pour les hommes que pour les femmes ?
Durabilité	Quels sont les éléments à mettre en place pour que la pratique soit pérenne au niveau institutionnel, social, économique et environnemental ?
Reproductibilité à grande échelle	Quelles sont les possibilités de reproduire la pratique à plus grande échelle ? Il s'agit d'aller plus loin que dans la rubrique « Innovations/facteurs clés de succès » en précisant quelles sont les conditions à remplir pour reproduire la pratique à plus grande échelle (nationale, régionale, internationale).

11. FICHE SWOT

FORCES : Liste des points des forces de l'activité/intervention/projet, en considérant réaction des bénéficiaires, impacts, facilité et vitesse dans l'exécution des activités	FAIBLESSES : Liste des faiblesses de l'activité/intervention/projet, comme résistances, incompréhension ou mauvaise utilisation du projet, impacts négatifs
OPPORTUNITÉS : Quelles peuvent être les futures améliorations et quelles peuvent être les aspects du projet qui vont donner les meilleurs impacts	RISQUE : Quelles sont les possibles sources des problèmes, de ralentissement et des impacts négatifs du projet; quelles sont les activités qui peuvent nécessiter des améliorations
ENSEIGNEMENTS TIRÉS : Quelles sont les leçons à retenir des expériences ? Résumez ici les principaux impacts de l'activité/intervention/projet et quels enseignements on peut tirer globalement	



Le présent document a été réalisé dans le cadre du projet
« Le défi de la crise oubliée au Tchad :
les organisations de la société civile luttent contre les violences de genre »,
HUM/2018/400-608, cofinancé par l'Union européenne.



BUREAU TCHAD

Batiment AMASOT, Quartier Sabangali
BP 1099 - N'Djamena, Tchad

BUREAU MILAN

ACRA Via Lazzaretto 3, 20124 Milan, Italie
Ph. +39 02 27000291 - info@acra.it

www.acra.it