



## Table des matières

<b>1ère Partie: rôle des projets dans le Guidisme/Scoutisme féminin</b>	<b>1</b>
<b>2e Partie : compétences pratiques de la gestion de projets</b>	<b>3</b>
(I) le cycle de vie du projet	3
(II) 1er stade : identification du projet	4
(III) 2e stade : planification	7
(IV) 3e stade : mise en oeuvre du projet	9
(V) 4e stade : gestion de l'information et de la communication	13
(VI) 5e stade : achèvement du projet	16
<b>3e Partie : feuilles de programmation</b>	<b>18</b>
<b>Annexe A : le cadre logique de projet</b>	<b>25</b>





## 1ère Partie : le rôle des projets dans le Guidisme/ Scoutisme féminin

### Définitions

Un projet est, par définition, un ensemble d'activités et d'événements intimement liés qui réalisent conjointement un objectif précis, dans la limite de ressources déterminées (temps et coût). La gestion de projets est le processus de planification et de direction de ces activités et événements, du commencement jusqu'à l'achèvement, dans un temps donné, pour un coût déterminé et pour un aboutissement ou un objectif donné.

### Expérience précoce

De très bonne heure, les projets font partie de notre vie à toutes. Qu'il s'agisse de sujets d'étude scolaires, de projets d'embellissement du foyer ou de rencontres sociales, ils ont toujours besoin d'être soigneusement planifiés et gérés pour réussir. Rien de surprenant, par conséquent, à ce que nous ayons, pour la plupart, acquis une certaine aptitude à gérer des projets bien avant de devenir des guides/éclaireuses.

### Pourquoi des projets ?

Les projets entrepris à l'échelon national ou mondial contribuent à la réalisation de la Mission de l'AMGE qui est de permettre aux filles et aux jeunes femmes de développer pleinement leur potentiel de citoyennes du monde, conscientes de leurs responsabilités.

Par l'intermédiaire des projets, les filles et les jeunes femmes s'initient à la planification, la prise de décision, la gestion de l'information, le travail en équipe, etc.

De telles expériences ajoutent à l'épanouissement de la personne en la préparant à assumer un rôle actif en tant que citoyenne responsable de sa communauté et du monde élargi. Les projets peuvent être grands ou petits. Ils peuvent être conçus pour exercer un impact immédiat sur la fille ou pour répondre à un besoin spécifique de l'association.

Parfois, un projet est élaboré dans le seul but de rechercher un financement vous permettant d'atteindre votre but. Dans d'autres cas, on adopte une démarche de projet pour réaliser des activités ne nécessitant pas un surcroît de financement, et elle sert alors d'une approche systématique de la planification, de la mise en oeuvre et de la gestion.

### Comment les projets mondiaux de l'AMGE rehaussent l'approche éducative non formelle

On trouve au coeur du Guidisme/Scoutisme féminin l'engagement envers l'éducation non formelle qui accorde une grande importance à l'engagement et à la responsabilité de chacun dans son processus d'épanouissement personnel. Grâce à cette démarche, les personnes élaborent un système de valeurs et un ensemble d'attitudes qui guideront leur vie.

Voici certaines des caractéristiques de l'éducation non formelle :

- ◆ l'apprentissage par l'expérience
- ◆ le système de la patrouille/l'apprentissage par les groupes de pairs
- ◆ l'apprentissage progressif
- ◆ la coopération active entre les adultes et les jeunes
- ◆ le service dans la communauté

Nationaux ou mondiaux, les projets rehaussent les caractéristiques de l'éducation non formelle, offrant aux filles et aux jeunes femmes une chance unique de travailler ensemble en tant que pairs, de collaborer avec des adultes, de travailler en équipe et d'entreprendre parfois des projets qui servent la communauté.



A l'échelle mondiale, l'AMGE a réalisé des projets très divers. Certains sont centrés sur l'offre de matériel de ressource aux associations, d'autres se consacrent au service dans les communautés locales et le monde élargi.

La documentation actuelle de l'AMGE révèle une grande variété de projets et de programmes au travers desquels l'organisation exerce un impact sur l'existence de nombreuses filles et jeunes femmes des communautés locales et du monde élargi. Pour réussir, ils exigent tous une planification et un management minutieux. Vous trouverez dans la liste ci-après des exemples de documents clés.

## Document AMGE

*(Titre du document AMGE dont ces exemples sont tirés)*

**Politique générale et document d'appoint concernant l'éducation des filles et des jeunes femmes dans l'AMGE**

**Edifier une citoyenneté mondiale – Perspective de l'AMGE**

**Projet de santé des adolescentes réfugiées (HARP)**

## Exemples de projets

*(Sélection d'exemples de projets pris dans le document d'origine)*

**Programmes d'éducation non formelle pour adultes** qui ont trait particulièrement à la préparation à un partenariat égal :

- prise de décision
- leadership
- résolution de conflits
- compréhension et respect des différences culturelles.

**Projets de la citoyenneté**, organisés par l'organisation nationale, à travers le pays, sur :

- la culture et le patrimoine
- l'éducation
- la paix
- la santé
- l'environnement
- l'alimentation et la nutrition.

**Santé des adolescentes réfugiées**

- Promotion d'habitudes saines en matière de santé chez les adolescentes réfugiées.
- Diffusion d'informations sur la santé reproductive aux adolescentes réfugiées.

Il ne s'agit là que d'un échantillon des projets auxquels vous pourriez participer en tant que membre de l'AMGE. Il y en a bien d'autres.

La deuxième partie de ces directives vous propose des informations sur les principes et les objectifs clés qui sont associés au management de projet. Elles peuvent servir à celles d'entre vous qui gèrent directement les projets de l'AMGE ou des associations, comme à celles d'entre vous qui forment ou supervisent les chefs de projets. Il existe cinq sections couvrant tous les stades du cycle de vie d'un projet, de l'identification au compte rendu en passant par la planification, la mise en oeuvre, le suivi d'avancement et l'évaluation.

La troisième partie renferme des exercices, sous la forme de feuilles de programmation, que vous pourrez appliquer à votre propre projet afin de vous guider dans l'élaboration de votre plan de projet ou de vous aider à apprendre au moyen de la participation active. L'annexe A décrit des techniques plus sophistiquées, outils pertinents pour la présentation d'une requête de fonds auprès d'agences extérieures de financement.



## 2e Partie : Compétences pratiques de la gestion de projets

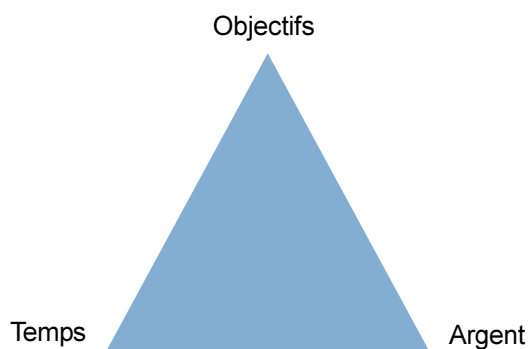
### (i) Cycle de vie du projet

Il est utile de concevoir les projets comme des phénomènes ayant un cycle de vie doté d'un commencement déterminé et d'une fin bien définie. Souvent les projets s'achèvent par manque de temps ou d'argent, mais on ne peut parler de réussite que si les objectifs ont été atteints dans le respect des coûts et des délais.

Les principaux stades du cycle de vie du projet sont présentés ci-après :

1er STADE	2e STADE	3e STADE	4e STADE	5e STADE
<b>Identification</b> - le projet fait l'objet d'une réflexion approfondie  - un problème, ou une opportunité, est reconnu et analysé ; - l'accord se fait sur l'objet du projet ; - les ressources (personnes, argent et temps) sont examinées ; - les stratégies (façons de remplir l'objet du projet) sont considérées.	<b>Planification</b> - le projet est planifié  - les objectifs sont clarifiés ; - les stratégies sont décomposées en une séquence d'activités ou de tâches ; - les décisions sont prises quant à qui fera quoi et à quel moment ; - les budgets sont calculés.	<b>Mise en oeuvre</b> - Le projet est exécuté  - les activités commencent et sont coordonnées ; - l'information est récoltée quant au déroulement satisfaisant des activités ; - les problèmes sont résolus ; - les rapports sont préparés.	<b>Gestion de l'information et de la communication</b> - le projet est soumis à un contrôle continu  - une bonne communication est essentielle ; - considérer le motif et le destinataire de la communication ; - comment assurer efficacement le suivi d'avancement ; - sources de données susceptibles de servir à rassembler l'information.	<b>Achèvement</b> - Le projet se termine  - les objectifs sont atteints ; l'évaluation est entreprise ; - les enseignements sont tirés ; - la durabilité et l'impact sont des questions importantes ; - on reconnaît les réalisations de chacun.

Pour une gestion réussie d'un projet, quelqu'un doit en assumer la responsabilité – **le chef de projet**. **C'est à lui qu'il revient de faire en sorte que le projet en vaille la peine** – autrement dit que l'AMGE ou l'Association nationale retire le plus d'avantages possibles de l'investissement proposé en temps et en coûts. Gérer un projet, c'est reconnaître la nécessité de prendre des décisions quant à l'équilibre entre ce que vous réalisez (vos objectifs) et le temps et l'argent investis, et aussi avoir conscience du fait que votre tâche permanente de management consiste à établir un équilibre entre ces facteurs.



Une fois qu'il est établi qu'un projet pourrait être un bon investissement, sa réussite dépend de la qualité de la planification et de la gestion. Ceci implique habituellement la mise en place d'un **groupe**, ou d'une **équipe**, chargé de la réalisation. Les chefs de projet doivent décider qui fera quoi (délégation), comment ils s'y prendront (méthodes de travail), s'ils ont les compétences pour y parvenir (évaluation des besoins de formation), combien de temps allouer à la réalisation (mise au point d'un échéancier), combien l'exécution coûtera (préparation du budget), la qualité du travail accompli (évaluation des performances) et le travail accompli (examen ou évaluation).

Ces directives vous proposent, dans les sections suivantes, un complément d'information sur la façon dont ces activités s'insèrent dans le cycle de vie du projet, ainsi que sur les mesures à prendre pour assumer avec efficacité le rôle de chef de projet au cours de chaque étape. La 3e partie renferme des feuilles de programmation afin de vous aider à élaborer vos propres plans de projet.

Malgré le recours au langage formel associé à la gestion de projets dans ces directives, les termes utilisés se traduisent par des processus plus aisés à comprendre : Ainsi :

- **identification du projet** = approfondissement de vos idées.
- **planification du projet** = organisation de vos idées.
- **mise en oeuvre du projet** = exécution des tâches.
- **gestion de l'information : suivi d'avancement et évaluation** = s'assurer que vous êtes au courant de ce qui se passe.
- **documentation et compte rendu** = enregistrement de ce qui se déroule et diffusion de l'information.
- **achèvement du projet** = clôture du projet.

## (ii) 1er stade : Identification du projet

L'identification du projet est la première phase du cycle. C'est au cours de cette période que s'élaborent des idées de projet, suite, habituellement, à l'identification d'un problème à résoudre ou d'une chance de changement positif à saisir. A ce stade, il est facile de se précipiter sur une solution ou de réagir vite, sans approfondir soigneusement toutes les alternatives possibles. Toutefois, même une **analyse élémentaire des problèmes et des possibilités** d'une idée, par des personnes aptes à se pencher sur une idée de projet et à échanger leurs expériences et leurs suggestions, aidera à clarifier le problème ou l'opportunité et à identifier toutes les stratégies alternatives envisageables.

Dans la 1ère feuille de programmation de la troisième partie, nous vous demandons de considérer votre propre idée de projet et de débattre de votre analyse avec d'autres personnes.

Vous aurez parfois besoin de réunir des informations avant de parvenir au stade où ce genre d'analyse sera possible. Il en est ainsi habituellement parce que vous êtes incertain quant aux problèmes ou aux opportunités existant dans votre organisation ou dans une communauté. On procède, dans ce cas, à une évaluation des besoins afin d'identifier toute la gamme des perceptions et des possibilités. Une fois que vous avez en tête un problème, ou une opportunité, spécifique, vous pouvez également utiliser cette évaluation afin de réunir plus d'informations pour vous aider dans la conception du projet. Dans l'un ou l'autre cas, l'évaluation des besoins débute par la mise au point d'une liste des renseignements que vous souhaitez afin de mieux saisir le travail à accomplir et le mode de réalisation. La seconde feuille de programmation de la troisième partie vous aidera à réfléchir à vos propres besoins de collecte de l'information.



Pour bien évaluer les besoins, il ne suffit pas de réfléchir aux informations que vous désirez, il faut aussi envisager qui pourrait être intéressé par une contribution à l'élaboration de l'idée de projet. On désigne souvent ce deuxième volet de l'évaluation sous le nom **d'analyse des dépositaires d'enjeux**. Cela signifie que dans le cadre de l'évaluation de vos besoins vous avez réfléchi aux éléments suivants :

- **Qui** - serait intéressé par le projet ?  
- est affecté par les objectifs du projet ?  
- peut influencer le projet ?
- **Quels** - sont les problèmes/intérêts de chaque dépositaire d'enjeu ?
- **Comment** - le projet va-t-il traiter ces intérêts ?

Plutôt que de se lancer seul dans l'analyse détaillée d'un problème, il est souvent préférable de travailler avec un groupe. Pour y parvenir, la **représentation d'un arbre des problèmes** s'avère utile. Cette technique examine les causes et les conséquences d'un problème. Les diagrammes ci-après vous montrent comment s'élabore cet arbre :

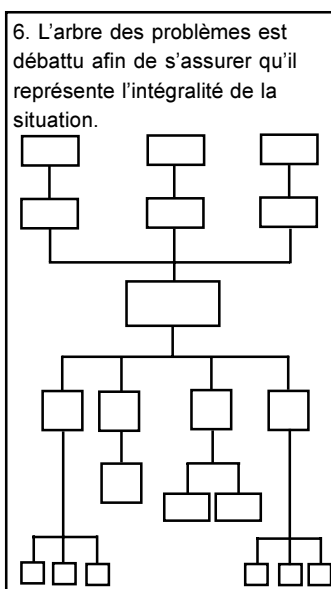
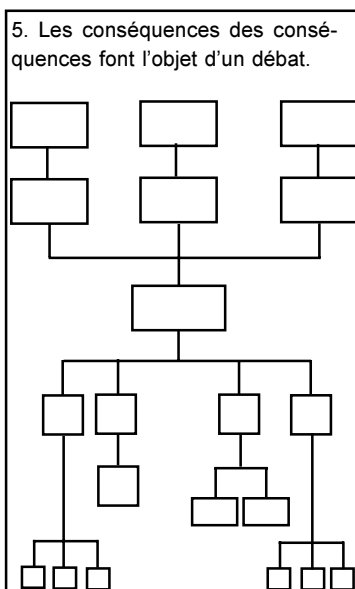
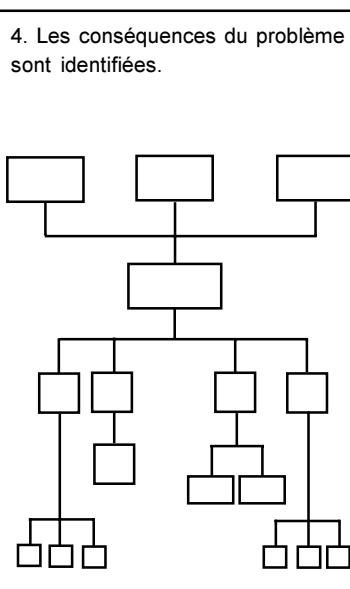
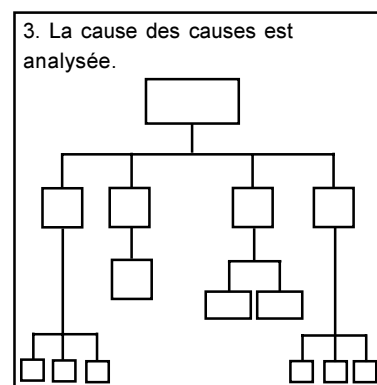
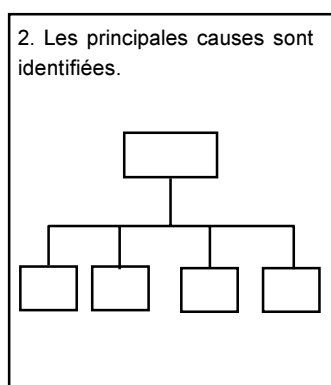
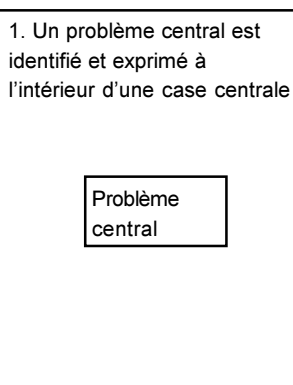
Le problème central est placé dans la case centrale,

Les principales causes sont identifiées et dessinées dans des cases un niveau en dessous du problème focal.

Une fois que ceci est terminé, on identifie les causes de ces causes qui sont ensuite dessinées dans le niveau qui vient juste en-dessous.

On répète cet exercice pour déterminer les conséquences du problème.

L'étendue de ce que l'on découvre sur un problème en procédant à ce simple exercice est souvent surprenante. La feuille de programmation de la 3e partie vous donne la possibilité de construire votre propre arbre des problèmes.



On rédige parfois, dans le cadre officiel d'une proposition de projet, un **exposé des problèmes** basé sur l'évaluation des besoins et sur toute analyse éventuelle des difficultés. Toute formulation des problèmes comporte les éléments suivants :

1. Une description de la situation qui a besoin d'être modifiée, accompagnée de renseignements sur l'étendue et la nature du problème.
2. Un exposé de ce qui ou ce que le problème affecte.
3. Une explication des causes du problème.
4. Une description des conséquences, et des effets envisageables à long terme, du problème.

Après avoir procédé à tout ce travail d'évaluation et d'analyse, vous aurez davantage de confiance dans votre idée de projet. La présentation de cette idée à des tiers (peut-être pour l'approbation d'un autre membre de l'organisation ou pour l'obtention de fonds auprès d'une agence de financement) exige la production par écrit d'une proposition de projet sous une forme ou sous une autre. Il peut s'agir d'un document très bref (intitulé parfois **Note sur le concept du projet** ou **Définition du projet**) établissant le contexte du projet et ses objectifs, y compris les prévisions concernant le coût et la durée du projet (et comment les respecter), et la façon dont ce projet s'insère dans les objectifs de l'organisation.

Parfois, un document plus complet est nécessaire afin de décrire de façon plus détaillée les réalisations prévues, qui fera quoi et quand, les avantages et les coûts et comment le projet sera géré et contrôlé. On désigne communément ce document plus complet sous le nom de proposition de projet ou **rapport de faisabilité**. Il sert de base à :

- une description du projet à l'intention de ceux qui ont besoin de le connaître et de le comprendre
- une évaluation du projet par différentes parties
- la négociation du financement du projet
- la mise en oeuvre du projet (sous réserve des changements recommandés par l'évaluation ou la négociation).

Vous pouvez, naturellement, déterminer par vous-même la **structure d'une proposition/le plan de projet** mais la plupart des propositions contiennent des informations sous les têtes de chapitre suivantes :

- Titre
- Introduction
- Contexte (par exemple politique de l'AMGE, problème à traiter)
- Objectifs
- Bienfaits et bénéficiaires
- Activités
- Partenaires
- Durabilité
- Suivi d'avancement et évaluation
- Hypothèses et risques
- Calendrier
- Ressources (personnel et budget)
- Annexes

Avant de procéder à l'étape de rédaction de votre proposition/plan formel, il est recommandé d'utiliser une liste de vérification afin de confirmer que vous avez suffisamment approfondi votre idée de projet. La 4e feuille de programmation peut servir à cet usage.



### (iii) 2e stade : Planification

La planification est une importante compétence de la gestion de projets. C'est un processus de réflexion structuré et logique, dont le but général est de coordonner les décisions afin de réaliser des objectifs prédéterminés. Elle présente de nombreux

**avantages** :

- Vous aurez une idée beaucoup plus claire de ce que vous vous efforcez de réaliser
- Vous aurez beaucoup plus d'assurance dans votre travail
- Vous serez plus méthodique
- Vous obtiendrez des résultats
- Vous trouverez plus facile d'échanger des informations avec des tiers, et de coordonner le projet.

Beaucoup de projets échouent en raison d'une planification médiocre. En conséquence, les objectifs ne sont pas atteints dans le cadre des délais ou du budget impartis.

Une planification efficace dès le départ garantira à votre projet les caractéristiques suivantes :

- |  |  |
|--|--|
| Un <b>objet</b> clair<br>(objectifs, cibles)   | • Tout acteur de la mise en oeuvre du plan devrait avoir une idée limpide de ce qu'il a l'intention d'accomplir, pour la réussite du projet et la mesure de ce succès. |
| Une base constituée des <b>meilleures informations</b> et <b>données</b> disponibles                         | • Les projets devraient tenir compte des activités antérieures et des connaissances disponibles.   |
| La <b>coordination</b>   | • Une personne doit être chargée de veiller à ce que tous les éléments d'un projet s'imbriquent les uns dans les autres.   |
| La <b>flexibilité</b>  | • Le projet parfait n'est pas de ce monde ; soyez disposé à le modifier au fur et à mesure de votre expérience.  |
| <b>Une qualité exhaustive</b> , en traitant tous les aspects du problème/de l'opportunité, et de la solution | • Le projet a besoin d'une préoccupation centrale mais pas au point d'ignorer des facteurs pertinents et liés.   |
| La <b>compréhension</b>  | • Les projets doivent être compréhensibles si l'on souhaite que les gens s'engagent à les voir se réaliser.  |
| La <b>possibilité d'être réalisé</b>   | • Les projets doivent être réalistes et pertinents pour mériter un soutien.  |

Dans le cas de bien des projets, l'une des faiblesses les plus répandue et les plus préjudiciables consiste à ne pas définir clairement les objectifs au cours des premières étapes de la planification. Un bon chef de projet comprend ce qu'est un objectif et sait comment les activités peuvent être planifiées pour satisfaire les objectifs.

Les objectifs d'un projet sont des réalisations spécifiques, conçues pour répondre à la perception d'une opportunité/d'un problème. Un objectif est une fin et non pas un processus en ce qu'il décrit ce qui existera à l'issue d'une tâche ou du projet tout entier. Une gamme de termes techniques comme le but, l'objet, les produits (résultats), les sous-objectifs est communément employée pour décrire les objectifs atteints à différents stades du processus. Souvent les mots sont utilisés de façon interchangeable mais, quel que soit le terme utilisé, souvenez-vous que plus vous aurez une idée claire de vos objectifs, plus il vous sera facile de planifier et de mettre en oeuvre des activités qui déboucheront sur la réalisation de l'objectif.



Pour l'examen des objectifs, l'utilisation de l'acronyme SMART peut vous faciliter la tâche. SMART (acronyme anglais : specific, measurable, achievable, relevant, timebound) signifie que votre objectif doit être

- SPECIFIQUE** (quoi, où et quand)
- MESURABLE** (cibles)
- REALISABLE** (réaliste)
- PERTINENT** (besoins réels)
- LIMITE DANS LE TEMPS** (délai précisé)

Examinez l'objectif ci-après, applique-t-il les critères de SMART ?

- (a) l'objectif du projet est d'éduquer la communauté à adopter de meilleures habitudes alimentaires.

Un meilleur objectif pourrait se définir ainsi :

- (b) A l'issue du projet de trois mois :
- La communauté saura ce que sont les aliments nutritifs (aliments protecteurs qui développent l'organisme et lui donnent de l'énergie)
  - 20 ménages auront été formés à la préparation et à la cuisson de plats nutritifs.

Une fois que vous commencez à réfléchir dans le cadre de ces critères, vous êtes surprise de constater à quel point vos objectifs, et ceux des autres, vous paraissent vagues. La 5e feuille de programmation, dans la 3e partie, vous aide à vous exercer à identifier des objectifs selon SMART.

Vos exercices d'analyse des problèmes et d'évaluation des besoins devraient vous aider à identifier les objectifs. Autre technique particulièrement utile, (surtout pour les projets plus importants qui doivent être transmis sous forme de propositions aux agences de financement) la technique du **cadre logique de projet**. Vous en trouverez la description à l'annexe A à la fin de ces directives. Le cadre logique fait appel à de nombreuses approches utiles de la planification structurée et logique. Notons particulièrement le recours aux « indicateurs de réalisation » afin de clarifier les objectifs du projet qui ont été décrits en termes de processus. Ces indicateurs vous signalent les changements à attendre, qui démontreront que votre objectif a été atteint. Vous en trouverez un exemple ci-après.

#### **Objectif**

*(rédigé en fonction du processus et sans référence à SMART)*

Améliorer les effectifs de l'Association nationale

#### **Indicateurs de réalisation**

*(clarifier l'objectif en fonction de SMART)*

Augmentation de 5% des effectifs en un an.  
Baisse de 50%, dans un délai de deux ans, du nombre de filles quittant le mouvement dans leur première année.  
Amélioration de 10% en un an des taux de fréquentation.

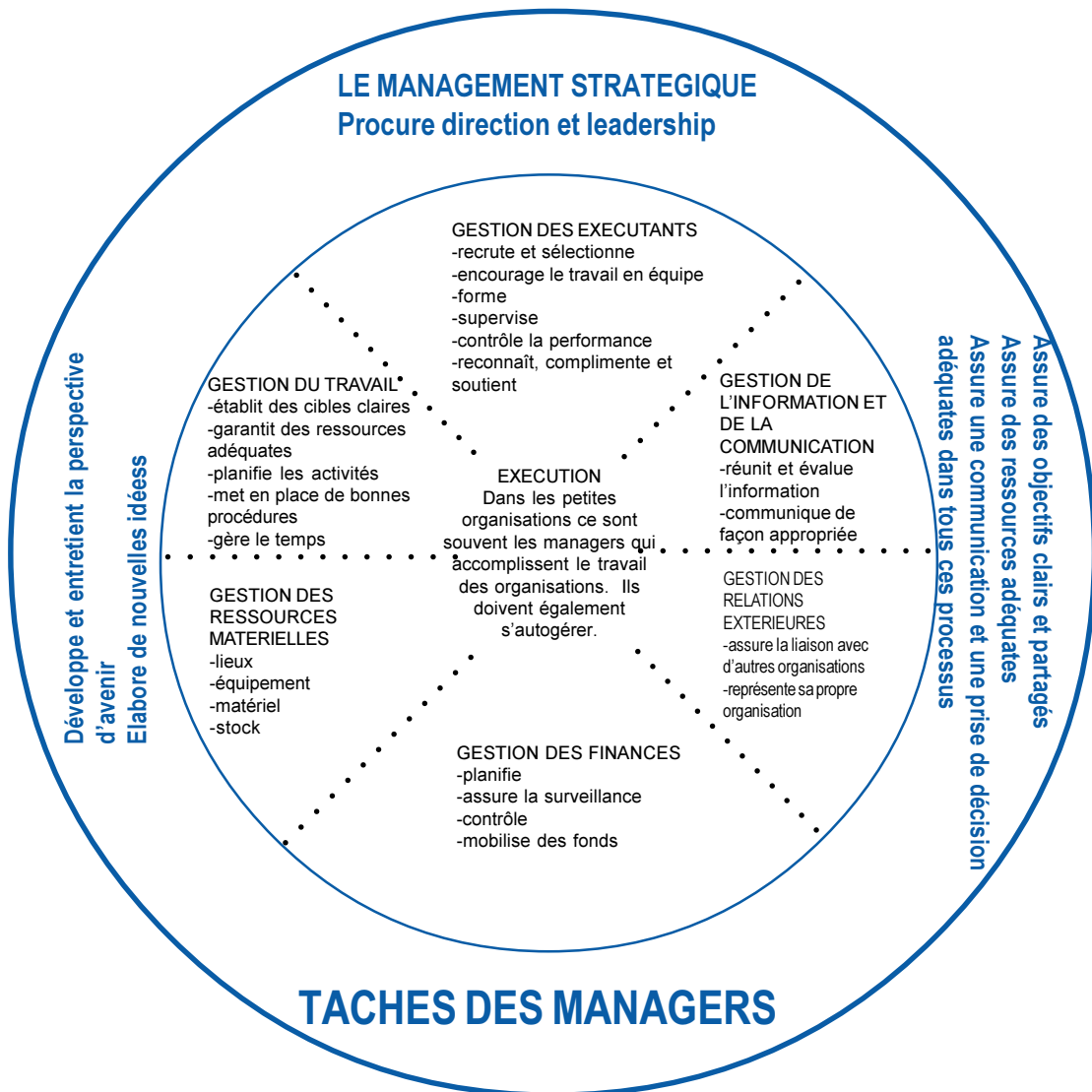
Une fois que vos objectifs sont clairs, la proche étape du processus de planification consiste à définir la séquences des activités à entreprendre pour atteindre les objectifs. Cette liste d'activités est d'une importance vitale car elle sert de base à la détermination des délais et des coûts de votre projet. Dans l'exemple précité, il faudrait déterminer toutes les tâches à accomplir, et l'ordre dans lequel elles sont à réaliser, pour améliorer le nombre des membres et les taux de fréquentation. Ces activités seront gérées avec plus d'efficacité si vous utilisez certaines des techniques, décrites dans le prochain stade des directives, concernant la réalisation du projet ou 'Obtenir des résultats'.





### (iv) 3e stade : Mise en oeuvre du projet

La phase de mise en oeuvre du projet, c'est le stade auquel vous passez à l'acte. Cette phase exige également une planification rigoureuse pour laquelle il existe plusieurs techniques susceptibles de vous être utiles. Ces techniques vous aident à développer les compétences nécessaires au travail de gestion d'un projet, qui sont de deux ordres : « les compétences d'exécution » (activités d'organisation) et « les compétences relationnelles » (consolidation de l'équipe, communication, encadrement, motivation, gestion des performances et résolution des conflits, par exemple). Le diagramme ci-après est une représentation visuelle de la tâche de gestion. Vous y trouverez la description des principales capacités d'exécution et capacités relationnelles nécessaires.





Ces directives traitent de la plupart de ces compétences, à l'exception de la gestion des finances et de la gestions des ressources matérielles qui sont couvertes séparément dans le document « Politique générale et directives sur les finances ».

**Compétences d'exécution**

Votre **plan de mise en oeuvre** devrait refléter une approche logique et organisée du projet. Citons-en les principales étapes :

- Vérifier que chacun comprend l'objectif du projet
- Déterminer le travail (activités) concerné
- Organiser le travail (séquence des activités)
- Définir les rôles (qui fera quoi)
- Définir les procédures (suivi et compte rendu de l'avancement du projet).

Votre plan de mise en oeuvre devrait être le reflet de votre propre perception des activités en tant que série de mesures ou de tâches spécifiques entreprises dans le but de parvenir à un objectif. Elles exigent des ressources, possèdent une séquence, et leur réalisation est confiée à une personne en assumant la responsabilité. Le plan peut ainsi servir de base à un supplément de planification, de contrôle, de supervision, d'allocation des ressources et d'évaluation. La grille ci-après propose un format élémentaire de plan de mise en oeuvre. A vous de l'adapter en fonction de vos propres besoins spécifiques.

Plan de mise en oeuvre du projet

Objectif \_\_\_\_\_

Activités	Mois du projet (semaines, jours, etc)												Ressources nécessaires	Personne responsable	
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
1															
2															
3															
4															

La feuille de programmation no 6 vous donne l'occasion d'élaborer votre propre plan de mise en oeuvre.

**Compétences relationnelles**

La gestion efficace du personnel ou des volontaires conjugue le bon sens, la sensibilité, l'assurance et des pratiques de bonne gestion. Elle peut faire appel à des compétences dans n'importe lequel des domaines abordés ci-après.

**Formation de groupe et consolidation de l'équipe<sup>1</sup>**

En qualité de chef de projet, l'une de vos principales tâches consistera à consolider les capacités des membres de votre équipe de projet (ou peut-être groupe communautaire) à s'organiser et à gérer leurs propres activités. Il est nécessaire de reconnaître, à ce titre, que le groupe est une collection d'intérêts individuels, qu'il a besoin de temps pour apprendre à travailler de façon productive en tant que groupe, et que ceci se produira quand il aura déterminé la meilleure association de personnes pour chaque tâche. Deux des obstacles les plus courants dans ce domaine sont le manque de clarté quant au rôle de chacun ('description de poste') et des procédures peu adéquates de prise de décision au sein de l'équipe.



<sup>1</sup>Se référer aux directives sur la structure et le management des associations

**Rédaction d'un profil de l'emploi**

Les gens ont besoin de percevoir clairement ce que l'on attend d'eux. Ceci signifie qu'ils ont besoin de connaître l'intitulé de poste, l'objet de leur emploi, leur supérieur hiérarchique, la supervision qu'ils doivent assumer, les principales responsabilités de leur travail, les conditions de travail.

**Prise de décision**

Les critères de l'acronyme DECIDE (en anglais : Define, Explore, Clarify, Ideas, Decision, Enact & Evaluate) peuvent faciliter l'approche des problèmes ou des situations difficiles.

D : DEFINIR Définir le problème, qui doit participer, la durée, l'information nécessaire, l'enregistrement des décisions.

E : EXPLORER Récolter les informations nécessaires.

C : CLARIFIER S'assurer que tout le monde comprend l'information.

I : IDEES Réfléchir à toutes les solutions possibles. Utiliser des techniques créatives de solution des problèmes, consigner les suggestions.

D : DECISION Evaluer les suggestions, prendre une décision, vérifier l'engagement. Clarifier qui réalisera la solution et qui informera les autres des résultats.

E : EVALUER et PROMULGUER Informer les personnes nécessaires. Evaluer si le problème a été résolu.

**Leadership<sup>2</sup>**

Pour fonctionner correctement, un groupe a besoin d'une structure efficace dotée d'une personne chargée de superviser et de contrôler les activités du groupe. Appelée parfois présidente du groupe, cette personne est en fait le chef de l'équipe. Dans le cadre de ses responsabilités le chef d'équipe :

- Contrôle les progrès du groupe et la réalisation des objectifs
- Veille au respect des statuts du groupe
- Encourage la participation par tous les membres à la discussion, la prise de décision et le travail
- Introduit de nouvelles idées au sein du groupe et encourage les membres à agir de même
- Présente le compte rendu du travail individuel et collectif
- Représente le groupe aux occasions spéciales

Citons parmi les qualités recherchées chez les chefs d'équipe :

- Dynamisme, énergie et aptitude à motiver les autres
- Sens du respect sans timidité
- Courage, honnêteté et patience
- Aptitude au travail collectif
- Aptitude à la communication
- Absence de commérages !

La direction d'une équipe peut être le fait de tout un comité de direction et comprendre non seulement le président mais aussi un secrétaire et une trésorière. L'une des principales responsabilités d'un tel comité sera d'établir un calendrier de réunions dont il assumera l'animation afin de promouvoir la prise de décision.



<sup>2</sup>Se référer aux directives sur la structure et le management des associations

## Organisation des réunions

Les réunions représentent une part importante du processus de prise de décision mais elles sont souvent insatisfaisantes – car elles donnent l'impression d'être une perte de temps ne débouchant sur aucun résultat. De bonnes réunions ont besoin d'une planification et d'une animation rigoureuses. L'approche suivante, par étapes, pourrait être utile.

1. Etablir un ordre du jour
2. Planifier la réunion
3. Conduire la réunion en la présidant avec efficacité et en prenant des décisions claires
4. Rédiger le procès-verbal, indiquant les actions spécifiques à prendre et par qui
5. Agir en fonction des décisions prises
6. Suivi

## Gestion de la performance

La performance a trait à tout ce que fait l'organisation : les services qu'elle procure et les activités qu'elle organise. Quand il s'agit de la mesurer, le meilleur point de départ pour les responsables est de s'interroger ainsi :

A quels services ou activités participons-nous ?

Qui bénéficiera de ces services ou activités ?

Que tentons-nous de réaliser ?

Quelles normes ou quelles attentes avons-nous déjà quant à la quantité ou la qualité du résultat ?

Comment vérifions-nous si nous atteignons ces normes ? Nos méthodes d'évaluation fonctionnent-elles correctement ?

Y a-t-il d'autres façons d'évaluer si nous fonctionnons correctement ?

## Motivation

De bons managers comprennent que les gens travaillent dans des organisations bénévoles, à titre rémunéré ou non, pour diverses raisons, dont en voici quelques-unes :

- Rémunération
- Engagement et idéalisme
- Epanouissement personnel
- Créativité
- Contact social

Pour offrir aux gens l'appui approprié, il est tout d'abord essentiel de comprendre ce qui les motive. Reconnaître les besoins et les motivations d'une personne, s'efforcer de garantir de façon réaliste la satisfaction de ces besoins dans le travail, veiller à ce que les personnes dotées des compétences appropriées remplissent les rôles appropriés, tout cela fait partie d'une bonne gestion.

## Gestion des différences et conflits

Dans tout groupe il y aura des différences. Les différences sont à la base du développement et du changement des personnes, des relations et des organisations. La « similitude » peut sembler attirante, mais peut conduire, à long terme, à une attitude satisfaite et à la stagnation. Un conflit se produit quand on ne peut gérer les différences de façon satisfaisante. La résolution des conflits fait appel aux éléments suivants :

- Garantir à chaque partie du conflit l'occasion de clarifier les problèmes tels qu'elle les conçoit
- Offrir à chaque personne la chance de clarifier pourquoi elle souhaite une intervention concernant la situation
- Définir les questions sur lesquelles l'accord est essentiel
- Clarifier les faits, les opinions et les valeurs
- Définir et débattre des suggestions pour la résolution de chaque problème
- S'entendre sur une solution spécifique et les mesures pour la mettre en oeuvre
- Etre sûre que toutes les parties sont disposées à mettre en oeuvre la solution
- Convenir d'une procédure pour réexaminer la situation



Tout ce qui précède est utile, mais dans le domaine de la gestion il n'y a pas de formule magique. Pour être efficace, elle doit être fondée sur la réalité et faire appel non pas à des théories complexes mais :

- au bon sens
- à la volonté d'écouter, d'apprendre et de changer
- à la sensibilité aux autres et à leurs besoins
- à une bonne compréhension des objectifs de l'organisation, à son passé et à sa situation actuelle
- à la volonté, le temps et l'aptitude à approfondir les questions
- à la volonté, le temps et l'aptitude à planifier
- à la volonté et le temps d'échanger des idées et informations

Les techniques et principes précités peuvent vous aider à améliorer vos compétences dans tous ces domaines.

### Un dernier mot

De nombreux projets échouent dans la réalisation de leurs objectifs car un grand nombre des compétences de planification et de gestion décrites précédemment leur font défaut. Ces échecs représentent beaucoup de chances perdues et un énorme gaspillage de ressources. Cela vaut la peine de noter, toutefois, qu'en acquérant un caractère de plus en plus professionnel les organisations volontaires et les groupes communautaires courent le risque d'un excès de gestion. On accorde une importance grandissante à la gestion de la planification, du suivi d'avancement, du compte rendu et de l'évaluation, au risque de perdre de vue l'objet fondamental de l'organisation. Les finances, le financement, les questions de personnel et les aspects juridiques en arrivent à dominer l'ordre du jour, laissant peu de temps au développement d'activités ou de services nouveaux ou améliorés. Pour nous toutes, en tant que managers, le défi le plus stimulant en ce nouveau millénaire est de veiller à ce que ceci ne se produise pas ; à nous de parvenir à un équilibre approprié entre une gestion efficace et un Mouvement de guides et d'éclaireuses créatif et réactif.

### (v) 4e stade : gestion de l'information et de la communication

**La communication** est un aspect essentiel d'une gestion efficace. Parfois une conversation rapide, ou un bref mémo, fera l'affaire ; parfois un document long et complexe sera indispensable.

Simple ou complexe, une bonne communication commence par une clarté absolue sur :  
l'objet de la communication

ce que (le cas échéant) vous souhaitez voir les gens faire, suite à la communication  
le destinataire de la communication

l'information dont le destinataire a besoin pour remplir l'objet de la communication

le moyen d'expression le plus efficace pour la communication

les malentendus possibles.

La communication dépend aussi de la volonté des gens à la recevoir et fonctionne le mieux dans une organisation qui privilégie l'écoute, l'ouverture aux idées nouvelles et la volonté de changement.

Parmi ce qui précède, **l'objet** est probablement le facteur le plus significatif et peut inclure : la fourniture de renseignements, le questionnement, la persuasion, une demande d'action, des informations générales pour un débat ou une décision, une confirmation ou un document.

Deuxièmement, **le moyen d'expression** est important. L'organe le plus approprié dépendra de ce qui est communiqué et pourquoi. Les communications les plus simples sont verbales et permettent une réponse et une clarification instantanées. Leur potentiel de désaccord, à une date ultérieure, est toutefois très important quant à ce qui a été dit, quant à l'intention et à ce qui a été convenu. Les communications écrites, comme les mémos, les lettres ou les rapports, sont moins susceptibles de causer des désaccords mais sont plus longues à produire. La communication informelle est également très importante car des renseignements utiles peuvent être obtenus d'une façon détendue.



Dans les organisations volontaires, il est courant pour les managers/responsables de produire aux réunions des rapports réguliers accordant peu d'attention aux questions clés énumérées précédemment. Il est certainement bon pour les rapports d'avoir un objet clair, mais une fois que celui-ci est établi, une structure a également ses avantages. La question à se poser est la suivante : 'Comment puis-je présenter l'information de façon logique ?' Un rapport écrit peut adopter cette structure générale : **Titre** (intitulé, date, auteur, destinataires, état définitif ou non du texte avec numérotation) ; **introduction** (brève exposition du sujet du rapport, mention du rédacteur et de son objet) ; **contexte** (du problème ou de l'opportunité) ; **situation actuelle** (faits et opinions) ; **implications** pour l'avenir ; **exposé** ; **proposition de suite à donner**.

En tant que chef de projet, **la proposition/le plan de projet** est l'un des plus importants documents que vous aurez sans doute à produire. La qualité d'une proposition est souvent la clé d'un financement réussi du projet, d'où l'importance d'acquérir des compétences dans ce domaine. Une proposition adressée à une agence de financement pourrait adopter le format suivant :

- Page de titre
- Introduction
- Informations générales sur l'organisation
- Buts et objectifs du projet
- Bienfaits et bénéficiaires
- Activités
- Cibles/produits
- Partenaires
- Durabilité
- Suivi d'avancement et évaluation
- Hypothèses et risques
- Calendrier
- Budget
- Annexes

Il ne s'agit ici que d'un canevas de proposition. Le vôtre pourra être très différent, en fonction peut-être de vos propres directives sur la rédaction d'une proposition. Quel que soit le format, il est vital d'adopter une bonne structure et de réfléchir soigneusement à ce que doit contenir chaque rubrique. De nombreux organes de financement auront des conditions très spécifiques qu'il faudra respecter.

Si une proposition de projet a été financée soit par l'AMGE, soit par une agence externe de financement, il vous faudra produire des **rapports annuels** afin de décrire ce qui a été accompli, les difficultés rencontrées et vos plans pour l'année à venir. La procédure de préparation d'un rapport annuel est identique à celle d'un rapport complexe et commence par une réflexion sérieuse sur son objet qui pourrait être n'importe lequel de ce qui suit :

- informer les membres, les utilisateurs, les bailleurs de fonds sur le travail accompli par l'organisation
- reconnaître les contributions
- impressionner les financeurs actuels et les encourager à donner davantage
- servir de document promotionnel afin d'attirer davantage de membres ou de volontaires
- informer d'autres organisations
- informer le public
- respecter une exigence légale.

La production d'un rapport de cette nature vous demande habituellement de réunir toute l'information dont vous disposez sur les progrès accomplis pendant l'année. Cette information aurait dû être collectée en permanence par l'intermédiaire d'un processus appelé le suivi d'avancement.



**Le suivi d'avancement d'un projet**, c'est la collecte continue ou périodique de renseignements concernant les activités du projet. Son objet est de parvenir à une exécution efficiente et efficace en renseignant sur l'état de la situation à tous les niveaux de la gestion du projet. Il devrait permettre d'apporter des améliorations au mode d'exécution. Pour déterminer les informations à réunir afin de démontrer qu'un projet atteint ses objectifs, voici la procédure à suivre :

- Identifier les catégories d'information nécessaires pour examiner ce changement
- Déterminer la fréquence de la collecte de données
- Identifier les gens qui utiliseront chaque type de renseignements
- Concevoir des procédures/formats pour la collecte et l'enregistrement de données
- Créer un manuel ou un système informatisé pour cataloguer, analyser et diffuser l'information sous sa forme la plus utile pour les managers (et les donneurs)
- Former le personnel à l'acquisition des compétences nécessaires pour tout ce qui précède et superviser leur travail.

Le système de suivi d'avancement peut être formel ou informel, extensif ou réduit, en fonction du type et de la dimension du projet, des compétences et de l'expérience du personnel. Toujours d'utilisation simple et efficace, il ne devrait pas prendre trop de temps et s'insérer sans difficulté dans les autres activités du personnel/des volontaires.

Pour procéder au suivi d'avancement du projet, diverses sources de données sont à votre disposition :

- ◆ **Les statistiques quantitatives** obtenues en utilisant des fiches d'enregistrement des données et en introduisant des directives concernant les procédures – par ex. le nombre de gens utilisant le projet, participant à une session. Fondamentalement, cette forme de suivi d'avancement **interroge sur les chiffres**.
- ◆ **L'information factuelle** - comme par exemple les sujets abordés pendant un cours de formation, le genre de conseil donné. Ici l'interrogation porte sur **ce que nous avons accompli** et sur **les effets de notre action**.
- ◆ **Les plans de travail et les agendas** - ils peuvent servir à indiquer comment le temps a été utilisé. Leur utilité dépend toutefois de la mise en place d'une procédure convenue pour enregistrer l'information et de l'honnêteté de tous les acteurs. Ils ont pour questions sous-jacentes : **qui a fait quoi ? et quand ?**
- ◆ **L'observation** – elle tend à être subjective, ce qui peut introduire un parti pris susceptible d'influencer l'interprétation de l'information. Les observations subjectives peuvent toutefois avoir leur utilité, et une observation basée sur des critères convenus a tendance à être plus objective. La question que se pose, ici, l'observateur est : **qu'est-ce que je vois ou qu'est-ce que j'entends ?**
- ◆ **Entretiens et questionnaires** – ceci permet une collecte directe et systématique des données en provenance des organisateurs, des membres ou des utilisateurs. On peut procéder de façon formelle en posant des questions précises, ou de façon plus informelle dans le cadre d'une réunion sur le ton de la conversation. Les questions peuvent être très définies ou non. Si elles le sont, la gamme des réponses possibles est déterminée par l'interrogateur.
- ◆ **Le suivi d'avancement informel** consiste simplement à bavarder avec les gens. Cette façon de procéder est peu satisfaisante car elle tend à ne pas être très représentative mais à se baser uniquement sur une ou deux perspectives.

La feuille de programmation no. 7 vous permet de vous pencher plus particulièrement sur vos besoins en matière de suivi d'avancement.

Dans l'ensemble, le système de suivi d'avancement est l'élément de base vous permettant de vous assurer que votre projet fonctionne. Sans lui, un chef de projet peut rester dans l'ignorance des difficultés rencontrées par son projet et réclamant une intervention. Sans cette information et sans une réaction, des projets qui auraient pu obtenir des résultats de valeur avec une gestion attentive échouent dans leur tentative. Plus qu'une simple perte



d'argent, ce résultat peut provoquer chez les personnes concernées un sentiment d'échec et un manque de confiance dans leurs capacités. Toutefois, quand des systèmes de suivi d'avancement sont bien conçus et gérés, les projets font preuve de réactivité et de créativité dans leur développement, et les organisations peuvent tirer des enseignements importants quant à ce qui marche et pourquoi. Parfois le mot bilan est utilisé pour décrire l'évaluation des résultats du suivi d'avancement du projet pendant la phase de mise en oeuvre du projet. Ce bilan pourrait se dérouler au cours de débats, lors d'une réunion de comité ou d'une journée spéciale à l'extérieur avec intervention d'un animateur de l'extérieur. Il pourrait consister en un exercice par écrit - une présentation de statistiques ou de toute autre information concernant ce que l'organisation a accompli et réalisé. Ceci pourrait être préparé par un membre de l'organisation, un chercheur ou un expert de l'extérieur.

### (vi) 5e stade : Achèvement du projet

Au terme du projet, il convient de rédiger un rapport d'achèvement. Il est souvent exigé dans le cas du financement du projet par une agence extérieure et s'intitule alors **évaluation** du projet.

L'évaluation implique le fait de donner une valeur au travail. Elle examine :

- si le projet a atteint ses objectifs et, dans la négative, pourquoi pas
- si le travail en valait la peine
- si le travail était de bonne qualité
- les autres domaines dans lesquels l'organisation a également bien réussi
- si les ressources ont été correctement utilisées
- ce qu'il reste à faire.

Une bonne évaluation fait appel à trois éléments essentiels :

- la clarté des objectifs
- une information adéquate sur ce qui s'est passé
- l'objectivité des personnes chargées de l'évaluation (facteur déterminant du choix d'un examinateur interne ou externe).

Une évaluation n'est réellement utile, toutefois, que si

- les personnes sont disposées à changer ou à permettre à l'organisation de changer, une fois l'évaluation terminée.

Le rapport d'évaluation devrait inclure :

- ce que l'organisation souhaitait obtenir en se livrant à une évaluation (son objectif)
- des renseignements généraux sur l'organisation et les raisons du choix du projet
- l'information collectée à l'occasion de l'évaluation et son mode de collecte et d'analyse
- ce que montre l'information
- le mode de réalisation de l'évaluation et ses participants
- la réalisation ou non des objectifs d'origine
- les autres réalisations
- les nouveaux besoins mis à jour et ce que l'organisation se propose de faire à ce sujet.

On procède, parfois, à une seconde évaluation quelque temps après la première. Une étude de ce genre porte habituellement le nom **d'étude d'impact** et s'effectue pour déterminer si les bienfaits apportés par le projet ont eu un effet de longue durée. Ceci est lié à la préoccupation croissante que les investissements apportent des bienfaits durables. Les agences de financement, en particulier, veillent à ce que les questions de durabilité soient abordées dans la conception du projet, mais, bien évidemment, cette préoccupation est aussi la nôtre.



La **durabilité** s'obtient habituellement par la consolidation des capacités et le développement organisationnel. C'est pour cette raison que la gestion de projets fait souvent appel à un comité, chargé non seulement de réaliser les bienfaits du projet, mais aussi de former et de développer les personnes participant au projet, et de mettre en place des systèmes de gestion au sein de l'organisation (ou de communautés extérieures) afin de permettre à toutes les personnes concernées de gérer et de développer davantage les résultats du projet une fois qu'il est terminé.

### En conclusion

Des projets soigneusement conçus sont cruciaux pour l'efficacité de l'AMGE en tant qu'organisation. Ces directives ont été mises au point à l'intention de toutes les personnes s'occupant de la gestion de projets, soit directement comme dans le cas de la conception ou de l'exécution du projet, soit indirectement comme dans le cas de la formation des personnes concernées. Les stades du cycle de vie du projet ont été décrits, y compris des techniques pratiques qui aident à clarifier ce qui doit être réalisé à chaque étape. Les feuilles de programmation de la 3e partie aideront à renforcer les enseignements acquis par l'expérimentation concrète des techniques décrites. C'est ainsi que les directives peuvent servir de manuel de formation ou d'outil d'apprentissage autonome. On espère que, de ces deux façons, le lecteur élaborera et exécutera des projets utiles pour les guides/éclaireuses.





### 3e partie : feuilles de programmation

#### FEUILLE DE PROGRAMMATION NO 1 : analyse du problème/de l'opportunité

Remplir la feuille d'analyse de projet ci-après et débattre de son contenu avec vos collègues.

<p><b>Description du problème, ou de l'opportunité, identifié</b></p>	
<p><b>Raison du choix de cette priorité – Quels en sont les bienfaits et qui en bénéficiera ?</b></p>	
<p><b>Qui sera affecté si le projet ne se réalise pas et comment ?</b></p>	
<p><b>Quelles sont les grandes lignes de votre proposition ?</b></p>	



**FEUILLE DE PROGRAMMATION NO 2 : Evaluation des besoins**

<b>De quelles informations ai-je besoin ?</b>	
<b>Où/auprès de qui puis-je me procurer ces informations ?</b>	
<b>Comment puis-je me procurer ces informations, par ex. questionnaire, discussion de groupe ?</b>	
<b>Quels sont les autres points importants à considérer ?</b>	





.....

### FEUILLE DE PROGRAMMATION NO 3 : Un diagramme d'arbre des problèmes pour votre projet

Utilisant un bloc à feuilles mobiles ou l'espace ci-après, représentez un arbre des problèmes en vous inspirant de votre expérience. Souvenez-vous de définir un problème 'central', autrement dit un problème aussi précis que possible

Problème central :



## FEUILLE DE PROGRAMMATION NO 4 : Liste de vérification pour la conception d'un projet

Rédiger des notes sous les huit questions-rubriques ci-après

1. Quelles informations ont-elles été réunies en consultation avec les dépositaires d'enjeux ? Manque-t-il quelque chose ?
  
2. Quel est l'objet de votre projet ? Quel problème ou quelle opportunité traite-t-il ? Qu'espérez-vous réaliser ?
  
3. Quels sont les délais nécessaires pour réaliser l'objet de votre projet ? Quel en sera le coût ?
  
4. Y a-t-il d'autres façons de réaliser l'objet du projet ? Pourquoi avez-vous choisi cette stratégie ?
  
5. Possédez-vous les compétences nécessaires pour réaliser ce projet ? Sinon, quels sont vos plans ?
  
6. Travaillerez-vous en partenariat ?
  
7. Comment savez-vous que les bienfaits seront de longue durée ?
  
8. Quand avez-vous besoin d'une approbation et de qui ?



## FEUILLE DE PROGRAMMATION NO 5 : Identification des objectifs SMART

Dans les cases qui vous sont proposées, rédigez une version plus pointue de chaque objectif à l'aide de cette technique

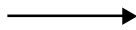
1er objectif

Organiser un séminaire



2e objectif

Former des chefs de projets



Produire des rapports pour les  
donneurs



Rédiger un objectif pour votre projet, répondant aux exigences de SMART





**FEUILLE DE PROGRAMMATION NO 6 : Plan de mise en oeuvre du projet**

Objectif \_\_\_\_\_

Activités	Mois du projet (semaines, jours, etc)														Ressources nécessaires	Personne responsable	
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
1																	
2																	
3																	
4																	





**FEUILLE DE PROGRAMMATION NO 7 : Système de suivi d'avancement**

Système de suivi d'avancement	Quelle information ?	Source de l'information ?	Qui utilisera l'information ?	Comment l'information sera-t-elle utilisée ?
Réalisation des objectifs				
Progrès des activités				
Systèmes administratifs - Personnel/volontaires - Véhicules - Fournitures				
Finances - Budget - Dépenses - Trésorerie				



## Annexe A : Le cadre logique de projet

### Introduction

Un cadre logique de projet est un outil de planification qui est aujourd'hui largement utilisé par les organismes d'assistance multilatérale et bilatérale ainsi que les organisations non gouvernementales. Il s'agit d'un ensemble de concepts qui s'imbriquent les uns dans les autres et sont organisés à l'intérieur d'une matrice de quatre sur quatre. Sa structure, avec une logique verticale et horizontale, assiste une réflexion logique et permet aux planificateurs d'identifier les liens entre un but, un objet, un ensemble de produits (résultats) et un ensemble d'activités ou facteurs de production (ressources) en relation avec un plan précis. Une fois terminé, ce plan devrait vous offrir un aperçu immédiat de ce que vous vous efforcez de faire.

L'objet du cadre logique de projet est de présenter, clairement et précisément, dans ce tableau :

- ◆ Les résultats que l'on attend du projet
- ◆ Le mode de réalisation des projets attendus
- ◆ Les facteurs de production (ressources) qui seront nécessaires
- ◆ Le but plus général auquel ce projet contribuera
- ◆ Le mode d'indication de la réalisation des résultats attendus (indicateurs)
- ◆ Les données nécessaires pour prouver que les indicateurs ont été atteints (moyens de vérification)
- ◆ Les principaux facteurs essentiels à la réalisation du projet (hypothèses)

Le cadre logique de projet a pour avantages :

- ◆ de rassembler en un seul document tous les principaux éléments d'un projet
- ◆ de présenter une « logique » du projet qui est facile à expliquer et à comprendre
- ◆ de séparer, de façon standardisée, les différents niveaux d'objectifs et d'activités, permettant ainsi d'établir une comparaison entre les projets et permettant aussi au lecteur averti de saisir rapidement ce que le projet se propose d'accomplir
- ◆ d'aider les planificateurs à juger de l'efficacité et de l'efficacé probables de chaque élément du projet
- ◆ d'identifier les principaux facteurs liés à la réussite du projet
- ◆ d'offrir une base au suivi d'avancement, et à l'évaluation, en identifiant les indicateurs de réussite et les moyens de quantification et d'évaluation
- ◆ d'encourager une approche multidisciplinaire de la préparation et de la supervision d'un projet.

Le diagramme du cadre logique de projet, à la page suivante, décrit l'information proposée dans chaque cellule.

### La hiérarchie des objectifs

La première colonne du cadre logique de projet expose les points essentiels. Elle représente la hiérarchie des objectifs du projet et montre comme s'élaborent les sous-objectifs. Ces sous-objectifs doivent être réalisés pour parvenir à l'objectif qui leur est superposé dans la **hiérarchie des objectifs**. Il existe ainsi plusieurs « couches » d'objectifs reposant sur leur dépendance les uns par rapport aux autres.



## Cellules d'un cadre logique

Exposé des points essentiels	Indicateurs de réalisation	Moyens de vérification	Hypothèses
<p><b>But :</b> L'unique problème général que le projet aidera à résoudre. Les objectifs de plus haut niveau auxquels ce projet apportera une contribution.</p> <p><b>Objet :</b> Les effets directs du projet ; les changements que doit réaliser le projet pendant sa durée.</p> <p><b>Produits :</b> Les produits (résultats) spécifiques réalisés ou livrés par le projet pour remplir son objet.</p> <p><b>Activités :</b> Les activités entreprises pour réaliser les produits.</p>	<p>Les façons quantitatives et qualitatives de mesurer ou de juger si le projet a atteint son but.</p> <p>Les façons quantitatives et qualitatives de mesurer ou de juger si le projet a rempli son objet.</p> <p>Les façons quantitatives et qualitatives de mesurer ou de juger si le projet a réalisé ses produits (résultats).</p> <p><b>Facteurs de production :</b> Les ressources nécessaires pour réaliser les activités.</p>	<p>Les sources d'information permettant de mesurer ou de juger la réussite au niveau du but.</p> <p>Les sources d'information permettant de mesurer ou de juger la réussite au niveau de l'objet.</p> <p>Les sources d'information permettant de mesurer ou de juger si le projet a livré ses produits.</p> <p>Les sources d'information permettant de mesurer ou de juger si les facteurs de production ont été utilisés comme prévu (normalement un budget sommaire).</p>	<p>Les conditions externes nécessaires à la satisfaction du but à plus long terme.</p> <p>Les conditions externes nécessaires pour que l'objet mène au but.</p> <p>Les conditions externes nécessaires pour que les facteurs de production (ressources) débouchent sur l'objet.</p> <p>Les conditions externes nécessaires pour que les facteurs de production débouchent sur les produits.</p>



Il est important d'être conscient de la hiérarchie des objectifs pour deux raisons. En premier lieu, il est utile pour tout le monde de comprendre pourquoi une certaine réalisation est nécessaire ou pourquoi il est important d'accomplir une tâche. En second lieu toute personne participant à la gestion du projet dispose ainsi d'un aperçu de tout le projet.

Dans un cadre logique de projet, les objectifs au sein de la hiérarchie ont leur propre terminologie.

<p><b>But – ‘Le pourquoi au sens large’</b> Le raisonnement sous-jacent du projet, l'objectif du programme, à un très haut niveau, auquel le projet contribue.</p>
<p><b>Objectif – ‘Pourquoi’</b> Ce que nous espérons accomplir. Le véritable motif de la réalisation des produits. L'impact du projet.</p>
<p><b>Produits – ‘Quoi’</b> Résultats spécifiques. Ce que l'on livre. Les termes et conditions.</p>
<p><b>Activités – ‘Comment’</b> Activités composantes à entreprendre. Choses à accomplir. C'est parce que le coût de ces activités peut être établi qu'elles représentent le niveau pertinent le plus bas dans la hiérarchie.</p>

Vous trouverez ci-après un exemple de la hiérarchie des objectifs d'un projet. Les activités conduiront aux produits du projet qui, ensemble, rempliront l'objet du projet qui apportera une contribution au but du projet.

<b>But :</b>	Amélioration de l'efficacité et de l'efficacité financières d'une Organisation nationale
<b>Objectif :</b>	Former les responsables aux techniques de la gestion financière
<b>Produit :</b>	1. matériel de formation 2. responsables formés
<b>Activités :</b>	1.1 Identifier qui préparera le matériel 1.2 Entreprendre une évaluation des besoins 1.3 Concevoir le cours 1.4 Imprimer le matériel 2.1 Identifier la formatrice 2.2 Planifier les sessions et le calendrier 2.3. Animer la formation

## Indicateurs de réalisation

La seconde colonne du cadre logique de projet renferme les indicateurs de réalisation, que l'on appelle parfois des indicateurs mesurables ou des indicateurs vérifiables objectivement. Ces indicateurs sont des critères de réussite, quantitatifs ou qualitatifs, nous permettant de mesurer ou d'évaluer la réalisation des objectifs du projet. Pour être utiles, ces indicateurs ont besoin d'être ciblés – combien (Quantité), état de la réalisation (Qualité), pour quand, (Temps). (Se souvenir de QQT). Ces indicateurs sont utiles parce qu'ils nous contraignent à clarifier nos objectifs et offrent une base d'évaluation. Le nombre d'indicateurs nécessaires par rapport à chaque objectif est le minimum requis pour mesurer ce qui est important.



Examinez l'exemple ci-après. Dans ce cas, les indicateurs sont établis par rapport aux objectifs du projet aux niveaux de l'objet et des produits.

Exemple d'objectif no 1	Indicateurs
Donner aux jeunes réfugiées d'Ouganda, d'Egypte et de Zambie les moyens d'améliorer leur santé et celle de leurs familles et communautés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les filles identifient leurs propres besoins en matière de santé</li> <li>• Les filles empêchent des problèmes de santé dans l'avenir</li> <li>• Les filles recourent à l'éducation des pairs pour atteindre d'autres adolescentes de leur communauté</li> <li>• Les filles et les jeunes femmes dirigent leur propre apprentissage</li> </ul>
<b>Produits</b>	
1. Obtention de l'insigne de HARP 2. Certificats de HARP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remise de l'insigne</li> <li>• Remise des certificats</li> </ul>
<b>Activités</b>	
1. Trois activités obligatoires 2. Trois ou quatre activités facultatives 3. Activités réalisées individuellement 4. Activités réalisées en groupes	

Cet exemple montre à quel point il est parfois difficile d'utiliser des indicateurs quantitatifs pour les objectifs, car, dans le cas qui nous concerne ici, il est malaisé d'estimer en pourcentage l'amélioration de l'aptitude à identifier les besoins en matière de santé. Il devrait être possible, néanmoins, de collecter des informations sur les changements désirés, ce qui pourrait déboucher sur l'élaboration d'indicateurs plus spécifiques.

L'un des points forts de bons indicateurs, c'est leur indépendance. La réalisation de produits, par exemple, ne peut servir à prouver que l'objet a été rempli.

## Moyens de vérification

La troisième colonne du cadre logique de projet décrit **les moyens de vérification** et identifie comment nous pourrions mesurer les indicateurs du projet. Ces moyens de vérification sont, par le fait même, les sources d'information sur les indicateurs. La valeur d'un indicateur est limitée par les moyens disponibles pour le vérifier. Si les moyens de vérification ne sont pas planifiés suffisamment tôt dans le projet (et le budget), l'information ne sera peut-être pas disponible en temps voulu pour le compte rendu de l'avancement du projet.

Il existe trois sources de données communes pour mesurer la réussite d'un projet :

- Les données réunies de façon routinière
- Les données provenant d'une enquête
- Les données disponibles dans la documentation actuelle.

Le choix des moyens de vérification est déterminé par les données disponibles, les compétences du personnel et les fonds disponibles.



Questions essentielles à se poser quant aux moyens de vérification du projet :

- Les données sont-elles déjà disponibles ?
- Sera-t-il nécessaire de procéder à une collecte spéciale de données ?
- Qui en assumera les frais ?
- Qui l'entreprendra ?
- Sommes-nous bien certaines de la quantité de données qu'il serait intéressant de collecter ?
- Sommes-nous en mesure de gérer les données une fois qu'elles auront été collectées ?

## Hypothèses

La quatrième colonne de la matrice du cadre logique vous demande d'identifier les **hypothèses**. Prenez soin d'exprimer ces hypothèses en termes positifs, autrement dit au lieu de mentionner que les « fonds ne manquent pas », dites plutôt « les fonds disponibles sont suffisants ». La cohérence de l'énoncé permet aux personnes chargées d'évaluer votre projet de déterminer dans quelle mesure votre supposition est valable.

Les hypothèses décrivent des conditions que l'équipe de gestion du projet ne peut ou choisit de ne pas contrôler, mais qui sont essentielles à la réussite du projet. Les hypothèses répondent à la question : Quels sont les facteurs externes susceptibles d'affecter la mise en oeuvre et la survie du projet sans que ce dernier puisse les influencer ? Pour définir les hypothèses, fiez-vous à votre connaissance des importants facteurs externes. Souvenez-vous qu'une supposition acceptable est une hypothèse susceptible de se réaliser. Les hypothèses qui sont une réalité, ou presque, sont à omettre. Les hypothèses qui ont peu de chance de se produire devraient conduire à une nouvelle conception du projet.

Si une nouvelle conception du projet est impossible, cette hypothèse est une supposition « qui tue » et le projet est irréalisable.

## Forces et faiblesses

Le cadre logique de projet a démontré son utilité en tant qu'outil et, de plus en plus, les principaux donneurs l'exigent, insistant sur le fait qu'il est aussi un outil de gestion, pas seulement de planification. De nombreux projets font maintenant un rapport annuel de leurs réalisations en suivant le format du cadre logique.

Les éléments suivants en font sa force :

- ◆ c'est un bon outil de vérification de la logique interne d'un plan de projet, permettant de veiller à ce que les stratégies, les objectifs et les buts soient liés les uns aux autres.
- ◆ il fait réfléchir les planificateurs à la façon dont ils assureront le suivi d'avancement et l'évaluation du programme en définissant les indicateurs dès le début.
- ◆ il demande aux planificateurs d'exposer leurs hypothèses et d'identifier les facteurs critiques du succès, ce qui est utile pour stimuler la discussion sur la possibilité de réaliser les activités.
- ◆ il rassemble, dans un document, des informations clés et veille à ce que les objectifs du projet soient clairement énoncés.
- ◆ il encourage les gens à examiner leurs attentes et à voir comment les réaliser.



Il a aussi ses limites :

- ◆ la construction d'un cadre de projet prend du temps et demande une formation considérable à l'utilisation des concepts et de la logique de la démarche.
- ◆ l'utilisation du cadre de projet est assez complexe et tend à se décliner quelque peu du sommet à la base.
- ◆ les gens sont obligés de résumer des idées et des rapports complexes dans des phrases très simples.
- ◆ le danger existe que les chefs de projet se concentrent d'une façon trop rigide sur la mise en place et la réalisation de cibles centrées sur le projet ou sur la mesure des indicateurs. Par voie de conséquence, le projet peut devenir moins flexible et moins réactif aux changements de la situation au fur et à mesure de son avancement.
- ◆ Si des cibles irréalistes sont proposées, l'équipe risque d'être déçue quand on ne peut les atteindre.
- ◆ En utilisant des indicateurs quantitatifs d'avancement, il met l'accent sur une évaluation quantitative de la progression plutôt que sur une approche qualitative.

Pour utiliser avec succès le cadre logique dans la planification et la gestion d'un projet, les principes suivants sont importants :

- ◆ Au cours du cycle du projet, il faut réviser en permanence les cibles et les indicateurs afin de répondre à l'avancement du projet et aux changements de la situation extérieure.
- ◆ La présence d'animateurs formés ou de personnel expérimenté est essentielle pour assurer une conception et une révision appropriées du cadre.
- ◆ Le choix des indicateurs doit refléter tant la qualité que la quantité du travail.

Les dernières feuilles de cette annexe offrent des exemples de cadres logiques de travail qui ont été déterminés et un cadre vide que vous pourrez compléter à l'occasion de votre propre projet.





**Exemple 1 : Un projet de développement communautaire complexe – Consolidation des capacités pour l'élaboration d'approches de participation dans le secteur de l'eau et de l'assainissement**

Exposé des points essentiels	Indicateurs vérifiables objectivement	Moyens de vérification	Risques/hypothèses
<p><b>BUT :</b> Amélioration durable de l'alimentation en eau et des services d'assainissement gérés par la communauté.</p>	<p>x% de la population totale a accès à une alimentation en eau et à des services d'assainissement fiables à la fin du projet. x% de la population ayant accès aux services les utilisent régulièrement à la fin du projet. Nombre des nouvelles installations toujours en état de fonctionnement à la fin du projet.</p>	<p>Registres du projet. Nombre de raccordements par tête d'habitant. Suivi d'avancement et observation participatifs. Suivi d'avancement et observation participatifs.</p>	<p>(DU BUT AU SUPER-BUT) Les conditions socio-économiques et les politiques offrent un environnement solide à une approche participative de l'alimentation en eau et de l'assainissement.</p>
<p><b>OBJECTIF :</b> Participation accrue des principales parties prenantes (y compris les groupes marginalisés) à la prise de décision et à la gestion de l'alimentation en eau, de l'assainissement et d'autres services avec le soutien du personnel des services concernés et d'autres dépositaires d'enjeux secondaires.</p>	<p>x% des principales parties prenantes s'affirment satisfaites de l'alimentation en eau et de l'assainissement. x% des principales parties prenantes décident ou gèrent (a) l'emplacement des installations (b) le choix de la conception et de la technologie (c) les décisions sur le partage des coûts (d) l'exploitation et l'entretien (e) le recouvrement des coûts et (f) le suivi d'avancement et l'évaluation. x% des principales parties prenantes rapportent avoir influencé le projet et mieux comprendre les contraintes officielles et professionnelles. x% des principales parties prenantes participent à la fourniture ou à la demande d'autres services.</p>	<p>Registres du projet. Achèvement du rapport d'évaluation participatif du projet. Registres du projet. Achèvement du rapport d'évaluation participatif du projet. Registres du projet. Achèvement du rapport d'évaluation participatif du projet. Evaluation d'un ancien poste.</p>	<p>(DE L'OBJET VERS LE BUT) : Les principales parties prenantes font suffisamment confiance aux représentants du gouvernement pour travailler avec eux sur un projet d'alimentation en eau et d'assainissement.</p>



	<p>x% des parties prenantes secondaires s'affirment satisfaites de l'efficacité du projet.</p> <p>x% des parties prenantes secondaires rapportent s'instruire au contact des principales parties prenantes et mieux comprendre les perspectives de la communauté.</p> <p>Les autorités et les professionnels adoptent une approche participative pour d'autres programmes et projets.</p>	<p>Registres du projet :          Achèvement du rapport d'évaluation participatif du projet.</p> <p>Registres du projet :          Achèvement du rapport d'évaluation participatif du projet.</p> <p>Evaluation d'un ancien poste.</p>	<p>Les organismes statutaires et professionnels du gouvernement disposent des ressources adéquates pour élaborer et entreprendre des démarches participatives.</p>
<p><b>PRODUITS :</b>          Achèvement des programmes de formation aux responsabilités dans le cas de tous les membres de la communauté qui seront représentés dans la prise de décision.</p>	<p>x% des membres et des responsables de la communauté entament une formation.</p> <p>x%, y compris des stagiaires, participent aux tribunes de prise de décision.</p>	<p>Documents du projet :          Suivi d'avancement participatif par des entretiens semi-structurés, des discussions de groupes d'intérêts, des sessions de feedback avec les animateurs.</p> <p>Achèvement du rapport d'évaluation participatif du projet.</p>	
<p>Achèvement de l'acquisition des compétences par les membres de la communauté s'occupant de la maintenance et de la gestion des installations ainsi que des activités de promotion de l'hygiène.</p>	<p>x% des membres de la communauté commencent une formation.</p> <p>x% des stagiaires occupent des postes et s'y maintiennent.</p>	<p>Documents du projet :          Suivi d'avancement participatif.</p> <p>Achèvement du rapport d'évaluation participatif du projet.</p>	<p>Des ONG appropriées existent, dotées des compétences d'animation susceptibles de permettre aux membres de la communauté de participer.</p>
<p>Mise en oeuvre par le gouvernement d'une politique d'adoption d'un rôle d'animateur/régulateur au niveau des services d'alimentation en eau et d'assainissement basés dans la communauté.</p>	<p>Distribution d'un nouveau document de politique générale et accord à son sujet.</p> <p>Amendement de la législation appropriée.</p> <p>x% du personnel gouvernemental dans la zone du projet adopte de nouveaux rôles.</p>		



<p>Achèvement de la consolidation des capacités permettant aux professionnels et aux représentants des autorités de participer à des projets cogérés, consacrés à l'eau et à l'assainissement, en adoptant une démarche consciente du genre et sensible à la culture.</p>	<p>x% des professionnels et des représentants des autorités reçoivent une formation. x% des stagiaires participent à une prise de décision conjointe avec les communautés, y compris des représentants de tous les groupes d'utilisateurs.</p>	<p>Documents du projet : Suivi d'avancement participatif. Achèvement du rapport d'évaluation participatif du projet.</p>	<p>Les parties prenantes secondaires s'engagent à adopter des démarches participatives. Des institutions appropriées sont disponibles et disposées à entreprendre un rôle de consolidation des capacités au niveau des démarches participatives pour la formation des officiels et des professionnels.</p>
<p>Elaboration de structures et processus de participation pour une gestion durable de l'alimentation en eau et de l'assainissement.</p>	<p>Fréquence des réunions entre les parties prenantes principales et secondaires. Pointage des différents groupes et personnes individuelles assistant aux réunions. Pointage des différents groupes et personnes individuelles prenant la parole aux réunions, et que l'on fait taire. Pointage des questions débattues et ignorées aux réunions.</p>	<p>Documents du projet : Suivi d'avancement participatif. Achèvement du rapport d'évaluation participatif du projet. Observation des participants par les animateurs.</p>	<p>Les groupes d'utilisateurs et les membres disposent de temps et de ressources pour prendre part à des processus de consolidation des capacités et de participation. On accorde aux représentants des autorités et aux professionnels le temps et les ressources nécessaires pour prendre part à ces mêmes activités.</p>
<p><b>ACTIVITES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier et consulter les principales parties prenantes</li> <li>• Entreprendre une évaluation des besoins d'une démarche de participation</li> <li>• Procurer à tous les groupes intéressés un échange d'informations, une confiance renforcée en leurs moyens et des compétences en matière de communication</li> <li>• Mener, avec les principales parties prenantes, des exercices de partage de l'information sur le fonctionnement et la maintenance ainsi que sur la promotion de l'hygiène</li> <li>• Inviter les gens à participer à un stage consacré au fonctionnement, à l'entretien et à la promotion de l'hygiène</li> <li>• Offrir une formation et inviter les stagiaires à solliciter des postes</li> <li>• Soutenir le développement de la formation dans les démarches cogérées de l'alimentation en eau et de l'assainissement</li> <li>• Offrir un programme « d'apprentissage par l'expérience » aux représentants des autorités et aux professionnels</li> </ul> <p>• Appuyer des ateliers de suivi et de feedback, y compris des sessions avec les principales parties prenantes</p> <p>• Session de feedback entre les représentants des autorités, des professionnels formés et d'autres parties prenantes secondaires de l'alimentation en eau et de l'assainissement</p> <p>• Réaliser une structure représentative pour la gestion locale de l'alimentation en eau et de l'assainissement</p> <p>• Aider les services gouvernementaux à développer et à mettre en oeuvre leur rôle d'animateur/régulateur</p> <p>• Mettre en oeuvre des réunions régulières sur le projet avec toutes les parties prenantes</p> <p>• Elaborer des méthodes participatives du suivi d'avancement et de l'évaluation</p> <p>• Etablir des processus pour une évaluation une fois les fonctions terminées.</p>			



## Exemple 2 : Augmentation des effectifs dans les associations

Exposé des points essentiels	Indicateurs vérifiables objectivement	Moyens de vérifications	Hypothèses
<p><b>BUT</b> Offrir à davantage de filles et de jeunes femmes les avantages du Guidisme/Scoutisme féminin.</p>	Les effectifs de l'association augmentent de x% sur 3 ans.	Les chiffres de recensement de l'AMGE augmentent dans les associations (registres).	Il existe un potentiel de filles et de jeunes femmes susceptibles de bénéficier du Guidisme/Scoutisme féminin.
<p><b>OBJECTIF</b> Développer des compétences et des stratégies de recrutement et de maintien des effectifs dans les associations.</p>	70% des associations de l'AMGE voient leurs effectifs augmenter de 3% ou plus.	Les chiffres de recensement des associations augmentent (registres).	Il n'existe, chez les associations, aucune stratégie visant à attirer et à retenir davantage de filles et de jeunes femmes.
<p><b>PRODUITS</b> 1. Elaborer un plan de recrutement et de maintien des effectifs. 2. Former les responsables aux techniques de recrutement et de maintien.</p>	70% des associations de l'AMGE disposent d'un plan de recrutement et de maintien des effectifs. 70% des associations ont formé x responsables.	Les associations ont mis en oeuvre le plan de recrutement et de maintien des effectifs. Les associations ont formé des responsables (registres et entretiens).	Les associations sont capables d'attirer et de retenir davantage de filles et de jeunes femmes.
<p><b>ACTIVITES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation des besoins</li> <li>• Organisation de stages sur le recrutement et le maintien des effectifs</li> <li>• Production de matériel sur le recrutement et le maintien des effectifs</li> <li>• Développement de réseaux de recrutement et de maintien des effectifs</li> <li>• Publication sur le site Web d'informations sur les stratégies de recrutement et de maintien des effectifs</li> <li>• Stages sur le contrôle et l'évaluation du recrutement et du maintien des effectifs.</li> </ul>			



**Exemple 3 : Projet basé sur une organisation : Mise en oeuvre de la politique de l'AMGE concernant les finances**

Exposé des points essentiels	Indicateurs vérifiables objectivement	Moyens de vérification	Hypothèses
<p><b>BUT</b> Amélioration générale de l'efficacité et de la transparence de l'organisation ainsi que de sa façon de rendre des comptes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les coûts du plan stratégique sont entièrement établis et reflètent les finances disponibles et la façon dont elles seront utilisées pour réaliser le plan.</li> <li>Le travail de l'AMGE financé par d'autres sources augmente suite à la réputation d'utilisation de bonnes pratiques financières de l'organisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan stratégique</li> <li>Expression de l'intérêt suscité</li> <li>Réponses aux demandes de financement</li> </ul>	
<p><b>OBJET</b> Mettre en oeuvre la politique de l'AMGE concernant les finances</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilité d'informations financières justes – enregistrement des recettes, dépenses, de l'actif et du passif.</li> <li>Des systèmes de sécurité financière sont mis en place</li> <li>Les comptes financiers vérifiés sont disponibles (ou un état financier examiné par un expert financier qualifié et indépendant)</li> <li>L'organisation peut faire face, dans les délais, à ses obligations financières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sommaire des liquidités</li> <li>Comptes de gestion détaillés</li> <li>Assurance des biens</li> <li>Système d'emménagement de l'enregistrement des biens</li> <li>Vérification des comptes ou examen par un expert</li> <li>Registre du passif</li> <li>Registre des paiements</li> </ul>	<p>Le Bureau mondial conserve les pièces justificatives des preuves fournies par les Associations nationales</p> <p>Le plan stratégique reflète les priorités des guides et des éclaircissements</p> <p>L'AMGE soumet des demandes de financement à des agences extérieures de financement</p>
<p><b>PRODUITS</b> 1. Diversité accrue des sources de revenus grâce à une stratégie améliorée de la collecte de fonds</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation de la collecte de fonds</li> <li>des demandes de bourses</li> <li>du revenu des placements</li> <li>des activités de marketing/génération un revenu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les registres de la collecte de fonds indiquent la source et les montants.</li> </ul>	<p>Les changements incluent la consolidation des capacités au sein des Associations nationales, ce qui assure la durabilité des nouveaux systèmes financiers</p>





<p>2. Amélioration du règlement des cotisations.</p> <p>3. Autonomie financière et formation à la responsabilité au niveau des finances</p> <p>4. Introduction de bonne pratiques financières au niveau organisationnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le règlement des cotisations augmente en termes de pourcentage et de délais</li> <li>• Toutes les formations renferment des questions tournant autour de la responsabilité financière</li> <li>• La gestion financière personnelle s'améliore de façon vérifiable</li> <li>• On conserve une trace des transactions en liquides ou un système de pièces justificatives est en opération</li> <li>• On sélectionne une banque et un compte de bonne réputation pour l'épargne</li> <li>• Les coupons de versement sont conservés de façon séquentielle</li> <li>• Les chèques sont signés et contresignés par des personnes autorisées</li> <li>• Le registre des liquidités indique les sommes disponibles en banque en permanence</li> <li>• Des vérifications internes sur l'état et la gestion des finances sont entreprises régulièrement</li> <li>• Les budgets sont préparés selon un format standardisé et comparable</li> <li>• Le comité de direction reçoit des rapports financiers réguliers sous une forme qu'il est capable de comprendre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registre des versements de cotisation</li> <li>• Registre de la formation</li> <li>• Registre des frais personnels</li> <li>• Registres de trésorerie</li> <li>• Procès-verbaux des réunions du Comité de direction</li> </ul>	
---	--	---	--





<p>Compléter ce cadre logique pour votre propre projet</p>				
	<b>But</b>	<b>Objet</b>	<b>Produit</b>	<b>Activités</b>