

## Guide pour l'élaboration des rapports descriptifs et financiers destinés à Misereor

### Introduction

Dans la première partie de ce guide, vous trouverez des règles à caractère impératif concernant l'élaboration du rapport descriptif. Nous entendons par « caractère impératif » que vous devez respecter l'ossature indiquée et aborder tous les aspects mentionnés. Si nécessaire, vous pouvez y ajouter des informations supplémentaires, concernant d'autres aspects.

Misereor<sup>1</sup> estime que le rapport descriptif est d'une grande utilité pour les deux parties : d'abord, il vous permet de rendre compte de vos activités, pour vous-mêmes et pour les tiers, car il vous sert à documenter l'état d'avancement du projet et de réalisation des objectifs. Parallèlement, il vous permet de tirer des enseignements importants pour la suite de votre travail ; une réflexion impliquant le personnel du projet et si possible le groupe-cible est une base de travail très précieuse. En outre, ce rapport descriptif fournit à Misereor des informations indispensables sur l'avancement du projet et les effets auxquels il a contribué. Au-delà des précieux enseignements que nous pourrions en tirer, nous avons, en tant que gérant fiduciaire, une obligation de faire preuve de transparence et de rendre compte vis-à-vis de l'opinion publique allemande et de nos propres bailleurs de fonds.

Aussi, faut-il le rappeler, nous voulons surtout comprendre votre travail, l'appréciation que vous en faites vous-mêmes, pour améliorer notre démarche partenariale d'accompagnement. Nous n'avons pas l'intention de vous contrôler, mais d'apprendre avec vous. Dans ce contexte, nous avons fait l'expérience que l'atteinte des objectifs n'était pas systématiquement synonyme de succès du projet. Le critère déterminant est que le projet contribue sensiblement à des changements favorables au groupe-cible, ce qui peut aussi être le fruit de changements non prévus. Cela signifie qu'il est indispensable de considérer les effets et impacts du projet, qu'ils soient intentionnels ou non, positifs ou négatifs et d'en tenir compte pour la poursuite du projet.

Misereor a besoin d'un rapport descriptif annuel à la fin de la première et de la deuxième année ainsi que d'un rapport descriptif final, couvrant toute la durée du projet, à la fin de la troisième année. Ce guide est valable pour tous ces rapports.

Veuillez rédiger le rapport descriptif annuel de manière informative, concise et précise. Le rapport descriptif final doit être plus détaillé. Si vous sollicitez le prolongement du projet en cours, vous devez inclure, dans la demande de renouvellement de financement, une analyse critique dudit

---

<sup>1</sup> Nous entendons ci-après par « Misereor » « l'Œuvre épiscopale d'aide au développement » et la KZE « Agence catholique d'aide au développement ». Cette dernière est responsable des fonds publics que le Ministère Allemand de la Coopération Économique et du Développement met à la disposition de l'Église catholique pour des projets de développement.

projet (cf. « Guide pour formuler une demande de soutien auprès de Misereor », § 4) et celle-ci constitue une excellente base pour rédiger le rapport descriptif final.

Dans la mesure du possible, veuillez accompagner votre rapport d'exemples concrets, de photos, d'interviews, de citations, etc., en expliquant, d'une façon compréhensible pour des personnes non-initiées, quels aspects et quels effets vous illustrez.

Dans la deuxième partie de ce guide, vous trouverez les procédures à suivre pour élaborer le rapport financier. Nous entendons souligner ainsi à quel point il est important, à nos yeux, de ne pas dissocier l'aspect financier du contenu de notre coopération. Contrairement au rapport descriptif, que nous vous demandons de nous envoyer une fois par an, nous avons besoin d'un rapport financier tous les six mois ; veuillez y ajouter un rapport complémentaire sur vos activités, correspondant au § 3.1 de la structure du rapport descriptif. Ce rapport complémentaire sur les activités n'est pas nécessaire lorsque vous nous remettez votre rapport descriptif annuel avec le rapport financier.

Le « glossaire » en annexe vous aidera à mieux comprendre les termes habituellement employés à Misereor et à les utiliser à bon escient. Si vous préférez utiliser vos propres termes, veuillez les définir au début et vous en servir de manière cohérente dans l'ensemble du texte. Pour faciliter la compréhension du rapport, évitez les abréviations ou expliquez-les.

Nous vous conseillons d'étudier les deux guides dès le début de votre projet.

# I. Structure du rapport descriptif

## 1. Informations d'ordre général

1.1 Nom de l'organisation partenaire

1.2 Titre du projet et numéro du projet

1.3 Période sur laquelle porte le rapport

1.4 Bref aperçu sur l'élaboration du rapport

(Explications: (1) Décrivez brièvement qui a participé à la rédaction du rapport et comment les informations figurant dans le rapport ont été collectées. Expliquez brièvement comment vous effectuez le suivi continu (monitoring) et l'évaluation et comment les groupes-cibles y participent. (2) Pour une meilleure compréhension, veuillez indiquer tout le long du rapport descriptif de qui émanent les différents commentaires, par exemple : personnel du projet, bénévoles, représentant(e)s du groupe-cible, etc.

## 2. Changements au niveau du contexte général et de l'organisation du projet

2.1 Présentez brièvement les changements intervenus pendant la période considérée au niveau du contexte général du projet. Indiquez dans quelle mesure ces changements ont influencé ou peuvent influencer la mise en œuvre du projet et la réalisation des objectifs prévus (risques ou nouvelles opportunités).

(Explication : Nous pensons ici aux changements significatifs pour le projet, et donc pour les groupes-cibles, intervenus pendant la période considérée. Ces changements peuvent être positifs ou négatifs, d'ordre politique, économique ou social et avoir un lien avec d'autres acteurs intervenant dans la zone du projet. Si le projet opère dans un cadre suprarégional ou national, veuillez indiquer les changements se référant à ce cadre.)

2.2 Indiquez les principaux changements concernant votre organisation qui se sont produits pendant la période considérée : par exemple au niveau du personnel, des statuts, de la forme juridique et des organes responsables du contrôle, de la structure de l'organisation et des procédures internes de pilotage et de contrôle, etc. Veuillez nous faire savoir ce que ces changements impliquent pour vous ainsi que pour la mise en œuvre du projet et la réalisation des objectifs.

## 3. État d'avancement du projet

### 3.1 Activités réalisées pendant la période considérée

- Présentez toutes les activités accomplies et comparez-les aux activités prévues. Etablissez éventuellement une vue d'ensemble bien structurée (sous forme de tableau, par exemple). Analysez les écarts (c.-à-d. justifiez pourquoi moins ou plus d'activités que prévu ou les autres activités réalisées et non prévues) ; indiquez-en les causes et les conclusions à en tirer. Si possible, indiquez le nombre de personnes du groupe-cible qui ont pu être touchées.

### 3.2 Vue d'ensemble sur les activités réalisées depuis le démarrage du projet

- Ajoutez, à partir de la deuxième année, une vue d'ensemble sur les activités réalisées depuis le démarrage du projet, en complément de 3.1.

3.3 Veuillez aussi mentionner, dans la mesure où c'est important pour la réalisation du projet, les autres acteurs qui interviennent dans la zone du projet avec des projets analogues et dans quelle mesure vous vous concertez avec eux.

## 4. Effets atteints par le projet

### 4.1 Atteinte de l'objectif /des objectifs du projet

- Veuillez indiquer dans quelle mesure les objectifs intermédiaires du projet ont été atteints et quelle étape a été franchie sur la voie de la réalisation de l'objectif ou des objectifs du projet. En plus d'une description qualitative, veuillez nous donner des indications chiffrées sur le nombre de personnes, familles, groupes, communes etc. au niveau desquelles des changements ont été constatés. Veuillez aussi décrire en détail ce qui a été atteint. Les progrès réalisés permettent-ils de penser que les objectifs du projet seront atteints à la fin de la durée du projet ? (Veuillez tenir compte dans ce contexte de l'analyse de la situation et de la description de la position de départ que vous avez formulées selon les indications des § 3 et 8 du Guide pour formuler une demande de soutien)
- Veuillez indiquer (d'une manière plausible) comment, à votre avis, les activités réalisées, le concept et les méthodes du projet ont contribué aux effets précédemment mentionnés. Illustrez vos propos, dans la mesure du possible, par des exemples. Veuillez aussi tenir compte des autres acteurs intervenant dans la zone du projet.

### 4.2 Observation d'autres effets directs et impacts importants

- Veuillez indiquer les autres effets importants (positifs, négatifs, inattendus, attendus) qui se sont produits, en plus des objectifs du projet, au niveau des champs d'observation significatifs pour le projet (par exemple : changements sur le plan politique, dans le domaine du contexte écologique de la zone du projet, des lignes de conflit entre les groupes de population, etc.). Veuillez ajouter d'autres champs d'observation si vous remarquez, au cours de la réalisation du projet, qu'ils sont importants pour votre travail. Signalez-nous aussi à ce propos (d'une manière vérifiable) comment les activités réalisées ont contribué à obtenir d'autres effets importants.
- Veuillez indiquer les effets à long terme, allant au-delà des objectifs du projet et pouvant être constatés.
- Si votre travail a des effets incitatifs sur d'autres initiatives dans l'environnement du projet, au niveau local, régional ou national, veuillez l'évoquer.

(Explications : (1) Vous trouverez des explications détaillées sur ce que nous entendons par « effets directs et impacts » et « champs d'observation » dans le glossaire en annexe aux rubriques « Effets directs et impacts » et « Champs d'observation ». (2) Veuillez indiquer les effets qui se sont manifestés pendant la période considérée. Ceux-ci peuvent être des conséquences d'activités menées durant cette même période ou durant une période antérieure. Cela signifie que les activités décrites en « 3 : État d'avancement du projet » entraînent éventuellement des effets qui ne pourront être décrits que dans des rapports ultérieurs.)

## 5. Conclusions

### 5.1 Déroutement du projet, concept, méthodes et effets

Quelles conclusions tirez-vous

- d'une part, en ce qui concerne:
  - o la réalisation des activités ainsi que la mise en œuvre du concept et des méthodes du projet ;
  - o la qualité de la gestion du projet (notamment planification, suivi continu (monitoring) et évaluation) ;
  - o la participation du groupe-cible ;
- d'autre part, en ce qui concerne les effets et impacts obtenus jusqu'ici ?

### 5.2 Conclusions pour la suite de la planification

Quelles conclusions tirez-vous, le cas échéant, pour améliorer les méthodes visant à atteindre les objectifs du projet ? Quels changements prévoyez-vous, le cas échéant, pour la suite de la planification du projet ?

5.3 Quelles sont, à votre avis, les expériences et connaissances supplémentaires sur le projet que vous aimeriez partager avec Misereor ?

## II. Procédures à suivre pour élaborer le rapport financier

Nous avons absolument besoin de relevés des dépenses et des recettes, parfaitement à jour et complets, afin de pouvoir vous envoyer des fonds. Si ces relevés nous parviennent en retard ou sont incomplets, nous ne serons pas en mesure d'effectuer nos versements dans les délais prévus. Pour cette raison, toute demande de versement doit obligatoirement être accompagnée d'un rapport financier actuel.

Comme nous souhaitons coopérer avec vous dans les meilleures conditions possibles, nous vous expliquons ci-après les procédures qui seront éventuellement précisées et amendées dans le contrat et les dispositions générales du contrat.

1. Pour traiter votre première demande de versement, nous avons besoin des données suivantes : date exacte de démarrage du projet, références d'un compte exclusivement dédié à la gestion des fonds du projet et désignation du bénéficiaire des versements : le répondant juridique ou, le cas échéant, un tiers expressément désigné à cet effet.

2. Les fonds alloués par Misereor ou la KZE sont mis à votre disposition par tranches successives, pour 6 mois d'avance au maximum. Pour cette raison, chaque demande de versement doit préciser exactement vos besoins financiers dans la devise locale, pour la période à venir.

3. Si dans le cadre d'un projet, des apports propres et/ou une contribution financière de tiers en numéraire ont été convenus, nous vous prions de veiller à ce que les pourcentages fixés soient respectés et que les sommes correspondantes soient versées et comptabilisées sur le compte du projet pendant sa durée. Dans ce contexte, nous tenons à attirer votre attention sur le fait que le montant de la subvention réellement versé peut être inférieur au montant alloué (« accord pour une somme maximale de / à concurrence de »), notamment si les dépenses du projet sont moins élevées que prévu ou s'il est possible d'augmenter les contributions de tiers ou les apports propres. Le quota de financement de la KZE, défini dans le plan de recettes et de dépenses du contrat, joue aussi un rôle déterminant. Il n'est pas possible d'augmenter ce quota a posteriori, sauf dans des cas exceptionnels qui devront être motivés par une demande écrite du répondant juridique du projet et soumis à l'accord préalable de la KZE.

Explications :

Apports propres locaux :

Nous attachons la plus grande importance aux contributions propres locales et tenons à vous encourager à en faire autant. Néanmoins, nous n'ignorons pas que tous les apports propres ne peuvent pas être comptabilisés en tant que recettes. Nous vous prions de répertorier, en dehors du plan des recettes et des dépenses, les apports propres qui ne peuvent pas être pris en compte financièrement.

Vous trouverez des explications plus détaillées sur les apports propres locaux, et notamment sur ce qui peut être pris en compte financièrement par le projet et sur ce qui ne peut pas l'être, dans le glossaire ci-joint en consultant la rubrique « Apports propres ».

4. Pour les projets soutenus par Misereor, le rapport financier doit être présenté à l'aide du formulaire prévu à cet effet<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> « Décompte des recettes et des dépenses » et « Demande de versement de la tranche suivante » (« dans la devise locale » ou « dans la devise locale et en US\$ ») ; vous pouvez consulter tous les formulaires mentionnés dans les notes 2-4 sur le site Internet de Misereor (<http://www.misereor.org/serviceorg.html>) : ils vous seront envoyés si nécessaire avec l'accord de prise en charge.

5. Pour certains projets de Misereor et pour tous les projets financés par des fonds de l'Agence catholique d'aide au développement (KZE), il faut, en plus des rapports financiers non audités, qui doivent être présentés à l'aide du formulaire prévu à cet effet,<sup>3</sup> et qui sont indispensables pour toucher les versements, des rapports semestriels audités. (Si vous êtes concernés, nous vous en informons au moment de donner notre accord sur le projet.) Les rapports d'audit doivent être effectués par des cabinets d'audit indépendants et officiellement reconnus. Misereor a élaboré, pour de nombreux pays, une liste d'experts-comptables / auditeurs officiellement reconnus, et à partir de laquelle vous pouvez en sélectionner un pour votre projet.

Le rapport audité doit être conforme au plan des recettes et des dépenses détaillé figurant en annexe du contrat. Le rapport d'audit doit porter sur les recettes et les dépenses de la période actuelle ainsi que sur l'ensemble des dépenses et des recettes depuis le lancement du projet.

Veuillez établir le contrat avec l'auditeur à l'aide du contrat-type prévu à cet effet<sup>4</sup>.

6. Si une ligne budgétaire « réserve /provisions » (pour des dépenses imprévues, des augmentations des coûts et des variations de taux de change) a été convenue, nous vous prions de tenir compte du fait que cette somme ne peut être débloquée que par nos soins et ce, dans des cas justifiés qui devront faire l'objet d'une demande spéciale.

7. Les changements au niveau du déroulement du projet se reflètent généralement aussi au niveau du budget du projet. Toute modification de plus de 20 %, par rapport au plan prévu, concernant une même « catégorie » de dépenses, est soumise, au préalable, à l'autorisation de Misereor et doit être sollicitée à l'avance.

8. Dans le cadre des activités de construction, nous attirons votre attention sur les « Procédures à suivre pour les projets de construction financés par la KZE » qui vous sont envoyées si votre projet est concerné.

9. N'oubliez pas de nous confirmer immédiatement la réception des versements en nous renvoyant les formulaires correspondants et les justificatifs bancaires officiels et en mentionnant d'éventuels frais bancaires.

10. En tant qu'informations descriptives complémentaires, veuillez joindre au rapport financier semestriel un document séparé décrivant brièvement les activités réalisées pendant la période considérée (cf. § 3. 1 du Guide pour l'élaboration du rapport descriptif). Cela concerne l'échéance pour laquelle il n'y a pas de rapport descriptif proprement dit. Un rapport financier portant sur une période de moins de six mois n'a pas besoin d'être accompagné d'informations descriptives complémentaires.

---

<sup>3</sup> « Décompte des recettes et des dépenses » (« dans la devise locale » ou « dans la devise locale et en US\$ ») ainsi que la « demande de versement pour la prochaine tranche »

<sup>4</sup> « Contrat d'audit »

## Annexe : glossaire (Les exemples sont indiqués en italique sur fond gris)

<p><u>Projet</u></p>	<p>Un projet est une action de développement, limitée dans le temps, qui apporte une contribution spécifique à un processus de développement. Dans notre langage administratif plus formel, nous désignons par ce terme une phase de financement, c'est-à-dire une série d'activités qui bénéficient d'un appui de Misereor / de la KZE (Agence catholique d'aide au développement) pour une durée maximale de trois ans.</p>
<p><u>Effets directs et impacts</u> (en bref : <u>effets</u>)</p>	<p>Nous entendons habituellement par effets directs et impacts <u>les changements produits par une intervention</u><sup>2</sup>, l'intervention devant être la cause des changements qui se sont produits.</p> <p>Pour qu'un changement observé dans la réalité devienne un effet, il faut qu'il soit clairement imputable à un élément déclencheur (par exemple un projet de développement) : ce n'est que lorsque <u>la relation de cause à effet</u> est établie qu'un changement observé peut être qualifié d'« effet » de quelque chose.</p> <p>Dans le cadre de la <u>coopération au développement</u>, les effets sont la plupart du temps des changements, ressentis comme importants par les personnes concernées, au niveau des conditions de vie matérielles et immatérielles. Ces changements peuvent être intentionnels ou non, attendus ou non, positifs ou négatifs, temporaires ou durables. Il se peut que le projet ait déclenché les changements, qu'il y ait juste contribué ou encore que les changements soient entièrement imputables à d'autres acteurs.</p> <p>Il est <u>rare</u> que les effets se produisent selon le schéma « <u>une activité à un effet</u> ». Il est plus probable qu'une activité entraîne plusieurs effets et qu'un faisceau d'activités parallèles entraîne d'autres effets.</p> <p>Souvent, <u>la différenciation entre les activités et les effets</u> n'est pas établie assez clairement. Notez bien que les effets ne sont pas réalisés par le projet, mais seulement induits par celui-ci. Ils ne se situent pas dans le domaine d'influence directe du projet. Ce qui est directement produit ou offert par le projet n'est pas un effet. Seul ce qui change la vie des gens, grâce aux réalisations du projet, est considéré comme un effet. Habituellement les effets commencent au moment où les extrants d'un projet sont utilisés par la population.</p> <p>On peut distinguer les effets :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o <u>à court, à moyen et à long termes</u> : les effets ne se produisent pas seulement au terme d'un projet, mais se manifestent <u>dès le début</u> et durant toute la durée du projet. De ce fait, ils jouent aussi un rôle important pour le suivi continu (monitoring). Les effets à moyen terme ne peuvent souvent être observés que dans la phase finale d'un projet. Les effets à long terme ne peuvent souvent être observés que pendant les dernières phases d'un projet ou après la fin du projet, même s'ils sont le fruit d'activités antérieures.</li> <li>o <u>directs et indirects</u> : les effets directs désignent les changements à court et à moyen terme qui s'avèrent être des conséquences directes de l'intervention du projet. Les effets indirects sont les conséquences des effets directs, c.-à-d. des effets secondaires et tertiaires et constituent donc plutôt des changements à long terme et complexes qui sont plus difficiles à imputer directement à l'intervention du projet, étant donné que d'autres acteurs influencent aussi le changement.</li> <li>o <u>intentionnels et inintentionnels</u>,</li> <li>o <u>attendus et inattendus</u>,</li> <li>o <u>positifs et négatifs</u> : les éventuels effets négatifs des projets doivent être observés au cours du suivi continu (monitoring), car ils peuvent mettre en péril le succès global du projet.</li> <li>o <u>Changements provisoires et durables</u> : on parle de changements durables si les changements perceptibles au niveau du groupe-cible, se manifestent encore,</li> </ul>

MI 013-0808 F

<sup>2</sup> Mais il y a aussi des cas exceptionnels où c'est le maintien du statu quo et non le changement qui constitue l'effet (recherché). Dans les secteurs de la prévention sanitaire, de la prévention des catastrophes et des crises, le fait que la situation ne s'aggrave pas peut constituer un effet. Pour des raisons de simplification, nous ne parlerons néanmoins ci-après que de « changements ».

	<p>voire se renforcent, à l'issue du projet.</p> <p>Les effets peuvent se produire <u>au niveau</u> d'acteurs très différents :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o la population-cible qui bénéficie du soutien d'un projet afin d'améliorer ses conditions de vie,</li> <li>o un groupe-relais, pas forcément identique à la population-cible, bénéficiant du soutien d'un projet (par ex. avocats à qui s'adresse un projet ayant pour objectif de renforcer la sécurité juridique de la population par le biais de l'amélioration de leurs compétences),</li> <li>o acteurs dans l'environnement de la population-cible (par ex. effets de mimétisme chez des voisins),</li> <li>o organisations gouvernementales ou de la société civile qui travaillent avec les groupes-cibles et pourraient être influencées dans leur travail par des succès remarquables (ainsi, un projet peut éventuellement avoir des effets et des impacts dépassant largement le cadre du projet au sens strict),</li> <li>o les répondants juridiques eux-mêmes.</li> </ul> <p><u>Les effets doivent absolument jouer un rôle important dès la phase de planification, afin de :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o planifier <u>la saisie des effets</u> (voir les rubriques « Saisie des effets » et « Indicateurs ») pour s'assurer que les informations indispensables au pilotage interne du projet et à la présentation des résultats à l'extérieur sont disponibles et exploitables ;</li> <li>o <u>contrôler sa propre planification</u> : la question que l'on pourrait se poser sur les effets attendus est celle-ci : quels effets se produiront, au niveau des groupes-cibles et éventuellement au-delà, si les mesures sont réalisées comme prévu ? La réponse devrait faire ressortir les effets décrits dans l'objectif du projet. Si tel n'était pas le cas, cela pourrait être le signe d'une importante erreur au niveau de la planification et révéler que les activités prévues ne sont pas en mesure de conduire à l'objectif. Deuxièmement, la réflexion aide à anticiper d'éventuels effets secondaires négatifs et à prévoir, dès le départ, des mesures pour y remédier. Troisièmement, il est envisageable que les activités du projet produisent des effets (secondaires) positifs qui n'ont rien à voir avec l'objectif du projet mais qu'il convient, dans l'intérêt des personnes concernées, de promouvoir, d'amplifier et de documenter.</li> </ul>
<u>Chaîne de causalité</u>	<p>La chaîne de causalité montre comment une action entraîne des conséquences qui s'enchaînent (surtout logiquement, mais aussi chronologiquement). Les chaînes de causalité sont une <u>simplification de la réalité</u> qui, dans sa complexité, est quasiment impossible à saisir et à représenter dans les détails, car l'interaction entre les différents acteurs crée des effets transversaux et des rétroactions qui constituent un « ensemble de corrélations entre les causes et les effets ». Dans un tel ensemble de corrélations entre les causes et les effets, les chaînes de causalité mettent en valeur les éléments qui semblent importants pour l'observateur.</p> <p>Les chaînes de causalité sont établies au moment de la planification (« Que devons-nous faire pour atteindre ceci ou cela ? ») et sont utilisées pour l'observation après une intervention (« Quels sont les effets de notre intervention ? »).</p> <p>Toute planification qui fixe des objectifs et des activités intervient dans le cadre d'une <u>stratégie d'intervention</u> : telles ou telles activités entraînent tels ou tels changements. Ce sont, lors de la phase de planification, des hypothèses sur les effets qui peuvent être assemblées – de manière implicite ou explicite – pour constituer une chaîne de causalité. Vu que la planification ne travaille qu'à partir d'hypothèses sur les chaînes de causalité, il faut toujours vérifier quel changement s'est réellement produit et, le cas échéant, adapter la planification en conséquence (cela montre l'importance du suivi continu (monitoring), de l'évaluation et de la saisie des effets).</p>
<u>Saisie des effets directs et des impacts</u>	<p>L'observation et la documentation des effets directs et des impacts, c.-à-d. leur suivi dans le monitoring (suivi continu) et les évaluations, servent à <u>piloter</u> les projets de développement et à <u>rendre compte</u> aux bailleurs de fonds, à l'opinion publique et aux groupes-cibles.</p>

	<p>De plus, nous sommes intéressés à partager les expériences de l'organisation partenaire pour rendre notre travail de développement encore plus fructueux à l'avenir et, dans cet esprit, des résultats peu satisfaisants peuvent constituer une précieuse mine de renseignements. Nous souhaitons que vous nous fassiez part aussi de vos expériences concernant les effets qui ne se sont pas produits et les effets négatifs des projets, afin d'en tirer des enseignements utiles.</p> <p>Il y a <u>deux approches possibles pour saisir les effets</u> : l'une, axée sur les objectifs, repose sur une comparaison entre les objectifs et la réalité et la deuxième, axée sur les changements induits, est qualifiée de « de saisie ouverte des effets directs et des impacts ».</p> <p><u>Saisie des effets directs et des impacts en termes d'objectifs</u> : dans cette approche, on part de la question suivante : « Est-ce que les objectifs fixés sont atteints ? ». Il s'agit donc d'une « comparaison entre les objectifs et la réalité ». Dans un deuxième temps, on se demande quels autres effets sont apparus, au-delà des objectifs fixés.</p> <p><u>Saisie des effets directs et des impacts en termes de changements induits</u> : dans cette approche, on part de la question suivante : « Comment est-ce que les conditions de vie de la population ont changé ? » et on se demande ensuite lesquels de ces changements ont été suscités par le projet et lesquels sont dus à d'autres facteurs. Ce n'est que dans un deuxième temps qu'on se demande dans quelle mesure les objectifs fixés ont été atteints.</p> <p>L'approche par la comparaison entre les objectifs et la réalité est certes plus simple pour l'organisation parce qu'elle se situe dans un cadre déterminé (le plan). Il est possible de vérifier, grâce à des indicateurs, si les objectifs fixés ont été atteints ou non. Le risque majeur est de négliger la deuxième étape et de se limiter pratiquement à la comparaison entre les objectifs et la réalité.</p> <p>Misereor se prononce en faveur de la mesure des effets en termes de changements induits, notamment pour les évaluations. Mais nous comprenons que cette méthode est exagérément complexe pour le suivi continu (monitoring) si bien que la mesure des effets axée sur les objectifs demeure la procédure adéquate à condition d'avoir parallèlement un « regard vraiment ouvert » sur les effets directs et les impacts, permettant de percevoir aussi les imprévus.</p>
<p><u>Objectifs :</u> <u>Objectifs de développement</u></p>	<p>Les objectifs sont les effets prévus définis lors de la planification.</p> <p>Les 'objectifs de développement' sont des objectifs globaux auxquels le projet entend contribuer. Ce sont des objectifs que l'organisation qui planifie un projet ne peut généralement pas atteindre toute seule, mais auxquels elle peut contribuer de manière plausible, sous forme d'effets indirects, c.-à-d. grâce aux répercussions des « effets directs ». En général, ce sont des objectifs de développement social d'une assez grande complexité qui reflètent la vision de l'organisation et l'ont conduite à planifier le projet (De quoi s'agit-il en fin de compte ?).</p> <p>Dans un projet visant à soutenir les organisations d'autopromotion d'une région, l'objectif de développement pourrait être défini en ces termes : « La société civile de la région X se mobilise de plus en plus et transforme les conditions de vie de la population par des moyens démocratiques. Les groupes les plus défavorisés jusqu'ici (sans-terre, petits paysans, groupes de populations indigènes) s'impliquent activement et font entendre leurs voix. »</p>
<p><u>Objectif(s) du projet,</u> <u>Objectifs intermédiaires</u></p>	<p>Les 'effets directement recherchés' par le projet sont décrits par un ou plusieurs <u>objectifs</u>.</p> <p>De plus, des étapes intermédiaires nécessaires, d'un point de vue logique ou chronologique, peuvent être formulées comme <u>objectifs intermédiaires</u> jalonnant le parcours de réalisation de l'objectif du projet.</p> <p>Les objectifs peuvent notamment décrire les aspects suivants de la situation recherchée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o amélioration des conditions de vie de la population-cible,</li> <li>o amélioration des capacités de la population-cible à l'autodétermination,</li> <li>o amélioration des capacités de la population-cible à profiter au mieux des possibi-</li> </ul>

	<p>lités que lui offre la société,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o amélioration des conditions générales qui déterminent la marge de manœuvre de la population-cible,</li> <li>o amélioration de l'accès aux infrastructures sociales pour la population-cible.</li> </ul> <p>Les objectifs sont généralement formulés sous forme d'une description qualitative la plus précise possible de l'état à atteindre. Les responsables du projet peuvent choisir s'ils désirent formuler en même temps la quantification du nouvel état ou s'ils le font séparément. Les objectifs du projet, et éventuellement les objectifs intermédiaires, doivent être réalisables pendant la durée du projet grâce aux efforts de tous les acteurs impliqués dans la réalisation du projet.</p> <p>Lorsque l'on décrit les objectifs d'un projet, il ne suffit pas de décrire les activités prévues, mais il faut préciser les effets produits par ces activités. Des questions utiles pour formuler l'objectif d'un projet pourraient être : Qu'est-ce qui doit être atteint concrètement à l'issue du projet ? Quels effets positifs doivent être observés à l'issue du projet pour que celui-ci puisse être qualifié de succès ? Il est souvent utile de commencer les phrases par « En l'an 20xx, » (= fin du projet).</p> <p>Dans un projet d'appui aux organisations d'autopromotion d'une région, les objectifs du projet et les objectifs intermédiaires pourraient être définis en ces termes :</p> <p>« Objectif du projet :</p> <p>Dans 20 villages de la région du projet, les groupes de sans-terre se rencontreront régulièrement et de leur propre initiative pour organiser eux-mêmes des actions d'autopromotion qu'ils auront définies au préalable.</p> <p>Objectifs intermédiaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- D'ici la fin de la première année, les 10 groupes de sans-terre existant déjà dans la région du projet se seront consolidés et soutiendront la sensibilisation des autres sans-terre de toute la région.</li> <li>- D'ici la fin de la deuxième année, de nouvelles initiatives de sans-terre auront vu le jour dans 40 villages de la région.</li> <li>- D'ici la fin de la troisième année, 10 anciens et 10 nouveaux groupes de sans-terre auront déterminé leurs objectifs dans une planification stratégique. » </li></ul>
<p><u>Activités :</u>  <u>Activités prévues</u>  <u>Activités réalisées</u></p>	<p>Les activités devant être réalisées.</p> <p>Les interventions / actions réellement mises en œuvre avec des moyens techniques, matériels et financiers, « à l'intérieur » du projet. Il est rare qu'elles soient entièrement identiques aux activités prévues, étant donné que lors de la réalisation, il est souvent nécessaire de modifier le plan initial.</p>
<p><u>Extrants</u> d'un projet</p>	<p>Ce qu'un projet produit concrètement et met à la disposition de l'environnement ciblé : par exemple des services (comme des conseils ou des systèmes de crédit accessibles), des biens (comme des semences distribuées).</p> <p>Les extrants ne sont pas encore des effets. Ces derniers ne commencent qu'au moment où les extrants sont utilisés et induisent des changements dans la vie des bénéficiaires.</p> <p>Les extrants ressemblent souvent aux activités du projet, mais sont axés sur l'extérieur. Ce sont des tiers qui en bénéficient (d'où le terme anglais d'« output »).</p>
<p><u>Utilisation de services et/ou de produits mis à disposition par un projet</u></p>	<p>Ce terme désigne les premiers effets immédiats / directs d'un projet. Est-ce que l'offre du projet est « utilisée », et si oui, de quelle manière ? Cette question est essentielle par exemple pour tous les projets de formation et de conseil (et la plupart des projets de coopération disposent au moins d'un élément de cette nature). La participation à un cours de formation en soi, n'est pas a priori un aspect important, ce qui compte bien davantage, c'est ce que ce cours va faire bouger, le contenu que les participants vont mettre en œuvre dans leur contexte en procédant, si nécessaire, à d'éventuelles adaptations.</p> <p>Quelquefois « l'utilisation » constitue un objectif intermédiaire, quelquefois elle ne constitue qu'une étape vers cet objectif intermédiaire et n'apparaît pas dans le document de planification.</p>

<p><u>Indicateurs</u></p>	<p>Ces paramètres permettent de relever des changements quantitatifs ou qualitatifs et des processus au niveau du projet et de son environnement ; ils sont généralement définis lors de la planification et observés, mesurés et analysés à intervalles réguliers tout au long de la réalisation du projet.</p> <p>Il peut y avoir des indicateurs à tous les niveaux de la planification du projet : des objectifs si ceux-ci ne sont pas observables / mesurables directement, des activités et du contexte du projet (environnement, hypothèses, risques). Pour l'observation des effets directs et des impacts, ce sont surtout les indicateurs liés aux objectifs et au contexte qui sont importants. Ils peuvent constituer un instrument important de suivi continu (monitoring) en montrant, dans la mesure du possible, si le projet est sur la bonne voie et se rapproche des objectifs fixés.</p> <p>Tous les guides de planification accordent une place importante à la description des indicateurs, si bien qu'il est inutile de s'étendre ici longuement là-dessus. Il est important que les résultats des indicateurs soient compréhensibles pour des personnes non-initiées.</p>
<p><u>Champs d'observation</u></p>	<p>Ce que le personnel du projet doit observer en portant un « regard ouvert » sur le projet et son environnement immédiat, lors du suivi continu (monitoring) de la réalisation du projet, afin de repérer des effets susceptibles de se produire, mais impossibles à cerner de manière précise à l'avance :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o éventuels effets directs et impacts allant au-delà des objectifs,</li> <li>o changements dans l'environnement du projet, éventuels risques pour le projet,</li> <li>o effets surprenants, inattendus.</li> </ul> <p>Pour cette raison, ils ne peuvent pas être mesurés avec précision par des indicateurs comme les effets attendus. Alors qu'un indicateur peut être comparé à un projecteur braqué sur un secteur bien déterminé, le champ d'observation correspond plutôt à des feux clignotants destinés à renforcer la vigilance sur une partie du parcours. Contrairement aux indicateurs, la situation de départ des champs d'observation ne peut pas être enregistrée de façon précise, étant donné qu'ils sont trop vastes.</p> <p>Dans un projet d'appui à l'agriculture paysanne et durable, les champs d'observation pourraient être :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'utilisation des revenus supplémentaires (formation scolaire, alcool, ... ??)</li> <li>- l'emploi des sans-terre : y a-t-il un impact à ce niveau ?</li> <li>- la charge de travail des paysannes (le risque existe qu'en plus des activités productives et reproductives existantes elles doivent assumer trop de tâches supplémentaires)</li> <li>- les modes de culture dans les villages voisins : y a-t-il un effet de mimétisme ?</li> </ul>
<p><u>Apports propres</u></p>	<p>Il arrive souvent que les groupes-cibles et l'organisation qui exécute le projet considèrent comme apports propres des contributions que Misereor ne peut pas prendre en compte. Misereor ne peut comptabiliser au niveau du plan des recettes que les apports propres suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o opérations monétaires c.-à-d. dépenses et recettes correspondant à un mouvement d'argent.</li> </ul> <p>Les apports propres, sous forme de dons en nature ou sous toute autre forme que ce soit, sont toujours difficiles à évaluer et pour cette raison, Misereor ne peut pas les comptabiliser au niveau du plan des recettes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o dépenses et recettes générées directement par l'organisation responsable du projet et figurant donc dans sa comptabilité.</li> </ul> <p>Les dépenses du groupe-cible ne peuvent pas être enregistrées dans la comptabilité de l'organisation responsable du projet et ne peuvent donc être reconnues ni par un auditeur ni par Misereor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o opérations comptabilisées pendant la durée du projet.</li> </ul> <p>Des biens d'équipement par exemple qui ont été acquis antérieurement, ne constituent pas un apport propre, parce qu'ils ne correspondent pas à une opération comptabilisée pendant la durée du projet.</p>

	<p>o contributions correspondant à des dépenses figurant sur le plan des dépenses qui a été adopté.</p> <p>Si les apports propres concernent des dépenses qui ne figurent pas sur le plan adopté, Misereor ne pourra pas les reconnaître.</p> <p>Toutes les autres formes d'apports propres (par ex. <u>contributions des groupes-cibles</u> : travail non rémunéré pour des activités de construction, travail bénévole de promoteurs, prise en charge des frais de transport pour se rendre à un cours, dons de nourriture, etc. ; ou <u>contributions du répondant juridique</u> : mise à la disposition du projet d'un bâtiment et de biens d'équipement) ne peuvent pas être comptabilisées au niveau du plan des recettes, mais sont cependant très importantes pour le projet, car elles augmentent les moyens disponibles et l'implication des acteurs.</p> <p>C'est pour cela que nous vous demandons de nous informer aussi sur ces formes de participation locale, et ce, en dehors du plan de recettes et de dépenses. Veuillez le faire dans la demande de projet dans un commentaire joint au plan des dépenses et des recettes, et dans le rapport financier dans une pièce jointe. Les contributions non financières peuvent y faire l'objet d'une estimation.</p>
<p><u>Atteinte des objectifs :</u></p>	<p>L'atteinte des objectifs fixés est bien entendu un critère très important, mais pas le seul, pour juger du succès d'un projet. En effet, il y a généralement de très nombreux effets qui n'ont pas été pris en compte lors de la planification et qui vont au-delà des objectifs formulés. Il faut donc, en tout état de cause, tenir compte également d'éventuelles conséquences imprévues, inattendues et éventuellement négatives de l'intervention.</p> <p>C'est ainsi qu'il peut arriver qu'un projet n'atteigne pas le but fixé, mais contribue à d'autres changements importants si bien que le projet peut être considéré globalement comme une bonne contribution au développement. Et inversement, il y aussi des cas où le projet a certes atteint son objectif, mais avec tellement d'effets (secondaires) négatifs qu'il doit être considéré comme un échec.</p>