

LA DÉMARCHE D'ÉCRITURE DE PROJET

MÉTHODOLOGIE
ET CONSEILS
POUR RÉDIGER
UNE DEMANDE
DE SUBVENTION

COLLECTION
AGIR
POUR...



LA DÉMARCHE D'ÉCRITURE DE PROJET :
méthodologie et conseils pour rédiger
une demande de subvention



7

NOTRE DÉMARCHE

- p8 Qui sommes-nous ?
- p9 Quel objectif ?
- p10 Pour qui ?



11

RAPPELS GÉNÉRAUX SUR LA GESTION DE PROJET ET LA DEMANDE DE SUBVENTION

- p12 Qu'est-ce qu'un projet ?
- p13 Planifier son projet
 - p13 La gestion du cycle de projet (GCP), outil de planification privilégié
 - p14 Les objectifs de la gestion du cycle de projet
 - p14 Les avantages de la gestion du cycle de projet
 - p15 Les limites de la gestion du cycle de projet
- p16 Qu'est-ce qu'une demande de subvention ?
 - p16 Par qui ?
 - p17 Pour qui ?



19

LA DÉMARCHE D'ÉCRITURE DE PROJET : LA PRÉPARATION PRÉALABLE

- p20 Se renseigner sur le bailleur
- p22 Définition du cadre projet
- p23 Format et mise en page
- p26 Conseils de rédaction à garder en tête : les bonnes pratiques et erreurs à éviter

29

LES ÉTAPES DE L'ÉCRITURE DE PROJET

- p30 1- La page-titre
- p30 2- Le Sommaire
- p31 3- La page de synthèse
- p32 4- La description du projet
 - p31 Contexte et enjeux du projet
 - p32 Cohérence externe du projet
 - p33 Contenu du projet : description des activités
- p36 5- Les moyens mis en œuvre
- p37 6- Le budget
- p39 7- Les risques et la durabilité du projet
- p40 8- Le suivi-évaluation
- p43 9- Activités transversales : communication et capitalisation
- p44 10- Les annexes utiles
- p44 11- Les pièces justificatives
- p45 12- L'envoi du dossier au bailleur
- p46 Checklist

47

CONSEILS POUR ACCOMPAGNER DANS LES DÉMARCHES D'ÉCRITURE D'UN PROJET

- p48 Faire émerger les idées et définir le périmètre
- p49 Faire une mise à niveau en amont si besoin
- p49 Accompagner l'écriture



NOTRE
DÉMARCHE

Depuis les années 1990, les associations algériennes se sont fortement mobilisées pour l'accès aux droits des personnes les plus vulnérables, autour des thématiques telles que les droits des enfants, la santé, le handicap, etc. Confrontées quotidiennement aux réalités de vie des personnes, elles ont imaginé et mis en œuvre des initiatives innovantes pour répondre à leurs besoins et à leurs attentes. Au fil des années, elles ont acquis un vrai savoir-faire et une réelle légitimité auprès des populations et des autorités locales.

Malgré des résultats probants sur le terrain, les organisations de la société civile ne sont pas souvent associées à l'élaboration des politiques de développement local. Un autre défi réside dans les difficultés à faire connaître et à valoriser leurs actions. C'est pourtant lorsqu'elles coopèrent avec les pouvoirs publics, voire avec les acteurs privés, que les associations parviennent à améliorer durablement la situation des populations.

Depuis 2016, BATIK International s'est engagée auprès d'un ensemble d'associations afin de les accompagner dans la promotion de leur rôle et de leur intégration dans des dynamiques de concertations locales. Chaque association a bénéficié d'un parcours de renforcement des capacités les aidant à mettre en œuvre des stratégies de concertation et de coopération pour le développement local d'un territoire. Elles ont mis en place divers espaces de concertation collective pour agir ensemble sur des problématiques de leur territoire.



QUEL OBJECTIF ?

Dans le cadre du projet SAARA, une constatation a émergé rapidement : soumettre une demande de financement extérieure est souvent évoquée comme une **étape difficile** pour les associations algériennes de solidarité locale. Face à la difficulté de rédiger des dossiers de demande de subvention, elles privilégient alors souvent le financement sur fonds propres. Mais cela peut avoir comme conséquence de restreindre le développement des projets et n'est pas idéal lorsqu'il est la modalité dominante de financement de la structure.

Face à ce constat, nous avons organisé des ateliers d'échanges de pratiques sur les **techniques d'écriture de projets dans le cadre de demande de subvention**. Des expert-es formateurs/trices du CROSC ont fait part de leurs expériences et difficultés liées à l'écriture des projets à partir desquelles nous avons pu rassembler des **bonnes pratiques** d'écriture des dossiers de demande de subvention, formalisées dans ce guide.

En publiant ce guide, nous voulons contribuer à renforcer les associations de

solidarité locale en Algérie dans la phase de rédaction d'un dossier de demande de subvention, afin de les inciter dans leur démarche de recherche de financements.

Projet SAARA : ce guide s'inscrit dans le cadre du projet SAARA, Savoirs et Apprentissages en Algérie pour la Reconnaissance de l'Action locale, créé en 2016. L'objectif est de promouvoir le rôle des associations algériennes et de renforcer leurs interventions dans la gouvernance locale, avec d'autres parties prenantes, afin d'améliorer l'impact des politiques de développement local. Ainsi, les associations sont valorisées dans leurs actions, leur utilité sociale, leurs rôles d'acteurs de changement social et dans l'amélioration des politiques publiques locales.

Partenaires du projet SAARA, le réseau NADA : le réseau algérien pour la défense des droits de l'enfant créé en 2004, est un collectif de plus d'une centaine d'associations qui mutualisent leurs efforts de travail via des actions de promotion, de protection et de plaider pour les droits des enfants.



POUR QUI ?

Le guide cherche à faciliter le travail de toute personne qui est impliquée dans une situation d'écriture de dossier de demande de subvention ou qui souhaite accompagner des membres d'un collectif ou d'une association dans cette démarche, que ce soient des professionnel·les, miliant·es associatifs/

ves et/ou des expert·es formateurs/trices. Elles/ils trouveront des outils pour élargir leur réflexion ou nourrir leurs animations et se sentiront plus à l'aise dans leur démarche, et pourront anticiper les difficultés en adoptant des pratiques inspirantes.

DERRIÈRE LA CONCEPTION DE CE GUIDE... BATIK INTERNATIONAL

Depuis 1998, **BATIK International** développe des projets solidaires pour développer le pouvoir de choisir et d'agir des personnes et communautés en France et à l'international.

A travers ces programmes menés en partenariat, **BATIK International** leur permet de devenir de véritables agent·es de changement, que ce soit dans leur propre vie ou dans leur communauté, et ce pour construire un futur meilleur pour toutes et tous.



**RAPPELS
GÉNÉRAUX
SUR LA GESTION
DE PROJET
ET LA DEMANDE
DE SUBVENTION**

Quelques rappels sur l'ingénierie de projet sont nécessaires avant d'explicitement la démarche de rédaction de demande de subvention. Ils permettent de rappeler :

- La complémentarité entre la planification de projet et la recherche de financement
- Le rôle d'un bailleur de fonds, les relations OSC/bailleur



QU'EST-CE QU'UN PROJET ?

Lorsqu'une personne décide de monter un projet de développement local, elle décide de mettre en place « un ensemble d'actions à réaliser pour l'atteinte d'un objectif, unique et mesurable dans le cadre d'une mission précise qui comporte un début et une fin » .

Ces actions doivent alors avoir pour but d'améliorer les conditions de vie d'une communauté sur les plans économique, social, culturel ou politique et doit mener à l'autonomie des bénéficiaires sur le long terme.



PLANIFIER SON PROJET

Après avoir établi les grandes lignes de votre projet, il faut maintenant passer à sa planification, étape essentielle pour s'assurer de sa bonne mise en œuvre et de son efficacité. Elle consiste à organiser des tâches sur une période donnée afin d'identifier correctement les besoins pour mettre en place les activités du projet les plus efficaces possibles, d'en déterminer la durée et le moment, ainsi que d'évaluer les res-

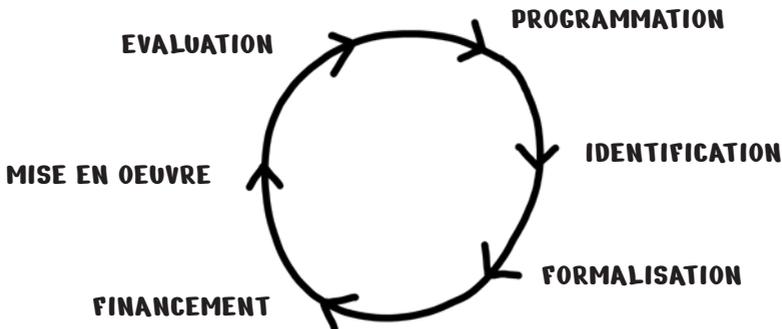
sources humaine, financière et matérielle à mobiliser.

La forme de planification privilégiée par un grand nombre d'acteurs/rices du milieu associatif, et en particulier des bailleurs de fond, est la gestion du cycle de projet.

LA GESTION DU CYCLE DE PROJET (GCP), OUTIL DE PLANIFICATION PRIVILÉGIÉ

Le cycle de projet représente la vie d'un projet, de l'idée initiale jusqu'à son achèvement. La gestion du cycle de projet (GCP) est une forme de planification qui permet une prise de décision

éclairée à chaque étape de la vie d'un projet. Ces étapes sont : l'identification, la formulation, la mise en œuvre, le financement, et le suivi et l'évaluation.



Pour chaque étape, plusieurs outils de gestion de projet sont mobilisables. Vous en connaissez certainement déjà plusieurs : le diagnostic, l'arbre à problèmes, matrice d'importance et d'in-

fluence, le cadre logique, le chronogramme, le budget etc.

LES OBJECTIFS DE LA GESTION DU CYCLE DE PROJET

① Permet d'identifier de manière ciblée et contextualisée les problématiques et besoins du terrain tout en anticipant les risques pour la mise en œuvre du projet

② Structure la réflexion autour du projet et crée une vision commune avec les parties prenantes

③ Permet d'assurer la bonne participation des parties prenantes et de répartir les responsabilités de chacune

LES AVANTAGES DE LA GESTION DU CYCLE DE PROJET

Communément utilisée par la plupart des acteurs/actrices du développement, les outils utilisés par la méthode de la gestion du cycle de projet permettent de formaliser le montage de projet en le mettant par écrit, assurant ainsi de :

- Garder une forme écrite du projet
- Le valoriser en montrant ses plus-values, sa cohérence et sa pertinence
- Utiliser le même langage que les principaux bailleurs de fonds

Ecrire le projet avec les principaux outils de la GCP permet d'instaurer un dialogue solide entre d'éventuels partenaires et/ou de potentiels bailleurs de fonds en leur montrant la bonne capacité organisationnelle de l'association. Ces outils sont particulièrement utiles pour renseigner les questions de canevas des formulaires de la plupart des bailleurs de fonds : une majorité de bailleurs de fonds travaille en effet avec cette méthode de planification.

LES LIMITES DE LA GESTION DU CYCLE DE PROJET

Si la méthode de GCP est aujourd'hui essentielle pour donner vie à un projet, en particulier pour en rechercher ses financements, il faut néanmoins avoir en tête ses limites. La méthode Gestion du Cycle de Projet repose sur des outils de réflexion linéaire, simplifiant la réalité, comme le cadre logique et les

approches résultats. Bien que facilitant la gestion quotidienne, ces outils n'offrent pas une lecture complexe de la réalité. Le risque serait donc de passer à côté de certaines réalités et notamment de la compréhension des dynamiques locales existantes.



Si vous êtes intéressé.es par cet outil de la gestion de projet, n'hésitez pas à voir ou revoir vos connaissances en matière de montage et gestion du cycle de projet via le manuel Form'Algérie disponible sur internet



QU'EST-CE QU'UNE DEMANDE DE SUBVENTION ?

Maintenant que nous avons remémoré les éléments fondamentaux de la gestion de projet, nous pouvons aborder la demande de subvention. De quoi parle-t-on ?

Une demande de subvention est un document écrit adressé à un bailleur de fonds par un porteur de projet, sous la forme d'un dossier pour obtenir une aide financière pour son projet. Elle demande d'écrire le projet, c'est-à-dire de représenter à l'écrit le montage de projet, dont font partie le cadre logique ainsi que tous les outils de planification de projet vus précédemment

PAR QUI ?

Les demandes de subvention sont rédigées et introduites par l'organisation porteuse de projet, c'est-à-dire qui représente le projet et qui le pilote avec ses éventuels partenaires. Il sera consi-

déré comme l'interlocuteur principal et le responsable du projet pour le bailleur de fond.

POUR QUI ?

Un bailleur de fonds est l'organisation qui vous attribuera une certaine somme d'argent pour remplir un objectif donné, généralement formalisé sous forme de projet. Il peut être privé (fondation, entreprise, etc.), associatif ou public (collectivité territoriale, ambassade, ministère, agence gouvernementale, etc.).

Un bailleur de fonds possède une philosophie d'intervention, des principes et des valeurs qui découlent de son histoire et/ou qui sont liés à son acti-

vité principale. Il possède souvent une thématique principale d'intervention (l'égalité des genres, la protection de l'environnement etc.) et vise généralement une population spécifique sur des zones géographiques parfois préalablement définies.

Lorsque vous rédigez la demande de subvention, il est important que vous ayez bien identifié les principes et les valeurs du financeur pour s'en rapprocher le plus possible lors de la rédaction du dossier.

CONSEIL :

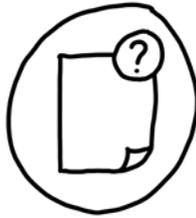
↳ N'hésitez pas à concevoir une stratégie de recherche de financement pour votre organisation, avec un listing des principaux financeurs qui se situent dans le même périmètre que celui de vos projets.

Une fois en tête toutes ces informations, nous pouvons passer à l'étape de l'écriture de projet :

Comment représenter le projet à l'écrit afin de le soumettre à un financeur et solliciter sa subvention ?

A stylized illustration in a sketchy, hand-drawn style. The background is a light purple color with vertical hatching lines. In the upper left, a person's hands are shown typing on a black laptop keyboard. To the right, a brown mug with a tea bag is filled with a light-colored liquid. In the lower left, a hand is holding a blue pen over a stack of papers. The overall scene suggests a workspace or a moment of preparation.

**LA DÉMARCHE D'ÉCRITURE
DE PROJET : LA PRÉPARATION
PRÉALABLE**



SE RENSEIGNER SUR LE BAILLEUR

Avant de se lancer dans l'écriture du projet, nous vous conseillons de prendre en considération quelques informations sur le bailleur : mandat, vision, zones d'intervention, aides financières, etc. Ces informations vous permettront d'ajuster votre proposition à leurs attentes.

L'objectif à cette étape est de bien comprendre ce qui est recherché par le bailleur. Il existe différentes manières de se renseigner sur l'organisme financeur :

- ➔ Dans le cadre d'un appel à projets, les lignes directrice compilent les principales informations : priorités et objectifs recherchés, activités privilégiées par le financeur, échéances et règles d'éligibilité.
- ➔ En absence des lignes directrices, nous vous conseillons de consulter les outils de communication du bailleur : site internet, brochures de communication, réseaux sociaux, rapports d'activités, articles de presse, etc.
- ➔ Dans tous les cas, nous vous recommandons de vous rapprocher du bailleur, en prenant contact soit par mail soit par téléphone. Il est certes plus difficile de trouver le numéro de téléphone, mais un appel est plus rapide et efficace.

Quelles sont les informations à connaître pour rédiger une proposition de projet ?

Les principales informations qui vous aideront à mieux préparer votre proposition de projet sont :

- ➔ Le mandat : il s'agit de la vision et les axes d'intervention privilégiés Quelles sont les priorités du financeur ?

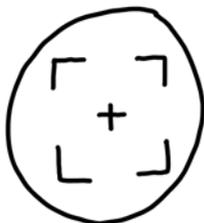
- ➔ Les pays éligibles
- ➔ Les activités éligibles
- ➔ Les échéances et dates de réponse prévisionnelles (très important pour les relances) : y a-t-il des comités de sélection et des dates pour le dépôt du projet ?
- ➔ L'enveloppe financière maximum
- ➔ L'éligibilité des demandeurs: financement des organisations locales ou seulement organisations internationales ? Existe-t-il des conditions particulières, en termes de capacités technique ou financière (seuil de financement) ?



CONSEIL

➔ Nous avons souvent tendance à penser « logique d'intervention » lors de l'écriture, sans trop penser aux priorités du bailleur. Nous vous conseillons de faire référence aux objectifs du bailleur dans la proposition et de replacer les mots clés du financeur. C'est presque comme faire une lettre de motivation, il faut montrer que nous nous intéressons à son travail et que nous avons des choses à apporter.

Lors de vos recherches d'information sur le bailleur, nous vous conseillons de trouver des exemples des projets financés. Cela vous donnera une idée concrète des activités qui intéressent le financeur.



DÉFINITION DU CADRE DU PROJET

Une fois que nous avons une bonne connaissance des priorités du financeur, nous pouvons procéder à définir la portée du projet. Il s'agit de définir la logique d'intervention : soit nous avons déjà une idée de projet (issue de l'analyse de contexte et des besoins des populations faits au préalable) qui colle aux priorités du financeur, soit le financeur n'est intéressé que par une partie du projet.

Dans le deuxième cas de figure, un choix s'impose : attention à ne pas détailler l'ensemble du projet ou l'historique des phases précédentes car cela risque de ne pas intéresser le financeur ! Nous vous conseillons de vous concentrer sur les axes d'intervention et les activités qui intéressent le financeur. Le contexte, les activités et les résultats doivent correspondre aux priorités du financeur et doivent être cohérents entre eux.

Quelques cas de figure :

Par exemple, nous portons un projet sur la préservation de l'environnement et la biodiversité qui se décline en 3 activités allant de la sensibilisation, à la préservation des espèces et à la formation des leaders communautaires. Nous avons trouvé une fondation dont le mandat est de préserver la biodiversité. Si nous déposons un projet, il faut choisir en priorité les activités qui correspondent de manière directe à ce résultat, ainsi les activités de renforcement des leaders communautaires ne seront pas valorisées dans ce projet.

Imaginons que le projet global est de 130,000€ et l'organisme financeur ne finance que des projets avec un budget maximal de 50,000€. Nous vous conseillons de choisir les activités qui s'approchent le plus des priorités du financeur afin de réduire le budget global du projet présenté (voir la rubrique budget pour plus d'informations).

CONSEIL

↳ il est important de prendre en compte la vision du bailleur pour préparer sa note de présentation du projet, mais cela ne doit pas se faire au détriment de l'âme de votre projet. Parfois, les associations cherchent à coller à tout prix aux priorités du bailleur au point qu'elles finissent par dénaturer le projet initial



FORMAT ET MISE EN PAGE

La mise en page est très importante lors de la soumission d'un projet à un financeur, elle permet de rendre plus clair le contenu, donner un aspect abouti et surtout donner l'envie de lire.

Les bailleurs internationaux (Union Européenne, agences nationales de développement) ont des formats établis très précis avec un nombre de pages à respecter, type et taille de police à utiliser. Ces formats sont mentionnés dans les lignes directrices des appels à projet.

Lorsqu'il n'existe pas de format, nous vous conseillons de suivre une présentation type qui reprend les principales informations du projet, à savoir : le contexte, les objectifs, les activités, les résultats, la méthode d'évaluation et les indicateurs, le chronogramme et le budget.

Certains financeurs utilisent des formats très synthétiques, nous vous conseillons de préparer un dossier de présentation du projet plus détaillé avec des photos qui peut être annexé au formulaire établi.

QUELQUES CONSEILS POUR DYNAMISER LA MISE EN PAGE :

CONSEIL

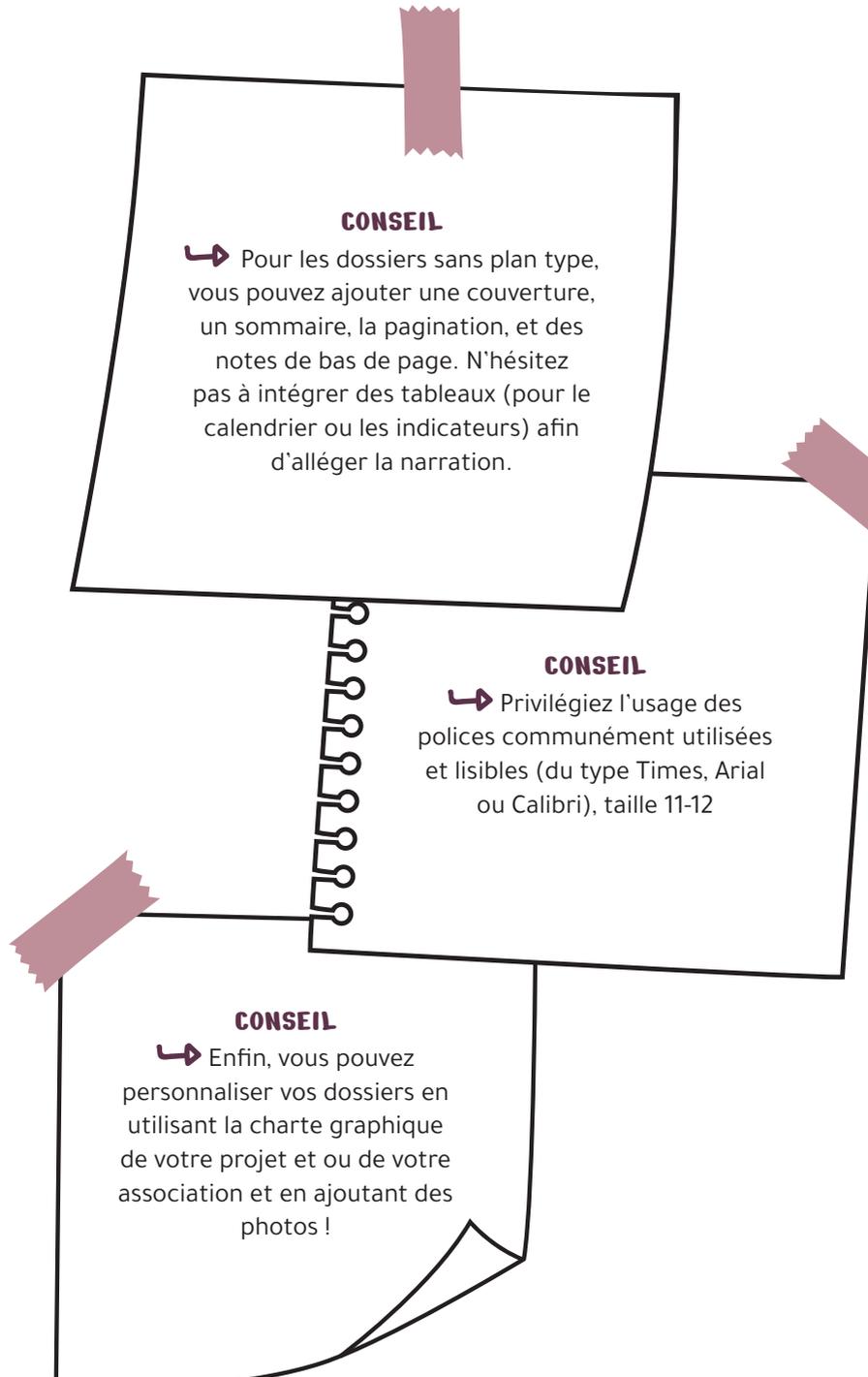
↳ Même s'il existe un format établi, vous pouvez apporter quelques modifications dans le texte pour faire ressortir des informations ou rendre plus dynamique le contenu. Vous pouvez utiliser des sous-titres pour séparer des paragraphes trop longs, surligner ou mettre en gras les mots-clés, utiliser des puces pour présenter une suite d'idées, etc.

CONSEIL

↳ Si vous optez pour mettre des titres, ils doivent être clairs et accrocheurs.

CONSEIL

↳ La présentation du projet peut être complétée avec des schémas, graphiques ou des photos. cependant, n'oubliez pas de respecter le nombre de pages demandé.



CONSEIL

↳ Pour les dossiers sans plan type, vous pouvez ajouter une couverture, un sommaire, la pagination, et des notes de bas de page. N'hésitez pas à intégrer des tableaux (pour le calendrier ou les indicateurs) afin d'alléger la narration.

CONSEIL

↳ Privilégiez l'usage des polices communément utilisées et lisibles (du type Times, Arial ou Calibri), taille 11-12

CONSEIL

↳ Enfin, vous pouvez personnaliser vos dossiers en utilisant la charte graphique de votre projet et ou de votre association et en ajoutant des photos !



CONSEILS DE RÉDACTION À GARDER EN TÊTE : LES BONNES PRATIQUES ET ERREURS À ÉVITER

Vous avez réfléchi à la logique d'intervention, vous connaissez les priorités du financeur et vous avez les formats de soumission des projets ? Vous êtes prêts à rédiger, à vos plumes !

Il s'agit de présenter la logique d'intervention (objectifs/résultats et activités) de manière détaillée. Un projet est maîtrisé quand le porteur de projet réussit à l'expliquer de manière simple mais précise. Attention, cela ne veut pas dire qu'il doit être simpliste.

- Nous vous conseillons d'utiliser un vocabulaire simple et clair, adapté au niveau d'expertise du bailleur. Pour des spécialistes d'une thématique, un langage technique sera apprécié alors qu'il repoussera des bailleurs généralistes.

- Vous pouvez aussi utiliser un langage propre à la gestion de projet pour montrer le professionnalisme de votre structure (objectifs globaux/spécifiques, indicateurs, publics, méthodologie d'intervention, suivi-évaluation, etc.).

- Si vous rencontrez des difficultés à écrire, vous pouvez imaginer que vous écrivez une note de présentation pour un nouveau collègue ou partenaire, qui souhaitent s'impliquer dans le projet et qui vont le découvrir grâce à votre note.

- Et lorsque le projet existe déjà, et que vous devez l'adapter pour un financeur en particulier, vous pouvez reprendre des informations des documents projets déjà existants, pour gagner du temps. Cependant, veillez à adapter les mots au langage du financeur pour personnaliser la proposition

VOICI QUELQUES CONSEILS ET ÉCUEILS À ÉVITER DANS LA PHASE D'ÉCRITURE.



LES BONNES PRATIQUES

- ↳ Privilégier les phrases courtes et les informations concrètes
 - Éviter l'usage de pronoms (je/nous)
- ↳ Éviter les acronymes ou présenter-le en début du document
 - Répondre aux questions demandées de manière simple et concrète
- ↳ Éviter les répétitions (même lorsque les questions se ressemblent)
- ↳ Respecter le format établi (si c'est le cas)
- ↳ Soigner la mise en page (titres, couleurs, photos, etc.)
- ↳ Créer une page de garde avec les informations principales du projet

BONUS

- ↳ Rajouter des exemples concrets, des histoires de vie et des témoignages des bénéficiaires
- ↳ Et surtout, ne pas oublier de se relire !



LES ERREURS À ÉVITER

- ↳ Ne pas apporter d'informations trop globales, trop vagues dans la partie « contexte », cette partie doit être concrète.
- ↳ Ne pas utiliser des concepts ou de mots que l'on ne comprend pas !
- ↳ Rédiger des activités que l'on ne comprend pas (n'hésitez pas à demander un appui à votre équipe/vos collègues lorsque vous ne comprenez pas certaines activités et/ou certains concepts)
- ↳ Faire un hors-sujet (l'information n'est pas au bon endroit)
- ↳ Ne pas être assez synthétique dans les réponses aux questions posées

UN BAILLEUR DE FONDS C'EST :



UNE PERSONNE QUI A TOUJOURS RAISON



UNE PERSONNE QUI NE VOIT QUE SES INTÉRÊTS



UN PORTE MONNAIE



UNE PERSONNE QUI PEUT REMODELER VOTRE PROJET



UN CONTRÔLEUR



UN PARTENAIRE FINANCIER

A stylized illustration of a desk. In the foreground, a hand is writing on a stack of papers with a green pencil. To the left, a yellow pencil holder contains several pencils. In the background, a black keyboard and a yellow coffee cup are visible. The background is a dark blue with white streaks.

L'ÉCRITURE
DE PROJET :
LES
DIFFÉRENTES
ÉTAPES DE
RÉDACTION

Vous n'avez pas besoin d'inventer le projet, car tout a sûrement déjà été fait avant vous. Nous vous conseillons alors de reprendre des informations des documents projets déjà existants et de les adapter au financeur.

1

LA PAGE-TITRE

Sur cette première page de présentation, les informations principales sont mises en avant :

- Le titre du projet, le plus explicite possible,
- Les coordonnées du porteur de projet à contacter,
- Le programme de financement sollicité et/ou le financeur à qui l'on s'adresse

CONSEIL

→ Le titre du projet est important : il permet aux lecteurs/trices d'entrer tout de suite dans l'univers du projet. Nous vous conseillons d'être le/la plus clair.e possible. Si le titre est imagé, n'hésitez pas à l'accompagner d'un sous-titre plus explicatif et formel.

2

UN SOMMAIRE

Ne l'oubliez pas ! Il est essentiel pour faciliter la lecture aux personnes qui auront votre projet dans les mains.

3

LA PAGE DE SYNTHÈSE (2 À 4 PAGES)

Cette courte synthèse a pour objectif de transmettre l'idée globale de votre projet. Elle permet également de montrer au financeur ce que vous attendez de lui. Nous vous suggérons de la rédiger sous forme de tableau, afin, une nouvelle fois, d'en faciliter la lecture. Nous vous conseillons d'y inclure :

- Une courte présentation du contexte du projet
- Le lieu d'intervention de l'action
- Le nom de la structure qui le porte (si c'est la vôtre, votre association)
- La/les thématique(s) de l'action menée
- Si vous avez des partenaires, leurs noms
- L'objectif global et les objectifs spécifiques
- Court résumé (de maximum 1000 caractères)

- des enjeux/constats auxquels le projet entend répondre
- de votre expertise utile pour répondre à cette problématique
- Les principaux impacts (quantitatif et qualitatif) attendus à la fin de l'action

- Le budget de l'opération ou à défaut, le montant de la subvention demandée.

CONSEIL

→ Dans 90% des cas, ces informations suffisent pour donner suite au dossier. Nous vous suggérons de bien choisir les informations que vous mettez en avant en fonction du périmètre de financement du bailleur ou, le cas échéant, en fonction des lignes directrices fournies dans l'appel à projet auquel vous répondez

4

LA DESCRIPTION DU PROJET (15 À 30 PAGES EN FONCTION DE LA TAILLE ET DE LA FORME DE VOTRE PROJET)

Cette partie doit être rédigée avec attention puisqu'elle doit convaincre le bailleur. Elle doit montrer que ce projet a déjà été pensé avant même d'en demander son financement. En clair, il ne doit pas être un prétexte pour obtenir des financements. Dans cette partie, vous devez montrer :

- Que vous avez compris les dynamiques existantes locales et avez identifié les acteurs locaux du terrain
- La valeur ajoutée de votre projet et votre expertise ainsi que celle d'éventuels partenaires

CONSEIL

→ Encore une fois, nous vous incitons à adapter le plus possible la rédaction de chacune de ces sous-parties présentées ci-dessous en fonction du périmètre d'intervention du bailleur et/ou de l'appel à projet auquel vous répondez. Vous devez montrer que vous êtes sur la même longueur d'onde que le bailleur que vous sollicitez : vous êtes la meilleure OSC pouvant répondre à ses attentes/son appel à projet !

● A - CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET (5-10 PAGES MAXIMUM)

La première étape à toute réflexion de l'élaboration d'un projet consiste à s'intéresser en profondeur au contexte local et aux enjeux/problématiques (politiques et institutionnels, sociaux et culturels, économiques, partenariaux) que vous aurez diagnostiqués au préalable. Ces informations visent à justifier votre intervention mais aussi d'en montrer la cohérence et la valeur ajoutée. Dans cette sous-partie, vous présenterez également la naissance du projet, en mettant en valeur votre expertise/ celle des partenaires sur le sujet. Vous montrerez ainsi que vous avez correctement identifié les besoins et la recherche de solutions avec l'ensemble des parties prenantes.



CONSEIL

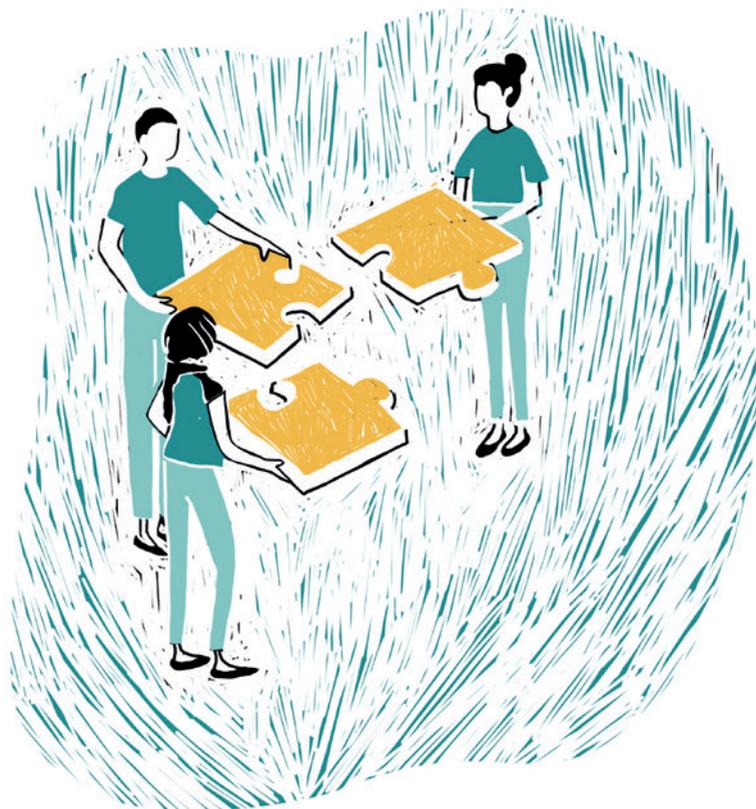
↳ Si vous avez réalisé des diagnostics ou des études/ évaluations préalables sur le terrain d'intervention du projet, mentionnez-le et exposez rapidement les principaux résultats en montrant qu'elles justifient les orientations choisies.

● B - COHÉRENCE EXTERNE DU PROJET AVEC L'ENVIRONNEMENT (5-10 PAGES MAXIMUM)

Dans cette sous-partie, nous vous suggérons dans un premier temps de décrire avec des éléments très concrets l'articulation et la complémentarité du projet avec les politiques publiques du pays d'intervention. Vous montrez ainsi que vous vous êtes renseigné-es sur le contexte politique local à propos de la problématique identifiée et que le projet est cohérent et faisable sur le terrain d'intervention. Le projet apparaîtra alors beaucoup plus pertinent et efficace, et présentera moins de risque

d'être rejeté par les acteurs/actrices locaux/ales.

Dans un deuxième temps, vous écrirez un autre paragraphe basé sur le même principe que le précédent, mais cette fois-ci en articulant votre projet avec les actions similaires d'autres acteurs du terrain que vous aurez identifiées (associations locales, ONG du "Nord" déjà présentes, acteurs privés etc.)



● C - CONTENU DU PROJET

Dans cette partie, vous présenterez le déroulement de l'action du projet, et ainsi la logique d'intervention en décrivant en quelques lignes les objectifs globaux puis les objectifs spécifiques.

Nous vous encourageons à présenter la logique d'intervention de manière dynamique, en décrivant les résultats attendus ainsi que les principales activités étayées d'indicateurs de suivi, prévues pour chacun des objectifs spécifiques, qui vous permettront de suivre l'avancement de votre projet et d'en mesurer l'efficacité.

Vous pourrez y détailler et chiffrer les bénéficiaires directs et indirects de votre action.

Enfin, vous pourrez également inclure la répartition des tâches et des responsabilités entre votre association, vos éventuels partenaires et toutes les parties prenantes du projet

CONSEIL

↳ N'hésitez pas à orienter les objectifs et résultats en fonction de ce que vous souhaitez toucher chez votre futur financeur/partenaire.

Nous vous conseillons de montrer que les bénéficiaires, les autorités et acteurs de terrain locaux sont impliqués dans le projet

Pour toute cette partie, vous pouvez vous appuyer ici sur le cadre logique, outil de gestion de projet, que vous aurez réalisé au préalable. Il s'agit ici de rédiger les données que vous aurez collectées sous forme de tableau.

5

MOYENS MIS EN ŒUVRE (2 PAGES)

L'importance de cette partie réside dans votre capacité à montrer au potentiel financeur que vous avez correctement estimé les besoins humains, matériels et financiers nécessaires au bon déroulement de votre projet. Le cas contraire, une mauvaise estimation de ces besoins pourraient le faire échouer.



es, expatrié.es, volontaires, personnel local, bénévoles etc.), si elles/ils sont à temps plein ou à mi-temps, le nombre de bénévoles etc.

→ Les moyens matériels utilisés pour la mise en œuvre du projet ainsi que la manière dont chacun sera mis en œuvre ou utilisé (durabilité, comment seront-ils achetés/loués et

Vous pourrez donc décrire :

→ Les ressources humaines mobilisées, en mentionnant les fonctions des personnes et leurs missions, leur statut légal (s'ils/elles sont salarié.

ce qu'ils deviendront quand le projet prendra fin)

→ Le budget (voir le paragraphe suivant)

CONSEIL

→ Pensez à bien distinguer les ressources mobilisées que vous possédez déjà de celles qui seront à acquérir.

6



LE BUDGET (1 PAGE)

Combien va coûter votre projet ?

C'est à cette question que vous allez répondre le plus précisément possible dans cette partie. En plus de présenter votre budget prévisionnel sous forme de tableau (généralement joint à part, en annexe), nous vous conseillons de commenter les dépenses et les ressources prévisionnelles qui apparaîtront dans ce tableau en expliquant/justifiant :

→ La structure générale du budget et le poids des principales rubriques

→ L'état d'avancement du plan de financement au moment où vous rédigerez la demande de subvention

→ Les bailleurs de fonds déjà impliqués dans le financement de votre projet et les bailleurs à qui vous avez demandé/envisagez d'envoyer une demande de subvention

→ Le montant que vous demandez au financeur

CONSEIL

- Dans l'annexe présentant le budget sous forme de tableaux, nous vous suggérons :
- d'afficher les montants dans la devise du financeur (s'il est européen, en euro)
 - de vérifier que le montant total des ressources équivaut exactement au montant total des dépenses (à l'euro près)
 - d'éviter les acronymes dans les lignes budgétaires, ou de bien les expliciter
 - faire apparaître clairement le mode de calcul (coût unitaire, forfait, coût homme / jour)

CONSEIL GÉNÉRAL :

↳ Vous devez anticiper toutes les dépenses qui vont subvenir lors de votre projet, le but étant d'être le/la plus précis.e possible. Il s'agit d'un gage de confiance pour la relation partenariale. Prévoir c'est déjà agir !

Pour en savoir plus sur la réalisation d'un budget, n'hésitez pas à consulter le chapitre « Planification budgétaire et recherche de fonds » issu de notre manuel Form'Algérie sur le site internet www.formalgerie.org



RISQUES ET DURABILITÉ DU PROJET

● 1 - IDENTIFICATION DES RISQUES LIÉS AU CONTEXTE ET AU PROJET

Pour tout projet, il convient d'adopter une position omnisciente et de tout prévoir en amont. Ainsi, dans toute action entreprise, il existe des risques (politique, économique, social, sanitaire, sécuritaire ou encore opérationnel) qui peuvent impacter le projet plus ou moins fortement. Nous vous consei-

llons de les identifier en amont et de les exposer dans cette partie, tout en expliquant les mesures possibles que vous pourriez mettre en œuvre pour en atténuer l'impact. Nous vous suggérons de mettre en avant la capacité de votre association à faire face aux risques que vous aurez identifiés.

● 2 - DURABILITÉ DU PROJET

Les bienfaits de votre projet vont-ils perdurer dans le temps, même lorsqu'il sera terminé ?

Il est en effet important aux yeux des financeurs de montrer que, tout au long de votre projet, vous mettrez tout en œuvre pour que votre projet apporte un changement bénéfique durable dans le temps.

Comment ancrer durablement le projet ?

En employant les bonnes techniques de mise en œuvre, en faisant en sorte que les bénéficiaires s'approprient le projet en les impliquant dedans le plus possible, en s'assurant de la bonne compatibilité et insertion des activités du pro-



jet dans le contexte socio-culturel de la zone d'intervention, en renforçant et pérennisant les dynamiques entre les différents acteurs locaux ou encore en prévoyant une stratégie de désengagement et de transfert (prévoir des relais et changements d'échelles afin que l'action se poursuive d'une manière différente) etc.

CONSEIL

↳ Les risques comme les conditions de durabilité du projet sont des données qui peuvent (et souvent doivent !) être réévaluées tout au long du projet, en particulier lors de la phase de suivi du projet.



LE SUIVI-ÉVALUATION

● 1 - LE SUIVI DU PROJET

En mettant au jour des obstacles ou des risques pouvant entraver la bonne mise en œuvre des activités, prévoir le suivi du projet permet au financeur de constater que vous êtes en capacité de réajuster les actions de manière à débloquer des situations ou à contourner les risques. Dans cette partie, vous

pourrez donc expliciter les modalités de collectes d'informations accompagnées d'un chronogramme. Vous pourrez également mentionner quelle(s) personne(s) interne(s) ou externe(s) vous mobiliserez pour réaliser ce processus évaluatif.

Par le suivi de projet, nous entendons le processus continu de collecte d'informations (dont les modalités sont définies dans le cadre logique par des indicateurs) qui permet de savoir l'état d'avancement des activités du projet et de suivre l'atteinte des objectifs.

CONSEIL

↳ Si le projet que vous présentez a déjà débuté depuis plusieurs années, nous vous conseillons d'inclure une synthèse des évaluations précédentes. Si la mise en oeuvre du projet a été modifiée en cours de réalisation du fait de ces évaluations, n'hésitez pas à le mettre en valeur, c'est une bonne chose !

● 2 - L'ÉVALUATION FINALE DU PROJET

Cette partie permet au financeur de constater que vous êtes en mesure d'estimer la valeur des résultats de votre projet et de pouvoir collecter des informations précises sur les retombées réelles qu'aura eu votre projet. En soignant la présentation de l'évaluation, vous vous inscrivez dans une démarche d'amélioration qualitative et cela permet de rassurer le financeur

sur votre flexibilité et votre adaptation en fonction des résultats obtenus.

L'évaluation finale du projet peut être réalisée par l'équipe du projet/un.e chargé.e du suivi-évaluation du projet au sein de votre association. Dans ce cas, il s'agit d'une évaluation interne. Vous pouvez aussi demander la réalisation d'une évaluation externe auprès

d'un.e consultant.e ou d'une organisation spécialisée dans l'évaluation.

Dans tous les cas, vous devrez mentionner dans cette partie la nature de (des) l'évaluation(s) finale(s) prévue(s), comment vous comptez la (les) mettre en œuvre et collecter les données, avec quels outils, et présenter un calendrier

de mise en œuvre. Nous vous incitons à ne pas oublier de mentionner les partenaires éventuellement impliqués dans la réalisation de cette évaluation.

☞ Pour aller plus loin :

Certains financeurs vous demanderont obligatoirement de réaliser une évaluation finale externe du projet, vérifiez-bien donc la nature de l'évaluation demandée.

Ces opérations peuvent parfois ne pas être incluses dans le budget prévisionnel : renseignez-vous bien auprès du bailleur.

Prévoyez la mise en œuvre de l'évaluation finale bien en amont de la fin du projet, en particulier si vous souhaitez demander un renouvellement de phase du projet. L'évaluation est généralement prévue dans le courant de la dernière année du projet.



ACTIVITÉS TRANSVERSALES : LA CAPITALISATION ET COMMUNICATION

→ La capitalisation

De cette phase d'évaluation ressortiront donc les résultats obtenus par les actions de votre projet ainsi qu'un certain nombre de bonnes pratiques ou d'erreurs à ne pas reproduire. Si vous

prévoyez des actions pour capitaliser ces expériences, nous vous suggérons d'en mentionner la nature et les objectifs, ainsi que de préciser les publics visés et les modes de diffusions prévus.

Exemple d'une capitalisation de l'expérience concernant la réalisation d'un diagnostic de terrain : (cette capitalisation est pilotée par une équipe interne à l'association)

Il s'agira de tirer des leçons de ce qui a fonctionné et de recenser les difficultés rencontrées permettant d'identifier les bonnes pratiques des différentes phases de la conception du diagnostic et de formaliser une méthodologie pouvant être utilisée lors de prochaines phases de diagnostic. Cette méthodologie s'adresse aux professionnel·les du secteur associatif algérien. Des ateliers spécifiques seront animés lors des séminaires réunissant des acteurs/rices de terrain algériens pour partager ces expériences et des livrables seront conçus et diffusés auprès des acteurs/actrices de la solidarité algérienne.

→ La communication

Nous vous suggérons également d'expliquer aux lecteurs/trices de quelles manières vous comptez rendre visible de vos actions à l'intérieur de votre association. Vous pouvez aussi communiquer auprès de publics externes en exposant, pour chaque action de com-

munication, les objectifs, les publics ciblés, les résultats attendus de cette communication, le type de support/moyen de diffusion (flyers distribués lors de tel évènement, publication sur les réseaux sociaux etc.) mais aussi le coût et les moyens que vous utiliserez pour la concevoir.

10

LES ANNEXES UTILES

Dans le mail de l'envoi de votre dossier de subvention au bailleur, nous vous suggérons de joindre :

→ Le budget prévisionnel de votre association pour l'exercice en cours sous format Excel

→ Le cadre logique de votre projet sous format Excel

→ Une fiche de renseignement du demandeur (votre association)

→ L'échéancier ou chronogramme sous format Excel

→ Des éléments complémentaires : Cartographies, schémas explicatifs etc.

11

LES PIÈCES JUSTIFICATIVES

Si vous rédigez ce dossier de subvention dans le cadre d'une réponse à un appel à projet, le financeur vous demandera certainement de fournir des pièces administratives pour prouver que votre association est en règle. Si vous adressez une demande de subvention spontanée à un financeur et que celui-ci s'intéresse à votre projet, vous devrez également les fournir lors d'une étape ultérieure.

De manière générale, nous vous conseillons de vérifier plusieurs fois par

an que tous ces documents sont bien à jour, de les numériser et les tenir classés dans un dossier facilement accessible. Ces documents concernent :

→ Les statuts et l'agrément actualisé selon la loi 12.06 du porteur du projet :

→ Les pièces d'identité et CV numérisés des représentant·es légaux/les de l'association/fondation/syndicat ;

→ Un organigramme daté de l'association ;

- Liste des membres du Conseil d'Administration, du bureau et de la direction et leurs coordonnées, sur laquelle figure la date des dernières élections, datée et signée par le/la président·e ou le/la directeur/trice de l'association ;
- Dernier compte-rendu d'Assemblée générale (ou au minimum l'ordre du jour de la dernière Assemblée générale et les principales décisions) ;
- La déclaration de partenariat

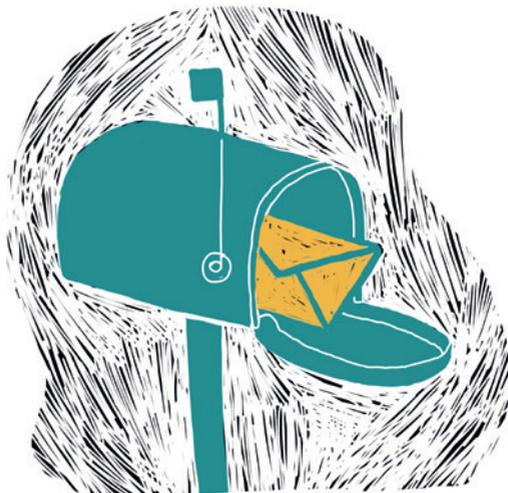
signée et cachetée par les partenaires si votre proposition de projet est déposée en partenariat ;

- Bilan et compte de résultats des trois derniers exercices, faisant ressortir l'origine publique ou privée des ressources financières (documents si possible certifiés et audités) ;

- Document stratégique de l'association, si elle en possède un.

12

ENVOI DU DOSSIER DE DEMANDE DE SUBVENTION AU BAILLEUR



Nous vous suggérons de rédiger un mail d'envoi de la demande de subvention au financeur le plus court et synthétique possible : entre 5 à 10 lignes pour vous introduire et résumer votre projet (en donnant envie d'en savoir plus !)

Attention ! N'oubliez pas de joindre à votre mail le document de la demande de subvention, les annexes et tous les documents justificatifs suggérés plus haut (ou requis par le financeur dans le cas d'une réponse à un appel à projet !)

CHECK-LIST "DEMANDE DE SUBVENTION"

RÉALISATION	TÂCHES
<input type="checkbox"/>	J'AI PRIS DES RENSEIGNEMENTS SUR LE FINANCEUR
<input type="checkbox"/>	J'AI RÉFLÉCHI À LA LOGIQUE D'INTERVENTION EN LIEN AVEC LES PRIORITÉS DU FINANCEUR
<input type="checkbox"/>	JE ME SUIS PROCURÉ-E LE FORMAT DE PRÉSENTATION DU PROJET
<input type="checkbox"/>	J'AI BIEN EN TÊTE LES BONNES PRATIQUES DE RÉDACTION ET LES ERREURS À ÉVITER
<input type="checkbox"/>	J'AI CONNAISSANCE DES ÉTAPES D'ÉCRITURE DU PROJET
<input type="checkbox"/>	J'AI PRÉPARÉ MES DOCUMENTS ANNEXES ET JE LES AI JOINTS AU MAIL D'ENVOI DU DOSSIER DE SUBVENTION
<input type="checkbox"/>	J'AI VÉRIFIÉ QUE LES PIÈCES ADMINISTRATIVES ENVOYÉES SONT BIEN À JOUR



CONSEILS POUR
ACCOMPAGNER
DANS LA
DÉMARCHE
D'ÉCRITURE D'UN
PROJET

Vous êtes bénévole au sein d'une association et/ou vous faites partie de la gouvernance et vous souhaitez accompagner les autres membres de l'association dans l'écriture d'un projet ?

Vous trouverez dans cette partie quelques idées et conseils partagés par les expert.e.s formateurs/trices du CROSC dans le cadre d'accompagnements à l'écriture de projet.

● FAIRE ÉMERGER LES IDÉES ET DÉFINIR LE PÉRIMÈTRE DU PROJET

La première étape consiste à accompagner la réflexion au sein de l'association, il existe différentes manières pour faire émerger les idées et les passer à l'écrit.

→ L'analyse de forces et de faiblesses (SWOT)

→ Les approches orientées changement.

L'utilisation des outils GCP

Certain.es formateurs/trices du CROSC utilisent des outils liés à la gestion du cycle de projets (voir chapitre 1) pour accompagner les organisations et les collectifs de personnes dans la réflexion sur le montage d'un projet. Les principaux outils et approches utilisés pour identifier la logique d'intervention sont :

Ces outils sont particulièrement utiles pour renseigner les questions de canevas des formulaires de bailleurs de fonds : présenter les problèmes ou besoins de territoire (arbre à problèmes) formuler les objectifs et les résultats attendus (changements souhaités), les activités (arbre à solutions), les moyens (swot), etc.

→ l'arbre à problèmes et l'arbre à solutions.

● FAIRE UNE MISE À NIVEAU EN AMONT SI BESOIN

L'écriture de projet est l'une des étapes essentielles de la gestion du cycle de projet, si cette étape n'est pas maîtrisée, c'est-à-dire si les personnes n'arrivent pas à traduire leurs idées sur un document écrit, les organisations risquent de rencontrer des difficultés plus tard dans la mise en œuvre du projet.

Ainsi, certain·es formateurs/trices proposent dans leur accompagnement à l'écriture du projet un moment de

formation « remise à niveau des connaissances sur la gestion du cycle de projet ». Cela favorise l'appropriation des outils pour la gestion de projet et facilite la définition de la logique d'intervention et donc le passage à l'écrit.

● ACCOMPAGNER L'ÉCRITURE

Pour faciliter le passage à l'écrit, la plupart des formateurs/trices utilise un 'canevas type' qui doit être rempli comme un essai par les membres de l'association ou collectif accompagné. Ce canevas est assez simple et contient les éléments suivants : contexte, objectifs, résultats attendus et leurs déclinaisons en activités.

Vous pouvez travailler directement sur le format établi par les financeurs internationaux ou le financeur ciblé. Dans ce cas, veillez à étudier le canevas en amont afin d'être en capacité de répondre aux questions qui pourraient émerger lors de l'accompagnement. L'utilisation du format bailleur favorise une meilleure connaissance des exigences du financeur.

Certain·es formateurs/trices favorisent plutôt l'apprentissage par l'expérience et demandent aux participant·es de remplir un canevas type avant de l'atelier d'accompagnement. Ainsi les corrections et les retours se feront sur un travail réalisé.

La présentation des exemples concrets, à partir des formulaires de projets non conformes et des projets retenus par les financeurs, favorise une meilleure connaissance des erreurs à éviter, des points d'attention et des points forts.

QUELQUES CONSEILS SUR LA POSTURE À ADOPTER

↳ Lorsque vous êtes sollicité pour appuyer une association à l'écriture du projet, évitez de « faire à la place de ». Cela permet certes gagner du temps mais l'organisation sera toujours dépendante d'une aide extérieure. Il vaut mieux expliquer les enjeux de la formulation des projets et proposer un accompagnement plus important.

L'accompagnement à l'écriture du projet consiste avant tout à amener les membres de l'organisation ou collectif à se questionner sur les actions qu'ils et elles souhaiteraient mener selon un contexte donné, plutôt que de chercher à déposer un projet.

L'enjeu pour certaines associations est de les accompagner à réfléchir la logique d'intervention et passer d'une suite des activités à une logique de projet s'inscrivant sur le long terme. Il s'agit de les emmener à regarder leur territoire, analyser les problématiques et les besoins des populations non couverts.

En partenariat avec le Réseau algérien
pour la défense des droits des enfants
(NADA)



Cette publication a été produite grâce
au soutien de l'Union Européenne et du
Secours Catholique-Caritas France. Son
contenu relève de l'unique responsabilité
de **BATIK International** et ne peut être
considéré comme reflétant la position de
ses partenaires techniques et financiers.



Rédaction : équipe de **BATIK International**
Conception graphique : Gaitana Valbuena
