

# GUIDE 106



---

## COMMENT RÉALISER LE DIAGNOSTIC PRÉALABLE D'UN MICROPROJET DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

---



**Agence Micro Projets**

30 ans de microprojets

Incubateur d'initiatives solidaires

Ce guide est une initiative de l'Agence des Micro Projets (AMP). Il fait suite à :

- Une enquête auprès de près de cinquante associations de solidarité internationale françaises ayant bénéficié ou non d'un financement de l'Agence des Micro Projets, afin de couvrir une diversité des pratiques. Cette enquête a permis d'identifier des pratiques communes en termes de diagnostic avant-projet et de connaître les principaux points de blocage rencontrés par les associations.
- Une analyse des documents et guides de référence sur le sujet.
- Des échanges avec l'équipe opérationnelle de Centraider, le Réseau Régional Multi Acteurs (RRMA) de la région Centre Val-de-Loire et l'association Humacoop, centre de formation, d'information et de documentation dans le domaine de la solidarité internationale.

Les expériences des associations sont mobilisées tout au long de ce guide à travers des témoignages.

**AUTEUR** > Clara Chépeau, Responsable de l'Observatoire des microprojets, Agence des Micro Projets.

L'Agence des Micro Projets (AMP) est un programme de la Guilde Européenne du Raid, association reconnue d'Utilité Publique, soutenu financièrement par l'Agence Française de Développement. L'AMP a pour vocation de valoriser l'approche par microprojet. Elle est le centre ressource national d'accompagnement et de financement des petites et moyennes associations françaises.



**Agence Micro Projets**  
30 ans de microprojets  
Incubateur d'initiatives solidaires



**CONTRIBUTEUR** > Centraider

Centraider est le réseau de coopération internationale et de solidarité en région Centre-Val de Loire. Il fédère, représente, informe et forme 950 structures d'horizons divers et variés allant des associations aux collectivités locales en passant par les entreprises agissant à l'international. Centraider est une association loi 1901 basée à Vendôme, Tours et Orléans.

[www.centraider.org](http://www.centraider.org)



## MERCI À TOUTES LES ASSOCIATIONS POUR LEURS CONTRIBUTIONS >

**ADDIL Bénin** Bénin

**Afrique 70** Togo

**Afya la santé**

République Démocratique du Congo

**Agir pour l'enfant** Haïti

**Aide pour le Développement Durable (ADD)** Madagascar

**Groupe Étival Solidarité Tiers-Monde (GESTM)** Burkina Faso

**Amitié France Madagascar** Madagascar

**APJ Togo** Togo

**Association de Solidarité des Frères Handicapés d'Ici et d'Ailleurs (ASFHIA)** République Démocratique du Congo

**Association française de soutien aux ONG centrafricaines de développement (AFSOC)** République Centrafricaine

**Association de Solidarité Internationale et d'Éducation (A.S.I.E)** Asie

**Avenir des Jeunes Filles de Dapaong** Togo

**Bayi khèle Taanirabémène** Sénégal

**Benenova** Tous pays

**Burkin Ardenn Avenir** Burkina Faso

**CEIPAL** Haïti

**Envol des Chrysalides 37** Burkina Faso

**COBIAC** Maghreb, Proche-Orient, Afrique Sub-saharienne, Asie du Sud-Est

**Cuba Coopération France** Cuba

**Dina Mada** Madagascar

**École Fatou Kaba** Sénégal

**Enkadia Sini** Mali

**Envol Vert** Colombie, Pérou

**Faso Bara** Burkina Faso

**Fédération Enfants Soleil** Haïti

**Fédération Euro Africaine de Solidarité** Afrique / France

**Gazelle Harambee** Kenya

**Des jeunes pour la terre** Burkina Faso

**Goutte à goutte** Cameroun

**Grand-Lieu Nokoué** Bénin

**Horizon 19** Bolivie

**Kassoumaï** Sénégal

**Les amis de l'Égypte** Égypte

**Lire en Afrique** Sénégal

**Mano a Mano** Pérou

**OICD** Afrique et Amérique Latine

**PNS Bourgogne** Mali

**Projets Solidaires**

Mali, Burkina Faso, Sénégal

**Rivages Ndiawane** Sénégal

**Schola Africa** Burkina Faso

**Sen-égalité** Sénégal

**SOS Casamance** Sénégal

**Sukhali** Sénégal

**Todesol** Burkina Faso

**Un nom, un toit, une vie** Burkina Faso

**Village Samaane** Sénégal

**Voiles sans frontières** Sénégal

**Volontaires Unis pour la Dignité des Opprimés (VUDO)**

République Démocratique du Congo

**Yallah Bismillah Aït Ou Bouguemez** Maroc

# SOMMAIRE

## INTRODUCTION - LE DIAGNOSTIC DANS LE CYCLE DE PROJET

- p. 03 Le cycle de projet
- p. 04 Pourquoi faire un diagnostic ?
- p. 05 L'importance du partenariat

## CHAPITRE 1 - LES ÉTAPES DU DIAGNOSTIC

- p. 07 De l'idée au projet
- p. 08 Analyser le contexte
- p. 09 Analyser les parties prenantes
- p. 10 Analyser sa propre structure
- p. 11 Intégrer les thématiques transverses
- p. 12 Anticiper les risques
- p. 13 Les nouvelles technologies dans la collecte des données

## CHAPITRE 2 - LE DIAGNOSTIC EN PRATIQUE

- p. 15 Préparer sa mission de terrain
- p. 17 Pendant la mission
- p. 18 Le diagnostic à distance

## CHAPITRE 3 - FINALISER LE DIAGNOSTIC

- p. 20 Analyser les données collectées
- p. 21 Définir la stratégie d'intervention
- p. 23 Formuler les bases du projet

## ANNEXES

- p. 25 Les composantes du diagnostic
- p. 26 Analyse du profil d'une ONG
- p. 27 Analyse du contexte général
- p. 28 Ressources thématiques complémentaires

## ▶ AVANT-PROPOS

Avant de se lancer dans un projet, quel qu'il soit, il est préférable de soigneusement analyser la situation de départ afin de s'assurer, entre autres, de sa pertinence et de sa faisabilité. La majorité des acteurs s'accorde sur ce point mais tous ne le font pas avec la même précision, faute de temps, de financements ou de méthode.

Différencier les demandes induites des besoins réels, faire le tri entre les nombreuses données collectées, recouper les dires entre les différents interlocuteurs, identifier des partenaires, etc. nécessite du bon sens, des moyens ainsi que quelques outils pratiques.

Basé sur des témoignages d'associations, ce guide regroupe des éléments simples de méthodologie afin d'accompagner les porteurs de projets dans la réalisation de cette phase. Le diagnostic étant à la base de l'identification et de la conception d'un projet, ce guide revient en introduction sur le cycle de projet avant d'entrer dans les détails de la méthodologie et de la collecte de données, à distance ou via une mission de terrain, pour finalement introduire la phase de conception.



INTRODUCTION

LE DIAGNOSTIC  
DANS LE CYCLE DE PROJET



## L'approche microprojet

On définit un projet comme « un ensemble d'activités visant à atteindre dans les délais fixés et avec un budget donné des objectifs clairement définis ». (EuropAid, 2004).

Un microprojet se caractérise par son **faible coût** et son **rayonnement à petite échelle**. Il s'appuie sur les **initiatives locales** selon un partenariat « Nord-Sud » équilibré.

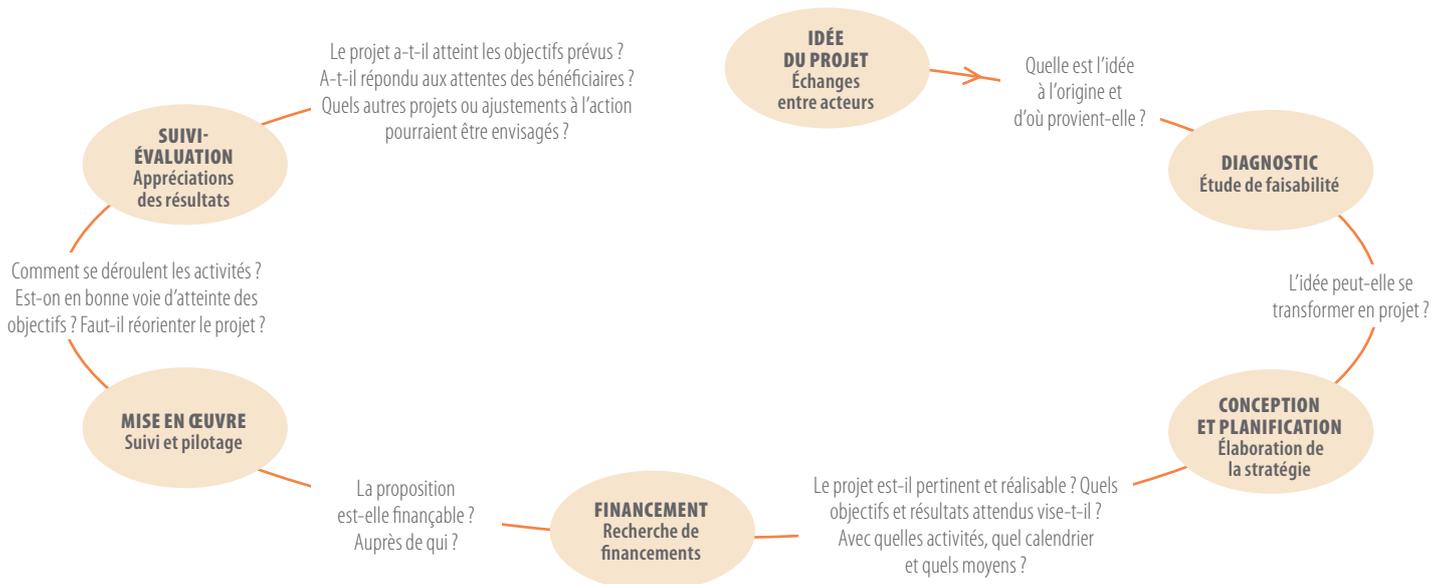
Laboratoires d'initiatives solidaires, parfois innovantes, les microprojets peuvent atteindre des zones moins touchées par les dynamiques de développement, répliquer des initiatives concluantes à petite échelle ou être à la base de programmes de plus grande envergure.

## Les étapes du cycle de projet

L'approche d'un processus de développement par le cycle de projet vise à disposer d'outils pour :

1. Analyser une situation
2. Définir des priorités d'intervention
3. Développer la connaissance réciproque et le dialogue entre les partenaires
4. Définir des programmes d'intervention clairs
5. Définir les compétences et les responsabilités de chacun des acteurs.

Le cycle de projet est un processus dynamique qui doit être adapté au fur et à mesure des évolutions de la situation d'intervention et des acteurs.



### DIAGNOSTIC

Il a pour principale fonction d'analyser le contexte en général, ainsi que la situation dans laquelle les partenaires entendent intervenir. Il vise à identifier les parties prenantes (partenaires ou non), les ressources existantes ou à développer ainsi que les principaux problèmes que l'on entend résoudre. Également appelé « évaluation ex ante », il mobilise des outils similaires pour évaluer une idée de projet ou une situation initiale. Le diagnostic permet de décider si un projet doit être réalisé ou non, en confrontant les besoins observés aux demandes exprimées et aux ressources disponibles.

### CONCEPTION ET PLANIFICATION

Elle consiste à formuler l'idée validée par le diagnostic sous le format « projet ». Elle fixe les objectifs prioritaires, les résultats attendus et les activités qui doivent permettre de les atteindre, les ressources à mobiliser, le calendrier de mise en œuvre ainsi qu'un budget prévisionnel. Les indicateurs et leurs sources de vérification, qui serviront pour la phase de suivi et évaluation, sont définis à ce moment. Elle se conclut souvent par la rédaction d'un dossier de projet complet, mobilisable pour la recherche de financements.

**VOIR AUSSI** ▶ Guide #1 *Comment rédiger une demande de subvention pour un microprojet de solidarité internationale*

### MISE EN ŒUVRE

Elle consiste à réaliser les activités prévues pour atteindre les résultats attendus. Elle est couplée au suivi, de mesurer la réalisation des données concernant l'évolution du projet, de mesurer la réalisation des objectifs prévus et de réaliser une évaluation à mi-parcours si elle a été programmée ou si elle est devenue nécessaire. Cette phase peut être l'occasion d'apporter des ajustements au niveau des activités ou des ressources humaines.

### SUIVI-ÉVALUATION

Elle analyse les données du suivi et les compare à la situation initiale afin de mesurer les résultats obtenus et l'atteinte des objectifs. Il est important de s'accorder au préalable sur les raisons de l'évaluation afin d'en déterminer les objectifs ainsi que les modalités. Les critères habituels d'évaluation (pertinence et cohérence, efficacité, efficacité, durabilité, impact) peuvent être complétés par d'autres critères plus spécifiques aux objectifs fixés. La rédaction d'un rapport d'évaluation contribuera à la diffusion des résultats en interne et en externe.

**VOIR AUSSI** ▶ Guide #5 *Comment suivre et évaluer un microprojet de solidarité internationale*

▶ Ce guide se concentre sur la phase diagnostic, dont le soin et la précision apportés à la réalisation influencent fortement les chances de réussite d'un futur projet. Des ressources sur les autres phases du cycle de projet sont disponibles via la médiathèque des microprojets et quelques références en annexes.

## L'intérêt du diagnostic

Réaliser un diagnostic consiste à analyser une situation sous différents angles (critères), de façon construite (méthode), sur la base de constats et d'appréciations afin de formuler des recommandations pour de possibles interventions. Il peut conclure à la non faisabilité d'un projet si les conditions (sécuritaires, techniques, financières, humaines, etc.) ne sont pas réunies.

Il doit permettre de :

- **Mieux cerner le contexte** local, les enjeux, les acteurs, les bénéficiaires (directs et indirects) et leurs motivations
- **Collecter des données** sur les besoins réels, les demandes et ressources à disposition
- **Identifier des partenaires potentiels**, tant au niveau de l'association que de la zone d'intervention, sur des critères objectifs
- **Concevoir une stratégie d'intervention** adaptée et pertinente et de déterminer des actions potentielles à mettre en œuvre.

*« Le diagnostic nous aide à collecter de l'information, évaluer la faisabilité du projet, définir un cadre, et évaluer nos forces et faiblesses par rapport à la demande. »*

SOS Casamance

*« Une phase de diagnostic permet de mieux appréhender le terrain mais aussi de construire cette relation de confiance avec les acteurs locaux. Sans cette dernière, il sera difficile d'amener de la cohésion et de la pertinence au projet. »* Envol Vert

## Un diagnostic est également :

- **Une démarche participative** avec les différents acteurs et bénéficiaires, à travers l'élaboration des outils de recueil de données, la réalisation d'entretiens individuels et collectifs, la définition des priorités, la communication et la diffusion
- **Un outil d'aide à la décision** pour justifier ou invalider une action
- **Des résultats** pour définir les priorités du projet, de l'action.

► **IMPORTANT** ► Le diagnostic représente un certain volume de travail. Souvent exigé par les bailleurs de fonds pour juger, entre autres, de la pertinence et de la cohérence d'un projet, les dépenses afférentes sont cependant encore rarement prises en charge (frais de déplacements sur le terrain notamment), sauf exceptions. Les frais doivent alors être couverts par les fonds propres de l'association, ce qui peut mettre en difficulté les porteurs de projets. La qualité des relations et de la communication entre acteurs est primordiale.



### ANNEXE #1 P. 25 : LES COMPOSANTES DU DIAGNOSTIC

*« L'intérêt d'effectuer un diagnostic est d'intégrer le projet dans une démarche systémique et de faire participer le maximum de partenaires à sa réalisation. On s'assure ainsi que les bénéficiaires finaux seront porteurs de leur projet mais aussi que les risques seront maîtrisés le mieux possible tout au long du projet. Le diagnostic permet également d'ouvrir le champ de vision du porteur de projet. »*

Association Française de Soutien aux ONG Centrafricaines de développement



GRUPE DE BÉNÉFICIAIRES DE LA PÉPINIÈRE DE VALLE HERMOSO. ENVOL VERT (COLOMBIE, PÉROU)

**Reflet de l'évolution des pratiques de développement, le partenariat est aujourd'hui au cœur des processus de coopération.**

### Définition

Un partenariat peut être défini comme « **la relation entre plusieurs organismes** pour la mise en œuvre d'un projet, qui repose sur la coopération, respectant l'égalité de pouvoir des parties, et se basant sur l'échange, la confiance, le respect des engagements, la transparence et la réciprocité. C'est un **processus dynamique** qui doit s'inscrire dans la durée, sur des compétences données et une **vision partagée** d'un objectif de solidarité internationale » (Coordination Sud).

### Quels partenaires ?

Les partenaires peuvent être des **organisations de la société civile** (associations, groupements informels, coopératives économiques, etc.), des **organismes publics** (institutions, services de l'Etat, de régions ou de communes) au niveau local, régional ou national ou bien des **opérateurs privés**. Quelle que soit la nature de la relation, elle doit favoriser la complémentarité des moyens et compétences, à l'avantage réciproque des deux parties.

### Comment démarrer un partenariat ?

L'enjeu pour les organisations de solidarité internationale est de s'engager durablement dès la phase de diagnostic, sans créer de dépendance ou de déséquilibre. Dans cette optique, le partenaire de terrain ne doit pas être réduit à un simple exécutant ni porter l'entière responsabilité du projet. Les responsabilités doivent être définies et réparties ensemble. La bonne conduite d'un partenariat est fondamentale à la réussite d'un projet.

*« Avec un nouveau partenaire, l'établissement de la confiance est un préalable et peut prendre un certain temps. Bien s'assurer que chaque mot a le même sens pour les deux parties. Bien repérer les enjeux, d'éventuels laissés pour compte ou potentielles nuisances du projet pour certains groupes. » OICD*

Il est essentiel de bien connaître les parties impliquées, en interrogeant en premier lieu sa propre structure. En effet, c'est seulement une fois que ses propres attentes auront été clarifiées qu'il sera possible de partir à la rencontre de partenaires ciblés.

### Questions à se poser

- **Les motivations** : pourquoi envisager de travailler à l'international : pour des raisons personnelles (affectives), éthiques, confessionnelles, politiques ?
- **Les modalités d'intervention** : s'agit-il plutôt de faire de l'appui institutionnel, de l'appui financier, des échanges interculturels, des actions de développement, etc. ?
- **Les réalisations passées, les compétences** : quelles sont les activités déjà menées par notre association ? Souhaite-t-on continuer dans la même voie ? Quelles sont les compétences que nous pouvons mobiliser ?
- **La définition des concepts et notions de la solidarité internationale et du partenariat** : comment conçoit-on le partenariat ? Que signifie la réciprocité ? Quelles sont les responsabilités techniques et financières attendues pour chacun ?

Une première étape peut être de se tourner vers les acteurs déjà impliqués, en France ou sur le terrain, de mobiliser les réseaux locaux de solidarité internationale ou des associations déjà en activité. **Chaque acteur devra prendre le temps de se présenter et de se connaître, sur un pied d'égalité** : avez-vous les mêmes motivations ? Portez-vous les mêmes valeurs, les mêmes notions et concepts, etc. ?



ANNEXE #2 P. 26 : ANALYSE DU PROFIL D'UNE ONG

### Les conditions de réussite



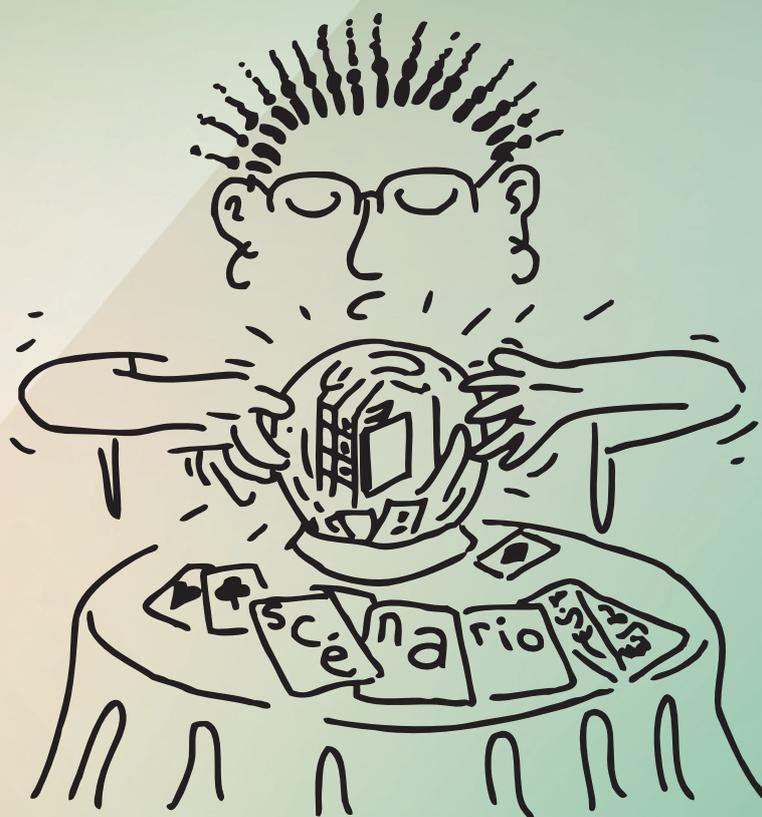
LE TRIANGLE DU PARTENARIAT

Source : Guide pratique : Concevoir, suivre et évaluer des actions de Solidarité – Lianes Coopération

- **Le partage des responsabilités et des méthodes de travail** : chaque partenaire s'implique de manière concrète en partageant les risques de toute action induite, avec transparence et dans une réelle réciprocité.
- **L'inscription du partenariat dans la durée, même au-delà du calendrier du projet** : les relations tissées avec le temps favorisent une meilleure connaissance et permettent de renforcer les compétences des acteurs. Ceci est facilité par des échanges réguliers, une certaine disponibilité pour la communication, le dialogue et la critique constructive.
- **Une vision commune et des méthodes d'intervention partagées** : un accord sur la manière d'atteindre les objectifs visés augmente les chances de garantir la durabilité des changements créés par l'action. Ceci suppose un travail commun lors du diagnostic, de la planification, de la programmation de l'intervention et la mise en œuvre du dispositif de suivi.
- **La contractualisation de la relation** : les bases d'engagements réciproques doivent être explicites et connues sans ambiguïtés par les partenaires. Elles portent sur les responsabilités respectives, les modalités techniques et financières et la durée d'engagement.

# CHAPITRE 1

## LES ÉTAPES DU DIAGNOSTIC



« Tout projet naît d'une idée qui vise à accomplir une action dans un but déterminé, défini au préalable. Il vient en réponse à un problème existant qui peut être évalué et reconnu de différentes manières ». Salon des solidarités

### Aucun projet n'a la même histoire

L'absence d'une démarche unique peut parfois rendre le processus d'identification complexe. Cette démarche est pourtant essentielle: elle permet d'approfondir une idée initiale de projet en définissant plus clairement les besoins réels et en cartographiant l'ensemble des parties prenantes, dont les bénéficiaires directs et indirects ainsi que le ou les partenaires impliqués dans les futures actions.

On distingue généralement trois situations, regroupées dans le schéma ci-dessous, qui peuvent influencer directement le positionnement lors de la collecte et l'analyse des données. L'essentiel reste de croiser les regards et les sources d'informations afin de limiter au maximum les biais d'interprétation. Réaliser un diagnostic le plus exhaustif possible en y associant un nombre suffisant d'acteurs permet de limiter les biais de l'identification.



Source : Guide pratique : Concevoir, suivre et évaluer des actions de Solidarité – Lianes Coopération

#### À PARTIR DE BESOINS IDENTIFIÉS PAR LA STRUCTURE QUI SOUHAITE PORTER UN PROJET

L'analyse des besoins est généralement réalisée de manière intuitive ou sur la base d'un diagnostic plus précis.

⊖ Un regard extérieur permet d'identifier des contraintes qui sont difficilement perçues par les intéressés et une intervention externe peut apporter des compétences qui ne sont pas disponibles localement.

⊕ Il ne suffit pas de détecter un besoin et d'y répondre pour créer un réel processus de changement.

Et si les besoins identifiés ne correspondaient pas aux priorités des intéressés ? Le choix de l'intervention a-t-il pris en compte les contraintes et les enjeux du groupe cible ? Les savoirs, les ressources et les contraintes des personnes présentes localement ont-ils été intégrés ? Cette approche peut également mener à l'émergence d'une liste démesurée de besoins de la part des partenaires ou bénéficiaires ciblés, ces derniers se positionnant inconsciemment en réponse à la question « quels sont vos besoins ? »

#### À PARTIR DE DEMANDES EXPRIMÉES LOCALEMENT, QUI REQUIÈRENT LA CONTRIBUTION DE PARTENAIRES

⊕ L'expression d'une demande locale marque dans tous les cas un désir de changement, élément indissociable de tout processus de développement. Ces demandes favorisent le dialogue entre les acteurs et peuvent permettre de recueillir des besoins. Elles peuvent provenir de la société civile, des institutions ou de l'État.

⊖ Toute demande n'est pas forcément fondée, prioritaire ou accessible et elle peut surtout être influencée par la perception de ce que les porteurs de projet pourraient apporter.

Il faut alors se poser les questions suivantes : comment a été recueillie la demande ? Est-ce une demande réelle ou induite (poussée par la volonté de faire quelque chose) ? Est-ce par mimétisme de ce qui a déjà été fait dans une localité voisine ? Cela fait écho à la situation précédente où l'identification de besoins pousse à l'émergence de nouvelles demandes, qu'il faudra alors pouvoir prioriser.

#### EN APPUI À DES INITIATIVES LOCALES, QUI SOLLICITENT UN SOUTIEN

⊕ Partir des initiatives locales existantes, c'est soutenir des actions qui dépassent la satisfaction des besoins ou la reproduction de projets qui ont déjà fait leurs preuves.

⊖ Si les actions de base ne sont pas cohérentes ou pertinentes, l'appui à ces initiatives locales ne peut garantir leur succès. Par ailleurs, les demandes d'appui ne correspondent pas toujours, ni à la philosophie de l'association, ni à ses compétences. Il faut aussi observer les enjeux sociaux afin de ne pas créer de tensions entre des acteurs qui seraient appuyés et d'autres non.

Ce choix d'intervention repose donc sur la connaissance des acteurs et de leur environnement, la valorisation des ressources locales ainsi que des intérêts déjà annoncés.

#### ► TENIR COMPTE DU CONTEXTE INSTITUTIONNEL LOCAL ET NATIONAL

« Nous avons construit une nouvelle école suite à la demande des habitants et à nos observations. Toutefois, l'inspecteur d'académie, qui a pour priorités la rénovation et l'extension des écoles existantes, n'a pas été inclus dans la phase de préparation et aujourd'hui aucun professeur n'est affecté dans l'école. »

Les services de l'État et les autorités locales ont la charge de définir les priorités locales d'investissement, même si elles n'ont pas toujours les moyens suffisants pour mettre en œuvre leurs politiques. A l'origine de certains projets, elles s'appuient ainsi souvent sur des collaborations extérieures pour les mettre en place. Il est indispensable d'intégrer les institutions locales et nationales afin qu'une fois le projet finalisé, le relais puisse être pris par ces institutions et qu'elles continuent à le faire vivre sans que cela ne devienne une charge supplémentaire à gérer.

La connaissance et la lecture du contexte sont le point de départ de toute action. L'enjeu est de trouver un compromis entre sa propre expérience et la réalité constatée afin de savoir si le projet prévu est légitime, éthique et si les besoins sont pertinents. Il s'agit également d'apprécier la durabilité des pistes d'action envisagées. On distingue généralement trois niveaux de contexte, avec chacun leur potentiel d'influence.

*« Il est important que les projets que nous réalisons répondent à des besoins de la communauté locale et des bénéficiaires, mais aussi aux compétences de nos intervenants (membres, partenaires) et aux contextes socio-politiques prioritaires définis par les autorités locales » Aide pour le Développement Durable (ADD)*

### Contexte général

Il s'agit du **contexte national**, historique, géographique, politique, environnemental, socio-économique, socio-culturel, etc. **dans lequel s'inscrit le projet**. Il n'est pas influencé par le projet mais il peut le conditionner, raison pour laquelle il faut le connaître et en tenir compte.

*« Notre méthode s'adapte en permanence à la réalité du terrain, nous nous tenons au courant en permanence des évolutions politiques et sociales. (...). Nous effectuons une veille quotidienne de la presse locale pour être tenues au courant des projets d'infrastructures de l'État sénégalais » Lire en Afrique*

### Contexte local

Il se restreint, sur le plan géographique, à ce qui **dépend de la localité ou région concernée**. Au-delà de l'aspect historique, géographique, socio-économique, etc. il est également important de tenir compte des acteurs actifs dans la région, dont institutionnels. Ce contexte est lié au projet et peut l'influencer à moyen terme, tout comme il peut être influencé par les actions qui seraient mises en place.

 ANNEXE #3 P. 27 : ANALYSE DU CONTEXTE GÉNÉRAL

### Contexte du projet

C'est le contexte qui aura une **influence directe sur le futur projet**. Au-delà des points cités plus haut, il est ici essentiel d'analyser les acteurs présents, dont les partenaires, et surtout tout ce qui concerne les bénéficiaires : attentes, limites, ressources et capacités existantes. C'est le contexte dans lequel on entend agir et il est donc fondamental d'en connaître les mécanismes.

**D'autres outils plus spécifiques peuvent être mobilisés selon la thématique identifiée** pour le futur projet tel un diagnostic agraire, une étude prospective des ressources en eau, un diagnostic épidémiologique, etc. En tout état de cause, la source (origine) et la date (année) des données recueillies lors de l'analyse du contexte doivent être mentionnées dans la phase de diagnostic.

#### ► BON À SAVOIR ◀

Des documents cadres pays ou des plans de développement régionaux ou communaux fixant les priorités et objectifs pour une période donnée existent et sont consultables sur place ou via Internet. Quelques sites ressources sont proposés en annexes de ce guide.



ANNEXE #4 P. 28 : RESSOURCES THÉMATIQUES COMPLÉMENTAIRES



**Une partie prenante est un acteur, individuel ou collectif, activement ou passivement concerné par une décision ou un projet; c'est-à-dire dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement à la suite de son exécution (ou de sa non-exécution).**

Elle peut correspondre tant à un **individu** qu'à un **groupe de personnes organisées en association** ou appartenant à des **groupes institutionnels**, qu'à des **groupes informels**. Tous ont leurs propres intérêts, fonctions, stratégies et ressources, avec pour caractéristique commune de jouer un rôle clé dans le processus de développement. En effet, un acteur du développement est un individu ou une organisation qui intervient activement pour apporter un changement socio-économique en faveur de la communauté locale.

### Comment les différencier ?

- **Les porteurs ou initiateurs d'un projet**: Personnes ou structures à l'origine d'un projet
- **Les bénéficiaires**: Personnes ou structures touchées directement ou indirectement par les retombées de ce projet
- **Les partenaires**: Personnes, structures ou institutions susceptibles de s'impliquer dans le projet ou d'y être associées, de différentes manières (partenaire technique, financier, institutionnel, etc.).
- **Les acteurs**: Tout individu, structure ou institution impliquée dans et/ou affectée par le processus, n'entrant pas spécifiquement dans les catégories précédentes.

Attention, les catégories ne sont pas figées et des bénéficiaires peuvent aussi être partenaires de ce même projet s'ils ont un rôle actif dans la réalisation de ce dernier.

### Pourquoi les analyser ?

L'analyse de ces parties prenantes, qui forment un réseau parfois complexe sur une même localité, région ou territoire national, vise à mettre en avant les interactions, les enjeux de pouvoir, de concurrence ou les risques de conflit qui peuvent émerger dans le cadre d'un projet. L'objectif est de rendre l'action plus efficace et efficiente.

### Comment les analyser

L'analyse peut se faire en quatre étapes :

- 1. Identification** › Il s'agit d'identifier en premier lieu toute personne, groupe de personnes ou institution potentiellement concerné par le futur projet et en mesure de l'influencer, positivement ou négativement. Tous les acteurs listés ne seront pas forcément pertinents à inclure pour la suite de l'analyse et des informations pourront manquer pour certains.
- 2. Missions et fonctions** › Il s'agit ensuite d'affecter à chaque acteur des fonctions (informer, approuver, exécuter, etc.) pour les différentes activités prévues: analyse du contexte, suivi du projet, soutien politique, assistance technique, réalisation des activités, etc. Les informations ainsi compilées pourront constituer la base d'une future convention de partenariat et être réutilisées pendant le suivi du projet.
- 3. Positionnement** › Cette étape a pour principal objectif d'identifier les questions sur lesquelles les acteurs pourraient avoir des visions opposées, de définir leurs intérêts et attentes et les ressources mobilisables. Cette démarche vise à mieux les caractériser et de fait à anticiper et gérer les conflits potentiels qui apparaissent, quasi inévitablement, dans la vie d'un projet.
- 4. Synthèse** › Le tableau de synthèse (matrice d'analyse) permet de compiler les données. Il est à remplir au fur et à mesure des rencontres avec les différents acteurs. Il est possible d'ajouter autant de colonnes que de domaines d'approfondissement nécessaires.

### Exemple de matrice d'analyse des parties prenantes

ACTEURS	FONCTIONS	INTÉRÊTS & ATTENTES	NIVEAU D'INFLUENCE SUR LE PROJET	RESSOURCES & FAIBLESSES	ACTIONS POSSIBLES
<p>QUELS SONT LES DIFFÉRENTS ACTEURS CONCERNÉS PAR CE PROJET ?</p> <p>Liste des acteurs</p>	<p>QUELLES SONT LEURS MISSIONS ET DANS QUELLE MESURE CHACUN EST-IL CONCERNÉ PAR LE PROBLÈME ?</p> <p>Liste des caractéristiques sociales, économiques, structure, organisation, statut, attitudes.</p>	<p>QU'EST CE QUE L'ACTEUR GAGNE À PARTICIPER AU PROJET ET QUE PEUT-IL APPORTER ?</p> <p>Description des besoins, des buts, attentes, craintes, des intérêts de chaque acteur et dans quelle mesure chacun est concerné par le problème.</p>	<p>EN QUOI LA PARTICIPATION DE CET ACTEUR RISQUE-T-ELLE D'ACCÉLÉRER OU FREINER LE PROJET ?</p> <p>Mesure du niveau d'influence et d'engagement dans le projet. Peut être positif (devenir une ressource) ou négatif (concurrence).</p>	<p>QUELS SONT LES POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES DE L'ACTEUR DANS CE DOMAINE D'INTERVENTION ?</p> <p>Liste des ressources humaines, matérielles, techniques, financières, du savoir-faire et de l'expérience (crédibilité) dont dispose l'acteur.</p>	<p>COMMENT L'ACTEUR VA-T-IL INTERVENIR DANS LE PROJET ?</p> <p>Description des actions que l'acteur est en mesure d'entreprendre et les actions éventuellement nécessaires pour favoriser son implication.</p>

### Un travail collaboratif

L'implication des bénéficiaires et des acteurs locaux dès la phase d'identification est fondamentale. Elle permet d'avoir une vision plurielle du contexte, des problèmes à traiter et des attentes des bénéficiaires. Elle vise aussi à s'assurer que les problèmes identifiés sont bien prioritaires, en se renseignant auprès des personnes directement affectées. Enfin, cela facilite l'implication et le soutien des bénéficiaires pendant le projet et après la phase de mise en œuvre, pour la pérennisation.

## Mieux se connaître

Se questionner sur les compétences (savoir-faire) et capacités de sa structure à différents niveaux (financier, humain, temporel, matériel, etc.) est aussi important que de réfléchir sur son identité, ses valeurs et objectifs. Si les conditions ne sont pas réunies, notamment en termes de ressources humaines pour suivre les phases avant-projet ou de ressources financières pour assumer les premières dépenses, il peut être judicieux de mettre en place un renforcement de sa structure avant d'envisager des actions plus concrètes. Avant même de concevoir un projet et d'en faire une estimation budgétaire, il est en effet essentiel d'interroger les capacités financières propres de sa structure. Une autre possibilité peut être de mobiliser des personnes ressources ou des partenaires extérieurs qui auront le savoir-faire nécessaire ou les ressources utiles pour votre structure.

## Détailler ses forces et ses limites

### COMPÉTENCES DE LA STRUCTURE

- Quels sont les domaines de compétences de notre structure et son niveau d'expertise ?
- A-t-on les compétences (techniques, culturelles, linguistiques) nécessaires sur la thématique ciblée pour intervenir ?
- Si non, est-il possible de les acquérir en interne (formation) ou de les mobiliser depuis l'extérieur (prestataire, partenaire, autre organisation ressource) ? (...)



RÉUNION DE TRAVAIL.  
AFSOC (RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE)



RÉUNION DE TRAVAIL.  
SOS CASAMANCE (SÉNÉGAL)

### CAPACITÉS DE LA STRUCTURE

- Des ressources humaines (volontaires, bénévoles, salariées) sont-elles disponibles à long terme pour suivre tout le cycle du projet, gérer un budget, interagir avec les acteurs et les bénéficiaires, prendre des notes, rédiger des comptes-rendus de missions, etc. ?
- Quelles sont les ressources matérielles de l'association ?
- Quelles sont les ressources financières à disposition ?  
Le budget est-il suffisant pour couvrir l'ensemble des dépenses du projet, tant dans la mise en œuvre que le suivi-évaluation ? Quelles sont les sources potentielles et assurées mobilisables pour faire face aux différentes dépenses ?

#### ► POUR ALLER PLUS LOIN

Pour aller plus loin,  
consulter le guide  
du Modèle d'Autodiagnostic  
et d'Amélioration  
Continue (MADAC) développé  
par Coordination SUD et le F3E :  
<https://www.coordination-sud.org/wp-content/uploads/MADAC-LivretWEB.pdf>



**Dans les actions de développement, certaines questions relatives au genre, à l'environnement, au handicap, à la jeunesse ou à d'autres exclusions sociales, religieuses ou sexuelles sont encore trop souvent considérées comme des sujets en périphérie des réflexions. Ce sont pourtant des enjeux majeurs et transverses, dont il faut tenir compte dès le début du cycle de projet.**

### Favoriser une démarche inclusive

Le développement inclusif consiste à **inclure de manière délibérée les groupes marginalisés ou exclus à toutes les étapes du cycle de projet**, en s'assurant qu'ils participent réellement et de manière significative aux processus de développement. Il se base sur les principes de **participation**, de **non-discrimination** et d'**accessibilité**, dans l'idée de promouvoir un développement équitable et durable pour les bénéficiaires et le contexte dans lequel il s'inscrit.

Au niveau des thématiques transverses, il consiste à poser des questions spécifiques à chaque étape, en collectant des données, en contactant des acteurs, organisant des réunions, etc. Les dépenses générées doivent être incluses dès le départ dans le budget du diagnostic. Elles seront toutefois moindres comparées à la mise en place d'actions correctives une fois le projet initié, sans tenir compte du coût financier ou social lié à la réparation de préjudices environnementaux ou d'un renforcement des inégalités.

## Questionnements et outils pour faciliter la prise en compte de ces thématiques

THÉMATIQUE	MÉTHODE	EXEMPLES DE QUESTIONS À SE POSER
<b>GENRE, ORIENTATIONS SEXUELLES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collecter des données selon le sexe</li> <li>Analyser la situation des hommes et des femmes ainsi que les sous-groupes en leur sein (besoins, intérêts stratégiques, opportunités, freins)</li> <li>Analyser les acteurs présents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelle est la répartition femmes-hommes en milieu social et professionnel ?</li> <li>Y-a-t-il un accès égal des jeunes filles à l'école et des femmes à l'emploi rémunéré ?</li> <li>Quelle est la nature des rapports sociaux entre femmes et hommes ?</li> <li>Recense-t-on des violences faites aux femmes et aux jeunes filles (mutilations sexuelles, mariages forcés, difficultés d'accès aux infrastructures, etc.) ?</li> <li>Qui a-t-on consulté (combien de femmes et combien d'hommes) ? Selon quelles modalités ?</li> <li>Quels sont les facteurs de discrimination liés aux freins culturels et orientations sexuelles ?</li> <li>Quelle prise en compte des minorités sexuelles de manière générale et au sein de chacun de ces groupes ? Y-a-t-il des facteurs d'exclusion ?</li> </ul>
<b>JEUNESSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collecter des données spécifiques sur la tranche d'âge visée : statut, rôle, spécificités liées à l'âge dans le domaine concerné</li> <li>Analyser la situation spécifique de la jeunesse dans le domaine concerné (besoins, intérêts stratégiques, opportunités, freins)</li> <li>Identifier les acteurs et analyser leurs rôles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelle est la qualité des dispositifs existants (formation professionnelle, enseignement, accompagnement vers l'emploi, santé, etc.) ? Quelles difficultés d'accès aux dispositifs ?</li> <li>Quelle est la proportion de jeunes bénéficiaires directs et indirects de l'action ?</li> <li>Quelle est la proportion de jeunes dans les bénéficiaires directs et indirects ciblés ?</li> <li>Quelles sont les mesures prévues pour faire évoluer les inégalités d'accès aux droits et ressources ?</li> </ul>
<b>ENVIRONNEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir si le projet comporte des objectifs spécifiques, résultats ou activités en lien avec la thématique environnement</li> <li>État des lieux de la biodiversité, gestion des milieux et des ressources naturelles dans la localité concernée par le projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quel est le niveau de risque de l'activité ?</li> <li>Quels sont les effets et impacts potentiels des actions du projet sur l'environnement et le climat (positifs et/ou négatifs) ? Ex : contamination de l'eau ou des sols, mise en danger de la faune ou de la flore, pollution atmosphérique, etc.</li> <li>Quelles sont les mesures correctives envisagées en cas d'impact négatif ?</li> </ul>
<b>HANDICAP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collecter des données sur les personnes en situation de handicap (PSH), leur degré de participation citoyenne et leur accès aux droits</li> <li>Inclure des PSH dans la phase de diagnostic et conception</li> <li>Recueil des données/besoins auprès des PSH et des réseaux d'associations</li> <li>Sensibilisation des acteurs aux handicaps (type, processus de production du handicap, déficience, incapacité)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelle est la situation des PSH au niveau de la connaissance et de l'accès aux droits ?</li> <li>Quelles sont les structures représentantes ou réseaux d'association de PSH et ont-elles été consultées ?</li> <li>Quel est le degré de sensibilisation de la population et des autorités sur la situation des PSH ?</li> </ul>



ÉGALITÉ



ÉQUITÉ

« Un projet est un "système ouvert" : il s'agit de marquer, dans un cercle, les éléments de base du projet, avec toutes les données internes (type de réalisations, moyens matériels, moyens humains, normes, coût...) et, autour du cercle, tous les éléments extérieurs qui peuvent avoir un impact sur le projet et qu'il sera nécessaire d'analyser (contextes géographique, humains, éléments de risques, accompagnements divers, rôle des bénéficiaires, compétences, leadership, cohérence du groupe ... tous questionnements et éléments qui peuvent influencer sur le projet). Au fur et à mesure des discussions, les questions et les éléments nouveaux sont ajoutés et sont reliés à ceux qui figurent dans le cercle central. On peut même envisager le pire... » Fédération Enfants-Soleil

## Qu'est-ce qu'un risque ?

La gestion des risques n'est pas restreinte aux projets d'urgence. Le risque est la probabilité qu'un événement ait lieu par rapport à l'ampleur des conséquences négatives que peut avoir cet événement. Il correspond ainsi à « **la possibilité que se produisent un ou des événements empêchant le projet d'atteindre un ou plusieurs de ses objectifs** ». Dans le cadre des microprojets de développement, la gestion des risques consiste donc à identifier en amont les événements susceptibles de contrecarrer la mise en œuvre des activités et l'atteinte des objectifs, afin d'éviter ou minimiser les pertes qui peuvent survenir.

## Identifier les risques

Les risques peuvent être de différentes natures : économique, sanitaire, climatique, environnemental, politique, juridique, sécuritaire, foncier, social, technique, humain, etc.

L'association Groupe Initiatives (GI) compte **5 grandes familles de risques** (financier, qualité, ressources humaines, juridique, réputation) qu'elle combine avec les composantes internes et externes d'un projet. L'ensemble représente un total de **120 sous-risques**.

- **Composantes internes** : équipe projet, procédures internes, matériel, etc.
- **Composantes externes** : contexte pays (dont risque sécuritaire), partenaires/prestataires, populations cibles, contrat bailleur, financements, etc.

Exemples >	RISQUE FINANCIER	RESSOURCES HUMAINES
<b>COMPOSANTE INTERNE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malversation</li> <li>• Sous ou sur estimation des ressources</li> <li>• Méconnaissance des règles d'achat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surcharge de travail</li> <li>• Management défaillant</li> <li>• Gestion de l'interculturalité</li> </ul>
<b>COMPOSANTE EXTERNE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variations des taux de change</li> <li>• Eligibilité des dépenses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque d'accompagnement des partenaires</li> <li>• Situation du marché de l'emploi</li> </ul>

## Évaluer les risques

Le niveau de chaque risque peut être évalué selon trois critères :

- la gravité des conséquences (**intensité**),
- la probabilité d'occurrence (**fréquence**),
- le niveau/la capacité de réponse de l'organisation (**vulnérabilité** éventuelle).

**Il sera normalement possible de les atténuer grâce à :**

- La coordination et la coopération entre acteurs
- Une anticipation fondée sur l'apprentissage, la responsabilisation et la réactivité
- Une activité permanente des acteurs du projet

**L'identification a priori d'un risque vise à réduire au maximum ses effets et impacts et à adapter en amont les activités.**

Par exemple, identifier un risque d'accessibilité pour la commercialisation pour un projet à visée économique peut conduire à changer le lieu pensé pour la réalisation.



► **POUR ALLER PLUS LOIN**  
**Consulter la publication**  
**du Groupe Initiatives**  
**Traverses 46 : Quelle prise**  
**en charge du risque-**  
**projet par les OSI**  
[groupe-initiatives.org/IMG/pdf/traverses\\_46\\_-\\_quelle\\_prise\\_en\\_charge\\_du\\_risque\\_projet\\_par\\_les\\_osi\\_web\\_.pdf](http://groupe-initiatives.org/IMG/pdf/traverses_46_-_quelle_prise_en_charge_du_risque_projet_par_les_osi_web_.pdf)

L'essor des nouvelles technologies a contribué indirectement à l'amélioration des pratiques de diagnostic, notamment grâce au développement d'applications spécifiques déclinées aujourd'hui dans de nombreux domaines et pays.



### Les outils numériques au service du diagnostic

Passer des appels et recevoir des photos plus facilement depuis l'étranger, partager des dossiers et fichiers, relever et suivre des points d'eau ou des infrastructures via un référencement GPS, collecter des données mobiles sous format questionnaire, etc. sont des activités grandement facilitées par ces avancées technologiques.

Tous ces outils ne remplacent pas un déplacement sur le terrain mais permettent de mieux l'appréhender et/ou le préparer à

distance, en collaboration avec tous les acteurs du projet. Google Earth, Maps, Whatsapp, Dropbox (ou OpenStreetMap, GeoMapApp ou Signal, leurs équivalents en logiciels libres) associés à la mobilisation des partenaires locaux peuvent ainsi devenir de précieux alliés pour se faire une idée générale de la géographie d'une localité, de ses principales infrastructures et obtenir des images récentes du terrain d'intervention, à intervalles réguliers. Le principe de croisement des informations, surtout à distance, reste essentiel. A noter que la plupart des outils sont en libre accès et participatifs.

*« La création d'un groupe Whatsapp, regroupant l'ensemble des membres de l'association Goutte à Goutte, les jeunes de l'amicale (partenaires du projet) et le foreur permet une réelle transparence dans la relation. (...) Nous avons mis en place plusieurs sources d'informations différentes, ce qui permet de recouper les déclarations. »*

Goutte à Goutte



SOURCE D'EAU  
AVANT PROJET



FORAGE.  
GOUTTE À GOUTTE (CAMEROUN)



► POUR ALLER PLUS LOIN  
Plus d'applications dans  
la « Boîte à outils » issue  
de l'étude  
« Usage des NTIC dans les  
microprojets »

# CHAPITRE 2

## LE DIAGNOSTIC EN PRATIQUE



ENQUÊTE AUPRÈS DE LA POPULATION  
AFRIQUE 70 (TOGO)

Les informations collectées à distance à travers des recherches bibliographiques, des discussions avec les partenaires, des prises de contact avec des structures expérimentées, etc. permettent un premier exposé de la situation. Il est souvent pertinent d'aller confronter ces informations au plus près des acteurs, sur le terrain.

*« Nous faisons d'abord réaliser une étude socio économique des villages bénéficiaires par notre ONG partenaire au Togo, puis nous analysons l'étude avant de valider ou non la mission sur le terrain. Nous préparons ensuite le diagnostic en amont (devis, prise de rendez-vous, planification) afin de pouvoir rencontrer sur le terrain et en début de mission tous les partenaires souhaités (entreprises, autorités, bénéficiaires, ONG partenaire) » Afrique 70 Togo*

### Rédiger des termes de référence

La rédaction des termes de référence se base sur une première connaissance de la situation nationale et locale, grâce aux données de la littérature et des échanges avec des acteurs locaux. Les termes de référence permettent de fixer la durée de la mission, l'origine, les objectifs, le coût prévisionnel, les participants, etc. Ils peuvent être co-construits avec les partenaires et/ou partagés en amont – afin de travailler en transparence – ainsi qu'aux autres membres de l'association pour présenter l'enjeu de la mission.

### Planifier les activités

Le succès d'une mission se fera en fonction de la qualité des informations récoltées et des personnes ressources rencontrées. Un travail préalable de planification est donc à faire en amont du départ afin d'identifier les différents lieux à visiter, les questions à poser ainsi que les personnes à contacter et rencontrer. Cela peut passer par des recherches bibliographiques, des prises de contact avec des réseaux d'acteurs, la participation à des réunions, des rencontres thématiques, etc.

Le calendrier pourra bien entendu faire l'objet de modifications en fonction des opportunités et des disponibilités de tous les acteurs impliqués dans cette mission. Certaines rencontres peuvent être annulées ou reportées au dernier moment. Il sera alors utile de préciser les écarts et les raisons.



Si votre association est déjà en contact avec une personne ressource ou un partenaire, un simple tableau de suivi des échanges peut être utilisé pour consigner les différentes avancées dans les préparatifs.

**Outils :** TABLEAU DES PERSONNES IMPLIQUÉES (NOM ET PRÉNOM, FONCTION, LOCALISATION, RAISON DE LA RENCONTRE), CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE MISSION (ACTIVITÉ, DURÉE, RESPONSABLE, PRINCIPAUX RÉSULTATS ATTENDUS).

### Constituer l'équipe

Composer une équipe peut être assez facile si on ne fait pas appel à des personnes extérieures. Il faut toutefois bien connaître les savoirs ou compétences de chacun afin de bien répartir les rôles. Certaines compétences (techniques, en gestion de projet, linguistiques) sont-elles à renforcer pour permettre à la mission d'être menée au mieux? Lorsque cela est possible, la constitution d'une équipe interculturelle est un avantage certain pour mélanger la connaissance du terrain (dont linguistique et socio-culturelle) à un regard plus extérieur.



AMITIÉ FRANCE MADAGASCAR (MADAGASCAR)



MISSION SUR LE TERRAIN.  
AMITIÉ FRANCE MADAGASCAR (MADAGASCAR)

**Le financement de la phase diagnostic est souvent le plus difficile. En effet, de nombreux bailleurs de fonds considèrent cette étape comme préalable à la constitution d'un dossier de demande de subvention, puisque ce sont les informations collectées en amont qui ont normalement conduit à l'identification du projet et à la rédaction du dossier. Toutefois, cette phase représente un coût réel, surtout lorsqu'elle implique un ou plusieurs déplacements sur le terrain.**

### Financer sa mission

Sans avoir de solution toute faite pour la prise en charge de ces coûts, quelques stratégies peuvent être mises en place, telles que :

→ **L'auto-financement** : principale ressource des associations, il est le plus souvent mobilisé dans le cadre de la phase diagnostic. En effet, les billets d'avions et les frais de vie sont rarement couverts par les bailleurs de fonds. Un financement conjoint entre plusieurs structures intervenant dans la même zone peut être envisagé.

*« Nous profitons des vacances d'un des membres sur le terrain pour engager un professionnel qui travaille avec le partenaire local » FEASO*

*« Lors de missions d'accompagnement professionnel, les membres effectuent des visites de bibliothèques et rencontrent les acteurs associatifs et institutionnels dans les secteurs culturel et éducatif. Ceci permet de collecter des informations (au long cours) qui peuvent servir à l'élaboration de diagnostics, lorsque de nouvelles demandes d'appui sont transmises. » COBIAC*

→ **Coupler le déplacement avec une mission de suivi-évaluation**, plus facilement financée par des bailleurs, pour collecter de nouvelles données en vue d'un futur projet. Cela souligne l'importance de préparer en amont le contenu et l'objectif du diagnostic, via des termes de référence, afin de ne pas mélanger les deux missions.

→ **Intégrer le coût du diagnostic dans le coût global du projet** : certains bailleurs, plus rares, peuvent financer des frais de fonctionnement de l'association et/ou ne pas spécifier la destination des fonds attribués ou la non éligibilité de ces dépenses. Le diagnostic représente ainsi une phase 1 d'un projet qui sera mis en œuvre sur la base des résultats obtenus.

→ **Faire financer spécifiquement les frais de diagnostic** : Certains bailleurs spécifiques acceptent de prendre en charge une partie des coûts de l'étude préalable, dans le but d'assurer le financement d'un projet de qualité. Ces éléments sont toutefois spécifiés clairement dans les modalités de financement et font plutôt figure d'exception.

### Mobiliser l'existant

Si un déplacement sur le terrain est très fortement conseillé, notamment pour renforcer les liens entre parties prenantes, il ne faut pas oublier que plusieurs acteurs peuvent être actifs sur une même zone de projet. Des analyses ciblées peuvent déjà avoir été produites et être mobilisées, sur place ou à distance, pour un autre projet (se renseigner auprès des structures locales ou autorités compétentes). Le cas échéant, ces démarches peuvent être l'occasion de créer ou d'agrandir son réseau ! Il est aussi possible de recruter une expertise locale qui suivra la démarche de diagnostic définie en amont.



VISITE DE TERRAIN.  
BURKIN ARDENN Avenir (BURKINA FASO)



VISITE DE TERRAIN, DISCUSSION AVEC LE MAÇON.  
VOILES SANS FRONTIÈRES (SÉNÉGAL)

## Suivi général de la mission

Il est préférable de **consigner le programme jour après jour dans un journal de bord**, sous format papier ou numérique. Destiné à noter les faits significatifs de la mission par ordre chronologique, les difficultés rencontrées, les préoccupations et questionnements, il constituera une base dans le futur pour rendre compte auprès des personnes tierces de ce qui aura été fait sur le terrain, ainsi qu'un support pour rédiger le rapport de mission. Il contribuera aussi à **identifier les écarts par rapport au prévisionnel**.

## Collecter les données sur le terrain

Les méthodes qualitatives et quantitatives sont deux façons de collecter des données pour approfondir la connaissance d'un sujet. Selon l'objectif de la collecte, elles seront utilisées séparément ou de manière complémentaire.

*« L'approche quantitative c'est 3 questions chez 1000 sujets. L'approche qualitative c'est 1000 questions chez 3 sujets » Médecins du Monde*

- **L'approche quantitative** décrit et explique les phénomènes au moyen d'indicateurs et d'agrégats au niveau d'une population. On utilise le principe de récurrence en posant les mêmes questions de manière répétée afin d'avoir un nombre significatif de réponses à comparer. L'outil principal est le questionnaire.
- **L'approche qualitative** suit le même objectif de façon détaillée et à partir d'un nombre limité d'observations. On y associe plus facilement les entretiens.

## Les principes de base

**Ne pas influencer les réponses, ne pas poser de questions trop fermées (limitantes) ou trop ouvertes (perte du sujet), choisir un moment approprié** (disponibilité, concentration des personnes), **croiser les informations** afin de limiter les biais d'interprétation. La collecte peut nécessiter des ressources humaines (enquêteurs, traducteurs), techniques (déplacements) et financières (per diem), qu'il faudra prévoir dans le budget de la mission.

*« Bien écouter, poser les bonnes questions, les poser plusieurs fois à plusieurs interlocuteurs qui n'ont pas forcément les mêmes intérêts » OICD*

## Les outils de collecte

- **Les questionnaires** sont un moyen de recueillir de l'information de manière structurée à travers différents types de questions (fermées, ouvertes, multiples), sous forme de listes ou de tableaux. Il est important d'utiliser un langage adapté aux destinataires, des termes clairs et précis et d'organiser les questions en une suite logique, en limitant les réponses induites.
- **Les entretiens**, plus complets et « informels » que les questionnaires mais aussi plus longs à analyser, peuvent être plus ou moins structurés selon le nombre de questions prévues et la préparation en amont. Ils peuvent être individuels ou collectifs (attention aux enjeux de pouvoir dans la prise de parole) et encadrer plus ou moins les réponses (de directif à entretien libre).
- **L'observation** consiste en une approche descriptive de comportements, d'événements et de faits dans la réalité concrète. Elle peut être directe ou participante (l'avis de l'enquêté est pris en compte), se faire de manière systématisée ou à partir de simples grilles d'observations.

VILLAGE			QUARTIERS											
Numéro	Chef de famille	Activités	Nombre d'adultes		Nombre d'enfants		Total	Coordonnées GPS			Branchement		Observations	
	Nom & prénom		Femmes	Hommes	Filles	Garçons		Nord	Ouest	Altitude	Oui	Non		

ENQUÊTE SOCIALE ET TABLEAU DE RELEVÉS DANS LE CADRE D'UN PROJET D'ADUCTION D'EAU POTABLE (Source : Migration et Développement – étude 2011)

## Définir la population à interroger

Il est important de **définir en amont la population cible que l'on souhaite enquêter et les raisons** afin de limiter les « manqués ». Par exemple, dans le cadre d'un projet d'adduction d'eau dans une localité, la collecte de données devra interroger l'ensemble des futurs usagers potentiels du service proposé (familles, agriculteurs, éleveurs, artisans, etc.) ainsi que les parties prenantes (services techniques, institutions décentralisées, etc.). Dans une approche quantitative, si la totalité de la population que l'on souhaite étudier n'est pas disponible, il faut alors constituer dans la mesure du possible un échantillon dit « représentatif » soit possédant les mêmes caractéristiques que la population mère mais en proportions réduites. Afin de réaliser une bonne collecte de données, **la préparation de grilles d'entretiens ou d'observation, canevas de relevés, est fortement conseillée**. D'autres supports plus spécifiques peuvent être utilisés pour la collecte des données tels des études de marché, des enquêtes sanitaires, un diagnostic agricole, etc.

## Travailler avec un interprète

Le travail avec un interprète présente un avantage certain : celui de **permettre que deux personnes ne partageant pas la même langue puissent communiquer**. Par ailleurs, le traducteur peut jouer un rôle de médiateur entre deux univers culturels. Toutefois, cette collaboration présente également un certain nombre de limites à ne pas sous-estimer telles que :

- la limitation de la **fluidité dans l'échange** et la spontanéité de la conversation,
- des risques d'**interprétation** plutôt que de traduction (subjectivité),
- des enjeux liés à la **confidentialité**. Ce risque peut être renforcé en fonction de la place qu'occupe la personne au sein du projet (membre du partenaire local ou partie prenante du projet avec des intérêts en jeu), ce qui aura pour effet possible d'orienter plus facilement la discussion.

**Que cela soit pour des raisons sécuritaires, financières ou de disponibilités personnelles, il n'est pas toujours possible de se rendre sur le terrain. La phase diagnostic est alors confiée à un tiers, partenaire ou externe, qui joue le rôle de relais pour l'association en France.**

### Choisir son relais sur le terrain

**Contacteur une structure extérieure pour réaliser un diagnostic à distance peut être risqué**, surtout lorsqu'elle est inconnue. En effet, l'interprétation, le niveau d'exigence, les attentes peuvent varier entre les interlocuteurs. Or, c'est sur la base des informations collectées que sera décidée une éventuelle stratégie d'intervention. Elles doivent donc être d'une qualité optimale. Si une structure partenaire est déjà connue, **il est plus aisé de poursuivre une relation déjà entamée sur un terrain connu**, en définissant ensemble les conditions de la mission. Une solution alternative peut aussi être, si les conditions le permettent, de déplacer les entretiens dans une localité plus accessible. Il est aussi envisageable de faire venir les partenaires du projet sur le terrain de l'association française pour maintenir le lien.

*« Depuis 6 ans, les membres n'ont pas pu se rendre sur le terrain, pour des raisons sécuritaires. Le dernier projet porté en 2018 s'est fait entièrement à distance. Toutefois, un des membres de l'association connaissait déjà la localité... nous n'envisageons pas de travailler dans une localité que personne ne connaîtrait. La distance oblige les partenaires à fixer eux-mêmes les priorités et ils sont attentifs au niveau des dépenses aussi, puisque des conditions communes ont été fixées au départ. »*

Goutte à Goutte

**Globalement, il s'agit de suivre les mêmes étapes de diagnostic et de préparation d'une mission de terrain**, à la différence notable qu'une personne extérieure se rendra sur le terrain. Quelques points de vigilance supplémentaire liés à la communication à distance, à la fiabilité des interlocuteurs, à la qualité de collecte et à l'interprétation des données sont à anticiper.

*« Il est parfois plus difficile de dire les choses à distance et la résolution des problèmes importants doit se faire par écrit. Lorsque les moyens nous le permettent, nous faisons intervenir un contrôleur des travaux, personne extérieure au projet. Il faut être patient mais les contacts humains sont essentiels. »* Goutte à Goutte

### Mobiliser les nouvelles technologies

Les nouvelles technologies, dont les applications de communication à distance, ont contribué à apporter beaucoup de changements dans les pratiques. Des **réunions à distance** peuvent se tenir par Skype, **des points stratégiques peuvent être géolocalisés par GPS** puis transmis aux différents acteurs, **des documents importants peuvent être signés puis scannés** par voie électronique plus rapidement. Cependant, la distance rend parfois la communication moins fluide, dépendante du réseau internet, de la téléphonie et, fondamentalement, de l'électricité.

En parallèle, les recherches bibliographiques, la prise de contact avec des structures ou personnes ressources, la mise en réseau avec d'autres associations, locales ou internationales, travaillant dans la zone devront être renforcées afin de multiplier les sources d'information. Cela permet de disposer d'une base de données la plus fournie possible et d'échanger sur une base plus égale avec les partenaires.

### Faire appel à des prestataires extérieurs

**Il est aussi possible de faire intervenir une personne déjà sur place mais extérieure au projet**, directement sur le terrain d'intervention. La méthodologie de diagnostic pourra suivre les étapes habituelles, à savoir l'analyse du contexte, des acteurs, de sa structure, la collecte puis l'analyse des données, mais sera discutée avec le prestataire. L'objectif de la mission, les résultats attendus et les moyens affectés devront être consignés dans des termes de référence et une convention de prestation.

*« Nous avons financé une étude d'analyse socioéconomique dans les 18 villages, qui a été réalisée par le chef de projet local. C'est à partir de ce document et des évolutions successives que les diagnostics sont faits. »* Amitié France Madagascar



GRUPE DE BÉNÉFICIAIRES  
AFSOC (RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE)

# CHAPITRE 3

## FINALISER LE DIAGNOSTIC

- ANALYSER LES DONNÉES COLLECTÉES
- DÉFINIR LA STRATÉGIE D'INTERVENTION
- FORMALISER LES BASES DU PROJET

À l'issue d'une mission de terrain, de nombreuses données peuvent avoir été collectées. La principale difficulté est alors de trier et recouper les informations afin d'en ressortir des enseignements et des recommandations. Un rapide retour vers les termes de référence de la mission peut permettre de se rappeler les objectifs initiaux ainsi que les résultats attendus du diagnostic. Le principal enjeu sera de transformer les données en premières pistes d'intervention ou en apprentissage pour la suite.

## Croiser les informations

*« Il faut faire attention à bien démêler les réels besoins et priorités des populations »* Village Samaane

Les axes potentiels de projets se trouvent à la convergence des besoins observés, des demandes exprimées et des ressources disponibles. L'analyse des données collectées pendant le diagnostic doit donc être faite au regard de ces trois piliers. Le risque est de partir sur une stratégie d'intervention déséquilibrée, avec peu de chances de succès.

L'erreur commune est de plus considérer des informations collectées auprès des bénéficiaires que celles sur les ressources, ou de se focaliser sur ses propres observations ou celles d'une tierce personne. En cas de doute, mieux vaut essayer d'obtenir un complément d'informations sur le sujet manquant.

- Par **besoins**, on entend les problématiques repérées par des personnes ou structures extérieures, en l'occurrence les opérateurs du diagnostic
- **Les demandes** sont les attentes exprimées par la population ou une structure en interne, soit les bénéficiaires ou partenaires
- **Les ressources** regroupent l'ensemble de biens, services, organisations, moyens humains, etc. mobilisables pour réaliser l'action.

## Transformer les données en stratégie d'intervention

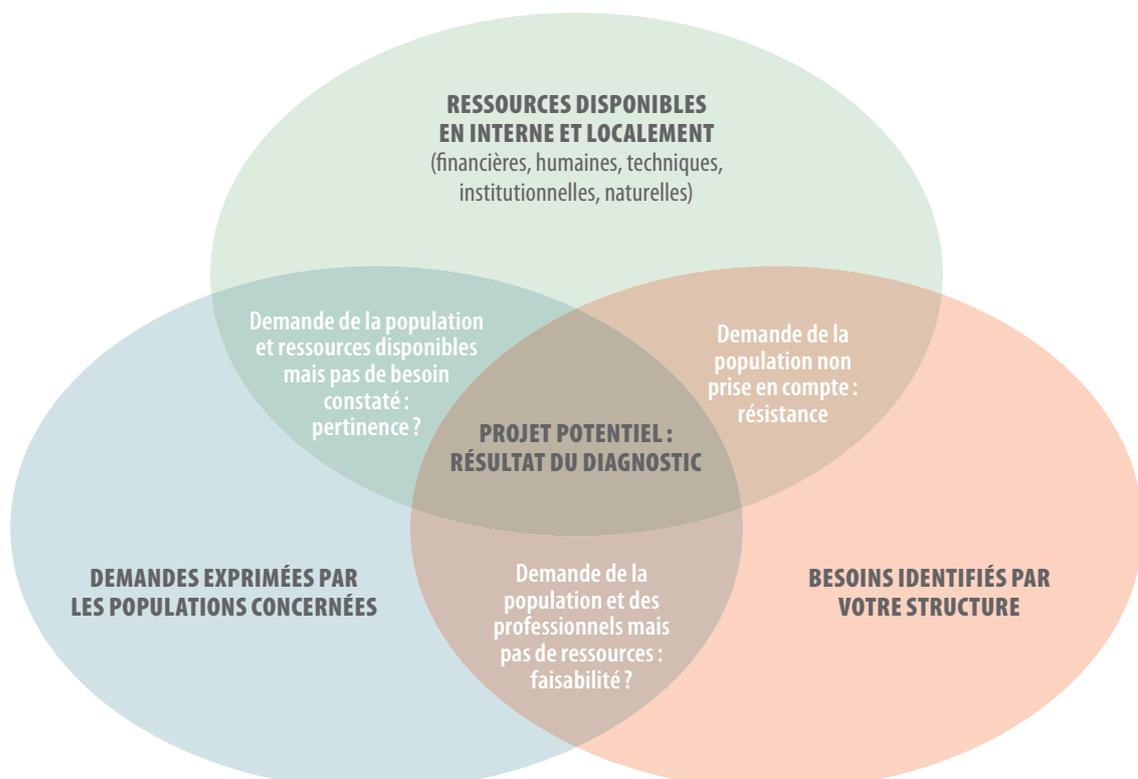
Plusieurs axes d'intervention ou « situations initiales » répondant au trio « besoins-demande-ressources » peuvent émerger de l'analyse des données collectées. Il faut donc les départager en accord avec les différents acteurs impliqués. La démarche suivante peut être adoptée :

1. **Identifier les différentes stratégies d'interventions,**
2. **Analyser la faisabilité de chacune des stratégies,**
3. **Valider la stratégie.** Il est important que ces étapes soient faites de manière collective, en y impliquant si possible directement le partenaire local et/ou les bénéficiaires.

## Transformer le diagnostic en apprentissage

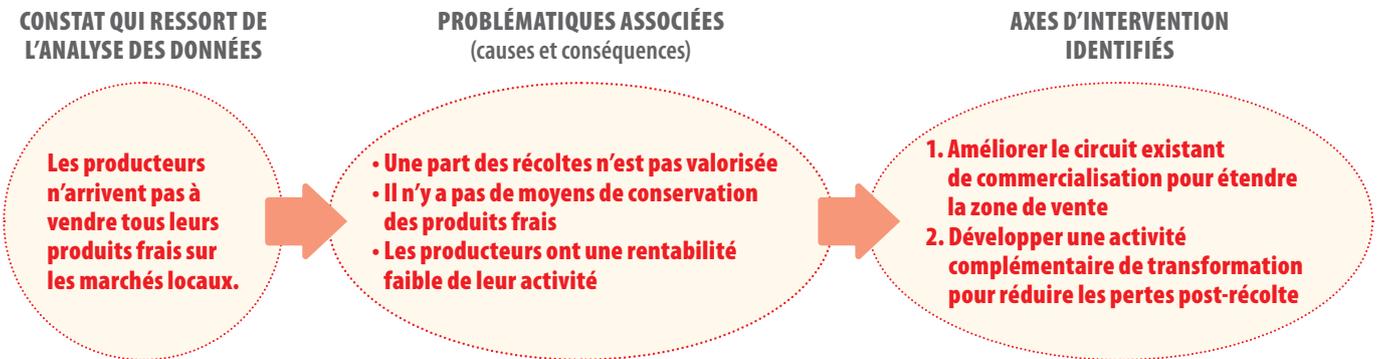
Que ce soit pour des raisons internes (manque de ressources humaines, financières, matérielles, de compétences disponibles, etc.) ou externes (partenariat trop fragile, absence de soutien des autorités locales, manque d'adhésion des populations, risques de conflits, etc.), **l'analyse des données peut conduire à abandonner l'idée de projet initiale.**

Toutefois, tout le travail effectué n'est pas perdu ! Si les données sont bien structurées, datées et mises à disposition d'autres acteurs du développement, elles pourront à leur tour enrichir le socle de documents ressources. Facilement consultables, elles pourront servir de base de travail ou de recherches pour d'autres porteurs de projets souhaitant intervenir sur le même domaine et/ou la même localité.



Un même constat sur une situation de départ peut conduire à proposer différentes stratégies d'intervention, qu'il est difficile de mener de front.

## Identification de possibles axes d'intervention



## Analyser la faisabilité

La stratégie qui apparaît comme la plus intéressante en théorie n'est pas toujours la plus pertinente dans les faits ou la plus réaliste. C'est **au regard du contexte local, des compétences et des moyens disponibles ou encore du secteur d'intervention choisi** que pourra s'étudier la faisabilité de chacune. Plusieurs outils peuvent être mobilisés pour cela, dont deux sont présentés ci-après. Pour rappel, prioriser n'est pas donner plus d'importance à un axe qu'à un autre, mais déterminer la prépondérance d'un axe sur un autre, sur la base de critères précis.

### OUTIL 1 : LA GRILLE DE PRIORISATION

Les critères peuvent être reliés aux grandes orientations de l'association, aux directives locales ou bien aux lignes directrices des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD), avoir trait au niveau d'urgence de la situation, à la légitimité des acteurs ou à l'éthique d'intervention. L'essentiel est d'effectuer cette étape avec rigueur et transparence. L'Association Voiles Sans Frontières (VSF) a regroupé un certain nombre de critères permettant de justifier l'acceptation ou le refus d'un projet dans un outil intitulé « moulinette à projets ».

#### « Moulinette à projets » de VSF

- Viabilité (économique, sociale, environnementale, culturelle)
- Capacités d'autonomisation à terme
- Approche collective (dans l'intérêt de la collectivité)
- Cohérence avec la politique de développement local
- Accord et/ou soutien des autorités compétentes
- Partenaire local identifié
- Disponibilité d'un référent projet
- Respect de la culture locale
- Cohérence avec les objectifs généraux et spécifiques de l'association
- Adéquation avec les ressources disponibles et/ou mobilisables dans le futur

Les axes d'intervention sont ensuite évalués au regard de ces critères selon un système de notation simplifié : Fort (F), Moyen (M) et faible (f). D'autres systèmes de notation peuvent être utilisés. L'axe présentant la plus forte évaluation devient prioritaire.

CRITÈRE DE PRIORISATION	AXES D'INTERVENTION	
	AMÉLIORER LE CIRCUIT DE COMMERCIALISATION EXISTANT	DÉVELOPPER UNE ACTIVITÉ COMPLÉMENTAIRE DE TRANSFORMATION
1. Cohérence avec la politique de développement local	Forte	Moyen
2. Capacité d'autonomisation à terme	Moyen	Moyen
3. Cohérence avec les objectifs de l'association	Faible	Faible

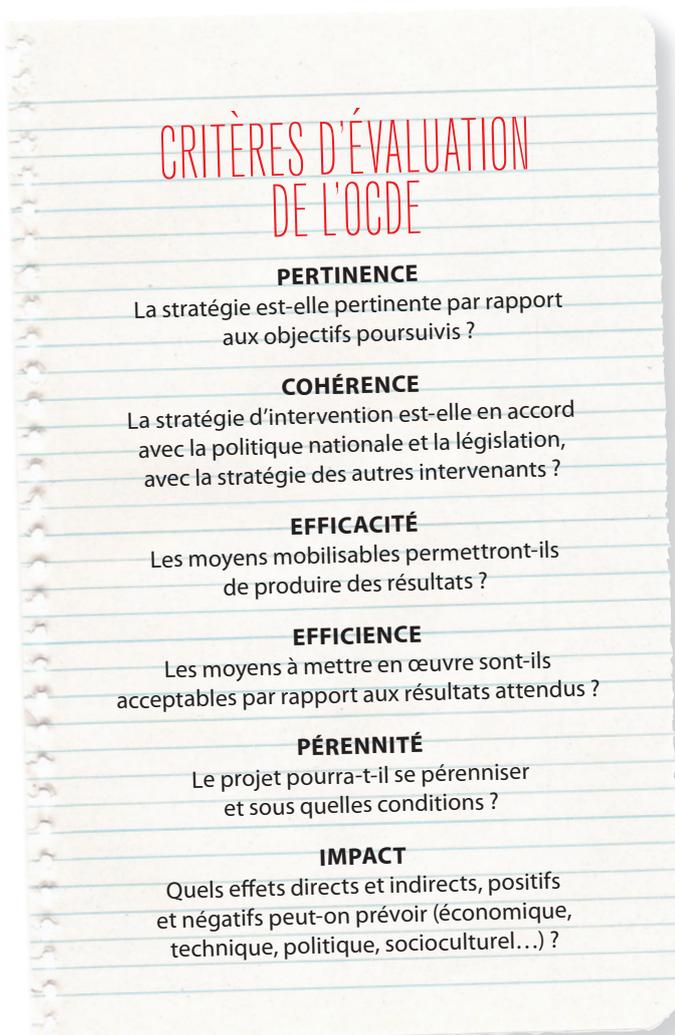
EXEMPLE D'UTILISATION DE LA GRILLE DE PRIORISATION SUR LES AXES IDENTIFIÉS

## Outil 2 : Le tableau SEPO

L'utilisation d'un tableau SEPO (succès, échecs, potentialités, obstacles) ou SWOT en anglais (strengths, weaknesses, opportunities, threats) permet d'apporter un niveau d'analyse supplémentaire.

AXE 1 : Améliorer le circuit existant de commercialisation pour étendre la zone de vente		AXE 2 : Développer une activité complémentaire de transformation pour réduire les pertes post-récolte	
FORCES	FAIBLESSES	FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Des jeunes sont disponibles pour assurer un service de collecte et distribution des produits agricoles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coût de l'investissement dans un camion de collecte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terrain disponible pour installer l'unité</li> <li>Savoir-faire empirique dans la transformation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manque de formation aux méthodes de gestion entrepreneuriales</li> </ul>
OPPORTUNITÉS	MENACES	OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Demande urbaine en produits agricoles non satisfaite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grand projet agricole en cours pour alimenter les foyers urbains (concurrence)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centre de formation pour la transformation alimentaire, l'hygiène et la sécurité à proximité</li> <li>Sensibilité des consommateurs au « consommer local »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compétitivité prix des produits transformés déjà présents sur le marché</li> </ul>

### AXE RETENU › Développer une activité complémentaire de transformation en impliquant les jeunes



### Valider la stratégie retenue

Le diagnostic est aussi appelé évaluation ex-ante. On peut en effet mobiliser les outils de l'évaluation pour étudier la faisabilité de la stratégie retenue. Aux 6 critères usuels du Comité d'Aide au Développement de l'OCDE présentés ci-dessous peuvent être ajoutés des critères propres tels que la qualité du partenariat, la prise en compte des thématiques transversales, etc. Ces critères peuvent être mobilisés à chaque étape du cycle de vie du projet afin d'apprécier l'action de développement. Si la stratégie ne répond pas positivement à l'ensemble de ces critères, il peut être plus sage d'étudier une stratégie alternative ou de reprendre l'analyse des données pour identifier d'autres pistes d'action. **Mieux vaut prendre le temps de bien valider l'idée de projet plutôt que de se lancer dans une initiative qui pourrait être à l'origine de futures difficultés.**

► **PENSEZ-Y** › Il est aussi important de détailler les raisons qui ont pu conduire à l'abandon d'une idée de projet et de les rendre accessibles. En plus d'enrichir l'historique des projets, cela permet à d'autres acteurs de ne pas refaire un travail strictement identique mais plutôt de s'en servir comme base pour éventuellement l'actualiser, voire la mettre en œuvre. Certains freins peuvent en effet avoir disparu et d'autres critères rentrer en considération.

**Dans la mesure du possible (barrière de langue, support), l'ensemble du processus de diagnostic (analyse, constats et recommandations) doit être consigné par écrit et transmis à l'ensemble des personnes y ayant contribué, en priorité les partenaires et les bénéficiaires.**

## Le compte-rendu de diagnostic

Le compte-rendu est le format le plus courant. Il est généralement articulé autour des parties suivantes :

- Contexte
- Démarche du diagnostic
- Critères de choix des priorités et priorités retenues
- Perspectives d'action

Ce document vise à :

- Archiver par écrit le travail effectué pendant la mission : les personnes rencontrées, les objectifs et les résultats ;
- Prendre du recul sur les activités menées et faciliter la prise de décision ultérieure ;
- Être un support pour restituer aux autres membres et/ou communiquer auprès des partenaires techniques ou financiers.

*« Au retour, le rapport de la mission exploratoire comprend une partie diagnostic ou encore appelée "état des lieux" qui est en correspondance avec une autre partie, intitulée "pistes d'action". Ce diagnostic est transmis aux partenaires pour validation. L'élaboration du projet peut alors commencer. » COBIAC*

► **BON À SAVOIR** › Un diagnostic initial est souvent demandé en justification de l'identification d'un projet, dans le cas d'une demande de financement par exemple. Le compte-rendu synthétique de diagnostic constitue en ce sens une annexe très pertinente à ajouter dans un dossier. Les informations les plus utiles peuvent être extraites et reportées dans le corps du dossier.

Une fois cette étape réalisée, les outils de la conception tels l'arbre à problèmes, l'arbre à solutions, le cadre logique et le budget prévisionnel peuvent être mobilisés pour prendre le relais et accompagner la formulation du futur projet. Les objectifs, les résultats attendus et les activités correspondantes seront définis à cette étape..

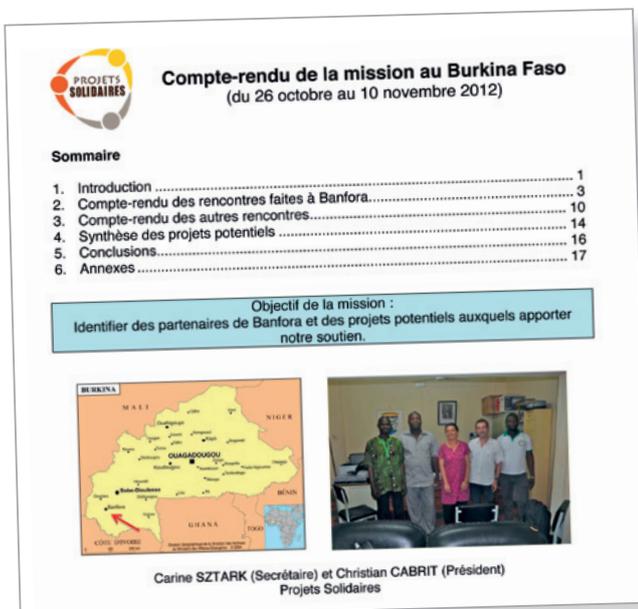
Un soin important devra être porté à la formulation des objectifs du projet, au risque de contredire ou utiliser à mauvais escient les résultats issus du diagnostic.

### POUR PLUS D'INFORMATIONS SUR CETTE ÉTAPE ›

Voir Guide #1 *Concevoir une demande de financement.*

### Les pièges à éviter

- Démarrer un projet sans vérifier la réalité d'une demande effectuée
- Démarrer un projet basé uniquement sur des constats extérieurs aux bénéficiaires
- Mettre en place un projet sans regarder ce qui a déjà été fait ou ce qui existe sur le territoire
- Créer un outil pour connaître les demandes en ciblant déjà une thématique
- Ne pas rendre compte des résultats du diagnostic au public et aux partenaires
- Mettre en place un processus concerté de diagnostic et ne donner aucune suite (positive ou négative)



Compte-rendu de mission menée par l'association Projets Solidaires. L'objectif de la mission, les points abordés et les dates de réalisation sont mentionnés dès la première page.

# ANNEXES

- # 1 : LES COMPOSANTES DU DIAGNOSTIC
- # 2 : ANALYSE DU PROFIL D'UNE ONG
- # 3 : ANALYSE DU CONTEXTE GÉNÉRAL
- # 4 : RESSOURCES THÉMATIQUES  
COMPLÉMENTAIRES

# PRINCIPALES QUESTIONS

## Histoire du pays, de la zone étudiée

### Données générales

- Système de production & activités économiques
- Données géographiques, socioculturelles
- Axes de circulation et pôles de concentration
- État des ressources de l'environnement
- Gestion & valorisation du patrimoine

### Situation économique

- Identification des acteurs, de leurs stratégies
- Identification des activités légales, illégales, formelles et informelles
- Existence d'excédents, de période de soudure
- Solvabilité et capacité d'épargne des ménages
- Ressources en main d'œuvre
- Capacité d'investissement des entreprises
- Ressources des collectivités (fiscalité, patrimoine...)

### Organisation socioculturelle

- Caractérisation des formes d'organisation du pouvoir (économique, politique, social, culturel, religieux...)
- Modalités d'accès au pouvoir
- Les rapports de force en présence
- Analyse des conflits

### Ressources et potentialités

- La capacité d'entreprendre, de concevoir, de conduire un processus de changement
- Cohérence entre l'action et le cadre politique et législatif
- Existence d'un potentiel partenarial au Nord et au Sud
- Existence d'organismes d'appui
- Existence d'une identité collective
- Tissu économique ou artisanal
- Infrastructures et équipements

### Contraintes internes et externes

- Les ressources humaines disponibles et le niveau de qualification
- Accès au circuit financier, délais des transferts financiers
- Inflation
- Difficulté de communication
- Stabilité politique de la zone et de son environnement

## FICHE DÉTAILLÉE

issue d'un diagnostic réalisé par Humanité & Inclusion (HI)  
ex- Handicap International au Cambodge en 2008

### INFORMATIONS PERMETTANT DE DESSINER LE NIVEAU DE MATURATION ASSOCIATIVE :

#### Aspects structurels

- Approbation du ministère
- Enregistrement
- Présence d'un conseil d'administration
- Présence d'un comité de direction

#### Système d'organisation

- Plan d'action
- Organigramme
- Circuit d'information
- Circuit décisionnel
- Management de projet

#### Capacités internes

- Management général
- Méthodologie
- Administration
- Comptabilité
- Informatique
- Langues
- Management de projet
- Système de rapports
- Fundraising
- Marketing

#### Capacités externes

- Investissement dans des réseaux
- Partenaires
- Relations et réseau
- Autres

#### Ressources financières

- Bailleurs de fonds
- Budget
- Fonds propres

#### Ressources matérielles

Ordinateurs, véhicules, photocopieuses,  
téléphones/fax/mail, propriété du bureau...

#### Ressources humaines

Permanents, volontaires,  
nombre de personnes qualifiées

### CES INFORMATIONS SONT À CONFRONTER À D'AUTRES NOTIONS COMME :

#### La légitimité

- Représentativité : adéquation entre les membres et le milieu social
- Collaboration avec les autorités locales
- Type de contact avec les autres associations

#### La confiance

- Circulation de l'information
- L'acceptation entre les membres
- Le savoir faire reconnu
- Les résultats antérieurs
- La réputation de l'association et de ses membres

#### La motivation et la disponibilité

- Taux de participation aux réunions organisées par le projet
- Initiatives de l'association

#### La durabilité

- Le dynamisme
- Les ressources financières propres

#### Le processus décisionnel

- Modes de décision
- Disponibilité et transmission d'informations
- Utilisation de la démarche participative
- Gestion de conflits

#### Capacités techniques

- Capacité d'identification
- Capacité de priorisation
- Capacité d'auto évaluation
- Plan d'action
- Budget prévisionnel, tenue de compte, gestion des ressources humaines
- Négociation : capacité à présenter, à défendre et à démarcher un projet

## PRINCIPALES QUESTIONS

sur la base d'un document réalisé par Centraider

NATURE DU CONTEXTE	QUESTIONS À SE POSER
CONTEXTE POLITIQUE ET INSTITUTIONNEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situation politique dans le pays et dans la zone d'intervention ? Réformes en cours ?</li> <li>• L'histoire politique du pays ?</li> <li>• Événements marquants à venir (élections nationales, locales)</li> <li>• Perception de l'intervention étrangère dans la zone et des interventions associatives particulièrement ?</li> <li>• Quelle est la stratégie définie dans le secteur d'intervention ?</li> <li>• Quels acteurs institutionnels présents ? Quels sont les institutions compétentes et organisations de référence, plans de développement communaux et programmes d'intervention ?</li> <li>• Inscription du projet dans les plans de développement de la commune et de l'Etat ?</li> </ul>
CONTEXTE ÉCONOMIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau économique du pays ? De la zone d'intervention (salaire moyen) ? Classe sociale et disparités économiques ?</li> <li>• Pouvoir d'achat de la population ? Les bénéficiaires sont-ils capables de supporter les coûts financiers du service apporté ? ou bien d'acheter au prix défini de nouvelles denrées produites ?</li> <li>• Quelles ressources locales disponibles ?</li> <li>• Quelles principales sources de revenus ?</li> <li>• Quelles activités informelles de la zone d'intervention ?</li> <li>• Quelle législation en place pour les activités à caractère commercial ?</li> <li>• Le projet participe-t-il au développement de l'emploi local ?</li> </ul>
CONTEXTE ENVIRONNEMENTAL ET GÉOGRAPHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles ressources naturelles disponibles ?</li> <li>• Quelles sont les différentes zones agro-climatiques et agroécologiques ?</li> <li>• L'environnement est-il une opportunité ou une contrainte dans le déroulement de votre projet ? Pourquoi ?</li> </ul>
CONTEXTE SOCIAL ET CULTUREL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle organisation sociale locale (pouvoir local / pouvoir traditionnel) ?</li> <li>• Quelles « ethnies » représentées ? Quels rapports entretiennent-elles entre elles ?</li> <li>• Quelles religions présentes dans la zone ?</li> <li>• Niveau de vie, taux de scolarisation, accès à la santé...</li> </ul>
CONTEXTE DU PROJET	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des expériences du passé ainsi que de possibles échecs précédents</li> <li>• Autres initiatives et structures existantes agissant dans le même domaine de compétences ou un domaine complémentaire (synergies possibles)</li> <li>• Recueil de données spécifiques selon les thématiques (santé, éducation, agriculture, accès à l'eau, etc.).</li> </ul>

## QUELLES DONNÉES RECUEILLIR ?

CONTEXTE LOCAL	DOMAINE D'INTERVENTION (EAU, SANTÉ, AGRICULTURE...)	AIDE AU DÉVELOPPEMENT	INFORMATIONS PRATIQUES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualité(s)</li> <li>• Organisation politique</li> <li>• Histoire, démographie, géographie</li> <li>• Culture, religions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique sectorielle (internationale, nationale, locale)</li> <li>• Études techniques réalisées</li> <li>• Les avancées dans le secteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acteurs locaux du développement</li> <li>• Projets déjà réalisés dans le même domaine d'intervention que le vôtre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts et disponibilités des moyens</li> <li>• Moyens de communication</li> <li>• Fiscalité, taxe locale</li> </ul>

## AUPRÈS DE QUI RECUEILLIR LES DONNÉES ?

Sources d'information primaires et secondaires

INSTITUTIONS PUBLIQUES	ORGANISATIONS PRIVÉES	PERSONNES RESSOURCES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administration</li> <li>• Collectivités territoriales</li> <li>• Universités, Hôpitaux</li> <li>• Centres de recherche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutions privées (chambres de métiers, syndicats, institutions religieuses)</li> <li>• Réseaux professionnels ou thématiques</li> <li>• Autres ONG sur le terrain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personne locale spécialiste du sujet</li> <li>• Volontaires sur place</li> <li>• Personnes en France avec une expérience de terrain</li> <li>• Chercheurs</li> </ul>

**Le format d'un guide généraliste empêche de rentrer dans les détails de chaque thématique et chaque projet. Aussi, pour vous permettre d'approfondir le sujet, nous vous proposons de consulter quelques ressources thématiques disponibles en ligne auprès d'autres structures ainsi qu'en partie sur la médiathèque de l'Agence des Micro Projets.**

## SANTÉ

### Humatem

Depuis 1999, Humatem s'attache à faire progresser les pratiques des acteurs de santé et de solidarité internationale dans le domaine de l'appui à l'équipement médical. Elle coordonne les dons de matériel médical entre acteurs de santé et acteurs de solidarité internationale engagés dans des projets d'appui à l'équipement de structures de santé via une banque de matériel médical. Le dossier de demande d'appui constitue en lui-même une très bonne aide pour commencer le diagnostic d'une structure de santé. Humatem propose un centre de ressources référençant de nombreux outils méthodologiques dont une « Méthode de diagnostic pour les projets d'appui à l'équipement médical des structures de santé des pays en développement ».

[www.humatem.org](http://www.humatem.org)

## EAU ET ASSAINISSEMENT

### Programme Solidarité Eau

Le programme Solidarité-Eau (pS-Eau) est un réseau multi-acteurs français qui s'engage pour garantir l'accès à l'eau et à l'assainissement pour tous ainsi que pour la gestion durable des ressources en eau (ODD 6) dans les pays en développement. Privilégiant le soutien aux acteurs locaux, il permet les échanges et organise la concertation entre les acteurs de la coopération décentralisée et non gouvernementale depuis plus de 30 ans. Il met à disposition de tous des publications de référence sur le domaine dont un guide d'analyse de la demande des usagers et futurs usagers des services d'eau et d'assainissement.

[www.pseau.org/fr/nos-publications-reference](http://www.pseau.org/fr/nos-publications-reference)

### Toilettes du Monde

Toilettes du Monde est une association loi 1901 dont l'objectif est de promouvoir, concevoir et mettre en œuvre l'assainissement durable afin de protéger la santé humaine et de préserver l'environnement et les ressources naturelles. Elle met à disposition de nombreux documents ressources dont un Guide d'Accompagnement participatif sur la Précarité Sanitaire en France (GAPS), réalisé avec l'association Terr'eau qui propose des outils méthodologiques également mobilisables pour des contextes de diagnostic à l'international.

[www.toilettesdumonde.org](http://www.toilettesdumonde.org)

## ÉDUCATION UNICEF

Le Fonds des Nations Unies pour l'Enfance est une agence de l'Organisation des Nations unies consacrée à l'amélioration et à la promotion de la condition des enfants. Son site internet regroupe différentes publications et ressources sur la situation et le droit des enfants dans le monde.

[www.unicef.org/fr/recherche-et-rapports](http://www.unicef.org/fr/recherche-et-rapports)

### Partenariat Mondial pour l'Éducation

Ce Partenariat rassemble pays en développement, bailleurs de fonds, organisations internationales, société civile, organisations d'enseignants, secteur privé et fondations. Il vise à renforcer les systèmes éducatifs des pays en développement, afin d'augmenter de façon significative le nombre d'enfants scolarisés engagés dans un apprentissage efficace. De nombreux documents ressources classés par pays sont disponibles en ligne.

[www.globalpartnership.org/fr/data-and-results](http://www.globalpartnership.org/fr/data-and-results)

## SOCIAL & ENFANCE

### Samu Social International

Le Samu Social International est une association créée en 1998 et qui s'intéresse particulièrement aux populations exclues. Son centre de ressources comporte plusieurs documents liés à l'intervention auprès des enfants et jeunes de la rue.

[www.samu-social-international.com/site/centre-de-ressources](http://www.samu-social-international.com/site/centre-de-ressources)

## AGRICULTURE ET ÉLEVAGE

Pour un outil d'étude plus poussé, voir la méthodologie du « diagnostic agraire » et des diagnostics participatifs.

### Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD)

Le CIRAD est l'organisme français de recherche agronomique et de coopération internationale pour le développement durable des régions tropicales et méditerranéennes. Sa base de données en ligne offre des documents et publications sur l'innovation et le développement agricole.

[www.cirad.fr/publications-ressources](http://www.cirad.fr/publications-ressources)

### Inter-réseaux développement rural

Inter-réseaux développement rural est une association qui regroupe une communauté de personnes et d'organisations qui échangent autour du métier d'acteur ou de « conseiller » du développement agricole et rural en Afrique. Leur site internet propose différentes ressources autour des enjeux du développement rural pour l'agriculture et l'élevage.

[www.inter-reseaux.org](http://www.inter-reseaux.org)

## BIBLIOGRAPHIE

- Agence Française de Développement (2018)** – Guide méthodologique - confinement de projets et programmes. Dispositif d'appui aux initiatives des Organisations de la Société Civile (OSC) -Fiche-outil 3: La thématique "environnement" dans les projets – Fiche-outil 4: La thématique jeunesse dans les projets
- Agence des Micro Projets (2017)**. Comment suivre et évaluer un microprojet de solidarité internationale. Agence Micro Projets
- ASAH, HUMANIS (2011)**. Guide montage de projet – Conseils méthodologiques et pratiques aux associations qui s'engagent dans le montage de projets. Natasha Pulfermuller sous la coordination d'Alix Sanchez
- CENTRAIDER (2016)**. Cartographier l'environnement de son projet – le diagnostic humain, technique et financier.
- CIEDEL (2009)**. Concevoir, suivre et évaluer des actions de solidarité internationale – Guide pratique de sensibilisation à la gestion d'un projet de solidarité internationale à destination des acteurs en région Nord-Pas de Calais. Lianes Coopération, F3E, avec l'appui de la Région Nord-Pas de Calais
- Coordination Sud, F3E**. MADAC Modèle d'autodiagnostic et d'amélioration continue (adapté du modèle d'excellence EFQM 2010)
- Handicap International (2008)**. Comment réaliser un diagnostic local participatif sur la situation des personnes handicapées et leur degré de participation citoyenne ? Eric Plantier-Royon
- Médecins du Monde (2009)**. Collecte de données – Méthodologies qualitatives. Service Technique d'Appui aux Opérations (STAO) sous la direction de Magali Bouchon
- Naiaretti, Sagramoso et Solaro del Borgo. (2010)**. Federazione delle ONG della Svizzera Italiana. Outils de gestion pour projet de coopération.
- Pays de Savoie Solidaires (2018)**. Monter un projet de solidarité internationale. Guide méthodologique: initier un partenariat- concevoir un projet – mettre en œuvre des actions –évaluer les impacts.

## WEBGRAPHIE

- Adéquations**. Fiche 5 Intégrer le genre dans le cycle de projet – Novembre 2009  
[www.adequations.org/spip.php?article1268](http://www.adequations.org/spip.php?article1268)
- CENTRAIDER** – Les fiches techniques, rubrique « Les outils »  
[www.centraider.org/les-outils/conseils-methodologiques.html](http://www.centraider.org/les-outils/conseils-methodologiques.html)
- F3E** – Rubrique « Nos ressources » – [f3e.asso.fr/recherche](http://f3e.asso.fr/recherche)
- Groupe Initiatives** - Quelle prise en charge du risque projet par les OSI ? Traverses n°46 (2017), 40p  
[groupe-initiatives.org/IMG/pdf/traverses\\_46\\_-\\_quelle\\_prise\\_en\\_charge\\_du\\_risque\\_projet\\_par\\_les\\_osi\\_web\\_.pdf](http://groupe-initiatives.org/IMG/pdf/traverses_46_-_quelle_prise_en_charge_du_risque_projet_par_les_osi_web_.pdf)
- IREPS Lorraine (Instance régionale d'éducation et de promotion de la santé de Lorraine)**  
La démarche de projet et ses critères de qualité – [poledoc.bibli.fr/doc\\_num.php?explnum\\_id=817](http://poledoc.bibli.fr/doc_num.php?explnum_id=817)
- Médiathèque des microprojets** – La médiathèque de l'Agence des Micro Projets  
<http://mediatheque.agencemicroprojets.org>

## MENTIONS LÉGALES

Guide méthodologie 06

**ÉDITEUR** La Guilde Européenne du Raid. N° CPPAP : 0212 G 83995. N°ISSN : 1298-7182

**DATE DE PUBLICATION** juin 2019

**CHARTRE GRAPHIQUE** Le Cercle Agency

**RÉALISATION & MISE EN PAGE** fannyallemand.com

**ICONOGRAPHIES** ©Elio Achache pour les illustrations. Les dessins sont extraits des vidéos réalisées pour BSF Campus, un programme de Bibliothèques Sans Frontières soutenu par la Bill&Melinda Gates Foundation. © Afrique 70, AFSOC, Amitié France Madagascar, Burkin Ardenn Avenir, Envol Vert, Goutte à goutte, Voiles Sans Frontières, Sos Casamance

**IMPRIMERIE** Fidesprint, 2 rue Kellermann, 59100 Roubaix

### PARTENAIRE FINANCIER ET INSTITUTIONNEL

Agence Française de Développement (AFD)

Tous droits de reproduction réservés. Copyright La Guilde. [www.la-guilde.org](http://www.la-guilde.org)



# ► RÉSUMÉ

De nombreux ouvrages sont consacrés au cycle de projets mais peu insistent sur la phase diagnostic. Elle est encore moins documentée à l'échelle des microprojets et des petites associations françaises de solidarité internationale, majoritairement bénévoles, pour lesquelles le financement des ressources humaines et des déplacements sur les terrains des projets sont souvent des préoccupations fortes.

Étape clef pour passer d'une simple idée à un véritable pré-projet, son utilité n'est toutefois plus remise en cause. Les pratiques des associations, hétérogènes et empiriques, illustrent le souci porté à la qualité des relations partenariales, à la dimension interculturelle ou à l'intégration des parties prenantes. Les gains en termes de pertinence, cohérence, efficacité, efficacité et durabilité d'un futur projet justifient le temps et les ressources consacrées.

À travers ce document, l'Agence des Micro Projets propose d'apporter quelques éléments méthodologiques aux structures qui souhaiteraient initier un microprojet de solidarité internationale. Basé sur des témoignages d'associations sur leurs pratiques et la compilation de ressources existantes, ce guide vise à recenser les questions essentielles à se poser pour mener un processus de diagnostic et ainsi poser les bases d'un potentiel futur projet.



Agence des Micro Projets  
7, rue Pasquier – 75008 Paris  
Tél. : 01 45 49 03 65  
[contact@agencemicroprojets.org](mailto:contact@agencemicroprojets.org)  
[www.agencemicroprojets.org](http://www.agencemicroprojets.org)

