



# FORMATION SUR

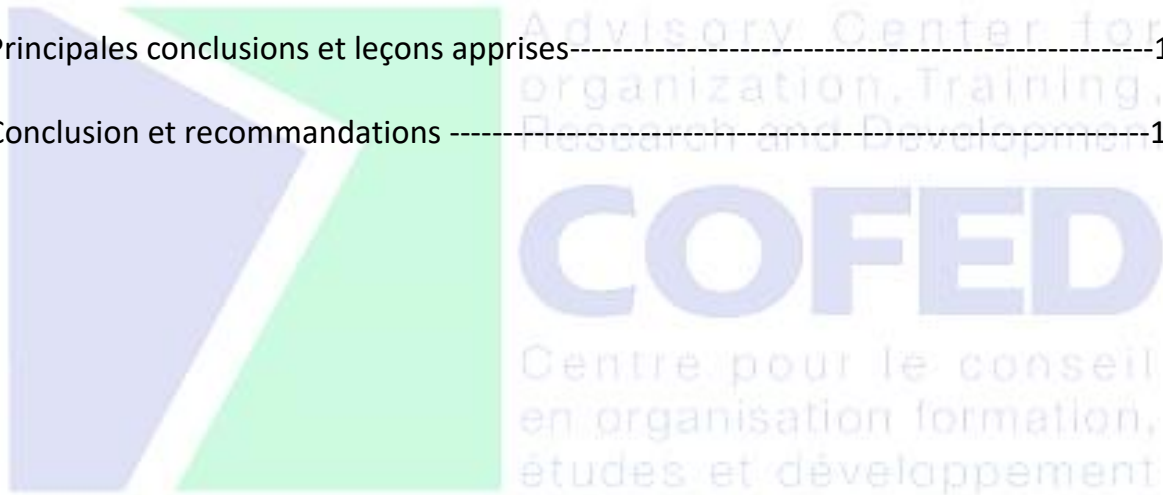
**GESTION DES PROJETS &  
MOBILISATION DE RESSOURCES**

# RAPPORT

**18 Août 2017**

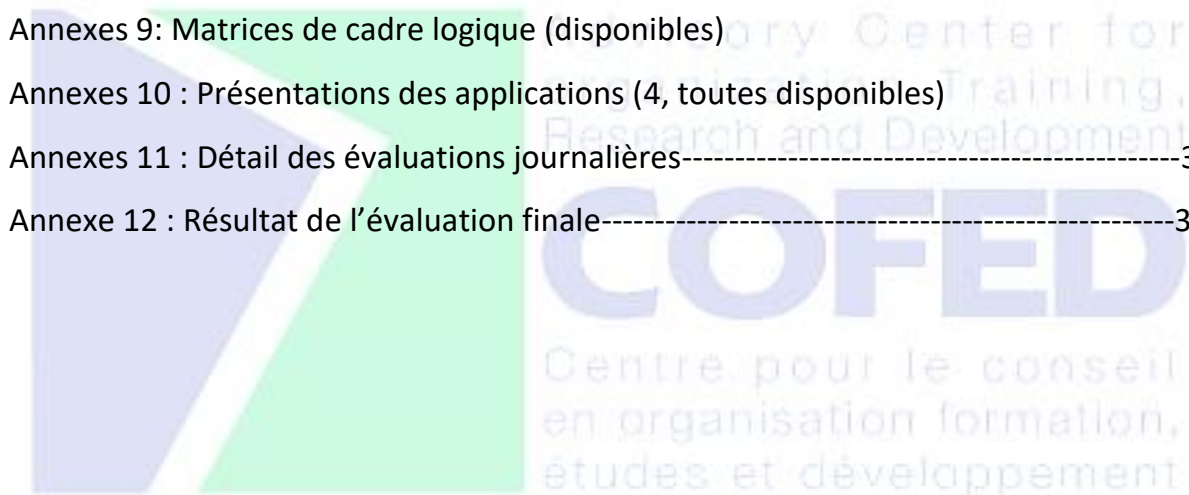
# SOMMAIRE

Introduction	4
Contexte	4
Objectifs et résultats attendus de l'atelier	5
Phase de préparation	6
Profil des participants	8
Déroulement de l'atelier	8
Evaluations	14
Principales conclusions et leçons apprises	18
Conclusion et recommandations	19



## ANNEXES

Annexe 1 : Termes de référence-----	21
Annexe 2 : Liste des participants-----	24
Annexe 3 : Programme exécuté-----	28
Annexe 4 : Exercice d'introduction (défis, attentes et propositions d'innovations) --	29
Annexe 5 : Analyse des problèmes et arbres de problèmes (disponibles)	
Annexe 6 : Restitutions journalières (disponibles)	
Annexes 7 : Diagnostic Participatif Global & Présentation d'un cas de conception et d'exécution d'un projet (disponibles)	
Annexe 8 : Analyse des objectifs et arbres des objectifs (disponibles)	
Annexes 9: Matrices de cadre logique (disponibles)	
Annexes 10 : Présentations des applications (4, toutes disponibles)	
Annexes 11 : Détail des évaluations journalières-----	32
Annexe 12 : Résultat de l'évaluation finale-----	33



## I. Introduction

Le présent rapport rend compte de la formation sur « la gestion de projet et la mobilisation des ressources » qui s'est déroulée à Agboville du 24 au 29 juillet 2017. Cette formation s'insère dans le programme de « renforcement des capacités » du Réseau Ivoirien du Commerce Equitable (RICE) financé par le programme Equité dont la maîtrise d'œuvre est assurée par l'ONG internationale « Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières » (AVSF) et « Fairtrade Africa – West African Network » (FTA – WAN).

Ce rapport comprend neuf (9) parties. Après l'introduction (section 1), il présente le contexte (section 2), suivi de description des objectifs et des résultats attendus (section 3). La section 4 décrit la phase de préparation, suivie de la description des profils des participants (section 5). La section 6 présente le déroulement de l'atelier ainsi que les résumés succincts des différents thèmes/modules. La section 7 présente les évaluations journalières et l'évaluation finale pendant que la section 8 présente les principales conclusions et les leçons apprises. Quant à la section 9, elle porte sur la conclusion et les recommandations.

## II. Contexte

Dans son programme de renforcement des capacités 2017, le RICE, avec le soutien de AVSF a prévu une série d'activités de formation. La première formation s'est déroulée au mois de mai et a porté sur « l'esprit associatif ». Cette formation a été animée par le Cabinet « Conseil en Organisation, Formation, Etudes et Développement » (COFED). Ce dernier a été une fois de plus sollicité pour préparer et animer la formation sur « la gestion des projets et la mobilisation des ressources » (cf annexe 1 – Termes de Référence (TdR)).

L'importance de ce thème réside dans le fait que la plupart des organisations membres du RICE conçoivent et mettent en œuvre des projets de développement communautaire. Mais force est de constater que ces projets ne sont pas toujours bien préparés et font face à des difficultés dans le cadre de la mobilisation des ressources. De plus, des erreurs sont souvent commises lors de leur mise en œuvre. Enfin, le personnel gestionnaire des coopératives n'a jamais eu l'opportunité de se retrouver pour échanger ensemble sur un tel thème. C'est donc dans ce contexte que la direction du RICE a souhaité cette formation dont les objectifs sont décrits ci-après.

## Objectifs et résultats attendus de l'atelier (cf. TdR et méthodologie p.m.)

L'**objectif général** est de contribuer au renforcement des capacités des organes d'administration et de gestion du RICE afin d'identifier et de mettre en œuvre des projets communautaires. Le **but** est de doter les participants de connaissances susceptibles de leur permettre de concevoir des projets qui répondent aux besoins des membres du RICE. Les objectifs pédagogiques sont :

- ***Pour les membres du conseil d'administration, d'être capables de :***
  - Se familiariser avec la méthode d'analyse des problèmes et des objectifs ;
  - Décrire les différentes phases de l'exécution d'un projet ;
  - Identifier le rôle et les responsabilités des différents organes du RICE dans la conception et l'exécution d'un projet ;
  - Participer à des activités de mobilisation de ressources en vue du financement de projets ;
  - Analyser les rapports de suivi de mise en œuvre d'un projet.
- ***Pour le personnel technique du RICE, d'être capables de :***
  - Utiliser la méthode d'analyse des problèmes et de définition des objectifs ;
  - Elaborer une matrice de cadre logique d'un projet communautaire ;
  - Elaborer un projet à caractère communautaire aux fins d'une recherche de financement ;
  - Gérer un projet à caractère communautaire ;
  - Effectuer le suivi de la mise en œuvre du projet ;
  - Exploiter les rapports d'évaluation ;
  - Rédiger des rapports périodiques.

Les principaux résultats attendus sont les suivants :

- Les membres du conseil d'administration du RICE s'impliquent dans la conception et l'exécution des projets ;
- Le personnel technique du RICE élabore des projets en respectant les règles standard ;
- Les projets initiés par le RICE sont bien gérés ;
- Le personnel technique conduit des activités de suivi de mise en œuvre des projets à caractère communautaire.

### III. Phase de préparation

La préparation a consisté en (i) l'examen des Termes de Référence et la préparation de la proposition technique et financière, (ii) la fixation de la période de l'atelier, (iii) les échanges sur le contenu, (iv) l'identification de personnes ressources pour des présentations de cas pratiques, (v) le suivi de la préparation de ces cas pour être en phase avec les objectifs de la formation, (vi) la préparation matérielle, (vii) la rédaction du cahier du participant et la préparation des présentations diapo, (viii) l'élaboration des exercices et études de cas, y compris le canevas pour l'application, (ix) l'élaboration des fiches d'évaluation et (x) la confection du certificat de participation.

Sur la base des TdR soumis par le RICE, le COFED a fait parvenir à celui-ci une proposition technique (*disponible au niveau du RICE*) contenant les observations et suggestions, accompagnée d'une proposition financière qui a servi de base de discussion.

En raison du calendrier du COFED et de la disponibilité des potentiels participants, la période du 24 au 29 juillet a été retenue d'un commun accord pour l'organisation de l'atelier. L'hôtel « les deux palmiers » d'Agboville a été retenu pour abriter l'atelier.

Les échanges sur le contenu de la formation ont permis de retenir quatre (4) modules qui sont: (i) introduction à la notion de cycle de projet et définition, (ii) les parties prenantes dans un projet et le rôle et les responsabilités des acteurs, (iii) le cycle de projet comprenant neuf (9) sessions et (iv) quelques outils de gestion en matière de projet. Enfin, l'application de la formation a été prévue à travers un canevas indiquant les différentes étapes à observer dans le cadre de l'élaboration d'un projet.

En plus de ces modules, deux (2) cas ont été retenus pour être présentés par des personnes ressources ; il s'agit (a) du Diagnostic Participatif Global (DPG) et (b) la conception et la mise en œuvre d'un projet communautaire (d'école).

Pour ce qui concerne la préparation matérielle, en raison des contraintes budgétaires et pour éviter que les participants se dispersent au cours de la formation, la formule « résidentielle » a été retenue ; l'hôtel « les deux palmiers » d'Agboville a été identifié pour accueillir cet atelier. Toutefois, étant donné que les participants étaient pris en charge par leurs organisations coopératives respectives, certains d'entre eux

ont préféré loger ailleurs. Ceci n'a pas perturbé outre mesure le déroulement normal de l'atelier.

La préparation du « cahier du participant » et des présentations diapositives a occupé la majeure partie du temps du formateur. L'objectif était de s'assurer que les participants partent de la formation avec des documents qu'ils pourraient continuer à consulter. De plus, le sujet étant très large, il fallait disposer d'un contenu qui contienne le maximum d'informations pratiques. Les diapositives étaient destinées à faciliter la transmission du contenu des formations. La disponibilité de l'ensemble de ces documents a contribué à rendre plus pratique la formation, qui a mis l'accent sur les échanges plutôt que la prise de notes.

La préparation du contenu des exercices et études de cas a pris elle aussi beaucoup de temps. Au total, ce sont six (6) exercices et une étude de cas qui ont conçus. Les différentes évaluations ont montré l'intérêt que les participants ont accordé à ces exercices et étude de cas.

Pour ce qui concerne l'évaluation, deux (2) types de fiches ont été proposés ; ce sont: (i) les fiches d'évaluations journalières portant sur chaque module (6 au total) et sessions (9), et les restitutions journalières (5). Il y a eu aussi une fiche d'évaluation finale portant sur l'ensemble des modules, ainsi que les arrangements logistiques et administratifs.

Enfin, en ce qui concerne les certificats, le format a été discuté et convenu d'un commun accord. Les logos du RICE (nouveau logo), d'AVSF, Fair Trade (FT) et de COFED y ont figuré.

#### **IV. Profil des participants (cf. Annexe 2)**

La structure de la participation se présente comme suit :



**Tableau 1 : Structure des participants<sup>1</sup>**

Désignation	Type de structures		Régions RICE	Participants	
	Coopératives membres du RICE	Autres		Hommes	Femmes
Nombre	16	02	05	20 (au départ), puis 10 (à partir du 3 <sup>ème</sup> jour)	4 (au départ), puis 3 (à partir du 3 <sup>ème</sup> jour)

Il y a eu deux (2) types de participants : (i) les administrateurs du RICE (au nombre de 5 dont 1 femme) et (b) les gestionnaires des coopératives, membres du RICE (14). Un troisième groupe était constitué de personnes 3 dont 1 femme, venant de AVSF et FARMSTRONG. Au total ce sont 24 personnes qui ont participé aux deux premières journées, puis 16 personnes sont restées, pour se retrouver à 14 lors des deux derniers jours.

Ces variations de nombre était attendue dès le départ en raison des occupations des membres du Conseil d'Administration en cette période de préparation de la campagne. Le calendrier a été élaboré en conséquence.

## **V. Dérroulement de l'atelier**

L'atelier s'est déroulé en trois (3) phases qui sont : (a) la cérémonie d'ouverture, (b) les présentations des modules tels que décrits plus haut et (c) l'évaluation finale, combinée avec la cérémonie de clôture.

### ***Cérémonie d'ouverture***

Cette cérémonie a été marquée par deux (2) interventions après une brève introduction faite par M. KOMAN Franck, assistant du Président du RICE et coordonateur. Il a souhaité la bienvenue à tous ; puis a passé la parole au Vice Président du RICE, monsieur YAO Yao Nestor. Celui-ci a remercié tous les participants ainsi que le partenaire AVSF qui a financé cette formation. Puis, le représentant d'AVSF est intervenu.

<sup>1</sup> Voir liste des participants pour les détails



Dans son message (non écrit), M. DAGO Fulbert, Assistant Technique National de AVSF, a souhaité à tous les participants la bienvenue. Il a indiqué toute sa reconnaissance à l'endroit de tous ceux et toutes celles qui ont parcouru ces longues distances pour être présents à ce séminaire extrêmement important en raison de son thème. Il a relevé qu'aujourd'hui, toutes les coopératives et le RICE sont appelés à concevoir des projets viables pour répondre aux besoins de leurs membres. Ces projets doivent être bien structurés et exécutés avec succès. Il y va de la crédibilité du Réseau. C'est pour cette raison qu'il en appelle à l'assiduité et au partage d'expériences.

Il a ensuite émis l'espoir de voir de telles rencontres se renouveler entre acteurs du Réseau ; ce qui permettra d'asseoir une véritable plate forme de promotion du commerce équitable. Il a terminé en présentant le formateur.

Une fois cette étape terminée, M. KONE, le formateur a remercié les uns et les autres ; puis il a présenté le déroulé du module introductif (voir plus bas).

### **Présentation des modules (cf. annexe 3 – programme exécuté)**

Le programme s'est déroulé sur six (6) journées comprenant chacune diverses activités avec deux pause café (une dans la matinée et une autre au milieu de l'après midi) et une pause déjeuner. Conformément au calendrier prévisionnel, les deux (2) premières journées ont privilégié les thèmes dont l'intérêt était commun aux deux (2) publics présents, à savoir les membres du bureau du RICE et les gestionnaires de coopératives. Les quatre (4) dernières journées ont porté sur les thèmes spécifiquement dédiés à l'élaboration des projets selon une approche participative.

La méthodologie utilisée a mis l'accent sur les exercices et études de cas ; elle a fait appel au partage des expériences des participants qui se sont montrés très coopératifs. Enfin, les restitutions des résumés des thèmes de la veille par des participants qui se sont volontairement désignés ont été fort appréciées.

### **Module 0 : Introduction et présentation**

Qualifié de module d'introduction, il a permis aux participants de confronter leurs expériences vécues en gestion de projet, travers un exercice d'échanges, de se connaître et de formuler les attentes et quelques craintes (cf. annexe 4). Le programme convenu a été exécuté, bien que quelques amendements dus à l'intensité des travaux de groupes aient été introduits.

## **Module 1 : Définition et caractéristique d'un projet**

Ce module a porté sur « l'introduction à la notion de projet » et le cycle de projet. A travers un exercice de groupes, ceux-ci ont donné leur définition de « projet » et décrit le cycle tel qu'ils en ont connu. Le formateur a alors résumé en indiquant les caractéristiques (cf. cahier du participant). A celles-ci, il a été indiqué d'inclure les notions de « bénéficiaires », « durée » et « zone d'intervention ». En ce qui concerne le cycle, les différentes phases absentes des présentations ont été rajoutées.

## **Module 2 : Identification des différents acteurs – rôle et responsabilités**

Les acteurs ou parties prenantes dans un projet, ainsi que leurs rôles et responsabilités ont été discutés en groupe en se référant aux expériences pratiques. Des échanges très instructifs ont permis aux uns et aux autres d'identifier non seulement les acteurs (parfois peu visibles), mais aussi de décrire le rôle important que jouent ceux-ci dans la réussite d'un projet.

## **Module 3 : Identification – analyse des parties prenantes et des problèmes ; analyse des objectifs et choix des stratégies**

C'est le plus long module, la phase la plus critique dans le processus d'élaboration d'un projet. Pour chaque phase, sous phase et étapes, les participants se sont exercés à travers un cas décrit en 16 situations (cf. énoncés des exercices 3, 4 et 5 disponibles).

Ainsi, la session 1 du module 3 a permis de traiter (a) la phase d'identification avec les deux (2) sous phases, celle de l'analyse et celle de la planification. La phase d'analyse a porté sur l'analyse des parties prenantes et des problèmes ; puis, ont suivi l'analyse des objectifs et le choix des stratégies. A la suite de cela, les participants ont élaboré les matrices de cadre logique du même cas. Cette session s'est déroulée sur 2 journées, intercalées de 4 présentations, c'est-à-dire les modules 5 & 6, la session 5 du module 3 et la présentation du projet relatif à l'énergie solaire de ZOLA.

## **Module 5 : Diagnostic Participatif Global**

Monsieur ANE Ettien a présenté le Diagnostic Participatif Global (DPG) a été présenté. On a pu ainsi passer en revue toutes les étapes de cet outil, des missions

d'exploration à l'élaboration du plan de développement local ; puis, de la priorisation des projets et de leur affinement pour la mise en œuvre.

### **Module 6 : Elaboration et mise en œuvre d'un projet communautaire**

Mme N'DA Aoussi Marie Laure a présenté ce cas. Ce module a porté sur un cas concret d'identification, d'élaboration et de mise en œuvre d'un projet communautaire. En l'occurrence, il s'agissait de la construction d'une école, qui a entraîné la construction d'habitat de maitres, de latrines et de cantine scolaire. Ce projet a entraîné aussi l'installation de panneaux solaires. Les dispositions prises en vue d'assurer une bonne gestion du processus ont porté sur la formation des membres des comités de gestion, à savoir le comité de sélection des entreprises, le comité de suivi des travaux, le comité d'entretien, etc.

### **Module 3 – session 5 : Mobilisation des ressources**

Il s'agissait de présenter l'importance de la recherche de financements nécessaires à la mise en œuvre des projets. Bien que la première source de financement soit la coopérative, un projet bien monté peut intéresser de nombreux partenaires. Ainsi, de nombreuses possibilités ont été présentées aux participants, allant du budget national aux programmes des partenaires bilatéraux et multilatéraux.

#### **Projet d'énergie solaire**

Les responsables dudit projet ont sollicité le formateur en vue de profiter de la présence des coopératives pour partager les informations relatives à leur produit. Ainsi, démonstration a été faite pour indiquer que non seulement l'installation d'un tel équipement ne requiert pas de dispositions spéciales, mais aussi ne coûte pas très cher. Les règlements peuvent s'échelonner sur une période suffisamment longue pour permettre aux acquéreurs de supporter plus facilement les charges. Le projet est en phase de déploiement et est déjà dans la zone cacaoyère de Soubré.

### **Module 3 – session 2 : De l'approche par objectifs à la gestion axée sur les résultats**

Le passage du concept de l'approche par objectifs à l'approche axée sur les résultats a fait l'objet d'un survol. L'objectif était de montrer dans les grandes lignes le parallèle entre la hiérarchie des objectifs (objectif global, objectif spécifique, résultats et activités) et la hiérarchie des résultats (avec les 3 niveaux de résultats comprenant

l'impact, l'effet et le produit ou extrant). L'illustration a été faite à travers l'exercice ayant servi à élaborer le cadre logique plus haut.

### **Module 3 – session 3 : La phase de préparation**

Cette session a porté sur « la phase de préparation » d'un projet. Celle-ci consiste essentiellement à rechercher les informations qui concourent à la justification du projet. C'est une phase de collecte d'information et d'organisation de rencontres avec toutes les parties prenantes.

### **Module 3 – session 4 : La phase d'évaluation ex Ante – rapport d'évaluation**

L'évaluation ex Ante dont le produit est le rapport d'évaluation ou le document de projet constitue l'une des phases critiques du processus. Elle permet d'affiner les analyses, de compléter les informations, d'effectuer l'analyse économique et l'analyse financière. Un canevas présentant le plan d'un document de projet a été passé en revue. Il a servi de guide dans le cadre de l'application et a été suivi durant le reste de la formation par les groupes thématiques.

### **Module 3 – session 6 : Phase de mise en œuvre**

Ce module a fait l'objet de partage d'expérience, en s'appuyant sur des participants qui ont déjà participé à la gestion d'un projet. Ainsi, on a pu bénéficier des vécus des uns et des autres avant un survol du thème. Le plus important ici à retenir est de prendre conscience que la mise en œuvre d'un projet requiert un certain nombre de compétences et une combinaison d'efforts.

### **Module 3 – session 7 : Suivi-évaluation**

Les cinq (5) constituants du système de suivi-évaluation ont été présentés, à savoir (i) les cadres de références, (ii) les outils et instruments, (iii) les acteurs, (iv) les procédures et arrangements et (v) les informations générées. Les définitions distinguant le suivi de l'évaluation ont situé le rôle et l'importance de chacune des deux (2) activités.

### **Module 3 – session 8 : La clôture**

Ce thème a été traité de la même façon que celui portant sur la mise en œuvre d'un projet. En effet, des participants ont été invités à partager leurs expériences dans le cadre de la clôture des projets dans lesquels ils ont été impliqués. Ainsi, on a pu réaliser que cette opération, pour être efficace, fait appel à la participation de tous les acteurs, notamment les bénéficiaires afin que ceux-ci se préparent à prendre le relais ; ceci contribue à pérenniser les actions entreprises à travers le projet.

### **Module 3 –session 9 : La post évaluation**

Ce thème a été mentionné à titre d'information, d'autant plus qu cette activité a lieu longtemps après la clôture du projet, mais surtout parce que, si des partenaires sont intervenus dans le financement, ce sont eux qui en prennent souvent l'initiative. Cependant, la démarche et le canevas de rapport ont fait l'objet de survol.

### **Module 4 : Les outils**

C'était le quatrième grand thème. Après avoir indiqué l'importance des outils de gestion dans la planification et la gestion d'un projet, l'atelier a choisi d'échanger sur trois (3) d'entre eux. Il s'agit (i) du cadre logique, (ii) du plan d'opération et (iii) de la matrice de mesure de performance. Pour chacun des outils, il a été fait appel aux participants de décrire l'outil ou les outils déjà utilisés par eux. Puis, un résumé a été présenté par le formateur.

### **Module 7 : Application**

Le but et la description du guide pratique de « l'application » ont été présentés dans un document qui a été remis aux participants. Il s'agissait de mettre en pratique les connaissances acquises et d'utiliser toutes les notions qui faisaient l'objet de présentation et ce, à partir du troisième jour. Quatre groupes (4) thématiques ont pu être constituées pour se mettre en « situations réelles » d'élaboration d'un projet : (a) projet portant sur l'harmonisation des outils de gestion des coopératives, (b) construction d'école, (c) construction d'un centre de santé et (d) installation de pompe hydraulique villageoise. Cet exercice a permis d'enclencher un processus appelé à se poursuivre une fois les participants de retour à leur lieu de travail.

Les travaux ainsi conduits ont fait l'objet de présentations en vue de recueillir les avis des uns et des autres.

## **VI. Les évaluations**

Deux (2) types d'évaluation ont été effectués :

D'abord, les évaluations journalières qui ont porté sur 4 critères qui sont (i) l'adéquation entre le thème et les méthodes utilisées, (ii) l'aptitude du formateur, (iii) le contenu proposé et (iv) l'aisance des participants par rapport aux exercices proposés. Toutes les sessions (y compris les restitutions journalières, ainsi que l'application) ont ainsi fait l'objet d'évaluation. Au total, ce sont vingt (20) évaluations qui ont été effectuées. Les tableaux 2 et 3 ci-après montrent les scores moyens journaliers obtenus. Les détails sont à l'annexe 11





Tableau 2 : Synthèse des évaluations journalières

	J1				j2				j3				j4			j5		j6		
	MO	M1	M2	M3, S5	Rest J1	DGP Ettien	GEST° Mme Aoussi	Mod3 S1	Rest J2	SIP2 PL-CL	NIV.Re sultat	Phase Prepar	EV.Ex-	Rest J3	Mise en Œuvre	SIE	Rest J4	Session 8 Cloture	Rest J5	Outils de gestion
Moyenne	4,36	4,18	4,05	4,15	4,13	-	-	4,29	4,13	4,40	4,20	4,46	4,06	4,40	4,50	4,57	4,42	4,35	4,78	4,84
Moyenne journalière	<b>4,18</b>				<b>4,21</b>				<b>4,25</b>				<b>4,49</b>			<b>4,37</b>		<b>4,81</b>		
Moyenne générale	<b>4,38</b>																			

Tableau 3 : Evaluation journalière du formateur par module/session/thème

	J1				J2				J3				J4			J5		J6		
	MO	M1	M2	M3, S5	Rest J1	DGP Ettien	GEST° Mme Aoussi	Mod3 S1	Rest J2	SIP2 PL-CL	NIV.Re sultat	Phase Prepar	EV.Ex-	Rest J3	Mise en Œuvre	SIE	Rest J4	Session 8 Cloture	Rest J5	Outils de gestion
Moyenne	4,13	4,11	3,90	3,78	4,08	4,11	3,86	4,25	4,11	4,31	4,08	4,26	4,09	4,16	4,26	4,44	4,24	4,33	4,63	4,72
Moyenne .J	<b>3,98</b>				<b>4,07</b>				<b>4,17</b>				<b>4,28</b>			<b>4,28</b>		<b>4,67</b>		



La moyenne générale des évaluations journalière est de 4,38 sur 5. Le score le plus élevé est de 4,81, obtenu à la suite des restitutions de l'application pendant le 6<sup>ème</sup> jour, pendant que le score le plus faible (4,18) a été obtenu à la fin de la première journée. Ce qui traduit l'évolution de l'intérêt, et surtout l'engouement suscité par l'application pratique.

En ce qui concerne l'évaluation du formateur, la moyenne générale obtenue est de 4,24 sur 5. Le score le plus faible (3,98) a été obtenu à la fin de la première journée, pendant que le score le plus élevé (4,67) se situe au cours de la 6<sup>ème</sup> journée. Ceci est conforme à l'évaluation globale ci-dessus décrite. L'atelier a été jugé très satisfaisant

Ce deuxième type d'évaluation a eu lieu à la fin de la formation. C'est l'évaluation finale qui porte sur l'ensemble de la formation. Elle comprend quatre (4) parties qui sont (a) le contenu de la formation avec 2 sous-critères, (b) les méthodes de présentation avec 4 sous-critères, (c) l'utilité avec 3 sous-critères et (d) l'assistance administrative avec 4 sous-critères (cf. annexe 12 pour les détails). Les moyennes sont résumées dans le tableau 4 ci-dessous.

La moyenne générale pour l'évaluation finale est de 4,37 sur 5. On remarque dans le tableau 12 en annexe que le score moyen des aspects « techniques » est de 4,52 sur 5 pendant que le score concernant les parties « arrangements administratifs et logistiques » est de 4,03 sur 5. Il y a donc une cohérence dans l'appréciation et des participations par rapport à la pertinence du thème, la qualité de l'organisation et la performance du formateur.

## **VII. Les principales conclusions et les leçons apprises**

Cette formation a suscité un engouement total de la part de l'ensemble des participants au regard des évaluations journalières et de l'évaluation finale. Un des objectifs de l'atelier en associant les administrateurs lors des deux (2) premiers jours était de sensibiliser ceux-ci afin de donner la latitude aux gestionnaires pour initier les processus d'identification et de préparation des projets de façon participative. Malheureusement, les impératifs de préparation de la campagne principale cacaoyère n'ont pas rendu possible leur présence effective et leur participation. Ceux qui ont effectué le déplacement lors des 2 premiers jours ont pu juger de l'importance de la formation par la pertinence des sujets et des échanges.

Bien qu'ayant duré six (6) jours, cette formation est une initiation à la conception du processus d'élaboration de projet. La maîtrise du processus participatif prendra un peu de temps, surtout pour des participants qui sont exposés pour la première fois à ce sujet. Seule la pratique peut aider à utiliser l'approche et à élaborer un projet à taille communautaire. Ainsi, il nous paraît utile de proposer un suivi post formation pour accompagner les coopératives et les gestionnaires qui envisagent d'entreprendre dans le court et/ou moyen terme des activités de conception et de gestion de projets. Cet accompagnement peut revêtir plusieurs formes, allant d'un suivi à distance, à l'assistance sur site avec une formation additionnelle et l'élaboration d'un plan de développement institutionnel et de projets.

Enfin, il faut saluer le choix du cadre où s'est déroulée la formation, sous forme résidentielle, en dehors d'Abidjan. Il a contribué à instaurer un climat d'apprentissage propice aux échanges d'expériences. La disponibilité dont ont fait preuve les participants et l'engouement suscité par l'atelier sont des indicateurs de succès. Ceci est à mettre à l'actif du RICE et de son partenaire AVSF.

## **VIII. Conclusion et recommandations**

L'atelier sur « la gestion des projets et la mobilisation des ressources » était un réel besoin pour les membres du RICE. Au vu des évaluations réalisées, il était attendu, d'autant plus que les projets constituent des points d'accord du partenariat entre les coopératives et Fair Trade. Il était donc opportun de former les gestionnaires de ces sociétés coopératives qui jouent (ou devraient jouer) un rôle dans l'assistance que doivent apporter les coopératives à leurs membres producteurs.

Avec ces formations, le RICE accroît sa crédibilité auprès de ses membres qui le perçoivent de plus en plus comme une structure qui est capable d'apporter une assistance globale à leurs préoccupations. Pour cela, le RICE devrait aller plus loin et organiser des actions ciblées d'assistance en fonction des besoins spécifiques, en fonction de la taille et des ambitions de chacune des sociétés coopératives. COFED pourrait partager son savoir faire et son expérience en la matière.

Des échanges qui ont eu lieu avec les participants, de leurs suggestions et observations et des évaluations effectuées, les principales recommandations sont les suivantes :

- ✚ Organiser un suivi post formation des gestionnaires au sein des organisations coopératives pour accroître la maîtrise des connaissances acquises afin d'élaborer et suivre la mise en œuvre des projets communautaires ;

- ✚ Assister le RICE pour d'une part effectuer une dissémination des principales conclusions de l'atelier auprès de l'ensemble des administrateurs et d'autre part, coordonner l'élaboration des projets d'une certaine dimension soit pour son propre compte, soit pour le compte de ses organisations membres du Réseau.





# ANNEXES

# **ANNEXE 1**

## **TERMES DE REFERENCE**

### **«Gestion des projets et mobilisation des ressources»**

#### **I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION**

Le RICE a été créé pour promouvoir le commerce équitable en Côte d'Ivoire, contribuer au renforcement des capacités des producteurs et des organisations de producteurs certifiées commerce équitable et représenter les OPS certifiées commerce équitable pour mieux faire entendre leurs voix auprès des personnes et autorités compétentes pour toute question touchant à la vie des OPS membres du RICE.

Le RICE a mené beaucoup d'actions et obtenu des succès relativement importants.

Mais alors que le nombre d'OPS certifiées commerce équitable augmente en même temps que leurs contraintes, le RICE présente de plus en plus des signes de faiblesses notamment en termes de ressources humaines et de capacités de ses dirigeants à bien comprendre leurs missions et à se donner les moyens de les accomplir et ainsi faciliter l'adhésion de toutes les OPS certifiées commerce au RICE.

Pour résoudre Les contraintes ci-dessus, le RICE a saisi l'opportunité du programme Equipé pour soumettre un projet qui s'articule en plusieurs composantes dont la formation sur la gestion des projets et la mobilisation des ressources qui fait l'objet des présents termes de référence.

#### **II. OBJECTIFS**

Les objectifs de la formation sont :

- donner aux dirigeants du RICE les outils nécessaires en termes d'élaboration, de conduite et d'évaluation de projets ;
- donner aux participants une vision panoramique de la recherche de financements dans les associations (modes de financement et différentes possibilités). Connaître ce qu'il est nécessaire de faire avant de solliciter un partenaire.

### **III. OBJECTIFS SPECIFIQUES**

Les objectifs spécifiques sont de donner aux participants :

- les techniques et outils d'analyse de situation (analyse des parties prenantes, arbres à problèmes, analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces, etc.) ;
- les techniques et outils d'identification de stratégies d'intervention (arbres à solutions, méthodes d'identification et de formulation des objectifs, des résultats et des activités)
- les techniques et outils de programmation des ressources (budget, ressources humaines, matérielles, etc.) nécessaires à la mise en œuvre d'une intervention ;
- L'approche du cadre logique (notamment à travers l'identification et la formulation d'une logique d'intervention, d'indicateurs objectivement vérifiables, de sources de vérification et d'hypothèses/risques) est comprise et maîtrisée par les participants ;
- une vision panoramique de la recherche de financements dans les associations (modes de financement et différentes possibilités). Connaître ce qu'il est nécessaire de faire avant de solliciter un partenaire.

### **IV. RESULTATS ATTENDUS**

#### **1. Au niveau des administrateurs**

A la fin de la formation les administrateurs du RICE seront capables de :

- expliquer les cycles d'un projet
- décrire leurs rôles et responsabilités dans l'élaboration, la conduite et l'évaluation des projets
- avoir meilleures capacités d'organisation concernant la recherche de fonds

#### **2. Au niveau du personnel**

A la fin de la formation, les participants :

- ont amélioré leurs capacités dans le domaine du montage technique, administratif et financier de projets, et en matière de suivi-évaluation ;
- ont amélioré leurs connaissances techniques en gestion et mise en œuvre ainsi qu'en matière d'évaluation de projets ;
- sont suffisamment outillés pour préparer un projet correctement structuré ;

- sont dotés d'un guide pratique sur « Technique de montage de projets».

## **V. LIVRABLES**

Avant la formation, la/le formateur (trice) retenu(e) remettra au RICE :

- un programme de formation
- une proposition de supports de formation

Au terme de la formation, la/le formateur (trice) remettra au RICE les documents suivants :

- Rapport de formation avec une présentation de l'intérêt de l'atelier, ses objectifs et son déroulement ;
- Evaluation de la formation sur la base des fiches d'évaluation remplies par les participants (évaluation contenu, animation, supports), ainsi que sur la base des résultats des prés et post-tests, pour présenter la valeur ajoutée de l'atelier et proposer de nouveaux volets à renforcer chez les participants ;
- Supports de formation utilisés lors de l'atelier.

Le/a consultant(e) soumettra les documents susmentionnés en format électronique.

## **VI. METHODOLOGIE**

La méthodologie à utiliser sera essentiellement l'andragogie soutenue par une bonne dose d'approche participative, avec des échanges et le brainstorming, en se basant sur la théorie et la pratique à travers des exercices pratiques

## **VII. PUBLIC CIBLE**

La formation est destinée à une dizaine de dirigeants du RICE (le coordonnateur et des membres du conseil d'administration).

## **VIII. LIEU ET DUREE DE LA FORMATION**

La formation aura lieu ... sur six (06) jours.

## **IX. PROPOSITION DE LA PRESTATION**

Le dossier de proposition de prestation doit inclure les documents suivants :

- Curriculum Vitae de la consultante ou du consultant ;
- Proposition méthodologique détaillée pour la préparation, l'animation et l'évaluation de la formation ;
- Proposition d'un programme pour la formation ;



- Offre financière pour la réalisation de la formation incluant toutes les charges (NB : les frais de restauration durant la journée sont à la charge du RICE).



**Calendrier exécuté (sera mis en forme dans le rapport final)**

**Atelier de formation sur « la gestion des projets et la mobilisation des ressources »**  
**Agboville – du 24 au 29 juillet 2017**

Horaire	Lundi 24	Mardi 25	Mercredi 26	Jeudi 27	Vendredi 28	Samedi 29
8 h30 à 10 h 30	<p><b><u>Module 0</u></b></p> <p>Introduction – présentation (exercice d'introduction) – formulation des attentes</p>	<p><b><u>Restitution jour 1</u></b></p> <p><b><u>Module 5</u></b></p> <p><b>Présentation</b></p> <p><b>La planification participative Globale (M. Ettien)</b></p>	<p><b><u>Restitution jour 2</u></b></p> <p><b><u>Module 3</u></b></p> <p><b><u>Session 1 (suite et fin)</u></b></p> <p>Matrice de Cadre Logique</p> <p><b><u>Module 3</u></b></p> <p><b><u>Session 2</u></b></p> <p>De l'approche par objectifs à l'approche axée sur les résultats</p>	<p><b><u>Restitution jour 3</u></b></p> <p><b><u>Module 3</u></b></p> <p><b><u>Session 4</u></b></p> <p>L'évaluation &amp; rapport d'évaluation</p> <p><b><u>Session 6</u></b></p> <p>Mise en œuvre</p>	<p><b><u>Restitution jour 4</u></b></p> <p><b><u>Module 3</u></b></p> <p><b><u>Session 8</u></b></p> <p><b>Clôture</b></p> <p><b><u>Session 9</u></b></p> <p><b>Post évaluation</b></p>	<p><b><u>Restitution jour 5</u></b></p> <p><b><u>Module 8</u></b></p> <p><b><u>PRESENTATION DES APPLICATIONS</u></b></p>

11 h 00 à 12 h 30	<p><b>Module 1</b></p> <p><b>Définition caractéristiques projet</b></p> <p><b>Exercice 1</b></p>	<p><b>Module 6</b></p> <p><b>Cas 1</b></p> <p>Présentation – conception, financement et réalisation d'un projet</p> <p>(défis, facteurs de succès)</p> <p>(Mme N'Da Aoussi)</p>	<p><b>Module 3</b></p> <p><b>Session 3</b></p> <p>La préparation</p> <p><b>Module 7</b></p> <p><b>APPLICATION</b></p>	<p><b>Module 3</b></p> <p><b>Session 7</b></p> <p><b>Suivi-évaluation</b></p>	<p><b>Module 4</b></p> <p>Les outils de gestion</p>	<p><b>Module 9</b> (suite et fin)</p>
14 h 30 à 15 h 45	<p><b>Module 2</b></p> <p><b>Description des différents acteurs – rôles et responsabilités</b></p> <p><b>Module 3</b></p>	<p>Information concernant un projet d'énergie solaire</p> <p>Projet ZOLA</p>	<p><b>Module 7</b></p> <p><b>APPLICATION</b></p>	<p><b>Module 7</b></p> <p><b>APPLICATION</b></p>	<p><b>Module 7</b></p> <p><b>APPLICATION</b></p>	<p><b>Module 8</b></p> <p><b>Synthèse et leçons apprises &amp;</b></p> <p><b>EVALUATION FINALE</b></p>

	<u>Session 5</u> Recherche de financement					CLÔTURE
16 h 00 à 17 h 30	<u>Module 3</u>  <u>Session 1</u>  Introduction au cycle d'un projet – Phase d'analyse  Analyse des problèmes  Exercice 2	<u>Module 3</u>  <u>Session 1 (suite)</u> Analyse des objectifs et choix des stratégies (exercice 3)	<u>Module 7</u>  APPLICATION		<u>Module 7</u>  APPLICATION  (Suite)	

## **ANNEXE 3**

### **Liste des participants**

(à insérer par M. Koman)



## **ANNEXE 4**

### **Défis, attentes et propositions d'innovations à apporter lors de l'atelier (Synthèse des travaux des groupes)**

#### **Défis**

- Appui a la gestion des revenus des producteurs
- Faciliter l'accès des enfants des producteurs a la scolarisation
- Amener la coopérative à obtenir l'agrément d'exportation
- Diversifier les certificats
- Améliorer l'accès des producteurs a l'eau potable
- Appui a la gestion des revenus des producteurs
- Faciliter l'accès des enfants des producteurs a la scolarisation
- Manque de financement
- Accès au marché fairtrade
- Recherche d'un partenaire fiable
- Augmenter le taux de scolarisation des jeunes filles et les maintenir dans le milieu éducatif
- La fidélisation des membres (coopérateurs)
- Rendre les coopératives fortes et les communautés

#### **Attentes**

- Identification des idées de projet
- Monter des projets pour relever les défis
- Avoir des idées nécessaires pour mobiliser les ressources
- Maitriser le cadre logique
- Suivi et évaluation d'un projet
- Résoudre les 6 défis majeurs
- Nous outiller pour la bonne gestion de nos projets
- Capacités à mettre des projets bancables et viables
- Pouvoir connaitre les besoins de la coopérative auprès de nos communautés
- Monter des projets qui atteignent la cible

#### **Propositions d'innovations à apporter pour l'atelier**

- Une formation basée sur des cas pratiques
- partage d'expérience
- Mise à disposition des supports pour nous rendre plus performants
- Modérateur plus pratique, pragmatique et tactique
- Création d'un réseau de projet et mise à disposition des documents incitateurs de projets déjà réalisés tout en montrant son impact.





## ANNEXE 11 : Détails des évaluations journalières

	J1				J2				J3				J4			J5		J6		
	MO	M1	M2	M3, S5	Rest J1	DGP Ettienn	GEST° Mme Aoussi	Mod3 S1	Rest J2	SIP2 PL-CL	NIV.Re sultat	Phase Prepar	EV.Ex-	Rest J3	Mise en Œuvre	SIE	Rest J4	Session 8 Cloture	Rest J5	Outils de gestion
Adéquation Meth et sujet	4	4,22	4,05	3,9	4,06	4,07	3,69	4,23	4,06	4,26	4,13	4,15	4,2	4,2	4,07	4,5	4,07	4,5	4,57	4,69
Aptitude du formateur à comprendre	4,36	4,18	4,05	4,15	4,13	3,92	3,71	4,29	4,13	4,4	4,2	4,46	4,06	4,4	4,5	4,57	4,42	4,35	4,78	4,84
Contenu proposé	4	4,09	4,05	3,84	3,8	4,07	4,14	4,25	4,13	4,33	4,13	4,38	4,2	3,93	4,2	4,35	4,14	4,28	4,5	4,61
Votre aisance à participer	4,05	3,95	3,76,	3,25	4,26	4,38	3,92	4,25	4,13	4,26	3,86	4,07	3,93	4,12	4,21	4,35	4,35	4,21	4,57	4,76
Moyenne	4,13	4,11	3,9	3,78	4,06	4,11	3,86	4,25	4,11	4,31	4,08	4,26	4,09	4,16	4,26	4,44	4,24	4,33	4,63	4,72



## ANNEXE 12

### Détail évaluation finale

DESIGNATION	Moyenne/5	DESIGNATION	Moyenne/5
<b>CONTENU</b>		<b>METHODES DE PRESENTATION</b>	
Thèmes élucidé	4,28	Méthodes variées	4,50
Atelier utile	4,92	Facilitateurs efficaces	4,07
<b>Moyenne/5</b>	<b>4,60</b>	Echanges facilités	4,57
		Supports didactiques conviviaux	4,07
		<b>Moyenne/5</b>	<b>4,30</b>
DESIGNATION	Moyenne/5	DESIGNATION	Moyenne/5
<b>UTILITE</b>		<b>ASPECTS ADMINISTRATIFS</b>	
Connaissances acquises utiles	4,71	Arrangements logistiques	4,21
Je recommande cette formation	4,78	Salle de formation satisfaisante	4,21
Suis satisfait de l'atelier	4,57	Repas et pause-café satisfaisants	3,50
<b>Moyenne/5</b>	<b>4,68</b>	Organisateurs disponibles	4,21
		<b>Moyenne/5</b>	<b>4,03</b>

**MOYENNE GENERALE /5 : 4,37**

## Commentaires des participants rapportés par les fiches

### A. Contenu

#### **1) Les thèmes exposés ont été bien élucidés**

- Que la prochaine formation soit pour 2 jours pour être moins fatigué.
- Je pense que les thèmes exposés me seront d'une grande utilité dans la gestion de ma coopérative.
- Je souhaite une autre formation de ce genre
- Bon déroulement de la formation
- C'est des thèmes qui pourront nous permettre de gérer le RICE
- C'est notre souhait de faire chaque année cette formation

#### **2) L'atelier s'est avéré fort utile**

- Très utile pour moi

### B. Méthodes de présentation

#### **1) Les facilitateurs ont été efficaces dans leurs présentations**

- Très bien

### C. Utilité

#### **1) Je recommande cet atelier à d'autres personnes**

- Oui, il est important pour tout leader d'organisme

#### **2) Globalement, je suis satisfait de l'atelier**

- Je suis satisfaite mais il faudrait que cet apprentissage soit renforcé entre nous même
- Les supports de formation seront très utiles pour nous les apprenants

### D. Assistance administrative

#### **1) Arrangement logistiques**

- L'hébergement est nul
- Changement des locaux d'hébergement, la salle est bien

#### **2) La salle de formation et les installations intérieures étaient satisfaisantes**

- Satisfaisantes, mais éviter les coupures

### 3) Les organisateurs étaient disponibles

- Les formateurs étaient à la hauteur, mais Désormais que les portables soient éteints ou sous silence.
- Je suis vraiment satisfait, j'aimerais assister encore une prochaine fois.
- Proposé des modules sur 2 jours, parce qu'au 3eme jour, j'ai remarqué que les séminaristes étaient tous fatigués. Félicitation pour la réussite de cette formation.

