

## Identifier, préparer et rédiger une proposition de projet



## Identifier, préparer et rédiger une proposition de projet

Alain Lambert/ Bureau Ramsar

### Introduction

Les présentes lignes directrices devraient fournir aux lecteurs des informations de base sur la manière idéale d'identifier, de préparer et de rédiger des projets relatifs à la conservation et à l'utilisation rationnelle des zones humides, destinés à être financés par des organismes internationaux de développement. Certains concepts ne seront peut-être pas familiers pour tout le monde et peuvent être difficiles à saisir, mais ce document ne prétend pas remplacer, au besoin, une formation plus formelle. Ces lignes directrices ne concernent pas la gestion de projets, qui fera peut-être un jour l'objet d'un autre document du Bureau Ramsar. Néanmoins, l'utilisation du cadre logique comme outil de gestion est évoquée brièvement, afin que les lecteurs comprennent bien son importance pour l'ensemble du cycle de projet: identification, préparation, rédaction, mise en œuvre, et suivi/évaluation.

Les organismes et les fonds internationaux de développement/protection de l'environnement reconnaissent que nombre d'idées de projets qu'ils reçoivent sont bonnes et pourraient remplir les conditions nécessaires à un financement, tout en déplorant que souvent, ces propositions ne démontrent pas comment elles s'intègrent dans le contexte élargi du développement du pays ou de l'institution dont elles émanent. Ces organismes déplorent aussi que, trop souvent, le contenu et/ou la forme des propositions de projets qu'ils reçoivent laissent à désirer et qu'ils sont obligés de renvoyer de nombreux projets pour des motifs techniques.

Cela étant, les présentes lignes directrices se concentrent sur trois éléments important du cycle de projet: (I) inscrire un projet dans son contexte élargi; (II) améliorer le contenu d'un projet; et (III) améliorer la présentation d'une proposition de projet. Elles expliquent en outre l'importance de la méthode du cadre logique (IV) et son utilisation (V). Enfin, elles proposent un format-type pour les projets (VI) et pour les ateliers (VII).

---

### I. Inscrire un projet dans son contexte élargi

Les idées de projets ne devraient pas venir incidemment, mais devraient être une composante d'un programme national nettement plus large ou d'une stratégie de gestion des zones humides pour le pays ou la région. Idéalement, un projet devrait renforcer un programme ou une stratégie existants et non pas s'y substituer. En l'absence d'un tel programme ou stratégie, le projet devrait innover et essayer de définir, d'amorcer, voire d'élaborer un tel programme.

Trop souvent, les projets sont considérés comme un remède à un manque de programmes nationaux, régionaux, voire municipaux. Rien n'empêche de mettre en œuvre un projet hors programme, mais il aura fort peu de chances d'être durable, et plus que probablement les activités disparaîtront à la fin du projet et ses éventuels résultats se dissiperont avec le temps.

La préparation d'une politique nationale et d'un programme d'action pour les zones humides est donc une condition indispensable à la durabilité et à la réussite à long terme d'un projet. Cet exercice difficile exige une approche bien structurée. Nous souhaitons ici renvoyer le lecteur intéressé au Manuel Ramsar No 2 « *Élaboration et application de politiques nationales pour les zones humides* » pour approfondir ce sujet.

---

### II. Améliorer le contenu d'un projet

Le contenu d'un projet renvoie aux moyens d'identifier les problèmes et de rechercher des solutions. La qualité première d'un projet est le réalisme. Un projet ne devrait pas viser à résoudre tous les problèmes d'un pays ou d'un secteur. Un sérieux exercice d'établissement des priorités s'impose par conséquent, ainsi qu'une décision quant aux principales tâches à accomplir et aux personnes réellement susceptibles de les assumer. Les auteurs des propositions doivent en outre évaluer qui est techniquement en mesure d'assumer la gestion d'un projet important.

On prendra difficilement au sérieux une petite organisation non gouvernementale (ONG) ou une modeste institution publique qui soumettra une proposition de projet très sophistiquée, portant sur plusieurs millions de dollars ou d'Euro. Les organismes de développement la refuseront probablement sur-le-champ en disant qu'elle manque de

réalisme et risque de souffrir de sérieux problèmes de gestion.

D'autre part, les organismes et les fonds de développement n'aiment pas les projets de trop petite taille car la charge administrative que représentent leurs approbation, suivi et évaluation est la même que celle des projets de plus grande envergure.

Il importe par conséquent de trouver un juste équilibre et, éventuellement, de s'associer à des partenaires plus expérimentés d'institutions nationales ou internationales, ou encore, d'ONG.

L'idéal serait d'établir **un lien entre le projet et les politiques du secteur public**. En l'absence de politiques publiques relatives à la gestion des zones humides ou des bassins versants, l'un des objectifs prioritaires du projet pourrait être d'aider à définir et à appliquer des politiques de gestion rationnelle des zones humides. Un projet qui n'est pas soutenu par des politiques publiques adéquates ou, au moins, par les pouvoirs publics, est souvent voué à un échec à long terme. Pour les organismes et les fonds de développement, un engagement public solide constitue toujours un facteur positif. C'est pourquoi les organes de gestion nationaux Ramsar devraient être informés et, si possible, associés aux projets liés à l'exécution des objectifs de la Convention de Ramsar.

Une autre qualité essentielle d'une proposition de projet est de présenter les objectifs, les résultats escomptés et les activités nécessaires pour atteindre ces résultats, sous la forme d'une **séquence logique**. Si votre projet a trait à la préparation d'un plan de gestion pour une zone humide particulière, il n'est pas très logique, par exemple, de commencer par définir le type d'activités qui sera exécuté dans le site avant d'avoir délimité ce même site. Il est tout aussi illogique d'entamer une procédure participative après que l'équipe de gestion du projet ait fixé les priorités d'action pour le site. Informer la population locale de décisions qui ont déjà été prises n'est pas une approche participative de la gestion des sites.

Un autre problème commun à nombre de projets est **l'importance exagérée accordée à l'équipement**. Bien qu'il soit souvent nécessaire, l'équipement ne devrait pas, selon les organismes internationaux de développement, dépasser 20% du budget global. De plus, ces organismes hésitent souvent à financer des travaux d'aménagement d'infrastructure.

---

---

### III. Améliorer la présentation d'une proposition de projet

La **présentation** d'un document de projet est tout aussi importante. Le document de projet est un instrument servant à montrer que le projet a été correctement et logiquement préparé. Si le document est mal rédigé ou mal structuré, l'agent de développement en charge de l'évaluation du projet aura de la peine à examiner la proposition et à comprendre la raison d'être du projet. La manière dont le projet est présenté est en outre un bon indicateur de la capacité technique et de gestion des auteurs de la proposition.

Il convient, là aussi, de suivre une séquence logique. Les auteurs de la proposition ne devraient pas parler des activités d'un projet avant de mentionner l'objectif de ce dernier ou les résultats escomptés à la fin du projet.

Le bon usage de la terminologie est un exercice qui permet d'éviter bien des malentendus; il est donc essentiel d'utiliser la terminologie adéquate si l'on veut que tout le monde « parle la même langue ». La terminologie d'usage en la matière peut varier légèrement d'un organisme de développement à un autre. Vous trouverez, ci-après, un rappel de la signification des termes les plus couramment utilisés:

**Logique d'Intervention:** *stratégie de base sous-jacente au projet, qui couvre toutes les mesures à prendre dans le cadre du projet afin de contribuer à l'Objectif de Développement (OD).*

**Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV):** *mesures destinées à classer les Objectifs de Développement et les Objectifs du Projets (OP), ainsi que les Résultats d'un projet. Ces indicateurs devraient, dans la mesure du possible, être quantifiables et, bien entendu, vérifiables. Exemples d'IOV: x km de mangroves replantées sur 3 ans; diminution de 10% des œufs d'oiseaux prélevés sur un an; x réunions avec la population locale pour discuter de la gestion d'une zone humide sur 4 ans; x séances de formation prévues pour les fonctionnaires sur 2 ans.*

**Sources de vérification:** *les éléments (résultats d'une enquête, rapports, photos, etc.) fournissant les données nécessaires pour comparer les résultats aux indicateurs de réussite (IOV). Si le résultat escompté est de restaurer des zones humides côtières dans un site Ramsar, l'IOV pourrait être de replanter 10 km de mangroves sur le rivage d'une zone humide. Les photographies aériennes constitueront une excellente source de vérification pour démontrer que l'indicateur a bien été atteint.*

**Hypothèses:** *facteurs extérieurs au projet sur lesquels le chef de projet n'a aucun contrôle mais qui sont néanmoins susceptibles d'influencer considérablement les résultats du projet: guerre civile, restrictions de déplacement, temps, etc.*

**Objectif de Développement:** parfois appelé « Objectif global » ou « But de Développement ». Il s'agit de l'objectif global auquel le projet est censé contribuer. Il doit être compatible avec les Stratégies nationales de conservation existantes ou toute autre stratégie de développement officielle. Par définition, cet objectif est large et ne sera pas atteint par le seul travail du projet.

**Objectifs de Projet:** on les appelle « Objectifs Immédiats ». Il s'agit de ce que le projet est censé réaliser. Attention: ne pas confondre l'Objectif Immédiat du projet avec ses résultats ou ses activités. Si vous avez trop d'objectifs de projet, le projet risque d'être ambigu et difficile à réaliser.

**Résultats:** résultats concrets de l'intervention (le projet). Les résultats matériels sont ceux que l'on peut effectivement toucher ou voir: une infrastructure aménagée, un plan de gestion établi, un processus de consultation réussi, une nouvelle législation en vigueur, les limites d'un site tracées sur une carte, un inventaire mené à bonne fin, etc. Les résultats non matériels sont plus difficiles à évaluer et sont donc souvent sous-estimés mais néanmoins très importants: changements positifs dans les politiques, personnel mieux formé, nouvelle mentalité ou nouvelle approche des problèmes, comportements plus positifs, hommes politiques et communautés locales plus conscients de l'importance des zones humides. Un erreur courante consiste à définir un résultat en commençant par un verbe, le transformant ainsi en activité!

**Activités:** travail qui doit être accompli pour atteindre les résultats escomptés. Les activités peuvent être nombreuses mais doivent absolument être réalistes et être associées aux Ressources et aux Coûts. Chaque activité devrait également être associée à un résultat. Une activité commence toujours par un verbe: acheter, engager, appliquer, faire, visiter, distribuer, former, etc.

#### IV. La Méthode du cadre logique (MCL) en tant qu'instrument analytique pour la préparation des projets

La réussite d'un projet est tributaire de toute une série de facteurs: bonne planification, capacité institutionnelle adéquate, équipes de projet compétentes et motivées, parties intéressées remplissant leurs engagements, etc. Mais la condition essentielle est sans aucun doute que le projet s'attaque au **problème réel**. Pour être certain d'avoir identifié et véritablement saisi le problème réel à résoudre, nous vous conseillons d'appliquer la "méthode du cadre logique" (MCL) avant de formuler l'idée de projet dans une proposition complète. Le but de la MCL est de parvenir à une analyse claire et bien documentée du contexte dans lequel se situe le projet proposé. Cette méthode permet de définir les problèmes qui seront traités par le projet et, sur cette base, énoncer clairement les objectifs, les résultats et les activités du projet. La MCL, qu'il convient donc d'appliquer avant de rédiger le Document de projet (proposition), est indispensable à la préparation d'un projet bien argumenté.

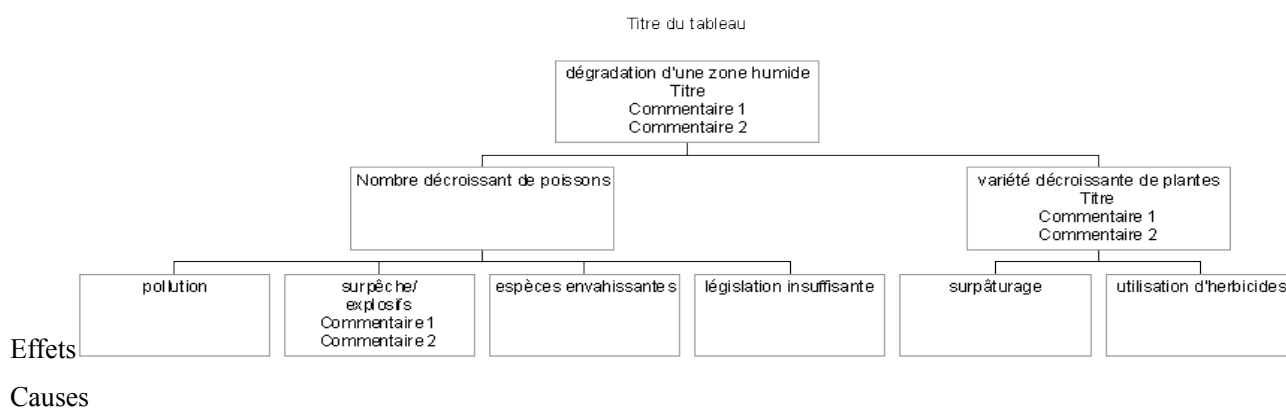
##### Principales étapes du processus d'analyse du cadre logique:

##### 1. Arbre à problèmes

Pour analyser la situation, commencez par énoncer le problème principal et ensuite, fractionnez-le en plusieurs aspects. Cette arborescence vous aidera à établir des relations de cause à effet entre les aspects négatifs d'une situation existante. Elle sera, si possible, préparée lors d'une réunion ou d'un atelier rassemblant les personnes les plus directement concernées par la situation et bien au fait des problèmes.

Il est important de tenir compte des aspects techniques, économiques, culturels et sociaux d'un problème lorsqu'on en étudie les causes. Cet exercice est extrêmement important car il vous servira de base pour choisir les activités de projet.

Exemple d'arbre à problèmes:

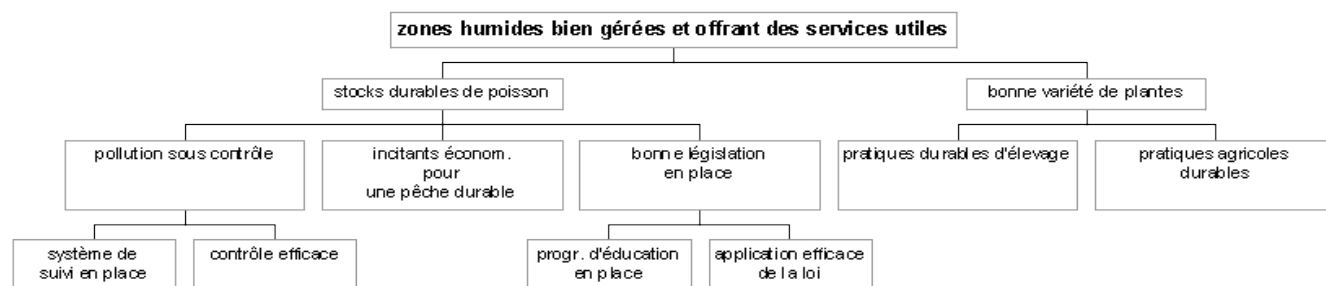


##### 2. Arbre à objectifs

Une fois terminée l'analyse du problème, vous pouvez commencer à réfléchir aux moyens de résoudre les "causes", afin d'éliminer le problème ou de l'atténuer. Vous pouvez le faire au moyen d'une arborescence d'objectifs, qui traitera essentiellement les "problèmes" (causes et effets) en les transformant en "réalisations positives" (fin et moyens), la "fin" étant l'état souhaité à l'achèvement du projet.

Exemple d'**arbre à objectifs**:

Titre du tableau



Moyens

### 3. Stratégie

Une fois terminé l'arbre à objectifs, vous choisirez une stratégie que vous exprimerez sous la forme d'un ensemble d'actions réalisables qui devraient permettre d'atteindre la situation souhaitée à la fin du projet. Vous déciderez quels sont les moyens identifiés dans l'arbre à objectifs que vous aborderez dans le cadre du projet. Chaque acteur devrait se concentrer sur ce qu'il connaît le mieux et ce pour quoi il possède un avantage comparatif. Il y a peu de chances qu'un ministère de la Pêche soit l'institution la mieux placée pour promouvoir des instruments économiques; mieux vaudrait confier cette tâche au ministère des Finances, de l'Économie ou de la Planification. A défaut, on pourrait créer une unité économique spéciale au sein du ministère de la Pêche à cet effet.

Les choix concernant ce qui doit effectivement être accompli doivent être très méthodiques et tenir dûment compte de la hiérarchie des objectifs, ainsi que de la relation de cause à effet figurant dans l'arbre à objectifs. Vous devrez prendre en considération des facteurs clés tels que: compétences spéciales de votre institution, intérêts des bailleurs de fonds, chances de succès, importance des hypothèses et budget disponible. Durant l'élaboration du projet, vous vous rendrez peut-être compte qu'il vaudrait mieux que certains autres problèmes de sélectionnés dans l'arbre à problèmes soient traités par d'autres projets de votre institution ou éventuellement d'une autre institution (d'où l'importance de la coordination entre les bailleurs de fonds et les acteurs sur le terrain).

La stratégie est importante non seulement durant l'étape de l'élaboration des projets mais aussi durant celle la phase de mise en œuvre, et ne devrait donc pas être envisagée comme un instrument rigide. Lors de sa mise en œuvre, le projet sera confronté à des situations imprévues, et la stratégie devra peut-être être adaptée en conséquence. Un bon suivi de projet permettra au chef de projet d'avoir des informations en retour sur l'efficacité et la pertinence de la planification stratégique.

### 4. Planification

Planifier signifie organiser selon un plan. Un plan est un projet élaboré, comportant une séquence logique d'opérations destinées à atteindre un objectif clairement défini.

Une fois la situation analysée, il convient de planifier l'intervention. La phase de planification est facilitée par l'établissement d'un cadre logique sous la forme d'un tableau en quatre colonnes verticales et quatre horizontales, qui doit être concis et facile à utiliser. Elle doit également servir pour la rédaction des rapports du projet.

S'il est effectué avec soin, cet exercice crucial permettra au chef de projet d'économiser énormément de temps durant la phase de mise en œuvre. Il facilitera grandement le suivi et l'évaluation du projet, tout en permettant de se faire une bonne idée du processus global en cours. Inutile de préciser qu'il s'agit d'un instrument essentiel pour la planification et la gestion de projets.

#### Méthode du cadre logique (exemple)

<i>Cadre logique</i>	<i>(1) Logique de l'intervention</i>	<i>(2) Indices objectivement vérifiables</i>	<i>(3) Sources de vérification</i>	<i>(4) Hypothèses</i>
<b>(5)</b> <i>Objectif de développement</i>	Gestion améliorée des zones humides pour fournir des services utiles à la communauté	Existence d'un plan de gestion, mise en œuvre d'approches participatives	Bureau Ramsar, experts indépendants	
<b>(6)</b> <i>Objectifs de projet</i>	1. Stocks de poisson durables 2. Bonne variété de plantes	Augmentation de x % du nombre, de la taille et de la variété de poissons et de plantes	Rapports indépendants	Soutien politique des instances gouvernementales
<b>(7)</b> <i>Résultats</i>	1.1. Existence d'incitants pour une pêche durable	Nombre et type de mesures juridiques prises	Questionnaire rempli par la population	Les autorités et le gouvernement veulent appliquer ces mesures
	1.2. Pollution par les effluents sous contrôle	Nombre de m <sup>3</sup> d'eaux usées non traitées rejetées dans le cours d'eau	Rapport du ministère de l'environnement et de la municipalité	Aucune barrière culturelle
	1.3. Législation pertinente et efficace en place	Nombre et qualité des lois et réglementations	Rapport du Centre du droit de l'environnement de l'UICN. Code civil et lois municipales	Participation du parlement et des organes législatifs locaux
	2.1. Pratiques agricoles durables en place	Nombre et type d'engrais utilisés dans la région. Variété des cultures, surface érodée	Étude, rapports indépendants	
	2.2. Pratiques d'élevage durables en place	Nombre et emplacement des pâturages. Densité du bétail.	Photos aériennes, rapports indépendants, étude	
<b>(8)</b> <i>Activités</i>	1.1.1. Établissement d'un fonds pour financer les incitations, former les fonctionnaires aux instruments axés sur le marché.	<u>Moyens</u> 120 mois-personne 3 véhicules	<u>Coûts</u> (en CHF X 1000) 1200 60	Bonnes relations avec les autorités locales; bonne participation de la population locale et sentiment d'appropriation du projet
	1.2.1. Évaluer les sources de pollution 1.2.2. Discuter avec les entreprises	4 bureaux fonds pour dépenses courantes	120 100	Pas de conflit armé dans la région; liberté de déplacement à l'intérieur du pays

	polluantes  1.2.3. Prévoir des subventions pour technologie appropriée		Total 1480	
	1.3.1. Engager des spécialistes du droit de l'environnement pour conseiller le gouvernement  1.3.2. Préparer des documents pertinents pour le Parlement			Un gouvernement démocratique reste en place
	1.3.3. Former juristes et spécialistes du terrain; préparer des "briefings" pour les parlementaires			

## V. Comment utiliser la Méthode du cadre logique au-delà de l'étape de l'élaboration des projets

*(Cette étape d'extension de la MCL ne s'applique qu'aux grands projets)*

### Calendrier

Une fois la MCL menée à terme, toutes les activités prévues dans le cadre logique devraient être énumérées par ordre chronologique.

### Dispositions relatives à l'exécution

Comme indiqué plus haut, l'utilité de la méthode du cadre logique ne se limite pas à l'élaboration ou à la préparation d'un projet. Pour les projets de très grande envergure (plus d'un million d'Euro) comportant de nombreuses activités, le cadre logique peut être utilisé comme outil de gestion, en attribuant au personnel de projet des responsabilités pour chaque activité. Le cadre logique est alors subdivisé en plusieurs sous-cadres logiques, décrivant chacun les composantes du cadre logique principal. L'objectif immédiat du cadre logique principal devient alors l'objectif de développement du sous-cadre logique, et ainsi de suite.

Ce système est extrêmement précieux pour faire ressortir la cohérence des composantes d'un programme ou d'un projet, ainsi que pour développer chacune de ces composantes en détail. Toutefois, vu sa complexité, cet exercice devrait être fait par un personnel de projet dûment formé et expérimenté.

### Programme

### Projet

### Composantes du projet

#### Objectif de développement

#### Objectifs de projet



#### Objectif de développement

#### Résultats



#### Objectifs de projet



#### Objectif de développement

#### Activités



#### Résultats



#### Objectifs de projet

#### Activités



#### Résultats

## Suivi et évaluation

Suivre les réalisations ou l'évolution d'un projet signifie surveiller certains paramètres ou certaines activités sur une base régulière

Le cadre logique, qu'il s'agisse du cadre logique principal ou des sous-cadres logiques, est également très utile pour suivre et évaluer les réalisations et les progrès accomplis par le projet. Les sous-cadres logiques, en particulier, permettront au fonctionnaire chargé du suivi ou à l'évaluateur de repérer facilement quel objectif n'a pas été réalisé ou quelle activité n'a pas été mise en œuvre. Il pourra aussi identifier facilement et rapidement qui avait été chargé de cette activité et devrait rendre compte de cet échec.

## VI. Proposition de présentation de projet

Les propositions de projet devraient refléter les conclusions du processus de MCL. Le niveau de détail et la taille du document de projet dépendront bien entendu de l'ampleur du projet lui-même. En d'autres termes, un projet onéreux devra être beaucoup plus élaboré qu'un simple séminaire. Les principales rubriques d'un document de projet présentées ci-après suivent l'approche générale de la structure du cadre logique.

### Résumé

Un bref résumé est toujours utile pour les donateurs potentiels.

#### A. Introduction

Décrire le contexte dans lequel se déroulera le projet, y compris:

1. Brève description des objectifs de la Convention de Ramsar et de l'engagement du pays à promouvoir la conservation et l'utilisation rationnelle des zones humides. Ne pas oublier de mentionner les obligations supplémentaires découlant de l'application de la Convention de Ramsar pour votre pays.
2. Description de la situation environnementale, sociale et économique globale du pays ou de la région en question, ainsi que de l'importance des zones humides en tant que sources d'avantages écologiques et de développement économique. Mentionner le rôle des zones humides en tant que source potentielle d'atténuation de la pauvreté.
3. Description de la stratégie, des plans particuliers, des objectifs déclarés, etc. du pays hôte en matière d'environnement.
4. Mention des activités d'assistance techniques, connexes ou complémentaires, menées dans le pays: stratégies nationales de conservation, etc.
5. Description du cadre institutionnel chargé des activités de conservation, par ex., recherche et développement, formation, financement, institutions réglementaires, etc.
6. Brève description de ce que le projet est censé réaliser.

#### B. Justification

Expliquer les raisons pour lesquelles le projet est entrepris, ainsi que le choix de l'approche, y compris:

1. Description du problème à résoudre.
2. Description de la situation attendue une fois le projet terminé.
3. Description des bénéficiaires visés: qui bénéficiera des résultats du projet et comment?
4. Motivation de l'engagement de votre institution ou organisation.
5. Description de la capacité de soutien de l'organisme d'exécution.

#### C. Objectif de développement et objectifs de projet

Expliquer l'objectif à long terme auquel le projet va contribuer et énumérer les objectifs particuliers que le projet va réaliser.

#### D. Résultats et activités de projet

Les résultats de projet décriront les réalisations particulières attendues d'un projet pour atteindre les objectifs visés. Les activités de projet décriront les activités prévues pour atteindre les résultats attendus. Les projets ne devraient pas viser des résultats trop nombreux mais peuvent comporter autant d'activités que nécessaire. Si les résultats que vous visez sont trop nombreux, mieux vaut mettre sur pied plusieurs projets.

#### E. Apports (Inputs)



- a. Apports du gouvernement: dresser la liste de tous les apports du gouvernement/des homologues locaux/des membres, y compris personnel national, locaux pour bureaux, équipement, voyages ou toute autre contribution en espèces ou en nature.
- b. Apports des donateurs: ressources financières requises pour le projet.

## **F. Hypothèses/risques**

Cette section devrait recenser les facteurs importants pour la réussite du projet mais qui sont hors de sa portée. Vous y examinerez les risques importants susceptibles de se présenter lors de la mise en œuvre du projet et de retarder ou d'empêcher l'accomplissement des résultats/objectifs escomptés, par exemple: saison des pluies exceptionnelle paralysant les activités de terrain; troubles civils; grèves générales; changement politique sérieux; etc.

## **G. Obligations et conditions préalables**

Décrire toute mesure ou information requise avant que le projet puisse démarrer, par exemple, construction d'une route; formation spéciale du personnel local; législation particulière adoptée par le parlement; site Ramsar désigné officiellement; etc.

## **H. Dispositions relatives à la mise en œuvre**

Décrire la façon dont le projet sera mis en œuvre, en établissant clairement les rôles et responsabilités de tous les acteurs, y compris ceux qui font partie du Comité national Ramsar.

## **I. Examens, rapports et évaluations relatifs aux projets**

Décrire les rapports, techniques et financiers, qui doivent être préparés, et en préciser la périodicité. Il convient également de préciser qui est responsable de la préparation de tel ou tel rapports et pour qui.

Décrire la procédure à suivre pour l'évaluation (interne et externe) de projets.

## **J. Budget**

Le budget inclura trois types de poste principaux: temps de travail du personnel (local et international), équipement et formation (y compris réunions, formation officielle ou non, etc.). Il inclura également les ressources financières destinées aux activités opérationnelles (téléphone, impression, affranchissement, location des bureaux, visites de terrain, déplacements, etc.). On accepte normalement une imputation de 10 à 15 % sur le budget global.

Un modèle de tableau budgétaire est présenté en annexe.

## **Annexes**

La nature des annexes dépendra de la nature et de la complexité du projet. Toutes les propositions importantes comporteront néanmoins l'Arborescence des problèmes, l'Arbre à objectifs et le Cadre logique.

- Arbre à problèmes, Arborescence d'objectifs et Cadre logique.
- Plan de travail détaillé. Le plan de travail préliminaire joint en annexe au présent document sera adapté et mis à jour en fonction des exigences du projet dès sa mise en route.
- Calendrier des examens, rapports et évaluations relatifs aux projets
- Description de postes /cahier des charges pour le personnel d'encadrement du projet.
- Si nécessaire, lettre d'appui au projet émanant des autorités locales et/ou du Bureau Ramsar.

---

---

## **VII. Structure simplifiée pour ateliers et séminaires**

La documentation de projet destinée aux ateliers et séminaires exige en principe moins d'analyse préliminaire et de planification qu'un grand projet de terrain. La version simplifiée de document de projet présentée ci-après peut donc être utilisée pour de telles réunions

### **Historique et Justification**

Cette rubrique comportera une brève explication de la situation que l'atelier ou le séminaire va traiter, ainsi que du contexte dans lequel cet atelier/séminaire se déroulera. Par exemple: normalisation des critères de sélection des sites Ramsar; normalisation des rapports nationaux en vertu de la Convention de Ramsar; potentiel économique des zones humides et mécanismes d'utilisation rationnelle; protection des oiseaux; pollution des sols, etc.

A titre d'exemple, la justification pourrait être: préparatifs en vue de la prochaine COP; mise en œuvre de la résolution X; échange d'expérience; leçons tirées d'autres expériences régionales; etc.



## 1. Le Projet

- a. **L'objectif du projet:** préciser les changements ou l'amélioration attendus de l'atelier. (Exemple: fournir aux gouvernements ou aux membres des informations vérifiées sur ..., facilitant ainsi leur décision concernant l'évolution future de ...).
- b. **Les Résultats du projet:** décrire clairement les résultats escomptés de l'atelier et qui devraient faciliter la réalisation de l'objectif du projet. (Exemple: un rapport fondé sur les apports et les délibérations de l'atelier, contenant des informations vérifiées sur ...).
- c. **Activités du projet:** décrire en détail les activités nécessaires à la préparation et à la tenue de l'atelier, ainsi que les activités 'post-atelier'. Inclure un calendrier provisoire pour chaque activité.
- d. **Apports du projet:** expliquer l'importance des orateurs, ainsi que leur rôle et celui des consultants nécessaires pour préparer les documents.

## 2. Rapports, Évaluation et Suivi

Une personne sera chargée de préparer les rapports et, éventuellement, de recueillir et publier le compte rendu de l'atelier. Une évaluation rapide de la pertinence et de l'efficacité de l'atelier/du séminaire devrait être effectuée. Le moyen le plus simple consistera à distribuer un questionnaire à tous les participants à la fin de la réunion. Cette fois encore, le niveau de détail de l'évaluation dépendra de l'importance, de l'ampleur et de la durée de l'atelier/du séminaire.

Si l'objectif de l'atelier/du séminaire est de confier des tâches aux participants, une personne sera désignée pour assurer le suivi de ce travail.

## 3. Budget

Le budget d'un atelier consiste essentiellement en frais de déplacement (indemnités de subsistance et frais de voyage), dépenses d'organisation (location des installations et services, frais de communication, temps de travail du personnel, impression et publication, affranchissement, etc.). Dans certains cas, il conviendra de prévoir des honoraires pour les orateurs invités.



Pour tout renseignement, contactez: **Bureau de la Convention de Ramsar**, Rue Mauverney 28, CH-1196 Gland, Suisse (Tél. +41 22 999 0170, fax +41 22 999 0169, e-mail [ramsar@ramsar.org](mailto:ramsar@ramsar.org)). Traduit de l'anglais par Catherine Lokschin. Publié le 29 mars 2001, Dwight Peck, Ramsar.