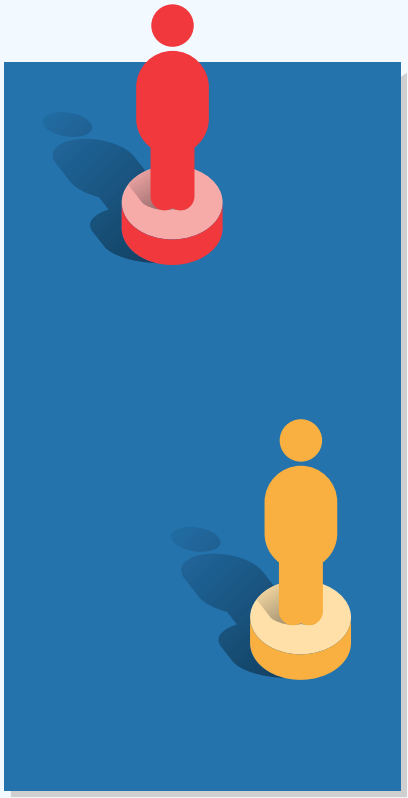
BOITE A OUTILS

vhs
DVV International

Chapitre 1

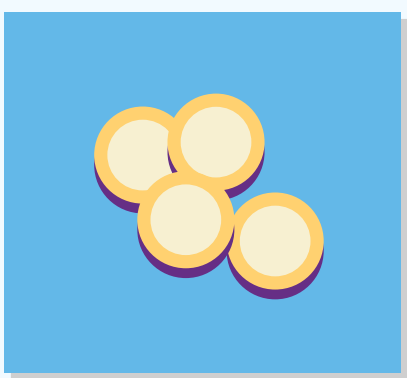
GESTION DU CYCLE DE PROJET GCP

Comment transformer un problème en proposition de projet ?









DVV International

Chapitre 1

GESTION DU CYCLE DE PROJET GCP

Comment transformer un problème en proposition de projet ?

Vhs DVV International
Direction Régionale Afrique du Nord - Programme ALGERIE
https://www.dvv-international-maghreb.org/fr

Préface

Mot de la directrice

C'est avec un immense plaisir que nous vous livrons cette boîte à outils de renforcement de capacités organisationnelles de secteurs de l'apprentissage et l'éducation des adultes.
Ceci est le résultat d'un travail de longue haleine qui a été élaboré par les soins d'une équipe de DVV International et des partenaires engagés, passionnés par leur métier, à la croisée des chemins de l'éducation, la formation et l'entrepreneuriat, à l'attention de femmes et hommes souvent en marge des systèmes conventionnels.

Nous avons regroupé une sélection d'acteurs algériens et tunisiens de l'apprentissage et l'éducation des adultes (AEA) pour travailler avec eux sur les indispensables de la gestion de projets. Et c'est ce qui nous tient sans doute le plus à cœur, en tant que DVV International : le renforcement des capacités de nos partenaires. Nous souhaitons contribuer à ce que l'Algérie et la Tunisie soient dotées d'acteurs forts. Forts pour être en mesure de fournir des services à la population de qualité irréprochable (niveau micro). Forts aussi pour être apprécié à sa juste valeur comme un acteur crédible dans le paysage de l'AEA capable de faire du plaidoyer et du lobbying pour une plus grande considération de l'AEA (plus d'attention, plus de reconnaissance, plus de ressources).

Les partenaires qui ont participé aux différents modules objets de ce guide viennent des quatre coins des 2 pays, opérèrent dans des secteurs divers, de l'alphabétisation aux activités agricoles ou artisanales génératrices de revenus. Leur expérience a servi à alimenter ce travail, à lui donner forme.

Nous sommes fiers d'avoir initié, suivi, enrichi ce travail qui, dans le futur, sera davantage alimenté (autres modules à venir). Il servira aux acteurs partenaires de l'AEA dans ces 2 pays, mais ailleurs aussi, là où DVV International intervient. DVV International est l'institut de coopération internationale de la Deutscher Volkshochschul-Verband e.V. (DVV), la confédération allemande pour l'éducation des adultes qui, depuis plus de cinq décennies, et dans les quelque 35 pays, met à disposition son expertise au profit des divers secteurs de l'apprentissage et l'éducation des adultes et de l'apprentissage tout au long de la vie. L'intervention de DVV International, se veut multisectorielle (secteurs public, privé et associatif) et multiniveaux (macro, méso et micro).
Je vous souhaite de lire, de réfléchir, d'appliquer ou de critiquer ce qui suivra et toute l'équipe de DVV International en Afrique du Nord se tient à votre entière disposition pour toute clarification sur ce qu'il vous plaira.

Madame Donia Benmiloud
Directrice régionale Afrique du Nord

Introduction générale

Bienvenue dans la boîte à outils de renforcement institutionnel pour les acteurs de l'apprentissage et l'éducation des adultes (AEA). Ce guide pratique est destiné aux responsables associatifs et institutionnels en Algérie et en Tunisie pour améliorer l'efficacité et l'adaptabilité de leurs interventions éducatives.
Elle vise à fournir à ses utilisateurs et utilisatrices une panoplie riche d'outils pratiques et de méthodologies qui soutiennent la réflexion et la mise en œuvre des initiatives de développement dans le domaine de l'AEA.

Structure et usage :

La première partie qui porte sur « Le Projet » est subdivisé en trois chapitres, qui correspondent aux trois grandes phases de la vie d'un projet : l'avant, pendant et l'après projet. Chaque chapitre est divisé en sections thématiques et chaque section contient une collection de fiches pratiques appelés « outils ».

Pour chaque outil, vous trouverez :

- Un bref descriptif qui présente son utilité
- La méthodologie : une explication pas-à-pas sur l'usage de l'outil ou sa description détaillée
- Une étude de cas : la déclinaison de l'outil sur des exemples pratiques, inspirés de cas réels
- Certaines fiches incluent des astuces supplémentaires, des points d'attention ou des variantes sur l'usage de l'outil

Ces documents peuvent être consultés de manière exhaustive ou en se concentrant sur des chapitres spécifiques. Vous pouvez les consulter pas-à-pas comme un compagnon tout au long de la vie d'un projet (depuis l'idée jusqu'à l'évaluation) ou à la carte, pour un besoin spécifique. C'est la raison pour laquelle ils sont présentés sous forme d'une « boite à outils », un espace riche et flexible qui répond aux principales questions autours de la GCP (gestion du cycle de projet).

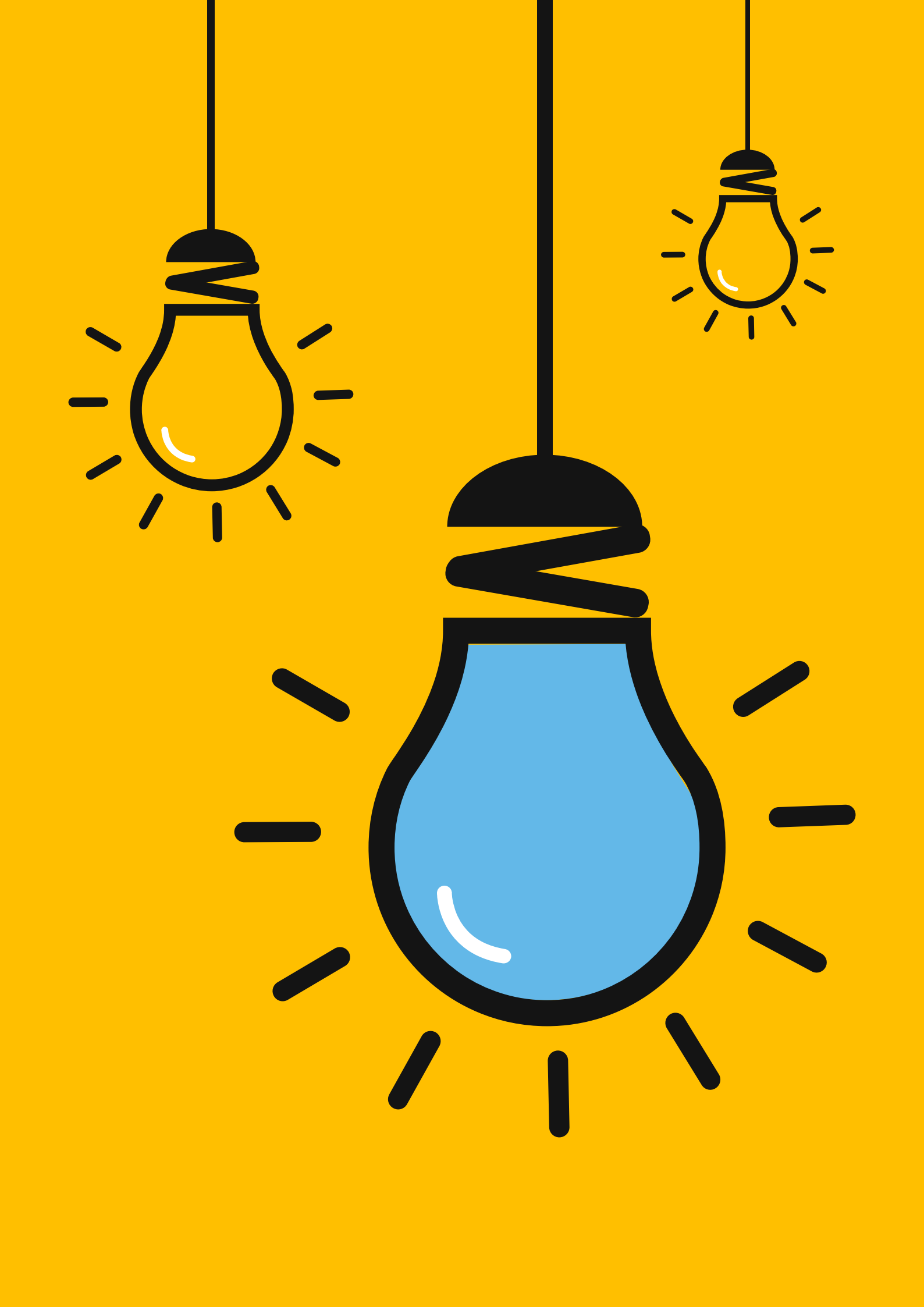
Les compléments :

Des annexes complémentaires sont disponibles en ligne. Il s'agit d'une compilation de ressources supplémentaires, sous forme de liens, pour celles et ceux qui souhaitent explorer certains outils en profondeur.

Une boîte évolutive :

Reconnaissant l'évolution constante du domaine de l'AEA, cette boîte à outils est dynamique. Les utilisateurs sont encouragés à partager leurs expériences pour enrichir et actualiser le document. D'autres modules viendront compléter ce travail dans le futur.

Nous espérons que cette boîte à outils vous sera précieuse pour inspirer et développer des projets d'AEA innovants et impactant.







Dans ce premier chapitre, vous allez découvrir différents outils qui permettent de structurer vos idées et d'en faire une proposition de projet. Vous allez mieux diagnostiquer les territoires dans lesquels vous travaillez, comprendre les besoins de votre organisation, analyser les relations entre les différentes parties prenantes et décortiquer la problématique que vous souhaitez traiter. Ce travail d'analyse vous permettra, de façon méthodique, d'aboutir à une proposition de projet, que vous pourrez par la suite adapter selon les exigences de vos partenaires et des bailleurs de fonds.

Table des matières

01

On pose le diagnostic ! 12

1. Entrez dans la Matrice, analyse de la situation (SWOT/FFOM) 14
2. L'analyse PESTEL 17
3. Les sphères d'intervention, trop près ou trop loin ? 21
4. La matrice Pouvoir/Intérêt, analysons cela ! 24
5. Des acteurs sur la grille, grille d'analyse des acteurs 27

02

On développe une ébauche de projet ! 30

6. Des racines jusqu'aux feuilles, l'arbre à problèmes et l'arbre à solutions 32
7. La logique d'Intervention, j'interviens en toute logique ! 36
8. Objectif SMART 39
9. Comment vérifier tout cela !? Les indicateurs objectivement vérifiables et les sources de vérification 41
10. Si c'est logique, c'est que c'est cadré, le cadre logique 44

03 Les bons plans. 48

11. La fiche d'activité 50
12. Le Diagramme de Gantt, le projet visualisé dans le Temps 52
13. Élaboration du budget d'une activité 55
14. Budget prévisionnel du projet, les bons comptes font les bons projets 58

04 Avons-nous un « bon » projet ? 62

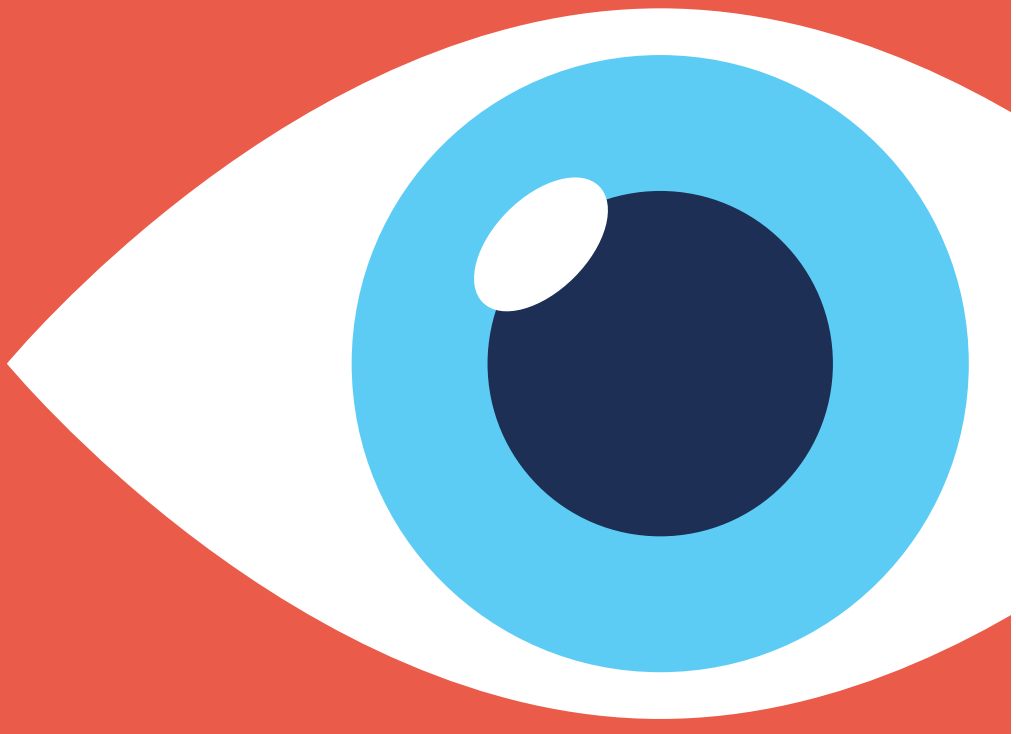
15. Sommes-nous sur le bon chemin, l'instruction des projets 64
16. L'égalité, ça se travaille ! Grille d'analyse de l'approche genre 71
17. L'AEA all inclusive, grille d'analyse de l'approche inclusive 74

Annexes, Quand y'en a plus, y'en a encore 76

Références, pour aller plus loin 77
Glossaire 81

SECTION 01

On pose le diagnostic !



Diagnostiquer, c'est mieux comprendre le problème (la situation). Quand on a une idée de projet, nous avons généralement relié mentalement un problème avec une solution. Ceci est une première piste, mais elle est rarement pertinente car elle ne prend pas en compte l'intégralité des paramètres qui influent sur une problématique sociétale. Les outils de cette section vous aideront à mieux analyser le contexte dans lequel vous allez intervenir. Ils vous inviteront, d'abord à diagnostiquer votre organisation, puis l'environnement avant d'étudier minutieusement les acteurs qui gravitent dans la sphère de la problématique traitée.

L'ensemble de ces outils est ludique à utiliser et peuvent se faire en groupe, ce qui contribue à enrichir la perspective d'analyse. Il sert également d'outils d'animation.

Outils dans cette section :

La matrice FFOM / SWOT
L'analyse PESTEL
Les sphères d'intervention des parties prenantes
La matrice Pouvoir/Intérêt
La grille d'analyse des acteurs

1. Entrez dans la Matrice, analyse de la situation (SWOT/FFOM)

Objectif et utilité

La matrice FFOM permet d'évaluer les forces, faiblesses, opportunités et menaces dans le contexte d'un projet ou d'une organisation. Cet outil aide à prendre des décisions stratégiques éclairées, à optimiser les ressources et à identifier les domaines de croissance.



Méthodologie

La matrice FFOM permet d'évaluer les forces, faiblesses, opportunités et menaces

1. Identifier les Forces (Strengths) : Atouts internes de l'organisation ou du projet.

- Capacités de l'équipe (RH) : Engagement bénévole, expertise du personnel et des bénévoles, formation.
- Ressources financières : Subventions, dons, partenariats financiers acquis.
- Infrastructure : Locaux, équipements adaptés aux activités associatives/du projet.
- Efficacité organisationnelle : Gouvernance, communication interne, gestion des bénévoles.
- Programmes et services : Pertinence, impact social, innovation dans les services offerts.
- Réseau communautaire : Ancrage local et soutien communautaire.
- Réputation : Image positive, reconnaissance dans le secteur, crédibilité.

2. Reconnaître les Faiblesses (Weaknesses) : Limitations internes, les points à améliorer.

- Contraintes de l'équipe (RH) : Manque de bénévoles, turnover, manque de formation.
- Limitations financières : Dépendance à des sources de financement limitées, budget restreint.
- Défis infrastructurels : Ressources matérielles insuffisantes ou obsolètes.
- Défis organisationnels : Manque de structuration, conflits internes, communication déficiente.
- Limites des programmes : Manque d'innovation, faible impact, services non adaptés.
- Faiblesse du réseau : Relations partenariales limitées, isolement.
- Problèmes de réputation : Manque de visibilité, image peu claire ou négative.

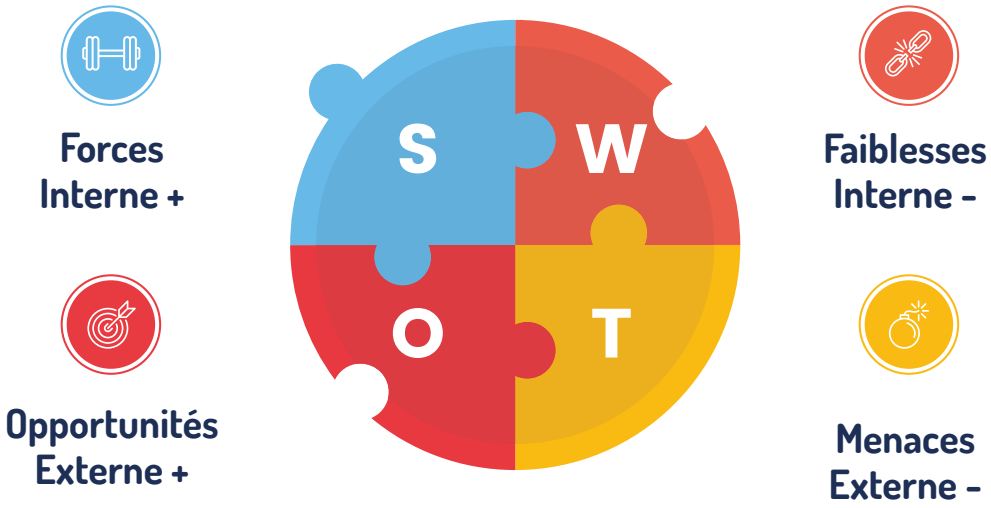
3. Détecter les Opportunités (Opportunities) : Conditions externes favorables.

- Tendances sociétales : Prise de conscience sociale, besoins émergents.
- Innovations technologiques : Outils numériques pour le travail associatif, médias sociaux.
- Évolution des politiques publiques : Nouvelles subventions, soutien aux initiatives sociales/AEA, discours politiques encourageants.
- Dynamiques démographiques : Évolution des besoins de la population, nouveaux publics.
- Collaborations potentielles : Alliances stratégiques notamment avec les autorités locales, partenariats inter-associatifs.
- Ouverture internationale : Projets internationaux, échanges interculturels.
- Tendances écologiques : Sensibilisation à l'environnement, développement durable.

4. Examiner les Menaces (Threats) : Risques externes.

- Concurrence sectorielle : Autres ONG, concurrence pour les financements.
- Changements technologiques : Risque d'obsolescence des outils et pratiques actuels.
- Instabilité politique et économique : Coupes budgétaires, instabilité des subventions.
- Modifications réglementaires : Nouvelles contraintes légales, bureaucratie accrue.
- Défis socio-économiques : Récession économique, diminution du pouvoir d'achat.
- Enjeux environnementaux : Catastrophes naturelles, changements climatiques.
- Évolution des attentes des bénéficiaires : Besoins changeants, attentes plus élevées.
- Opposition d'acteurs ou groupes limitant la mise en œuvre du projet.

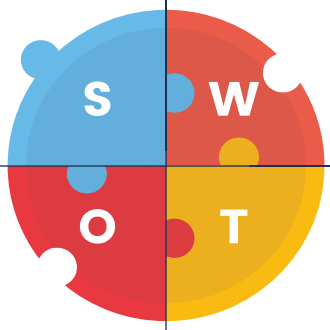
5. Organiser ces éléments dans une matrice SWOT pour une analyse comparative.



Étude de Cas

Contexte :

Une association spécialisée dans l'alphabétisation des adultes souhaite lancer un projet d'alphabétisation numérique pour les femmes en situation de précarité dans une zone rurale. L'analyse FFOM a été synthétisée dans la matrice ci-dessous :



- Expérience en alphabétisation des adultes.
- Réseau établi.
- Personnel qualifié et motivé.

- Manque d'expérience spécifique auprès du public cible.
- Ressources limitées.
- Manque de matériel spécifique pour l'alphabétisation numérique.

- Demande croissante pour les compétences numériques.
- Soutien potentiel de partenaires privés et publics.
- Impact social positif sur l'employabilité et l'indépendance des femmes.
- Offres d'emploi en croissance dans divers secteurs

- Résistance culturelle.
- Concurrence pour financements.
- Changements technologiques rapides.

Conclusion :

L'association possède les bases pour réussir ce projet, mais doit aborder les défis liés à la cible et aux ressources. Elle pourrait monter son projet en partenariat avec une organisation qui a de l'expérience avec la population ciblée et qui pourrait élargir les horizons de la recherche de financement.

2. L'analyse PESTEL

Objectif et utilité

L'analyse PESTEL examine les facteurs Politiques, Économiques, Sociaux, Technologiques, Écologiques, et Légales affectant une organisation. Elle permet aux associations et institutions de comprendre le contexte global impactant leurs projets éducatifs. En identifiant les facteurs macro-environnementaux affectant les actions, elle permet aux organisations de comprendre et anticiper les influences externes, afin de se positionner stratégiquement avant d'entamer la conception d'un projet.

Méthodologie

La matrice FFOM permet d'évaluer les forces, faiblesses, opportunités

1. Identification :

Recenser divers facteurs sous chaque catégorie PESTEL.

- **Politique :** Analyser l'impact des politiques gouvernementales, des relations internationales, etc. Chercher notamment l'existence de plans ou de programmes gouvernementaux et analyser les discours politiques.
- **Économique** : Évaluer les tendances économiques, les niveaux de financement disponibles, etc.
- **Social :** Examiner les dynamiques sociales, les besoins de la communauté, etc.
- **Technologique :** Évaluer l'accès et l'impact des nouvelles technologies et comment elles influencent certaines problématiques sociétales.
- **Écologique :** Analyser les questions environnementales pertinentes, les politiques de développement durable, etc.
- **Légal :** Comprendre la réglementation et les lois affectant l'organisation.

Astuce !

Effectuer ce travail en groupe, en incluant des compétences diverses : un-e juriste, un-e chercheur-e, des étudiant-es dans divers domaines...etc. La présence de ces différentes expertises enrichit la réflexion et fournit des données précises et pertinentes.

2. Évaluation :

Déterminer si chaque facteur a un impact notable sur l'organisation et son projet et identifier si cet impact est positif ou négatif.

Catégorie	Facteurs influents positifs	Facteurs influents négatifs
Politique	Facteur 1 Facteur 2 Facteur 3 ...etc.	Facteur 1
Economique	...	...
Social	...	...
Technologique	...	...
Ecologique	...	...
Légal	...	...

2. Tableau PESTEL :

Créer un tableau avec des recommandations adaptées pour chaque catégorie.

Catégorie	Facteurs influents positifs	Facteurs influents négatifs
Politique	Facteur 1+ Facteur 2+ Facteur 3- ...etc.	...
Economique	...	...
Social	...	...
Technologique	...	...
Ecologique	...	...
Légal	...	...

Point d'attention

Il n'est pas obligatoire de remplir toutes les lignes ou toutes les colonnes de l'analyse. Selon le contexte et la nature du projet, il est possible que certaines zones du PESTEL n'aient pas un impact direct.

Étude de Cas

Une association qui œuvre pour la protection des enfants et l'éducation des adultes envisage de mettre en place un programme de sensibilisation sur « la sécurité en ligne ».

Tableau PESTEL :

Catégorie	Facteurs influents positifs	Facteurs influents négatifs
Politique	+ Politiques sur la protection de l'enfance	Alignement du projet avec les initiatives gouvernementales
Economique	+ Disponibilité des financements pour l'éducation - Les ménages sont découragés face aux prix des logiciels de sécurité	Faire une cartographie des subventions et partenariats qui peuvent soutenir le projet Prospecter et mettre en avant les solutions gratuites et/ou peu coûteuses
Social	+ Augmentation de l'usage d'Internet parmi les adultes	Réfléchir à des activités parents-enfants
Technologique	- Évolution rapide des technologies	Intégrer les dernières pratiques de sécurité en ligne
Ecologique	*(Moins pertinent dans ce contexte)*	
Légal	- Réglementations récente sur la sécurité en ligne	Assurer la conformité avec les lois en vigueur

3. Les sphères d'intervention, trop près ou trop loin ?

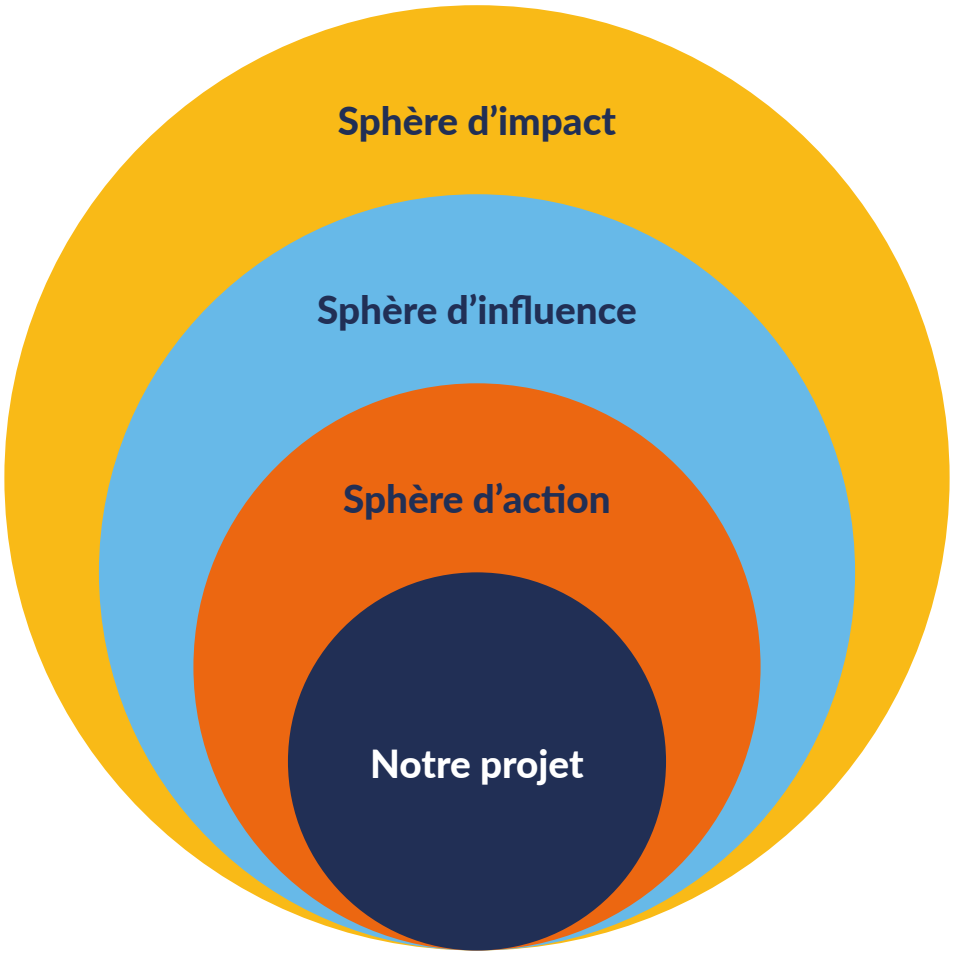
Objectif et utilité

Les sphères d'intervention sont un outil de visualisation qui aide à identifier comment différentes parties prenantes sont affectées par un projet ou peuvent l'affecter, réparties en trois sphères : Action, Influence, et Impact. Cela permet de comprendre l'interaction entre le projet et son environnement, facilitant une meilleure allocation des ressources et une communication ciblée.

Méthodologie

1. Création des Sphères :

- Dessinez trois cercles concentriques.
- Le plus petit cercle est la sphère d'Action, suivi par la sphère d'Influence, et enfin la sphère d'Impact.



2. Définition des Sphères :

- Sphère d'Action : Elle représente les parties prenantes directement impliquées ou actives dans le projet (porteur du projet, partenaires, bénéficiaires).
- Sphère d'Influence : Il s'agit des bénéficiaires indirects ou ceux qui peuvent influencer indirectement le projet (familles des bénéficiaires, partenaires non associés au projet, acteurs locaux travaillant dans la même thématique).
- Sphère d'Impact : Elle représente les parties prenantes affectées à long terme ou à plus large échelle (acteurs institutionnels, populations locales, communautés, médias…).

3. Attribution des Parties Prenantes :

Placez chaque partie prenante dans la sphère correspondante selon son rôle et son impact sur le projet.

4. Analyse et stratégie :

Utilisez cette répartition pour planifier des stratégies de communication et d'engagement spécifiques à chaque sphère.

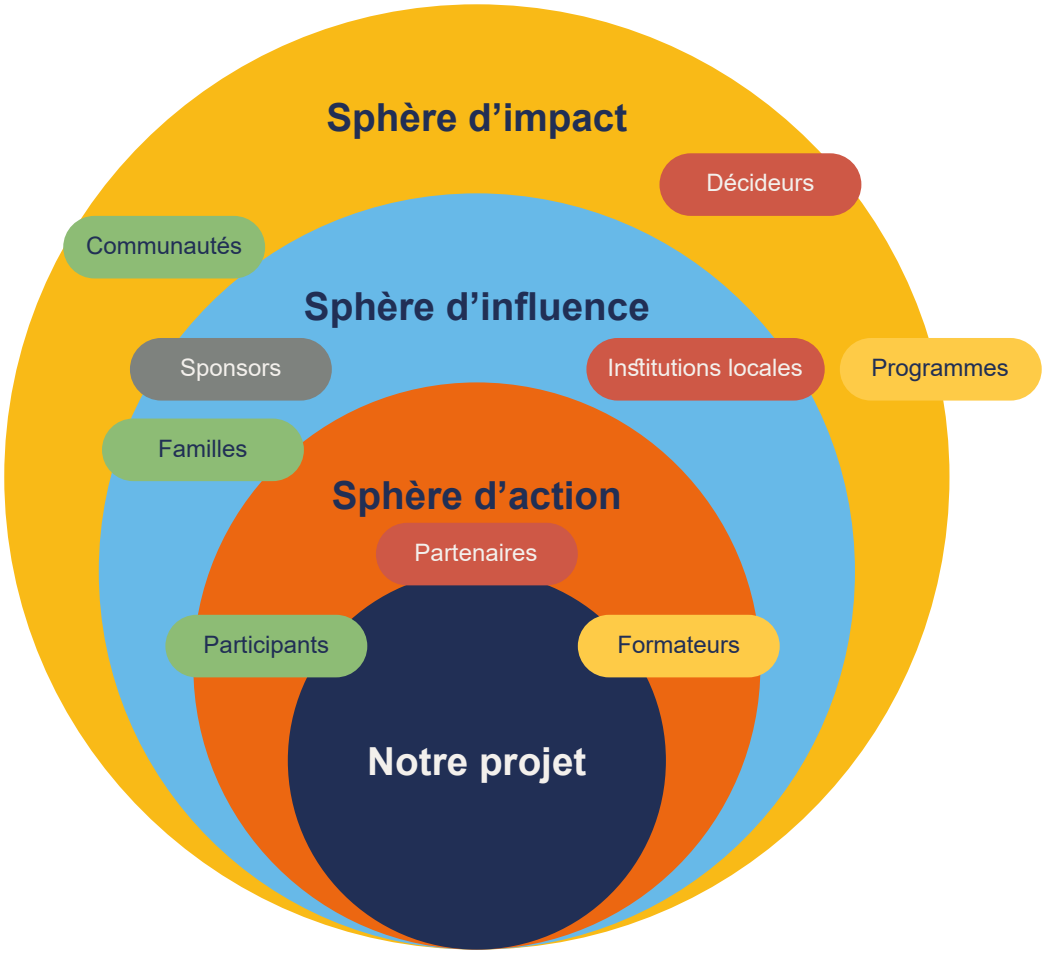
Astuce !

Cet outil est fréquemment utilisé dans l'élaboration de stratégies de communication puisqu'il permet d'adapter les outils et les messages en fonction des trois sphères.

Étude de Cas

Dans un projet éducatif pour adultes :

- Sphère d'Action : Formateurs, Organisateurs, Participants.
- Sphère d'Influence : Familles des participants, institutions éducatives locales, sponsors.
- Sphère d'Impact : Communauté locale, décideurs politiques, futurs programmes éducatifs.


Sphère d'impact
Décideurs
Communautés
Sphère d'influence
Sponsors
Institutions locales
Programmes
Familles
Sphère d'action
Partenaires
Participants
Formateurs
Notre projet

4. La matrice Pouvoir/intérêt, Analysons cela !

Objectif et utilité

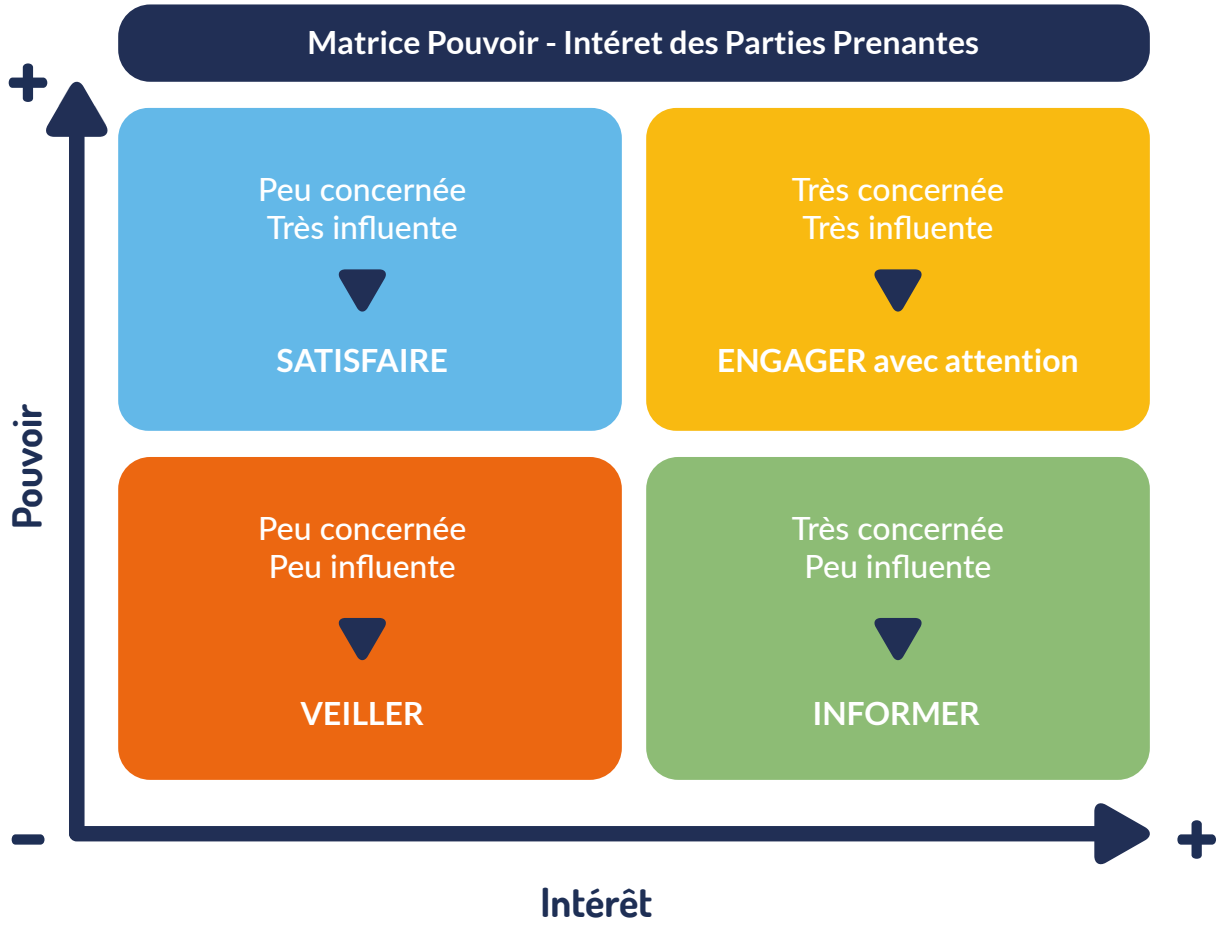
Cet outil stratégique permet de comprendre qui peut affecter ou peut être affecté par un projet, et dans quelle mesure, pour planifier des stratégies de communication et d'engagement adéquates.

- **Pouvoir :** Le degré de pouvoir ou de contrôle qu'une partie prenante a sur le projet ou ses résultats.
- **Intérêt :** Le niveau d'attention, de préoccupation ou d'avantage que la partie prenante a vis-à-vis du projet.

Méthodologie

1. Création de la Matrice :

- Dessinez un grand carré, divisé en quatre quadrants.
- Axe horizontal de «Intérêt Faible» à «Intérêt Élevé».
- Axe vertical de «Pouvoir Faible» à «Influence Élevée».



2. Positionnement des Parties Prenantes :

Évaluez et positionnez chaque partie prenante dans le quadrant approprié.

3. Analyse et Stratégie :

- Haut-Droite : Gérer activement.
- Haut- Gauche : Maintenir satisfaits.
- Bas- Droite : Informer régulièrement.
- Bas- Gauche : Moindre attention, garder un œil dessus.

Point d'attention

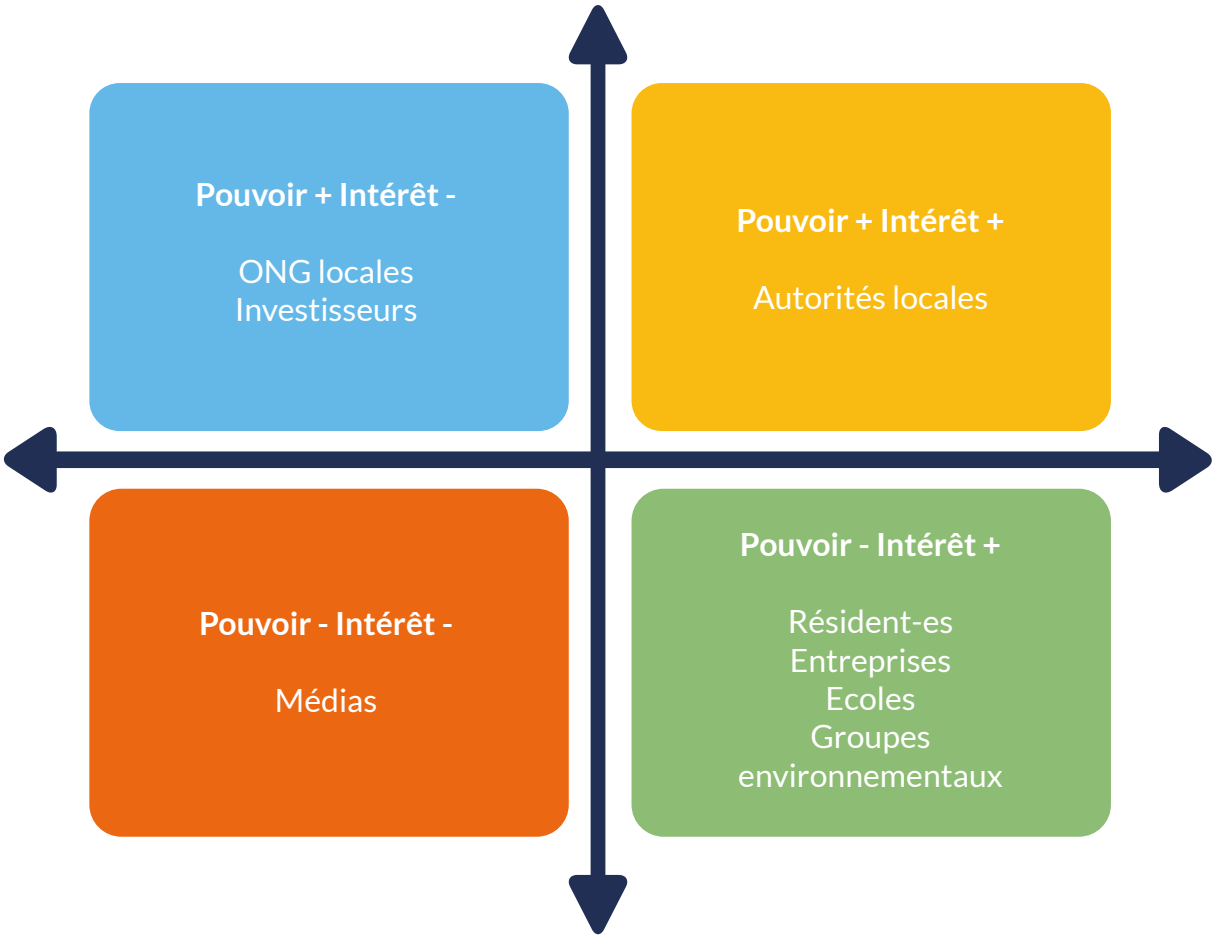
Un acteur peut changer de position avec l'évolution du contexte ou après une étape clé du projet. Cet outil doit donc être mis à jour s'il est utilisé pour la prise de décision.



Étude de Cas

Un projet de développement communautaire identifie 8 parties prenantes :

1. Autorités locales : Haute influence (décisions réglementaires), haut intérêt (bien-être communautaire). Quadrant Haut-Droit.
2. Population locale /Résident-e-s : Influence modérée (participation communautaire), haut intérêt (impact direct sur leur vie). Quadrant Bas-Droit.
3. Entreprises locales : Influence modérée (investissements), intérêt modéré (retombées économiques). Quadrant Bas-Droit.
4. ONG locales : Haute influence (expertise), intérêt modéré (alignement avec leurs missions). Quadrant Haut-Gauche.
5. Médias : Influence modérée (couverture), intérêt faible (sauf en cas d'événements majeurs). Quadrant Bas-Gauche.
6. Écoles : Influence faible (éducatif), intérêt modéré (programmes éducatifs). Quadrant Bas-Droit.
7. Investisseurs : Haute influence (financement), intérêt variable (retour sur investissement). Quadrant Haut-Droit ou Haut-Gauche.
8. Groupes environnementaux : Influence faible (conseil), haut intérêt (durabilité). Quadrant Bas-Droit.


Pouvoir + Intérêt -
ONG locales
Investisseurs
Pouvoir + Intérêt +
Autorités locales
Pouvoir - Intérêt -
Médias
Pouvoir - Intérêt +
Résident-es
Entreprises
Ecoles
Groupes
environnementaux

5. Des acteurs sur la grille, grille d'analyse des acteurs

Objectif et utilité

La grille d'analyse des acteurs est un outil synthétique qui fournit une analyse détaillée des divers acteurs impliqués dans un projet. Elle permet de comprendre l'influence, l'intérêt, et l'impact de chaque acteur sur le projet, facilitant une gestion stratégique des relations et ressources.

Méthodologie

1. Développement de la grille :

- Créer un tableau avec les colonnes suivantes : Nom de l'acteur, Influence, Intérêt, Capacité, Attentes.
- Chaque colonne doit être évaluée sur une échelle (par exemple, de 1 à 5).

Nom de l'acteur	Influence	Intérêt	Capacité	Attentes

- **Influence :** Capacité d'un acteur à affecter les décisions ou le cours du projet.
- **Intérêt :** Niveau d'engagement ou de préoccupation de l'acteur envers le projet.
- **Capacité :** Ressources et compétences que l'acteur apporte au projet.
- **Attentes :** Objectifs ou résultats que l'acteur espère du projet.

2. Remplissage de la grille :

- Pour chaque acteur identifié, remplir la grille selon les critères définis.
- L'évaluation doit être basée sur des données concrètes et des observations.

3. Analyse et interprétation :

- Analyser les données pour identifier les acteurs clés et leur rôle potentiel dans le projet.
- Déterminer des stratégies spécifiques pour gérer et engager chaque acteur en fonction de leur profil.

Nom de l'acteur	Influence	Intérêt	Capacité	Attentes

Variante

Il est possible (et même souhaitable) de fournir des données au lieu d'une notation de 1 sur 5. Par exemple, dans la colonne « Capacité », on peut renseigner ce que l'acteur peut apporter au projet en termes de ressources et de compétences.

Étude de Cas

Contexte :

Un programme de formation pour adultes

Grille d'analyse des acteurs :

Nom de l'acteur	Influence	Intérêt	Capacité	Attentes	Stratégies
Formateur	4	5	5	Résultats qualitatifs Consolider les méthodes d'apprentissage	Associer dans la conception et l'évaluation des programmes
Participants	3	5	2	Acquisition de compétences	
Sponsors	5	3	4	Visibilité, impact social	Améliorer la communication pour mettre en avant leurs attentes
Institutions	4	4	5	Partenariats efficaces, impact sectoriel	Associer comme partenaires privilégiés

Interprétation :

- **Formateurs :** Acteurs clés, nécessitent une attention particulière pour assurer la qualité.
- **Participants :** Prioriser leurs besoins et intérêts pour garantir l'engagement.
- **Sponsors :** Très importants pour le soutien financier, aligner les objectifs pour maintenir leur intérêt.
- **Institutions :** Partenaires stratégiques, travailler sur des collaborations mutuellement bénéfiques et durables.

SECTION 02 On développe une ébauche de projet !



Le développement d'une idée de projet consiste à approfondir **l'analyser du problème central**, afin d'aboutir à l'inventaire de toutes les solutions possibles et de choisir la solution la plus efficiente et la plus adaptée aux capacités et au champs d'intervention du porteur du projet. Ceci consiste concrètement à l'élaboration d'une logique d'intervention, ou un chemin qui relie les activités avec les résultats et les objectifs fixés.

Dans cette section, vous découvrirez les outils qui permettent d'explorer une problématique puis de synthétiser son idée de projet dans un format cohérent, jusqu'à l'élaboration d'un cadre logique, outil polyvalent qui résume l'idée du projet et qui centralise toutes les données le concernant.

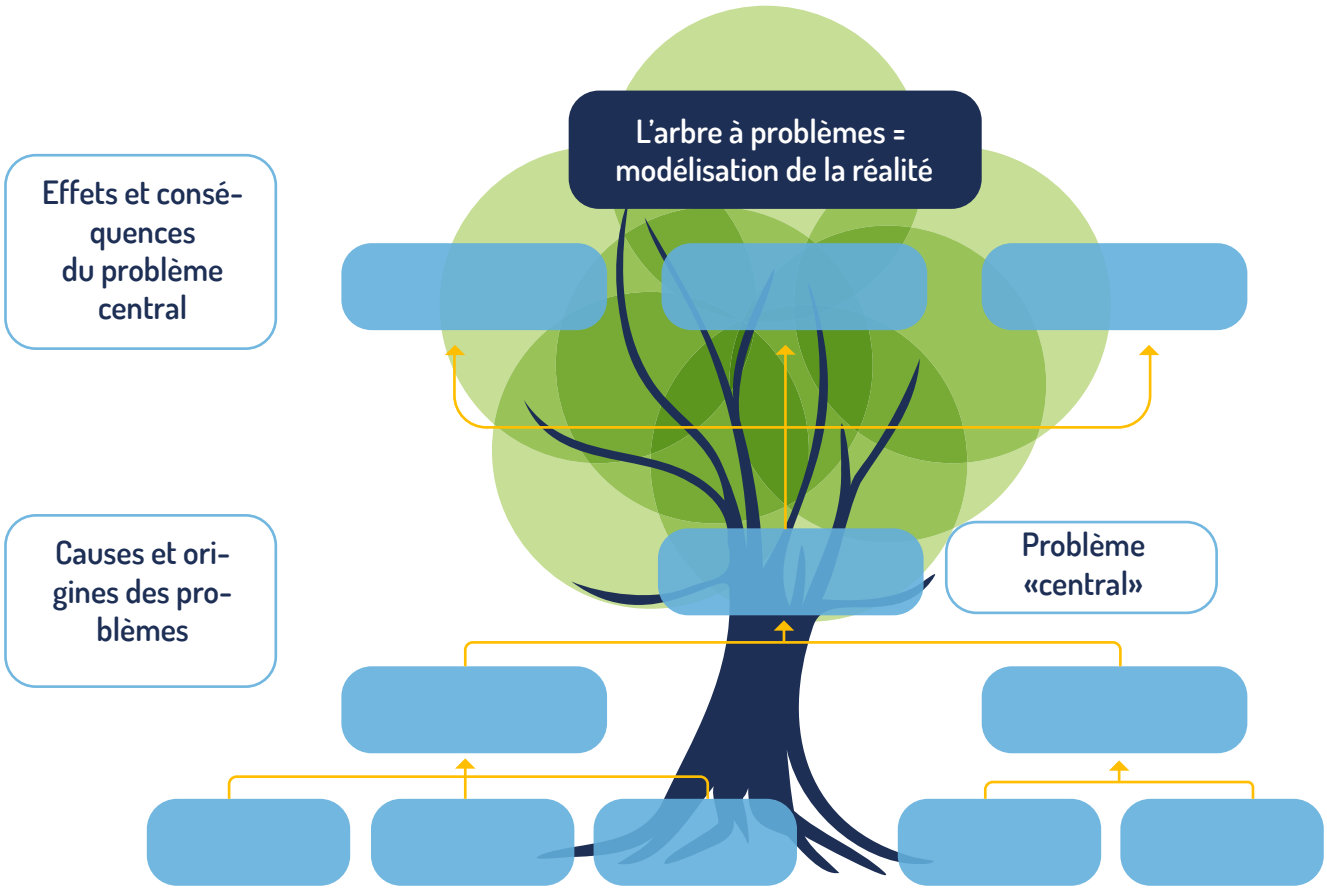
Outils dans cette section :

L'arbre à problèmes / l'arbre à solutions
La logique d'intervention
L'objectif S.M.A.R.T
Les indicateurs objectivement vérifiables et les sources de vérification
Le cadre logique

6. Des racines jusqu'aux feuilles, l'arbre à problèmes et l'arbre à solutions

Objectif et utilité

L'arbre à problèmes est un outil visuel qui représente les causes (racines), le problème central (tronc) et les conséquences (branches) d'une situation donnée. Cet outil est essentiel pour une analyse approfondie des problèmes dans les projets d'éducation des adultes. Il aide les porteurs de projet à comprendre en profondeur les défis/problématiques auxquels elles font face, permettant ainsi une planification de projet plus efficace.



Méthodologie

1. Atelier de préparation:

Organisez un atelier avec les parties prenantes impliquées dans le projet. Prévoyez des post-its/cartes rectangulaires, un grand tableau ou un espace mural, ainsi que des marqueurs. Pour une approche numérique, utilisez un logiciel de diagrammes comme MindMeister ou Lucidchart.

2. Définir le problème principal :

Commencez par identifier clairement le problème central, que vous voulez résoudre, et placez-le au centre de votre espace de travail (ou du diagramme numérique). Ce problème servira de 'tronc' à votre arbre.

3. Identification des causes :

Demandez aux participants de réfléchir aux causes du problème central, sans échanger entre eux. Utilisez des post-its pour écrire chaque cause et les placer autour du problème, formant ainsi les 'racines' de l'arbre. Encouragez une réflexion approfondie pour identifier les causes sous-jacentes.

4. Examiner les conséquences :

De la même manière, identifiez les conséquences du problème. Chaque conséquence est écrite sur un post-it et placée de manière à former les 'branches' de l'arbre.

5. Discussion et regroupement :

Une fois toutes les causes et conséquences identifiées, discutez-en en groupe. Regroupez les causes et conséquences similaires pour simplifier l'arbre. Cette étape aide à voir les liens et les connexions entre différentes causes et conséquences.

6. Priorisation et analyse :

Identifiez les causes et les conséquences les plus significatives. Ce sont celles qui, si elles sont abordées, auront l'impact le plus important sur le problème central.

7. Reformulation en objectifs :

Transformez les 'racines' (causes) en objectifs (ou résultats) que votre projet devrait viser à atteindre pour éliminer ou réduire le problème. Transformez également les 'branches' (conséquences) en effets attendus ou en indicateurs de succès (indicateurs d'impacts) de votre projet.

8. Documenter et planifier :

Finalement, documentez l'arbre à problèmes construit et utilisez-le comme base pour la planification stratégique de votre projet.

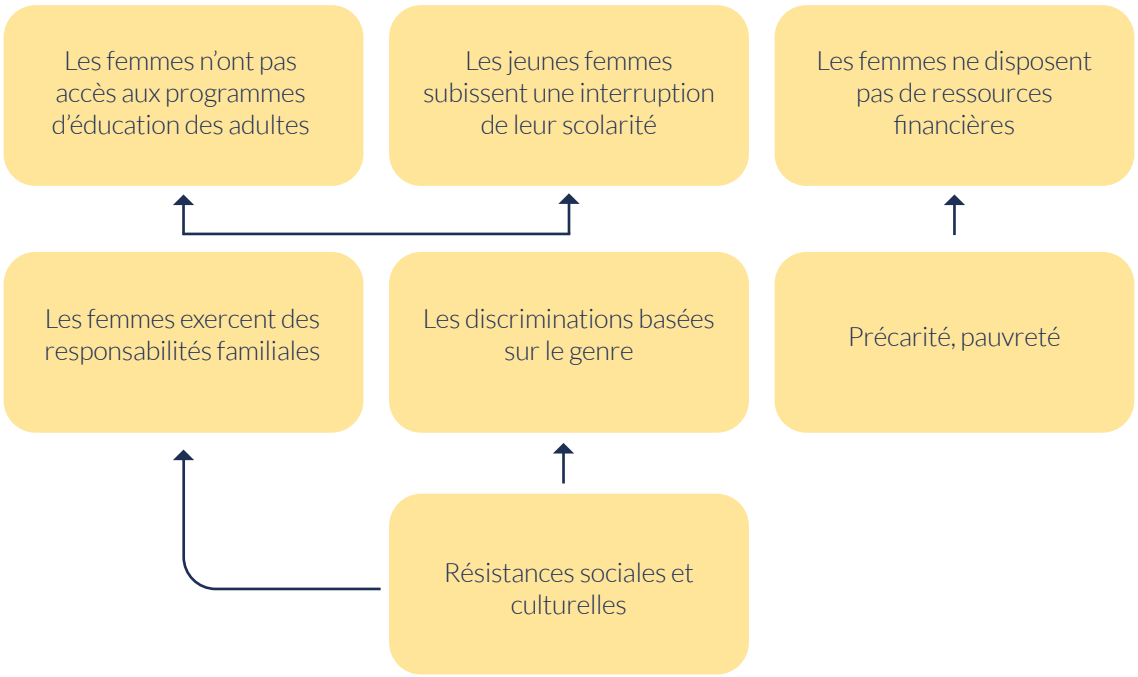


Étude de Cas

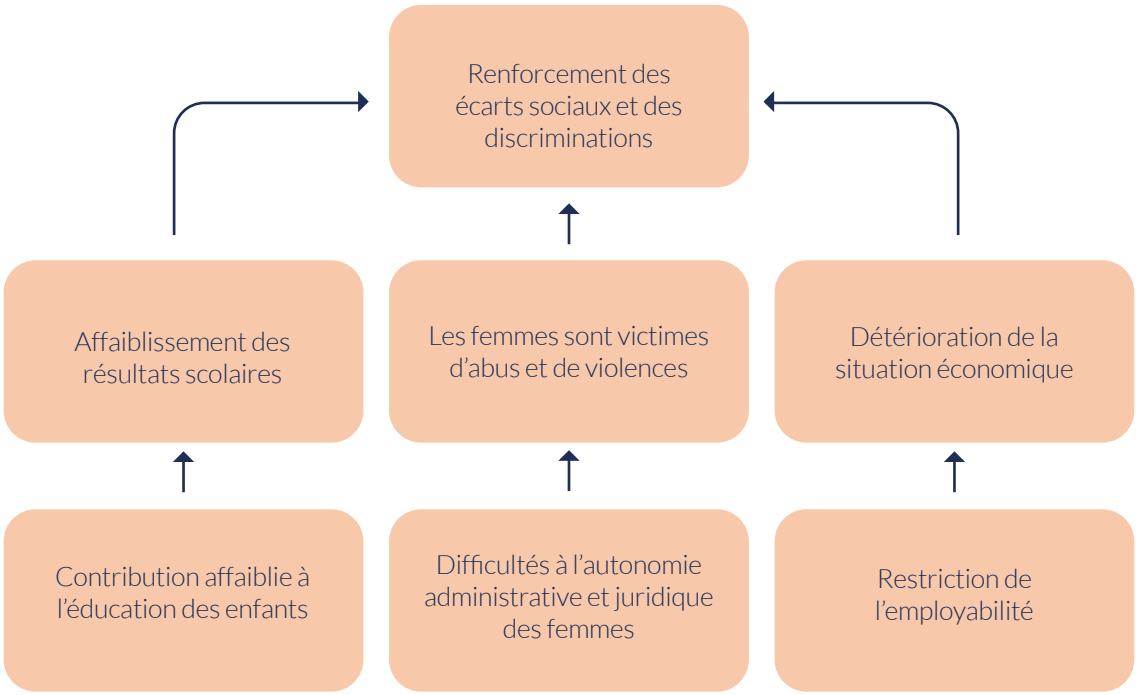
Une association s'intéresse à l'analyse du problème de l'analphabétisation dans la société chez les femmes:

Le taux d'analphabétisation est élevé chez les femmes

Elle va déterminer les causes (racines) du problème:



Elle va ensuite déterminer les conséquences (branches) de ce problème :





L'association peut maintenant reformuler chaque problème en « solution ». Obtenant ainsi des moyens (à partir des causes) et des résultats (à partir des conséquences) qui constituent l'arbre à solutions ou dit également arbre à objectifs.

Exemples :

- Les discriminations basées sur le genre → Réduction des discriminations basées sur le genre
- Restriction de l'employabilité → L'employabilité des femmes est améliorée.

7. La logique d'Intervention, j'interviens en toute logique !

Objectif et utilité

L'outil « Logique d'Intervention » aide à structurer et planifier un projet de manière cohérente et logique. Il est utile pour visualiser la relation entre les activités d'un projet, les résultats escomptés, l'objectif spécifique et les objectifs globaux. Cet outil se base sur la transformation des problèmes identifiés (via l'arbre à problèmes) en objectifs (via l'arbre à objectifs/solutions) et enfin en une série d'activités planifiées.

Méthodologie

1. Identifier les activités :

Listez les activités nécessaires pour aboutir aux solutions identifiées dans l'arbre à solutions. Les activités peuvent s'inspirer des lignes inférieures de l'arbre.

2. Lier aux résultats :

Associez chaque activité au résultat qu'elle est censée produire.

Exemple :

Activité : Formation de 20 femmes à la broderie
Résultats : Les compétences en broderie de 20 femmes ont été améliorées / 20 femmes savent comment réaliser des travaux de broderie

Astuce !

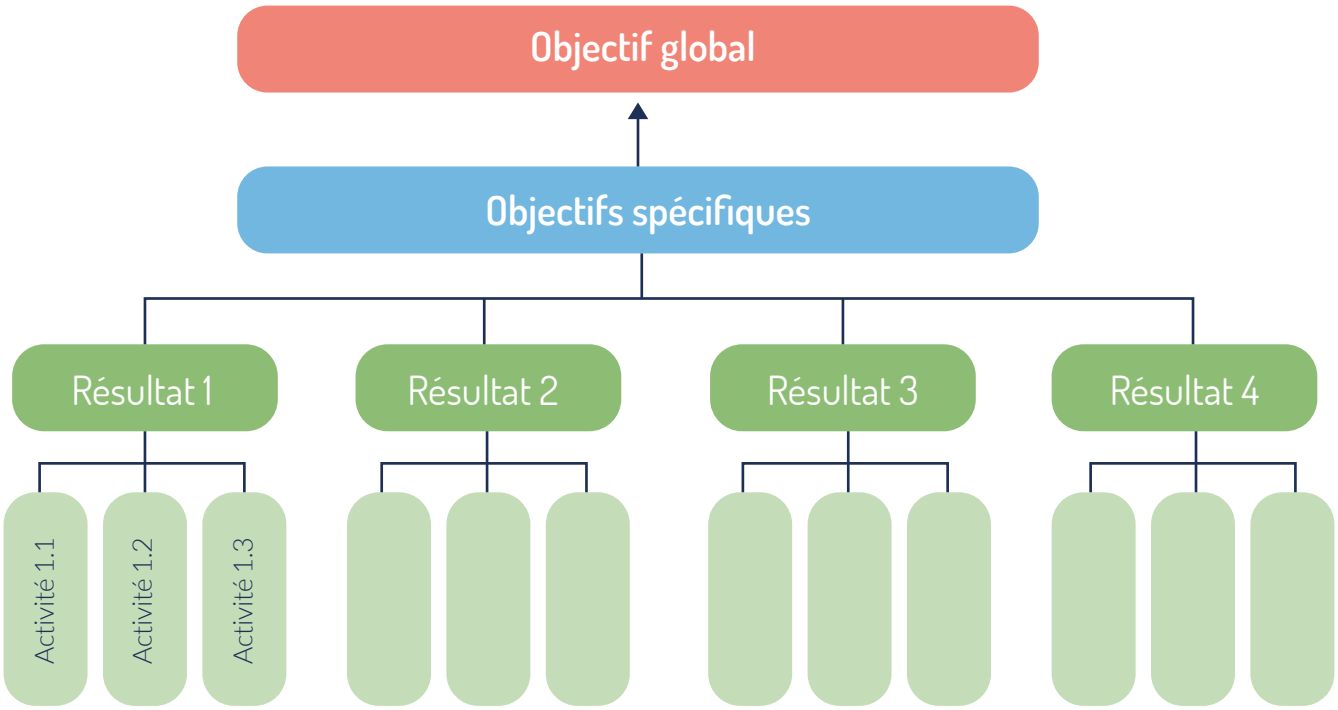
Après avoir finalisé l'arbre à problèmes, il arrive de se rendre compte que la problématique centrale est trop complexe et sa solution constitue donc un objectif global. À ce moment, il est possible de descendre d'un niveau et de considérer les éléments inférieurs comme des résultats à atteindre. Ce processus peut être répété.

3. Définir le/les Objectif-s Spécifique-s :

Connectez les résultats aux objectifs spécifiques qui contribuent directement à l'amélioration de la situation cible. [Voir la fiche « Objectif SMART »]

4. Relier à l'Objectif Global :

Assurez-vous que la réalisation des objectifs spécifiques contribue à l'atteinte de l'objectif global du projet.



5. Travailler les formulations :

Rédiger chaque niveau de la logique d'intervention selon les conventions choisies. Voici quelques normes :

Objectifs globaux	Contribuer à… / Participer à…
Objectif spécifique	Objectif SMART exprimant un changement : Améliorer, Renforcer, Augmenter,…
Résultats	Description de situations positives (capables d'être chiffrées)
Activités	Des actions : Formation, Organisation de, Aménagement de,…etc.

Étude de Cas

Une association dédiée à l'éducation des adultes dans une zone rurale identifie le problème de l'analphabétisme numérique chez les femmes en situation de précarité. En utilisant **la Logique d'Intervention :**

L'association planifie des activités telles que **des ateliers de formation en informatique…**

…qui devraient mener à des résultats comme **l'amélioration des compétences numériques des participantes.**

Ces résultats contribuent à l'objectif spécifique **d'augmenter l'employabilité et l'autonomie des femmes dans cette région, …**

…s'alignant avec l'objectif global **de réduire la précarité et de promouvoir l'égalité des chances en faveur des femmes.**

Objectifs globaux	Contribuer à la réduction de la précarité et à la promotion de l'égalité des genres
Objectif spécifique	Insérer économiquement 10 femmes dans le marché du travail
Résultats	• R1. Les compétences numériques de 10 femmes ont été améliorées • R2. Au moins 7 des 10 femmes formées ont trouvé un emploi
Activités	• A1. Formation de 20 jours sur les compétences numériques • A2. Coaching individuel pour la rédaction de CV, de lettres de motivation et la conduite d'entretiens • A3. Organisation de 3 séances de rencontres entre les bénéficiaires et des entreprises locales à caractère social

8. Des acteurs sur la grille, grille d'analyse des acteurs

Objectif et utilité

SMART signifie Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini. Cette approche permet aux porteurs de projet de définir des buts précis, assurant une meilleure planification et évaluation.

Méthodologie

Rédiger une première version de l'objectif, puis lui appliquer les cinq consignes suivantes :

1. **Spécifique :**

Définir un objectif précis avec des détails clairs. Spécifier entre autres le public cible et la zone d'intervention ainsi que le domaine (sujet, thématique).

2. **Mesurable :**

Assurer que l'objectif peut être mesuré en termes de progrès et de réussite. Il n'est pas impératif de faire figurer des chiffres à ce stade, mais il faut vérifier s'il est formulé de manière que l'on puisse chiffrer certains paramètres. (Exemples : nombre de bénéficiaires)

3. **Atteignable :**

S'assurer que l'objectif est réaliste compte tenu des ressources disponibles et des capacités de l'organisation et du temps imparti (durée du projet).

4. **Réaliste :**

Évaluer si l'objectif est pertinent et réalisable dans le contexte actuel.

5. **Temporellement défini :**

Fixer une échéance claire pour la réalisation de l'objectif.
Reformuler la version finale de l'objectif.

Variante

SMARTER : Dans certains cas, on peut ajouter deux paramètres supplémentaires qui sont le E de « Evaluable » et le R de « Réajustable », ce qui signifie que l'on peut adapter notre objectif en cours de route en fonction des évaluations constantes.

Étude de Cas

Une association vise à améliorer l'alphabétisation numérique chez les adultes dans une commune rurale.

Objectif initialement formulé :

Améliorer l'alphabétisation numérique chez les adultes dans une commune rurale

Pour le rendre SMART, il a fallu ajouter les éléments ci-dessous :

- **Spécifique :** Augmenter la capacité d'utiliser l'informatique chez les adultes de la commune de Miliana.
- **Mesurable :** Atteindre un taux de XX% soit au moins 75 adultes formés aux compétences informatiques de base. On peut mesurer le nombre de personnes touchées et on peut également mesurer l'augmentation des compétences (de base).
- **Atteignable :** L'objectif est atteignable puisque l'association dispose d'un budget et d'un pool de formateurs dans le domaine.
- **Réaliste :** Se concentrer sur des compétences numériques essentielles et facilement transmissibles.
- **Temporellement défini :** Objectif à atteindre en un an.

Objectif SMART :

Augmenter la capacité d'utiliser l'informatique chez au moins 75 adultes de la zone rurale de la commune de Miliana en un an.



9. Comment vérifier tout cela !? les indicateurs objectivement vérifiables et les sources de vérification

Objectif et utilité

Les indicateurs objectivement vérifiables (IOV) sont des mesures concrètes utilisées pour évaluer si les objectifs du projet sont atteints. Les sources de vérification sont les moyens par lesquels ces indicateurs peuvent être confirmés. Cet outil aide à garantir que les résultats du projet sont mesurables, tangibles et basés sur des preuves concrètes. Les IOV doivent être SMART [Voir la fiche Objectif SMART]. Les sources de vérification (SV) comprennent des documents, des rapports, des enquêtes, ou toute autre donnée qui peut prouver l'atteinte des indicateurs.

Méthodologie

Développement des IOV et identification des SV

1. Définition des IOV :

- Identifier des indicateurs clairs pour chaque objectif et résultat du projet.
- Veiller à ce que chaque indicateur soit SMART.

Exemple : *Pour un projet de formation, un IOV pourrait être le pourcentage de participants ayant réussi un test de compétence à la fin de la formation.*

Les IOV servent à mesurer de manière tangible l›atteinte des objectifs et des résultats d›un projet. Ci-dessous, une méthodologie détaillée pour les définir et les rédiger :

2. Principes de base des IOV

1. Spécifique : L'indicateur doit être clairement défini et précis.
2. Mesurable : Il doit être quantifiable ou qualifiable de manière fiable.
3. Attribuable : Les changements mesurés doivent pouvoir être liés directement aux activités du projet.
4. Réaliste : Doit être réalisable dans le cadre des ressources disponibles.
5. Temporellement Défini : Il doit être mesurable dans un délai spécifique.

3. Objectif et résultats

1. Pour l'Objectif :

Identifiez les changements globaux ou les effets à long terme que le projet vise à réaliser.
Exemple : *«Réduire le taux de chômage dans la région d'El Mordjen de 15% sur 5 ans».*

2. Pour le Résultat :

Déterminez des réalisations concrètes qui sont des étapes vers l'atteinte de l'objectif.
Exemple : *«Former 200 personnes aux compétences entrepreneuriales en 1 an».*

4. Rédaction des IOV

1. **Formulation claire :** Utilisez un langage simple et précis.
2. **Inclure des unités de mesure :** Précisez les unités (ex. nombre de personnes, pourcentage de réduction, etc.).
3. **Définir le cadre temporel :** Indiquez dans quel délai l'indicateur doit être atteint.
4. **Préciser la source de données :** Indiquez d'où proviendront les données pour mesurer l'indicateur.

5. Identification des Sources de Vérification :

- Déterminer où et comment les données pour chaque indicateur seront collectées.
  Exemples : *listes de présence, fiches des tests, enquêtes de satisfaction, rapports d'activité.*
- S'assurer que les sources de vérification sont accessibles et fiables.



Point d'attention

Un indicateur peut exprimer simplement l'élément à mesurer « Nombre de participants », comme il peut définir un objectif à atteindre « 20 participants ».

Pour certains résultats concrets, le résultat peut être lui-même l'indicateur.

Exemple : « Un centre est créé »

Étude de Cas

Projet «Prise en charge des droits des enfants en Algérie»

IOV et Sources de Vérification :

Objectif Global : Réduction des violations des droits des enfants.

IOV : Diminution du nombre de plaintes d'agressions sur enfants.
Source : Registres de la gendarmerie.

Objectif Spécifique : Amélioration de la prise en charge des droits des enfants.

IOV 1 : Enseignement de la convention des droits de l'enfants dans les écoles algériennes en 2019.
Source : Rapports des établissements scolaires.

Résultat Attendu : Renforcement des capacités de 20 ONG pour la défense des droits des enfants.

IOV : 20 ONG formées et impliquées dans une action de plaidoyer en décembre 2022.
Source : Rapports de formation et d'activités des ONG.



10. Si c'est logique, c'est que c'est cadré, le cadre logique

Objectif et utilité

Le Cadre Logique est un outil de gestion de projet qui aide à clarifier les objectifs et à assurer que les activités prévues mènent effectivement aux résultats désirés. Il permet aux porteurs de visualiser clairement les relations de cause à effet entre les activités, les résultats, les objectifs spécifiques et l'objectif global d'un projet ainsi que d'avoir une vue d'ensemble sur les indicateurs et les moyens. Il est particulièrement utile pour structurer les propositions de projet et faciliter la communication avec les bailleurs de fonds et les parties prenantes.

Méthodologie

1. Création du tableau :

- Créez un tableau à quatre colonnes : logique d'intervention, Indicateurs, sources de vérification, Risques et hypothèses.
- Ajoutez quatre lignes : Objectif global, Objectif spécifique, Résultats, Activités.

CADRE LOGIQUE DU PROJET				
Logique d'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Institutions
Objectif global				
Objectif(s) Spécifique(s)				
Résultats Attendus				
Activités à développer				

2. Remplissage du tableau :

- Objectif global : Définissez l'impact à long terme souhaité.
- Objectif spécifique : Décrivez l'objectif immédiat du projet. Atteignable à la fin du projet.
- Résultats : Énumérez les changements ou bénéfices directs attendus des activités.
- Activités : Détaillez les actions à entreprendre pour atteindre les résultats.

3. Renseigner les colonnes :

- Indicateurs : Définissez les éléments de mesure de l'objectif et des résultats
- Sources de vérification : Listez les sources d'information et comment chaque indicateur sera mesuré et vérifier.
- Hypothèses : Notez les conditions extérieures nécessaires pour le succès du projet.

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Risques et hypothèses
Objectif global	Veuillez énumérer et numéroter. Quel sont le(s) objectif(s) généraux d'ensemble auxquels l'action va contribuer ? OG1 - « Intitulé de l'objectif 1 » OG2 - « Intitulé de l'objectif 2 »	Dans la mesure du possible, veuillez indiquer **une valeur cible** pour chaque indicateur. Quels sont les indicateurs-clés liés à ces objectifs généraux ?	Veuillez indiquer les sources de vérification pour **chaque** indicateur. Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs ?	
Objectif(s) Spécifique(s)	Quels objectifs spécifiques l'action doit-elle atteindre comme contribution aux objectifs globaux ? OS1 - « Intitulé de l'objectif 1 » OS2 - « Intitulé de l'objectif 2 »	Quels indicateurs montrent clairement que l'objectif de l'action est atteint ? Veuillez énumérer les indicateurs comme suit : « Indicateur 1 » : valeur cible « Indicateur 2 » : valeur cible.	Quelles sources d'information existent et peuvent être rassemblées ?	Quels facteurs et conditions hors de la responsabilité du bénéficiaire sont nécessaires pour atteindre cet objectif ? (Conditions externes) Quels sont les risques à prendre en considération ?
Résultats Attendus	Quels sont les résultats concrets envisager par les objectif(s) spécifique(s) ? Quels sont les effets et le bénéfice prévus du projet ? Quels sont les améliorations et les changements produits par le projet ? R1 - « Intitulé du résultat 1 » R2 - «Intitulé du résultat 2»	Quels indicateurs permettent de mesurer que, et dans quelle mesure le projet atteint les résultats et les effets prévus ? « Indicateur 1 » « Indicateur 2 »	Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs ?	Quels facteurs et conditions doivent être réalisés pour obtenir les résultats attendus dans les limites du calendrier prévu ?
Activités à développer	Quelles sont les activités-clés à mettre en œuvre, et dans quel ordre, afin de produire les résultats attendus ? Groupez les activités par résultats et numérotez-les comme suit : A1.1 - « Intitulé de l'activité 1 » (R1) A1.2 - « Intitulé de l'activité 2 » (R1) (Il est également possible de créer des sous-activités A1.2.1, etc.) A2.1 – « Intitulé de l'activité 1 » (R2) …	**Moyens** Quels moyens sont requis pour mettre en œuvre ces activités, par exemple personnel, matériel, formation, études, fournitures, installations opérationnelles, etc. ?	**Coûts** Quels sont les coûts de l'action (sous-totaux par rubrique) ? Leur nature ? (Ventilation dans le budget de l'action)	Quelles **préconditions** sont requises avant que l'action commence ? Quelles conditions hors du contrôle direct du bénéficiaire doivent être réunies pour la mise en œuvre des activités prévues ?

Étude de Cas

Exemple d'un cadre logique d'une partie d'un projet d'Amélioration de la prise en charge des droits de l'enfant en Algérie

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Risques et hypothèses
Objectif global	Les violations des droits des enfants sont en baisse	Le nombre de plaintes contre agressions sur enfants déposées aux niveaux des services de sécurités a diminué de 20% en 2023	Statistique de la gendarmerie et de la police	
Objectif(s) Spécifique(s)	Amélioration de la prise en charge des droits des enfants en Algérie	La convention des DDE est enseignée dans les écoles en 2022	Le nouveau programme scolaire	Les pouvoirs publics, notamment le ministère de l'éducation soutiennent le projet
Résultats Attendus	**R1.** Les capacités de 20 associations actives dans le domaine de l'enfants renforcés pour la défense des DDE **R2.** Un plaidoyer est coconstruit par les 20 associations **R3....**	20 associations dont la mission statutaire porte sur l'enfance sont formé à la convention DDE et au plaidoyer en 2021 Un dossier de plaidoyer est élaboré en décembre 2021	Le rapport de projet Compte-rendu des formations Article de press	
Activités à développer	A1.1 Réaliser une formation sur les DDE pour 20 membres actifs des 20 associations cibles A1.2 Réaliser un atelier sur le plaidoyer au profit des 20 membres associatifs	**Moyens**	**Coûts**	**Conditions préalables** Les associations concernées adhérent pleinement au projet Les moyens financiers sont acquis

SECTION 03 Les bons plans



Outils dans cette section :

la fiche d'activité
Diagramme de Gantt
Elaboration du budget d'une activité
Budget prévisionnel du projet

11. La fiche d'activité

Objectif et utilité

La «Fiche d'activité» est un outil conçu pour décomposer et planifier en détail une activité spécifique dans le cadre d'un projet. Elle permet de préparer efficacement la planification et la budgétisation en identifiant les objectifs, la durée, les moyens nécessaires, les coûts et les ressources humaines requises.

Méthodologie

Éléments clés de la Fiche d'activité

Activité : Description détaillée de l'activité.
Objectifs : Buts spécifiques visés par l'activité.
Durée et répétition : Durée de l'activité et fréquence de sa répétition dans le temps.
Exemple : une formation sur un thème précis va se dérouler une seule fois, une réunion de suivi va se dérouler de manière fréquentes/ cyclique
Moyens : Ressources matérielles et logistiques nécessaires.
Coûts : Estimation détaillée des coûts associés.

Astuce !

La fiche d'activité peut également être un outil pour la phase de mise en œuvre. L'équipe du projet peut élaborer des fiches d'activité durant l'exécution du projet afin de préparer chaque activité et en faire valider le calendrier, le budget et les responsabilités.

Ressources humaines :
- Temps nécessaire pour l'activité.
- Temps disponible (dates au plus tôt et au plus tard).
- Cette section permet entre autres d'anticiper sur des périodes de la vie sociale qui pourraient constituer des opportunités ou au contraire, des obstacles : vacances scolaires, long week-end, Ramadhan, saison estivale, période électorale…Etc.
- Nom du responsable.
- Dates des contrôles et mesures de correction.

Étude de Cas

Exemple de Fiche d'activité pour l'organisation d'un séminaire de lancement»

Activité : Organiser un séminaire de lancement.
Objectif/but de l'activité : Sensibiliser, informer, impliquer les parties prenantes, faire connaitre la thématique du projet et faire de la publicité pour l'association.
Chiffrage : 100 participants + 10 personnes (équipe d'organisation et intervenants)
Période, durée : Au début du 3e mois, 1 journée.
Temps de préparation logistique et communications des intervenants au moins 15 j (toutefois prévenir les intervenant au moins 1 mois avant)

Dates de contrôle : 12 jours avant
Documents à produire : Feuilles d›émargement, rapport/compte rendu des 2 journées, Films et photos des interventions des experts et débats, coupures de presse, Pièces comptables des dépenses,
Moyens et coûts :

Item	Quantité	Prix unitaire
Conférenciers	2 x demi-journées	4.000 DZD
Salle	1 journée	3.000 DZD
Data show	1	75.000 DZD
Ordinateur portable	1	75.000 DZD
Photocopieur A3	1	130.000 DZD
Caméscope	1	45.000 DZD
Restauration	110 repas	300 DZD
Collation	110 collations	90 DZD
Banner de présentation	1 (1,80 m x 0,90 m)	15.000 DZD
Banderoles	2	2.000 DZD

Ressources humaines :
- Responsable : Chargée des activités, chef de projet
- Bénévoles : 02 Accueil, 02 photographes, 02 responsable de la salle

Point d'attention

Le prix des équipements ne sera comptabilité que sur une seule fiche d'activité. Exemple si le data show est utilisé dans une seconde activité tel qu'une formation, il sera listé parmi les moyens nécessaires mais le prix ne sera pas indiqué.

12. Le Diagramme de Gantt, le projet visualiser dans le Temps

Objectif et utilité

Le diagramme de Gantt (également appelé Plan d'Action ou Chronogramme) est un outil de planification et de suivi de projet qui représente graphiquement le calendrier des activités. Il facilite la planification, le suivi et la gestion des projets en représentant visuellement la durée des tâches et leur chevauchement.

Méthodologie

1. Élaboration du diagramme :

- Identifier toutes les activités nécessaires pour la réalisation du projet.
- Déterminer la durée de chaque activité.
- Déterminer la période de mise en œuvre de chaque activité [Date de début – Date de fin].



Astuce !

Certains logiciels, comme « Microsoft Project », permettent d'automatiser l'élaboration d'un Diagramme de Gantt.

2. Construction du diagramme :

- Utiliser un logiciel de gestion de projet ou un tableur (Excel, Google Sheets, Libre Office…).
- Créer un axe horizontal représentant le temps (jours, semaines, mois) : le choix de la périodicité (semaine, mois, trimestre…) dépend de la durée du projet. Une norme générale est de faire un diagramme par mois pour un projet allant de 6 à 12 mois et plus.
- Ajouter un axe vertical listant toutes les activités.
- Dans certains tableaux, on peut aussi rajouter une colonne pour indiquer le partenaire ou la personne responsable de chaque activité.
- Représenter (colorier) chaque activité par une barre horizontale s'étendant sur la durée prévue.
- Prévoir des marges de manœuvre pour les tâches susceptibles de connaître des retards.

Activité – Etape	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Phase 1 du projet						
Activité 1						
Activité 2						
Activité 3						
…etc.						

3. Mise à jour et suivi :

- Mettre à jour régulièrement le diagramme pour refléter l'avancement réel des tâches.
- Utiliser des couleurs ou des marqueurs pour indiquer l'état d'avancement.

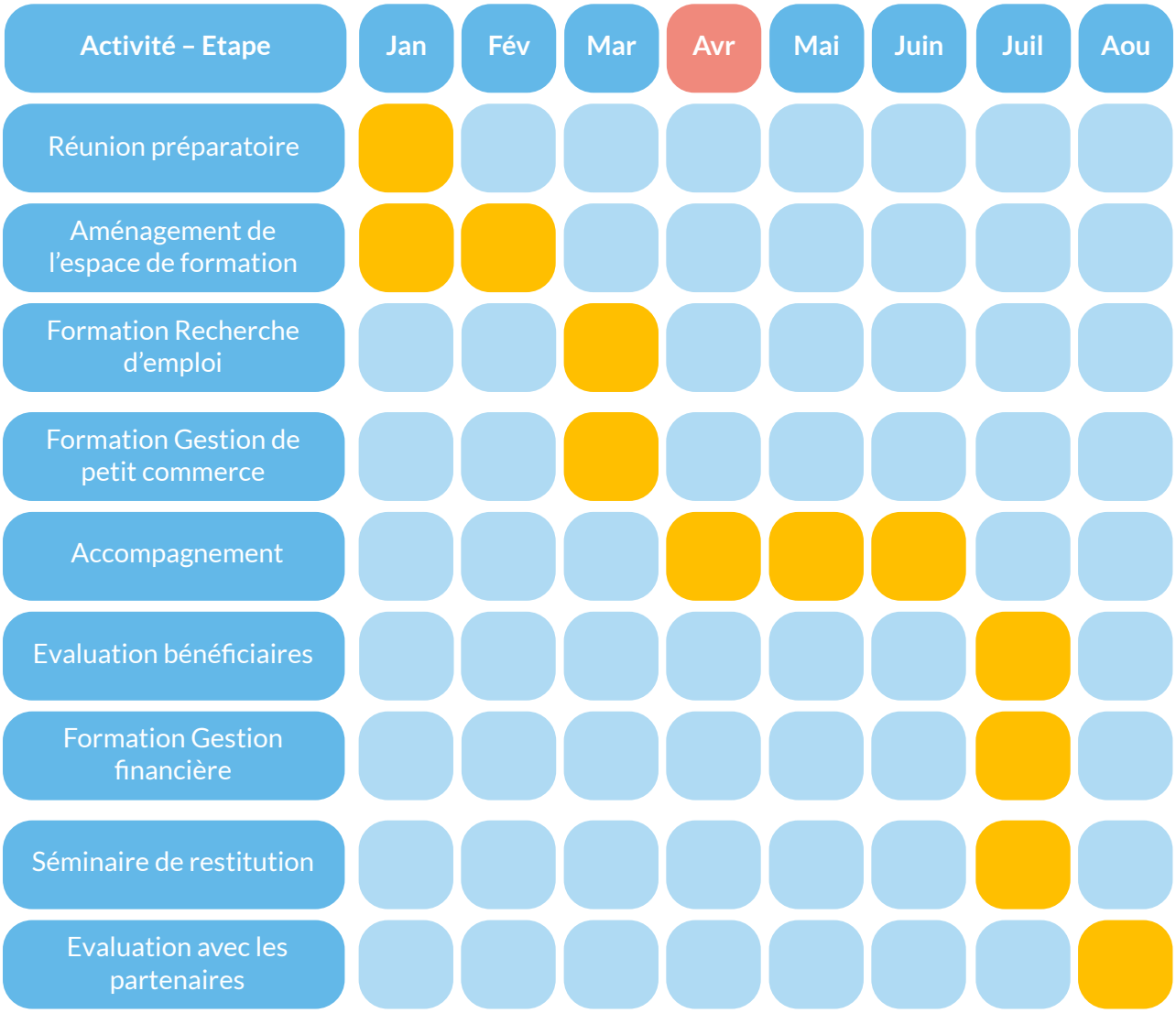


Étude de Cas

Projet : Renforcement de capacités d'autonomie financière de 20 adultes de la région de Rezzag.

Activités prévues :

- Une réunion préparatoire : dès le lancement du projet, une journée
- Aménagement de l'espace de formation : dès le lancement du projet, 1 à 2 mois
- Formation sur les techniques de recherche d'emploi : dès que la salle est prête idéalement avant le ramadan, 3 jours
- Formation sur la création et la gestion d'un petit commerce : dès que la salle est prête idéalement avant le ramadan, 5 jours
- Accompagnement individuel : après les deux premières formations, 3 mois
- Réunion d'évaluation avec les bénéficiaires : après l'accompagnement, 1 journée
- Formation sur la gestion financière : après la réunion d'évaluation avec les bénéficiaires, 4 jours
- Séminaire de clôture et de restitution : l'avant-dernier mois du projet, 2 jours
- Réunion d'évaluation avec les partenaires : le dernier mois du projet, 1 journée



Exemple de lecture de ce diagramme :

- En janvier : il est prévu la réunion préparatoire et le lancement de l'aménagement de l'espace de formation
- L'accompagnement commence en avril et s'étend jusqu'à la fin juin.

13. Élaboration du budget d'une activité

Objectif et utilité

Cet outil vise à aider à planifier et à gérer de manière exhaustive les coûts associés à une activité, à partir de ressources identifiées garantissant ainsi une meilleure gestion financière. C'est une première étape utile avant de concevoir le budget prévisionnel du projet.

Méthodologie

1. Identification des dépenses :

- Location et équipement : Évaluer le coût de la location de la salle, du matériel nécessaire (ordinateurs, projecteurs, etc.).
- Personnel : Calculer les honoraires des formateurs, le coût du personnel de soutien (administratif, logistique).
- Matériel didactique : Estimer le coût des manuels, cahiers, stylos, etc.
- Autres dépenses : Inclure les frais de publicité, de restauration, de transport, etc.

2. Création du tableau de budget :

- Utiliser un logiciel de tableur pour créer un tableau.
- Saisir toutes les dépenses prévues, en les catégorisant clairement.
- Pour chaque dépense, il faudra identifier une unité de mesure, le prix unitaire et le nombre d'unités nécessaires.

Point d'attention

Certaines dépenses sont difficiles à quantifier. On mettra à ce moment-là « Forfait » dans les unités afin de définir un montant forfaitaire. Il est toutefois important de signaler que la plupart des partenaires financiers préfèrent éviter les libellés forfaitaires car ils sont souvent une voie pour un manque de transparence et constituent des difficultés de gestion et de justification par la suite

- Calculer le total des dépenses pour chaque ligne budgétaire (prix unitaire x nombre d'unités) puis le total de toute l'activité en faisant la somme de ces totaux toute taxe comprise

Elément	Unité	Prix unitaire	Nombre d'unités	Total
Frais d'impression	Revue	750 DZD	100	75 000 DZD

2. Suivi et ajustement :

- Lors de la mise en œuvre, mettre à jour le tableau avec les dépenses réelles.
- Ajuster les estimations et les activités en fonction de l'évolution du budget.

Connexion

Fiche pratique « La modification budgétaire », Chapitre 2 – Section 2

Étude de Cas

Contexte : Une association organise un atelier de compétences numériques pour 10 adultes.

1. Identification des dépenses :

- Location de salle : 5 jours à 100 € soit 500 €
- Équipement (ordinateurs, projecteurs) : 300 €
- Honoraires des formateurs : 5 jours à 200 € soit 1000 €
- Matériel didactique : 20€ par participant soit 200 €
- Publicité et autres : 150 €

2. Création du tableau de budget :

Item	Libellé	Unité	Prix Unitaire	Nombre d'unités	Total
1	Location de salle	Jour	100	5	500
2	Equipements informatique	Jour	60	5	300
3	Honoraires de formateurs	Jour	200	5	1000
4	Matériel didactique	Participant	20	10	200
5	Publicité et autre	Forfait	150	1	150
				Total	**2150**

3. Suivi et ajustement :

- Après une négociation, les frais de location de salle sont réduits à 400 €.
- Le nombre réel de participants passe de 10 à 12.
- Le formateur demande finalement 250€ par jour

Item	Libellé	Unité	Prix Unitaire	Nombre d'unités	Total
1	Location de salle	Jour	80	5	400
2	Equipements informatique	Jour	60	5	300
3	Honoraires de formateurs	Jour	250	5	1250
4	Matériel didactique	Participant	20	12	240
5	Publicité et autre	Forfait	150	1	150
				Total	**2340**

14. Budget prévisionnel du projet, les bons comptes font les bons projets

Objectif et utilité

La budgétisation d'un projet implique de créer un outil financier simple qui détaille toutes les dépenses prévues. Cela inclut l'énumération des besoins, la quantification et l'estimation des coûts, le regroupement des dépenses par lignes et catégories, et la consolidation du budget dans un tableau clair. Cet outil vise à estimer le coût d'un projet afin de justifier son financement. L'élaboration d'un budget permet de comprendre comment l'argent sera dépensé, de poser des limites aux dépenses et de suivre l'avancement du projet en termes de dépenses.

Méthodologie

Etape A (Si aucun budget d'activités n'est disponible, passez directement à l'étape B)

A1. Énumérer les besoins : Liste exhaustive des dépenses nécessaires (achat d'équipements, paiement du personnel, frais de transport, hébergement, assurances, factures, etc.).
A2. Quantifier et estimer : Déterminer le nombre nécessaire de chaque élément et faire une estimation des coûts (ex : nombre d'ordinateurs, jours de formation, accessoires pour une activité de reboisement).

Etape B (Cette étape s'applique uniquement si un budget a été validé pour les activités)

A3. Regrouper les dépenses : Créer des lignes budgétaires en regroupant les dépenses du même type et les classer dans des catégories communes (ex : restauration, hébergement, déplacements, matériel et équipement).
A4. Consolider le budget : Mettre toutes les informations dans un tableau clair avec des rubriques pour chaque catégorie de dépenses.

Lignes	Unité	Prix Unitaire	Nombre d'unités	Total
I. Locaux				0,00
II. Equipements, matériels, fournitures				0,00
III. Ressources humaines				0,00
IV. Assistance technique (Formateurs, consultants…)				0,00
VI. Voyages, logements, nourriture.				0,00
VII. Frais Financiers (imprévus, frais bancaires…)				0,00
TOTAL GENERAL				0,00

Variante

En fonction du bailleur de fonds, certaines rubriques peuvent être supprimées ou soumises à des conditions. A titre d'exemple, certains bailleurs limitent le montant maximum attribué aux ressources humaines, d'autres refusent de financer des frais de fonctionnement comme le gaz et l'électricité. Après avoir finalisé le budget, il faudra vérifier si la version finale est conforme aux exigences du bailleur.

Étude de Cas

«Organisation d'un séminaire inter-associatif»

Exemple de Budget – Modèle de l'Union Européenne :

BUDGET ASSOCIATION DEUX RIVES (EURO)	PREVISIONNEL			
	Unité	Nbre d'unités	Coût unitaire	Total
1. Ressources humaines				
1.1 Salaires (montants bruts)				
1.1.1 Technique				
1 Chef de projet – Temp plein	Mois	9	450	4 050
1 Accompagnateur – Temps plein	Mois	3	300	900
Formateur – Temps plein	Mois	2	300	600
1.1.2 Administratif / Personnel de soutien				
1 Secrétaire	Mois TP	6	270	1 620
1.2 Per Diem (Frais de mission)	Mois	3	500	1 500
Sous-total ressources humaines				***8 670***
2. Voyages				
2.1 Voyages internationaux (06 intervenants internationaux)	AR	6	300	1800
Sous-total voyages				***1800***
3. Matériel et fournitures				
3.1 Mobilier, matériel ordinateur				
Mobilier de bureau	Bureau	1	300	300

BUDGET ASSOCIATION DEUX RIVES (EURO)	PREVISIONNEL			
	Unité	Nbre d'unités	Coût unitaire	Total
Chaises et tables	Pièces	1	300	300
Ordinateur PC + modem	Unité	1	900	900
Imprimante	Unité	1	300	300
Sous-total matériel et fournitures				***1800***
4. Frais de fonctionnement				
4.1 Location de bureaux	Mois	12	150	1 800
4. 2 Consommables, fournitures de bureau	Mois	12	40	480
4.3 Autres services (tél, fax, électricité, chauffage)	Mois	12	75	900
Sous-total frais de fonctionnement				***3 180***
5. Autres coûts				
Publications (annonce presse)	Forfait	1	150	150
Sous-total autres coûts				***150***
Sous-total coûts direct				***15 600***
Imprévus (5%)				780
TOTAL DES COUTS				***16 380***

SECTION 04

Avons-nous un « bon » projet ?



L'instruction est un exercice qui consiste à évaluer une proposition de projet avant qu'elle ne soit retenue pour un financement. Maîtriser cet exercice permet au porteur de projet de s'auto-évaluer et d'identifier les forces et les failles du projet, afin de l'améliorer, d'enrichir la proposition et renforcer la version finale.

Outils dans cette section :

Instruction des projets
Grille d'évaluation de l'approche genre
Grille d'évaluation de l'approche inclusive

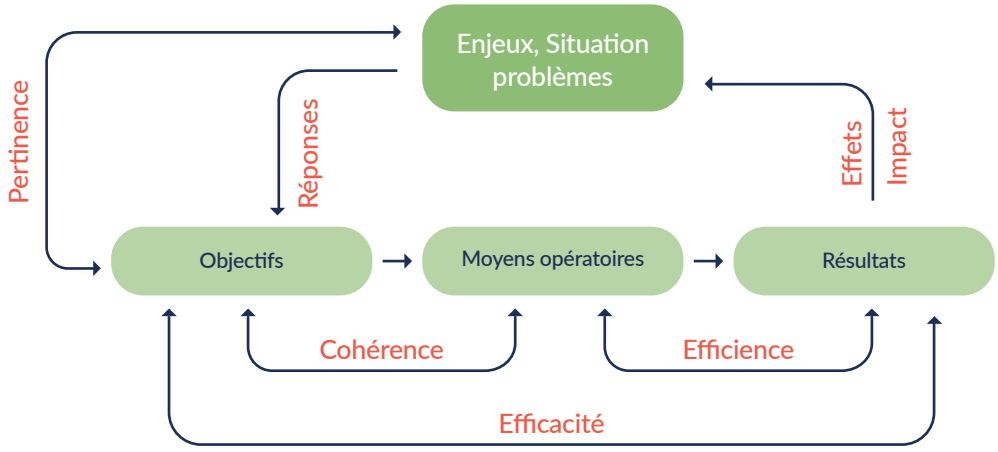
15. Sommes-nous sur le bon chemin, l'instruction des projets

Objectif et utilité

Cet outil sert à évaluer et mesurer l'efficacité et la pertinence d'un projet. Il permet d'analyser si le projet répond aux besoins de la population cible, respecte les ressources disponibles, atteint ses objectifs, et produit un impact positif.

L'évaluation d'un projet est effectuée selon plusieurs critères clés :

- La pertinence,
- La cohérence,
- La clarté,
- La faisabilité,
- L'efficacité,
- L'impact



Chacun de ces critères examine différents aspects du projet pour assurer qu'il répond aux attentes et atteint ses objectifs de manière efficace et durable. A ces critères, s'ajoutent d'autres familles comme les critères spécifiques et les critères transversaux.

Méthodologie

A. Les critères d'évaluation :

L'instruction des projets s'effectue selon trois familles de critères :

Critères génériques : Ceux qui sont communs à tous les projets, tels que la clarté, la faisabilité, etc.
Critères spécifiques : Définis par les bailleurs de fonds ou l'organisation en fonction de leur domaine d'intervention, leurs objectifs et de leurs valeurs.
Critères spécifiques : Applicables à tout type de projet, couvrant des aspects tels que le genre, l'équité et l'inclusion des personnes en situation de handicap, l'impact environnemental et ou l'innovation.

Ces critères permettent d'évaluer de manière exhaustive la qualité et la pertinence d'une proposition de projet.

B. Les critères génériques :

Pour chacun des six critères, on répond à une série de questions. Il ne s'agit pas de répondre de manière systématique aux questions mais de les utiliser comme guide pour mettre en débat chaque critère.

Pertinence :

- Le projet répond-il aux besoins identifiés de la population cible ?
- Est-il aligné avec les priorités stratégiques des parties prenantes ?
- Prend-il en compte le contexte socioculturel et économique ?

Cohérence :

- Les activités prévues sont-elles appropriées ? contribuent-elles à l'atteinte des résultats ?
- Les résultats attendus sont-ils cohérents avec les objectifs ?Est ce qu'ils permettent de les atteindre

Cohérence :

- Les objectifs et les résultats sont-ils clairement définis et compréhensibles ?
- Est-ce que les parties impliquées (bénéficiaires finaux, groupes cibles) sont clairement définies ?
- Les activités sont-elles suffisamment détaillées ? est ce qu'elles permettent de comprendre les étapes de mise en œuvre du projet ?
- La méthode d'intervention est-elle claire est suffisamment détaillée ?
- Le rôle et la responsabilité des intervenants et des partenaires du projet sont-ils bien spécifiés

Faisabilité :

- Les ressources nécessaires sont-elles disponibles et adéquates ?
- Le calendrier est-il clair et réaliste ?
- Les risques sont-ils gérés efficacement ?

Efficacité :

- Le projet atteint-il ses résultats dans les délais et le budget prévus ?
- Est-il efficace du point de vue du coût ?
- Les résultats attendus vont-ils permettre d'atteindre les objectifs prévus ?
- Les activités vont-elles permettre d'atteindre les résultats ?

Efficience/Budget :

- Les moyens prévus sont-ils suffisants et utilisés de façon optimum ?
- Le ratio entre les coûts estimés et les résultats escomptés est-il satisfaisant ? Est-ce possible d'atteindre les mêmes résultats de façon plus économe ?
- Les activités sont-elles convenablement reflétées dans le budget ?

Impact :

- Quel changement à long terme le projet vise-t-il ?
- Comment contribue-t-il à des améliorations significatives pour la population cible ?
- Le projet a-t-il des stratégies pour mesurer et assurer un impact durable ?
- Le projet est-il susceptible d'avoir des effets multiplicateurs ?

Variante

Certains évaluateurs évaluent également la « Durabilité (viabilité, pérennité) » afin de vérifier si le projet continuera à produire des résultats au-delà de sa mise en œuvre.

B. L'échelle de mesure :

Généralement, chaque critère reçoit une note de 1 à 5, qui n'est pas une valeur numérique, mais la traduction des appréciations suivantes :

1. Très Faible : Le projet ne répond pas au critère ou présente de graves lacunes.
2. Faible : Le projet répond partiellement au critère, mais des améliorations significatives sont nécessaires.
3. Moyen : Le projet répond de manière satisfaisante au critère, mais il y a place à des améliorations.
4. Bon : Le projet répond bien au critère avec seulement quelques améliorations mineures nécessaires.
5. Excellent : Le projet répond de manière excellente au critère sans améliorations nécessaires.

Étude de Cas

Evaluation du projet «Accompagnement à la création de micro-entreprises par des femmes»

Objectif global : Lutter contre la pauvreté notamment chez les femmes de la région X, en zone rurale
Objectif spécifique : Accompagner 20 femmes à créer des micro-entreprises
Durée : 12 mois
Coût : 12.000 €
[Pour les besoins de cette étude de cas, on présuppose que l'évaluateur a eu accès à l'ensemble de la documentation du projet : descriptif détaillé, cadre logique, budget, plan d'action…etc.]

Evaluation selon les critères génériques :

1. Pertinence:

Le projet est hautement pertinent puisqu'il cible un besoin clé : l'autonomisation économique des femmes, un levier reconnu pour la lutte contre la pauvreté. La formation en création et gestion d'entreprise est essentielle pour ces femmes entrepreneures. Toutefois, une analyse plus approfondie du contexte local pourrait renforcer cette pertinence, en assurant que les formations sont bien adaptées aux réalités spécifiques de ces femmes.

Recommandations :

- Étudier le contexte local pour ajuster les formations aux besoins spécifiques des femmes.
- Inclure des modules sur les défis spécifiques rencontrés par les femmes dans le monde des affaires.

2. Cohérence:

Le projet est cohérent dans sa structure : les formations en création et gestion d'entreprise sont logiquement liées à l'objectif de création de micro-entreprises. De même, le marketing et la foire de l'artisanat contribuent directement à l'augmentation du revenu. Pour renforcer la cohérence, il faudrait s'assurer que les contenus des formations sont interconnectés et se complètent.

Recommandations :

- Assurer une intégration des différents modules de formation pour une approche holistique.
- Planifier un suivi après les formations pour aider à l'application pratique des connaissances.

3. Clarté:

Les objectifs et les résultats attendus du projet sont clairs et mesurables. Néanmoins, il serait bénéfique de définir des indicateurs plus spécifiques pour le suivi et l'évaluation de l'impact des formations sur la création effective des entreprises et l'augmentation des revenus.

Recommandations :

- Définir des indicateurs précis pour mesurer l'efficacité des formations.
- Mettre en place un système de suivi des activités entrepreneuriales post-formation.

4. Faisabilité:

Avec un budget de 12.000 € pour 12 mois, le projet semble réalisable, mais il est crucial de détailler les coûts associés à chaque activité pour s'assurer que le budget est adéquat. La faisabilité dépendra aussi de la capacité à mobiliser les formateurs et à organiser les événements dans le contexte local.

Recommandations :

- Élaborer un budget détaillé pour chaque activité.
- Identifier et sécuriser les ressources humaines et logistiques nécessaires à l'avance.

5. Efficacité:

L'efficacité du projet sera mesurée par la capacité à atteindre les 20 femmes et à les former efficacement. Cependant, l'efficacité à long terme dépendra de la capacité des femmes à appliquer les connaissances acquises et à générer des revenus.

Recommandations :

- Mettre en place des évaluations post-formation pour mesurer l'application des connaissances.
- Offrir un accompagnement continu et un mentorat aux participantes.

6. Impact:

Le projet a le potentiel de générer un impact significatif en termes de réduction de la pauvreté et d'émancipation économique des femmes. Toutefois, il est important de suivre et d'évaluer l'impact réel sur le long terme, notamment en termes de création d'entreprises viables et d'augmentation de revenus.

Recommandations :

- Conduire une évaluation d'impact un an après la fin du projet pour mesurer les changements dans la vie des participantes.
- Envisager de développer un réseau de soutien pour les femmes entrepreneures.

Instruction du Projet :

Critère	Explication du critère	Appréciation
Critères génériques		
Clarté	Les objectifs sont clairement décrits et compréhensibles	4
Pertinence	Le projet est pertinent par rapport à la problématique, le contexte et la population ciblée	5
Cohérence	Il existe des liens clairs et cohérents entre les activités développées, les résultats escomptés, les objectifs spécifiques et l'objectif global	4
Faisabilité	Le porteur démontre de sa capacité à réaliser le projet et dispose des ressources et du temps nécessaires	3
Durabilité	Les résultats du projet sont durables et continueront de subsister au-delà de la durée de la mise en œuvre	3
Critères spécifiques		
Participation	Les bénéficiaires ont été associés à la conception du projet et seront parties prenantes de sa mise en œuvre et de son évaluation	5
Innovation	La stratégie choisie est innovante par rapport aux expériences précédentes qui traitent cette problématique	3
Autonomisation des femmes	Le projet contribue activement à renforcer l'autonomie sociale et économique des femmes dans le territoire ciblé	5
Critères transversaux		
Inclusion	Le projet met en place des mécanismes pour garantir la participation équitable de tranches sociales traditionnellement marginalisée	2
ODD	Le projet s'inscrit en contribution sur au moins 3 objectifs du développement durable	5

Conclusion :

Le projet est bien conçu, avec une forte pertinence et une bonne participation des bénéficiaires. Cependant, il peut être amélioré en termes de faisabilité, de durabilité et d'inclusion.

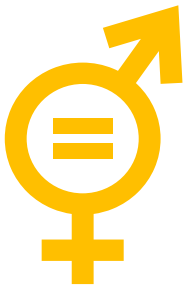
Recommandations :

- Fournir un budget détaillé et identifier clairement les ressources nécessaires.
- Élaborer un plan pour le suivi et l'accompagnement des femmes après la création de leurs entreprises ou développer des partenariats avec les dispositifs étatiques d'appui à la création de micro-entreprise pour le suivi des bénéficiaires après le lancement de leur activité.
- Explorer des méthodes d'enseignement plus innovantes pour les formations.
- Prévoir des mesures qui garantissent que les femmes en situation de handicap seront incluses.

16. L'égalité, ça se travaille ! Grille d'analyse de l'approche genre

Objectif et utilité

L'approche genre consiste à analyser les différences entre les genres en termes de rôles sociaux, de besoins, d'accès et de contrôle des ressources, ainsi que leurs implications dans le développement de projets, en particulier dans le domaine de l'éducation des adultes. Elle vise à identifier et à traiter les inégalités et les discriminations fondées sur le genre. En intégrant cette perspective, les projets peuvent devenir plus inclusifs et équitables. L'outil qui est présenté dans cette fiche est une grille de questionnement qui aide à se poser les bonnes questions.



Méthodologie

Grille de questionnement

Cet outil est concrètement une grille de questionnement. Une fois que l'on a répondu à ces questions, il faudra tirer des conclusions et élaborer des recommandations pour l'intégration de l'approche genre dans le projet :

1. Le projet reconnaît-il les différences de rôles et de responsabilités des hommes et des femmes dans la société cible ?
2. Le projet identifie-t-il les barrières spécifiques que rencontrent les femmes pour accéder à l'éducation ?
3. Les objectifs du projet sont-ils formulés pour promouvoir l'égalité des sexes ?
4. Le projet prévoit-il des stratégies pour encourager la participation active des femmes ?

5. Le matériel pédagogique est-il sensible aux questions de genre ?
6. Y a-t-il des mesures pour assurer la sécurité et le confort des femmes participants au projet ?
7. Le projet propose-t-il des horaires flexibles pour tenir compte des responsabilités familiales ?
8. Le projet évalue-t-il l'impact des activités sur les hommes et les femmes de manière différenciée?
9. Existe-t-il une stratégie pour gérer et résoudre les problèmes de genre qui pourraient survenir ?
10. Le projet inclut-il des indicateurs de suivi spécifiques au genre ?

Variante

Il serait intéressant dans un projet qui cible en priorité les femmes de se poser des questions sur le rôle des hommes et sur l'impact que peut avoir le projet sur les rapports hommes-femmes.

Étude de Cas

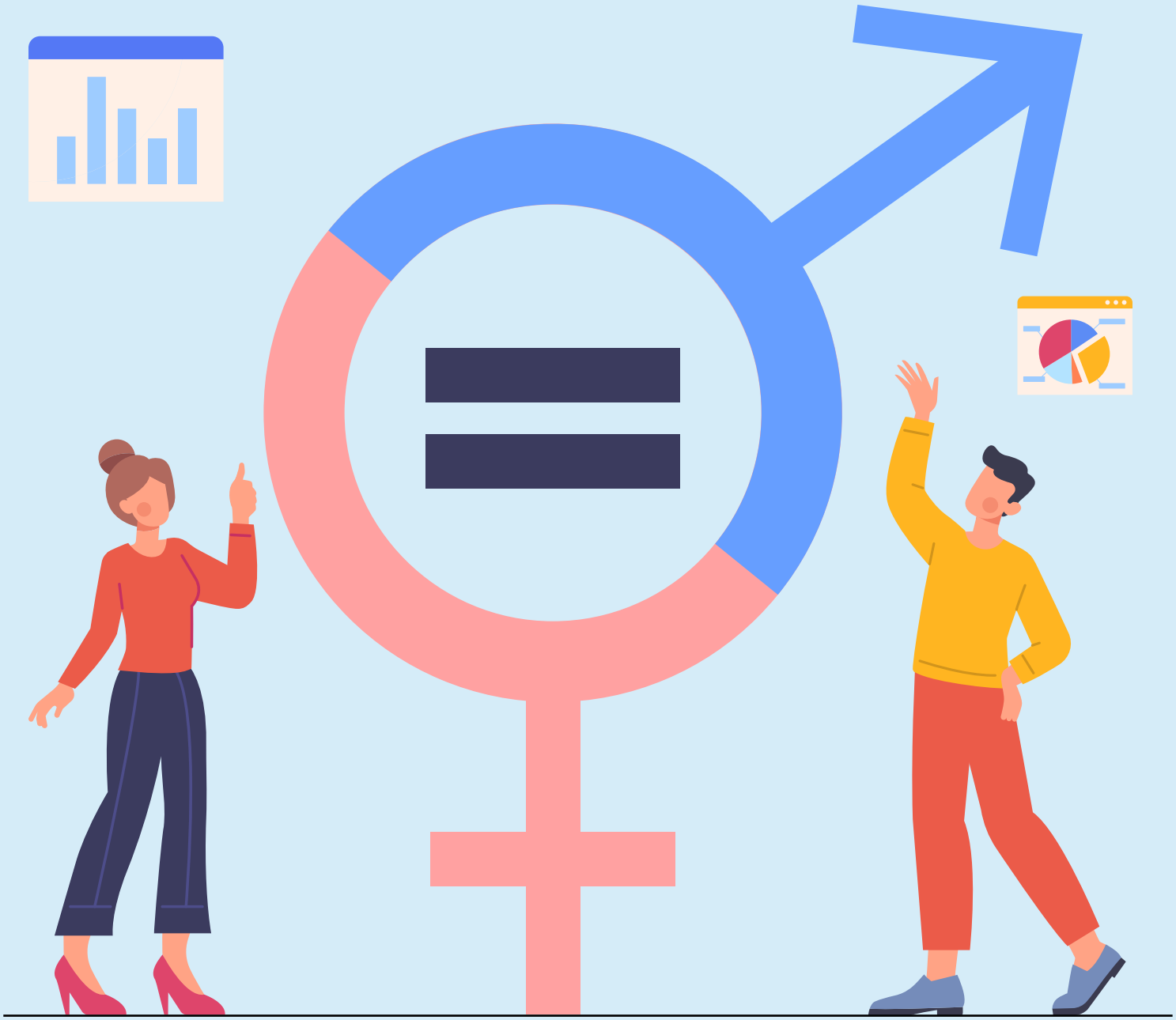
Contexte : Projet «Alphabétisation numérique des adultes dans une zone rurale»

En utilisant la grille de questionnement, il apparaît que ce projet n'a pas suffisamment pris en compte les disparités entre les genres. Par exemple, il n'a pas identifié les barrières spécifiques à l'accès des femmes à l'éducation numérique, ni proposé de stratégies pour encourager leur participation.

Recommandations pour l'intégration de l'approche genre :

- Réviser les objectifs pour inclure l'égalité des genres.
  « Réduire le taux de personnes numériquement analphabètes dans la zone rurale » devient
  « Réduire le taux des hommes et des femmes numériquement analphabètes dans la zone rurale »
- Proposer des horaires de formation adaptés aux femmes, en tenant compte de leurs responsabilités familiales.
- Créer un environnement sûr et accueillant pour les participantes.
- Inclure dans le matériel pédagogique des contenus sensibles au genre.
- Formation d'un membre de l'équipe de projet pour qu'elle soit « Point Focal Genre » et qu'elle dispose des outils pour assurer un espace sécurisant pour les participantes.

En intégrant ces recommandations, le projet peut mieux répondre aux besoins spécifiques des hommes et des femmes, favorisant ainsi une participation plus équilibrée et équitable.



17. L'AEA all inclusive, grille d'analyse de l'approche inclusive

Objectif et utilité

L'approche inclusive se concentre sur la création d'environnements et de programmes éducatifs qui reconnaissent et répondent aux divers besoins de tous les apprenants. Elle implique la prise en compte des différentes capacités, cultures, langues, sexes, et origines socio-économiques, en veillant à ce que chacun ait les mêmes opportunités d'apprentissage. Cet outil vise à promouvoir l'inclusion de toutes les personnes, en particulier celles en situation de handicap, mais aussi d'autres groupes marginalisés comme les migrants et les populations vulnérables.

Méthodologie

Grille de questionnement

Cet outil est concrètement une grille de questionnement. Une fois que l'on a répondu à ces questions, il faudra tirer des conclusions et élaborer des recommandations pour l'intégration de l'approche genre dans le projet :

1. Le projet considère-t-il les besoins des personnes en situation de handicap dans sa conception ?
2. Les matériaux et méthodes pédagogiques sont-ils accessibles à divers groupes, incluant les personnes avec des handicaps différents ?
3. Le projet prévoit-il des mesures pour faciliter l'accès des migrants, réfugiés et autres groupes vulnérables ?
4. Y a-t-il des stratégies pour encourager la participation et la représentation de toutes les groupes cibles ?
5. Les formateurs et le personnel sont-ils formés pour traiter avec la diversité et l'inclusion ?
6. Le projet évalue-t-il l'impact de ses activités sur différents groupes de manière différenciée ?
7. Des ajustements sont-ils prévus pour s'adapter aux besoins spécifiques des apprenants ?
8. Le projet promeut-il un environnement où toutes les différences sont respectées et valorisées ?
9. Existe-t-il une stratégie pour aborder et résoudre les problèmes d'exclusion qui pourraient survenir ?
10. Le projet inclut-il des indicateurs de suivi et d'évaluation liés à l'inclusion ?

Variante

L'approche inclusive a un coût et il est important de faire paraître ces coûts dans l'élaboration des budgets.

Étude de Cas

Contexte : Projet «Formation professionnelle pour les jeunes adultes en situation de handicap»

Utilisant la grille de questionnement, on constate que ce projet manque d'éléments clés pour être pleinement inclusif. En parlant de « handicap », cette association pense exclusivement au handicap « moteur » et a donc prévu des salles de formation accessibles. Elle n'a pas pris en compte la possibilité que des personnes non voyantes, mal entendantes ou souffrant d'autisme puissent bénéficier de la formation.
Le projet ne fournit pas de matériel adapté aux différents types de handicaps et ne prend pas en compte les besoins spécifiques des migrants handicapés. Comme l'incapacité de ces derniers de fournir des documents en règle ou de souscrire à des assurances pour les sorties pédagogiques.

Recommandations pour l'intégration de l'approche genre :

- Adapter les méthodes et le matériel pédagogique pour les rendre accessibles aux personnes avec différents types de handicaps.
- Organiser des sessions de formation pour le personnel sur la diversité et l'inclusion.
- Mettre en place des mesures spécifiques pour faciliter l'accès et la participation des migrants et réfugiés.
- Solliciter l'appui et l'assistance d'une consultante spécialisée en inclusion.
- Revoir le budget du projet pour inclure des dépenses liées à ces modifications.

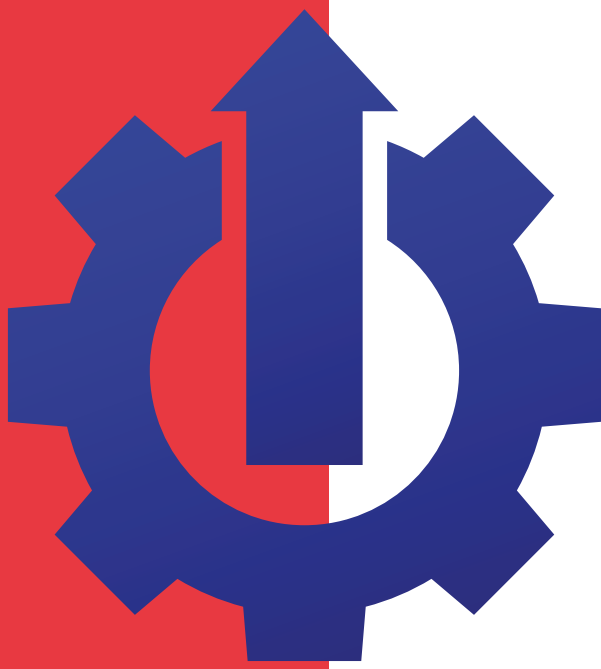
Ces recommandations aideront à transformer le projet en une initiative véritablement inclusive, garantissant que chaque participant-e bénéficie d'une expérience d'apprentissage équitable et enrichissante.

Annexes, q quand y'en a plus, y'en a encore !

La section suivante contient des ressours complémentaires aux fiches pratiques de ce chapitre.

Inclut dans cette section :

Glossaire
Références



Glossaire

Acteur

Un acteur dans le contexte de l'éducation des adultes est une personne ou une entité qui joue un rôle actif dans la conception, la mise en œuvre, l'évaluation ou le soutien des projets et programmes éducatifs. En sociologie des organisations, un acteur est toute entité physique ou morale qui, face à une zone d'incertitude, mobilise des ressources afin d'apporter un changement.

Action

Toute initiative conduite par une association dans un but d'intérêt général visant par exemple à contribuer à l'amélioration des rapports humains, à favoriser le développement des valeurs humaines et sociales du pays, la protection de l'environnement, la diffusion de la culture, la diminution du chômage, etc.

Activité

Une activité est une action ou un ensemble d'actions organisées dans le cadre d'un projet ou d'un programme. Elle vise à atteindre des objectifs spécifiques et peut prendre différentes formes telles que des ateliers, des formations, des séminaires, etc.

AEA

L'apprentissage et l'éducation des adultes se réfère à l'ensemble des processus d'apprentissage, formel ou informel, dans lesquels des personnes engagées dans la vie active acquièrent de nouvelles compétences ou connaissances. Cela peut inclure l'alphabétisation, la formation continue, l'éducation professionnelle, et le développement personnel.

Approche

Façon d'aborder un sujet ou une problématique. Angle par lequel on traite un sujet.

Audit

Fonction de contrôle visant principalement à vérifier la légalité et la régularité de la mise en œuvre des ressources d'un projet, d'une action ou d'un programme.

Bénéficiaires

Les publics-cibles d'un projet ou action. Tout groupe direct ou indirect qui bénéficie des résultats.

Besoins

Les problèmes socio-économiques, culturels ou autres qu'une intervention vise à résoudre.

Capitalisation

Exercice qui consiste à synthétiser une expérience dans un format qui puisse être diffusable et partageable.

Critère

Caractère ou propriété susceptible d'observation et permettant de juger une activité.

Cycle de projet

Une série d'étapes par lesquelles un projet passe, depuis la conception jusqu'à la réalisation et l'évaluation. Les phases typiques comprennent l'identification, la planification, le financement, la mise en œuvre, et l'évaluation. Il renvoi à la structure en trois actes de toute initiative humaine : la préparation, l'exécution et l'évaluation.

Diagnostic

Examen systématique des besoins, des enjeux et des problèmes.

Effets

Incidences du projet/ d'une action. Ceux sont des changements dans le contexte peuvent être environnementaux, technologiques, économiques, institutionnels, organisationnels, sociaux, culturels et politiques, qui peuvent être directes ou indirectes positifs ou négatifs, prévus ou inattendus, à court termes.

Efficacité

Jugement qui met en balance ce qui a été atteint avec les objectifs. Le critère d'efficacité peut s'appliquer aux réalisations ou aux impacts.

Empouvoirement

De l'anglais « empowerment ». Capacitation. L'acte de renforcer l'autonomie et la capacité d'agir des individus.

Evaluation

Le processus d'examen et d'analyse des résultats d'un projet ou d'un programme pour déterminer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints. Permet de mesurer et d'apprécier le changement apporté et la valeur d'une activité, d'un programme, d'une stratégie ou d'un dispositif, fondé sur les résultats, ses impacts et les besoins qu'elle vise à satisfaire. Consiste généralement à comparer ce qui a été réalisé avec ce qui était escompté et avec la situation de départ dans le but de mesurer différents critères et de tirer des leçons.

Extrants/output :

Les résultats/ services ou produits immédiats et mesurables d'un projet ou d'une activité, comme les formations réalisées ou les manuels éducatif produit.

Gouvernance

Organes qui assurent la direction, la gestion et la prise de décision au sein de l'organisation : bureau exécutif, bureau élu, conseil d'administration, comité de pilotage…etc.

Impact

Changement profonds et/ou larges imputable à l'activité. Peuvent être d'ordre socio-économique, institutionnel, environnemental ou autre.

Indicateur

Caractéristique ou attribut permettant d'identifier un objet ou un fait : Indicateurs de réalisation (mesure de la mise en œuvre ou de l'avancement physique d'une opération) ; indicateur de résultat (mesure des effets visibles et immédiats de l'action ; indicateurs d'impact global mesure des conséquences à moyen et long terme de l'opération (évaluation d'une politique).

Intervenant-e externe

Personne professionnelle non-membre de l'équipe de mise en œuvre et qui fournit une prestation limitée dans le temps (Exemples : formateurs, consultants, experts)

Intrants/Input

Les ressources nécessaires pour mener à bien un projet ou une activité, comme le temps, financements, le personnel, et le matériel.

Mise en œuvre

Désigne l'exécution des plans et des activités d'un projet ou d'un programme. Cela implique la coordination des ressources, le suivi des activités et la gestion des éventuels changements ou défis.

Norme

Document établi par consensus, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné.

Objectif

Ce qui est recherché par une activité. L'objectif peut être exprimé en termes de réalisation (Objectifs d'action : délivrer des stages de formation) ou en termes d'impact (Objectifs d'effet : insertion professionnelle de chômeurs de longue durée).

Partenaire

L'ensemble des personnes physiques ou morales associées au projet. Peuvent contribuer à différentes étapes du projet. Peuvent être formels (déclarés et intégrés systématiquement) ou non.

Parties Prenantes

Individus ou groupes ayant un intérêt dans le succès d'un projet ou d'un programme. Cela peut inclure les bénéficiaires, les partenaires, les bailleurs de fonds, et la communauté.

Planification

Processus de définition de la manière d'atteindre les objectifs d'un projet. Elle inclut l'identification des ressources, la définition des délais et l'organisation des activités dans le temps.

Porteur

L'organisation principale qui assure la mise en œuvre et le pilotage du projet.

Programme

Un ensemble de projets et d'activités coordonnés, conçu pour atteindre un objectif plus large, souvent sur une période plus longue que les projets individuels.

Projet

Ensemble d'activités cohérentes entre elles, visant un objectif spécifique opérationnel. Un projet est délimité en termes de calendrier (temps), de budget et de territoire.

Public cible

Groupe de personnes spécifique visé par une politique, un projet ou une action.

Redevabilité

Le devoir de rendre des comptes.

Ressources

Les différents éléments nécessaires à la réalisation d'un projet ou d'une activité, y compris les ressources financières, humaines, et matérielles.

Stratégie

Réflexion anticipée sur les meilleures approches, choix et tactiques pour garantir l'atteinte des objectifs avec efficience.

Valorisation

Communication qui vise à présenter des résultats ou des impacts sous un angle positif, mettant en exergue la plus-value du projet.

Références , pour aller plus loin[3]

Fondation Friedrich Ebert

Planification des projets et rédaction des propositions
Planification stratégique des organisations de la société civile
Le suivi et évaluation pour les organisations de la société civile
Gestion financière des organisations de la société civile
Intégrer le genre pour les organisations de la société civile
https://algeria.fes.de/publications.html

Batik International

La concertation pluri-acteurs et actrices, un guide pour agir en collectif – Batik International
Manuel Form'Algérie
https://archives.formalgerie.org

PCPA Algérie Joussour

Manuel pour les associations Algériennes
Joussouralgerie.org

SIDRA – Réseau SHAREK

Fiche pratique « Comment répondre à des appels à projets ou déposer des demandes de financement ? » - SHAREK, SIDRA
Fiche Pratique « Comment élaborer le budget »
Fiche pratique « Approche genre dans le travail associatif »
Fiche pratique « approche inclusive des PSH dans le travail associatif »
https://sharek-algerie.com/ressources/

Autre

Identifier et qualifier les parties prenantes au service du projet associatif – Institut IDEAS : https://ideas.asso.fr
Agir pour le changement. Guide méthodologique pour accompagner des processus de changement « complexe » : analyser, planifier, suivre et évaluer – F3E
Comment créer un diagramme de Gantt – Gantt.com : https://www.gantt.com/fr/creation
Inclure le handicap dans les micro-projets – Agence Microprojets : https://mediatheque.agencemicroprojets.org
A participatory approach – Evaluation Toolbox: https://evaluationtoolbox.net.au

3. Consultez la version digitale de cette boite à outil pour avoir accès à des versions numérique de ces ressources

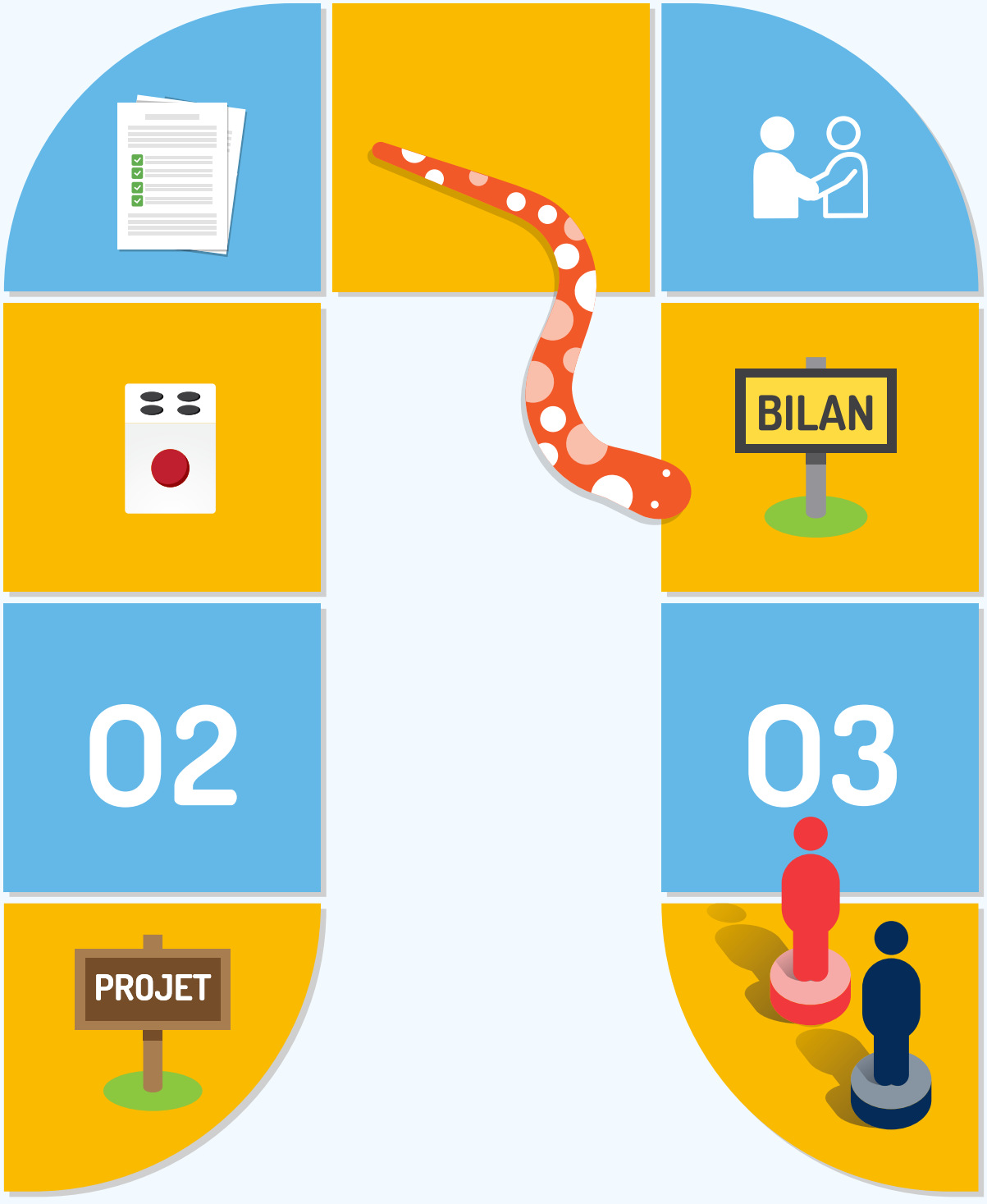
BOITE A OUTILS

vhs
DVV International

Chapitre 2

SUR LE TERRAIN

Mise en oeuvre du projet



Chapitre 2

Sur le terrain

Mise en œuvre du projet

Vhs DVV International
Direction Régionale Afrique du Nord - Programme ALGERIE
https://www.dvv-international-maghreb.org/fr





Dans ce deuxième chapitre, vous êtes sur le terrain. Vous mettez en œuvre votre plan d'action, ce qui nécessite une panoplie d'outils pour gérer le projet. Les ressources de ce chapitre vont vous accompagner pour réussir le démarrage du projet en mettant en place des outils de pilotage et de suivi. Ils vous aideront à gérer aussi bien les ressources financières que les ressources humaines et à installer une organisation fluide, efficace et conviviale pour parcourir collectivement le chemin tracé en toute sérénité.

Table des matières

01

L'administration, c'est cool ! 08

1. La demande administrative 10
2. Le contrat ou la convention, les paroles partent, les écrits restent 13
3. Le tableau de bord, le cockpit du chef de projet 17
4. La réunion de suivi, mais pas la réunionite 26
5. Le rapport d'activité, comme si on y était 33
6. Le rapport périodique, ça avance bien ? 37

02

Être près de ses sous 48

7. Aucun dinar ne sort sans être noté, le journal des dépenses 50
8. La modification budgétaire 56
9. Le bilan financier, on fait les comptes ? 63

03 La dream team 68

10. La fiche de poste et l'appel à candidature, l'asso recrute ! 70
11. L'entretien de recrutement, parlez-nous un peu de vous 75
12. L'expertise externe 81

04 Tout le monde met la main à la pâte 86

13. Construire un comité participatif de projet 88
14. La rencontre de concertation, l'avis de chacun et de tous est important 94
15. Présenter un état d'avancement, alors, ça avance bien ? 98

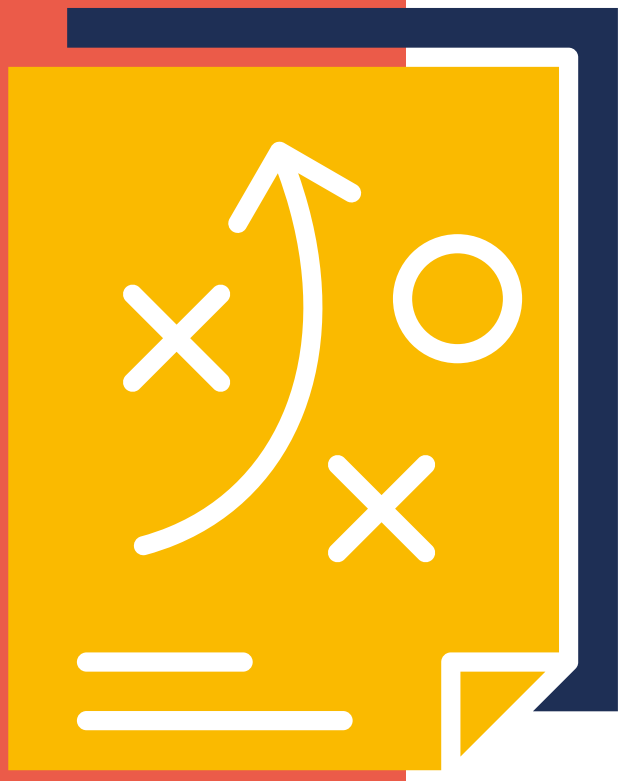
Annexes, quand y'en a plus, y'en a encore 102

Glossaire 103

Références , pour aller plus loin 108

SECTION 01

L'administration, c'est cool !



Qui a dit que la gestion administrative et technique était ennuyeuse ?

Avec les outils décrits dans cette section, on transforme des tâches du quotidien en expériences intéressantes et stimulantes. A commencer par la création d'un tableau de bord, jusqu'à la rédaction de tous types de rapports, en passant par l'animation des réunions.

Outils dans cette section :

La demande administrative
Le contrat ou la convention
Le tableau de bord
La réunion de suivi
Le compte-rendu de réunion
Le rapport d'activité
Le rapport périodique

1. La demande administrative

Objectif et utilité



Cet outil est utilisé lorsque vous avez besoin de solliciter une autorisation, un financement, une collaboration ou toute autre forme de soutien. Rédiger une demande formelle est une compétence clé dans la gestion administrative. Une demande bien rédigée doit être claire, précise et persuasive. Elle doit présenter les informations nécessaires de manière ordonnée et logique, afin de maximiser les chances d'obtenir une réponse favorable.

Méthodologie

1. Identification des informations nécessaires :

- Définir clairement l'objet de la demande.
- Rassembler les documents et les informations pertinentes à inclure.

2. Rédaction de l'entête :

- Indiquer vos coordonnées complètes (nom, adresse, téléphone, e-mail).
- Ajouter la date de rédaction.
- Indiquer les coordonnées du destinataire (nom, titre, adresse, institution).

3. Formulation de l'objet :

- Inscrire un objet clair, concis et précis.
- Astuce : les objets permettent au destinataire de classer les demandes. Posez la question : « Où est-ce que l'on aimerait que notre demande soit acheminée ? »

Exemples types :

Objet : demande de financement pour le projet XYZ
Objet : demande d'autorisation pour l'organisation d'une conférence
Objet : demande d'octroi d'une salle pour l'organisation d'une formation

4. Introduction :

- Préciser l'objet de la lettre dès le premier paragraphe pour capter l'attention du lecteur.

Exemple : « Par la présente, je me permets de vous adresser une demande de financement pour notre projet intitulé «XYZ». »

5. Corps de la demande :

- Exposer de manière détaillée le contexte et les raisons de votre demande.
- Inclure des données chiffrées, des exemples concrets ou des références pour appuyer votre demande.
- Expliquer les bénéfices attendus ou les impacts positifs de l'acceptation de votre demande.
- Pensez à mettre en évidence les bénéfices pour le destinataire.

> Notre projet vise à améliorer l'accès à l'éducation pour les enfants défavorisés de notre région. Il s'inscrit dans le cadre de notre programme «Appren-tissages» et a pour objectif de fournir des ressources éducatives et un soutien pédagogique.
>
> Nous avons déjà construit trois centres d'apprentissage et formé 20 enseignants. Nous envisageons d'atteindre 600 enfants d'ici la fin de l'année. Pour cela, un financement de 50 000 Euros est nécessaire afin de fournir des matériaux pédagogiques, d'organiser des ateliers et de couvrir les frais opérationnels.
>
> Nous avons joint à cette lettre les documents suivants : budget détaillé, plan d'action, et lettres de soutien de nos partenaires.

6. Conclusion

- Exprimer votre gratitude et votre disponibilité pour fournir des informations supplémentaires.
- Indiquer clairement ce que vous attendez comme réponse ou action de la part du destinataire.

> En vous remerciant par avance pour l'attention que vous porterez à cette demande, je me tiens à votre disposition pour toute information complémentaire.
>
> Veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

7. Signature

- Signer la demande.
- Indiquer votre nom et votre titre et mettre le cachet de l'organisation

Étude de Cas

Demande adressée de la part d'une association au directeur d'une maison de jeunes, avec comme objet la mise à disposition d'une salle pour l'organisation d'une série de formations.

Association Savoir pour Tous
15, Rue des Oliviers
Tunis, Tunisie
+216 71 123 456
nadia.bensaid@savoirtous.tn

18 juillet 2024

Monsieur Ali Mansour, directeur de la Maison de Jeunes « Le flambeau »

25, Avenue de la Liberté - Tunis, Tunisie

Objet : Demande d'octroi d'une salle pour organiser des formations de janvier à mars 2025

Monsieur le Directeur,

Par la présente, je me permets de vous adresser une demande pour l'octroi d'une salle au sein de votre établissement afin d'organiser des formations durant la période de janvier à mars 2025.

Notre association «Savoir pour tous» vise à promouvoir l'accès à la formation pour tous les jeunes de notre région. Nous souhaitons organiser une série de formations sur diverses compétences professionnelles et personnelles, destinées à renforcer les capacités des jeunes et à les préparer au mieux pour leur avenir professionnel.

Nous avons déjà organisé plusieurs sessions de formation similaires, qui ont rencontré un grand succès et bénéficié à plus de 200 jeunes. Pour **le premier trimestre de 2025,** nous prévoyons d'organiser des sessions hebdomadaires, couvrant des thématiques telles que la gestion de projet, le développement personnel, et les compétences numériques.

Pour cela, nous sollicitons l'utilisation d'une salle au sein de votre Maison de Jeunes, équipée de chaises, tables, et d'un projecteur, les samedis après-midi de 14h à 18h. Cette demande est faite dans le but de bénéficier de vos installations, qui sont idéales pour ce type d'activités et facilement accessibles pour les participants. En plus de contribuer au développement de notre jeunesse, axe sur lequel vous travaillez, cette initiative participera à enrichir votre offre et à capter plus d'usagers pour votre établissement.

Nous avons joint à cette lettre le programme détaillé des formations, ainsi qu'une présentation de notre association et des précédents événements que nous avons organisés.

En vous remerciant par avance pour l'attention que vous porterez à cette demande, je me tiens à votre disposition pour toute information complémentaire.

Veuillez agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes salutations distinguées.

[Signature]
Nadia Ben Saïd
Présidente de l'Association «Savoir pour tous»

2. Le contrat ou la convention, les paroles partent, les écrits restent

Objectif et utilité

Un contrat ou une convention sont des accords formels entre deux ou plusieurs parties. Ils fournissent un cadre légal et formel aux accords entre deux parties, en définissant clairement les responsabilités, les obligations et les droits de chaque partie, afin d'assurer une collaboration harmonieuse et d'éviter les conflits. La principale différence entre les deux réside dans leur nature et leur but.

→ Un contrat est un accord juridiquement contraignant, souvent utilisé dans des contextes commerciaux, qui détaille des obligations spécifiques et des termes de prestation de services ou de fourniture de biens.

→ Une convention, en revanche, est un accord formel mais non nécessairement contraignant, souvent utilisé pour des collaborations ou des partenariats dans des contextes non commerciaux, tels que des projets entre associations ou des ententes institutionnelles.

Méthodologie

1. Recommandation globale :

Avant de lire la suite, prenez en compte les recommandations suivantes :

- Il est recommandé de confier l'élaboration d'un contrat ou d'une convention à un-e juriste ou tout autre membre de l'organisation ayant des connaissances juridiques et/ou administratives. Cette personne saura utiliser les termes légaux adéquats pour élaborer les différents articles / clauses
- Il est recommandé de s'appuyer sur un modèle type et de le renseigner en modifiant uniquement les données spécifiques (noms, adresses, montants, durées...etc.),

2. Identification des parties :

- Définir clairement les parties impliquées dans l'accord, avec leurs coordonnées complètes.
- Souvent, on identifie chaque partie en préambule en lui attribuant un « titre ». Le reste du contrat fera uniquement référence aux titres définis.

Exemple : contrat de consultance

Ce contrat est établi entre Monsieur Achouri Nacer, désigné comme « Le consultant » et l'association « Savoir pour tous » représentée par sa présidente Saha Asma et désignée comme « Le client ».

Dans le reste du contrat, on trouvera uniquement les termes « Le consultant » et « Le client » mais à chaque fois que ces termes sont cités, on sait qu'ils font référence respectivement à M Flouci et à l'association « Savoir pour tous ».

3. Définition de l'objet :

- Décrire précisément l'objet de l'accord, c'est-à-dire ce que chaque partie s'engage à faire.

Exemple : Convention de partenariat

L'objet de la présente convention est de définir les modalités de collaboration entre l'Association «Savoir pour tous» et la Maison de Jeunes de Tunis pour l'organisation de formations de janvier à mars 2025.

4. Détails des obligations et responsabilités :

- Lister les obligations de chaque partie, en précisant les actions à entreprendre et les responsabilités à assumer.

Exemple :

Obligations de l'Association «Savoir pour tous» :

- Organiser et animer les sessions de formation chaque samedi après-midi de 14h à 18h.
- Fournir le matériel pédagogique nécessaire pour les formations.

Obligations de la Maison de Jeunes de Tunis :

- Mettre à disposition une salle équipée de chaises, tables et d'un projecteur.
- Assurer l'accès à la salle pour les formateurs et les participants aux heures indiquées.

5. Conditions financières :

- Décrire les modalités de paiement, s'il y en a, y compris les montants et les échéances.

Exemple :

Conditions financières : Aucun paiement n'est requis pour l'utilisation de la salle. Cependant, l'Association «Savoir pour tous» s'engage à couvrir tout dommage que subit le matériel de la Maison de Jeunes durant les sessions.

Conditions financières : En contrepartie de ses services et après validation de tous les rapports, le consultant recevra une rémunération de 60000 Dinars tunisiens, versée sur son compte bancaire dont le RIB est attaché en annexe à ce contrat.

6. Durée et résiliation :

- Préciser la durée de l'accord et les conditions de résiliation anticipée.

Exemple : Durée : Cette convention est valable du 1er janvier 2025 au 31 mars 2025.
Résiliation : Chaque partie peut résilier la convention avec un préavis écrit de 30 jours.

Attention

la durée définit l'intervalle de temps à l'intérieur de laquelle les deux parties sont considérées comme juridiquement engagées. A ce titre, il est important de prendre en considération tout temps nécessité par la collaboration. Par exemple, même si un formateur n'intervient que sur 3 jours, il est également amené à préparer sa formation et à rédiger un rapport, le contrat doit donc couvrir toute la période qui s'étale entre le moment où il commence la préparation jusqu'au moment où il transmet le rapport et sa validation par le client.

7. Clauses de confidentialité :

- Inclure des clauses concernant la confidentialité des informations échangées entre les parties, si nécessaire.

Exemple : Confidentialité : Les parties s'engagent à ne pas divulguer les informations confidentielles échangées dans le cadre de cette convention, sauf avec le consentement écrit de l'autre partie.

8. Clause de règlement des litiges :

- Décrire le processus de résolution des conflits, incluant la médiation ou l'arbitrage.

Exemple : Règlement des litiges : En cas de litige découlant de cette convention, les parties conviennent de recourir à une médiation avant d'envisager une action en justice auprès du tribunal de Tunis.

9. Signature et date :

- Les deux parties doivent signer et dater le document pour officialiser l'accord.

Exemple : Fait à Tunis, le 30 décembre 2024

Pour l'Association «Savoir pour tous» : [Signature] Nadia Ben Saïd Présidente	Pour la Maison de Jeunes de Tunis : [Signature] Ali Mansour Directeur

10. Conseils, recommandations et points de vigilance :



- Assurez-vous que chaque terme et condition soient clairement définis pour éviter toute ambiguïté.

Exemple : Si vous prévoyez une étape de « validation » d'un livrable, précisez qui valide et selon quelles modalités.

- Spécifiez les responsabilités de chaque partie pour éviter les malentendus.

Exemple : Si l'une des parties est responsable de fournir des équipements, détaillez exactement quels équipements sont inclus.

- Soyez précis sur les montants, les échéances et les conditions de paiement pour éviter les conflits financiers.

Exemple : S'il existe un délai entre le moment de valider un livrable et le moment de débloquer le paiement, indiquez la durée minimum et maximum de ce délai.

- Si des informations sensibles sont partagées, incluez des clauses de confidentialité pour protéger ces données. Décrivez quelles informations sont considérées comme confidentielles et les mesures à prendre pour leur protection.

Exemple : La liste des participants, leurs coordonnées et toutes leurs productions réalisées dans le cadre de la formation sont strictement confidentielles et le formateur s'engage à ne pas les divulguer à de tierces parties ni à les exploiter en dehors de cette convention.

3. Le tableau de bord, le cockpit du chef de projet

Objectif et utilité

Le tableau de bord permet d'avoir une vue d'ensemble sur différents paramètres de projets, notamment les activités, les indicateurs et les finances. Cet outil permet de centraliser les informations clés pour faciliter le suivi du projet.Il peut prendre différentes formes, aussi bien physiques que virtuelles, dans lesquelles sont affichées de manière lisible et synthétique des informations clés. Il inclut essentiellement : le plan d'action, le budget, le cadre logique (plus spécifiquement les indicateurs) ainsi que toute autre information que l'équipe du projet considère importante : état de la relation avec les partenaires, compte à rebours pour un évènement important…etc.



Méthodologie

1. Décider du format[1] :

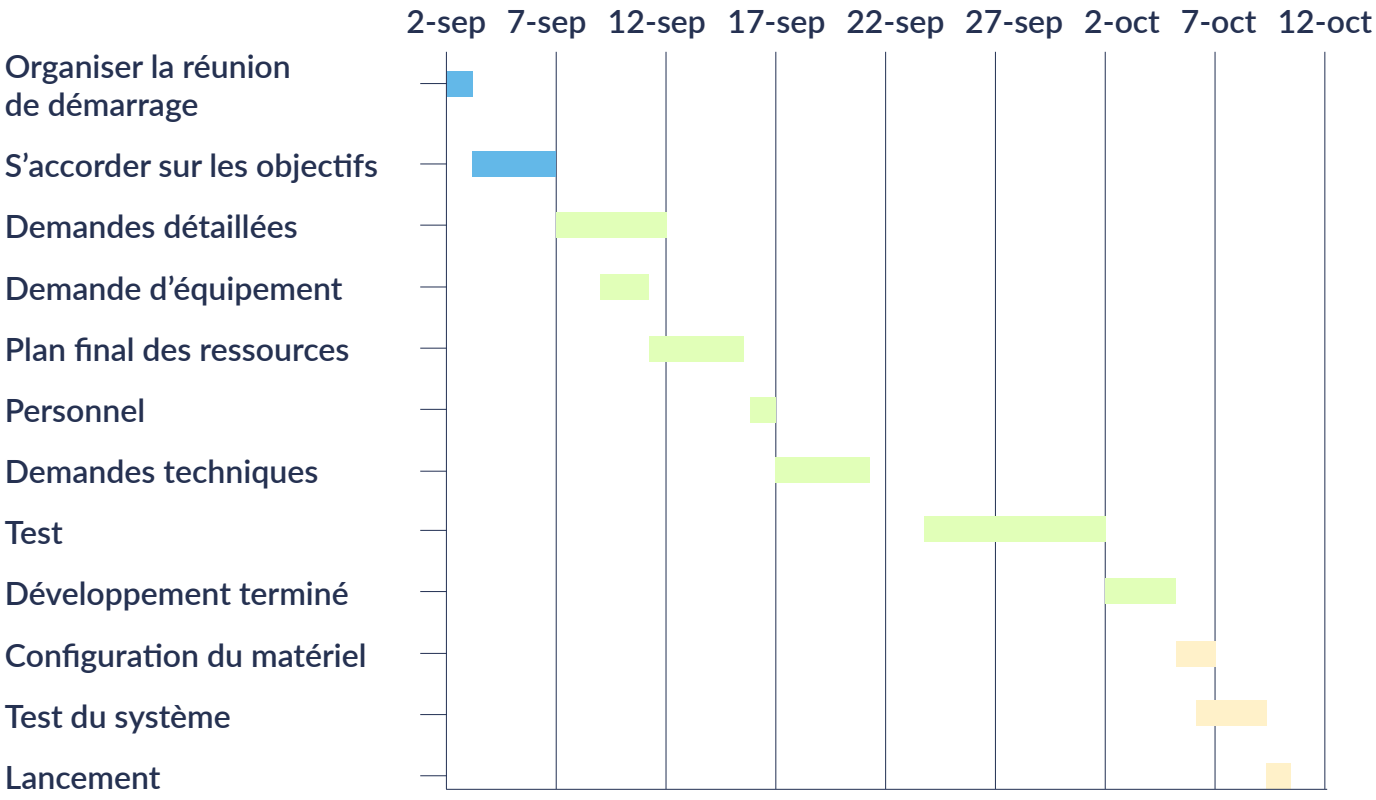
Un tableau de bord peut être physique : Un panneau d'affichage dans une salle de réunion, un registre…etc. Comme il peut être virtuel : Un fichier tableur (Excel, Google Sheets, Libre Office), un logiciel spécialisé (MS Project, Trello…)…etc.

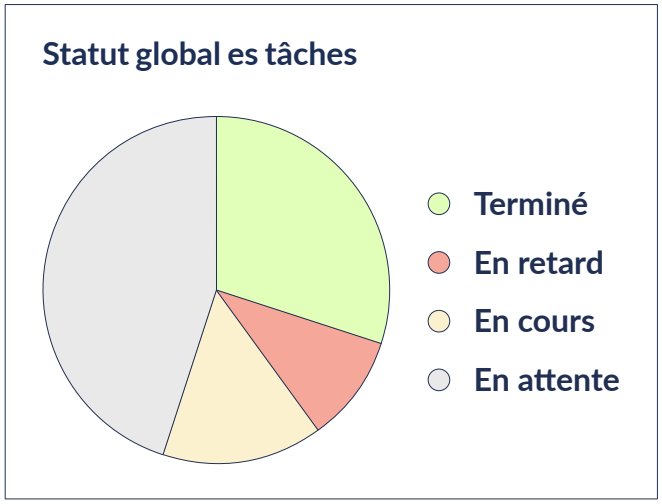
Il n'est pas exclu de combiner plusieurs formats, mais il est recommandé d'opter pour l'un des formats comme étant « le tableau de bord principal » (ou référence).

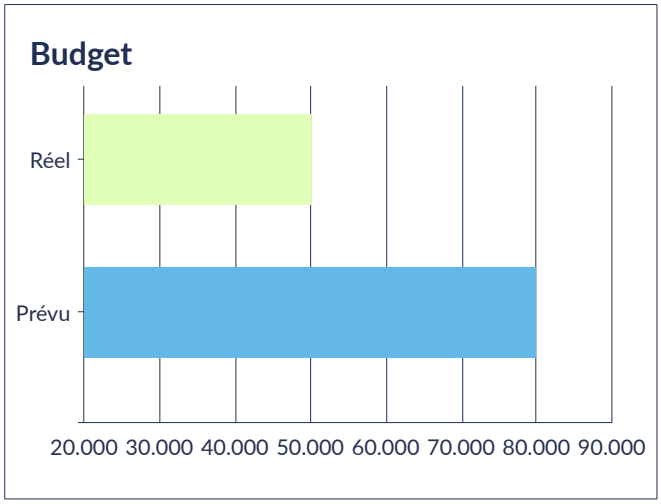
1. Source Modèles de gestion de projets Excel gratuits | Smartsheet

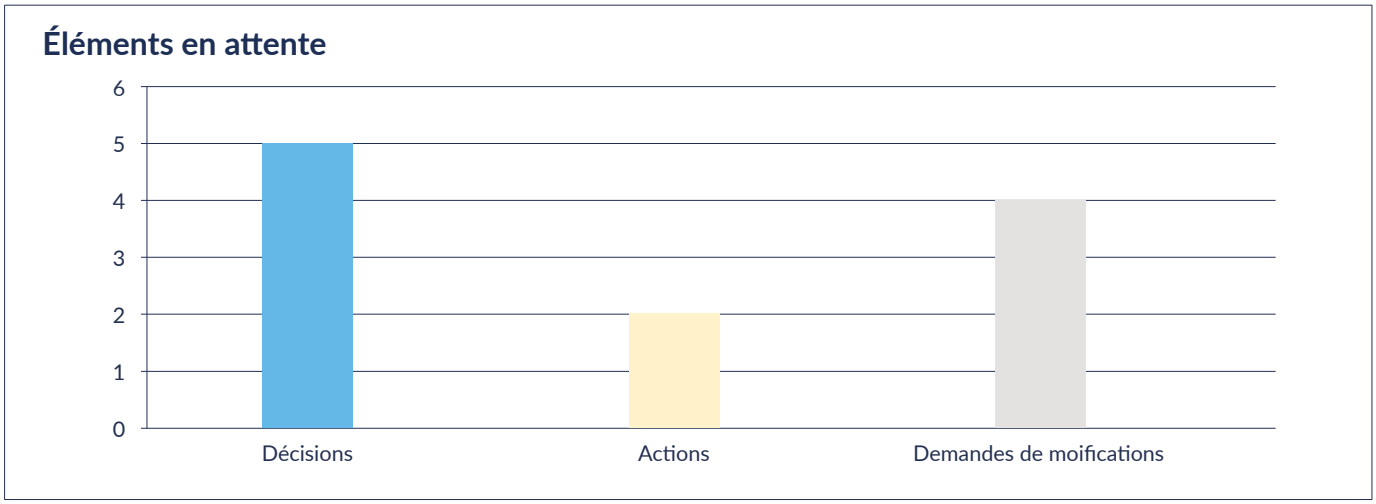
Nom du projet : [Nom]
Date du rapport : [Date]
Statut du projet : En bonne voie
Terminé 27%

Tâches	Responsable	Priorité	Tâches
Organiser la réunion de démarrage	Alexandre		Terminé
S'accorder sur les objectifs	Frank	●	Terminé
Demandes détaillées	Jacques		Terminé
Demande d'équipement	Jacques	●	En retard
Plan final des ressources	Jacques		En cours
Personnel	Alex	●	En cours
Demandes techniques	Frank		En attente
Test	Carinne	●	En attente
Développement terminé	Jacques	●	En attente
Configuration du matériel	Alex		En attente
Test du système	Carinne	●	En attente
Lancement			


2-sep
7-sep
12-sep
17-sep
22-sep
27-sep
2-oct
7-oct
12-oct
Organiser la réunion de démarrage
S'accorder sur les objectifs
Demandes détaillées
Demande d'équipement
Plan final des ressources
Personnel
Demandes techniques
Test
Développement terminé
Configuration du matériel
Test du système
Lancement


Statut global es tâches
Terminé
En retard
En cours
En attente


Budget
Réel
Prévu
20.000
30.000
40.000
50.000
60.000
70.000
80.000
90.000


Éléments en attente
6
5
4
3
2
1
0
Décisions
Actions
Demandes de moifications

2. Décider du contenu :

Pour cela, l'équipe du projet détermine le type d'informations qu'elle considère comme importantes et incontournables. Garder en tête que le tableau de bord est un outil qui permet une vue synthétique rapide du projet et/ou de son état d'avancement. Dans le tableau de bord d'un projet, on peut trouver (de manière non exhaustive) :

- Le budget par catégories, avec généralement des taux de consommation mis à jour,
- Le plan d'action (global, ou sur des périodes délimitées),
- Les indicateurs, avec leur taux d'accomplissement,
- La liste des intervenant-es dans le projet : équipe, référent de la gouvernance… Avec éventuellement leurs coordonnées,
- Une cartographie des zones ciblées par le projet,
- Une checklist des éléments préalables importants : autorisations cruciales, partenaire incontournable, produit à réaliser…etc. Cette checklist permet de garder en vue les grands accomplissements qui garantissent la réussite du projet,
- Coordonnées ou liste des acteurs clés : partenaires, consultants, personnes ressources…etc.

3. Elaborer le tableau de bord :

Il n'existe pas de règle pour un « bon » tableau de bord. Cet outil doit surtout répondre aux besoins des personnes qui vont l'utiliser au quotidien.

L'avantage d'un tableau de bord virtuel est qu'il peut être mis à jour facilement. Si l'équipe inclue une compétence en informatique, cette dernière peut y intégrer des automatismes et des connexions avec d'autres outils (fichier de suivi des dépenses…etc.).

Un tableau de bord physique est tout aussi adaptable. On peut facilement effacer et remplacer des informations sur un tableau blanc, ou enlever et ajouter des informations avec des post-its sur une grande feuille de papier.

4. Mettre à jour/Utiliser le tableau de bord :

Le tableau de bord est utile dans les situations suivantes :

- Le/la chef-fe de projet peut le consulter quotidiennement,
- L'équipe de projet le consulte lors de ses réunions de suivi,
- Il permet de préparer des réunions avec les partenaires,
- Il permet de préparer des réunions de suivi avec les bailleurs de fonds et les organismes accompagnateurs.

Il est mis à jour à chacune de ces instances en observant les recommandations suivantes :

- Garder les valeurs de références (exemple : garder le total d'une rubrique budgétaire à côté de son taux de consommation actuel),

- Garder une trace des modifications (exemple : en cas de suppression d'une activité, la maintenir sur le plan d'action et la barrer ou la colorer en rouge pour tracer cette modification),
- Veiller à synchroniser entre les différents outils. Si l'équipe travaille avec un tableau de bord affiché en salle de réunion et un autre stocké sur un dossier partagé, dès que l'un est modifié, il faudra modifier l'autre.



Variante

Il est envisageable d'avoir un tableau de bord « référence » qui n'est pas destiné à évoluer et qui sert uniquement d'avoir à portée de main les données initiales du projet en termes d'action, de finances et d'indicateurs. D'un point de vue concret, ça serait un tableau de bord imprimé et affiché et qui n'est pas modifiable.

Étude de Cas

Ceci est un exemplaire de tableau de bord physique réalisé par l'équipe du projet (fictif) « Accompagnement des femmes pour la création de micro-entreprises dans la commune de Tazoura »

Activité – Etape	JAN	FÉV	MAR	AVR	MAI	JUN
Formation Dév Perso						
Formation Création d'entreprise						
Accompagnement BP						
~~Formation marketing (annulée)~~						
Rencontre «investisseurs»						
Salon						

Préparation du Salon

- ☐ Autorisation
- ☐ Identification Lieu
- ☐ Choix date
- ☐ Liste matériel
- ☐ Contact exposantes
- ☐ Start de com

Catégorie	Prévu	Réalisé	Taux
RH	1200€	600€	50%
Prise en charge	2000€	1500€	75%
Matériel	800€	700€	87%
Consommables	600€	120€	20%

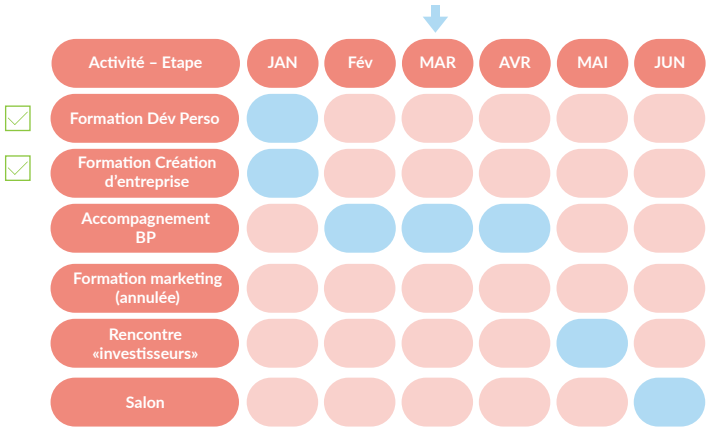
Nbre bénéficiaires	Nombre de MP crées	Visiteur(e)s Salon
30	30	500
35 (116%)	1	

Dans ce tableau de bord, l'équipe a compilé les éléments suivants :

Le plan d'action (Chronogramme/Diagramme de Gantt)

La flèche verte au-dessus de la première ligne indique le mois en cours. On peut supposer que cette flèche est déplacée au début de chaque mois.

A gauche de la première colonne, l'équipe ajoute une icône « Fait ☑ » pour mettre en évidence les étapes du projet qui sont déjà réalisées. Cette représentation permet de comparer le prévisionnel avec le réel. Ainsi, on voit d'emblée que les deux activités prévues en janvier ont été réalisées, ce qui est rassurant.



On aperçoit également que la ligne de l'activité « Formation Marketing » a été colorée en orange et barrée avec l'ajout de la mention « annulée ». On comprend alors que l'activité ne sera pas réalisée.

Avec ce simple tableau, on comprend en un seul regard que :

- Il n'y a aucun retard sur le plan d'action,
- L'équipe s'occupe actuellement de l'accompagnement pour les Business Plans (BP)
- Une activité prévue dans le futur a été écartée du plan d'action.

Le tableau du budget

permet de voir pour chacune des catégories principales (RH, Prise en charge, Matériel et Consommables) ce qui est prévu et ce qui est réalisé.

Catégorie	Prévu	Réalisé	Taux
RH	1200€	600€	50%
Prise en charge	2000€	1500€	75%
Matériel	800€	700€	87%
Consommables	600€	120€	20%

Notre regard est immédiatement attiré par le 75% surligné en rouge sur « Taux de la Prise en charge ». L'équipe cherche ainsi à indiquer une surconsommation au niveau de cette catégorie par rapport à ce qui est prévu à ce stade du projet. Ceci est donc un rappel qu'il faudra faire attention aux dépenses de cette catégorie, réfléchir à un rééquilibrage budgétaire ou trouver des compléments de financement pour le reste des activités.

En croisant ce tableau avec celui du plan d'action, on peut porter une analyse supplémentaire. Voir que les RH sont à 50% durant le mois de mars qui est le mois 3/6 nous permet de conclure que le budget est consommé de manière cohérente et régulière.

Nbre bénéficiaires	Nombre de MP crées	Visiteur(e)s Salon
30	30	500
35 (116%)	1	

Le tableau des indicateurs, avec en première ligne, l'objectif à atteindre et en bas ce qui a été réalisé nous permet de voir si l'équipe du projet est en bonne voie pour l'atteinte des résultats escomptés. Sur le nombre de bénéficiaires, l'équipe a dépassé ce qui était prévu. Pour les entreprises créées, on est à 1/5, ce qui est normal vu que l'accompagnement est en cours. Enfin, l'indicateur sur le nombre de visiteurs au salon est vide car l'activité n'a pas encore eu lieu, elle est prévue en juin.

L'équipe prévoit un « Salon » à la fin du projet, pour que les femmes accompagnées exposent leurs produits. Cette activité importante a bénéficié d'un **cadran à part** dans le tableau de bord. Elle nécessite de l'anticipation et un avancement progressif qui est représenté ici par **une checklist d'éléments à obtenir** ou à créer. Ces éléments seront cochés au fur et à mesure de leurs accomplissements.

Préparation du Salon

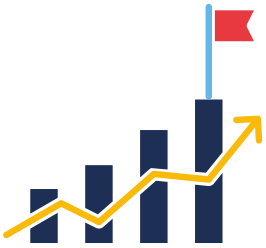
- ☐ Autorisation
- ☐ Identification Lieu
- ☐ Choix date
- ☐ Liste matériel
- ☐ Contact exposantes
- ☐ stratégie de com

Ce tableau de bord est simple et permet à l'équipe du projet d'avoir une vue d'ensemble à chacune de leurs réunions. Il fonctionne également comme outil de communication interne puisqu'il est affiché et mis à jour quotidiennement par la cheffe de projet.



4. La réunion de suivi, mais pas la réunionite

Objectif et utilité



La réunion de suivi permet d'évaluer de manière périodique l'état d'avancement d'un projet, de se répartir les tâches entre les membres d'une équipe, d'échanger les informations et de trouver des solutions aux obstacles rencontrés.

Méthodologie

1. Préparation de la réunion :

Une réunion d'équipe est généralement convoquée par le/la chef-fe de projet. Dans le cas où la périodicité de la réunion est prédéfinie, il n'est pas nécessaire de communiquer un « rappel » ou « une confirmation ». En revanche, il est important de prévenir les membres de l'équipe à l'avance en cas de modification de la date, de l'horaire et/ou du lieu. Il est recommandé de fixer une périodicité qui arrange l'ensemble de l'équipe et de s'y tenir tant que possible.

Exemples :
Chaque lundi à 10h du matin.
Le premier mardi de chaque mois, à 14 :30.

2. Elaboration de l'ordre du jour :

Au fil du temps et des réunions, un ordre du jour « type » va émerger. Généralement, il est recommandé de procéder soit par « chapitre » ou par « département ».

Exemple d'un ordre du jour par chapitres :

- Etat d'avancement des activités,
- Point sur le budget,
- Indicateurs et cadre logique,
- Partenariats et relations externes,
- Mise à jour du plan d'action,
- Divers

Exemple d'un ordre du jour par départements :

- Formations (chargé-e des formations),
- Evènements (chargé-e des activités),
- Finances (financier-e),
- Logistique (assistant-e),
- Communication (chargé-e de communication),
- Equipe (chef-fe de projet),
- Divers

L'ordre du jour peut toutefois inclure des points spécifiques en lien avec la vie du projet, comme un évènement important qui se profile, une situation avec un partenaire en particulier ou une difficulté qui nécessite d'être résolue.

L'ordre du jour est communiqué au préalable à l'équipe qui est invitée à l'enrichir en proposant des points. Certains membres de l'équipe peuvent également proposer l'allègement de l'ordre du jour s'ils pensent que les points qui les concernent ne bénéficient d'aucune mise à jour notoire.

Exemple : entre la réunion précédente et celle-ci, il n'y a eu aucune consommation ni de mise à jour concernant le budget, la financière propose alors d'enlever le point « Finances » ou « Point sur le budget » de l'ordre du jour.

3. Ouverture de la réunion :

Le lancement d'une réunion est un moment critique pour sa réussite. L'animateur-ice est censé-e poser le cadre pour garantir le bon déroulement de ce moment et l'atteinte de ses objectifs.

L'ouverture d'une réunion inclut les séquences suivantes :

- Accueil,
- Déclaration de la durée : A quelle heure sera levée la réunion ? Préciser l'éventualité d'une extension et vérifier que cela est possible pour les participant-es.
- Identification (ou désignation) des rôles : plus particulièrement l'animateur-ice et le/la rapporteur-e.
- Rappel des règles de la réunion : les comportements à bannir, à éviter, les valeurs à observer.
- Lecture et mise à jour de l'ordre du jour.
- Présentations en cas de présence d'un nouveau membre de l'équipe (introduction formelle de la personne et tour de table de présentation des autres membres).

4. Conduite, gestion et animation :

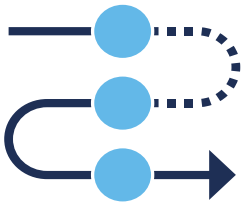
Le rôle de l'animateur-ice pendant le déroulement de la réunion est de guider les participant-es d'un point de l'ordre du jour au suivant, conformément au déroulé suivant :

1. Annonce du point à aborder,
2. Désignation de la personne qui intervient pour donner les informations clés,
3. Discussions, échanges et débats,
4. Résumé des décisions prises et/ou des tâches à répartir,
5. Vérifier que tout a été dit puis verrouiller le point
6. Veiller à ce que le/la rapporteur-e consigne ce qui a été convenu dans le « Résumé des décisions »

L'animateur-ice s'appuie sur les règles établies dans l'ouverture pour canaliser les discussions. Il ou elle vérifie le temps pour s'assurer que chaque point bénéficie d'une durée adéquate et que la durée totale de la réunion ne soit pas dépassée.

Toute modification qui survient en cours de route doit être annoncée et convenue avec l'équipe : supprimer un point à l'ordre du jour, revenir sur un point précédent, prolonger la réunion… etc.

5. Clôture :



Lorsque tous les points ont été abordés, il convient de donner la parole à la/au rapporteu-re afin de rappeler les décisions. Ceci permet à chaque participant-e de s'assurer de la cohérence entre les notes prises et ce qui figurera dans le compte-rendu.

L'animateur-ice remercie les participant-es pour leur présence et lève formellement la réunion.

6. Rédaction et diffusion d'un compte-rendu :

A l'issue de la réunion, la personne chargée de la rédaction du compte-rendu élabore ce dernier. Le compte-rendu d'une réunion de suivi doit être concis et synthétique. Pour savoir s'il est nécessaire de rapporter des éléments en détails, se poser la question suivante : **si dans l'avenir l'équipe est face à des confusions et souhaite vérifier le compte-rendu, ce détail sera-t-il important ?**[2]

Après la rédaction du compte-rendu, il est transmis à l'équipe pour lecture et vérification. Après les modifications nécessaires, le chef/la cheffe de projet le valide et le compte-rendu est archivé. Il est recommandé d'avoir un dossier partagé qui soit accessible en continu à l'ensemble des membres de l'équipe. Le compte-rendu final est systématiquement transmis à la gouvernance de l'organisation. Ce document constitue un outil de suivi, de transparence et de redevabilité.

7. Suivi post-réunion :

A l'issue de chaque réunion, que ce soit avant ou après la validation du compte-rendu, il est important de procéder à certaines étapes de suivi :

- Evacuer les urgences : une réunion permet fréquemment de braquer la lumière sur des tâches qui nécessitent des actions urgentes. Ces actions doivent être entreprises (tant que possible) dans la foulée de la réunion et un-e chef-fe de projet se doit de s'assurer qu'elles soient réalisées et que les personnes responsabilisées communiquent aussitôt toute mise à jour.
- Mettre à jour les outils de suivi : les outils de suivi opérationnel et financiers doivent être mis à jour avec les nouvelles données. L'équipe modifie ainsi le plan d'action, le tableau de bord. Dans le cas où un outil de productivité collective (Logiciel de gestion des tâches) est en cours d'utilisation, il convient d'y ajouter, soustraire ou modifier les tâches. Chaque personne est bien évidemment responsable des parties qui la concerne, mais il revient au/à la chef-fe de projet de vérifier que tous ces micro-ajustements soient réalisés.
- Informer les parties prenantes : les nouvelles informations qui émergent de la réunion doivent être communiquées aux acteurs concernés. Partenaires, membres de la gouvernance, bénéficiaires et/ou personnes ressources doivent être mis au courant sur toute modification qui peut les impacter.

2. Voir ficher « Compte-rendu de réunion », Chapitre 2 – Section 1 version digitale

Étude de Cas

Déroulement d'une réunion hebdomadaire de suivi fictive pour un projet associatif de formation des adultes

Contexte

L'équipe est chargée d'organiser des formations pour adultes dans divers domaines. La réunion hebdomadaire est fixée chaque mardi à 10h du matin. L'équipe est constituée de :

- Hayat : Cheffe de projet, animatrice de la réunion
- Wail : Assistant, rapporteur de la réunion
- Roumaissa : Financière
- Chaïma : Chargée de communication sur les réseaux sociaux
- Adem : Responsable pédagogique

Script de la réunion

Préparation de la réunion

Deux jours avant la réunion, Hayat, la cheffe de projet, informe son équipe que la réunion hebdomadaire se tiendra exceptionnellement le mardi à 10h (au lieu du lundi).

Élaboration de l'ordre du jour

Pour cette réunion, l'ordre du jour est le suivant :

1. État d'avancement des activités
2. Point sur le budget
3. Indicateurs et cadre logique
4. Communication et partenariats
5. Mise à jour du plan d'action
6. Divers

Ouverture de la réunion

Hayat : *«Bonjour à tous, j'espère que vous allez bien. Nous allons commencer notre réunion hebdomadaire qui se terminera à 11h30 avec une possible extension de 15 minutes si nécessaire. Wail, tu seras notre rapporteur aujourd'hui.»*
«Je vous rappelle les règles de la réunion : écoute active, respect des tours de parole, et focalisation sur les solutions. Je vous prie de mettre vos téléphones sur silencieux pour toute la durée de la réunion. Si vous avez besoin d'utiliser vos PC portable, merci de vous en tenir aux documents de travail. Voici l'ordre du jour que je vais lire maintenant. Si vous avez des points à ajouter ou à enlever, c'est le moment de le dire.»

Hayat lit l'ordre du jour et invite l'équipe à proposer des modifications éventuelles.

Conduite et animation de la réunion

1. État d'avancement des activités :

- **Annonce du point : Hayat :** *«Nous allons commencer par l'état d'avancement des activités. Adem, peux-tu nous faire un point sur les activités pédagogiques réalisées et celles à venir ?»*
- **Intervention : Adem :** *«Nous avons complété deux modules cette semaine avec un bon taux de participation. La semaine prochaine, nous commencerons les ateliers pratiques.»*
- **Discussions : Hayat :** *«Merci Adem. Est-ce que quelqu'un a des questions ou des suggestions par rapport à ces activités ?»* [S'en suit des discussions et des échanges]
- **Résumé des décisions : Hayat :** *«Nous allons donc mettre en place des sessions de rattrapage pour les participants absents. Wail, tu peux noter cela ?»*
- **Vérification et clôture :** Wail consigne les décisions.

2. Point sur le budget :

- **Annonce du point : Hayat :** *«Passons maintenant au point budget. Roumaissa, peux-tu nous faire un point sur la situation financière ?»*
- **Intervention : Roumaissa :** *«Les dépenses sont sous contrôle pour l'instant, mais nous devons réduire les coûts sur les supports imprimés.»*
- **Discussions : Chaïma :** *«Nous pouvons passer à des supports numériques pour économiser »* **Hayat :** *« Est-ce que tout le monde est d'accord ? »* [S'ensuite un tour de table]
- **Résumé des décisions : Hayat :** *«Nous allons réduire les dépenses sur les supports imprimés et favoriser les supports numériques. Wail, note cela s'il te plaît.»*
- **Vérification et clôture :** Wail consigne les décisions.

3. Indicateurs et cadre logique :

- **Annonce du point : Hayat :** *«Nous passons maintenant aux indicateurs et au cadre logique.»*
- **Intervention : Hayat :** *«Les indicateurs de performance montrent que nous atteignons nos objectifs, mais nous pourrions inclure des critères de satisfaction des participants.»*
- **Discussions : Hayat :** *«Qu'en pensez-vous ? Devons-nous ajouter ces critères ?»* [S'ensuite des propositions d'idées sur les critères]
- **Résumé des décisions : Hayat :** *«Nous allons modifier certains indicateurs pour inclure des critères de satisfaction des participants. Wail, note-les.»*
- **Vérification et clôture :** Wail consigne les décisions.

4. Communication et partenariats :

- **Annonce du point : Hayat :** *«Chaïma, peux-tu nous donner des nouvelles sur la communication et les partenariats ?»*
- **Intervention : Chaïma :** *«Nos campagnes de communication sur les réseaux sociaux ont été bien reçues, et nous avons un nouveau partenariat avec une organisation locale. Nous avons aussi un compte anonyme qui harcèle notre page Facebook. Nous soupçonnons qu'il s'agit d'une entité privée concurrente.»*
- **Discussions : Hayat :** *«C'est préoccupant. Que proposez-vous pour gérer cela ?»* **Chaïma :** *«Je suggère de bloquer et de signaler le compte immédiatement. Je ne voulais pas le faire avant qu'on n'en parle car c'est une première»*

- **Résumé des décisions : Hayat :** «Nous allons bloquer et signaler ce compte anonyme en urgence. Wail, note cela. Note également qu'on a besoin de créer une charte pour la gestion de nos réseaux sociaux»
- **Vérification et clôture :** Wail consigne les décisions.

5. Mise à jour du plan d'action :

- **Annonce du point : Hayat :** *«Passons à la mise à jour du plan d'action.»*
- **Intervention : Hayat :** *«Nous devons ajuster nos priorités en fonction des discussions précédentes.»*
- **Discussions : Hayat :** *«Quels ajustements devons-nous faire pour répondre aux nouvelles priorités ?»* [L'équipe discute le plan d'action]
- **Résumé des décisions : Hayat :** *«Nous allons réaffecter les ressources en conséquence. Wail, note cela.»*
- **Vérification et clôture :** Wail consigne les décisions.

6. Divers :

- **Annonce du point : Hayat :** *«Y a-t-il des points divers à aborder ?»*
- **Intervention : Wail :** *«Je propose d'organiser un événement interne pour renforcer la cohésion d'équipe.»*
- **Discussions : Hayat :** *«Bonne idée, Wail. Qui peut s'occuper de l'organisation ?»* **Chaïma :** *« Moi je veux bien, j'ai assez de temps libre »*
- **Résumé des décisions : Hayat :** *«Nous allons organiser un team-building le mois prochain et c'est Chaïma qui s'en occupe. Wail, note cela.»*
- **Vérification et clôture :** Wail consigne les décisions.

Clôture de la réunion

Rappel des décisions : Wail récapitule les décisions prises et les tâches assignées.

- Mise en place de sessions de rattrapage pour les participants absents. **Responsable :** Adem.
- Réduction des dépenses sur les supports imprimés et utilisation de supports numériques. **Responsable :** Roumaissa.
- Modification des indicateurs pour inclure des critères de satisfaction des participants. **Responsable :** Hayat.
- Renforcement du partenariat avec une organisation locale et augmentation de la fréquence des publications sur les réseaux sociaux. **Responsable :** Chaïma.
- Urgent : Blocage et signalement du compte anonyme harcelant la page Facebook. **Responsable :** Chaïma.
- Organiser une réunion pour créer des guidelines sur la gestion des réseaux sociaux. **Responsable :** Chaïma
- Réaffectation des ressources en fonction des nouvelles priorités. **Responsable :** Hayat.
- Organisation d'un team-building le mois prochain. **Responsable :** Chaïma.

Remerciements :

Hayat : *«Merci à tous pour votre participation active et vos idées. Bonne journée à tous.»*
Levée de la réunion :
Hayat lève officiellement la réunion à 11h30.

Rédaction et diffusion du compte-rendu

Après la réunion, Wail rédige le compte-rendu et le partage avec l'équipe pour vérification.
Chaïma remarque que dans la partie « Partenariat et communication », Wail a écrit :

- Renforcement du partenariat avec une organisation locale et augmentation de la fréquence des publications sur les réseaux sociaux. Responsable : Chaïma.

Elle rappelle qu'en général c'est Hayat qui gère les partenariats. Wail reprend ce passage comme suit :

- Renforcement du partenariat avec une organisation locale. Responsable : Hayat.
- Augmentation de la fréquence des publications sur les réseaux sociaux. Responsable : Chaïma.

Après les ajustements nécessaires, Hayat valide le document final qui est ensuite archivé et transmis au bureau de l'association.

Suivi post-réunion

- Évacuer les urgences : Hayat s'assure que les tâches urgentes identifiées sont immédiatement prises en charge.

Une heure après la réunion, elle vérifie que Chaïma a bel et bien banni et signalé le compte qui laissait des commentaires abusifs sur la page Facebook.

- Mise à jour des outils de suivi : Chaque membre met à jour ses tâches sur Trello . Roumaissa met à jour les réaffectations budgétaires et Hayat réajuste le plan d'action selon ce qui a été convenu.
- Information des parties prenantes : Les partenaires et autres parties prenantes sont informés des décisions pertinentes.

5. Le rapport d'activité, comme si on y était

Objectif et utilité

Le rapport d'activité fournit un compte-rendu détaillé et structuré du déroulement d'une activité, permettant d'évaluer les écarts, d'identifier les difficultés rencontrées, de mesurer les résultats obtenus, et de voir comment cette activité contribue à l'avancement du projet global et à l'atteinte des indicateurs. Il contribue à la constitution d'une mémoire du projet et est utile pour partager des informations pratiques et précieuses avec les personnes qui n'étaient pas présentes. Il est rédigé par une personne ayant été présente à l'activité et doit idéalement être élaboré de manière collaborative par toute l'équipe présente.



Méthodologie

1. Préparation :

- Identifier clairement les objectifs de l'activité.
- Préparer une liste des participants et des ressources nécessaires.
- Recueillir les données nécessaires à l'élaboration du rapport, notamment les témoignages des membres de l'organisation.

2. Rédaction du rapport après l'activité :

a. Introduction : Indiquer la date, le lieu et le titre de l'activité. Mentionner le projet global dans lequel s'inscrit l'activité.

Exemples : Projet TAMKIN - Juin 2024

Description brève de l'activité : Animation d'une formation de 3 jours sur l'entreprenariat destinée à des femmes rurales. (Activité R1A2 du cadre logique)

b. Description technique : Fournir une brève description de l'activité, en expliquant son objectif et son contenu. Lister les membres de l'équipe d'organisation et leurs rôles respectifs. Indiquer les types de participants et leur nombre.

Exemple :

Membres de l'équipe d'organisation :
Cheffe de projet : Zahra Ranem
Assistant : Samia Noudjoum
Bénévoles : Karima Bahri, Raouf Meslem, Hassina Sahab.
Formatrice : Mme Salem détachée de l'INA (contrat réf CF N°24/03)
Profil des participants : 14 femmes âgées entre 25 et 35 ans issues du village et des communes voisines (sur 15 inscrites) [Liste complète en annexe 1]

c. Déroulement de l'activité : Décrire brièvement le déroulement de l'activité, en incluant les étapes principales et les événements marquants. Mentionner les imprévus et la manière dont ils ont été gérés.

Exemple :

La formation a duré 3 jours. Le premier jour, une participante nous a notifié de son absence pour des raisons professionnelles. Lors du 2ème jour, nous avons commencé avec 30 minutes de retard à cause d'une coupure d'électricité. Jour 1 : la formatrice a abordé le cadre juridique des entreprises...etc.

d. Évaluation de l'activité : Évaluer les points forts et les points d'amélioration de l'organisation de l'activité. Analyser l'impact de l'activité sur le public cible et la réactivité des participants. Proposer des recommandations pour améliorer les futures activités.

Exemple : À la fin de la formation, un formulaire d'évaluation a été remis aux participantes : 85% estiment que la formation a répondu à leurs attentes. Un tour de table à chaud a également été animé et les retours sont positifs à l'unanimité.

Le nombre de femmes formées est de 14 au lieu de 15. A l'avenir prévoir éventuellement des mesures pour anticiper les absences et remplacer au cas où.

Côté organisation, à l'exception de l'imprévu du jour 2, nous estimons que tout s'est déroulé dans de bonnes conditions. Nous signalons quand-même un gaspillage au niveau des consommations lors des pauses-cafés. Recommandation : merci de renégocier avec le traiteur.

e. Conclusion : Résumer comment l'activité a contribué à l'avancement du projet et à l'atteinte des indicateurs. Inclure des suggestions pour les prochaines étapes du projet.

Exemple : La formation a permis de sensibiliser et de former 14 femmes aux compétences entrepreneuriales, contribuant ainsi directement à l'objectif du projet TAMKIN d'autonomiser les femmes rurales. Les indicateurs de satisfaction des participantes et de participation active montrent un impact positif, malgré quelques ajustements nécessaires pour les futures formations.

Il est fortement conseillé d'ajouter des annexes détaillées (ex. : listes de présence, photos, copies des formulaires d'évaluation) pour compléter le rapport. Pour un suivi de qualité, il est recommandé de les intégrer pour pouvoir les retrouver facilement lors de l'élaboration des rapports narratifs du projet.



Étude de Cas

Contexte

Une association organise un stand d'exposition à l'université pour inscrire des participantes aux formations

Rapport de l'activité « Stand d'exposition à l'université pour inscrire des participantes aux formations »

Date : 15 septembre 2024
Lieu : Université de l'IGMO, Oran
Projet : TAKWIN – Appui à l'employabilité des futures primo-demandeuses d'emploi
Code activité : R2.A2 – Stand d'information à l'université

Objectif de l'activité :

Identifier des participantes pour les formations en soft skills et développement personnel offertes dans le cadre du projet TAKWIN.

Membres de l'équipe d'organisation :

- Cheffe de projet : Zahia Ben Ali
- Assistant : Sami Khadraoui
- Animateur-ices bénévoles : Karima Bouslama, Mohamed Kacem

Types de participantes : Étudiantes de l'université : environ 200 visiteuses

Déroulement de l'activité

L'activité s'est déroulée sur une journée, de 9h à 17h, au sein de l'université de l'IGMO. Le stand a été installé à l'entrée principale pour maximiser la visibilité et attirer le plus grand nombre d'étudiantes.

1. Installation du stand (9h - 10h) :

L'équipe d'organisation a installé le stand, disposant des brochures, affiches et formulaires d'inscription. Un ordinateur portable a été mis en place pour permettre aux intéressées de s'inscrire en ligne sur place.

2. Accueil des visiteurs (10h - 17h) :

L'équipe a accueilli environ 200 étudiantes tout au long de la journée. Les bénévoles ont fourni des informations détaillées sur les formations et ont répondu aux questions des participantes potentielles.

3. IMPREVU - Briefing des bénévoles (11h - 11h30) :

Au début de la journée, il y a eu des malentendus car les bénévoles étaient peu informés et préparés. La cheffe de projet, Zahia Ben Ali, a profité d'un temps de flottement pour les briefer et revoir avec eux la présentation du projet. À la suite de ce briefing, les bénévoles se sont mieux débrouillés pour informer les participantes.

4. Collecte des inscriptions (10h - 17h) :

Les étudiantes intéressées ont rempli les formulaires d'inscription. Un total de 75 inscriptions a été collecté, dont 60 en ligne et 15 sur papier.

5. Clôture de l'activité (17h - 18h) :



L'équipe a démonté le stand et a fait un bilan rapide des inscriptions et des interactions de la journée.

Évaluation de l'activité

Points forts :

- Bonne visibilité et emplacement stratégique du stand.
- Forte interaction avec les étudiantes, générant un intérêt significatif pour les formations.
- Utilisation efficace des bénévoles pour gérer le flux de visiteurs et fournir des informations, particulièrement après le briefing de la cheffe de projet.

Points faibles :

- Certains moments de la journée ont été plus calmes, suggérant que des périodes de pause déjeuner et de fin de cours seraient des créneaux à privilégier pour de futures activités similaires.
- Quelques problèmes techniques avec la connexion internet ont ralenti le processus d'inscription en ligne.
- Malentendus initiaux dus à une insuffisance de la préparation des bénévoles.

Impact de l'activité :

- L'activité a permis de recruter 75 participantes potentielles pour les formations, dépassant l'objectif initial de 50 inscriptions.
- Les échanges avec les étudiantes ont permis de clarifier les attentes et les besoins des participantes, ce qui aidera à adapter le contenu des formations futures.

Recommandations :

- Prévoir une meilleure connexion internet ou une solution de secours pour les inscriptions en ligne.
- Organiser des activités similaires lors des pauses déjeuner et à la fin des cours pour maximiser l'affluence.
- Assurer un briefing complet des bénévoles avant le début de l'activité pour éviter les malentendus et optimiser leur contribution.

Conclusion

Le stand d'exposition à l'université a été un succès, permettant de recruter un nombre significatif de participantes pour les formations en soft skills et développement personnel. L'activité a non seulement atteint, mais dépassé les objectifs fixés, tout en fournissant des informations précieuses pour l'organisation des futures formations. Les ajustements recommandés permettront d'améliorer encore l'efficacité de ces activités.

6. Le rapport périodique, ça avance bien ?

Objectif et utilité

Le rapport périodique est un document de plusieurs pages qui restitue et analyse l'état d'avancement sur une période donnée. Il doit inclure une description des activités réalisées, une évaluation des résultats obtenus, une analyse des défis rencontrés et des solutions apportées, ainsi qu'une projection des étapes suivantes. Il est généralement élaboré à mi-parcours de projet, mais peut aussi être exigé à intervalle régulière (tous les six mois dans un projet de 2 ans, par exemple). Il s'agit également d'un outil de suivi et de redevabilité dans le cas d'un financement externe.

Méthodologie

Cette méthodologie se présente en deux parties. La première décrit l'architecture type d'un rapport d'activité périodique. La seconde explique les bonnes pratiques lors de la rédaction, ainsi que les erreurs à éviter.

A. Rédaction du rapport périodique :

a. Introduction : Indiquer la période de rapportage, le titre du projet, le numéro du rapport, et la date de présentation du rapport.

b. Description des activités réalisées : Fournir une description détaillée des activités réalisées pendant la période de rapportage, en précisant les objectifs, le déroulement et les résultats obtenus pour chaque activité.

Pour chaque activité, il est recommandé de rédiger un bref résumé, puis de citer les références ou les annexes qui permettent d'obtenir des détails supplémentaires.

Indiquer avec clarté toute modification apportée, notamment les changements dans le plan d'action : activité retardée, avancée, reportée, supprimée ou remplacée. Le rapport périodique permet de comparer ce qui a été fait avec ce qui était escompté, d'où l'importance de mettre en évidence les différences entre la planification et la mise en œuvre.

Exemple :

Activité 1 : Formation en entreprenariat | Date prévue : Janvier 2025 | Date réalisée : 3 février 2025

Objectif : Former 20 femmes aux compétences entrepreneuriales

Déroulement : Formation de 3 jours, incluant des sessions théoriques et pratiques. La formation a été assurée par Mme Feriel Bekhti, formatrice agréée. L'équipe a rencontré quelques difficultés logistiques vu qu'il s'agit de la première activité, mais ces difficultés ont permis d'améliorer l'organisation et la coopération.

Résultats : 18 participantes formées avec succès (Taux de satisfaction 98% / Evolution des connaissances : 8,5/10), 2 absences pour des raisons personnelles. L'activité a été retardée de deux semaines à cause des retards pris dans l'acquisition du matériel.

c. Évaluation des résultats : Évaluer les résultats obtenus (toutes activités confondues) par rapport aux objectifs et indicateurs de performance définis dans le projet. Analyser les impacts positifs et négatifs, ainsi que les effets indirects éventuels.

Exemple :

Les 5 formations réalisées sur la période ont permis de renforcer les capacités des femmes bénéficiaires. Le nombre total de bénéficiaires touchées est de 23, mais seulement 15 ont participé aux 5 sessions, ce qui correspond à 75% du résultat escompté. Au vu de la réalité du terrain et des efforts fournis pour trouver des remplaçantes, nous considérons ce taux comme acceptable, mais les efforts continuent d'être fournis pour augmenter le nombre de bénéficiaires.

d. Analyse des défis et solutions apportées : Identifier les défis rencontrés pendant la mise en œuvre des activités et décrire les solutions apportées pour les surmonter.

Exemple :

Défi : Erreur de jugement dans le choix d'un des formateurs

La formation « Communication interpersonnelle » a été évaluée à 44% et les tests de connaissances ont eu une moyenne de 3/10. Ceci est dû au choix du formateur qui n'était pas sensible à la question du genre. Ceci a créé un climat peu favorable à l'apprentissage et nous avons dû suspendre la formation après les plaintes de quelques participantes.

Mesures correctives et apprentissage :

Nous avons appris l'importance de privilégier les valeurs lors du recrutement des formateurs au lieu de regarder uniquement l'offre financière. Nous avons proposé de refaire la formation avec le soutien bénévole de Mme Rabhi, formatrice de la session « Confiance en soi »

e. Projection des étapes suivantes : Décrire les étapes prévues pour la période suivante, en précisant les activités à venir, les objectifs, et les indicateurs de performance attendus.

Joindre un plan d'action mis à jour.

f. Annexes, références et sources de vérification : Un rapport doit être accompagné des annexes nécessaires. Ces dernières doivent être ordonnées selon un système de référencement qui permet de facilement les retrouver.

Exemple : les annexes de l'activité A1 devraient toutes avoir « A1 » au début de leur nom : A1 – Formation Entreprenariat – Rapport d'activité, A1 – Formation Entreprenariat – Rapport de la formatrice, A1 – Formation Entreprenariat – Liste des participantes, A2 – Formation Communication – Rapport d'activité, …Etc.

A la fin du rapport, il faudra lister toutes les annexes disponibles avec leurs références, puis les joindre soit à l'intérieur du document, soit en pièces jointes dans un dossier à part. De même pour les sources de vérification (photos, feuilles d'émargements, fiches d'évaluation…Etc.).

B. Bonnes pratiques et pièges à éviter

Préparation, organisation et structure



- Respectez le modèle ou canevas de votre organisation ou fourni par le partenaire financier (bailleur de fonds) pour structurer votre rapport. Cela assure une uniformité et facilite la lecture et l'analyse par les parties prenantes.
- Avant de commencer à rédiger, lisez l'ensemble des questions et des sections du rapport. Cela permet de bien comprendre les attentes et de structurer vos réponses de manière cohérente, ainsi que d'éviter les répétitions.
- Organisez les informations de manière claire et logique, en respectant la chronologie des événements et des activités.
- Utilisez des titres et sous-titres pour séparer les différentes sections du rapport.

Professionnalisme et objectivité :

- Maintenez un ton formel et professionnel. Évitez les familiarités et les expressions informelles.
- Évitez les jugements de valeur et les opinions personnelles. Présentez les faits de manière objective et neutre.
- Évitez d'écrire en style littéraire ou poétique. Utilisez un style clair, direct et factuel pour communiquer vos informations.

Précision et concision :

- Soyez précis dans la description des activités, des résultats et des indicateurs. Évitez les généralités et les informations vagues.
- Privilégiez des phrases courtes et directes pour communiquer les informations. Évitez les phrases longues et compliquées.
- Concentrez-vous sur les informations pertinentes et nécessaires. Évitez d'inclure des détails superflus qui n'ajoutent pas de valeur au rapport.

Références et citations :

- Citez les références du projet de manière précise, incluant les codes des activités, les lignes budgétaires et les indicateurs. Cela facilite le suivi et l'évaluation du projet.
- Lorsque vous mentionnez des personnes, citez leurs titres et rôles (ex. : «Cheffe de projet» plutôt que seulement «Zineb»). Cela clarifie leur position et leurs responsabilités.

Confidentialité :

- Protégez la confidentialité des bénéficiaires (ou toute autre partie prenante) en évitant de divulguer des informations personnelles sensibles. Utilisez des pseudonymes ou des descriptions anonymes quand c'est nécessaire.

Variante

Certains bailleurs de fonds ne prennent pas en compte la temporalité pour exiger un rapport intermédiaire,mais plutôt le taux de consommation du budget. Il n'est donc pas surprenant de devoir rédiger un rapport périodique après une courte période du démarrage (exemple : achat de matériel, ou organisation d'une activité de démarrage importante qui consomme toute la première tranche).

Étude de Cas

Analyse d'un rapport périodique de mauvaise qualité

Dans le rapport (fictif) suivant, le rédacteur a commis quelques maladresses et est tombé dans des pièges récurrents, nous allons les identifier et les expliquer. Pour les besoins de l'exercice, il est supposé que ce rapport soit extrait d'un document qui contient déjà toutes les informations nécessaires (nom du projet, période...Etc.) :

A. Extrait du rapport :

1. Bref résumé des résultats du projet à ce jour

État d'avancement vers la réalisation des objectifs, le cas échéant sur la base des objectifs et indicateurs du projet

Le projet est très réussi et nous avons eu de magnifiques résultats comme une femme qui a été remarquée par la directrice de la formation professionnelle qui l'a invitée en personne pour participer à une rencontre.

Nous n'avons pas pu former 15 femmes comme nous l'avons expliqué, on a eu plusieurs désistements de dernières minutes et nous avons insisté mais les femmes n'ont pas voulu continuer :

- Nafissa est tombée enceinte
- Mme Ahlem son mari n'a pas été d'accord avec les horaires
- Mme Zahia elle nous a demandé de lui payer un taxi et comme ce n'était pas prévu dans le budget, on a dit non alors elle était fâchée
- Quant à Guemra, disparu, injoignable nous n'avons plus de ses nouvelles

On a remplacé avec deux nouvelles personnes, ce n'était pas facile mais pour les indicateurs on aura 13 au lieu de 15.

Toutes les formations prévues ont été réalisées sauf celle du Marketing Digital et ce à cause des formateurs qui ne savent pas parler arabe, on ne sait pas quoi faire.

Mme Djelti la formatrice du développement personnel n'a pas aimé que nous avons proposé le public speaking, selon elle les femmes n'ont pas le niveau et elle a raison on a donc décidé de changer cette formation par une plus facile comme la communication

Beaucoup de femmes ont pu commencer les démarches pour la création d'entreprise et même le dossier de subvention, normalement d'ici la fin du projet les 13 vont avoir une entreprise subventionnée !

2. Changements au cours de la mise en œuvre du projet

Changements par rapport à la planification initiale, changements au niveau des objectifs et activités du projet, défis

Nous avons déjà expliqué les changements et nous avons donné tous les détails à Mme Roumaissa et Mme Tidjani . Voir avec elles pour plus de détails

3. Conséquences pour la suite du projet

InchAllah aucune conséquence, tout est sous contrôle. Nous avons juste modifié une activité et normalement ça a été autorisé.

Nous allons trouver un formateur qui fait le marketing digital en arabe, c'est en bonne voie.

B. Analyse :

Extrait	Maladresse
« Le projet est très réussi »	Appréciation subjective personnelle, relevant plus d'un ressenti que d'une évaluation objective
« ...nous avons eu de magnifiques résultats comme une femme qui a été remarquée par la directrice de la formation professionnelle qui l'a invitée en personne pour participer à une rencontre. »	Le rédacteur est fier de ce résultat, mais ceci est une anecdote qui doit figurer plus tard pour illustrer un résultat plus large.
« Comme nous l'avons expliqué, on a eu plusieurs désistements de dernières minutes »	Le rédacteur fait référence à une explication antérieure au rapport sans préciser dans quel cadre ni à travers quel canal ?
Nafissa est tombée enceinte Mme Ahlem son mari n'a pas été d'accord avec les horaires Mme Zahia elle nous a demandé de lui payer un taxi et comme ce n'était pas prévu dans le budget, on a dit non alors elle était fâchée Quant à Guemra, disparu, injoignable nous n'avons plus de ses nouvelles	Ces détails sont importants en internes pour le porteur du projet, mais elles sont inutiles pour le partenaire et surtout, elles rapportent des informations sur la vie personnelle des bénéficiaires. Par ailleurs, ces détails devraient figurer dans la section 2 du rapport puisque la section 1 demande uniquement de rapporter les résultats obtenus.
On a remplacé avec 2 nouvelles personnes, ce n'était pas facile mais pour les indicateurs on aura 13 au lieu de 15.	Pareil que l'information précédente, ceci est une modification dans le cadre logique du projet et devrait être mentionnée dans la section 2.

Alternative

A ce stade, le projet avance sur un bon rythme et les premiers résultats obtenus nous semblent positifs.

Fin de la section 1 :

« Résultat inattendu :

Une bénéficiaire a été contactée par une institution pour témoigner de son expérience, repérée par une directrice lors de l'un de nos séminaires »

« Tel que communiqué dans notre email du 23 janvier à la chargée de suivi »

Où

« Tel qu'expliqué à votre chargée de suivi lors de sa mission de suivi de février… »

Dans la section 2 :

« Le projet prévoyait de former et d'accompagner 15 femmes. Après avoir finalisé la sélection, quatre (4) femmes ont eu des impératifs personnels qui les ont empêchés de continuer le projet. »

Déplacer vers la section 2

Extrait	Maladresse
Sauf celle du Marketing Digital et ce à cause des formateurs qui ne savent pas parler arabe	Ici, le rédacteur jette la responsabilité sur les formateurs, ce qui constitue un comportement peu professionnel dans le cadre d'un rapport. Par ailleurs, l'expression « ne savent pas parler arabe » est formulée comme une critique. Le bailleur peut être amené à se poser des questions sur les capacités de prospection et de mobilisation de l'association ? Ceci renvoi donc une image négative sur le porteur.
On ne sait pas quoi faire.	Un porteur de projet a le droit d'admettre et de reconnaître ses limites, mais sans remettre en cause ses capacités. L'octroi d'un financement s'est fait sur la base d'un minimum de compétences et de ressources et il est possible de demander du soutien sans s'auto critiquer aussi sévèrement.
« ...selon elle les femmes n'ont pas le niveau et elle a raison on a donc décidé de changer cette formation par une plus facile comme la communication »	Nous sommes ici témoins d'un jugement de valeur, qui en plus est sur les bénéficiaires. L'association est censée soutenir ses femmes et être empathique avec leur situation. Ce genre de propos ne devrait pas apparaître dans un rapport. Par ailleurs, l'aspect direct de la citation sur la formatrice renvoie une image négative de cette dernière.
Beaucoup de femmes ont pu commencer les démarches pour la création d'entreprise et même le dossier de subvention,	Dans un rapport, on rapporte des résultats en se référant au cadre logique : nombre effectif de femmes qui ont commencé les démarches. « Beaucoup » est une appréciation subjective qui ne permet pas d'évaluer concrètement ce résultat.

Alternative

Face à la difficulté de trouver un formateur en « marketing digital » arabophone, nous avons reporté cette activité au deuxième semestre.

Bien que nous ayons déjà activé notre réseau, nous restons ouverts à tout soutien pour la prospection d'un formateur arabophone

La formation « Public speaking » a été enlevée du plan d'action à la suite des recommandations d'une formatrice qui nous a proposé de travailler davantage la communication, thématique plus adaptée aux besoins des bénéficiaires.

En termes d'accompagnement :

6 femmes ont déjà lancé les démarches pour créer une entreprise

3 femmes ont commencé la constitution d'un dossier pour une subvention (2 ANSEJ, 1 CNAC)

Extrait	Maladresse
Normalement d'ici la fin du projet les 13 vont avoir une entreprise subventionnée !	L'usage de l'expression « normalement » dénote un doute. Si le porteur est convaincu de sa déclaration, il la met en toute confiance dans le rapport. Sinon, il la présente comme étant une hypothèse en l'étayant avec des données du terrain.
Nous avons déjà expliqué les changements et nous avons donné tous les détails à Mme Roumaissa et Mme Tidjani. Voir avec elles pour plus de détails	Le rapport périodique est un document autonome et sa lecture devrait être suffisante. Le lecteur peut approfondir sa compréhension en consultant les annexes et les sources de vérification, mais il ne devrait pas aller chercher l'information dans d'autres sources, encore moins chez d'autres personnes.
Nous avons déjà expliqué les changements et nous avons donné tous les détails à Mme Roumaissa et Mme Tidjani. Voir avec elles pour plus de détails	Qui sont Mme Roumaissa et Mme Tidjani ? Ici, le rédacteur tombe dans un piège courant qui consiste à croire que tous les lecteurs sont au même niveau d'information que lui. Le rapport peut être consulté par des personnes qui n'ont pas ces informations, soit à cause de l'éloignement du projet, ou plus tard dans le temps.
InchAllah aucune conséquence, tout est sous contrôle. Nous avons juste modifié une activité et normalement ça a été autorisée.	D'un côté, nous retrouvons l'usage d'un langage familier. D'un autre, le rédacteur s'exprime à nouveau avec l'incertitude. Si la modification a été autorisée, l'association doit en être certaine et devrait même pouvoir citer des références (date d'un email, compte-rendu d'une mission de suivi…) Par ailleurs, le « tout est sous contrôle » est contradictoire avec toutes les difficultés citées plus haut.
Nous allons trouver un formateur qui fait le marketing digital en arabe, c'est en bonne voie.	Ceci est en contradiction avec ce qui a été apporté plus haut, lorsque le rédacteur a dit « On ne sait pas quoi faire ». Il faut veiller à la cohérence de ce qui est rapporté.

Alternative

Les indicateurs relatifs aux résultats R1 et R2 seront de 13 au lieu de 15.

Tous les efforts seront mis en œuvre pour obtenir ce résultat.

Le nombre de bénéficiaires est passé de 15 à 13, par suite du désistement de 4 personnes pour des raisons personnelles et au recrutement de 2 remplaçantes seulement.

La formation « Public speaking » sera remplacée par des ateliers sur « la communication. »

Devant l'impossibilité de trouver un formateur en « marketing digital » arabophone, nous avons reporté cette activité au deuxième semestre.

Les modifications décrites ci-dessus ont été communiquées et justifiées à la chargée de suivi du programme (Mme Lounis R.) ainsi que de la directrice qui était en copie de nos échanges.

Plus de détails sont disponibles dans les rapports de chaque formation, disponibles en annexes.

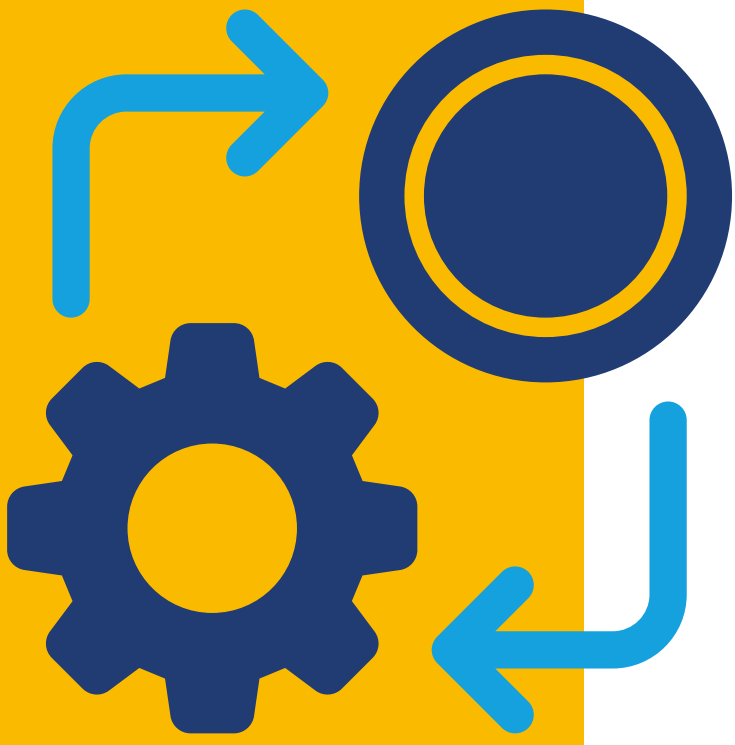
Malgré les difficultés rencontrées, nous pensons être en mesure de redresser le plan d'action pour la suite du projet. Les quelques modifications apportées (avec communication préalable avec le partenaire, conformément aux règles de la convention) devraient assurer la continuité optimale du projet.

Devant l'impossibilité de trouver un formateur en « marketing digital » arabophone, nous avons reporté cette activité au deuxième semestre.

Bien que nous ayons déjà activé notre réseau, nous restons ouverts à tout soutien pour cette prospection.

SECTION 02

Être près de ses sous



La gestion des finances est une composante essentielle de la mise en œuvre d'un projet. Suivre la consommation du budget, tenir un journal des dépenses régulier et pratique, savoir comment effectuer des paiements et garder une trace de toutes les opérations... Autant de compétences qui nécessitent des outils pratiques, fluides et fiables. La plupart de ces outils sont présentés dans cette section de manière accessible et simplifiée, parce que l'argent, ce n'est pas juste l'affaire des comptables et des trésorières.

Outils dans cette section :

Le journal des dépenses
La modification budgétaire
Le bilan financier

7. Aucun dinar ne sort sans être noté, le journal des dépenses

Objectif et utilité

Le journal des dépenses est l'outil principal pour un suivi optimal et rigoureux des opérations financières. Il permet de consigner soigneusement toutes les opérations, notamment les dépenses, afin de faciliter le contrôle et l'élaboration des bilans. Il est présenté sous forme d'un tableau, idéalement en format numérique, dans lequel chaque ligne correspond à une opération.



Id	Date	Agent	Type	Identification	Fournisseur	Montant	Mode de paiement	Pièce comptables	Code d'imputation
1	06/07/2024	Sami	Achat	Imprimante	Louati	24 500.00 DZD	Chèque		E3
2	07/07/2024	Sami	Prestation	Hotel	Hotel el Biar	254 700.00 DZD	Chèque		P2
3	01/07/2024	Sami	Achat	Tableau blanc	Louati	11 500.00 DZD	Chèque		E3
4	06/07/2024	Sami	Location	Datashow	INVA	4 200.00 DZD	Espèce	Facture N°24-07	E1
5	06/07/2024	Sami	Prestation	Rémunération de la formatrice	Mme Benali	25 000.00 DZD	Chèque	Contrat N°2	R1
6	05/07/2024	Halima	Achat	Trasport	Taxieur	3 000.00 DZD	Espèce	Bon	P1

Méthodologie

Nous allons procéder pas-à-pas à la création d'un journal des dépenses personnalisé en utilisant un tableur (Microsoft Excel, Google Sheets, Classeur Open Office)

1. Définir les colonnes

Lister les types d'informations qui seront consignées pour chaque opération.

Les colonnes suivantes sont incontournables et apparaissent dans tout journal des dépenses :

- Date de l'opération
- Débit / Crédit
- Identification ou désignation
- Montant

D'autres colonnes peuvent être ajoutées selon les besoins de l'organisation et du projet :

- Type d'opération : achat, location, prestation de service, salaire…Etc.
- Agent : nom de la personne qui a effectué l'opération
- Mode de paiement
- Type de pièce justificative
- Référence de la pièce justificative (N° de la facture, du bon, du contrat…)
- Date d'enregistrement / Date de décaissement : pour faire la distinction entre le moment où le paiement a été effectué, le moment ou les fonds ont été débités du compte et le moment ou l'opération a été enregistrée dans le journal. (Nécessaire dans des projets complexes ou la chronologie est parfois difficile à clarifier)

Les bailleurs de fonds peuvent aussi demander des colonnes qui leurs facilitent le contrôle et le suivi des dépenses :

- Code d'imputation : une référence qui indique la ligne budgétaire depuis laquelle la dépense a été effectuée
- Fournisseur : pour pouvoir vérifier si certains fournisseurs ont un total de sorties qui nécessite une mise en concurrence
- Index de la pièce justificative : numéro unique attribué à toutes les pièces dans l'ordre chronologique, facilitant d'associer chaque pièce avec l'opération qui lui correspond
- Référence activité : pour identifier l'activité dans le cadre de laquelle la dépense a été effectuée, ceci permet de relier le bilan financier avec le cadre logique.

2. Construire le tableau

En utilisant un logiciel (ou un registre), créer le tableau en mettant les colonnes dans un ordre cohérent. L'ordre des colonnes correspond à un sens de lecture qui facilite l'interprétation de chaque opération

Date	Agent	Type	Identification	Fournisseur	Montant	Mode de paiement	Pièce comptables

Dans cet exemple, chaque opération se lit comme suit :

« En date du XX/XX/XXXX, [Untel] a effectué un [Type d'opération]. Il s'agit de [Identification] de chez [Fournisseur] d'un montant de [Montant]. Ceci a été payé par [Mode de paiement] en contrepartie de la pièce comptable [Pièce comptable] »

Par exemple :

24/01/2025	Nahila B.	Achat	Piles pour télécommande	Bureau tabac	300.00 DZD	Espèce	Bon N°35

Le 24 janvier 2025, Nahila B a acheté des piles pour télécommande de chez un bureau de tabac, elle les a payées 300 da en espèce et ceci est justifié par le BON N°35.

3. Remplir le journal

La personne en charge du suivi financier du projet est seule habilitée à le renseigner. Il est fortement recommandé de :

- Remplir le tableau de manière régulière et soutenue, plutôt que de laisser les pièces justificatives et les injecter dans le tableau en vrac. Une bonne hygiène financière consiste à remplir le tableau une fois par jour.
- Rajouter une colonne « observations » pour noter toute information importante, notamment pour expliquer une incohérence ou pour prévenir des oublis. Par exemple : un justificatif qui sera récupéré ultérieurement, une opération temporaire qui doit être supprimée…etc.
- Une bonne pratique consiste à numéroter les pièces comptables avec un système de numérotation relatif au projet en utilisant un crayon et de reporter cette numérotation dans le journal des dépenses. Ceci permet lors d'un contrôle, audit ou élaboration du bilan, de pouvoir facilement trier, classer et retrouver les pièces justificatives et les associer à la ligne du tableau qui leur correspond.

4. Contrôler le tableau

Une personne autre que le/la chargé-e de suivi financier doit contrôler, à intervalle régulière, ou de manière inopinée, la régularité du journal financier. Généralement, ce travail revient au/à la chef-fe de projet, et au/à la directeur/rice de l'organisme porteur du projet (président-e d'association, le/la trésorier-e…Etc.).

Le contrôle consiste à vérifier que le journal des dépenses est à jour et qu'il ne contient pas d'incohérences ou d'erreurs :

- Vérifier que toutes les lignes sont renseignées et qu'aucune cellule n'est vide,
- En cas d'incohérence, vérifier les explications fournies dans la colonne « observations »,
- Vérifier que les pièces justificatives et les modes de paiement sont conformes aux règles mises en place,
- Vérifier la chronologie : les opérations sont dans l'ordre chronologique et il n'y pas d'incohérence entre les dates des paiements et celles des activités.
- Vérifier que cela correspond au budget alloué
- Vérifier qu'il n'y a pas d'erreur dans l'inscription du montant reçu ou déboursé

5. Synchroniser le tableau

Il arrive que des incohérences se glisse dans le tableau. Ceci est souvent relié à la complexité du monde marchand ainsi que des paramètres humains.

A titre d'exemple, on peut remettre un chèque à un prestataire, puis découvrir que ce dernier ne l'a encaissé que trois mois plus tard.

D'où l'intérêt du contrôle effectué par une personne autre que la chargée des finances car cet examen effectué avec du recul permet d'identifier ces erreurs ou ces incohérences et vérifier sa trésorerie.

Il faudra à ce moment-là reprendre le tableau et le mettre à jour avec des données plus fiables.

Aussi, si entre l'enregistrement et le contrôle de nouvelles informations viennent s'ajouter, la chargée des finances doit les intégrer (facture récupérée, avance restituée, rapprochement bancaire…etc.)

Point d'attention

Dans la majorité des cas de projets financés par des bailleurs, le journal des dépenses est fourni par le bailleur de fonds et est programmé pour faire automatiquement des calculs et des imputations. Veiller donc à l'utiliser scrupuleusement et à ne pas en modifier la structure. Dans ce cas le porteur de projet, inclura toutes ses informations sur son propre journal avec l'ensemble des opérations réalisées par ailleurs.

Étude de Cas

Contrôle d'un journal des dépenses

Voici un journal de dépenses avec quelques opérations :

N	Date	Identification	Fourniss.	Montant	Mode	Pièce compt	Observation
1	05/06/2024	Transport	Taxieur	3 000,00	Espèce	Bon	
2	06/07/2024	Imprimante	Louati	24 500,00	Chèque		Facture non récupérée
3	02/07/2024	Tableau blanc	Louati	11 500,00	Chèque		
4	06/07/2024	Data show	INVA	4 200,00	Espèce	Facture N°24-07	
6	06/07/2024	Rémunération formatrice	Mme Benali	25 000,00	Espèce	Contrat N°2	
5	07/07/2024	Hôtel	Hôtel El Biar	254 700,00	Chèque	Facture N°H134	

Voici les erreurs qui apparaissent dans ce journal des dépenses :

N	Date	Identification	Fourniss.	Montant	Mode	Pièce compt	Observation
1	05/06/2024	Transport	Taxieur	3 000,00	Espèce	Bon	
2	06/07/2024	Imprimante	Louati	24 500,00	Chèque		Facture non récupérée
3	02/07/2024	Tableau blanc	Louati	11 500,00	Chèque	???	
4	06/07/2024	Data show	INVA	4 200,00	Espèce	Facture N°24-07	
6	06/07/2024	Rémunération formatrice	Mme Benali	25 000,00	Espèce	Contrat N°2	
5	07/07/2024	Hôtel	Hôtel El Biar	254 700,00	Chèque	Facture N°H134	

Ligne 1 : Colonne Fournisseur : Si nous disposons d'un bon, nous devrions disposer du nom du taxieur, qui apparaît dans le cachet. Il faut donc mentionner le nom complet du taxieur.

Ligne 3 : Colonne Date : La date du 2 juillet devrait apparaître avant celle du 6 juillet. Cette ligne devra donc être intervertie avec la 2 pour garder la chronologie des opérations

Colonne Pièce comptable : Rien n'est expliqué dans la colonne « Observation ». Il manque donc l'information sur la pièce comptable de cette dépense.

Ligne 6/5 : Colonne N° : Numéro de l'Opération correspond à la numérotation des enregistrements, ils devraient être donc dans l'ordre : 5 puis 6.

Ligne 6 : Colonne Mode de Paiement : Les procédures internes stipulent clairement que les formateurs doivent être payés par Chèque ou par Virement bancaire, or on voit ici que Mme Benali a été payée par Espèce, ce qui est une erreur qu'il faudra corriger ou justifier dans « Observation »

Colonne Pièce Comptable : Si le contrat peut être considéré comme une pièce comptable, il n'est pas la pièce comptable principale car il est signé avant l'opération et rien ne garantit que la prestation ait effectivement eu lieu. Il faudra donc demander à Mme Benali une facture, ou lui faire signer une Note d'honoraires ou un Reçu de paiement.

Variante

Une opération peut solliciter plusieurs pièces comptables (exemple pour la rémunération d'un formateur : un contrat, une facture ou note d'honoraires, ordre de virement ou reçu de paiement, PV de sélection du formateur…). Prévoir à ce moment-là un système pour différencier les pièces comptables reliées au journal des dépenses (factures) de celles qui relèvent plus de l'audit (contrat) ou d'aspects administratifs.

Ligne 7 : Colonne Identification : « Hôtel » ne veut absolument rien dire. Il faut reprendre la désignation telle qu'elle apparait sur la facture. Par exemple : « Hébergement de 15 personnes pour deux nuitées » ou « 15 chambres singles pour 02 nuits »

8. La modification budgétaire

Objectif et utilité

Le budget d'un projet est amené à évoluer et ce pour divers facteurs, comme des changements contextuels entre le moment de la conception et celui de la mise en œuvre ou de nouvelles données qui nécessitent d'adapter le plan d'action ou le cadre logique. La modification budgétaire est une procédure qui permet d'adapter le budget en cours de route, sans commettre des erreurs ou créer des conflits avec les différentes parties prenantes concernées et assurée la transparence.

Méthodologie

A. Les différents cas de figure

La modification budgétaire devient nécessaire dans les cas suivants :

- **Inflation et augmentation des prix :** entre le moment ou le projet est conçu et qu'il est retenu pour financement et celui où le porteur reçoit les fonds, il peut parfois se passer des mois et certains prix ont augmenté, ce qui provoque du stress sur certaines lignes budgétaires,
- **Indisponibilité de produits ou de prestations :** alors que le porteur avait prévu d'effectuer un achat ou de solliciter une prestation, il se trouve devant l'impossibilité de faire cela car le produit n'est plus disponible, ou qu'aucun prestataire n'est plus en mesure de répondre aux exigences du projet. Ceci laisse des lignes budgétaires non utilisées
- **Changement réglementaire :** de nouvelles lois peuvent générer des frais ou des charges qui n'étaient pas initialement prévues (charges sociales, taxes, dédouanement, cotisations…Etc.)
- **Mauvaises estimations :** parfois, le porteur a mal évalué certains coûts et ou a eu des oublis dans certaines dépenses. Il peut même y avoir des erreurs de calculs dues à des inadvertances ou des conflits dans les versions transmises pour financement
- **Nouvelles données liées à la mise en œuvre :** l'apparition de nouvelles opportunités, des difficultés à mettre en œuvre certaines activités, la volonté d'élargir la portée du projet ou au contraire, de la restreindre, sont autant de facteurs qui peuvent provoquer des modifications sérieuses sur le plan d'action et qui ont des incidences sur le budget.

Tous ces cas de figure se valent et sont recevables dans le cadre d'une demande de modification budgétaire. Il est toutefois important de noter qu'un bailleur de fonds est plus réceptif à des modifications dictées par des contraintes externes (donc en dehors du contrôle du porteur) qu'à des difficultés internes, surtout lorsqu'elles sont indicatrices d'une défaillance au niveau de la planification.

B. Qu'est- ce qui constitue une modification budgétaire ?

On parle de modification budgétaire lorsqu'il est nécessaire de changer la structure même du budget qui a été convenu entre les partenaires et avec le bailleur de fonds.

La modification budgétaire constitue une renégociation des accords sur le budget et aboutissent à l'adoption d'un nouveau document de référence qui sera utilisé par la suite dans toutes les opérations financières.

Des sous-consommations ou des surconsommations sur certaines lignes ou catégories ne sont pas considérées comme des modifications budgétaires, elles doivent être justifiées dans le bilan financier.

Aussi, augmenter ou réduire l'enveloppe globale du budget n'est pas considéré comme une modification budgétaire. Si le projet coûte moins cher, le solde sera restitué aux bailleurs. S'il coûte plus cher, la différence sera accusée par le porteur dans le respect des conventions.

C. Les différents types de modification

On identifie quatre types de modifications essentielles :

- **La modification intra-ligne :** il s'agit du fait de modifier une ligne budgétaire, en modifiant les prix unitaires et les quantités sans impact majeur sur le total de la ligne. Ce genre de modification est généralement sans incidence et le porteur reste libre de disposer d'une ligne budgétaire comme il le souhaite. A rappeler que les calculs qui permettent d'aboutir au total de chaque ligne sont des "estimations" et que la mise en œuvre du projet nécessite souvent des adaptations en termes de quantités et de prix unitaires.

Exemple, la ligne budgétaire des repas est comme suit :

Unité	Prix Unitaire	Quantité	Total
Repas	€15	200	3000 €

Ceci ne signifie pas qu'à la fin du projet, le porteur doit justifier 200 repas à exactement 15€.

Dans l'activité 1, le porteur peut dépenser 30 repas à 13€

Dans l'activité 2, le porteur peut dépenser 51 repas à 18€

Et ainsi de suite. L'important, c'est qu'à la fin du projet, le total dépensé sur les repas dépasse peu ou pas le seuil des 3000€ et que le nombre de repas ne soit pas trop éloigné de la quantité prévue (200) et que cela représente le réel engagé.

- **Modifications interlignes au sein d'une même rubrique :** il s'agit du fait d'imputer des montants d'une ligne budgétaire pour les injecter dans une autre (ou dans d'autres lignes), à condition que les lignes concernées appartiennent à la même rubrique budgétaire. Ce genre de transfert s'explique souvent par des fluctuations (facilement justifiables) dans les prix et les nombres. Ce genre de modification est rarement problématique et est souvent codifié avec des règles simples dans les conventions.

Exemple, Au sein de la rubrique "Prise en charge", nous trouvons les deux lignes suivantes :

Unité	Prix Unitaire	Quantité	Total
Repas	€15	200	3000 €
Nuités Hôtel	€80	75	6000 €

Lors de la mise en œuvre, le nombre de bénéficiaires a augmenté, passant de 25 à 28, mais le nombre de celles et ceux qui nécessitent de passer la nuit à l'hôtel a été réduit, puisque plusieurs habitent à proximité du lieu de la formation. Par ailleurs, les prix des repas ont subi une hausse à cause du changement du traiteur.

Le porteur du projet souhaite donc imputer le montant économisé sur les nuits d'hôtel et qui correspond à 1200 € et l'injecter pour couvrir le surplus de repas.

Unité	Prix Unitaire	Quantité	Total
Repas	18€	224	4032 € +
Nuités Hôtel	80€	60	4800 € -

Cette modification est raisonnable et si elle n'enfreint pas les règles financières fixées par le bailleur de fonds, elle devrait se faire facilement. Il n'est même pas nécessaire de produire un nouveau document de budget, il suffirait de justifier les différences dans le bilan financier.

- **Les modifications inter-rubriques :** il s'agit de transférer des fonds d'une rubrique budgétaire vers une autre. (Par exemple réduire le coût des ressources humains pour acheter plus de matériel). Ce genre de transfert indique souvent des modifications dans la mise en œuvre du projet. Les bailleurs de fonds sont plus regardants dans ce genre de modifications car elles influent sur l'équilibre général du budget et impactent par agrégation leurs propres bilans financier.

Il est recommandé de bien lire la convention et de contacter le partenaire financier avant de procéder à de tels changements. Parfois, ils sont soumis à autorisations et nécessitent des justifications.

Exemple, Dans le budget d'un projet, nous avons les lignes suivantes

Unité	Prix Unitaire	Quantité	Total
Equipement et matériel			
Ordinateur portable	350€	2	700 €
Prise en charge			
Repas	15€	200	3000 €
Nuitées Hôtel	80€	75	6000 €

Le porteur de projet prévoit de faire des économies dans les lignes budgétaires du repas et de l'hébergement. Par ailleurs, après concertation avec des spécialistes, il lui a été recommandé d'investir dans du matériel informatique de qualité et qui soit durable.

Le porteur souhaite donc extraire 300€ de la rubrique "Prise en charge" pour l'injecter dans la ligne "Ordinateur portable".

Ceci est donc un transfert inter-rubrique.

Ce genre de modification est généralement plafonné par un taux sur le montant global de la subvention.

Exemple : Si la convention stipule que le transfert entre les rubriques ne doit pas dépasser les 10% de la subvention et que la subvention est de 5000€, cela veut dire que le total des transferts entre les rubriques ne doit jamais dépasser les 500€.

D'autres dispositions peuvent s'appliquer, comme l'obligation de notifier, de consulter ou d'obtenir une autorisation de la part du bailleur, d'où la nécessité de **toujours revenir à la convention.**

Nouveau budget :

Unité	Prix Unitaire	Quantité	Total
Equipement et matériel			
Ordinateur portable	500€	2	1000 €
Prise en charge			
Repas	14,5€	200	2900 €
Nuitées Hôtel	77€	75	5800 €

- **Création/Suppression de lignes :** Assez rare, il arrive qu'il soit nécessaire de créer de nouvelles lignes budgétaires, souvent en supprimant d'autres. Encore une fois, ce genre de modification est souvent la conséquence d'une modification importante dans la mise en œuvre du projet et a pour conséquence la création d'un nouveau fichier de référence. Il est donc primordial de passer par tous les canaux de concertation nécessaires, en interne, puis entre partenaires et enfin avec le bailleur.

D. Précaution avant et après une modification budgétaire

Lors d'une modification budgétaire, voici les précautions à prendre :

- Assurez-vous que les modifications budgétaires respectent les réglementations et les accords contractuels avec les bailleurs de fonds et les partenaires. Obtenez toutes les approbations nécessaires avant de mettre en œuvre les changements
- Assurez-vous que tous les documents budgétaires et comptables sont correctement mis à jour pour refléter les modifications approuvées. Cela inclut les tableaux budgétaires, les rapports financiers et les bases de données comptables.
- Informez tous les membres de l'équipe de projet des modifications apportées au budget. Clarifiez les nouvelles allocations et les implications pour leurs activités et responsabilités respectives.
- Conservez une documentation détaillée de la modification budgétaire, y compris les raisons des changements, les approbations obtenues et les nouvelles allocations. Cette documentation est essentielle pour assurer la transparence et pour les audits futurs.
- Intégrez les modifications budgétaires dans les rapports périodiques pour les parties prenantes. Expliquez les raisons des changements et les effets sur le projet.

Point d'attention

Cette fiche met le focus sur des projets subventionnés. Cela étant dit, même si un projet est autofinancé, il est recommandé d'intégrer ces bonnes pratiques et de traiter le budget d'un projet comme un document de référence afin de développer un sens de la rigueur et une vision stratégique.

Étude de Cas

Evaluation de la faisabilité de modifications budgétaires dans un budget (fictif)

Voici le budget fictif d'un projet "Formation et autonomisation des femmes rurales"

Rubriques principales	Lignes budgétaires	Montant (EUR)
1. Formation	1.1. Honoraires des formateurs	5,000
	1.2. Location des salles	1,500
	1.3. Matériel pédagogique	2,000
2. Communication	2.1. Publicité et affiches	1,000
	2.2. Impression de brochures	500
3. Logistique	3.1. Transport des participants	2,000
	3.2. Hébergement	3,000
4. Administration	4.1. Frais de gestion	1,000
	4.2. Fournitures de bureau	500
Total		16,500

Voici quelques extraits de règles imposées par le bailleur de fonds dans sa convention

1. Réallocation des fonds : Toute réallocation de fonds entre les rubriques principales de plus de 10% du montant total du budget initial doit être approuvée par écrit par le bailleur de fonds.
2. Notification des modifications : Les modifications budgétaires entraînant des changements de plus de 5% dans les lignes budgétaires doivent être notifiées au bailleur de fonds dans les 30 jours suivant la modification.
3. Interdictions spécifiques : Les fonds alloués aux frais de gestion (administration) ne peuvent en aucun cas être réalloués à d'autres rubriques.
4. Documentation et justification : Toute modification budgétaire doit être documentée et justifiée avec des preuves adéquates pour montrer la nécessité des changements.

Quatre situations de modification budgétaire

1. Situation 1 : Réduction du budget pour l'impression de brochures (2.2) et augmentation du budget pour la publicité et affiches (2.1).

Exemple :

- Modification proposée :
  - Impression de brochures (2.2) : 500 EUR ⟶ 300 EUR (-200 EUR)
  - Publicité et affiches (2.1) : 1,000 EUR ⟶ 1,200 EUR (+200 EUR)
- Justification : Les affiches ont eu plus d'impact que les brochures et il est nécessaire d'augmenter leur quantité.
- Action : Mise en œuvre sans notification au bailleur, car les changements sont inférieurs à 5%.

2. Situation 2 : Augmentation du budget pour l'hébergement (3.2) en réduisant les frais de transport des participants (3.1).

Exemple :

- Modification proposée :
  - Transport des participants (3.1) : 2,000 EUR ⟶ 1,500 EUR (-500 EUR)
  - Hébergement (3.2) : 3,000 EUR ⟶ 3,500 EUR (+500 EUR)
- Justification : L'augmentation du nombre de participantes nécessite plus de chambres d'hébergement.
- Action : Informer le bailleur de fonds, car le changement est supérieur à 5% de la ligne budgétaire initiale.

3. Situation 3 : Réallocation de fonds des frais de gestion (4.1) à la location des salles de formation (1.2).

Exemple :

- Modification proposée :
  - Frais de gestion (4.1) : 1,000 EUR ⟶ 500 EUR (-500 EUR)
  - Location des salles (1.2) : 1,500 EUR ⟶ 2,000 EUR (+500 EUR)
- Justification : Besoin de salles plus grandes pour les formations.
- Action : Modification interdite, car les fonds alloués aux frais de gestion ne peuvent pas être réalloués à d'autres rubriques.

4. Situation 4 : Augmentation du budget pour les honoraires des formateurs (1.1) en réduisant les frais d'hébergement (3.2).

Exemple :

- Modification proposée :
  - Honoraires des formateurs (1.1) : 5,000 EUR ⟶ 7,000 EUR (+2000 EUR)
  - Hébergement (3.2) : 3,000 EUR ⟶ 1,000 EUR (-2000 EUR)
- Justification : Besoin de formateurs supplémentaires pour des sessions spécialisées.
- Action : Demander une autorisation écrite du bailleur, car la réallocation dépasse 10% du montant total du budget initial (1650€).

9. Le bilan financier, on fait les comptes ?

Objectif et utilité



Fournir une vue d'ensemble claire et précise des dépenses et de l'état financier d'un projet associatif, en comparant les dépenses réelles aux prévisions budgétaires et en expliquant les écarts ainsi que les bons résultats.

Méthodologie

A. Étapes pour préparer un bilan financier :

1. Collecte des informations financières :

- Rassembler tous les documents financiers nécessaires, y compris les relevés bancaires, les registres de trésorerie, les factures, les reçus et les contrats.
- Vérifier que toutes les transactions sont correctement enregistrées dans les livres comptables.

2. Organisation des données :

- Classer les dépenses en catégories appropriées selon le budget du projet.
- Détaillez chaque catégorie avec les montants réels dépensés.

3. Élaboration du bilan financier :

Présenter les dépenses par catégorie dans un tableau structuré, avec les montants budgétés, les dépenses réelles et les écarts. (Comparer les dépenses réelles avec les prévisions budgétaires pour chaque catégorie et expliquer les écarts)

Exemple

Unité	Budget initial (Euro)	Dépenses réelles (Euro)	Écart	Commentaire
Formation	8,500	9,000	500+	Augmentation des sessions
Communication	1,500	1,200	300-	Réduction des coûts d'impression
Logistique	5,000	4,800	200-	Optimisation des déplacements
Administration	1,500	1,500	0	Conformité au budget
Totaux	16500	16500	0	

- Dans le cas où il s'agit d'un bilan intermédiaire, il est nécessaire de dresser un état des comptes et un aperçu sur l'état d'avancement de la recherche de cofinancements

Source de financement	Sollicité	Acquis/Versé	Consommé
Bailleur principal	15000	13500	13500
Fonds propres	1000	3000	3000
Sponsor	500	0	0

Ce tableau indique que le porteur a reçu :

- 13500 € de la part du bailleur principal, dont la totalité a été consommée
- 0 € de la part du sponsor
- 3000 € de ses propres fonds, qui correspondent à sa contribution prévue à hauteur de 1000 € ainsi qu'une avance de 2000€ qu'il récupère à la réception des soldes du bailleur et de la contribution promise par le sponsor

4. Vérification et validation :

- Réviser le bilan financier pour s'assurer de l'exactitude des chiffres et de la cohérence des informations.
- Procéder à un rapprochement bancaire : comparer les soldes qui apparaissent dans le bilan financier avec ceux qui ressortent du relevé de compte de la banque. En cas d'incohérence, il faut scruter le journal des dépenses, le bilan ainsi que le relevé de compte pour détecter les failles.
- Valider le bilan avec les membres de l'équipe comptable ou le trésorier de l'association.
- Présenter le bilan à la gouvernance de l'organisation et aux partenaires avant de le transmettre aux bailleurs de fonds.

B. Présentation du bilan financier :

1. Préparation de la présentation :

Préparer une présentation claire et concise du bilan financier, en utilisant des graphiques et des tableaux pour illustrer les informations clés. Deux graphiques les plus courants et faciles à réaliser sont : le comparatif "prévu/réalisé" par rubriques et la répartition des dépenses par rubriques budgétaires.

- Mettre en avant les points importants, tels que les écarts significatifs et les catégories ayant respecté ou dépassé le budget.

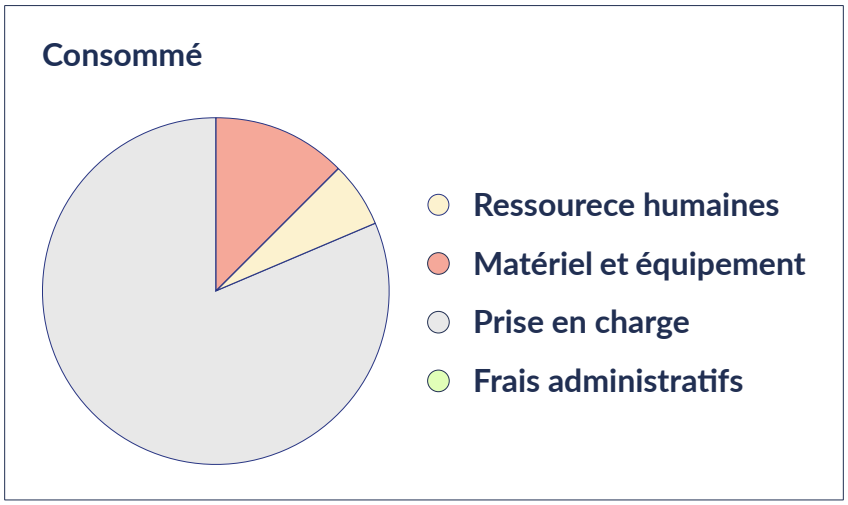


Figure 1 - Ventilation des dépenses par catégories

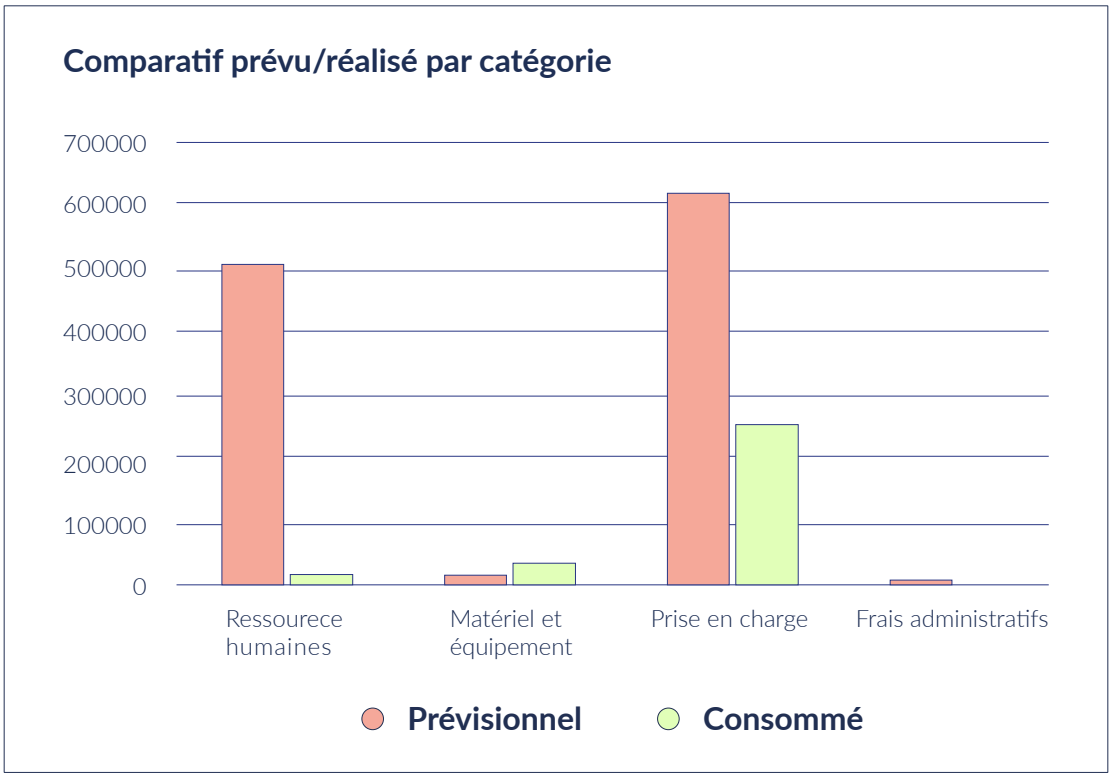


Figure 2 - Comparatif du prévu et du réalisé par rubriques budgétaires

2. Présentation aux parties prenantes :

- Présenter le bilan financier lors de réunions avec les membres de l'association, les partenaires, et les bailleurs de fonds.
- Expliquer les résultats financiers de manière compréhensible, en soulignant les points forts et les défis financiers du projet.
- Ne pas hésiter à expliquer les écarts mais aussi d'illustrer et de valoriser les indicateurs d'une bonne gestion financière, comme des économies réalisées, des transferts de ligne conformes à la convention ou des cofinancements.

3. Discussion et recommandations :

- Engager une discussion avec les parties prenantes sur les implications du bilan financier pour le projet.
- Ces échanges devraient aboutir à des recommandations pour améliorer la gestion financière et assurer la durabilité du projet.
- Éviter de se mettre sur une posture défensive et ce même si les participants à la présentation ont des commentaires sévères. Le but de l'exercice est de trouver des solutions ou pour émettre des recommandations dans le futur.

Point d'attention 1

Les projets utilisant des logiciels de comptabilité peuvent générer automatiquement des bilans financiers, facilitant ainsi la préparation et la présentation.

Point d'attention 2

Dans le cas de projets financés par plusieurs bailleurs de fonds, il peut être nécessaire de préparer des bilans financiers distincts pour chaque source de financement, conformément aux exigences spécifiques de chaque bailleur.

Étude de Cas

Présenter un bilan financier : Bilan financier du projet x | Période : Janvier - Juin 2024

Rubrique	Prévisionnel (DZD)	Consommé (DZD)	Écart	Écart
Ressources humaines	150,000	235,000	85,000-	2%
Équipement et matériel	3,995,360	3,542,480	452,880	11%
Prise en charge	4,200	16,505	12,305-	0%
Local	150,000	180,000	30,000-	1%
Total général (CT)	4,299,560	3,973,985 (92%)	325,575	

Explications des écarts

1. **Ressources humaines :**

- Écart négatif de 85,000 DZD (157%) : Le projet a été prolongé d'un mois supplémentaire et une session de formation supplémentaire a été ajoutée. Cela a généré des frais supplémentaires en ressources humaines, notamment pour les honoraires des formateurs.

2. **Équipement et matériel :**

- Écart positif de 452,880 DZD (89%) : Un accord avec un fournisseur d'informatique a permis de réaliser de grandes économies sur le matériel et l'aménagement des ateliers. Grâce à ces économies, le projet a pu être prolongé d'un mois sans consommer entièrement la subvention initiale.

3. **Prise en charge :**

- Écart négatif de 12,305 DZD (393%) : Les frais de prise en charge ont augmenté en raison du mois supplémentaire ajouté au projet. Cela inclut notamment des coûts de transport des participantes qui n'étaient pas du tout budgétisés initialement.

4. **Local :**

- Écart négatif de 30,000 DZD (120%) : La prolongation du projet d'un mois a entraîné un mois de loyer supplémentaire, ajoutant 30,000 DZD aux dépenses prévues pour le local.

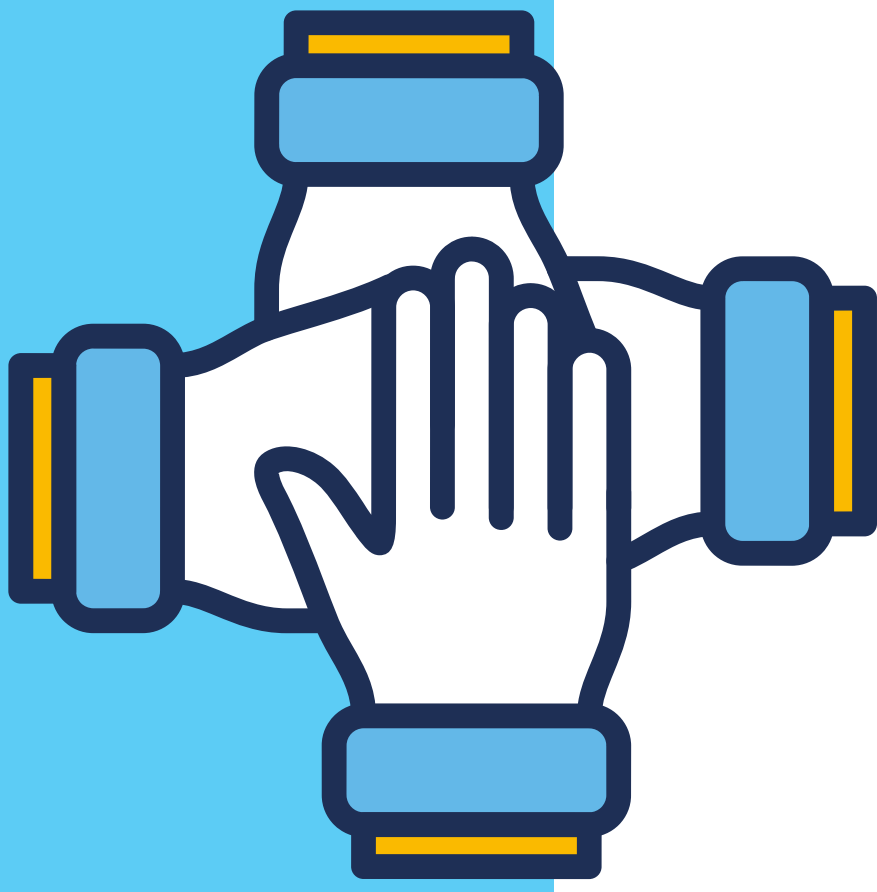


Conclusion

Le bilan financier montre que le projet a consommé 3,973,985 DZD sur un budget total de 4,299,560 DZD (soit 92% du budget total), laissant un solde positif de 325,575 DZD. La prolongation du projet et l'ajout d'une session de formation supplémentaire ont généré des coûts supplémentaires dans les ressources humaines, la prise en charge des participantes et le loyer du local du projet. Toutefois, des économies significatives réalisées sur les équipements et matériels grâce à un accord avec un fournisseur ont permis de financer ce mois supplémentaire sans consommer entièrement la subvention.

SECTION 03

La dream team



Un projet, c'est avant tout des efforts fournis par des personnes. Membres de l'équipe, intervenantes externes, bénévoles et volontaires, partenaires, dirigeants de l'organisation... Une constellation de personnes qui coopèrent, débattent et mettent en commun leurs compétences au service des objectifs.

La gestion des ressources humaines devient une compétence incontournable, tant pour s'assurer une bonne répartition des tâches et de la charge, que pour maintenir une communication fluide et une dynamique positive. Les outils de cette section fournissent des méthodes et des conseils pratiques pour accompagner les personnes, du recrutement jusqu'à l'évaluation de leur apport.

Outils dans cette section :

La fiche de poste et l'appel à candidature
L'entretien de recrutement
Les expertises externes

10. La fiche de poste et l'appel à candidature, l'asso recrute !

Objectif et utilité

Une fiche de poste est un document qui décrit les responsabilités, les compétences, les qualifications et les conditions de travail associées à un poste spécifique. Transformer cette fiche en appel à candidature permet de communiquer ces informations de manière claire et attractive aux potentiels candidats. Cette fiche pratique explique l'anatomie d'une fiche de poste et comment la convertir en un appel à candidature pour recruter efficacement.



Méthodologie

A. Anatomie d'une fiche de poste

1. Titre du poste :

- Nom du poste de manière claire et concise.

2. Résumé du poste (missions principales)

- Brève description des principales missions et de l›objectif du poste.

3. Responsabilités et fonctions

- Liste détaillée des tâches et des responsabilités associées au poste. C'est la partie la plus importante car elle permet à la personne qui va occuper le poste de connaître ses tâches, ses responsabilités et d'avoir une vision sur son quotidien et sa charge de travail.

Exemple : Coordonner les activités du projet. Préparer les sessions de formation. Rédiger les rapports narratifs et bilans financiers périodiques et finaux du projet…

4. Positionnement

Les liens hiérarchiques et de collaborations transversales et horizontales

5. Compétences et qualifications requises

- Liste des compétences, des qualifications et des expériences nécessaires pour le poste.
- Mentionner ici toute condition qui est nécessaire et critique pour le poste. Comme la maîtrise d'une langue, la capacité de s'adapter à certains environnements, la disponibilité de la personne pour travailler dans des conditions exceptionnelles (weekend, mobilité,)

Exemple : Expérience avérée de travail dans des zones rurales

6. Conditions de travail

- Informations sur le lieu de travail, les horaires, le type de contrat, et le salaire.

B. Transformer la fiche de poste en appel à candidature

Lorsque les fiches de postes ont été préalablement rédigées, les convertir en appels à candidature devient aisé car elles regroupent les principaux éléments des termes de références. L'appel à candidature est un document qui décrit le poste dans son contexte et qui précise les modalités selon lesquelles le recrutement va s'effectuer.

1. Introduction attrayante

- Commencer par une introduction engageante qui attire l'attention du candidat.

Exemple : «Mettez vos compétences au service d'une cause et rejoignez une organisation qui impact la vie des personnes vulnérables au quotidien !»

2. Présentation de l'organisation et du projet

- Brève présentation de l'association, de sa mission et de ses valeurs.
- Présentez le projet de façon brève (objectifs, résultats, lieu de mise en œuvre et profils des bénéficiaires)

Exemple : « [Nom de l'association] est une organisation dédiée à la promotion des technologies de l'information et de la communication dans les zones rurales. Nous croyons en l'impact positif de l'éducation numérique pour tous. [...] nous prévoyons une phase pilote qui consiste à sensibiliser un échantillon d'agriculteurs (issues de quatre localités rurales) [...]. Ce micro-projet dure six mois et débute en janvier 2025"

3. Description du poste

- Inclure le résumé du poste, les responsabilités principales, et les compétences et qualifications requises.

(Voir l'anatomie d'une fiche de poste)

4. Conditions de travail et avantages

- Les candidats accordent une importance particulière à cette section. Il faut donc la soigner et y inclure toute information importante. Cette section permet de filtrer les candidatures non adaptées, comme les personnes qui ne sont pas à l'aise avec le lieu de travail, le type de contrat proposé ou le salaire.

(Voir l'anatomie d'une fiche de poste)

5. Processus de candidature

- Expliquer comment postuler et inclure les coordonnées de contact.
- Eviter des procédures complexes. Il est généralement d'usage de demander un CV et une lettre de motivation.
- En cas de sensibilité sur le poste, exiger des références à contacter pour vérifier certaines informations sur l'expérience du candidat.
- Dans le cas où la procédure de recrutement prévoit des étapes complexes (comme un test écrit, ou le passage devant un comité), il est important de le mentionner.

Exemple : «Pour postuler, envoyez votre CV et une lettre de motivation à [Adresse e-mail] avant le [Date limite]. Les candidat-es retenu-es seront contacté-es pour un entretien avec le bureau de l'association»

6. Appel à l'action (optionnel)

- Encourager les candidats à postuler en concluant par une phrase motivante.

Exemple : «Si vous êtes passionné par l'innovation et souhaitez faire une différence dans la région, postulez dès maintenant et rejoignez notre aventure !»

Étude de Cas

Appel à candidature : Agent d'accueil et d'orientation

[En vert, les commentaires sur chaque section]

Soyez le point focal d'un projet d'autonomisation de femmes ! [Accroche]

Appren-tissages est une organisation engagée dans l'autonomisation des femmes à travers des initiatives de formation et de soutien à la création de micro-entreprises. Nous croyons en la capacité des femmes à transformer leur vie et leur environnement grâce à l'entrepreneuriat. [Présentation de l'organisation]

Nous recherchons un agent **d'accueil et d'orientation** pour soutenir notre projet d'appui à la création de micro-entreprises de couture et de broderie. Le/la candidat-e idéal-e doit être passionné-e par l'autonomisation des femmes et posséder d'excellentes compétences en communication et en organisation. [Cadre (projet) et description du poste]

Responsabilités principales :

- Accueillir et orienter les femmes participantes au projet
- Accueillir et orienter les visiteurs du centre.
- Fournir des informations sur les programmes de formation et les opportunités de micro-entreprise.
- Aider les participantes à naviguer dans les processus administratifs et les inscriptions.
- Assurer le suivi des participantes et les soutenir tout au long de leur parcours.
- Collecter des données pour aider le chef de projet à préparer des rapports sur l'avancement du projet / Tenir un journal de visites.

Compétences et qualifications requises (critères de sélection):

- Niveau BAC minimum.
- Maîtrise de l'arabe obligatoire. [Condition spécifique car les bénéficiaires du projet sont majoritairement arabophones]
- Expérience en accueil, orientation ou service à la clientèle.
- Compétences en communication et en organisation.
- Sensibilité aux problématiques de l'autonomisation des femmes et de l'entrepreneuriat. [Ceci permet d'encourager la candidature de personnes engagées sur ces questions et dissuade les candidatures purement motivées par le salaire]
- La candidature des femmes sera privilégiée. [Pour que les candidats comprennent que les hommes ne sont pas exclus, mais que la nature du poste et du projet favorise le recrutement d'une femme]

Conditions de travail et avantages :

- Lieu de travail : Centre d'apprentissage des métiers de couture et de broderie de l'association - Boussaâda Ville (Algérie)
- Horaires : 35 heures par semaine
- Type de contrat : CDD de 6 mois / Salaire : 15000 DZD/mois
- Possibilité de bénéficier de toutes les formations offertes par le centre. **[Les candidates ne sont pas uniquement motivées par le salaire, ils peuvent trouver de la valeur dans le fait d'être formées]**
- Vous travaillerez dans un environnement bienveillant avec une équipe engagée, et vous contribuerez directement à l'autonomisation des femmes de votre commune.

Processus de candidature : Pour postuler, envoyez votre CV et une lettre de motivation à apprentissages@freemail.com avant le 31 décembre 2024. Les candidatures retenues passeront devant un comité de recrutement le 15 janvier 2024.

Nous avons hâte de découvrir votre candidature et de vous accueillir dans notre équipe. Si vous êtes passionnée par les luttes pour l'égalité et souhaitez faire une différence, postulez dès maintenant et rejoignez notre aventure ! **[Appel à l'action, à mettre idéalement dans une publication sur les réseaux sociaux]**



11. L'entretien de recrutement, parlez-nous un peu de vous

Objectif et utilité

L'entretien de recrutement est une étape décisive dans le processus d'embauche. Il permet de rencontrer les candidats, d'évaluer leurs compétences et qualifications, de vérifier leur adéquation avec le poste et de s'assurer qu'ils partagent les valeurs et la vision de l'organisation. Une préparation minutieuse et une conduite structurée de l'entretien sont essentielles pour prendre des décisions éclairées. Cette fiche permet aux responsables de projets associatifs de conduire des entretiens de recrutement efficaces, en évaluant les compétences, les qualifications et la compatibilité des candidats avec les besoins du poste et les valeurs de l'organisation.

Méthodologie

A. Préparation de l'entretien

1. La grille d'évaluation :

- Établir une grille basée sur la liste des compétences, qualifications et qualités personnelles requises pour le poste Sur la base des termes de références de l'appel à candidature
- Définir notamment un système de priorisation pour les différentes compétences, qualifications et qualités.
    - Obligatoire : toute candidature qui ne répond pas à ce critère est écartée par défaut
    - Fortement souhaitable : importante, mais négociable
    - Bonus : rajoute des points de considération à la candidature

2. Préparer les questions d'entretien :

- Élaborer une série de questions basées sur les critères de sélection pour évaluer les compétences techniques, les qualifications et les qualités personnelles des candidats.
- Pour élaborer les questions, se référer aux interrogations suivantes :
    - Qu'est-ce qui est important pour le poste ?
    - Comment pouvons-nous le vérifier à travers des questions/ tests ?
    - Quelles sont les déclarations des candidats qu'on souhaite vérifier, approfondir ?

- Il existe des questions communes à partir desquelles il est possible de s'inspirer :
  - Parlez-nous de vous et de votre parcours
  - Quelles sont vos qualités et vos défauts ?
  - Pourquoi souhaitez-vous travailler dans notre organisation ?
  - Quelles valeurs vous défendez ?
  - Quels sont les défis que vous avez rencontrés dans votre expérience précédente et comment les avez-vous surmontés ?
  - Que feriez-vous si vous êtes confrontée à la situation : [SITUATION]
  - Quelle est la valeur ajoutée que vous comptez apporter à ce poste ?

3. Organiser l'entretien :

- Planifier les entretiens et informer les candidats et les membres de l'association concernées par le recrutement des détails (date, heure, lieu ou plateforme de visioconférence).
- Préparer un espace calme et professionnel pour la conduite de l'entretien.
- Décider qui prendra part à l'entretien : Le nombre de personnes présentes dans le recrutement dépend de la complexité du projet. La présence du chef de projet et d'une représentation de la gouvernance de l'organisation est généralement recommandée. Dans un projet pluri-partenaires, la présence de certains partenaires peut se révéler nécessaire.
- Si le poste l'exige, il faut prévoir des tests écrits.

B. Conduite de l'entretien

1. Accueil du candidat :

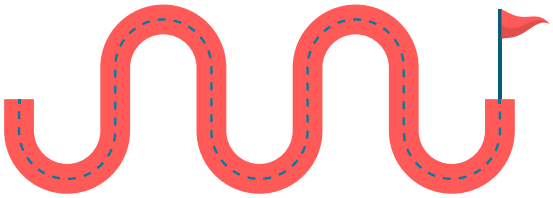
- Accueillir le candidat de manière chaleureuse et professionnelle.
- Présenter brièvement l'organisation et le projet.

2. Présentation du poste :

- Demander au candidat d'expliquer les raisons de sa présence et sa compréhension du poste, pour tester son niveau de préparation. Puis, expliquer les responsabilités, les attentes et les conditions de travail du poste.
- S'assurer que le candidat comprend bien les exigences du poste.

3. Questions sur le parcours professionnel :

- Poser des questions sur l'expérience professionnelle, les compétences et les réalisations du candidat.
- Évaluer la pertinence de son parcours par rapport aux exigences du poste.



4. **Questions comportementales :**
    - Utiliser des questions comportementales pour évaluer les qualités personnelles et la compatibilité culturelle du candidat.

Exemple : Pouvez-vous nous donner un exemple de situation ou vous avez travaillé efficacement en équipe ? / Comment gérez-vous le stress et les situations de conflit ?

5. **Questions spécifiques au poste :**
    - Poser des questions spécifiques au rôle pour évaluer les compétences techniques et la capacité du candidat à remplir les tâches.

Exemple : Comment imaginez-vous la première heure de votre travail au quotidien ? / Quelles sont les informations auxquelles vous serez attentifs lors de votre interaction avec les bénéficiaires ? Comment comptez-vous garder trace de ces informations ?

6. **Évaluation de la motivation :**
    - Vérifier la motivation du candidat pour le poste et son intérêt pour la mission de l'organisation.

Exemple : Qu'est-ce qui vous attire dans ce projet en particulier ? / Comment pensez-vous que ce poste contribue à votre développement professionnel et personnel ?

7. **Questions du candidat :**
    - Inviter le candidat à poser des questions sur le poste, l'équipe ou l'organisation.
    - Répondre de manière claire et transparente.
    - Observer le type de questions que le candidat pose permet de tirer des conclusions au sujet de :
        - Son degré d'intérêt,
        - Les efforts qu'il ou elle a fourni pour se préparer, se renseigner,
        - Ce qui le motive en priorité (Salaire ? Conditions de travail ? Impact ?)
        - Son attitude vis-à-vis de l'autorité (Coopératif ? Défiant ? Méfiant ?)

8. **Conclusion de l'entretien :**
    - Expliquer les prochaines étapes du processus de recrutement (délibération, second entretien, décision finale).
    - Remercier le candidat pour son temps et son intérêt pour le poste.

C. Évaluation post-entretien

1. **Remplir une grille d'évaluation :**
   - Utiliser une grille d'évaluation pour noter les performances du candidat sur les différents critères de sélection sur la base de l'analyse de son cv, sa lettre de motivation et de l'entretien et, si c'est le cas, du test écrit.

Exemple : Compétences techniques : 8/10 - Qualités personnelles : 9/10 - Motivation : 7/10 - Engagement : 9/10

2. **Délibération avec l'équipe de recrutement :**
   - Discuter des impressions et des évaluations avec les autres membres de l'équipe de recrutement.
   - Comparer les candidats et sélectionner ceux qui répondent le mieux aux critères et aux besoins du poste.
3. **Retour au candidat :**
   - Informer les candidats retenus et non retenus de la décision finale.
   - Fournir des retours constructifs si nécessaire.



Étude de Cas

Recrutement d'un agent de terrain pour un projet de sensibilisation environnementale

Préparation de l'équipe d'entretien

1. Définir les critères de sélection :

- Compétences techniques : Expérience en sensibilisation et mobilisation de terrain (obligatoire), connaissance des enjeux environnementaux (bonus).
- Qualités personnelles : Capacité à travailler en équipe (obligatoire), communication efficace (obligatoire), gestion des conflits (souhaitable), autonomie (souhaitable).
- Motivation : Intérêt pour la protection de l'environnement (obligatoire), engagement personnel envers les causes environnementales (bonus).
- Conditions de travail : Disponibilité pour travailler sur le terrain (obligatoire), flexibilité des horaires (souhaitable).

2. Questions d'entretien

1. Pouvez-vous vous présenter et nous parler de votre parcours professionnel ? **(Introduction et présentation)**
2. Qu'est-ce qui vous a motivé à postuler ce poste ? **(Introduction et présentation)**
3. Pouvez-vous détailler votre expérience en sensibilisation et mobilisation de terrain ? **(Compétences techniques)**
4. Avez-vous déjà travaillé sur des projets de protection de l'environnement ? Si oui, pouvez-vous nous en parler ? **(Compétences techniques)**
5. Comment organiseriez-vous une campagne de sensibilisation dans une zone rurale ? **(Compétences techniques)**
6. Comment gérez-vous les situations de conflit ou de désaccord avec les habitants ou les membres de l'équipe ? **(Qualités personnelles)**
7. Pouvez-vous nous donner un exemple où vous avez dû gérer de la résistance de la part d'habitants locaux ? **(Qualités personnelles)**
8. Quel est votre premier réflexe lorsque vous ne trouvez pas un document ? (Vérifier l'autonomie) **(Qualités personnelles)**
9. Pourquoi êtes-vous passionné par la protection de l'environnement ? **(Motivation)**
10. Comment pensez-vous que ce poste contribue à votre développement professionnel et personnel ? **(Motivation)**

11. Comment mobiliseriez-vous les habitants pour participer aux événements de sensibilisation ? **(Questions spécifiques au projet)**

12. Quels outils de communication comptez-vous utiliser pour informer et sensibiliser les habitants ? **(Questions spécifiques au projet)**

13. Avez-vous des questions sur le poste, l'équipe ou le projet ? **(Conclusion)**

3. Grille d'évaluation des candidats :

Critère	Pondération	Note	Commentaires
Compétences techniques	30%		Expérience en mobilisation de terrain, connaissance des enjeux environnementaux.
Qualités personnelles	30%		Capacité à travailler en équipe, communication, gestion des conflits, autonomie.
Motivation	20%		Intérêt pour la protection de l'environnement, engagement personnel.
Conditions de travail	20%		Disponibilité, flexibilité des horaires.

Total : __ /10

Commentaires généraux :

- Points forts :
- Points négatifs :

Décision finale :

- Recommandation : [Recruté / Pas recruté]

12. L'expertise externe

Objectif et utilité



Un projet, notamment dans le domaine de l'AEA, fait fréquemment appel à des ressources et à des compétences externes à l'organisation, comme des formateurs ou des consultants. Cette fiche explique les démarches et les recommandations à observer afin de garantir une collaboration fluide et fructueuse. Est considérée comme expertise externe toute intervention opérée par une personne ou un groupe qui ne fait pas partie de l'équipe du projet.

Méthodologie

1. Identifier le besoin :

- Déterminer avec exactitude ce qui est attendu de l'expert-e.
- Définir les raisons et les motivations qui poussent le porteur à chercher cette expertise.
- Situer cette demande dans le contexte plus large du projet.
- Cette phase, même si elle est effectuée au moment de la conception du projet, devrait être affinée et creusée par l'équipe du projet dès le lancement de celui-ci.

2. Rédiger des termes de références

- Les termes de référence sont un document qui sera communiqué aux potentiels experts et expertes, ils définissent l'objet de la mission, les attentes, les conditions ainsi que le profil recherché

Connexion

Fiche pratique « L'évaluation externe », Chapitre 3 – Section 1
Fiche pratique « Le contrat et la convention », Chapitre 2 – Section 1

- Même s'il n'est pas prévu de diffuser un appel d'offre, il est fortement recommandé d'élaborer des termes de référence. Comme son nom l'indique, ce document constitue une "référence" et sera crucial durant tout le processus de collaboration avec l'expert.
- A l'intérieur des termes de référence, il est important de bien détailler la (ou les) mission qui est attendue de l'intervenant-e et surtout les livrables.
- Un livrable est un accomplissement qui permet de déclarer avec sérénité que le travail de l'intervenant-e est achevé.

Exemples : Une étude de marché (document), Un rapport (document), Une formation (effort évalué en volume horaire), L'animation d'un évènement (effort évalué en volume horaire)

3. Les réunions préparatoires :

- Lorsque l'intervenant-e est sélectionné-e (conformément aux procédures internes du projet et/ou de l'organisation), il est nécessaire de rencontrer la personne afin de s'assurer des modalités de collaboration.
- Au moins une réunion doit être organisée avec la personne.
- Ces rencontres permettent de relire à deux voix les termes de références pour s'assurer que la compréhension est partagée et qu'il n'existe aucune divergence dans l'interprétation des attentes.
- Elles permettent également de négocier les modalités de travail : Délais, Livrables, Conditions de travail, Exigences de chaque partie.

4. Le suivi

- Même si l'intervenant-e est généralement autonome, il revient à l'équipe du projet de veiller à ce que le travail avance conformément au calendrier établi.
- En fonction de la temporalité du contrat, il est recommandé de contacter l'intervenant-e à intervalle régulier pour vérifier s'il a des besoins ou s'il/elle rencontre des difficultés.
- Il est fortement recommandé de désigner un membre de l'équipe comme "référent-e" pour l'intervenant-e. Ceci offre à l'intervenant-e un repère clair et accessible à contacter en cas de besoin et à qui il ou elle peut communiquer des points d'étape.
- La coopération entre l'équipe du projet et l'intervenant-e est un facteur de réussite déterminant. L'équipe doit fournir à l'intervenant-e l'ensemble des informations et des moyens dont il ou elle a besoin pour mener à bien sa mission.
- Le suivi permet d'intervenir et d'apporter des ajustements en cas de constatation d'un écart ou d'une divergence. Cela évite de se retrouver face à de mauvaises surprises comme un retard flagrant ou une erreur sur le livrable.

5. Contrôle des checkpoints

- Les checkpoints (ou points d'étape) sont des étapes clés dans le plan d'action adopté avec l'intervenant-e.
- A chaque checkpoint, le/la référent-e doit prendre contact avec l'intervenant-e afin de demander un état d'avancement. Ceci est d'autant plus nécessaire si l'intervenant-e n'a pas pris l'initiative de le faire.
- Garder en tête que les expert-es sont souvent engagés sur plusieurs contrats en simultané et qu'ils et elles n'ont pas connaissance des agendas du porteur. L'absence de signaux de la part du porteur peut alors conduire à des retards sur les livrables.
- En cas de retard, il faut se référer à la convention et exiger un calendrier mis à jour.

6. Respect des rôles et des limites

- L'intervenant-e externe n'est pas un salarié de l'organisation. Sa seule relation avec le projet est la convention. Il est donc recommandé d'être attentif au langage utilisé et aux méthodes de communication employées.

- L'intervenant-e a une mission à accomplir qui est clairement définie dans les termes de référence et reprise dans la convention. Il ne faut donc pas s'attendre à des efforts ou un engagement supplémentaire.

Exemple : Le rôle d'une formatrice est de préparer, d'animer et de rapporter une formation. Participer à l'organisation logistique (comme la préparation de la salle, le branchement du matériel ou la gestion de la feuille d'émargement) n'en fait pas partie. Une formatrice "amie de l'association" peut le faire à titre bénévole et gracieux. Ceci ne signifie pas que d'autres intervenant-es devraient le faire.

- De même, l'intervenant-e ne devrait pas interférer avec la mise en œuvre du projet. Il ou elle peut émettre des recommandations ou partager des conseils, mais il est important de veiller à ne pas confondre les rôles et les responsabilités.

Exemple : Lors d'une formation, si un partenaire institutionnel est présent et qu'il commence à poser des questions sur le projet à la formatrice, cette dernière devrait le référer à l'équipe du projet. Autre exemple : la formatrice ne peut pas demander d'ajouter ou d'enlever des bénéficiaires dans un atelier de formation. Elle peut le suggérer, en se basant sur son expertise, mais la gestion de la liste des participant-es est du ressort de l'équipe.

7. La validation des livrables

- La validation des livrables est une étape décisive dans la collaboration avec des expertes et des consultants.
- Dans le cas d'un livrable physique (document), ce qui est souvent le cas, il est recommandé de prendre le temps de consulter le document, de le faire lire par différentes personnes impliquées dans le projet.
- Certains acteurs se sentent illégitimes à remettre en question le travail d'un expert. La majorité des experts sont au contraire satisfaits lorsque le porteur de projet retourne leur travail avec des commentaires, des questions et des suggestions.
- Tant qu'il n'y a pas de dépassement de délai, il ne faut pas hésiter à prendre tout le temps nécessaire pour étudier les livrables et demander des révisions avant de les valider. Une fois que la validation est prononcée, il n'est contractuellement plus possible de demander à l'intervenant de fournir des efforts supplémentaires.
- La validation d'un livrable doit toujours se faire via une trace écrite (email, PV, ...).



Étude de Cas

Collaboration avec un consultant pour une levée de fonds

Contexte

Une organisation caritative, [Nom de l'Organisation], cherche à lever des fonds pour construire un nouveau centre communautaire dans une zone rurale. Ce centre est destiné à offrir des services essentiels tels que l'éducation, la santé et des activités de développement communautaire. L'organisation a déjà identifié plusieurs sources potentielles de financement, mais elle a besoin d'une stratégie de levée de fonds bien définie pour maximiser ses chances de succès.Projet : TAKWIN – Appui à l'employabilité des futures primo-demandeuses d'emploi
Code activité : R2.A2 – Stand d'information à l'université

Le cas

A cet effet, l'organisation a décidé de faire appel à un consultant en levée de fonds pour développer une stratégie de collecte de fonds. Le consultant doit apporter son expertise pour identifier les meilleures approches, cibler les donateurs potentiels, et élaborer des propositions convaincantes.

Les termes de référence (TDR)

I. Objectif de la mission :

- Développer une stratégie de levée de fonds pour le nouveau centre communautaire.
- Identifier et cibler les donateurs potentiels.
- Élaborer des propositions de financement adaptées à différents types de donateurs (individus, entreprises, fondations).

II. Description des tâches :

- Analyse des besoins financiers du projet et des ressources existantes.
- Recherche et identification des donateurs potentiels.
- Développement de la stratégie de levée de fonds incluant un calendrier des actions.
- Rédaction des propositions de financement et des documents de présentation.
- Conseils sur l'approche et la communication avec les donateurs.

Livrables

1. Rapport d'analyse des besoins financiers et des ressources existantes :

- Évaluation précise des fonds nécessaires pour le projet.
- Inventaire des ressources disponibles et des financements déjà obtenus.

2. Liste des donateurs potentiels avec profils détaillés :

- Identification des donateurs potentiels (individus, entreprises, fondations).
- Profils détaillés de chaque donateur potentiel incluant leurs intérêts, capacités de don et historiques de dons.

3. Stratégie de levée de fonds complète avec calendrier des actions :

- Plan détaillé des actions à entreprendre pour chaque phase de la levée de fonds.
- Calendrier indiquant les échéances et les responsables des actions.

4. Propositions de financement prêtes à être envoyées aux donateurs :

- Documents de présentation adaptés à chaque type de donateur.
- Arguments clés et informations pertinentes pour convaincre les donateurs.

5. Rapports mensuels sur l'avancement de la mission :

- Mise à jour régulière sur les progrès réalisés et les prochaines étapes.
- Identification des défis et des ajustements nécessaires.

La validation des livrables : Exemples de commentaires à faire suite à la réception du document de stratégie (livrable 3)

a. Positifs :

- «La liste des donateurs potentiels est très complète. Les profils détaillés vont nous aider à cibler les bonnes personnes et organisations.»
- «La stratégie de levée de fonds est bien pensée et le calendrier des actions est réaliste. Nous sommes confiants que ce plan nous aidera à atteindre nos objectifs.»

b. Améliorations suggérées :

- «Pour la proposition de financement destinée aux entreprises, la proposition se concentre sur les avantages fiscaux et les bénéfices pour l'image de l'entreprise. Pourrait-on ajouter une section sur la convergence des impacts ?»
- «Le calendrier des actions est bien détaillé, mais pourrait-on avoir plus de précisions sur le choix de l'ordre dans lequel il est recommandé d'approcher les sources de financement ?»
- «Serait-il possible d'inclure des modèles ou des exemples dans la section "Témoignages impactant" ?»

c. Questions :

- «Quels sont les principaux risques que vous voyez dans la mise en œuvre de cette stratégie et comment pouvons-nous les atténuer ?»
- «Pouvez-vous nous expliquer comment vous avez priorisé les donateurs potentiels dans votre liste ?»

SECTION 04

Tout le monde met la main à la pâte



Un projet, c'est beaucoup de personnes, issues de divers horizons. Cette pluralité est une richesse et il existe des méthodes et des outils pour impliquer toutes ces bonnes volontés. L'approche participative, que ce soit à travers une gouvernance partagée, ou la concertation et l'information des parties prenantes, offre un espace de pilotage collectif. Les outils de cette section aident à naviguer dans ces approches en trouvant un juste équilibre entre la participation de tous et toutes, une communication transparente et l'efficacité du projet.

Outils dans cette section :

Construire un comité participatif du projet
La rencontre de concertation
Présenter un état d'avancement

13. Construire un comité participatif de projet

Objectif et utilité

Le comité de projet participatif sert à ancrer dans la pratique l'approche participative en créant un espace où toutes les parties prenantes du projet peuvent contribuer aux orientations stratégiques ou opérationnelles de ce dernier. C'est un organe dont le mandat est déterminé en fonction des besoins et qui est, à minima, consultatif. Il est constitué de représentant-es des différentes parties prenantes du projet qui se réunissent à intervalle régulier pour suivre l'état d'avancement du projet, contribuer à la résolution des problèmes, mettre en débat des sujets de fonds et fournir des orientations pour la suite.

Méthodologie

1. Avons-nous besoin d'un comité de projet ?

Dans un premier temps, il faut se poser les bonnes questions afin de valider l'utilité d'un tel comité. L'initiative d'installer un comité est dans l'absolu, louable, mais elle n'est pas toujours pertinente.

Un comité participatif est recommandé notamment lorsque le projet est pluri-acteurs et que la concertation régulière entre ses différents acteurs peut contribuer à enrichir et à faciliter la mise en œuvre et l'évaluation de ce dernier.

Il est également précieux lorsque la circulation de l'information entre les différentes parties prenantes est une condition de réussite. Il crée ainsi un espace qui garantit à tous un accès régulier, direct et équitable à l'information, notamment sur l'état d'avancement de la mise en œuvre et l'appréciation des résultats.

2. Quel est le mandat du comité de projet ?

Il existe différents échelons qui délimitent le mandat d'un comité, autrement dit sa marge de manœuvre en termes de prise de décision. Ces échelons se reflètent généralement dans le nom qui sera donné au comité.

Nom classique	Rôle du comité	Pouvoir décisionnel
Comité de suivi	Être informé. Appuyer l'équipe opérationnel dans la mise en œuvre du projet	Aucun
Comité consultatif	Prodiguer des conseils, être informé, il est conseillé qu'il comporte des personnes ressources sur le thématique ou l'environnement du projet	Peut influencer mais n'a pas la possibilité de décider
Comité de suivi et d'évaluation	Evaluer l'état d'avancement et donner des orientations	Peut prendre certaines décisions
Comité d'orientation stratégique	Est responsable des directions stratégiques que prendra le projet	Crée un cadre à l'intérieur duquel l'équipe prend des décisions
Comité éthique / Comité des sages	Veiller au respect des règles, des valeurs, des normes et des conventions	Redresse en cas de besoin, peur remettre en cause des décisions prises par l'équipe
Comité de pilotage	Prendre les décisions, superviser le travail	Absolu

3. Combien de personne ? A quelle fréquence ?

Plus un comité de suivi est large, plus il sera difficile de le réunir. La durée de ses sessions sera aussi plus importante.

Tout en observant un principe d'économie, il ne faut pas déroger à la règle de la représentation : toute partie prenante du projet doit être représentée au sein du comité.

La taille du projet influe également sur la taille de son comité. Installer un comité de suivi de 12 personnes pour un projet de six mois serait, par exemple, contre-productif.

La fréquence à laquelle se réunit le comité est déterminée par le comité lui-même en fonction de ses besoins, mais aussi de la durée du projet.

4. Qui mettre dans un comité ?

En appliquant la règle de la représentation. Un comité participatif est traditionnellement constitué de :

- Un à deux représentant-es de l'organisation porteur du projet,
- Un représentant de chaque partenaire du projet,
- Un représentant de toute catégorie d'acteurs trop large,
- Un échantillon représentatif des bénéficiaires du projet,
- Des personnes ressources : formateurs, chercheuses, consultants, amis de l'association...etc. dont l'avis et l'éclairage peut apporter une plus-value aux échanges et enrichir les débats.

Il est surtout important de raisonner en termes de variété des profils, en adoptant une approche pluridisciplinaire.



Étude de Cas

Constitution d'un comité d'orientation stratégique pour un projet d'éducation des adultes

L'Institut Régional pour l'Apprentissage des Adultes (IRAA) monte un projet d'une année visant l'alphabétisation numérique de 300 adultes issus de 4 communes.

L'IRAA est en partenariat avec une association de chaque commune, ainsi que l'Office Nationale pour l'Apprentissage des Adultes. Elle coopère localement avec des élus et des directeurs d'écoles.

1. Avons-nous besoin d'un comité ?

Analyse : Le projet implique plusieurs acteurs (associations, Office National, élus, directeurs d'écoles) et nécessite une concertation régulière pour assurer une mise en œuvre et une évaluation efficace. La circulation de l'information est cruciale pour le succès du projet. Ainsi, un comité participatif est recommandé pour :

- Faciliter la communication et la concertation entre les différents acteurs.
- Assurer un accès régulier et équitable à l'information.
- Enrichir la mise en œuvre et l'évaluation du projet grâce aux contributions des différentes parties prenantes.

Conclusion : Oui, un comité de projet est nécessaire.

2. Quel est le mandat du comité de projet ?

Analyse : Le projet reste l'initiative de l'IRAA. Il est important que l'organisation reste souveraine. Les autres acteurs s'impliquent dans le projet pour faciliter l'accès aux structures et aux bénéficiaires. Ce comité aura pour rôle de prodiguer des conseils, d'être informé de l'état d'avancement du projet et de contribuer à la résolution des problèmes, sans toutefois avoir de pouvoir décisionnel absolu.

Conclusion : Le comité sera un comité consultatif.

3. Combien de personnes et qui ? À quelle fréquence ?

Analyse : Le projet dure un an et implique plusieurs partenaires. Pour une représentation adéquate sans être trop lourd à gérer, un comité de 8 à 9 personnes semble raisonnable. Ils pourraient se réunir une fois tous les deux mois, ce qui permet de suivre les progrès sans alourdir la charge de travail des participants.

Composition proposée :

Partenaires/organisations	Nombre de représentant-e-s	Profil
IRAA	2	Directeur de projet Représentant du conseil d'administration
Associations partenaires	4	Un représentant de chaque association communale désigné par l'association mais qui doit être impliqué et connaître le projet
Office National pour l'Apprentis-sage des Adultes	1	Un-e représentant-e des participants du programme d'alphabétisation. Différent-e à chaque réunion, issue à chaque fois d'une commune différentes
Bénéficiaires du projet	1/réunion (4 au total)	Un-e représentant-e des participants du programme d'alphabétisation. Différent-e à chaque réunion, issue à chaque fois d'une commune différentes
Communes	1	Un représentant différent à chaque réunion, issu de l'une des quatre communes

Conclusion : Le comité sera composé de 9 personnes et se réunira tous les deux mois.



14. La rencontre de concertation, l'avis de chacun et de tous est important

Objectif et utilité

Les rencontres de concertation favorisent l'implication des parties prenantes, particulièrement les bénéficiaires, comme acteurs dans le projet. Elles créent des espaces où chaque personne se sent valorisée, contribue avec son avis et exprime ses besoins. Ces rencontres enrichissent la vision du porteur de projet et renforcent l'innovation sociale.

La réunion de concertation sont des réunions où la parole est principalement donnée aux bénéficiaires. Ces rencontres privilégient des outils d'animation dynamiques et participatifs et mènent à la collecte de critiques constructives, des recommandations et de nouvelles idées pour la mise en œuvre du projet.

Méthodologie

Connexion

Fiche pratique « La réunion de suivi », Chapitre 2 – Section 1

A. Pendant la réunion

1. Accueil et introduction :

- Accueillir les bénéficiaires de façon conviviale et leur expliquer l'objectif de la réunion.
- Mettre en place un cadre de confiance et d'écoute active.

Exemple : «Bonjour à tous, merci d'être présents. Aujourd'hui, nous allons discuter ensemble de vos besoins et de vos suggestions pour améliorer notre projet. Votre avis est très important pour nous.»

2. Présentation claire et concise du projet :

- Présenter brièvement les objectifs du projet, les actions déjà entreprises et les résultats obtenus.
- Utiliser des supports visuels (diaporamas, affiches) pour rendre la présentation plus accessible.

Exemple : «Voici les principales actions que nous avons menées jusqu'à présent et les résultats que nous avons obtenus. Nous aimerions maintenant connaître votre opinion sur ce que nous pouvons améliorer.»

3. **Encourager la participation active :**

- Inviter les bénéficiaires à partager leurs expériences, leurs besoins et leurs suggestions.
- Poser des questions ouvertes pour encourager les échanges et éviter les monologues.

Exemple : «Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez actuellement ? Comment pouvons-nous mieux vous aider ?»

4. **Utilisation de techniques d'animation participatives :**

- Utiliser des outils et des techniques participatives pour faciliter les échanges et la collecte des avis.
- Techniques possibles : brainstorming, groupes de discussion, cartes mentales, votes à main levée, etc.

Exemple : «Divisons-nous en petits groupes pour discuter de différents aspects du projet. Ensuite, chaque groupe présentera ses idées.»

5. **Prendre en compte les différents points de vue :**

- S'assurer que chaque participant a l'opportunité de s'exprimer et que les différents points de vue sont pris en compte.
- Éviter de monopoliser la parole et donner la parole à ceux qui se sont exprimés moins souvent.

Exemple : «Merci pour vos contributions. Est-ce que quelqu'un d'autre souhaite partager son avis ou ajouter quelque chose ?»

6. **Synthèse et validation des idées :**

- Faire une synthèse des points principaux abordés et valider les idées et suggestions avec les bénéficiaires.
- S'assurer que les participants se sentent écoutés et compris.

Exemple : «Voici les points principaux que nous avons retenus de nos discussions. Est-ce que cela vous semble correct ? Y a-t-il quelque chose à ajouter ou à modifier ?»

7. **Engagement et suivi :**

- Informer les bénéficiaires des prochaines étapes et des actions qui seront entreprises à la suite de la réunion.
- S'engager à les tenir informés des avancées et à les impliquer dans le suivi.

Exemple : «Nous allons prendre en compte toutes vos suggestions et vous tiendrons informés des actions que nous mettrons en place. Nous organiserons une nouvelle réunion dans quelques mois pour faire le point.»

B. Recommandations spécifiques pour les réunions de concertation

1. Créer un environnement inclusif :

- Assurer que la réunion se déroule dans un espace où tous les participants se sentent à l'aise et respectés.
- Veiller à ce que les personnes ayant des besoins spécifiques (handicap, langue, etc.) puissent participer pleinement.

2. Adapter le langage :

- Utiliser un langage simple et accessible, éviter les termes techniques et les acronymes.
- S'assurer que tous les participants comprennent les sujets abordés.

3. Respecter le temps de parole :

- Donner à chacun un temps de parole équitable.
- Utiliser des techniques comme le bâton de parole ou le tour de table pour réguler les interventions.

4. Favoriser l'écoute active :

- Pratiquer l'écoute active en reformulant les propos des participants pour s'assurer de bien comprendre.
- Montrer de l'empathie et de la compréhension envers les préoccupations exprimées.

5. Encourager la transparence :

- Être transparent sur les limites du projet et ce qui peut ou ne peut pas être fait.
- Expliquer clairement comment les décisions seront prises et comment les suggestions seront intégrées.

6. Valoriser les contributions :

- Remercier les participants pour leur temps et leurs idées.
- Montrer que chaque contribution est précieuse et prise en considération.

Étude de Cas

Script d'animation d'une rencontre de concertation avec des agricultrices dans le cadre d'un projet d'accompagnement à la modernisation des pratiques

- Ouverture : accueillir les participantes, les remercier pour le temps accordé à la rencontre, expliquer brièvement le déroulé.
- Tour de table ludique : inviter chaque participante à se présenter, à partager ce qui lui a donné envie de participer et de dire au groupe le fruit ou le légume qui lui ressemble le plus.
- Aperçu sur l'état d'avancement : la cheffe de projet présente les activités déjà réalisées dans le cadre du projet (formations finalisées, état des négociations avec les institutions… Etc.).
- Une première question ouverte : qu'est-ce que le projet vous a apporté jusque-là ? (Noter les réponses dans une grande feuille de papier)
- Une deuxième question ouverte : qu'est-ce qu'on peut faire dans les six mois qui viennent pour continuer à vous être utiles ? (Noter les réponses)
- Brainstorming : comment on s'imagine dans six mois ? Inviter les participantes à se lâcher, à rêver, à partager toutes leurs idées, ce qu'elles voudraient accomplir, comment elles souhaitent évoluer…etc.
- Présentation des commissions de suivi : expliquer que pour la suite du projet, il est prévu que certaines d'entre elles soient intégrées dans des commissions pour sélectionner les formateurs ou pour choisir les thématiques des formations
- Rivière du doute : inviter les participantes à se mettre debout, puis aller d'un côté ou de l'autre de la salle selon qu'elles soient intéressées ou non par telle ou telle commission, en expliquant à chaque fois les motifs
- Tour de table : comment avez-vous vécu cette rencontre et que souhaitez-vous pour la prochaine ?

15. Présenter un état d'avancement, alors, ça avance bien ?

Objectif et utilité

Cet outil vise à guider les responsables de projets dans la préparation et la présentation de l'état d'avancement du projet devant les parties prenantes (partenaires, bailleurs, etc.). Cette présentation est un temps fort pour informer, obtenir du feedback et assurer la transparence tout au long du projet. L'exercice consiste à préparer une présentation claire et concise qui résume les progrès réalisés, les défis rencontrés, les leçons apprises, et les objectifs futurs lors d'une réunion de suivi

Méthodologie

A. Préparation de la présentation sur diaporama

1. Fiche d'identité du projet :

- **Nom du projet :** Indiquer le nom complet du projet.
- **Présentateur :** Nom de la personne qui présentera l'état d'avancement.
- **Nom du porteur :** Organisation responsable du projet.
- **Partenaires :** Liste des partenaires impliqués.
- **Lieu :** Localisation du projet.
- **Dates :** Dates de début et de fin du projet.
- **Budget global :** Budget total alloué au projet.

2. Examen des principaux objectifs, résultats et indicateurs :

- **OG :** Objectifs globaux du projet.
- **OS :** Objectifs spécifiques du projet.
- **R1, R2, R3 :** Résultats attendus et les indicateurs correspondants.

3. Activités principales prévues lors de la période :

Décrire les activités principales qui étaient prévues pour la période d'évaluation.

4. Réalisations de la période :

Lister les activités réalisées et les résultats obtenus pour chacune.

Exemple : «Nous avons formé 50 participants, distribué 200 kits d'apprentissage, etc.»

5. Évaluation :

Analyser si le projet est en retard, en avance ou sur la bonne voie.

Exemple : «Nous avons atteint 80% de nos objectifs pour cette période.»

6. **Principaux obstacles rencontrés :**

Aborder tous les problèmes importants et comment ils ont été gérés.

Exemple : «Nous avons rencontré des difficultés avec le fournisseur de matériel, ce qui a causé un retard.»

7. **État financier :**
   - Consommation : Détails sur les dépenses par rapport au budget.
   - Recherche de co-financements : Efforts pour obtenir des financements supplémentaires.
   - Signalements importants : Anomalies ou points d'attention financiers.

8. **Leçons apprises :**

Identifier et partager les leçons apprises durant la période.

Exemple : «L'importance d'une communication régulière avec les partenaires.»

9. **Objectifs pour la période suivante :**

Définir les défis prioritaires et les modifications majeures de la stratégie.

Exemple : «Renforcer la mobilisation des participants pour les prochaines sessions.»

10. **Synthèse :**
    - Conclusion : Résumé des points principaux de la présentation.
    - Remerciements : Remercier les participants pour leur attention et leur engagement.

B. Pendant la présentation

1. **Introduction :**
   - Saluer les participants et introduire brièvement l'objectif de la présentation.

Exemple : «Bonjour à tous, aujourd'hui nous allons faire le point sur l'état d'avancement de notre projet.»

2. **Clarté et concision :**
   - Présenter chaque section de manière claire et concise, en évitant les détails superflus.
   - Utiliser des visuels (graphiques, tableaux, photos) pour illustrer les points clés.

3. **Interaction :**
   - Encourager les questions et les commentaires à la fin de chaque section ou à la fin de la présentation.
   - Être ouvert aux critiques et aux reproches en adoptant une posture ouverte et réceptive.

Exemple : «N'hésitez pas à poser des questions ou à partager vos réflexions à la fin de chaque section.» "Je comprends votre déception, d'où cette séance qui vise à enrichir la réflexion de notre équipe et à trouver collectivement des solutions"

4. Adaptabilité :

- Être prêt à adapter la présentation en fonction des réactions et des questions des participants.

Exemple : «Je vois que vous avez des questions sur notre stratégie financière, je vais approfondir ce point.»

C. Après la présentation

1. Questions/Réponses :

Voici les questions ou les remarques les plus communes auxquelles il faut s'attendre et comment y répondre

Question	Orientations pour la réponse
Comment expliquez-vous tout ce retard ?	Expliquer les raisons de manière factuelle : difficultés contextuelles, retard d'arrivée des financements, retards dans l'installation de l'équipe...etc.
Pensez-vous que tout ce retard est rattrapable ?	Présenter le plan d'action ajusté en expliquant les adaptations qui ont été faites. Rassurer sans promettre l'impossible. Communiquer si un dialogue à ce sujet est en cours avec les bailleurs de fonds.
Pourquoi le nombre de bénéficiaires est-il inférieur à ce qui était prévu ?	Expliquer qu'au moment de la conception du projet, la pratique est de proposer des estimations et que seule la mise en œuvre permet d'obtenir des informations réelles. Démontrer que tous les efforts nécessaires ont été faits pour toucher un grand nombre de personnes Orienter vers l'impact qualitatif, notamment sur la vie des bénéficiaires et sur le territoire
Comment mesurez-vous l'impact sur les bénéficiaires ?	Rappeler les indicateurs. Afficher éventuellement le cadre logique du projet. Présenter les outils de collecte utilisés (entretiens, formulaires, observations, ...)
Comment envisagez-vous de combler les lacunes financières ?	Rappeler que les modifications budgétaires ont été opérées dans le respect des procédures. Expliquer qu'il est possible de transférer des fonds depuis les lignes budgétaires où il y a une sous-consommation.

2. Conclusion :

- Résumer les points clés, réitérer les objectifs pour la période suivante et remercier les participants.

Exemple : «En résumé, nous avons fait de bons progrès, mais nous devons encore relever plusieurs défis. Je note vos recommandations, notamment la nécessité d'accélérer la recherche du cofinancement et d'élargir le spectre d'identification du public cible. Merci pour votre soutien continu.»



Point d'attention

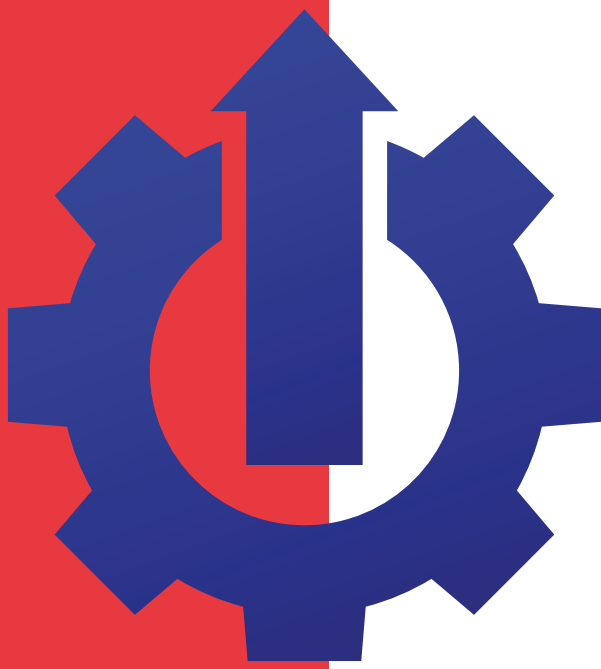
Adapter la présentation en fonction du public (bailleurs de fonds, partenaires locaux, bénéficiaires) pour mieux répondre à leurs attentes et besoins d'information.

Annexes, Quand y'en a plus, y'en a encore !

La section suivante contient des ressours complémentaires aux fiches pratiques de ce chapitre.

Inclut dans cette section :

Glossaire
Références



Glossaire

Acteur

Un acteur dans le contexte de l'éducation des adultes est une personne ou une entité qui joue un rôle actif dans la conception, la mise en œuvre, l'évaluation ou le soutien des projets et programmes éducatifs. En sociologie des organisations, un acteur est toute entité physique ou morale qui, face à une zone d'incertitude, mobilise des ressources afin d'apporter un changement.

Action

Toute initiative conduite par une association dans un but d'intérêt général visant par exemple à contribuer à l'amélioration des rapports humains, à favoriser le développement des valeurs humaines et sociales du pays, la protection de l'environnement, la diffusion de la culture, la diminution du chômage, etc.

Activité

Une activité est une action ou un ensemble d'actions organisées dans le cadre d'un projet ou d'un programme. Elle vise à atteindre des objectifs spécifiques et peut prendre différentes formes telles que des ateliers, des formations, des séminaires, etc.

AEA

L'apprentissage et l'éducation des adultes se réfèrent à l'ensemble des processus d'apprentissage, formel ou informel, dans lesquels des personnes engagées dans la vie active acquièrent de nouvelles compétences ou connaissances. Cela peut inclure l'alphabétisation, la formation continue, l'éducation professionnelle, et le développement personnel.

Approche

Façon d'aborder un sujet ou une problématique. Angle par lequel on traite un sujet.

Audit

Fonction de contrôle visant principalement à vérifier la légalité et la régularité de la mise en œuvre des ressources d'un projet, d'une action ou d'un programme.

Bénéficiaires

Les publics-cibles d'un projet ou action. Tout groupe direct ou indirect qui bénéficie des résultats.

Besoins

Les problèmes socio-économiques, culturels ou autres qu'une intervention vise à résoudre.

Capitalisation

Exercice qui consiste à synthétiser une expérience dans un format qui puisse être diffusable et partageable.

Critère

Caractère ou propriété susceptible d'observation et permettant de juger une activité.

Cycle de projet

Une série d'étapes par lesquelles un projet passe, depuis la conception jusqu'à la réalisation et l'évaluation. Les phases typiques comprennent l'identification, la planification, le financement, la mise en œuvre, et l'évaluation. Il renvoi à la structure en trois actes de toute initiative humaine : la préparation, l'exécution et l'évaluation.

Diagnostic

Examen systématique des besoins, des enjeux et des problèmes.

Effets

Incidences du projet/ d'une action. Ce sont des changements dans le contexte peuvent être environnementaux, technologiques, économiques, institutionnels, organisationnels, sociaux, culturels ou politiques, directs ou indirects, positifs ou négatifs, prévus ou inattendus, à court terme.

Efficacité

Jugement qui met en balance ce qui a été atteint avec les objectifs. Le critère d'efficacité peut s'appliquer aux réalisations ou aux impacts.

Empouvoirement

De l'anglais « empowerment ». Capacitation. L'acte de renforcer l'autonomie et la capacité d'agir des individus.

Evaluation

Le processus d'examen et d'analyse des résultats d'un projet ou d'un programme pour déterminer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints. Permet de mesurer et d'apprécier le changement apporté et la valeur d'une activité, d'un programme, d'une stratégie ou d'un dispositif, fondé sur les résultats, ses impacts et les besoins qu'elle vise à satisfaire. Consiste généralement à comparer ce qui a été réalisé avec ce qui était escompté et avec la situation de départ dans le but de mesurer différents critères et de tirer des leçons.

Extrants/output :

Les résultats/ services ou produits immédiats et mesurables d'un projet ou d'une activité, comme les formations réalisées ou les manuels éducatif produit.

Gouvernance

Organes qui assurent la direction, la gestion et la prise de décision au sein de l'organisation : bureau exécutif, bureau élu, conseil d'administration, comité de pilotage…etc.

Impact

Changement profonds et/ou larges imputable à l'activité. Peuvent être d'ordre socio-économique, institutionnel, environnemental ou autre.

Indicateur

Caractéristique ou attribut permettant d'identifier un objet ou un fait : Indicateurs de réalisation (mesure de la mise en œuvre ou de l'avancement physique d'une opération) ; indicateur de résultat (mesure des effets visibles et immédiats de l'action ; indicateurs d'impact global mesure des conséquences à moyen et long terme de l'opération (évaluation d'une politique).

Intervenant-e externe

Personne professionnelle non-membre de l'équipe de mise en œuvre et qui fournit une prestation limitée dans le temps (Exemples : formateurs, consultants, experts)

Intrants/Input

Les ressources nécessaires pour mener à bien un projet ou une activité, comme le temps, financements, le personnel, et le matériel.

Mise en œuvre

Désigne l'exécution des plans et des activités d'un projet ou d'un programme. Cela implique la coordination des ressources, le suivi des activités et la gestion des éventuels changements ou défis.

Norme

Document établi par consensus, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné.

Objectif

Ce qui est recherché par une activité. L'objectif peut être exprimé en termes de réalisation (Objectifs d'action : délivrer des stages de formation) ou en termes d'impact (Objectifs d'effet : insertion professionnelle de chômeurs de longue durée).

Partenaire

L'ensemble des personnes physiques ou morales associées au projet. Peuvent contribuer à différentes étapes du projet. Peuvent être formels (déclarés et intégrés systématiquement) ou non.

Parties Prenantes

Individus ou groupes ayant un intérêt dans le succès d'un projet ou d'un programme. Cela peut inclure les bénéficiaires, les partenaires, les bailleurs de fonds, et la communauté.

Planification

Processus de définition de la manière d'atteindre les objectifs d'un projet. Elle inclut l'identification des ressources, la définition des délais et l'organisation des activités dans le temps.

Porteur

L'organisation principale qui assure la mise en œuvre et le pilotage du projet.

Programme

Un ensemble de projets et d'activités coordonnés, conçu pour atteindre un objectif plus large, souvent sur une période plus longue que les projets individuels.

Projet

Ensemble d'activités cohérentes entre elles, visant un objectif spécifique opérationnel. Un projet est délimité en termes de calendrier (temps), de budget et de territoire.

Public cible

Groupe de personnes spécifique visé par une politique, un projet ou une action.

Redevabilité

Le devoir de rendre des comptes.

Ressources

Les différents éléments nécessaires à la réalisation d'un projet ou d'une activité, y compris les ressources financières, humaines, et matérielles.

Stratégie

Réflexion anticipée sur les meilleures approches, choix et tactiques pour garantir l'atteinte des objectifs avec efficience.

Valorisation

Communication qui vise à présenter des résultats ou des impacts sous un angle positif, mettant en exergue la plus-value du projet.

Références , pour aller plus loin[3]

Animafac.net
Fiche pratique : rédiger une convention de partenariat
Gérer la comptabilité de son association

Associ@theque
Utiliser les tableaux de bord
Prévisions budgétaires, Associ@theque
associathque.fr

Assoconnect.com
Faire des réunions de travail efficaces dans son association
Structurer votre processus de recrutement en association

Batik International
Manuel Form'algérie
Animer la concertation pluri acteurs et actrices

FES
Gestion financière des organismes de la société civile (Fondation Friedrich Ebert, 2015)

SIDRA – Réseau SHAREK
Guide pratique pour les organisations de jeunesse Sharek (Sidra, 2019)
Fiche pratique « Animer la concertation"
https://sharek-algerie.com/ressources/

Autre
Comment rédiger un rapport ? (Fonds européen pour la jeunesse)
Guide d'audit des associations (Bruno Carlier – Editions Territorial, 2018)
Guide d'élaboration des termes de référence, Corneille Agosus (PNUD, 2016)
Comment animer un bilan projet efficace ? Jérôme Dard (Airsaas.io, 2022)
Modalités de la communication administrative, Catherine Vallée (IHE2F) : https://www.ih2ef.gouv.fr/

3. Consultez la version digitale de cette boite à outil pour avoir accès à des versions numérique de ces ressources

BOITE A OUTILS

vhs
DVV International

Chapitre 3



EVALUATION ET CAPITALISATION DU PROJET

Cultiver et partager l'expérience du projet

04

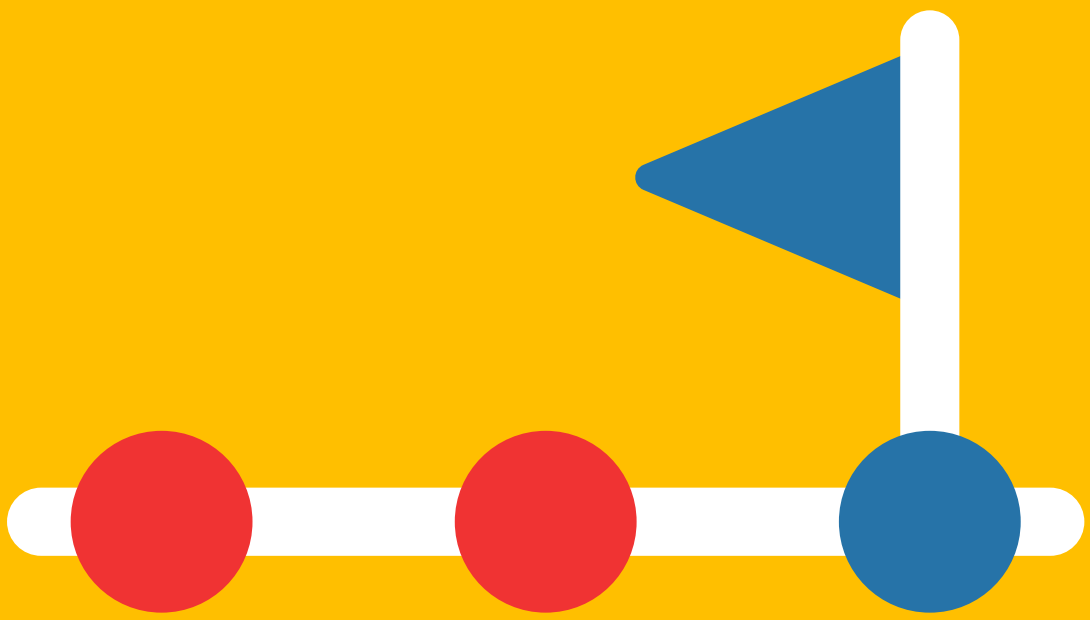
Chapitre 3

Evaluation et capitalisation du projet

Cultiver et partager l'expérience du projet

Vhs DVV International
Direction Régionale Afrique du Nord - Programme ALGERIE
https://www.dvv-international-maghreb.org/fr





Dans ce troisième chapitre, vous allez découvrir différents outils qui permettent d'explorer **l'après-projet.** Après avoir **évalué** votre projet et **mesuré les différents impacts** qu'il a générés, vous allez pouvoir **capitaliser** votre expérience et la transformer en un produit à partager en interne et avec d'autres acteurs. Le chapitre inclue également plusieurs outils qui vous aideront à mieux valoriser vos résultats et les communiquer en mettant en évidence vos succès, votre impact et vos apprentissages.

Table des matières

01

Finalement, c'était bien ? 08

1. L'auto-évaluation, est- ce que je me connais assez ? 10
2. L'évaluation externe, faisons confiance aux experts 14
3. Élaborer un questionnaire d'évaluation ou un guide d'entretien, l'essentiel est de poser les bonnes questions 18
4. L'entretien individuel, parlons en privé 23
5. Le focus group d'évaluation 27

02

Avons-nous réellement changé la situation ? 32

6. Les différents types d'impact, où se situe notre projet 34
7. Les étapes pour la mesure d'impact, suivez le guide 37
8. La revue documentaire 39

03 On en a appris des choses... 42

9. Le processus de capitalisation de l'expérience, comprendre les étapes, c'est capital ! 44
10. La fiche d'expérience 48
11. La fiche processus, c'est quoi la procédure déjà ? 51

04 Tant de belles choses à partager 54

12. Valoriser, en gros c'est communiquer... mais pas que ! 56
13. Le témoignage, donner une voix à l'impact 60
14. L'infographie, une image vaut mieux que mille mots 64
15. Storytelling, raconte-moi ton parcours 68

Annexes, Quand y'en a plus, y'en a encore 72

Glossaire 73

Références, pour aller plus loin 77

SECTION 01

Finalement, c'était bien ?



Evaluer, c'est comparer ce qui était prévu avec ce qui a été obtenu. C'est une démarche qui se fait tout au long du projet pour récolter des données, puis après la clôture de ce dernier afin de mesurer le niveau de réussite. Quels sont les résultats obtenus ? Sont-ils suffisants ? Avons-nous été à la hauteur ? Qu'est-ce qu'on peut améliorer pour la suite ? Autant de belles questions et les outils de cette section vous accompagneront à y répondre.

Outils dans cette section :

L'auto-évaluation
L'évaluation externe
Élaborer un questionnaire d'évaluation ou un guide d'entretien
L'entretien individuel
Animer un focus group d'évaluation

1. L'auto-évaluation, est- ce que je me connais assez

Objectif et utilité

L'auto-évaluation est un processus par lequel le porteur de projet, que ce soit l'organisation dans son ensemble ou l'équipe de mise en œuvre, examine et évalue ses propres performances et résultats. Cet outil permet une réflexion interne sur les succès et les défis rencontrés, facilitant ainsi l'identification des opportunités d'amélioration et la consolidation des acquis. Il peut être réalisé à mi-parcours ou à la fin du projet, offrant une perspective essentielle pour l'ajustement de la stratégie et l'apprentissage sur le long terme.



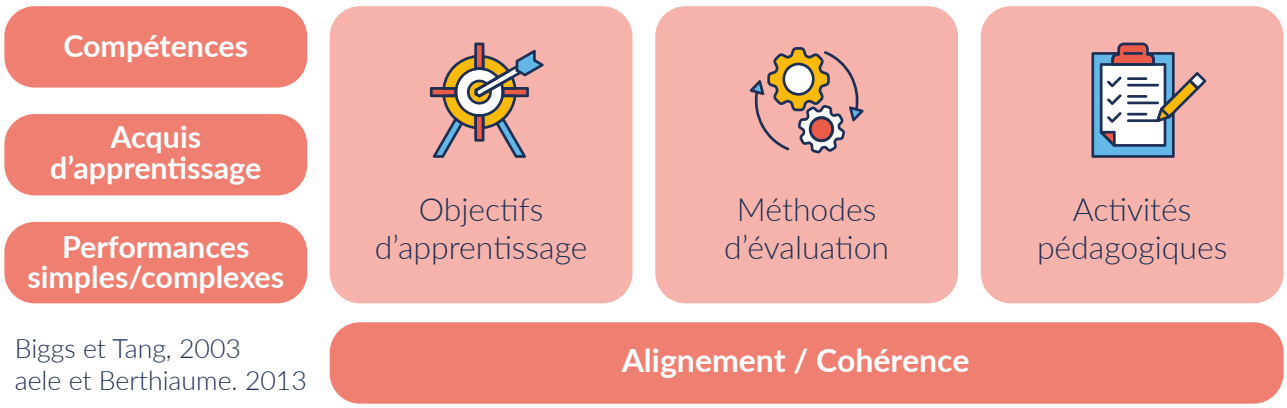
Méthodologie

Il y a 5 étapes importantes

1. **Préparation :** Définir les objectifs de l'auto-évaluation et les domaines spécifiques à examiner.

- Qu'est-ce que nous souhaitons évaluer ?
- Pourquoi est-ce que souhaitons-nous réaliser cette évaluation ?
- Avec quoi souhaitons nous sortir et comment est-ce que nous comptons exploiter ces outcomes[1] ?

Exemples :
Eléments d'évaluation concernant un dispositif pédagogique



Biggs et Tang, 2003
aele et Berthiaume. 2013

Source - 4-apprentissage-et-competences.pdf (universite-paris-saclay.fr)

1. Ce qui ressort : conclusions, recommandations.

2. Collecte de données :

Rassembler les informations nécessaires, y compris les rapports d'activité, les feedbacks des parties prenantes, et les données de performance.

3. Analyse :

Examiner les données recueillies pour évaluer les performances par rapport aux objectifs, identifier les succès et les domaines d'amélioration.

- Comparer de manière objective ce qui était escompté avec ce qui a été réalisé,
- Calculer les indicateurs objectivement vérifiables,
- Rapporter et consigner tout résultat ou impact obtenu qui n'était pas initialement prévu,
- Lister avec bienveillance et objectivité les activités non réalisées et/ou les résultats non obtenus.

4. Réflexion :

Organiser des séances de réflexion avec l'équipe pour discuter des conclusions de l'analyse et partager les perspectives personnelles.

- Poser un cadre clair pour la réunion ou l'atelier, en explicitant les objectifs, la durée, les outils qui seront utilisés et les règles à respecter,
- Procéder de manière méthodique, en passant successivement sur chaque point à aborder,
- Veiller à finir la discussion sur chaque point avec une ou des conclusions (voir étude de cas),
- Garantir une prise de parole équitable et exploiter les divergences pour apporter des nuances dans les conclusions.

5. Plan d'action :

Élaborer un plan pour intégrer les leçons apprises et ajuster les stratégies ou les activités pour les phases futures du projet. Ce sont les recommandations qui vont émerger de la compilation des conclusions. Indiquer avec clarté quel organe est concerné par chacune des recommandations et comment elles peuvent être implémentées de façon opérationnelle.

Étude de Cas

Contexte :

Projet d'accompagnement de femmes rurales à créer des micro-entreprises d'artisanat

- **Objectif du projet :** Soutenir l'entrepreneuriat féminin rural par la création de micro-entreprises d'artisanat, contribuant ainsi à l'amélioration de la situation économique des femmes dans la région ciblée.
- **Méthode d'auto-évaluation utilisée :** À mi-parcours, l'équipe du projet a mené une auto-évaluation sous forme d'une réunion avec toute l'équipe du projet et des membres du bureau.

Objectif de la réunion :

- Identifier les points forts et les points à améliorer dans la mise en œuvre des formations
- Améliorer la qualité des formations qui restent afin de garantir l'atteinte des résultats du projet.

La méthode proposée est de :

1. Passer en revue les rapports d'évaluation de chaque formation (compilation des fiches d'évaluation)
2. Ecouter chaque membre de l'équipe de projet
3. Comparer le plan d'action prévisionnel avec ce qui a été effectivement réalisé.

Lors de cette réunion de 3 heures, il est admis que la parole de l'équipe du projet sera prioritaire et que le rôle des membres du bureau sera d'apporter une appréciation externe, en rappelant la place du projet dans la stratégie et la vision de l'association.

Conclusions :

L'auto-évaluation du projet a révélé plusieurs défis clés affectant la mise en œuvre et l'efficacité du programme.

- Premièrement, le report de certaines formations, attribuable à la difficulté de trouver des formateurs compétents, met en lumière un manque de planification et de prospection préalable de l'association.
- Des incompréhensions concernant la gestion budgétaire entre la cheffe de projet, le gestionnaire financier, et la trésorière ont soulevé des questions sur la clarification des rôles et des procédures financières.
- Les plaintes des bénéficiaires concernant les conditions matérielles de la salle de formation (froide, peu éclairée) soulignent l'importance de l'environnement d'apprentissage dans la réussite des formations.

Recommandations :

1. Amélioration de la planification des ressources humaines :

   - Mettre en place une stratégie de prospection et de recrutement anticipée pour identifier et engager des formateurs compétents bien avant le début des sessions de formation. Cela peut inclure la création d'un vivier de formateurs ou des partenariats avec des institutions de formation.

2. Clarification des rôles et des procédures financières :

   - Définir clairement les responsabilités de chaque acteur impliqué dans la gestion budgétaire du projet à travers une réunion à quatre : la présidente, la trésorière, la cheffe de projet, le financier du projet.
   - Élaborer et adopter une procédure de décaissement standardisée pour les projets futurs, afin d'éviter les malentendus et de garantir une gestion financière transparente et efficace.

3. Amélioration des conditions matérielles des formations :

   - Engager un dialogue avec le partenaire institutionnel pour discuter des préoccupations soulevées par les bénéficiaires concernant la salle de formation. Proposer un plan alternatif où une nouvelle salle plus adaptée est soit fournie par le partenaire (Plan A), soit louée par l'association (Plan B), en tenant compte des implications budgétaires et de la nécessité de négociations supplémentaires avec le bailleur de fonds pour couvrir ces coûts additionnels.

2. L'évaluation externe, faisons confiance aux experts

Objectif et utilité

L'évaluation externe est conduite par des évaluateurs ou des organisations indépendantes qui ne sont pas impliquées dans la mise en œuvre du projet. Son principal objectif est d'apporter une perspective objective sur le projet. Cette approche aide à garantir la crédibilité des résultats d'évaluation et fournit des insights précieux pour les bailleurs de fonds, les parties prenantes et la communauté plus large. L'évaluation externe porte un regard plus juste et moins biaisé. Elle permet notamment de relever les dysfonctionnements en offrant au porteur de projet des pistes pour améliorer ses interventions futures.



Méthodologie

1. Rédaction des termes de référence :

Les termes de référence sont un document qui définit ce qui est attendu des évaluateurs externes. Ils doivent notamment inclure :

- Un aperçu du projet et de son contexte,
- Les raisons qui ont poussé le porteur à commander une évaluation externe,
- Ce qui est attendu de cette évaluation : les livrables (leur contenu et leurs formats),
- La méthode préférée : est-ce qu'on laisse à l'évaluateur de proposer, ou est-ce que nous avons une préférence ? Par exemple, le porteur peut demander une évaluation fortement participative, qui met le focus sur la concertation avec les bénéficiaires.
- Le périmètre de l'évaluation : on précise les paramètres du projet sur lesquels va porter l'évaluation et ceux qui ne sont pas concernés.

A titre d'exemple, le porteur de projet peut demander à l'évaluateur d'évaluer uniquement le cadre logique et de ne pas porter d'évaluation sur l'organisation interne. A l'inverse, le porteur peut avoir déjà réalisé l'évaluation sur la base du cadre logique et souhaite confier à l'évaluateur une évaluation de sa performance, de ses méthodes d'organisation ou de ses pratiques partenariales.

- Les ressources mis à disposition de l'évaluateur : documentation, ressources humaines, accès aux partenaires et aux bénéficiaires…etc.
- Tous les critères : type de profils recherchés, délais de remise de l'offre, délais de réalisation de la mission, budget disponible, dossier exigé…Etc.

Variante

Fiche pratique « L'expertise externe », Chapitre 2 – Section 3

2. Sélection de l'évaluateur :

Choisir un évaluateur ou une organisation externe possédant l'expertise nécessaire et une bonne compréhension du domaine d'intervention du projet. La sélection se fait sur la base de l'adéquation de la proposition par rapport aux termes de référence et de l'expérience de l'évaluateur notamment dans le domaine visé.

3. Préparation du plan d'évaluation :

Développer conjointement un plan d'évaluation qui détaille les objectifs, la portée, les méthodes et le calendrier de l'évaluation.

4. Accompagnement :

L'évaluatrice-eur(s) externe collecte des données via diverses méthodes, assurant une couverture complète des aspects du projet à évaluer. Le rôle du porteur est de s'assurer qu'il ou elle a accès à tous les éléments dont ils/elle a besoin. Le rôle du porteur est souvent logistique : préparer les rencontres avec les partenaires et les bénéficiaires, faciliter la planification des réunions, diffuser les formulaires…etc. La coopération et la coordination entre le porteur de projet et l'équipe d'évaluation sont cruciales pour la réussite du processus.

5. Restitution intermédiaire :

L'équipe d'évaluation est invitée à présenter la première version de son rapport au porteur de projet (client). Cette première restitution a pour objectif de vérifier si le rapport répond aux attentes. Cette restitution s'intéresse plus à la forme qu'au contenu. On y trouvera des feedbacks de l'ordre de :

- Clarté du document,
- Complétude des informations,
- Qualité des recommandations,
- Richesse,
- Facilité de compréhension…etc.

Ces retours permettent à l'équipe d'évaluation de préparer un rapport qui réponde au mieux à ce qui est attendu. Cela permet également de rattraper certains manques, tel l'oubli d'une partie prenante, ou l'importance accordée à tel ou tel paramètre du projet.

6. Restitution des résultats :

Partager les résultats de l'évaluation avec les parties prenantes du projet pour informer les décisions futures et les stratégies d'amélioration.

Attention

Certaines organisations mettent en place un « comité de suivi » de l'évaluation externe. Il s'agit souvent du cas d'un projet complexe et pluri-acteurs. C'est le rôle du comité de suivi de sélectionner l'équipe d'évaluation et c'est à lui qu'elle restitue le rapport préliminaire. Ce comité est souvent constitué de représentant-es de chaque partie prenante impliquée dans le projet.

Étude de Cas



Contexte :

Évaluation externe du projet « Apprentissage des adultes à utiliser une plateforme digitale d'alphabétisation »

1. Rédaction des termes de référence

Contexte du projet : Le projet vise à réduire l'analphabétisme parmi les adultes en zones rurales à travers une plateforme digitale innovante. Il offre un accès à des ressources d'apprentissage interactives, adaptées à différents niveaux de compétences en lecture et en écriture.

Raison de l'évaluation externe : Après deux ans de mise en œuvre, une évaluation externe est sollicitée pour mesurer l'impact du projet, identifier les domaines d'amélioration, et optimiser les stratégies pour la suite.

Attentes de l'évaluation :

- Livrables attendus : Un rapport d'évaluation complet incluant une analyse de l'impact, des recommandations pour améliorer l'efficacité du projet, et un plan d'action pour les étapes futures.
- Méthode préférée : Une évaluation participative, mettant l'accent sur l'engagement avec les bénéficiaires pour recueillir leurs feedbacks directs. Notamment pour fournir des pistes d'amélioration pour l'équipe de développement web.
- Périmètre de l'évaluation : Concentration sur l'efficacité de la plateforme dans l'amélioration des compétences en lecture et écriture des adultes, avec une attention particulière aux obstacles rencontrés par les utilisateurs. Nous ne cherchons pas une évaluation technique (l'équipe en place sait déjà comment évaluer la partie informatique).

Ressources disponibles :

- Documentation du projet,
- Accès à la plateforme et au data,
- Contacts des bénéficiaires et partenaires,
- Assistance logistique pour l'organisation des entretiens.

Critères : Recherche d'un évaluateur ayant une expertise en éducation des adultes et en technologies éducatives, avec un délai de deux mois pour la présentation du rapport final. Un budget est défini et tous les frais générés par l'évaluation sont à la charge du porteur de projet.

2. Sélection de l'évaluateur

Après un appel d'offres, un binôme spécialisé en technologie éducative et en méthodes participatives a été sélectionné. Le porteur a apprécié les compétences complémentaires des deux membres du binôme : une informaticienne et un expert évaluateur spécialisé dans l'éducation des adultes.

3. Préparation du plan d'évaluation et accompagnement

Un plan d'évaluation a été élaboré, détaillant les méthodes de collecte de données, notamment des enquêtes en ligne, des entretiens focus groupe avec les bénéficiaires, et des observations des sessions d'apprentissage.

4. Restitution intermédiaire

L'équipe d'évaluation a présenté une première version de son rapport, soulignant déjà des impacts significatifs sur les compétences des bénéficiaires. Cependant, cette restitution a révélé des manques :

- Une certaine ambiguïté dans la présentation des données statistiques,
- Les témoignages des bénéficiaires sont peu mis en avant,
- Des recommandations générales sans plan d'action spécifique.

Cette réunion a poussé l'équipe d'évaluation à :

- Clarifier et détailler davantage les données statistiques, en les accompagnant de graphiques explicites,
- Intégrer des citations directes et des histoires personnelles de bénéficiaires pour humaniser les résultats,
- Formuler des recommandations pratiques et spécifiques, assorties d'un calendrier de mise en œuvre.

Conclusion et recommandations

Le rapport final a mis en évidence l'efficacité de la plateforme dans l'amélioration des compétences en lecture et écriture chez les adultes en milieu rural tout en pointant l'incohérence de l'outil avec la réalité du terrain. Il a recommandé :

- L'amélioration de l'interface utilisateur pour une meilleure accessibilité.
- La mise en place de sessions d'accompagnement régulières pour les utilisateurs moins à l'aise avec la technologie.
- Le démarchage d'un sponsor pour offrir des accessoires informatiques aux bénéficiaires.
- L'expansion du projet à d'autres régions avec des adaptations locales.

Cette évaluation externe, grâce à sa méthodologie participative et à la restitution intermédiaire, a non seulement validé l'impact du projet mais a aussi fourni des directives claires pour son amélioration continue et son expansion future.

3. Élaborer un questionnaire d'évaluation ou un guide d'entretien, l'essentiel est de poser les bonnes questions

Objectif et utilité

Un questionnaire d'évaluation est un ensemble structuré de questions fermées ou/et ouvertes destinées à être renseignées par écrit, tandis qu'un guide d'entretien sert de cadre pour des entretiens plus ouverts, généralement menés oralement. Leur conception est essentielle pour recueillir des données précises et pertinentes qui répondent aux objectifs d'évaluation d'un projet. Ces outils permettent de structurer la collecte d'informations, assurant que les questions clés soient abordées et que les données recueillies soient comparables et exploitables.

Méthodologie

Étape 1 : définissez vos objectifs

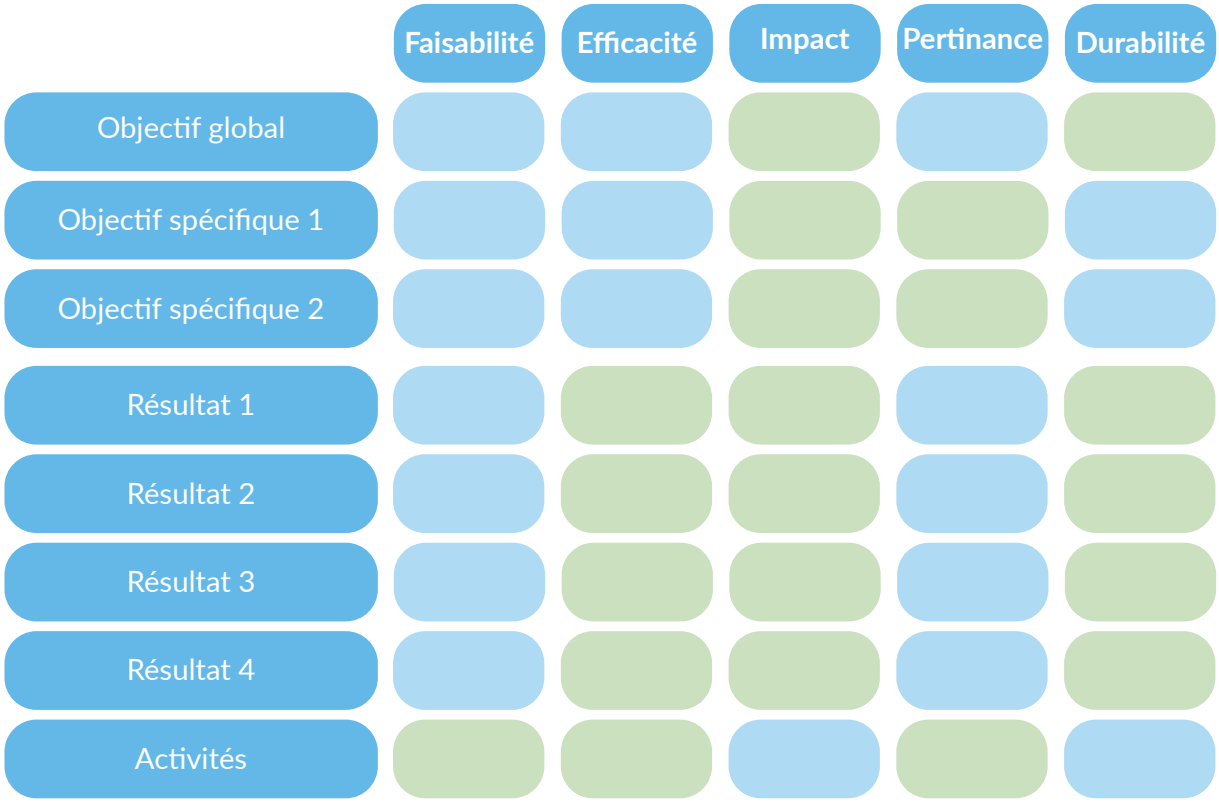
Il faut se référer aux objectifs de l'évaluation. L'évaluateur doit toujours délimiter un périmètre : qu'est-ce que je souhaite évaluer et pourquoi ?

Ceci permet d'être plus sélectif et pertinent dans le choix des questions à poser et dans la manière de conduire les entretiens.

Étape 2 : générer et choisir des questions

La méthode la plus simple pour générer des questions est de croiser les éléments du cadre logique avec les critères d'évaluation du projet.





Les cellules vertes indiquent les combinaisons possibles. À noter qu'il n'existe pas réellement des limites, mais que ces croisements sont traditionnellement utilisés et permettent d'aboutir facilement à des questions pertinentes.
À titre d'exemple, on peut évaluer « la faisabilité » des « activités ». Ceci peut donner des questions comme :

- Pourquoi l'activité « A » n'a-t-elle pas été réalisée ?
- Quels sont les facteurs internes à l'organisation qui ont facilité la mise en œuvre des activités ? (Ou d'une activité spécifique)

On peut également évaluer la durabilité des résultats, avec des questions comme :

- Le résultat 1 a-t-il persisté six mois après la clôture du projet ?
- Combien de personnes ciblées par le projet continuent-elles aujourd'hui de profiter du résultat 2 ?

Les questions liées aux critères spécifiques dépendent de la thématique du projet et du cadre de sa programmation.

- Quel impact le projet a-t-il eu sur l'insertion socio-économique des femmes ?
- Le projet a-t-il effectivement contribué à la réduction de l'analphabétisme dans la région ?

Les questions peuvent être ouvertes, fermées ou semi dirigées (voir la fiche N°7).
L'étape suivante est de filtrer les questions et de ne garder que les plus pertinentes :

- Celles qui répondent le plus aux objectifs de l'évaluation,
- Celles qui ne sont pas redondantes ou répétitives,
- Les plus efficientes : celles qui permettent de collecter le plus de données.

Étape 3 : organisez votre questionnaire

Commencez par des questions simples et rassurantes pour établir un rythme confortable. Regroupez les questions similaires ensemble et suivez une progression logique. Assurez-vous que le questionnaire n'est pas trop long pour éviter la fatigue des répondants.

Il est recommandé d'organiser le questionnaire en sections. Si c'est un questionnaire écrit, cela permettra aux répondants de suivre l'évolution de leur remplissage. Si c'est un entretien, ça permet de structurer la discussion et de créer du rythme dans les échanges (pauses entre les sections…Etc.).

Étape 4 : rédigez avec clarté

Rédigez des questions claires, directes et ouvertes pour encourager des réponses détaillées. Évitez les questions qui peuvent être interprétées de plusieurs manières. Évitez le jargon technique ou les termes ambigus. Chaque question doit être compréhensible sans effort, afin que les participants puissent y répondre de manière précise.

Étape 5 : prévoyez des espaces libres

Intégrez des espaces libres tout au long du questionnaire. Les espaces libres sont des questions ouvertes qui permettent aux participants d'élaborer, d'ajouter des éléments, ou de s'exprimer en dehors de la contrainte du questionnaire. Ceci permet d'intégrer des éléments non prévus par le questionnaire. Des questions types seraient :

- Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?
- Merci de rajouter tout commentaire, suggestion ou recommandation,
- Est-ce que vous avez des questions ?
- En plus de tout ce qui a été abordé, quels sont les aspects du projet sur lesquels vous souhaitez commenter ?

Étape 6 : testez le questionnaire

Le test est une étape importante et incontournable. Diffusez votre questionnaire à quelques volontaires (par exemple l'équipe du projet) ou faites la simulation d'un ou deux entretiens. Ceci vous permettra de voir comment les personnes réagissent aux questions. Cette étape permet notamment de :

- Éliminer les questions inutiles et/ou redondantes,
- Reformuler les questions qui ne sont pas assez claires,
- Revoir l'ordre des questions pour renforcer le flux naturel de l'entretien,
- Rajouter des questions qui manquent.

Remarque :

- Ceci n'est pas une règle, mais généralement, les questionnaires écrits font davantage appel aux questions fermées, tandis que les guides d'entretien privilégient les questions ouvertes.

Étude de Cas

Contexte :

Guide d'entretien pour l'évaluation du projet d'accompagnement de femmes agricultrices

Introduction au guide d'entretien :

Ce guide est conçu pour évaluer l'impact d'un projet visant à accompagner les femmes agricultrices dans la transformation des déchets organiques en compost. L'évaluation se concentre sur la contribution du projet à résoudre des problématiques sociales et économiques, ainsi que sur l'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires.

Objectifs de l'évaluation :

1. Confirmer la contribution du projet à la résolution des problématiques économiques et écologiques.
2. Comprendre les facteurs clés de la réussite du projet.
3. Mesurer le degré d'atteinte des objectifs spécifiques, en particulier en ce qui concerne l'amélioration des conditions de vie des femmes agricultrices.

Public cible : Les bénéficiaires du projet (femmes agricultrices).

Guide d'entretien :

Introduction :

- Présentation du but de l'entretien et assurance de la confidentialité des réponses.

Section 1 : impact économique et écologique

1. Pouvez-vous décrire comment votre participation au projet a influencé vos revenus ? Avez-vous remarqué une différence avant et après le projet ?
2. Le projet a-t-il eu un impact sur vos pratiques agricoles, notamment en ce qui concerne la gestion des déchets organiques ? Pouvez-vous partager des exemples spécifiques ?
3. Dans quelle mesure estimez-vous que le projet ait contribué à résoudre le problème écologique lié à la gestion des déchets dans votre communauté ?

Section 2 : leviers de la réussite du projet

1. Quels aspects du projet vous ont semblé les plus utiles ou efficaces pour transformer les déchets organiques en compost ?
2. Avez-vous trouvé les formations ou les ressources fournies par le projet particulièrement précieuses ? Si oui, lesquelles ?
3. Comment évaluez-vous le soutien reçu par le projet (matériel, formation, suivi) dans la réalisation de vos objectifs personnels et communautaires ?

Section 3 : amélioration des conditions de vie

1. Pouvez-vous partager des changements spécifiques dans votre vie quotidienne ou celle de votre famille qui ont été directement influencés par votre participation au projet ?
2. Le projet a-t-il contribué à améliorer votre position sociale ou votre autonomie au sein de la communauté ? Comment ?
3. Avez-vous des suggestions sur la manière dont le projet pourrait être ajusté pour mieux répondre aux besoins des femmes agricultrices dans votre région ?

Conclusion :

- Demandez si la personne interviewée a d'autres commentaires ou histoires à partager concernant l'expérience du projet.
- Remerciez le/la participante pour son temps et sa contribution à l'évaluation.

4. L'entretien individuel, parlons en privé

Objectif et utilité

L'entretien individuel offre un espace privé et confidentiel qui peut encourager les participants à partager ouvertement leurs pensées et sentiments. Cette méthode est particulièrement utile pour aborder des sujets sensibles ou complexes, où la profondeur et la qualité des données sont prioritaires sur la quantité. Cette méthode de collecte de données qualitatives implique un dialogue direct entre l'intervieweur et le participant.



Méthodologie

1. Conception du guide d'entretien :

Développer un ensemble de questions ouvertes qui serviront de cadre pour la discussion, tout en restant flexible pour explorer des pistes qui émergent durant l'entretien. Il faut que les questions soient neutres même dans le cas d'un entretien dirigé ou semi-directif

2. Prise de contact et programmation :

Contacter les participants potentiels, expliquer l'objectif de l'entretien et convenir d'un moment et d'un lieu appropriés.

3. Créer un cadre favorable :

le choix du lieu, de la date et de l'horaire peut être un facteur déterminant pour la réussite d'un entretien. Il faut privilégier un cadre neutre où le participant se sent à l'aise, en confiance et libéré de toute influence extérieure. Il va sans dire qu'il est important de choisir un endroit calme, propice à la conversation et protégé des distractions et des interruptions.

4. Lancement de l'entretien :

Dans un premier temps, il faut remercier le participant pour le temps accordé et rappeler le cadre de l'entretien. Communiquer de façon claire la durée de l'entretien et ses différentes étapes. Si l'entretien est confidentiel et/ou que les propos sont anonymisés, il faut que le participant en soit informé. En cas d'enregistrement, il faut obtenir un consentement verbal et écrit.

5. Conduite de l'entretien :

Établir une relation de confiance avec le participant, poser les questions de manière neutre et écouter activement. Utiliser des techniques de relance pour approfondir les réponses.

Lorsque	Je
Le participant rencontre des difficultés à se rappeler certaines informations	L'invite à replonger dans le contexte, à raconter les évènements tels qu'il s'en souvient
Le participant déclare qu'une question est trop intrusive	Rappelle qu'il a le droit de refuser de répondre et passer à la question suivante
Le participant craint les représailles	Rappelle que l'entretien est confidentiel. Proposer que cette partie de l'entretien soit « off the record » (non consignée, réponses non exploitées). Ceci permet parfois de faciliter l'interprétation des résultats.
Le participant est extrémiste et sévère dans son évaluation (trop positif ou extrêmement négatif)	Poser des questions qui l'aident à nuancer. Rappeler des faits, comme des chiffres ou des résultats concrètes. Citer d'autres résultats en contradiction avec sa position. Pour finir, valider son point de vue et le noter.

6. Enregistrement et prise de notes :

Enregistrer l'entretien (avec le consentement du participant) et/ou prendre des notes détaillées pour capturer fidèlement les propos.

7. Analyse des données :

Transcrire les entretiens si nécessaire, puis analyser le contenu pour en extraire des thèmes, des motifs et des conclusions.

8. Valider avec le participant :

Dans le cas où certains extraits de l'entretien seront cités, il faut que le participant donne son accord et valide la citation.

Variante

Les entretiens peuvent se dérouler en face à face, par téléphone ou via des plateformes de vidéoconférence, selon la disponibilité des participants et les contraintes logistiques.

Certaines adaptations méthodologiques peuvent être nécessaires pour des participants ayant des besoins spécifiques (ex. interprètes pour des entretiens dans une autre langue).

Étude de Cas

Verbatim[2] et analyse de l'entretien avec Ferroudja Lami sur le projet d'accompagnement de femmes agricultrices

Contexte :

Ferroudja Lami, une agricultrice du village, cultivait des poivrons et des tomates qu'elle séchait pour faire des épices.

1. Introduction :

Bonjour madame. Je m'appelle Faïza Roubal et j'ai été chargée par l'association de faire l'évaluation du projet dont vous avez été bénéficiaire. Je vais vous poser juste quelques questions, ça prendra maximum 15 minutes et si cela ne vous dérange pas, je vais enregistrer avec mon téléphone. C'est uniquement pour garder une trace, une fois que je rédigerais mes notes, je supprimerai l'enregistrement et je serais la seule à l'écouter. Pourriez-vous brièvement vous présenter et nous parler de votre activité agricole avant de rejoindre le projet de transformation des déchets organiques en compost ?

Réponse : «Sbah el khir, je m'appelle Ferroudja Lami. Je suis une femme normale du village, je cultive des poivrons et des tomates que je sèche pour faire des épices. Avant de rejoindre le projet, j'étais un peu seule et je faisais tout à l'ancienne comme m'ont apprise ma mère et mes tantes.»

2. Impact économique :

Comment votre participation au projet a-t-elle influencé vos revenus ? Avez-vous remarqué une différence significative dans votre situation économique avant et après le projet ?

Réponse : «Oh que oui. Parce que ce qu'il faut savoir, madame, c'est qu'avant, tous les déchets je les jetais à la poubelle ou dans le dépotoir du village et comme notre village est isolé, le dépotoir pouvait parfois rester plusieurs jours sans ramassage, ce qui ramenait des mouches et des maladies. Maintenant, l'association nous a appris comment faire du compost donc je récupère les déchets et comme j'en produis beaucoup, ça me fait du compost en plus, que je revends à une entreprise dans le village voisin. Déjà que la récolte est de meilleure qualité grâce au compost, mais en plus j'ai un revenu supplémentaire.»

1. Retranscription mot à mot

3. Pratiques Agricoles :

C'est fantastique d'entendre comment le projet a eu un impact positif à la fois sur votre gestion des déchets et vos revenus. Merci pour ce partage. Le projet a-t-il eu un impact sur vos pratiques agricoles, notamment en ce qui concerne la gestion des déchets organiques ? Pouvez-vous partager des exemples spécifiques de changements dans vos méthodes de travail ?

Réponse : «Je pense que je vous ai déjà expliqué. Maintenant, au lieu d'acheter du terreau et du fertilisant, j'utilise mon propre compost.»

4. Contribution Écologique :

Merci, Ferroudja, pour ces précisions. Dans quelle mesure estimez-vous que le projet ait contribué à résoudre les problèmes écologiques liés à la gestion des déchets dans votre communauté ?

Réponse : «Et bah maintenant je ne jette presque plus les déchets après avoir asséché mes fruits, et comme beaucoup d'autres femmes font la même chose, notre poubelle du village est moins encombrée. On voit nettement la différence.»

Interprétation et conclusions

Interprétation : Ferroudja Lami a fourni des témoignages précieux sur l'impact significatif du projet sur son activité agricole et sur la communauté dans son ensemble. Le projet a non seulement amélioré sa situation économique en lui permettant de générer un revenu supplémentaire grâce à la vente de compost, mais il a également eu un effet positif sur l'environnement du village en réduisant les déchets. L'adoption du compostage par Ferroudja et d'autres femmes du village a permis de transformer un problème écologique en une opportunité économique.

Conclusions :

- Le projet a réussi à aborder efficacement à la fois les défis économiques et écologiques auxquels sont confrontées les agricultrices du village.
- La sensibilisation et la formation fournies par le projet ont été essentielles pour permettre aux bénéficiaires de changer leurs pratiques agricoles vers des méthodes plus durables.
- La valorisation des déchets organiques en compost a non seulement amélioré la qualité des récoltes, mais a aussi contribué à une gestion plus écologique des déchets.
- Il est recommandé de poursuivre et d'élargir le projet pour continuer à bénéficier à la communauté et à l'environnement.

5. Le focus group d'évaluation

Objectif et utilité



Un focus group d'évaluation rassemble un petit nombre de participants (généralement entre 6 et 12) pour discuter de manière structurée autour de thèmes spécifiques liés au projet. L'animation de ces discussions permet d'identifier des tendances, des points de vue divers, et des suggestions d'amélioration. L'interaction entre les participants peut également générer de nouvelles idées et perspectives. Généralement, un focus group intervient dans un second temps, après avoir effectué des entretiens individuels, des revues documentaires ou après avoir distribué un questionnaire. Le but du focus group est généralement de confirmer des hypothèses qui émergent après cette première phase d'évaluation.

Méthodologie

1. Définition des objectifs et des hypothèses :

- Clarifiez ce que vous espérez apprendre du focus group. Ces objectifs peuvent inclure l'évaluation de l'efficacité d'un projet, la compréhension des expériences des bénéficiaires, ou la collecte d'idées pour l'amélioration future du projet.
- En plus des objectifs, l'animation d'un focus group requiert la formulation d'hypothèses. Ces hypothèses sont des conclusions préalables que nous avons au sujet du projet et que nous souhaitons confirmer, ou infirmer, via la confrontation dans le cadre du focus group.

Exemples :

- **Hypothèse 1 :** « La qualité de la communication entre l'équipe du projet et les bénéficiaires a été l'un des facteurs clé de la réussite du projet »
- **Hypothèse 2 :** « Les bénéficiaires résidant en ville ont été mieux impactés par le projet que celles et ceux résidant en zone rurale »
- **Hypothèse 3 :** « Il existe des frictions entre les partenaires. Ces frictions sont reliées à des questions de gestion des ressources du projet »

2. Sélection des Participants :

- Choisissez 6 à 12 participants qui représentent une diversité d'expériences et de perspectives par rapport au projet. Assurez-vous qu'ils sont directement concernés ou affectés par le sujet de l'évaluation.
- Envoyez des invitations claires et informatives, expliquant l'objectif du focus group et les détails logistiques.

1. Retranscription mot à mot

3. Préparation du guide de discussion :

- Développez un guide de discussion basé sur les objectifs et les hypothèses du focus group. Commencez par des questions ouvertes pour encourager le dialogue, puis progressez vers des questions plus spécifiques.
- Prévoyez des questions de suivi pour approfondir les discussions intéressantes.
- Il faut varier et alterner entre des questions qui interpellent un tour de table (réponse systématique de tous les participant-es) et celles qui ouvrent un débat plutôt ouvert qui ne nécessitent pas l'intervention de tous et toutes.

4. Logistique et matériel

- Choisissez un lieu neutre et confortable, accessible à tous les participants. Assurez-vous qu'il soit équipé du matériel nécessaire (enregistreur audio, tableaux, papier et stylos).
- Si certaines activités nécessitent un matériel spécifique (ardoises, photos, jeux…), les préparer à l'avance et les disposer dans un lieu de rangement accessible à l'animateur-trice.
- Prévoyez des rafraîchissements pour créer une atmosphère accueillante et détendue.

5. Répartition des rôles

- L'animateur-trice : C'est le rôle le plus important. C'est la personne qui va poser les questions, stimuler les échanges et veiller à un cadre où chacun-e s'exprime en toute liberté et avec respect.
- Le/la rapporteur-e : C'est la personne qui consigne scrupuleusement les réponses du groupe et qui peut assister l'animateur-trice avec des synthèses si nécessaire.
- L(es) observateur-e(s) : Afin de capter les échanges informels, le langage non verbal des participant-es et de déceler des éléments qui peuvent échapper au rapporteur, il est recommandé d'avoir un à deux personnes dans un rôle d'observation. Ces personnes se placent de manière à observer tout le groupe et rendent compte de leurs observations lors du débriefe avec l'équipe d'évaluation.

6. Animation du Focus Group

- Commencez par une brève introduction, présentant l'objectif du focus group et les règles de base (confidentialité, respect mutuel, etc.).
- Utilisez le guide de discussion pour orienter la conversation, mais restez flexible pour explorer les sujets qui émergent spontanément.
- Encouragez la participation de tous et assurez-vous que les discussions restent centrées sur le sujet.
- Prenez des notes détaillées ou enregistrez la session (avec le consentement préalable des participants) pour une analyse ultérieure.

7. Conclusion et remerciements

- Concluez le focus group en résumant les points clés discutés et en remerciant les participants pour leur temps et leurs contributions.
- Informez les participants des prochaines étapes et de la manière dont leurs commentaires seront utilisés.

8. Analyse des données

- Transcrivez les enregistrements et/ou organisez vos notes pour l'analyse.
- Identifiez les thèmes principaux, les tendances et les idées qui émergent des discussions.
- Reliez ces découvertes aux objectifs de l'évaluation pour informer les conclusions et les recommandations du projet.
- Pour chacune des hypothèses, notez si elle est complètement, partiellement ou pas du tout validée.

Conseils pour la réussite

- Soyez un modérateur actif, mais neutre ; évitez d'influencer les réponses des participants.
- Préparez-vous à gérer les dynamiques de groupe et éventuellement des conflits, en veillant à ce que les discussions restent productives et respectueuses.
- Soyez attentif aux non-dits et aux émotions exprimées, qui peuvent être aussi informatifs que les commentaires verbaux.
- Utilisez des façons ludiques de stimuler les échanges : phrases à compléter, votes, questions à choix multiples, jeux de positionnement spatial...etc.



Étude de Cas

Guide d'animation pour le focus group sur le projet d'accompagnement de femmes illettrées en broderie électronique

Objectifs du Focus Group :

- Valider les hypothèses émergentes des entretiens individuels.
- Créer une vision collective sur les résultats et l'impact du projet.

Participants :

- Deux bénéficiaires du projet
- Deux proches des bénéficiaires (un mari de, une fille de)
- Trois représentants des partenaires du projet
- Une élue locale
- Un membre du bureau de l'association peu impliqué dans le suivi

Introduction (10 minutes) :

- Présentation des objectifs du focus group et des participants.
- Explication des règles de respect et d'écoute active.

Partie 1 : Validation des Hypothèses (30 minutes) :

1. Questions Ouvertes pour chaque hypothèse :

- «Comment percevez-vous le changement dans la région cible envers le rôle des femmes depuis le début du projet ?»
- «De quelle manière le projet a-t-il influencé la perception des femmes illettrées dans notre région ?»
- «Quelles améliorations suggérez-vous pour augmenter les échanges entre les parties prenantes du projet ?»
- «Quelle est votre vision pour la continuité de ce projet ? Comment imaginez-vous son évolution ?»

2. Jeu «Vrai/Faux» :

- Nous allons vous distribuer des jeux de cartons « vrai/faux ». Pour chaque phrase que je vais lire, levez le carton « vrai » ou « faux ». Si vous hésitez, ne levez aucun des cartons :

    1. Grâce à ce projet, les femmes illettrées sont moins stigmatisées
    2. Les femmes sont un vecteur important pour le développement local
    3. Durant le projet, nous nous sommes rencontrés de manière régulière
    4. L'association a joué un rôle important pour créer des liens entre nous
    5. Si l'association lance un projet qui continue celui-là, je souhaite y être impliqué

Partie 2 : Création d'une Vision Collective (30 minutes) :

1. Compléter la Phrase :

- «Si je pouvais changer une chose dans le projet, ce serait ____.»
- «Le plus grand succès du projet est ____ grâce à ____.»
- «Pour moi, la continuité du projet signifie ____.»

2. Jeux de Rôles :

- Je vais vous répartir en trois sous-groupes. Chaque sous-groupe nous prépare une petite scène qui illustre selon eux le futur du projet. Je vous invite à échanger vos rôles. Par exemple, madame l'élue vous pourriez jouer le rôle d'une femme illettrée.

Partie 3 : Conclusion et recommandations (20 minutes) :

1. Brainstorming Collectif :

- Je vais vous remettre à chacun un stylo et des post-it. Ecrivez autant d'idées que vous souhaitez sur de futurs projets que nous pourrions implémenter et accrochez-les sur cette grande feuille de papier. Si des personnes présentes ne sont pas à l'aise avec le fait d'écrire, nos bénévoles sont là pour vous appuyer.
- Merci pour toutes ces idées. Je vais lire tout en vrac et j'aimerais ensuite écouter vos réactions à chaud sur ces propositions. J'ai surtout besoin de savoir quelles sont celles qui vous semblent les plus innovantes et réalisables.

2. Clôture :

- J'invite notre cher rapporteur à nous faire une synthèse de nos échanges, vous me dites après si nous avons oublié ou mal formulé quelque chose.
- Remerciements.



SECTION 02

Avons-nous réellement changé la situation ?



La mesure d'impact s'intéresse aux effets du projet. Effets immédiats, tangibles et mesurables. Mais aussi des effets plus larges, résultats d'effets multiplicateurs qui irradient comme des vagues, oui qui apparaissent dans le temps. Des changements qui peuvent s'élargir et aller au-delà de notre sphère d'action, ou alors travailler en arrière-plan et provoquer des changements profonds dans différents secteurs : sociaux, économiques, politiques et environnementaux. Les outils de cette section aident à comprendre l'impact et à savoir comment le mesurer.

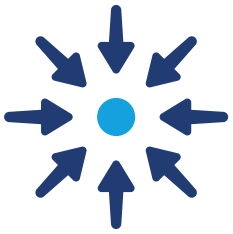
Outils dans cette section :

Les différents types d'impact
Étapes pour la mesure d'impact
La revue documentaire

6. Les différents types d'impact, où se situe notre projet

Objectif et utilité

Identifier et mesurer ces impacts permet de comprendre l'ampleur et la diversité des effets générés par un projet, facilitant ainsi l'ajustement des stratégies et la communication des résultats aux parties prenantes.
De manière non exhaustive, on peut distinguer les impacts suivants :



Impact écologique : Effets sur l'environnement naturel.

Impact social : Effets sur les communautés et les groupes sociaux.

Impact économique : Effets sur l'économie locale ou plus large.

Impact sur les bénéficiaires : Effets directs sur les individus ou groupes cibles du projet.

Impact institutionnel : Effets sur les institutions, les politiques, ou les pratiques sectorielles.

Impact sur l'organisation elle-même : Effets internes sur l'organisation menant le projet.

Méthodologie

Les effets et les indicateurs à observer lors de la mesure d'impact

Cette note méthodologique fournit une liste non exhaustive des indicateurs à observer lors d'un exercice de mesure d'impact.
Il est recommandé, à l'issue d'un projet, de passer en revue ces indicateurs afin d'identifier les effets que le projet a potentiellement généré, au-delà de son cadre logique.

1. Impact écologique :

- Préservation de la biodiversité : sauvegarde des espèces protégées, maintien des réserves protégées
- Réduction des déchets
- Réduction du réchauffement climatique
- Protection des ressources naturelles
- Respect de l'environnement : diffusion des pratiques et des gestes écoresponsables

2. Impact social :

- Changements dans les normes sociales
- Renforcement des relations sociales
- Diffusion de la culture de la paix
- Une meilleure qualité de vie
- Plus d'inclusion : inclusion des personnages en situation de handicap, des populations marginalisées.

3. Impact économique :

- Réduction du chômage
- Essor économique du territoire
- Intensification de l'activité commerciale
- Augmentation du pouvoir d'achat

4. Impact sur les bénéficiaires :

Effets directs sur les individus ou groupes ciblés par le projet.

- Nombre de personnes touchées
- Nombre de personnes positivement influencées
- Amélioration des conditions socio-économiques : dépassement du seuil de pauvreté, insertion socio-professionnelle...Etc.
- Renforcement des capacités des personnes : des personnes formées, compétentes
- Renforcement de la résilience : des populations plus solides face aux crises

5. Impact institutionnel :

- Renforcement du dialogue entre les acteurs du territoire, notamment entre les citoyens et les pouvoirs publics
- Amélioration des lois : des lois qui répondent mieux aux besoins des populations et qui contribuent à plus d'équité
- Influence sur les politiques publiques
- Changements dans les pratiques institutionnelles : les administrations, les institutions ou les instances de gouvernances améliorent leurs pratiques et leur fonctionnement

6. Impact sur l'organisation elle-même :

- Renforcement des compétences des équipes
- Nombre d'adhérents
- Nombre de salariés
- Elargissement du réseau de partenaires
- Capacités financières/Flux financier
- Montée en compétence

Étude de Cas

Contexte :

L'association « Femmes actives » a mené, pendant deux ans, un projet de formation de femmes à la broderie numérique

- **Objectif initial du projet :** Améliorer l'employabilité et le revenu des femmes dans une région rurale par la formation à la broderie numérique.
- **Résultats escomptés non atteints :** À la fin des six mois, le projet n'a pas significativement augmenté l'employabilité directe ni les revenus des participantes comme prévu.

Deux ans après la clôture du projet, une étude d'impact est menée et fait remonter les constats suivants :

Impact sur les bénéficiaires : Le projet a redonné confiance à la plupart des femmes formées. Elles affirment qu'il y'a un avant et un après. Plusieurs d'entre elles ont poursuivi la formation et la recherche d'emploi. Certaines se sont même lancées dans l'artisanat.

Impact social : Le renforcement de la confiance en soi chez les femmes participantes a contribué à l'amélioration de leur statut social au sein de la communauté. La perception du rôle économique des femmes a évolué au sein des citoyens. Ceci a facilité l'implémentation de projets menés par d'autres associations et par la chambre de l'artisanat.

Impact institutionnel : Face à la demande croissante, la chambre de l'artisanat a donné le feu vert pour la création d'un bureau spécialisé dans l'accompagnement des femmes.

Impact sur l'organisation : Développement d'une expertise dans la formation en artisanat numérique, ouvrant la voie à de nouveaux partenariats et projets. L'association a, par ailleurs, renforcé ses capacités de gestion de projets.

Conclusion :

Bien que les objectifs initiaux n'aient pas été pleinement atteints, le projet a généré des impacts positifs variés, soulignant l'importance de mesurer et d'évaluer une gamme d'effets pour comprendre pleinement la valeur d'une initiative.

7. Les étapes pour la mesure d'impact, suivez le guide

Objectif et utilité

Un processus de mesure d'impact bien structuré permet aux organisations de démontrer leur efficacité, d'améliorer leurs interventions, et de communiquer leurs réussites. Chaque étape est conçue pour construire une compréhension claire et mesurable de l'impact réalisé.



Méthodologie

1. Définition des objectifs :

définir des objectifs clairs et réalistes. Autrement dit, qu'est-ce qui motive cette opération de mesure d'impact ? Ceci permet de délimiter un périmètre et d'éviter de se noyer dans une multitude d'indicateurs et d'effets.

Exemples :

- Evaluer l'impact du projet sur les bénéficiaires,
- Mesurer le nombre de personnes touchées par le projet,
- Fournir des données et des statistiques pour valoriser les résultats du projet,
- Dresser un inventaire exhaustif des différents effets du projets,
- Confirmer ou infirmer si les résultats/services du projet ont persisté 1 an après sa clôture.

2. Identification des indicateurs :

En reprenant le cadre logique et le document du projet, dresser une liste des indicateurs qui devront être mesurés dans le cadre de cette opération. S'inspirer d'autres références (par exemple, la fiche « Types d'impact ») pour enrichir ce travail et identifier d'autres indicateurs, potentiellement non prévus par le projet. Durant cette phase, il est judicieux de se référer aux sections « impact », « durabilité » et « effets multiplicateurs » de son document de projet.

3. Définir des méthodes de collecte :

pour chaque indicateur, il faudra définir la méthode de collecte la plus pertinente et la plus efficiente. Lors de la mesure d'impact, on s'intéresse souvent à des ordres de grandeur assez importants (cf. fiche sur les dimensions de la mesure d'impact) et certaines méthodes peuvent se révéler inadéquates (on ne peut pas conduire 2000 entretiens individuels, on peut en revanche distribuer 2000 questionnaires en ligne).

Pour la collecte des données dans le cadre de la mesure d'impact, les méthodes suivantes sont à privilégier :

- Les formulaires (notamment en ligne),
- Les questionnaires sur l'espace public (sondage d'opinion, enquête de satisfaction),
- La revue documentaire (relecture des rapports, compilation des données et des statistiques),

- Entretiens avec des personnes ressources (académicien-nes, chercheur-es, consultant-es, expert-es…),
- Focus group avec des échantillons représentatifs (pour mesurer les impacts profonds)
- L'observation (dans le cas d'effets observables, tels que le maintien de résultats physiques)

4. Mettre en place des stratégies de collecte efficientes :

Réfléchir à comment combiner les méthodes de collectes pour avoir le plus de données avec le moins de moyens. L'exemple le plus courant est d'élaborer un seul questionnaire avec des options conditionnelles. Les participants ne répondent qu'aux questions qui les concernent. Un autre exemple, serait de combiner un entretien individuel avec une revue documentaire, la personne interrogée, du fait de son expertise, facilite le travail d'accès aux informations essentielles.

5. Interprétation collective et participative :

Avant d'émettre des conclusions au sujet des données collectées, il faut les confronter à des regards croisés. L'implication des différentes parties prenantes dans cet exercice de lecture est cruciale pour nuancer les interprétations et aboutir à des conclusions justes et objectives.

6. Conclusions et recommandations :

L'interprétation des données permet généralement d'aboutir à des conclusions au sujet de l'impact du projet. Des conclusions objectives basées sur des sources vérifiables. Il est important de formuler les conclusions à la lumière des indicateurs, mais aussi en s'appuyant sur les différents types d'impact qu'a eu le projet. Il ne faut pas hésiter à souligner aussi bien les impacts positifs que négatifs. Ceci contribue à l'enrichissement de la réflexion collective autour de l'innovation sociale (comment mieux faire à l'avenir).

Exemple :
« 85% des bénéficiaires ont vu leur revenu mensuel doubler. Nous considérons que le projet a eu un impact considérable positif et durable sur les bénéficiaires et sur leur situation économique. En revanche, de nouvelles problématiques ont émergé, comme des conflits intra-familiaux, ce qui dénote un impact sociétal négatif. Nous recommandons d'appuyer ce type d'interventions avec un accompagnement social »

Attention

La mesure d'impact peut s'effectuer immédiatement à la fin du projet, mais il est recommandé de se donner du temps et du recul, car beaucoup d'effets profonds n'apparaissent que quelques mois, voire quelques années plus tard.

8. La revue documentaire

Objectif et utilité



La revue documentaire consiste à examiner et analyser systématiquement une grande quantité de documents relatifs à un projet ou à un sujet spécifique. Cela inclut les rapports du projet, les fiches d'évaluation, les verbatims d'entretiens, la littérature existante, et d'autres documents pertinents. Cela permet d'accumuler des connaissances, d'évaluer l'impact d'un projet, et de contextualiser les résultats dans un cadre plus large basé sur des preuves et des recherches antérieures.

Méthodologie

1. Préparation :

Définir le champ de la revue documentaire, y compris la période couverte, les types de documents à examiner, et les critères d'inclusion et d'exclusion.

2. Identification des sources :

Compiler une liste exhaustive de sources potentielles d'informations, en utilisant des bases de données académiques, des archives de projet, des bibliothèques, et des ressources en ligne.

3. Collecte et organisation des documents :

Rassembler les documents identifiés en un corpus cohérent, en utilisant des outils de gestion de références pour organiser et catégoriser l'information.

Modèle d'organisation de documents :

Nom du document	Référence / Code	Type de contenu	Pages pertinentes
Rapport de la formation en gestion	RF01	Description d'activité, évaluation à chaud	Page 5 (analyse des problèmes rencontrés)
Témoignage des bénéficiaires	TB01	Témoignages	Page 2 (vécu d'une participante à la formation)
...Etc.			

4. Examen et analyse :

Lire et évaluer les documents selon les objectifs de la revue. Cela implique de résumer les informations clés, d'identifier les thèmes récurrents, et de noter les divergences ou les lacunes dans les données.

Technique 1 : Surligner les informations importantes

Lorsqu'on trouve une information pertinente et utile, la surligner, soit avec un marqueur sur une version papier, ou avec la fonction « surligner » dans une version numérique. Il est plus facile de retrouver ultérieurement des extraits de textes, des tableaux ou des graphiques surlignées.

Technique 2 : Copier-coller

Lorsqu'on trouve une information pertinente et utile, copier l'extrait de texte vers un nouveau document. Ce document se remplit au fil de la revue documentaire avec différents extraits, tableaux et figure que l'on pourra trier ultérieurement.

Cette technique peut également se faire sur papier en découpant les extraits.

5. Synthèse des données :

Regrouper et comparer les informations recueillies pour en extraire des tendances, des conclusions, et des recommandations. Utiliser des tableaux, des matrices de synthèse, ou des cartes conceptuelles pour faciliter l'analyse comparative.

6. Rédaction du rapport :

Compiler les résultats de la revue documentaire dans un rapport structuré, soulignant les principales découvertes, les implications pour le projet ou le sujet étudié, et les recommandations pour des actions futures.



SECTION 03 On en a appris des choses

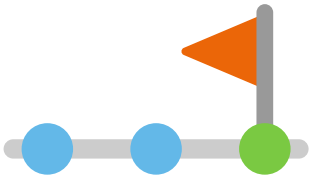


Toute initiative, action ou projet est un cumul d'apprentissage et d'expériences. **Capitaliser,** c'est prendre un temps d'arrêt pour regarder ensemble le chemin parcouru, tirer les bonnes leçons et poser les bases d'un récit collectif, dont les enseignements peuvent constituer une richesse pour notre organisation, mais aussi pour les autres. Dans cette section, vous découvrez des outils qui appuient tout processus de capitalisation de l'expérience et de la gestion des connaissances.

Outils dans cette section :

Le processus de capitalisation de l'expérience
La fiche d'expérience
Fiche processus

9. Le processus de capitalisation de l'expérience, comprendre les étapes, c'est capital !



Objectif et utilité

La capitalisation de l'expérience désigne le processus systématique de collecte, d'analyse, et de partage des connaissances (Gestion des connaissances) et des leçons tirées d'un projet ou d'une activité. Ce processus contribue à la création d'une mémoire organisationnelle et à l'amélioration continue des interventions. Contrairement à l'évaluation, elle s'intéresse au chemin parcouru plus qu'aux résultats. Elle favorise l'apprentissage organisationnel et le renforcement des capacités en intégrant les leçons apprises dans la planification et la mise en œuvre des projets.

Méthodologie

1. Identification de l'expérience :

Dans un premier temps, il faut définir l'expérience que l'on souhaite capitaliser. On peut raisonner en termes de :

- **Action :** capitaliser l'expérience d'une activité, d'un projet, ou d'un programme,
- **Secteur :** capitaliser l'expérience dans un champs d'activité précis en s'intéressant à différentes actions (exemples : on capitaliser notre expérience dans l'organisation des formations, on capitalise notre expérience dans le soutien aux familles…etc.)
- **Temporalité :** capitaliser une phase dans la vie de l'organisation (exemples : le mandat d'un bureau exécutif, les 10 dernières années…Etc.)

2. Documentation des expériences :

Recueillir des données sur les activités, les résultats, et les impacts à travers des rapports, des études de cas, et des témoignages.

Techniques :

- Entretiens individuels,
- Entretiens collectifs,
- Atelier d'échange d'expérience et de partage,
- Revue documentaire des rapports et comptes-rendus,
- Témoignages écrits ou audiovisuels,

3. Identification des leçons apprises :

Analyser les expériences pour distinguer les pratiques efficaces, les défis rencontrés, et les échecs, en se concentrant sur les raisons de ces résultats.
Capitaliser les réussites et les échecs :

- Lorsqu'on rencontre une réussite, on cherchera à identifier les bonnes pratiques qui ont mené à ce succès,
- Lorsqu'on rencontre un échec, on cherchera à identifier les pièges à éviter et les leçons apprises qui permettent de gagner en efficacité et en pertinence dans le futur,

4. Réflexion et analyse :

Organiser des sessions de réflexion avec les équipes pour discuter des expériences et approfondir l'analyse des succès et des obstacles.

5. Formulation de leçons et des expériences :

Rédiger de manière synthétique les différentes expériences retenues et les leçons apprises dans chacune d'elles. À ce stade, il ne faut pas se soucier de la forme, mais du fonds. Qu'est-ce qu'on souhaite sauvegarder et/ou mutualiser ?

6. Choisir un format :

Choisir un format pour consigner l'expérience et les leçons apprises. Le choix du format prend en compte le public cible ainsi que la nature de l'expérience.

7. Partage des connaissances :

Diffuser les résultats de la capitalisation à travers des publications, des ateliers, ou des plateformes en ligne pour en faire bénéficier d'autres parties prenantes.

Étude de Cas

Processus de capitalisation d'un projet de formation des adultes

Contexte

L'association « Rattrap'âge » d'Avignon organise, depuis sa création en 2004, des formations destinées à renforcer les capacités des adultes en reconversion professionnelle ou qui cherchent un épanouissement personnel. Ceci constitue presque 20 ans d'activités. 20 ans durant lesquels l'association a organisé une quantité phénoménale de formations, que ce soit ponctuelles, périodiques, à la carte ou dans le cadre de projets.

L'association a développé une expertise dans le processus d'organisation des formations, depuis l'identification des besoins jusqu'à l'évaluation des sessions. Elle souhaite aujourd'hui capitaliser toute cette expérience afin d'en garder une trace pour les générations futures et pour les autres associations qui travaillent dans le même domaine.

Elle fait appel à un binôme de consultantes spécialisées dans la capitalisation. Ce binôme a procédé comme suit :

- Documentation des expériences :
  - Entretien collectif avec le bureau de l'association : avoir l'historique, poser le cadre et comprendre les enjeux de la capitalisation,
  - Entretiens individuels avec tou-tes les chargé-es de formation, depuis 2004 : identifier les bonnes pratiques, les obstacles rencontrés,
  - Atelier d'échange d'expérience et de partage entre des membres de différentes générations de l'association : faire rencontrer des fondateurs, avec des personnes actuelles permet de comparer l'évolution, de voir comment les difficultés rencontrées ont permis de tirer des leçons et quelles sont les bonnes pratiques qui ont peut-être été perdues en cours de route,
  - Revue documentaire des rapports et comptes-rendus : observer l'évolution dans les méthodes, les processus, mais aussi sur la qualité des résultats, afin d'identifier ce qui est pertinent à capitaliser.

- Identification des leçons apprises : À l'issue des entretiens, ateliers et de la revue documentaire, les consultantes ont identifié un grand nombre de leçons, qu'elles ont classé dans trois catégories :
  - Les leçons liées à l'ingénierie de formation : bonnes pratiques et outils développés par l'association pour identifier les besoins, choisir des thématiques et développer des curriculums de formation adaptés.
  - Les leçons liées à la logistique : bonnes pratiques, conseils et stratégies afin de réussir les aspects organisationnels d'une formation, comme l'aménagement des espaces, l'anticipation sur les besoins des formateurs et des apprenantes et même la prise en charge.

- **Les leçons liées au suivi et à l'évaluation :** bonnes pratiques et outils développés par l'association pour une évaluation continue, tant l'évaluation des formations que l'évaluation des programmes développés sur de longues périodes. Ainsi que les stratégies qu'elle a mis en place pour suivre les apprenants après la fin des formations.

- Réflexion et analyse :
  Les consultantes ont ensuite organisé plusieurs réunions avec les membres de l'association afin de présenter ces différents points, ce qui a permis de mieux les développer, mais aussi de les affiner.

- Formulation des leçons et des expériences :
  À l'issue de ces échanges, les consultantes ont produit des résumés, classées dans les trois catégories précédemment citées.

1. Ingénierie de formation :

a. Leçon 1 : comment comprendre les besoins des apprenantes
b. Leçon 2 : comment faire de la recherche pour comprendre un thème de formation
c. Leçon 3 : comment dialoguer avec des formateurs et coconcevoir des curriculums de formation
d. Leçon 4 : comment élaborer un programme de formation

2. Logistique :

a. Leçon 1 : la checklist de l'organisateur
b. Leçon 2 : conseils et astuces pour évaluer les besoins financiers d'une formation
c. Leçon 3 : l'importance de construire un réseau de fournisseurs

3. Suivi et évaluation :

a. Leçon 1 : les fiches d'évaluation
b. Leçon 2 : comment décortiquer les résultats des fiches d'évaluation
c. Leçon 3 : l'importance d'analyser les fiches d'évaluation en partenariat avec les formateurs
d. Leçon 4 : les fiches de suivi post formation
e. Leçon 5 : compilation des bonnes idées pour garder le contact avec les apprenantes
f. Leçon 6 : compilation des bonnes idées pour cultiver un réseau de formateurs

- Choisir un format :
  Pour le format, les consultantes ont proposé deux formats.

1. Des fiches pratiques : pour les aspects liés aux méthodologies de l'association, il est plus judicieux que ce soit consigné sous forme de fiches pratiques. Ceci s'applique par exemple aux leçons de la première catégorie

2. Le recueil d'expériences : pour les aspects plus narratifs, comme les leçons « compilation » ou celles qui expliquent l'importance d'une bonne pratique, il a été préféré de les rassembler dans un guide. Chaque section inclue d'abord un témoignage d'un membre de l'association, suivi d'une liste à puce des conseils et des bonnes pratiques.

Ce format convient, car il est facile à utiliser par les membres actuels de l'association et il est facilement partageable avec d'autres associations ou instituts de formation.

10. La fiche d'expérience

Objectif et utilité

La fiche d'expérience combine narration et analyse pour fournir un aperçu rapide, mais complet d'une expérience. Elle sert à la fois de document d'archive et de ressource pour l'apprentissage organisationnel, facilitant la réutilisation des connaissances acquises dans de futurs projets ou interventions. Elle vise à raconter l'expérience de façon synthétique et engageante, en mettant en lumière les leçons apprises, les bonnes pratiques, et les défis rencontrés, afin de transmettre des connaissances utiles à d'autres.



Méthodologie

1. Description de l'expérience :

Commencer par un résumé de l'expérience, incluant le contexte, les objectifs, les principales activités, et les résultats obtenus. Cette section peut s'appuyer sur les rapports narratifs de l'expérience en question.

2. Extraction des leçons apprises :

Identifier et décrire les principales leçons apprises au cours de l'expérience, y compris les succès, les défis, et les échecs.
Quelques questions pour vous aider à extraire les leçons apprises :

- Qu'avons-nous appris grâce à ce projet/activité ?
- Qu'est-ce qui a fait de ce projet un succès ? Au-delà des résultats, qu'avons-nous fait pour obtenir ce succès ?
- Quels obstacles majeurs avons-nous rencontrés ? Comment avons-nous pu les surmonter ?
- Qu'est-ce que l'on considère comme échec ? Qu'est-ce que cet échec nous a-t-il appris ?

3. Mise en évidence des bonnes pratiques :

Souligner les stratégies, méthodes ou actions qui se sont avérées particulièrement efficaces et qui pourraient être répliquées ou adaptées dans d'autres contextes.

> À ce stade, on pose parfois des questions d'approfondissement, dans la continuité des questions précédentes. En s'intéressant par exemple au : qui, quoi, ou, quand et comment ?
>
> Si nous avons identifié une réussite et que nous pensons que c'est grâce à une bonne pratique de notre part : qui a été à l'origine de cette bonne pratique ? quel a été le raisonnement derrière ? quel est l'ingrédient secret ? quels éléments spatio-temporels ont favorisé la réussite et avons-nous eu de l'influence dessus ? (Exemple : choix de la bonne période, choix stratégique d'un lieu...Etc.)

4. Recommandations :

Fournir des conseils basés sur l'expérience pour des projets ou des initiatives similaires à l'avenir.

Il est important d'être le plus spécifique possible. Une capitalisation d'expérience n'est pas un simple « échange de pratiques ». On ne cherche pas des recommandations « généralistes » que l'on trouverait dans n'importe quel rapport d'évaluation.

Garder en tête le public cible : à qui ces recommandations seront-elles profitables et utiles ? Comment les formuler et les enrichir avec les détails qui vont soutenir le travail d'autres personnes ou organisations ?

Effectivement, il ne faut pas viser toutes les expériences/activités mais cibler celles qui sont significatives et déterminantes.

Exemple :
Recommandation banale : « Bien choisir le lieu de la formation »
Recommandation spécifique issue d'une expérience capitalisée : « Lorsqu'on souhaite organiser une formation à destination de femmes, il faudrait identifier un lieu qui soit facile d'accès pour ces dernières. Nous recommandons d'identifier au moins 2 ou 3 lieux potentiels, puis de soumettre le choix du lieu final à une concertation avec ces bénéficiaires. Ceci garantit que le lieu ne leur posera pas de problème, tout en les impliquant davantage et en renforçant leurs rôles d'actrices et de parties prenantes ».

5. Format et présentation :

Choisir un format qui répond aux besoins de l'organisation et du public cible (par exemple, document écrit, présentation PowerPoint, vidéo, infographie), en veillant à ce que la fiche soit claire, concise, et visuellement attrayante.



Variante

Il est fort utile d'élaborer des fiches d'expériences sur des échecs, c'est aussi instructif que les réussites, il faut juste instaurer un cadre de confiance (ne pas personnaliser, encourager dans ce cas l'anonymisation, éviter les jugements)

Étude de Cas

Fiche de capitalisation de l'expérience d'un projet dans le Sud algérien

L'expérience

Une petite fille joue avec ses amis dans un chantier de construction. Elle tombe sur un tas de gravats et échappe à la mort. L'évènement choque les citoyens d'une commune dans le Sud algérien.

L'association **ASSO** écoute la détresse des mamans et monte un projet pour apporter une solution à ce problème. Les enfants ont besoin d'un espace sécurisé pour jouer et s'amuser, sous le regard protecteur et bienveillant d'adultes.

L'espace rencontre du succès auprès des habitants, notamment des mamans. Il devient un espace de rencontre et de sociabilisation. L'association monte alors un programme d'animation et plusieurs activités sont proposées. Des activités de proximité qui rassemblent enfants et adultes autour d'initiatives citoyennes (nettoyage de quartier, reboisement...etc.).

Ce projet a servi par la suite de tremplin pour que l'association puisse monter un projet plus ambitieux d'appui économique aux femmes du territoire.

Les apprentissages

- Lorsqu'un projet est construit pour répondre à un besoin local urgent, il reçoit l'adhésion des citoyens qui deviennent parties prenantes de sa mise en œuvre. Ce genre de projets ont tendance à excéder les attentes en termes de résultat, à renforcer l'ancrage local de l'association et à lui ouvrir des perspectives.

- Les projets qui sont conçus en adéquation avec les besoins du territoire bénéficient de plus de facilitations dans leur mise en œuvre. Les autorités locales voient l'intérêt du projet et lui apportent leur soutien, ce qui facilite l'obtention d'autorisation ainsi que d'appui matériel et financier. Les citoyens comprennent facilement l'utilité du projet et y adhèrent ce qui garantit le bon déroulement des activités et l'atteinte (voir le dépassement) des résultats escomptés.

- Un projet n'est qu'une étape dans un processus sur le long terme. Le projet est donc pensé dans la continuité. Lorsqu'un projet est conçu de cette manière, il assure sa propre continuité et pendant le déroulement du projet, de nouveaux besoins vont émerger. Si l'association a une stratégie en vue, elle peut facilement trouver l'intersection entre ces besoins et les opportunités qui peuvent croiser son chemin (financements, soutien institutionnel...) et assurer ainsi la mise en œuvre de futurs projets.

11. La fiche processus, c'est quoi la procédure déjà ?

Objectif et utilité

La fiche processus est un outil de capitalisation qui permet à une association de consigner et de partager son expertise sous forme de guides de procédures, manuels pratiques pour les nouveaux adhérents, et autres documents explicatifs. L'objectif est de détailler les « étapes », les « processus » et les « méthodes » de manière claire et structurée, facilitant ainsi la transmission des connaissances essentielles aux futurs cadres, bénévoles, et membres de l'organisation. Cet outil contribue à l'efficacité opérationnelle, à l'uniformisation des pratiques et à l'intégration rapide des nouveaux membres.

Méthodologie

1. Identification des processus clés :

Sélectionner les processus essentiels à documenter qui ont un impact significatif sur l'efficacité et la performance de l'organisation.

2. Collecte des informations :

A travers une revue documentaire et des entretiens avec des personnes familières avec le processus, collecter le plus d'informations possibles afin d'avoir tous les détails nécessaires.

Astuce !

Des outils complémentaires, tels que des vidéos tutoriels ou des webinaires, peuvent être développés pour accompagner les fiches et renforcer l'apprentissage.

3. Décomposition en étapes :

Diviser chaque processus en étapes distinctes, en décrivant les actions spécifiques, les décisions à prendre, et les résultats attendus à chaque phase.

4. Rédaction des fiches :

Créer des documents clairs et concis qui expliquent chaque étape, incluant des conseils pratiques, des astuces, et des mises en garde si nécessaire.

5. Validation et amélioration :

Soumettre les fiches processus à l›évaluation de membres expérimentés pour s›assurer de leur exactitude et de leur pertinence.

6. Partage et formation :

Diffuser les fiches processus au sein de l›organisation et les intégrer dans les programmes de formation pour les nouveaux membres.

Étude de Cas

Fiche Processus « Conduire un entretien de suivi avec une bénéficiaire », par une association qui accompagne les femmes à la création de microentreprises.

Contexte du projet :

Un projet d'accompagnement à la création de microentreprises destiné à soutenir les femmes dans une région économiquement défavorisée. L'objectif est d'aider les participantes à développer leurs projets d'entreprise, de la phase d'idéation jusqu'à la mise en œuvre, en leur fournissant des outils, des formations, et un suivi régulier.

Objectif de la fiche :

Standardiser la procédure pour mener des entretiens de suivi efficaces avec les bénéficiaires, afin de mesurer les progrès, d'identifier les défis et de fournir un soutien adapté.
Procédure pour la conduite d'un entretien de suivi avec une bénéficiaire

1. Préparation de l'entretien

- **Objectifs :** Définir clairement les objectifs de l'entretien, tels que l'évaluation du progrès, l'identification des besoins supplémentaires de formation, ou le soutien dans la résolution de problèmes spécifiques.
- **Documentation :** Revoir le dossier de la bénéficiaire, y compris le plan d'affaires, les notes des entretiens précédents, et tout feedback pertinent reçu durant le projet.

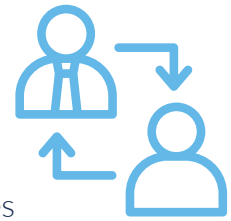
2. Convocation de la bénéficiaire

- **Moyens de communication :** Contacter la bénéficiaire via son moyen de communication préféré (téléphone, email, SMS) pour convenir d'une date et d'une heure pour l'entretien.
- **Confirmation :** Envoyer un rappel un jour avant l'entretien, incluant l'ordre du jour et les objectifs discutés.

3. Conduite de l'entretien

- **Accueil :** Commencer par remercier la bénéficiaire de sa participation et réitérer l'objectif de l'entretien.

- **Questions ouvertes :** Utiliser des questions ouvertes pour encourager la bénéficiaire à parler librement de son expérience, de ses progrès, et des défis rencontrés.
    - Comment allez-vous depuis la dernière fois ?
    - Où en êtes-vous par rapport à votre projet ?
    - ...Etc.



- Écoute active : Montrer de l'empathie et de la compréhension, valider les sentiments de la bénéficiaire, et prendre des notes détaillées.
- **Discussion des progrès :** Examiner ensemble les objectifs fixés, les progrès réalisés, et les domaines nécessitant une attention supplémentaire.
    - Lors de notre séance précédente, il a été convenu que... Qu'est-ce qui a été réalisé et qu'est-ce qui est en retard ?
    - Quelles sont les réalisations dont vous êtes fière ?
    - Quels sont les obstacles que vous avez rencontrés ?
    - Comment pouvons-nous vous aider et continuer à vous appuyer ?
    - Quelles sont vos besoins actuels ?
- **Plan d'action :** Développer un plan d'action conjoint pour les prochaines étapes, en tenant compte des besoins et des suggestions de la bénéficiaire.

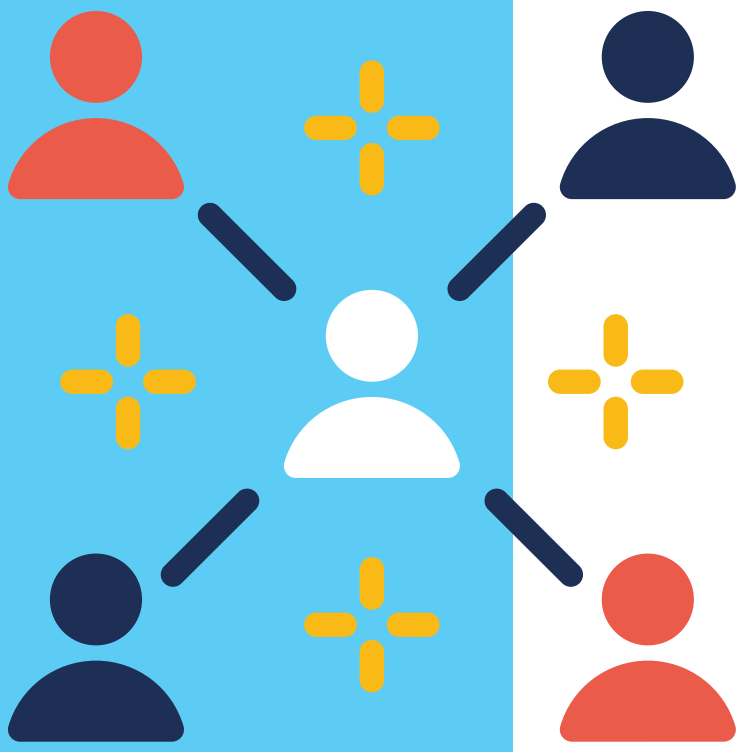
4. Suivi post-entretien

- **Rédaction du compte-rendu :** Compiler les notes prises durant l'entretien en un compte-rendu structuré, incluant les actions convenues et les prochaines étapes.
- **Partage et validation :** Envoyer le compte-rendu à la bénéficiaire pour validation, s'assurer que tout est bien compris et accepté.
- **Planification du suivi :** Convenir d'une date pour le prochain entretien de suivi, en fonction du plan d'action établi.

5. Evaluation et ajustement

Réflexion : Après plusieurs entretiens, évaluer l'efficacité de la procédure et ajuster selon les retours des bénéficiaires et les observations des conseillers. La version finalisée et validée sera consignée dans la fiche processus d'accompagnement à la création de microentreprise, qui sera mise à disposition de tous les accompagnateurs et accompagnatrices (personnel projet ou permanent ou même bénévoles) des bénéficiaires.

SECTION 04 Tant de belles choses à partager



Notre projet est fini. Nous l'avons évalué, nous avons analysé notre impact et capitalisé notre expérience. On se rend compte que nous avons accompli beaucoup de belles choses et que nous avons tant de récits inspirants à partager. Il est temps de valoriser nos résultats. De communiquer notre expérience de manière impactante qui nous aide à restituer notre travail, à rendre compte à nos parties prenantes et à nous positionner auprès de nos partenaires et futurs soutiens. Cette section compile des outils qui aident à mettre en valeur la plus-value des projets en s'inspirant des techniques de communication innovantes.

Outils dans cette section :

Principes généraux de la valorisation
Le témoignage
L'infographie
Storytelling

12. Valoriser, en gros c'est communiquer... mais pas que !

Objectif et utilité

Les principes de la valorisation incluent la clarté du message, la cohérence des informations, l'adaptation au public cible, et l'utilisation stratégique de divers canaux de communication. Il s'agit de raconter l'histoire du projet d'une manière qui résonne avec les audiences, mettant en avant les résultats significatifs et la manière dont ils contribuent à des objectifs plus larges.

Méthodologie

A. Nuances entre la communication classique et la valorisation :

- **Communication :** Implique la transmission d'informations, l'échange d'idées, et le dialogue avec divers publics. Elle est continue, diverse dans ses formats, peut couvrir tous les aspects de l'organisation ou du projet.
- **Valorisation :** Cible spécifiquement la mise en avant des réussites, des impacts positifs, et des leçons apprises. Elle vise à renforcer la réputation, à attirer le soutien et à inspirer des actions basées sur les succès démontrés.

	La communication	La valorisation
L'objectif	Principalement informer, susciter l'intérêt Les objectifs peuvent être divers et larges	Convaincre, capter l'attention, fédérer
Le public cible	Différents segments Recherche de la quantité	Un public cible précis, spécifique et clairement défini
Fréquence et périodicité	Continue, régulière, constante	Ponctuelle, généralement après un projet ou lorsqu'on a un intérêt ou des enjeux
Canaux	Tous les canaux en fonction des cibles Focus sur les canaux de masse : réseaux sociaux, mailing, évènementiel	On choisit le canal le plus efficient pour atteindre la cible Focus sur un travail de proximité : rencontre, visite, portes ouvertes...etc.
Particularité du message	Des informations claires, renseigne sur les faits Est souvent exhaustive (tout citer)	Met en avant des informations clés qui visent à capter l'attention et à impressionner
Les produits/ Les outils	Tous types de produit, en fonction du but, du message et de l'audience	On se concentre sur des produits de qualité, au travail soigné : films, recueils, productions graphiques, prestations évènementielles

B. Principes de la démarche de valorisation :

1. Principe N°1 : La sélectivité

La valorisation des résultants est sélective. Si on tente de « tout » valoriser, on dilue le propos et on ne met pas en évidence les éléments saillants.

Le sens même du verbe « valoriser » est de « mettre en valeur », ou « donner de la valeur ». Or, si on montre tout, on donne la même valeur à l'ensemble.

Ainsi, si l'on souhaite valoriser les résultats d'un projet, on va sélectionner les résultats les plus importants, ceux qui ont le plus d'impact, le plus d'intérêt, innovants ou qui peuvent capter l'attention de nos audiences.

2. Principe N°2 : La spécificité de la cible

De manière générale, la stratégie de communication d'une organisation tente de cibler un grand nombre de catégories et de personnes. On souhaite à la fois attirer des bénévoles, avoir une image de marque auprès des partenaires, être transparents auprès des citoyens...etc. Ceci fait souvent appel à une multiplicité des canaux et des outils, ce qui en soit est une bonne chose si l'on dispose des moyens nécessaires.

L'action de valoriser se concentre sur une cible bien précise, préalablement définie en fonction de nos stratégies. La valorisation mène souvent à la création d'un produit et il est important de définir avec clarté : qui va avoir envie de ce produit ?

Quelques exemples courants, c'est le fait de valoriser les résultats pour les bailleurs et les donateurs. C'est une stratégie viable pour être à la fois transparent et reconnaissant et consolider une relation sur le long terme. Lorsque les acteurs qui font confiance à l'organisation voient les résultats de cette confiance accordée, elle est davantage renforcée.

Garder donc en tête que valoriser, c'est cibler une catégorie spécifique, voir une personne en particulier.

3. Principe N°3 : Le contraste

Pour faire ressortir et apparaître un élément, il est judicieux de le mettre en évidence par comparaison à d'autres éléments. Contraster, c'est créer de la différence entre un élément qu'on souhaite valoriser et d'autres éléments moins impressionnants.
Nous utilisons pour cela des techniques inspirées de la photographie comme :

- **La grandeur :** montrer quelque chose comme étant « grand » par rapport à d'autres éléments « petits ». Exemple : montrer le résultat de l'année en cours et le comparer aux années précédentes. Si l'on est passés d'une moyenne de 20 personnes ciblées à 130, le chiffre de 130 valorise nos résultats.
- **La différence :** montrer quelque chose comme étant « différent » par rapport à d'autres éléments « communs ». Exemple : projeter la lumière sur un bénéficiaire ayant des traits sociaux particuliers (une seule femme parmi un groupe d'hommes, un jeune dans un groupe d'adultes...) valorise ce dernier et peut démontrer des efforts d'inclusion et de diversité, mais aussi l'amorce d'un changement dans la stratégie de l'organisation.
- **Les couleurs :** juxtaposer un élément sur un fonds avec une couleur complémentaire permet de le mettre en valeur. De même, montrer un résultat dans son contexte (arrière-plan) permet de le rendre plus impactant. Former 20 femmes peut sembler « banal » comme résultats. Former 20 femmes dans une région enclavée et conservatrice met en valeur l'importance de ce résultat.

4. Principe N°4 : L'éthique

Valoriser se rapproche d'un travail de commercialisation. L'intention est de consolider son image et de se montrer redevable envers les parties prenantes.

L'éthique doit rester une ligne directrice des choix stratégiques lors d'un exercice de valorisation. Ainsi, dans un contexte associatif, on veillera à observer les consignes suivantes :

- Obtenir le consentement des personnes pour utiliser leurs témoignages, leurs voix ou leurs images,
- Ne jamais déformer la réalité,
- Ne jamais décontextualiser des propos ou des faits,
- L'usage du storytelling pour susciter l'émotion doit se faire dans un souci de sensibilisation et d'empathie, jamais dans un souci de manipulation.



Étude de Cas

Comparatif de trois approches pour valoriser les résultats d'un projet associatif

Contexte :

Une association à caractère social dont la mission est la lutte contre l'exclusion et la pauvreté vient de clore son année. Elle souhaite présenter ses résultats lors d'une assemblée générale ou seront présents quelques invités de marque.

Trois personnes sont désignées pour faire des propositions pour un banner qui sera installé à l'entrée de la salle.

Proposition d'Imène : Imène propose un banner avec le texte suivant et quelques éléments graphiques

En 2023, nous avons :

- Réalisé un projet d'insertion pour les femmes
- Animé plusieurs ateliers pour les enfants
- Organisé plusieurs campagnes de sensibilisation sur les personnes handicapées
- Monté un projet en partenariat avec l'ambassade d'Allemagne sur la création de micro-entreprises pour 20 femmes
- Organisé 10 formations pour les jeunes de l'association

Proposition de Estabrek : Estabrek propose un banner avec la photo d'une femme sur fauteuil roulant et le texte suivant

- 30 familles sont sorties de la pauvreté
- Notre ville est plus vivante et inclusive

Proposition de Fateh : Fateh propose un banner avec une photo de groupe des membres de l'association et le texte suivant
« Aidez-nous à aider les autres »

Analyse :

La proposition d'Estabrek est celle qui se rapproche le plus d'un effort de valorisation. Elle met en évidence **un chiffre assez impactant** en faisant le lien avec **l'objet social de l'association.** Le choix d'une femme en situation de handicap est cohérent avec le propos. Le fait qu'elle soit souriante crée du **contraste** : cette femme a de l'espoir malgré sa double exclusion.

La proposition d'Imène se rapproche beaucoup plus d'un exercice de **reporting** ou de communication. En mettant en vrac **tous les accomplissements** de l'association, Imène nous dit que l'association « a beaucoup fait », mais que tout ce qu'elle a fait possède **la même valeur.**

La proposition de Fateh valorise l'association elle-même sans créer de contraste. Il s'agit encore une fois d'une intention de communication avec **un appel à l'action** qui vise une catégorie précise, mais qui n'est **pas cohérente** avec le contexte.



13. Le témoignage, donner une voix à l'impact

Objectif et utilité

Le témoignage sert à humaniser et à donner vie aux résultats, en offrant une perspective intime sur l'impact réel des activités sur les individus ou des groupes. Utiliser des témoignages permet de renforcer l'authenticité et la crédibilité de la communication, de susciter l'émotion et l'empathie, et de favoriser une connexion plus profonde avec le public. Cette méthode repose sur les récits personnels de ceux qui ont directement bénéficié d'un projet ou d'une intervention. Ils peuvent prendre diverses formes, incluant des interviews vidéo, des récits écrits, des podcasts, ou des séries de photos accompagnées de citations.

Méthodologie

1. Introduction Personnalisée :

- **Identité du témoin :** Commencez par présenter la personne en quelques phrases, en incluant son nom, son âge, et sa profession ou son rôle social.
- **Contexte par rapport au projet :** Expliquez brièvement en quoi le projet est pertinent pour cette personne. Mentionnez tout élément spécifique qui lie le témoin au projet, comme un intérêt personnel ou professionnel, ou une implication préalable.

2. Défi initial :

- **Situation préprojet :** Décrivez de manière détaillée les circonstances spécifiques, les difficultés ou les défis auxquels la personne était confrontée avant le projet. Cela peut inclure des aspects émotionnels, économiques, professionnels ou sociaux.
- **Implications émotionnelles et personnelles :** Ajoutez une dimension émotionnelle en partageant comment ces défis ont affecté personnellement le témoin.

3. Interaction avec le projet :

- **Premier contact :** Racontez comment la personne a découvert ou a été introduite au projet. Incluez les motivations ou les attentes initiales.
- **Engagement avec le projet :** Détaillez les activités spécifiques, les soutiens reçus ou les événements marquants pendant la participation au projet.

4. Impact et transformation :

- **Changements professionnels et personnels :** Illustrez les transformations majeures dans la vie du témoin dues à son implication dans le projet. Mentionnez à la fois les bénéfices tangibles (compétences acquises, opportunités professionnelles) et les bénéfices intangibles (confiance en soi, amélioration des relations personnelles).
- **Témoignages et anecdotes :** Intégrez des citations directes du témoin pour rendre le récit plus vivant et personnel.

5. Réflexion finale :

- **Évaluation personnelle du parcours :** Laissez le témoin partager son évaluation de l'expérience et comment elle a modifié ses perspectives ou plans futurs.
- **Message inspirant :** Encouragez le témoin à formuler un message qui reflète ses apprentissages et inspire les lecteurs à envisager des changements similaires ou à soutenir le projet.

6. Appel à l'action : (Optionnel)

- **Invitation à l'engagement :** Formulez un appel clair et motivant à l'action pour l'audience, que ce soit pour soutenir le projet financièrement, s'y engager bénévolement, ou simplement en parler autour de soi pour augmenter sa visibilité.

B. Formes de présentation des témoignages

- **Vidéo :** Capturer visuellement l'histoire, souvent la plus engageante, mais nécessitant des ressources pour la production.
- **Audio/Podcast :** Permettre une écoute intime des expériences, idéal pour des audiences qui préfèrent le format audio.
- **Interview écrite/Texte :** Offrir une transcription détaillée de l'expérience, accessible et facile à partager en ligne ou dans des publications.
- **Photographie avec citations :** Utiliser des images puissantes accompagnées de citations pour illustrer succinctement l›impact du projet.

Attention

Des adaptations peuvent être nécessaires pour protéger l'identité des participants dans des contextes sensibles.

Étude de Cas

Témoignage d'une bénéficiaire d'un programme d'accompagnement à l'entrepreneuriat féminin.

- **Objectif du programme :** Soutenir les femmes dans le développement de leurs propres entreprises

- Voici l'échantillon du témoignage d'une bénéficiaire :

  Leila est une jeune femme de 33 ans, résidente d'une commune isolée de la wilaya d'El Bayadh et qui a toujours rêvé de lancer sa propre entreprise de bijoux artisanaux. Avant de découvrir le programme de soutien à l'entrepreneuriat féminin, elle se sentait perdue, ne sachant pas par où commencer. «Je ne disposais ni des compétences en gestion d'entreprise, ni des fonds nécessaires pour démarrer», explique-t-elle.

  Sa rencontre avec le projet a marqué un tournant dans sa vie. À travers des ateliers de formation et un accompagnement personnalisé, Leila a acquis les compétences essentielles pour transformer son rêve en réalité. «Le programme m'a non seulement appris à gérer une entreprise, mais il m'a également mis en relation avec des dispositifs de microfinancements et un réseau de femmes entrepreneures incroyablement soutenantes.»

  Aujourd'hui, Leila gère avec succès son entreprise, vendant ses créations à l'international. «Ce projet a changé ma vie. Non seulement je suis devenue financièrement indépendante, mais j'ai également gagné en confiance. Je sais que je suis capable d'atteindre mes objectifs et de surmonter les obstacles.»

  Leila souhaite encourager d'autres femmes à poursuivre leurs rêves d'entrepreneuriat. «Si mon histoire peut inspirer ne serait-ce qu'une seule personne à prendre le risque et à croire en ses idées, alors partager mon expérience en vaut la peine.»

- Analyse de l'échantillon :

  Leila est une jeune femme de 33 ans, résidente d'une commune isolée de la wilaya d'El Bayadh **(Identité du témoin)** et qui a toujours rêvé de lancer sa propre entreprise de bijoux artisanaux **(Contexte par rapport au projet).** Avant de découvrir le programme de soutien à l'entrepreneuriat féminin, elle se sentait perdue, ne sachant pas par où commencer **(Implications émotionnelles et personnelles).** «Je ne disposais ni des compétences en gestion d'entreprise, ni des fonds nécessaires pour démarrer», explique-t-elle. **(Situation préprojet / Témoignages et anecdotes)**

Sa rencontre avec le projet a marqué un tournant. À travers des ateliers de formation et un accompagnement personnalisé **(Engagement avec le projet),** Leila a acquis les compétences essentielles pour transformer son rêve en réalité. «Le programme m'a non seulement appris à gérer une entreprise, mais il m'a également mis en relation avec des microfinancements et un réseau de femmes entrepreneures incroyablement soutenantes.» **(Changements professionnels et personnels / Témoignages et anecdotes)**

Aujourd'hui, Leila gère avec succès son entreprise, vendant ses créations à l'international. «Ce projet a changé ma vie. Non seulement je suis devenue financièrement indépendante, mais j'ai également gagné en confiance. Je sais que je suis capable d'atteindre mes objectifs et de surmonter les obstacles.» **(**Évaluation personnelle du parcours / **Témoignages et anecdotes)**

Leila souhaite encourager d'autres femmes à poursuivre leurs rêves d'entrepreneuriat. «Si mon histoire peut inspirer ne serait-ce qu'une seule personne à prendre le risque et à croire en ses idées, alors partager mon expérience en vaut la peine.» **(**Message inspirant**)**



14. L'infographie, une image vaut mieux que mille mots

Objectif et utilité

L'infographie est un outil de communication visuelle qui combine graphiques, images, et textes pour présenter des informations de manière claire, concise, et attractive. Cet outil est particulièrement utile pour la valorisation des résultats d'un projet, facilitant la compréhension rapide des succès, des impacts, et des statistiques clés par un large public. Les infographies sont versatiles et peuvent être utilisées pour divers objectifs, tels que la sensibilisation sur un sujet spécifique, la présentation des résultats d'une recherche, la valorisation des impacts d'un projet, ou l'illustration des étapes d'un processus

Méthodologie

1. Définition du contenu et des objectifs :

Identifier les informations clés à communiquer et les objectifs spécifiques de l'infographie (sensibiliser, informer, convaincre).

2. Sélection des données et des visuels :

Choisir des statistiques pertinentes, des citations, ou des faits saillants, et décider des types de graphiques ou d›images qui les représenteront le mieux.

3. Conception d'une maquette brouillon :

Avec du papier et un crayon, dessiner un aperçu vague et approximatif de votre infographie. À ce stade, il faut expérimenter, tester différentes dispositions…Etc.

- A cette étape, il est possible d'utiliser des logiciels simples d'utilisation comme Microsoft Paint ou Microsoft Powerpoint.
- Il ne faut pas se soucier de l'aspect visuel, mais accorder une importance à la clarté et à la lisibilité. L'objectif de cette étape est de savoir quelles sont les informations à garder, quelles sont celles à mettre en valeur et quelles sont celles qu'il faudra finalement enlever.
- Cette étape peut se faire en groupe.
- Pour les utilisateurs plus tactiles, il est recommandé de réaliser la maquette sur une grande feuille de papier, avec des post-it multicolores, des autocollants, des cartons colorés à découper…etc. Cet outil est particulièrement ludique et impactant dans un exercice à plusieurs.



Astuce !

Il est généralement déconseillé d'inclure des photos dans une infographie, car c'est un outil qui s'appuie sur un style visuel épuré et géométrique

4. Conception de l'infographie :

Utiliser des outils de conception graphique pour assembler les éléments visuels et textuels. Assurer une hiérarchisation claire de l'information et une lecture fluide.

- Il est recommandé de confier cette étape à un professionnel,
- Garder en tête que le sens de lecture d'une infographie est de haut en bas et de gauche à droite ou de droite à gauche si c'est en arabe. Ce sens de lecture peut être brisé par l'inclusion d'un élément frappant qui attire d'emblée l'attention, par exemple un gros chiffre au centre,
- Il est possible d'utiliser des logiciels gratuits qui proposer des modèles prédéfinis à remplir
  - **Canva :** https://www.canva.com/fr_fr/modeles/?query=pr%C3%A9sentations-d%E2%80%99infographie
  - **Visme :** https://www.visme.co/make-infographics/

5. Révision et test :

Soumettre l'infographie à des révisions pour s'assurer de sa clarté, de son exactitude, et de son impact. Tester l'infographie auprès d'un petit groupe du public cible pour recueillir des retours.

- Lors des révisions, il faut s'intéresser à la clarté et à la lisibilité. Il est recommandé de poser des questions comme :
  - Quelles informations principales retenez-vous de cette infographie ?
  - Quelles conclusions tirez-vous à la visualisation de cette infographie ?
  - Quels sont les éléments qui sont obscures, peu visibles, peu clairs ou incompréhensibles ?
- Ne pas hésiter à sacrifier l'esthétique au profit de l'impact du message. L'infographie est d'abord un outil « informatif » avant d'être une œuvre graphique.

Astuce !

Une infographie globale peut être découpée en sous-infographies pour créer du contenu à diffuser de manière fréquente ou cyclique.

Une infographie peut être exploitée de différentes manières : partagée sur les réseaux sociaux, imprimée et remise dans des packs (rapports annuels, kits de séminaires) et même imprimée en grand format pour être exposée dans des évènements (foire, portes ouvertes, forums)

Étude de Cas

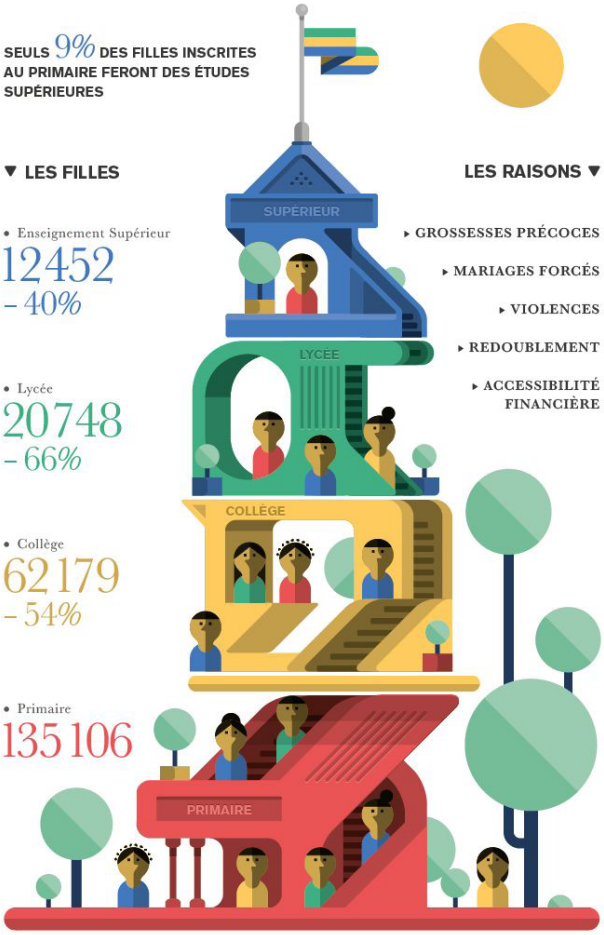
Initiatives pour les Jeunes

Chiffres clés de l'éducation*

SEULS 9% DES FILLES INSCRITES AU PRIMAIRE FERONT DES ÉTUDES SUPÉRIEURES

▼ LES FILLES

- Enseignement Supérieur
  12452
  - 40%
- Lycée
  20748
  - 66%
- Collège
  62 179
  - 54%
- Primaire
  135 106



LES RAISONS ▼

- GROSSESSES PRÉCOCES
- MARIAGES FORCÉS
- VIOLENCES
- REDOUBLEMENT
- ACCESSIBILITÉ FINANCIÈRE

AGIR

I-SCHOOL
PROMOUVOIR DES PRATIQUES PÉDAGOGIQUES INNOVANTES ET MOTIVANTES EN MILIEU SCOLAIRE

BOURSES OZAVINO
ENCOURAGER L'EXCELLENCE ET LE LEADERSHIP EN OFFRANT UNE ÉDUCATION PERFORMANTE DANS LES MEILLEURES UNIVERSITÉS/ÉCOLES DU MONDE

TOUTES LES MAMANS COMPTENT
PARTICIPER À L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS D'ACCOUCHEMENT POUR TOUTES LES FEMMES DU GABON



- Nombre d'élèves au Gabon
  500 000
- Taux de scolarisation
  95%
- Taux d'alphabétisation
  98%

* Ministère De l'Education Nationale


لـمـحـة عن الـقـطـاع الـثـقـافيّ في
الجـزائـر
التشريعات والتمويل
تعدّ الحكومة المموّل الرئيسي للقطاع الثقافي في الجزائر
49% من الموازنة مخصص لدعم مختلف المؤسسات الثقافية الحكومية
15% من الموازنة مخصص كمساهمة لتمويل "قسنطينة عاصمة الثقافة العربية 2015" وعادةً ما يخصص قسم كبير من الموازنة لفعاليات ثقافية كبيرة
21.8% من الموازنة مخصص لتنظيم فعاليّات ثقافية وسينمائية (ولا سيما المهرجانات)
خصص 0.79% من موازنة الوزارة للعام 2014 للجمعيّات الثقافيّة والفنّية، الأمر الذي يعكس استراتيجية الحكومة الشاملة فيما يخص الثقافة
2014
2012
2003
2002
2000
1962
منذ إعلان الاستقلال في العام 1962 بدأت الجزائر بسن قوانين خاصة بالقطاع الثقافي
تعدّ هذه الفترة الأبرز من حيث عدد النصوص التنظيمية والتشريعية الصادرة والتي كان لها التأثير الأعمق في قطاعَيْ الثقافة والفنّ
منذ العام 2000 وحتّى يومنا هذا تعدّ الدولة الضابط والمنظّم الوحيد لقطاع الثقافة والذي أعيدت هيكلته إلى حد كبير
أصبحت وزارة الثقافة في الجزائر الأغنى بين بلدان أفريقيا والعالم العربيّ ويعود ذلك على الأرجح إلى تضاعف موازنتها ستة مرات بين العامين 2003 و 2014 بعد الارتفاع الكبير في أسعار النفط إذ وصلت الموازنة إلى
313.8 مليون دولار في العام 2014
قانون كانون الثاني 2012 حدّد التمويل الخارجي، الأمر الذي أضعف القطاع الثقافي الخاص وجعل معظمه تحت رحمة الدولة
وزارة الثقافة
القطاع العام
48 إدارة ثقافيّة في 48 ولاية
تعدّ الإدارات الثقافيّة ذات سلطة وتأثير في الولايات
القطاع الخاص
تموّل الدولة 99% من المهرجانات وتقوم بترويج واسع لها
المؤسّسات الثقافية
لا يزال القطاع الثقافي المستقلّ ناشئاً أيّ الجمعيّات والمؤسسات الثقافيّة والفنيّة للأسباب التالية:
التأثير المحدود للقطاع الخاص بشكل عام
العقبات البيروقراطيّة الكثيرة التي تطال تأسيس هذه الجمعيات
(قانون كانون الثاني 2012) ووضع القيود على التمويل الخارجي
يعدّ النشر النشاط الثقافي الأكثر انتشاراً
6074 جمعيّة ثقافيّة ومهنيّة في الجزائر
بمعدل جمعيّة واحدة لكلّ 6250 جزائري
309 جمعيّة ثقافيّة في العاصمة
تستفيد من 0.79% من موازنة الدولة للعام 2014 التي خصصت للثقافة
البنية التحتيّة
500 بنية تحتيّة ثقافيّة فعّالة
أنشئت أماكن ثقافيّة قليلة بعد الاستقلال وتعرّضت معظم هذه الأماكن للتدهور ولاسيما دور السينما
16 متحفاً
9 مسارح
12 جامعةً للفنون الجميلة والفنون والموسيقى
4 مراكز ترابيّة
3 قصور ثقافيّة
35 داراً ثقافياً
400 مكتبة عامّة
318 دار سينما
منها 91 في حالة تشغيلية و47 عاملة فعلياً
تقع معظم هذه الأماكن في العاصمة الجزائر
الجمهور العام
ما من دراسة عن الممارسات الثقافيّة والفنيّة للجزائريّين
ترتبط الاحصاءات الوحيدة المتوفرة بزيارات المتاحف

15. Storytelling, raconte-moi ton parcours

Objectif et utilité

En communication, le storytelling fait référence à la capacité de s'inspirer de ces principes pour « vendre ». En marketing sociétal, ces mêmes principes sont utilisés pour créer de l'émotion, mais aussi du sens.

Une histoire bien structurée peut captiver l'attention de l'audience et créer une connexion. Utiliser les principes universels du storytelling permet d'élever des anecdotes ou des témoignages en supports de valorisation, capables de sensibiliser et de convaincre.

Méthodologie

Comment structurer et élever un récit

1. Choisir une histoire qui raisonne : La première étape consiste à bien sélectionner l'histoire (ou les histoires) à partager. Le choix dépend de l'objectif. Dans le domaine de l'éducation des adultes, on cherche souvent à sensibiliser, inspirer ou convaincre. L'histoire choisie doit donc inclure des éléments qui mènent à l'atteinte de ces objectifs.

2. Adopter la structure des trois actes : La méthode la plus simple pour raconter une histoire captivante est de s'aligner sur la structure narrative des trois actes :

Acte 1 : une situation normale ou un personnage baigne dans un quotidien plutôt monotone et parfois problématique.

Élément déclencheur : un évènement va bousculer le quotidien, cet évènement peut être tragique ou au contraire heureux. Le personnage dispose dorénavant d'un objectif à atteindre

Acte 2 : en réaction à l'élément déclencheur, le personnage va vivre une série d'aventures et de mésaventures jusqu'à atteindre un point culminant

Point culminant : le personnage est face à un moment décisif, un défi ultime qu'il réussira à surmonter pour atteindre son objectif

Acte 3 : à l'issue de la confrontation finale, le personnage revient à un nouvel état d'équilibre, différent du premier. Il a acquis quelque chose qui le changera à jamais.

3. Rendre ces personnages attachants : dans un contexte de développement, nous racontons souvent des histoires humaines. La force d'un récit réside dans la capacité de l'audience à entrer en résonnance avec les personnages et à développer de l'empathie pour eux. Ceci n'est pas possible sans attachement. Pour qu'un personnage soit attachant, il faut que :

- On puisse s'identifier à lui ou à elle. Il faut donc qu'il ou elle se rapproche le plus possible d'un monsieur/madame tout le monde,

- Il ou elle ait des failles, des faiblesses et des défauts. Il est difficile de s'attacher à des personnes parfaites. On peut les admirer, mais pas éprouver de l'empathie pour elles.
- Il ou elle ait des motivations fortes. Que l'audience comprenne ce qui pousse ce personnage à affronter ces épreuves et à aller contre vents-et-marrées. Les motivations doivent être explicitées dans le récit et être constamment utilisées comme moteur pour justifier l'action.

Exemples :

Motivation faible : « Les diplômes, c'est important »
Motivation non attachante : « Je voulais ce diplôme, car j'aime réussir dans la vie »
Motivation ambiguë : « Je voulais ce diplôme, car c'est important pour moi »
Motivation forte : « Je voulais ce diplôme, car c'est ma dernière chance pour avoir un emploi et sauver ma famille de la pauvreté »

4. **Éliminer les détails superflus :** l'art du storytelling tourne souvent autour de la capacité à filtrer le contenu pour ne garder que les éléments qui captent l'attention. Tous les détails ne sont pas importants et le narrateur devra faire l'effort d'éliminer tout élément qui ne sert pas l'histoire.

Exemple :

L'audience a-t-elle besoin de connaître l'âge du personnage ? Si oui, alors cet élément est important à mentionner. Si l'histoire est identique quel que soit l'âge exact du personnage, alors cet élément est à éliminer.
L'audience a-t-elle besoin de connaître la liste des activités d'un projet ? Si chaque activité apporte un élément narratif nouveau, alors oui. Si elle emmène le récit dans une succession de boucles répétitives, alors il faudra les éliminer.

5. **Ajouter du suspense :** le suspense, c'est tout élément qui crée de l'interrogation chez l'audience. Le personnage va-t-il réussir ? Qui a effectué telle action surprenante ? Par quel miracle le personnage a-t-il échappé à ce danger ?
   Introduire du suspense, c'est cacher des informations pour les révéler au bon moment.

Exemple :

Je raconte l'histoire d'une femme qui a suivi une formation dans le cadre de mon projet. Pour l'aider, sa fille ainée payait ses frais de scolarité de manière anonyme. Si je communique cette information dès le départ, il n'y aura pas de suspense. En revanche, si je dis « chaque fois qu'elle allait payer, la femme était surprise d'apprendre qu'un bienfaiteur anonyme a couvert ses frais de scolarité ». L'audience voudra connaître l'identité de ce bienfaiteur et ses motivations. A la fin du récit, lorsque je révèle que c'était la fille, cela crée une surprise, mais aussi de l'émotion, car cela témoigne du soutien qu'a eu cette femme par des membres de sa famille.

6. **La narration sensorielle :** lorsqu'on raconte une histoire, que ce soit à l'oral ou à l'écrit, on peut aller au-delà de l'écoute et susciter l'immersion sensorielle de l'audience. Pensez à comment faire vivre à l'audience des lieux et des moments forts en utilisant les cinq sens : les odeurs des lieux, les textures des objets...etc.

Exemple :

Au lieu de dire « malgré les mauvaises conditions, les femmes venaient chaque jour étudier », on dira « chaque matin, ces femmes acceptaient de venir dans une salle froide, sans fenêtres. Certaines devaient constamment essuyer leurs tables, couvertes par des gouttes qui coulaient du plafond troué. Leurs chaises en métal étaient dures et inconfortables. Mais rien de tout cela ne les a découragées ».

7. **Valoriser les changements :** l'intérêt de toute cette démarche est de montrer comment les projets impactent la vie des gens et comment on provoque du changement. C'est pour cela qu'il est important de mettre en évidence les changements que vivent les personnages, les communautés et les territoires. La structure en trois actes permet d'illustrer cela par défaut (la situation de l'acte 3 est différente de celle de l'acte 1 grâce aux évènements de l'acte 2). Il est donc primordial de bien souligner et de mettre en valeur comment les personnes changent. Quitte à ajouter une conclusion pour synthétiser l'avant et l'après de manière directe.



Étude de Cas

Récit de la bénéficiaire d'un projet

Une femme divorcée tente de joindre les deux bouts. Elle rencontre une militante associative qui l'invite à s'inscrire dans un projet de formation. Malgré le refus de sa famille et la difficulté de trouver un équilibre avec ses obligations, elle prend part au programme et développe ses compétences. Elle se trouve obligée de choisir entre son métier actuel et passer un examen pour valider sa formation. Grâce au soutien des femmes rencontrées dans le projet elle réussit à passer son examen et décroche un emploi plus valorisant.

Analyse :

Une femme divorcée (personnage attachant) tente de joindre les deux bouts (situation normale). Elle rencontre une militante associative qui l'invite à s'inscrire dans un projet de formation (élément déclencheur). Malgré le refus de sa famille (obstacle 1) et la difficulté de trouver un équilibre avec ses obligations (obstacle 2), elle prend part au programme et développe ses compétences (série d'aventures et de mésaventures). Elle se trouve obligée de choisir entre son métier actuel et passer un examen pour valider sa formation (point culminant/suspense). Grâce au soutien des femmes rencontrées dans le projet elle réussit à passer son examen et décroche un emploi plus valorisant (nouvelle situation).

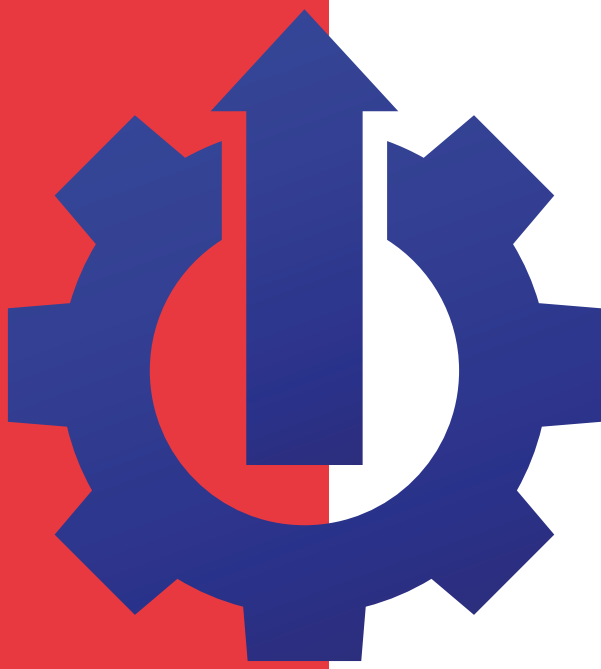


Annexes, quand y'en a plus, y'en a encore !

La section suivante contient des ressours complémentaires aux fiches pratiques de ce chapitre.

Inclut dans cette section :

Glossaire
Références



Glossaire

Acteur

Un acteur dans le contexte de l'éducation des adultes est une personne ou une entité qui joue un rôle actif dans la conception, la mise en œuvre, l'évaluation ou le soutien des projets et programmes éducatifs. En sociologie des organisations, un acteur est toute entité physique ou morale qui, face à une zone d'incertitude, mobilise des ressources afin d'apporter un changement.

Action

Toute initiative conduite par une association dans un but d'intérêt général visant par exemple à contribuer à l'amélioration des rapports humains, à favoriser le développement des valeurs humaines et sociales du pays, la protection de l'environnement, la diffusion de la culture, la diminution du chômage, etc.

Activité

Une activité est une action ou un ensemble d'actions organisées dans le cadre d'un projet ou d'un programme. Elle vise à atteindre des objectifs spécifiques et peut prendre différentes formes telles que des ateliers, des formations, des séminaires, etc.

AEA

L'apprentissage et l'éducation des adultes se réfère à l'ensemble des processus d'apprentissage, formel ou informel, dans lesquels des personnes engagées dans la vie active acquièrent de nouvelles compétences ou connaissances. Cela peut inclure l'alphabétisation, la formation continue, l'éducation professionnelle, et le développement personnel.

Approche

Façon d'aborder un sujet ou une problématique. Angle par lequel on traite un sujet.

Audit

Fonction de contrôle visant principalement à vérifier la légalité et la régularité de la mise en œuvre des ressources d'un projet, d'une action ou d'un programme.

Bénéficiaires

Les publics-cibles d'un projet ou action. Tout groupe direct ou indirect qui bénéficie des résultats.

Besoins

Les problèmes socio-économiques, culturels ou autres qu'une intervention vise à résoudre.

Capitalisation

Exercice qui consiste à synthétiser une expérience dans un format qui puisse être diffusable et partageable.

Cycle de projet

Une série d'étapes par lesquelles un projet passe, depuis la conception jusqu'à la réalisation et l'évaluation. Les phases typiques comprennent l'identification, la planification, le financement, la mise en œuvre, et l'évaluation. Il renvoi à la structure en trois actes de toute initiative humaine : la préparation, l'exécution et l'évaluation.

Diagnostic

Examen systématique des besoins, des enjeux et des problèmes.

Effets

Incidences du projet/ d'une action. Ceux sont des changements dans le contexte peuvent être environnementaux, technologiques, économiques, institutionnels, organisationnels, sociaux, culturels et politiques, qui peuvent être directes ou indirectes positifs ou négatifs, prévus ou inattendus, à court termes.

Efficacité

Jugement qui met en balance ce qui a été atteint avec les objectifs. Le critère d'efficacité peut s'appliquer aux réalisations ou aux impacts.

Empouvoirement

De l'anglais « empowerment ». Capacitation. L'acte de renforcer l'autonomie et la capacité d'agir des individus.

Evaluation

Le processus d'examen et d'analyse des résultats d'un projet ou d'un programme pour déterminer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints. Permet de mesurer et d'apprécier le changement apporté et la valeur d'une activité, d'un programme, d'une stratégie ou d'un dispositif, fondé sur les résultats, ses impacts et les besoins qu'elle vise à satisfaire. Consiste généralement à comparer ce qui a été réalisé avec ce qui était escompté et avec la situation de départ dans le but de mesurer différents critères et de tirer des leçons.

Extrants/output :

Les résultats/ services ou produits immédiats et mesurables d'un projet ou d'une activité, comme les formations réalisées ou les manuels éducatif produit.

Gouvernance

Organes qui assurent la direction, la gestion et la prise de décision au sein de l'organisation : bureau exécutif, bureau élu, conseil d'administration, comité de pilotage…etc.

Impact

Changement profonds et/ou larges imputable à l'activité. Peuvent être d'ordre socio-économique, institutionnel, environnemental ou autre.

Indicateur

Caractéristique ou attribut permettant d'identifier un objet ou un fait : Indicateurs de réalisation (mesure de la mise en œuvre ou de l'avancement physique d'une opération) ; indicateur de résultat (mesure des effets visibles et immédiats de l'action ; indicateurs d'impact global mesure des conséquences à moyen et long terme de l'opération (évaluation d'une politique).

Intervenant-e externe

Personne professionnelle non-membre de l'équipe de mise en œuvre et qui fournit une prestation limitée dans le temps (Exemples : formateurs, consultants, experts)

Intrants/Input

Les ressources nécessaires pour mener à bien un projet ou une activité, comme le temps, financements, le personnel, et le matériel.

Mise en œuvre

Désigne l'exécution des plans et des activités d'un projet ou d'un programme. Cela implique la coordination des ressources, le suivi des activités et la gestion des éventuels changements ou défis.

Norme

Document établi par consensus, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné.

Objectif

Ce qui est recherché par une activité. L'objectif peut être exprimé en termes de réalisation (Objectifs d'action : délivrer des stages de formation) ou en termes d'impact (Objectifs d'effet : insertion professionnelle de chômeurs de longue durée).

Partenaire

L'ensemble des personnes physiques ou morales associées au projet. Peuvent contribuer à différentes étapes du projet. Peuvent être formels (déclarés et intégrés systématiquement) ou non.

Parties Prenantes

Individus ou groupes ayant un intérêt dans le succès d'un projet ou d'un programme. Cela peut inclure les bénéficiaires, les partenaires, les bailleurs de fonds, et la communauté.

Planification

Processus de définition de la manière d'atteindre les objectifs d'un projet. Elle inclut l'identification des ressources, la définition des délais et l'organisation des activités dans le temps.

Porteur

L'organisation principale qui assure la mise en œuvre et le pilotage du projet.

Programme

Un ensemble de projets et d'activités coordonnés, conçu pour atteindre un objectif plus large, souvent sur une période plus longue que les projets individuels.

Projet

Ensemble d'activités cohérentes entre elles, visant un objectif spécifique opérationnel. Un projet est délimité en termes de calendrier (temps), de budget et de territoire.

Public cible

Groupe de personnes spécifique visé par une politique, un projet ou une action.

Redevabilité

Le devoir de rendre des comptes.

Ressources

Les différents éléments nécessaires à la réalisation d'un projet ou d'une activité, y compris les ressources financières, humaines, et matérielles.

Stratégie

Réflexion anticipée sur les meilleures approches, choix et tactiques pour garantir l'atteinte des objectifs avec efficience.

Valorisation

Communication qui vise à présenter des résultats ou des impacts sous un angle positif, mettant en exergue la plus-value du projet.

Références , pour aller plus loin[3]

F3E

Fiche Outil : Collecter des changements avec la fleur des changements augmentée (F3E)
La capitalisation des expériences – Un voyage au cœur de l'apprentissage (Marthe-Valère Feuvrier, Odile Balizet, Audrey Noury, F3E – 2014)
Portail du F3E sur la capitalisation de l'expérience

FES

Le suivi et évaluation pour les organisations de la société civile – Fondation Friedrich Ebert Algérie

FISCRCR

Guide pour le suivi-évaluation des projets/programmes (Fédération internationale des Sociétés de la Croix-rouge et du Croissant-rouge, 2011)

PCPA Algérie JOUSSOUR

Manuel pour les associations algériennes, Chapitre « Capitaliser » (Joussour, Fondation Ebert, Solidaridad Internacional)
Manuel des associations Algériennes, Fiche « Enregistrer une bonne pratique » (Joussour, Fondation Ebert, Solidaridad Internacional)

UE

Préparer une question d'évaluation (Evaluation methodological approach, Capacity4Dev, Union Européenne, 2014)
Evaluation methods for the European union's external assistance (European Communities, 2006)

UNESCO/ONU

Programme d'évaluation et de suivi de l'alphabétisation (LAMP) - UNESCO Bibliothèque Numérique

Page officielle des nations unies sur les ODD : https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/

Autre

Apprentissage et compétences, comment les évaluer ? (A. SARFATI, I. BOURNAUD, M.-J. RAMAGE, J. MAUFOY– Université Paris-Saclay, 2015)

Petit guide pratique sur l'évaluation externe (Franck Signoret et Raphaël Maldague - COTA, ACOdev, 2018)

Trousse d'évaluation participative (Gillian Kranias, Nexus Santé, Édition révisée, 2018)

Guide méthodologique « La mesure d'impact » (Gilbert Graugnard, Nicolas Heeren, CIEDEL – 1999)

Guide : comment bien rédiger un récit d'expérience (CommsConnect, FEI)

Comment Utiliser le Storytelling dans mon Association ? (OhMe.fr, 2023)

3. Consultez la version digitale de cette boite à outil pour avoir accès à des versions numérique de ces ressources