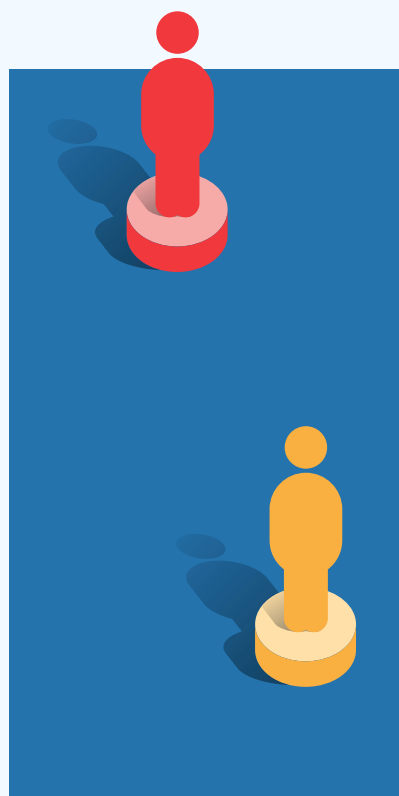


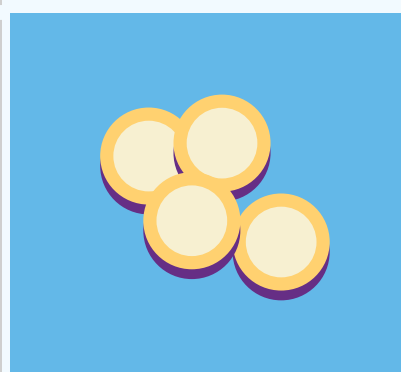
Chapitre 1

GESTION DU CYCLE DE PROJET GCP

Comment transformer
un problème en
proposition de projet ?



01





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'AFA capable de faire du plaidoyer et du lobbying pour une plus grande considération de l'AFA (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, opèrent 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 subdivisée 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 « boîte à outils », un espace riche et flexible qui répond aux principales questions autour de la GCP (gestion du cycle de projet).

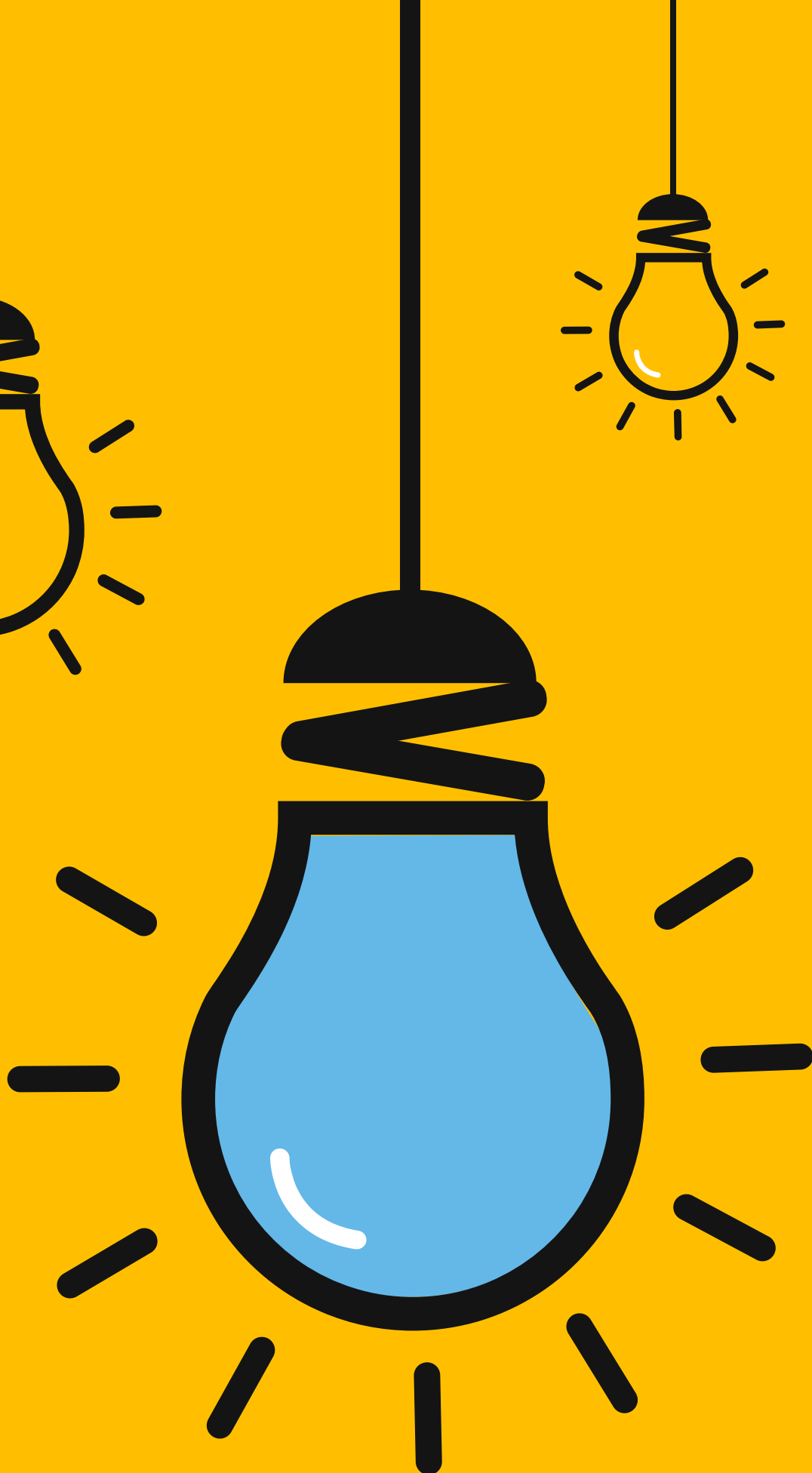
Les compléments :

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 impactants.





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

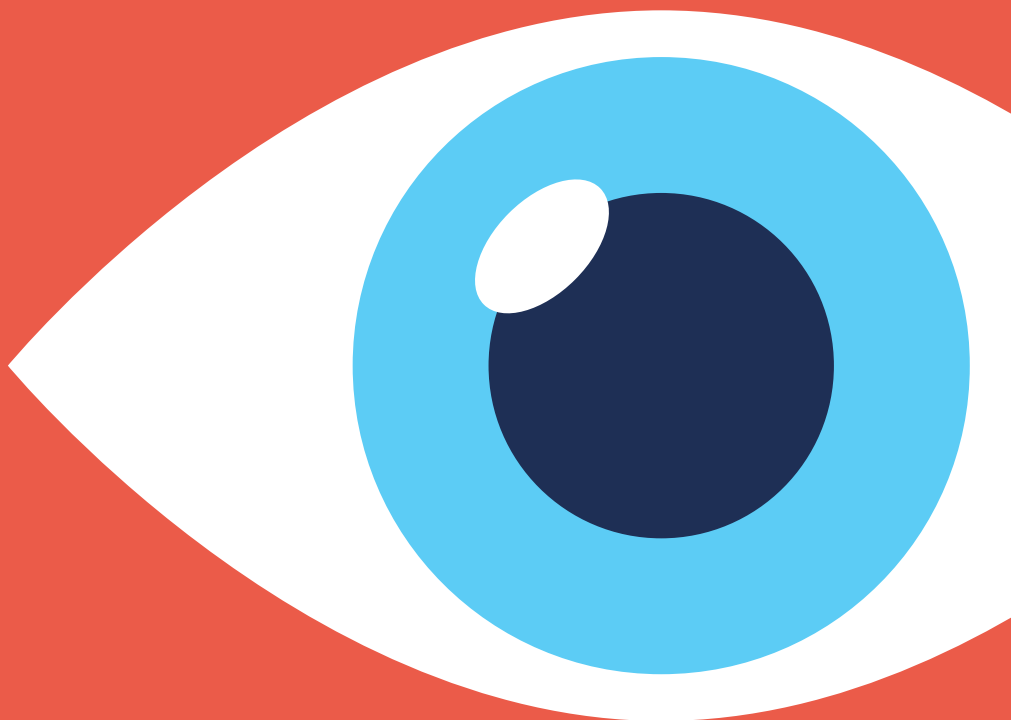
76

- Références, pour aller plus loin 77
- Glossaire 81

SECTION

On pose **01**

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.

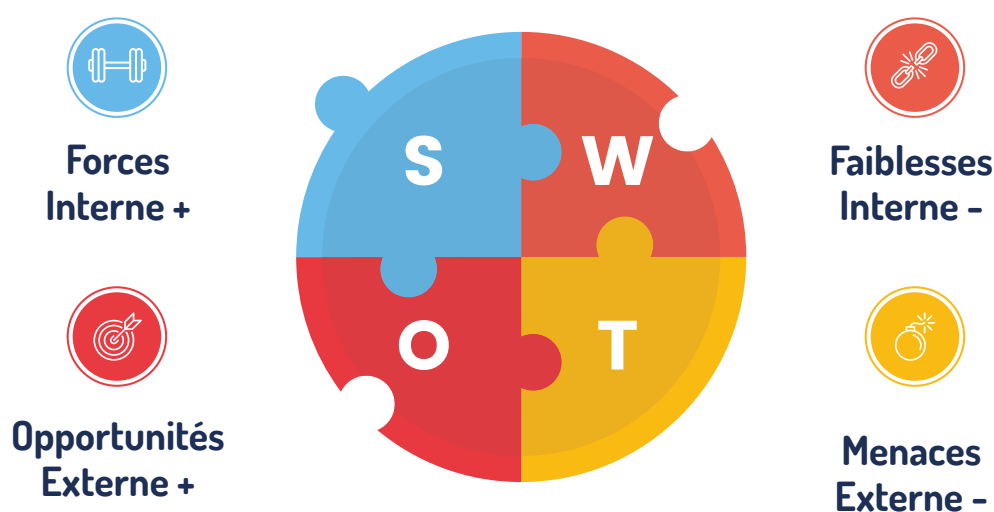
3. Détecter les Opportunités (Opportunities) : Conditions externes favorables.

- 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.

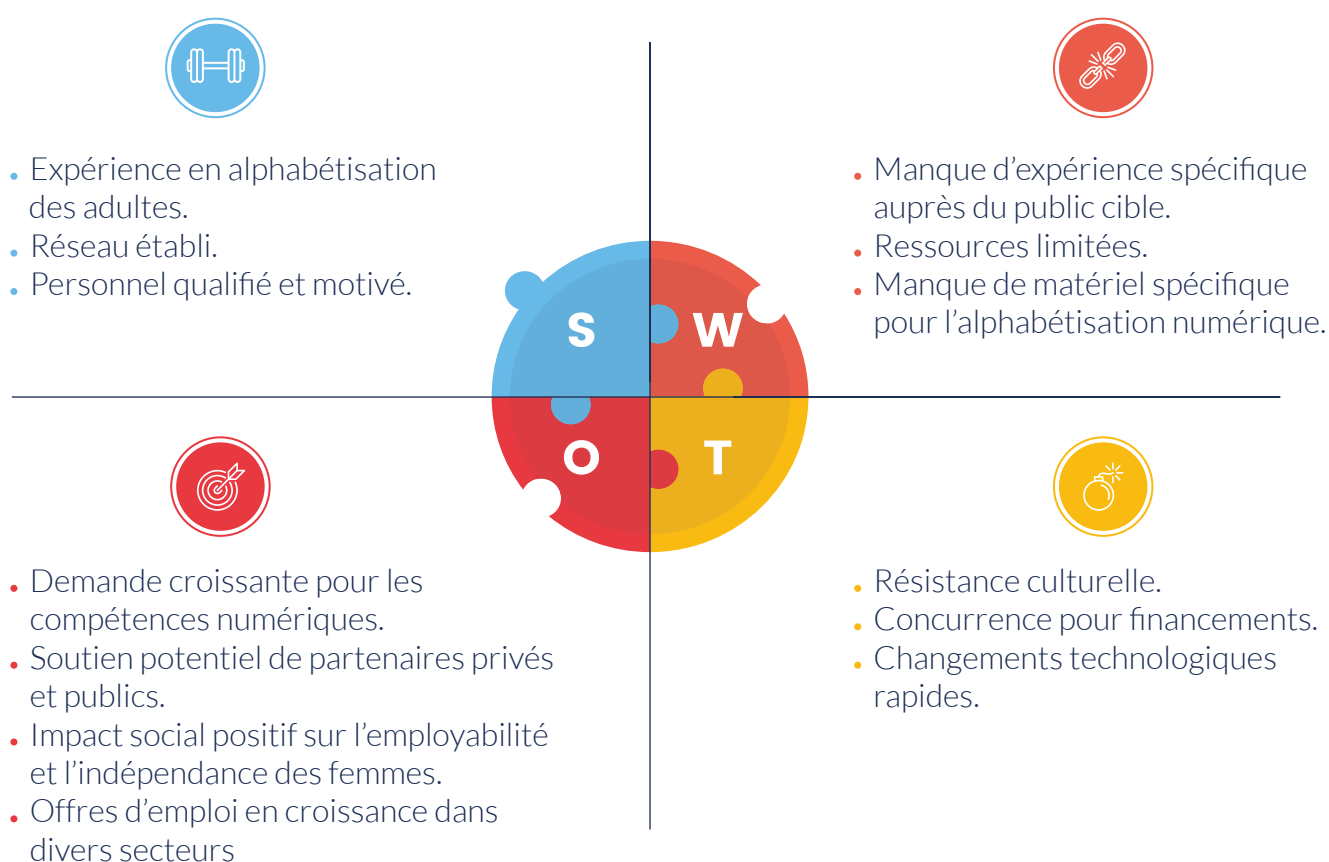
5. Organiser ces éléments dans une matrice SWOT pour une analyse comparative.



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 :



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 ?

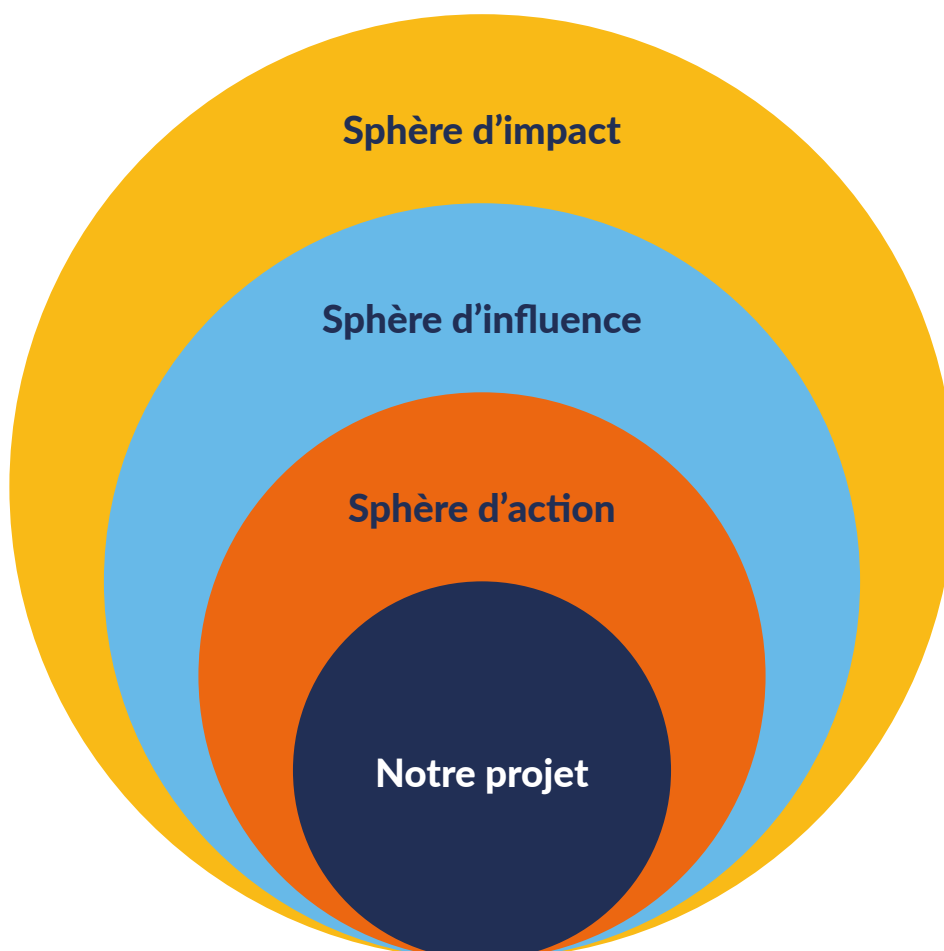
Objectif et utilité

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 !

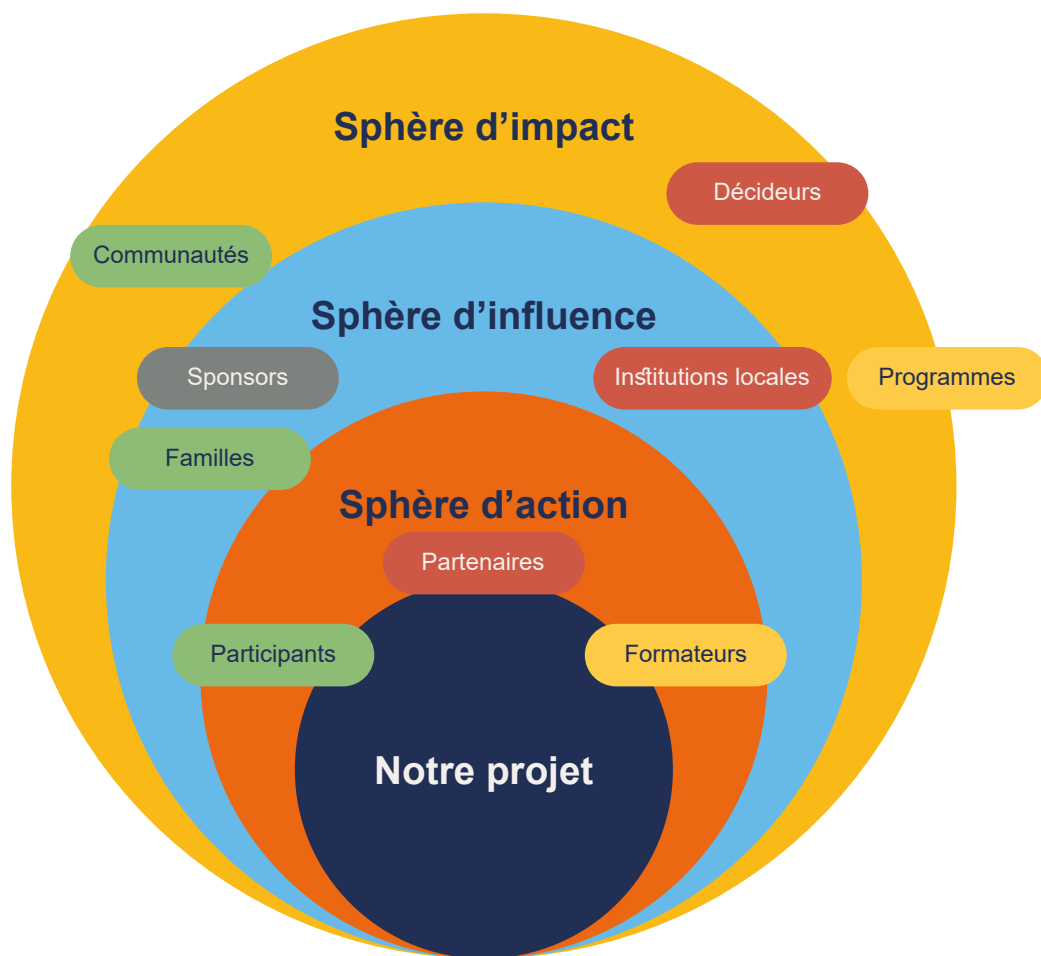
Cet outil est fréquemment utilisé dans l'élaboration de stratégies de communication puisqu'il permet d'adapter les outils et les messages en fonction des trois sphères.



Étude de Cas

Dans un projet éducatif pour adultes :

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



4. La matrice Pouvoir/intérêt, Analysons cela !

Objectif et utilité

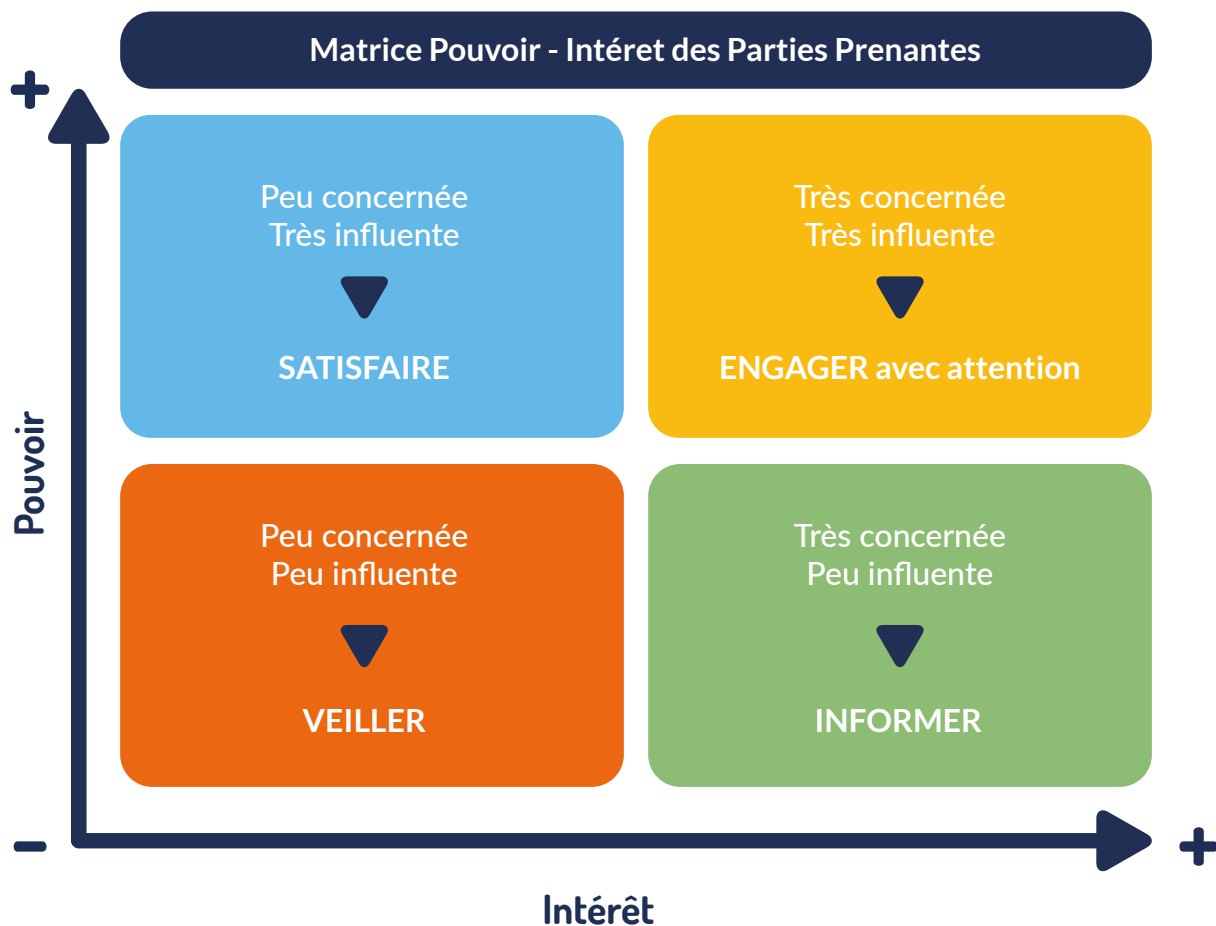
Cet outil stratégique permet de comprendre qui peut affecter ou peut être affecté par un projet, et dans quelle mesure, pour planifier des stratégies de communication et d'engagement adéquates.

- **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

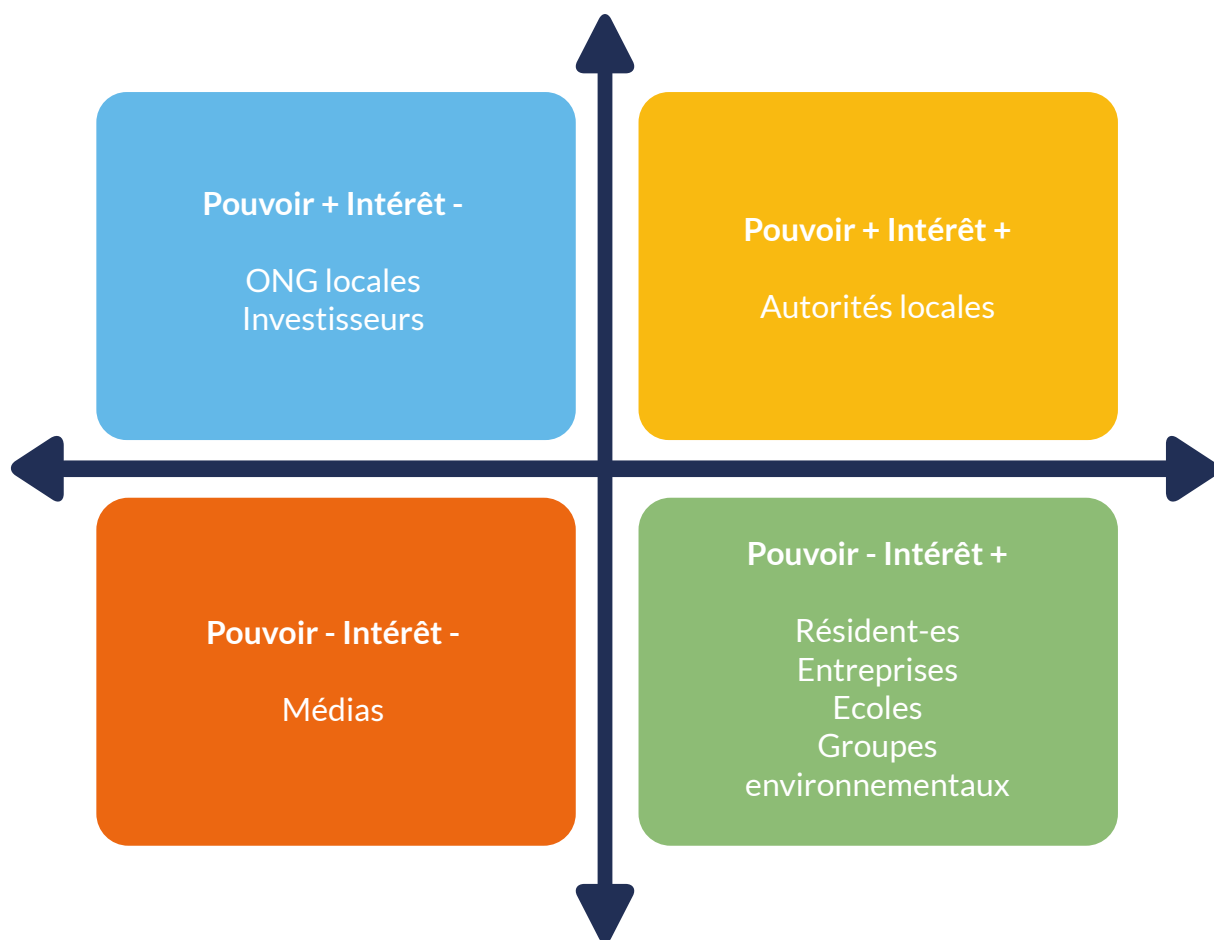


Un acteur peut changer de position avec l'évolution du contexte ou après une étape clé du projet.
Cet outil doit donc être mis à jour s'il est utilisé pour la prise de décision.

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.



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.

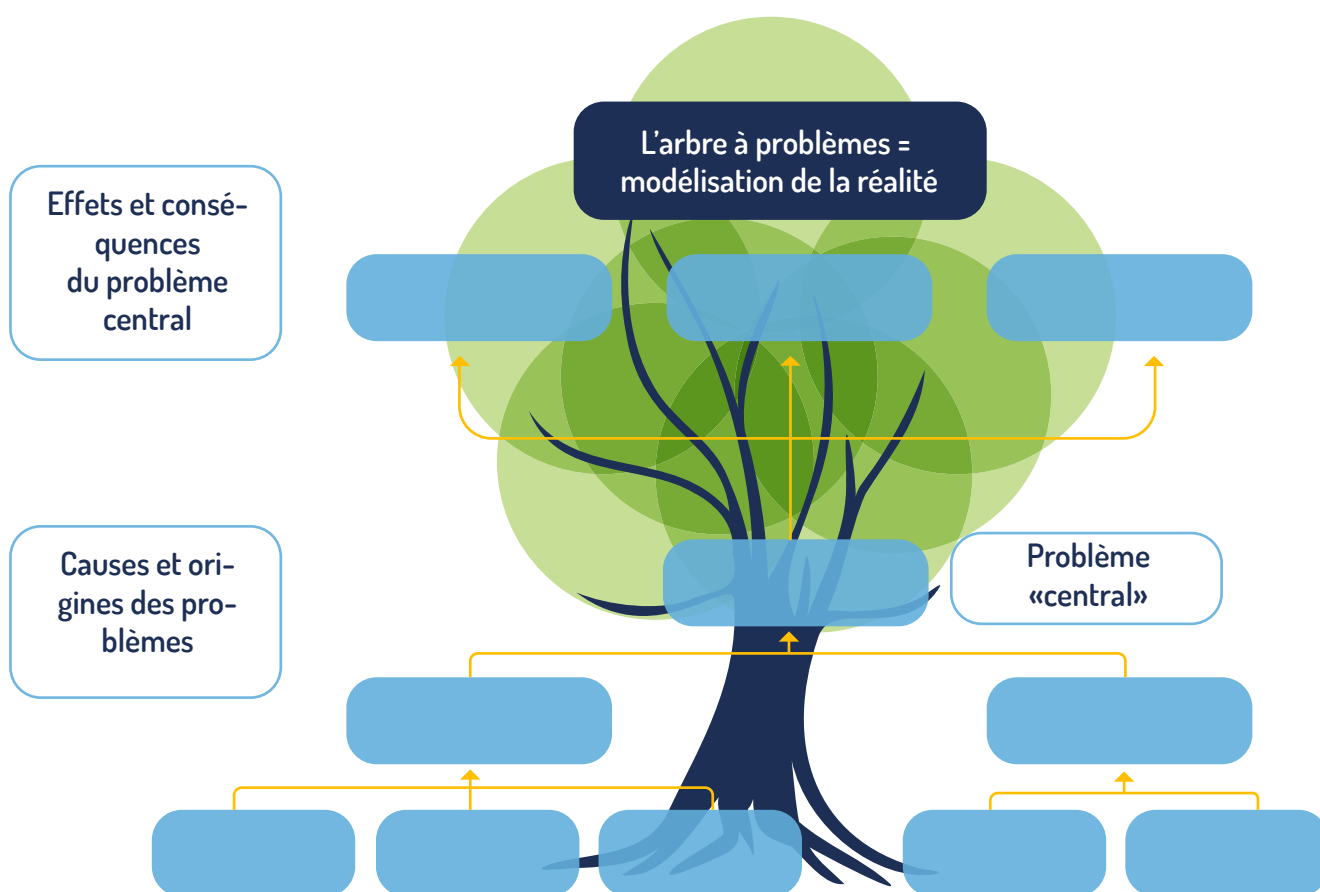
Outils dans cette section :

- 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 :

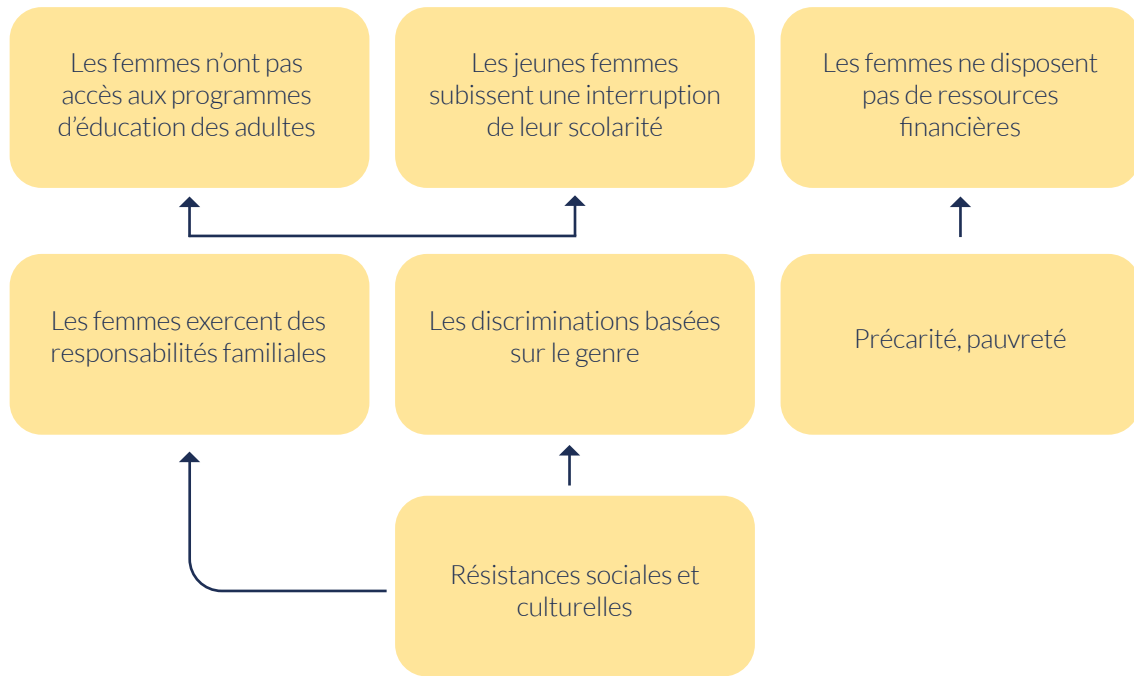
Finalement, documentez l'arbre à problèmes construit et utilisez-le comme base pour la planification stratégique de votre projet.



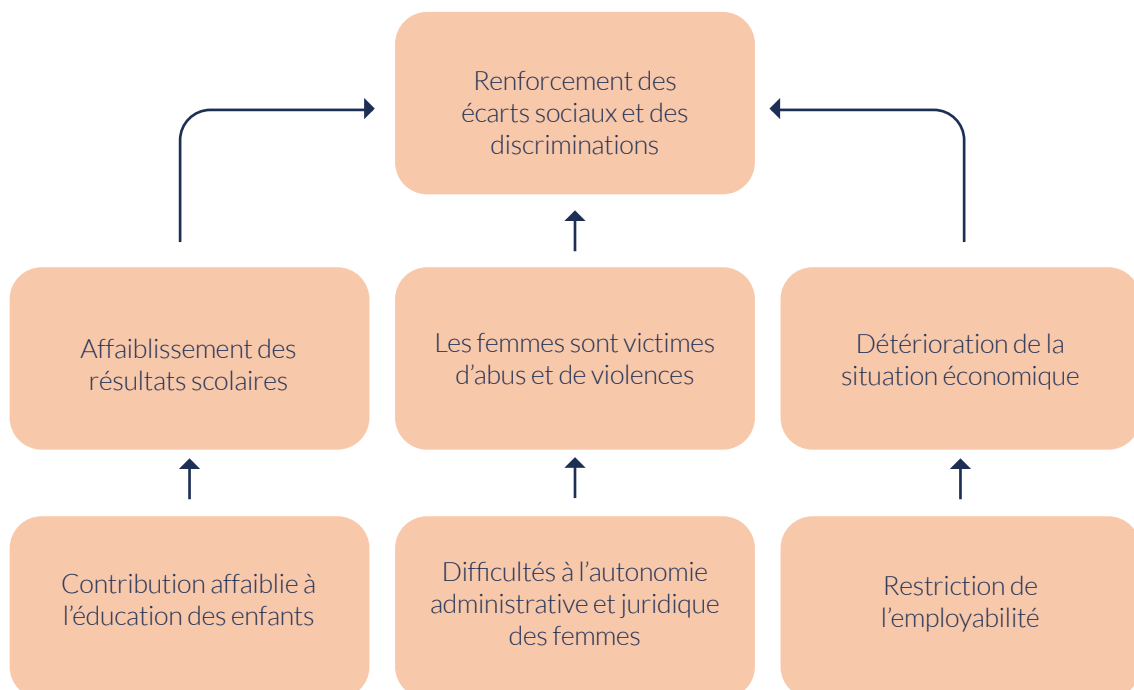
Une association s'intéresse à l'analyse du problème de l'analphabétisation dans la société chez les femmes:

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

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 »]

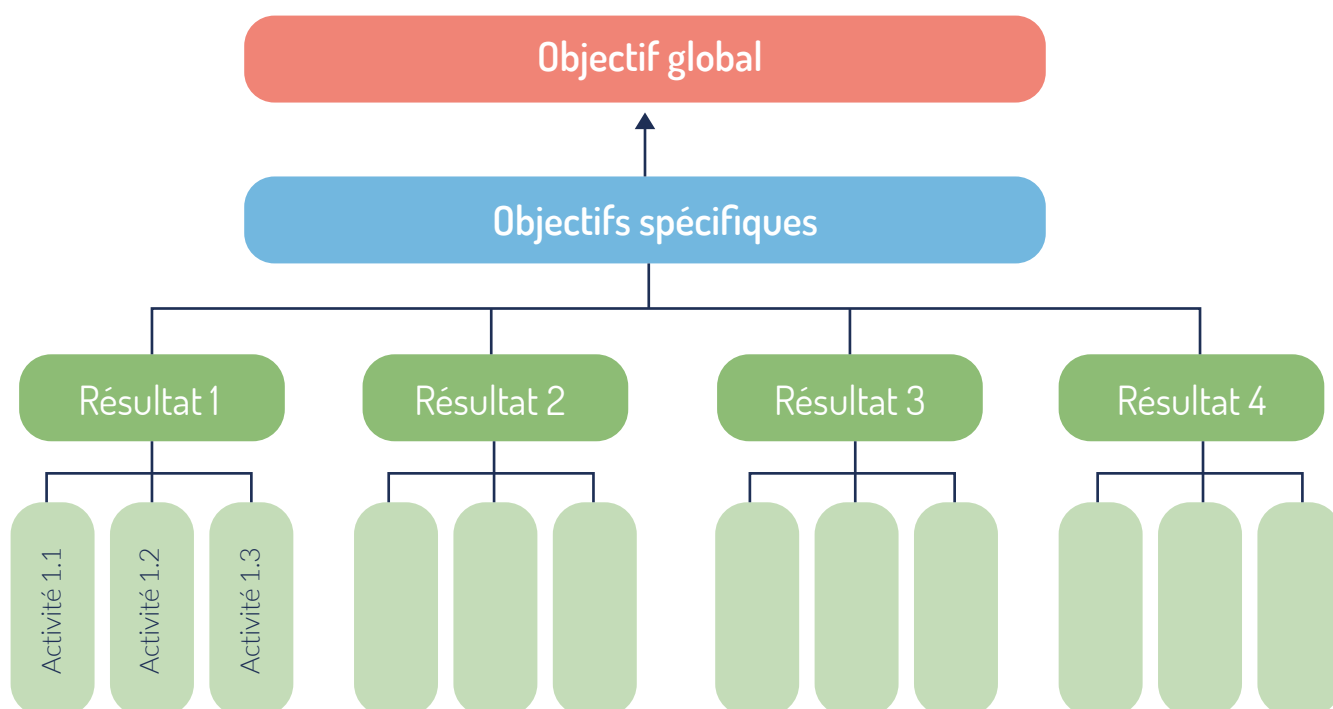
4. Relier à l'Objectif Global :

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



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.



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'enfant 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 vérifié.
- **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	Veillez énumérer et numéroté. 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 ?	Veillez 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 ? Veillez 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 sécurité 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'enfance renforcées 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 adhèrent 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.

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.



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.

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 connaître 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 comptabilisé 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 :

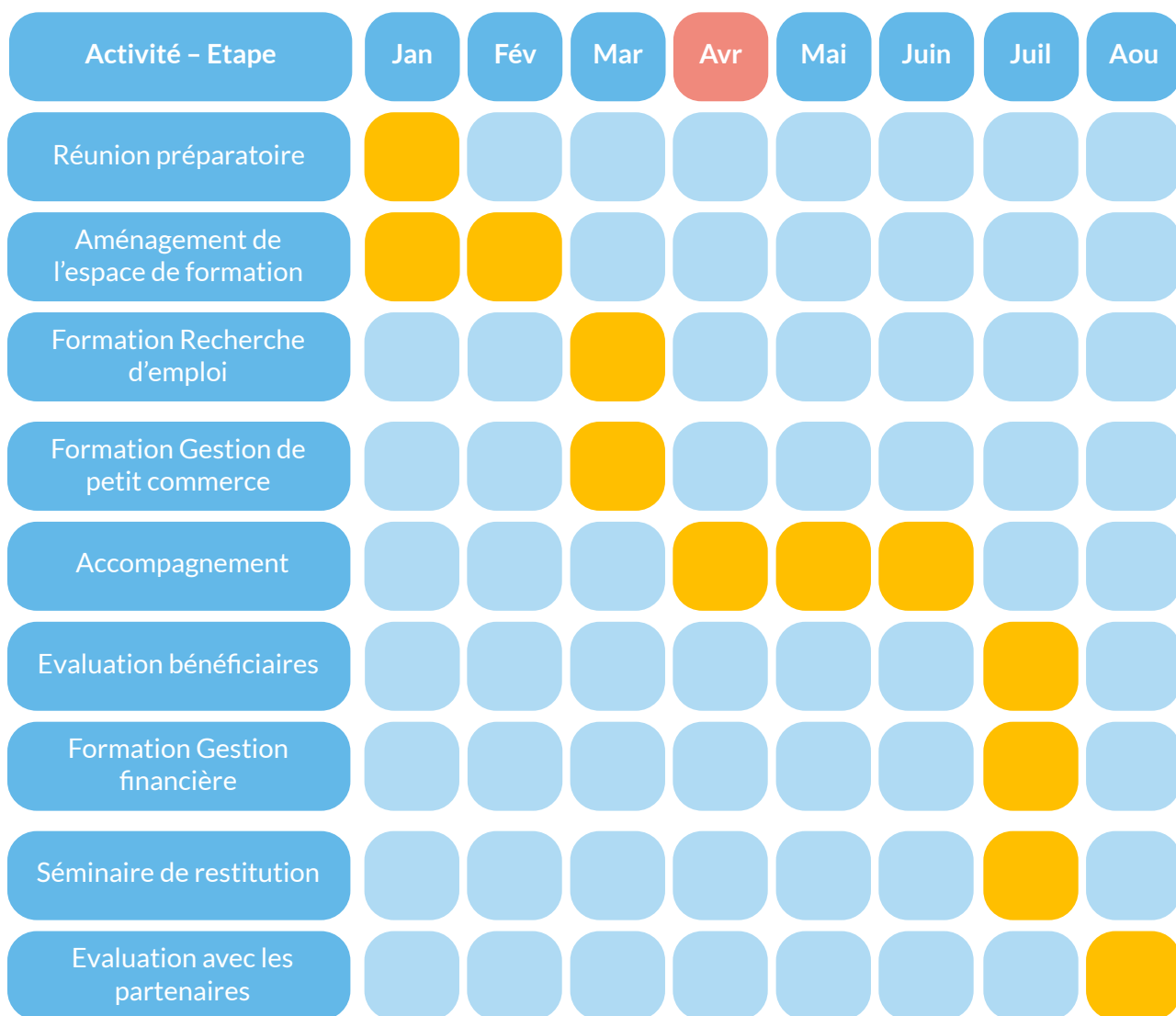
- Mettre à jour régulièrement le diagramme pour refléter l'avancement réel des tâches.
- Utiliser des couleurs ou des marqueurs pour indiquer l'état d'avancement.

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	1 800
Sous-total voyages				1 800
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

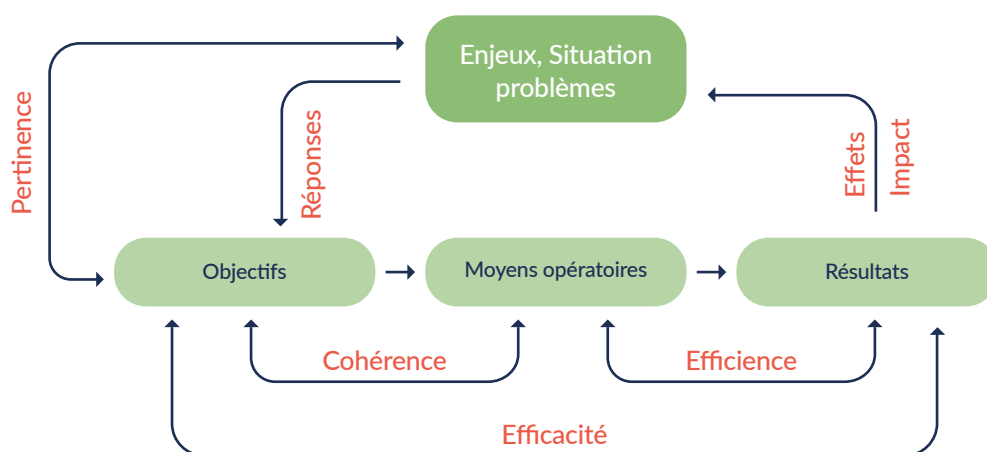
15. Sommes-nous sur le bon chemin, l'instruction des projets

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 et 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 marginalisées	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.

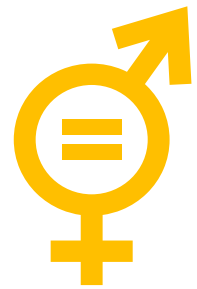
Recommandations :

- 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

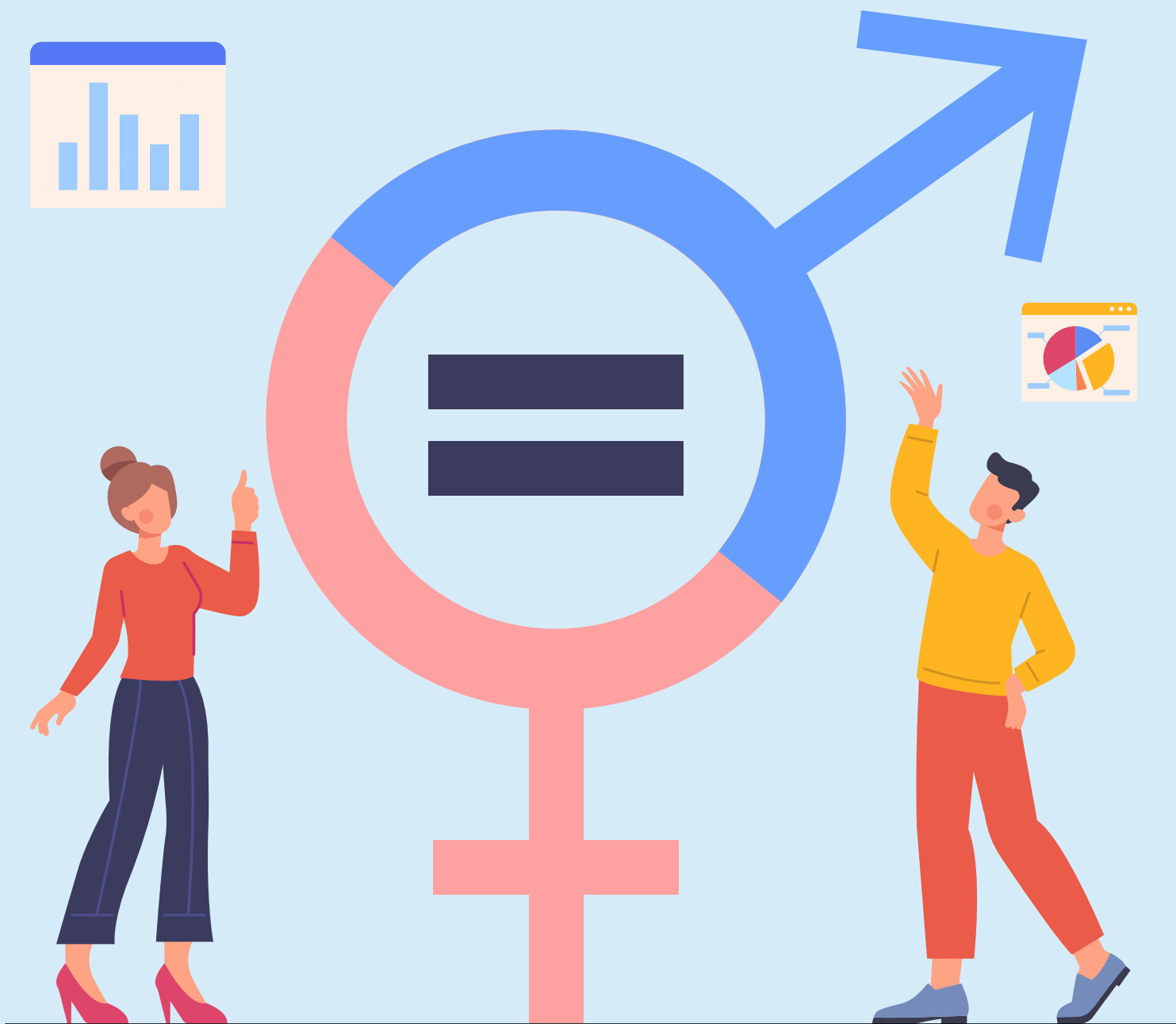
Contexte : Projet «Alphabétisation numérique des adultes dans une zone rurale»

En utilisant la grille de questionnaire, 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 entendant 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.

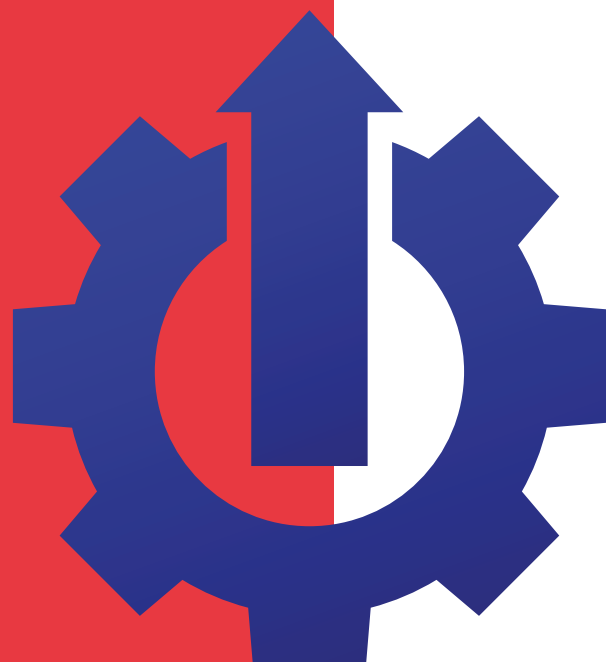
Ces recommandations aideront à transformer le projet en une initiative véritablement inclusive, garantissant que chaque participant-e bénéficie d'une expérience d'apprentissage équitable et enrichissante.

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 renvoie 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 efficacité.

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 loin³

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 Jousour

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 boîte à outil pour avoir accès à des versions numérique de ces ressources

