

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

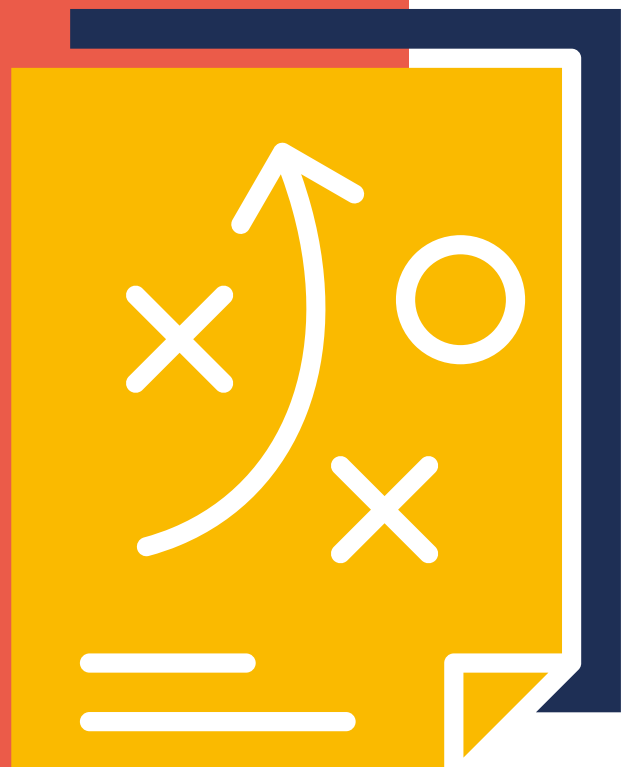
Annexes, quand y'en a plus, y'en a encore

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



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'utilisateurs 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 débloquent 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 événement important...etc.



Méthodologie

1. Décider du format¹ :

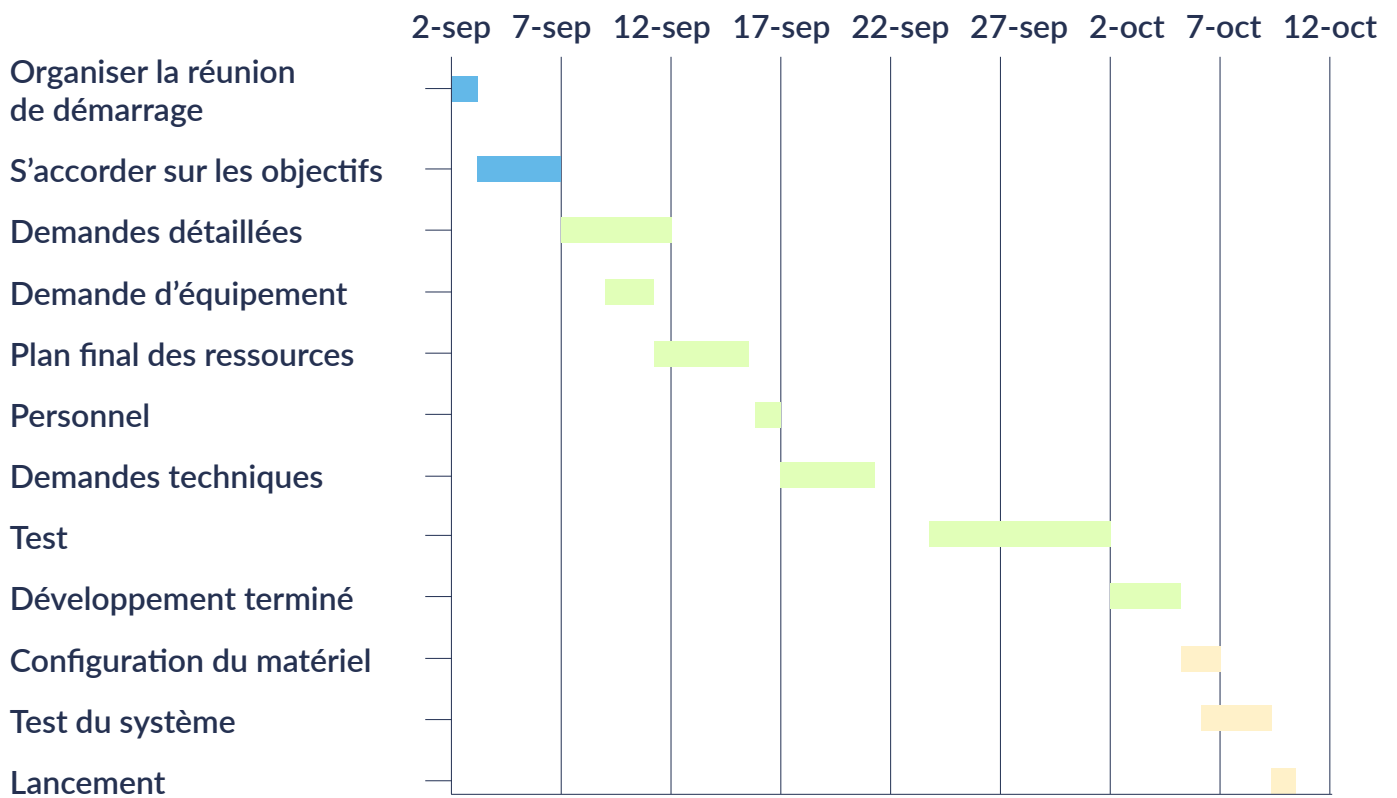
Un tableau de bord peut être physique : Un panneau d'affichage dans une salle de réunion, un registre...etc. Comme il peut être virtuel : Un fichier tableur (Excel, Google Sheets, Libre Office), un logiciel spécialisé (MS Project, Trello...)...etc.

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).

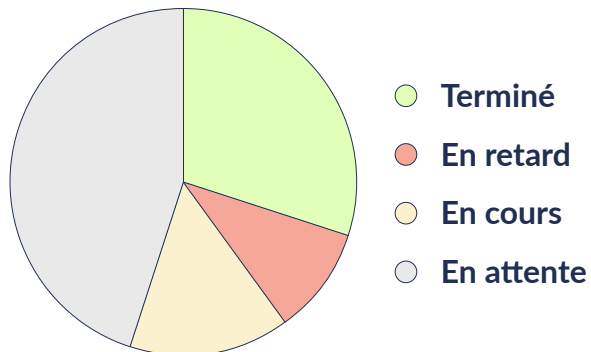
1. Source Modèles de gestion de projets Excel gratuits | Smartsheet

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

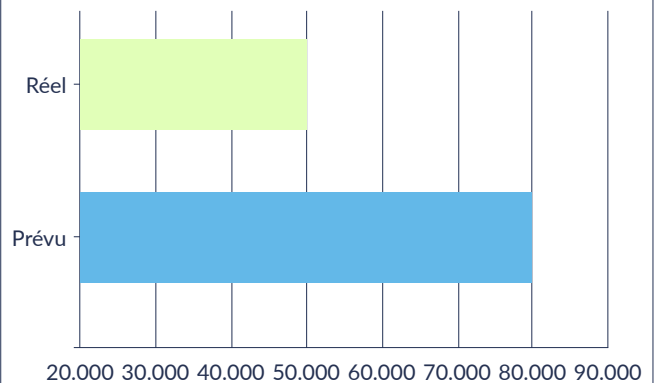
Tâches	Responsable	Priorité	Tâches
Organiser la réunion de démarrage	Alexandre		Terminé
S'accorder sur les objectifs	Frank	●	Terminé
Demandes détaillées	Jacques		Terminé
Demande d'équipement	Jacques	●	En retard
Plan final des ressources	Jacques		En cours
Personnel	Alex	●	En cours
Demandes techniques	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			



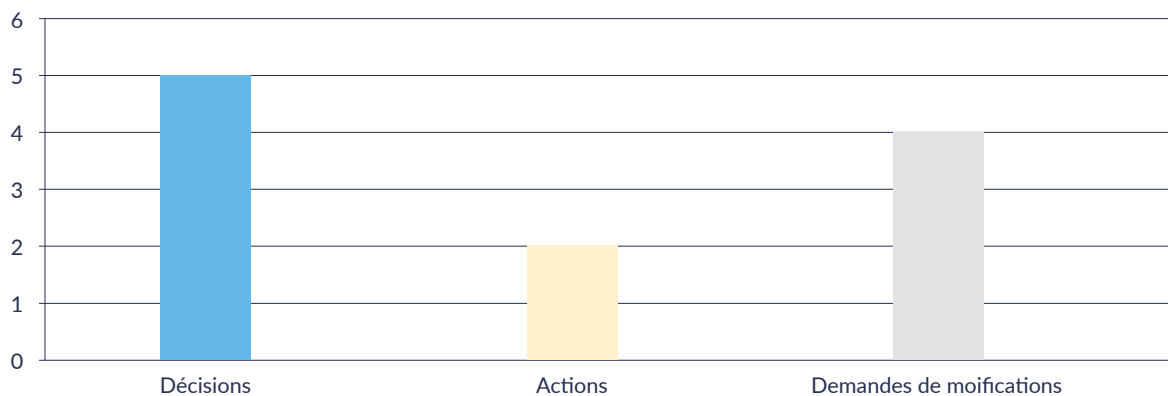
Statut global es tâches



Budget



Éléments en attente



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.

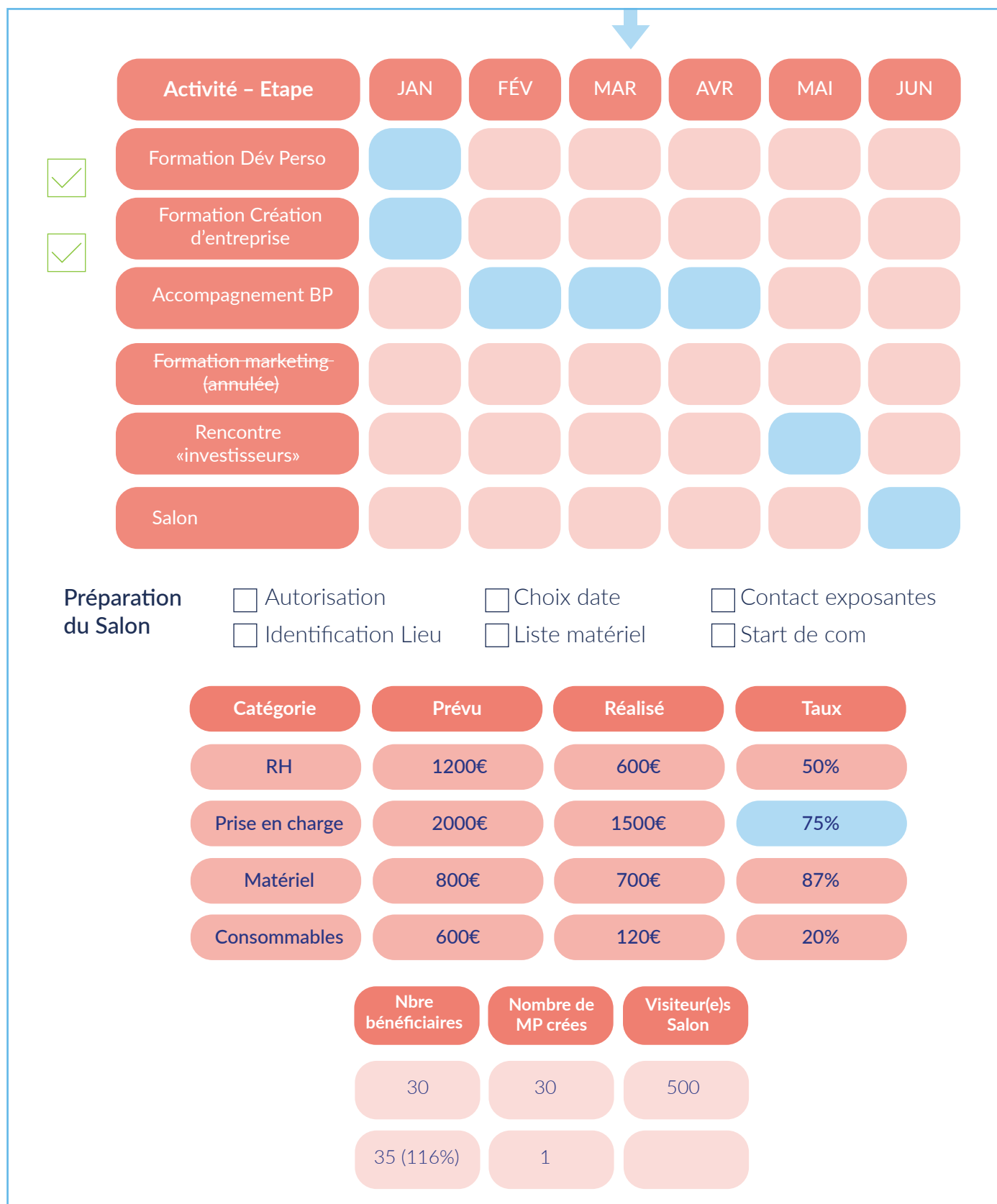


Variante

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 »

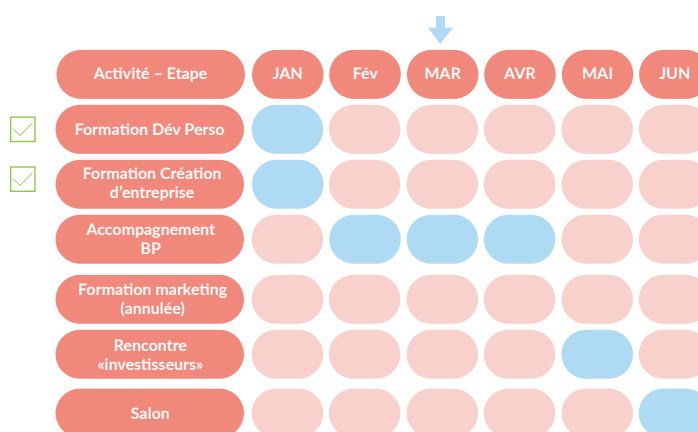


Dans ce tableau de bord, l'équipe a compilé les éléments suivants :

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 créés	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

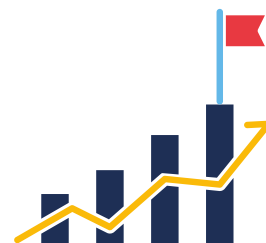
Ce tableau de bord est simple et permet à l'équipe du projet d'avoir une vue d'ensemble à chacune de leurs réunions. Il fonctionne également comme outil de communication interne puisqu'il est affiché et mis à jour quotidiennement par la cheffe de projet.



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 événement 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 »

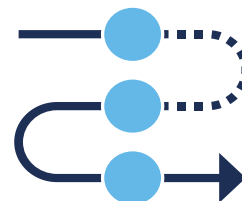
L'animateur-ice s'appuie sur les règles établies dans l'ouverture pour canaliser les discussions. Il ou elle vérifie le temps pour s'assurer que chaque point bénéficie d'une durée adéquate et que la durée totale de la réunion ne soit pas dépassée.

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 rapporteur-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 fichier « Compte-rendu de réunion », Chapitre 2 – Section 1 version digitale



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
- Roumaïssa : 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. Roumaïssa, peux-tu nous faire un point sur la situation financière ? »
- **Intervention : Roumaïssa :** « 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'ensuit 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'ensuit 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 :

- **Annnonce 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 :

- **Annnonce 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 :** Roumaïssa.
- 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 . Roumaïssa 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'entrepreneuriat 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.



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 entrepreneuriat | 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 Entrepreneuriat – Rapport d'activité, A1 – Formation Entrepreneuriat – Rapport de la formatrice, A1 – Formation Entrepreneuriat – 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 Roumaïssa 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

« Le projet est **très** réussi »

« ...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. »

« **Comme nous l'avons expliqué, on a eu plusieurs désistements de dernières minutes** »

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 2 nouvelles personnes, ce n'était pas facile mais pour les indicateurs on aura 13 au lieu de 15.

Maladresse

Appréciation subjective personnelle, relevant plus d'un ressenti que d'une évaluation objective

Le rédacteur est fier de ce résultat, mais ceci est une anecdote qui doit figurer plus tard pour illustrer un résultat plus large.

Le rédacteur fait référence à une explication antérieure au rapport sans préciser dans quel cadre ni à travers quel canal ?

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.

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

Sauf celle du Marketing Digital et ce à **cause des formateurs** qui **ne savent pas parler arabe**

Maladresse

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

Normalement d'ici la fin du projet **les 13** vont avoir une entreprise subventionnée !

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

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

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

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

Maladresse

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.

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.

Qui sont Mme Roumaïssa 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.

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.

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.

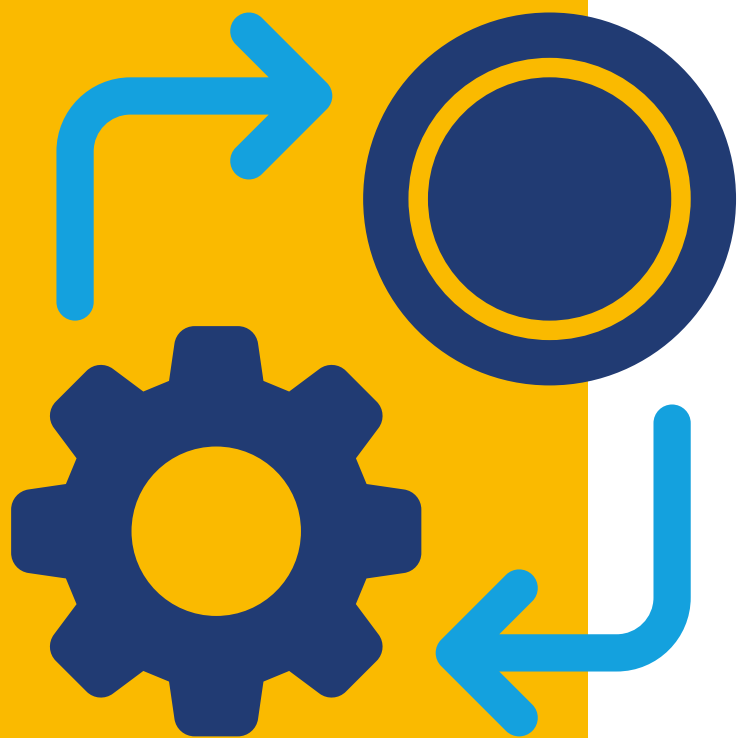
Plus de détails sont disponibles dans les rapports de chaque formation, disponibles en annexes.

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 trésoriers.

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 où les fonds ont été débités du compte et le moment où l'opération a été enregistrée dans le journal. (Nécessaire dans des projets complexes où la chronologie est parfois difficile à clarifier)

Les bailleurs de fonds peuvent aussi demander des colonnes qui leur 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 numéroté 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.

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 apparaît 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 où 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 humaines 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

- 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.
- 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.
- Interdictions spécifiques :** Les fonds alloués aux frais de gestion (administration) ne peuvent en aucun cas être réalloués à d'autres rubriques.
- 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.

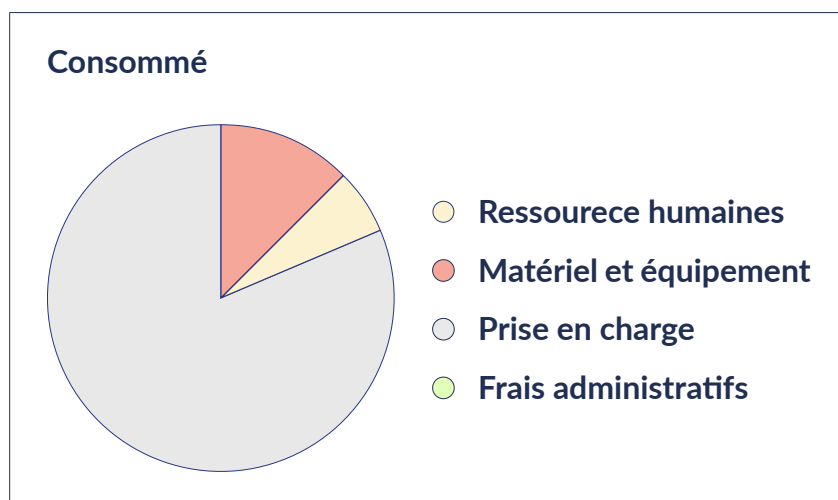


Figure 1 - Ventilation des dépenses par catégories

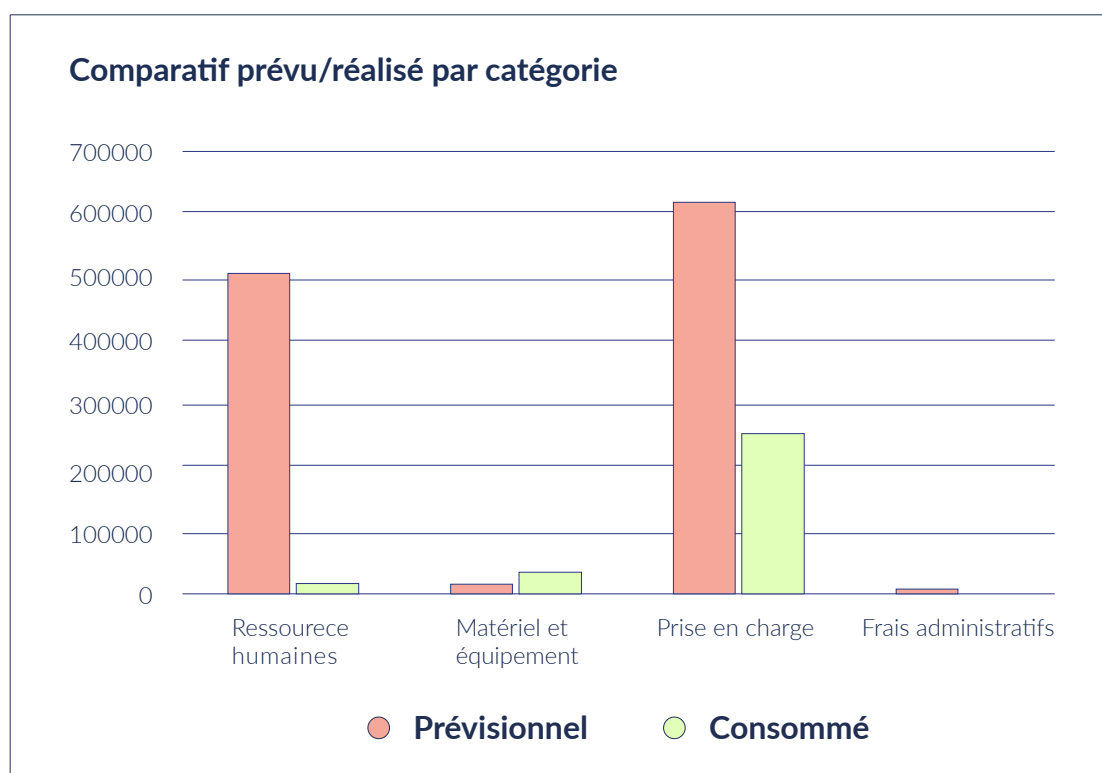


Figure 2 - Comparatif du prévu et du réalisé par rubriques budgétaires

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 :

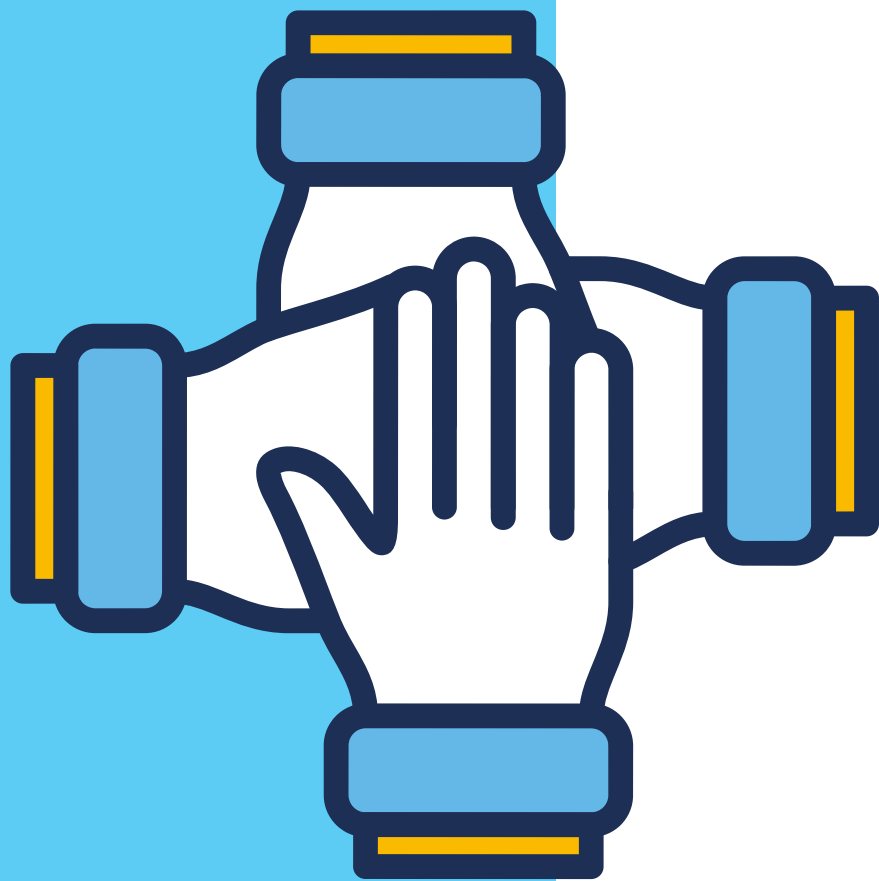
- Écart négatif de 30,000 DZD (120%) : La prolongation du projet d'un mois a entraîné un mois de loyer supplémentaire, ajoutant 30,000 DZD aux dépenses prévues pour le local.



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 !»



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 :

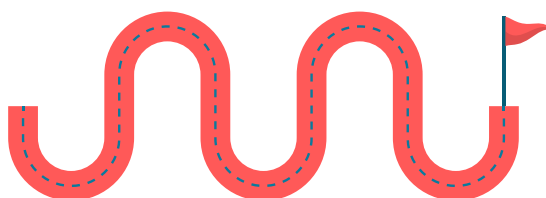
- Accueillir le candidat de manière chaleureuse et professionnelle.
- Présenter brièvement l'organisation et le projet.

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 où 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), connaissances en jeux 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 événement (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 "réfèrent-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 réfèrent-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, ...).





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, peut 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'Apprentissage 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

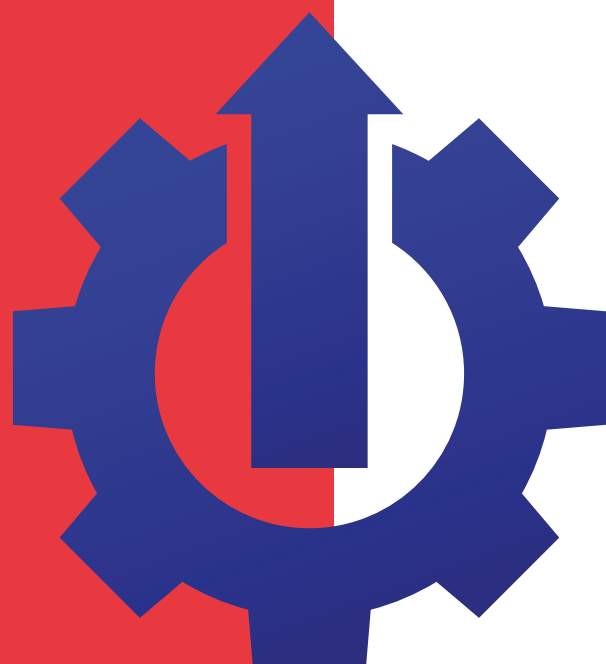
Adapter la présentation en fonction du public (bailleurs de fonds, partenaires locaux, bénéficiaires) pour mieux répondre à leurs attentes et besoins d'information.

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 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. 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 loin³

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 (Airsas.io, 2022)
Modalités de la communication administrative, Catherine Vallée (IHE2F) : <https://www.ih2ef.gouv.fr/>

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

