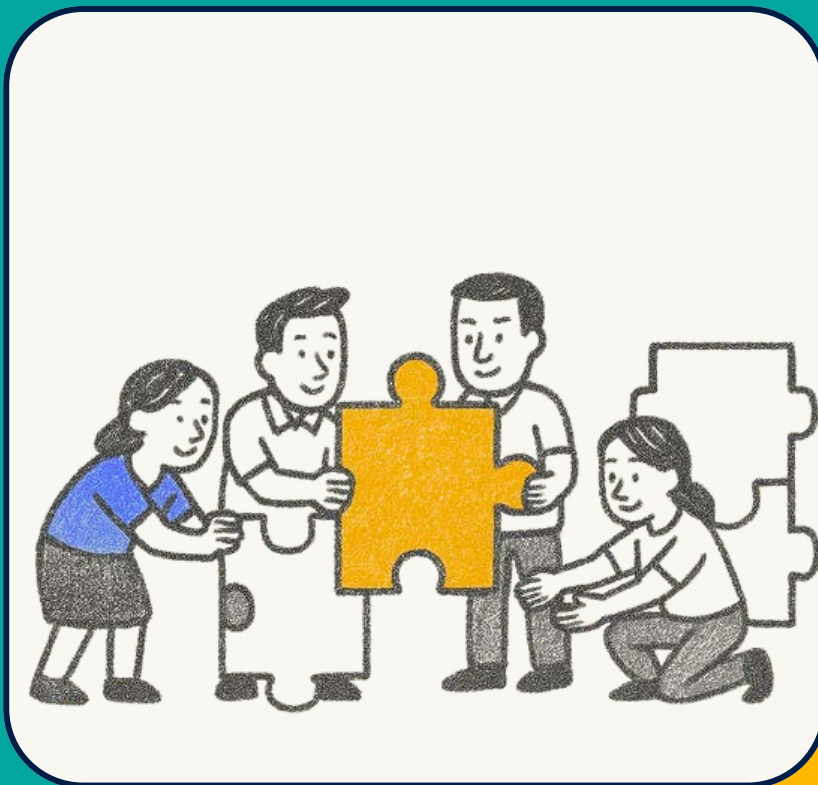


Manuel des Projets AIC

Étapes à suivre pour travailler sur des projets. Évaluation et impact.





Bienvenue dans le Manuel des projets AIC !

Avec ce document, l'AIC propose **un outil visant à faire connaître la méthodologie des projets AIC** aux volontaires de notre réseau international, en leur fournissant les informations nécessaires pour mener à bien des actions et des projets réussis.

Que trouverez-vous dans ce document ?

- ❖ **Bases solides** Les éléments nécessaires pour mener à bien un projet sur des bases solides.
- ❖ **Évaluer et mesurer l'impact** Comment évaluer et mesurer l'impact tout au long du projet afin d'analyser s'il est sur la bonne voie ou si des modifications doivent être apportées.
- ❖ **Communication** Les objectifs, les types et le langage de la communication dans le développement d'un projet.
- ❖ **Pratique** Un formulaire pour mettre en pratique ce que vous aurez appris.

Table des matières

	Presentation du Manuel	02
	Que trouverez-vous dans ce document ?	02
	Table des matières	03
01	Introduction	06
	Objectif du manuel	07
	Mission et valeurs	08
02	Définition d'un projet	09
	Qu'est-ce qu'un projet ?	10
	Caractéristiques d'un projet AIC	10
03	Étapes	11
	Mettre en place un projet avec des bases solides	12
	Évaluer les résultats et l'impact du projet	12
04	Identifier le problème	13
	Identifier le problème. Analyser la réalité	14

05	Identifier les acteurs	19
	Les destinataires	21
	Les personnes qui réalisent les activités	22
	D'autres acteurs importants	23
06	Objectifs	25
	Définir les objectifs	26
	Types d'objectifs	26
	Objectifs selon la perspective	27
	Objectif général	27
	Objectifs spécifiques	28
	Objectifs selon le temps	29
	Objectifs à court terme	29
	Objectifs à moyen terme	29
	Objectifs à long terme	29
07	Exécution	31
	a. Activités	33
	Activités préparatoires	34
	Activités de développement	35
	Activités de finalisation	35
	Activités transversales	36
	b. Calendrier	37
	c. Ressources	40
	Ressources humaines	41
	Ressources techniques et matérielles	42
	Ressources financières	42
	Budget	43

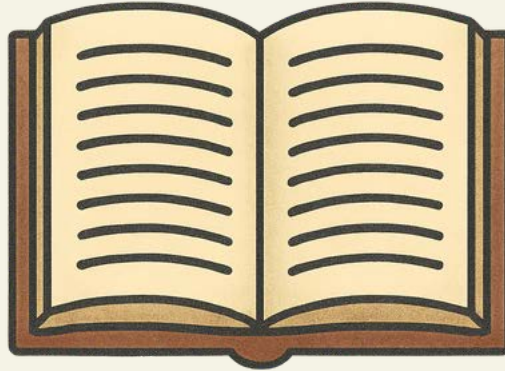
08	Évaluation	47
	Évaluation	48
09	Mesurer les actions	50
	Mesurer les actions	51
	Indicateurs	51
	Impact des actions	54
	Collecte d'informations	56
10	Tirer des conclusions	57
	Tirer des conclusions	58
11	Communication	61
	Communication	62
12	Application pratique	66
	Formulaire	67





01

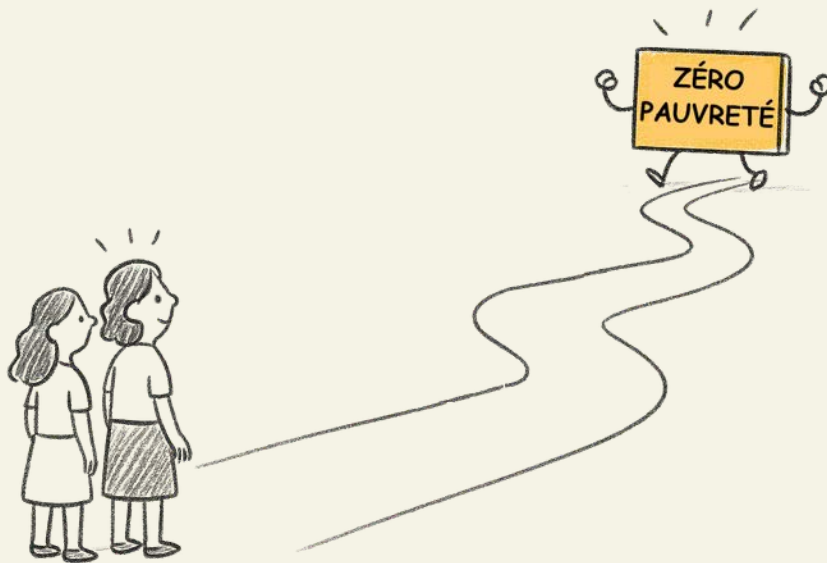
Introduction



Objectif du Manuel

Ce manuel est un guide destiné aux volontaires de l'AIC afin de leur faire connaître la méthodologie à suivre pour mener à bien les projets de l'AIC. Il peut servir de feuille de route.

Il fournit de précieuses informations sur les différentes étapes à suivre et sur la communication liée à ces projets, depuis la compréhension des bases d'un projet jusqu'à son évaluation et son impact.



Mission et valeurs de l'AIC

Il est essentiel que les projets menés au sein de notre réseau soient conformes à la mission de l'AIC et aux valeurs qu'elle promeut.

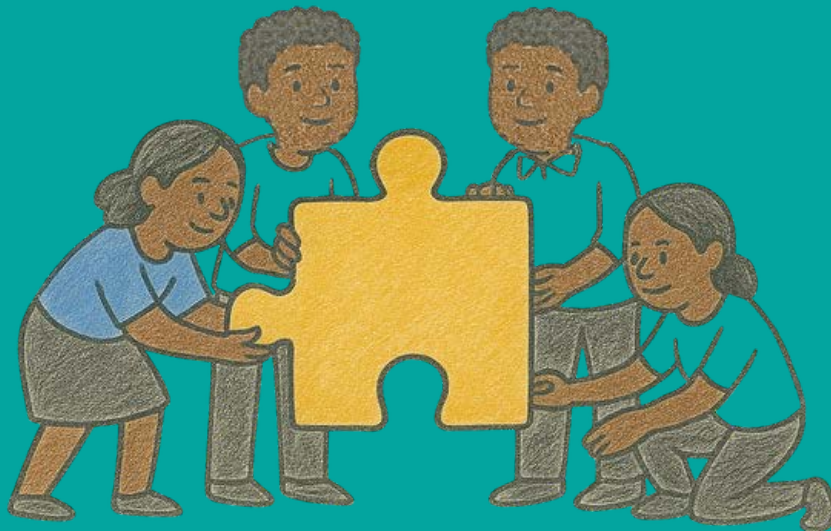
La mission de l'AIC, suivant l'exemple de Saint Vincent et les enseignements de l'Église, est de :

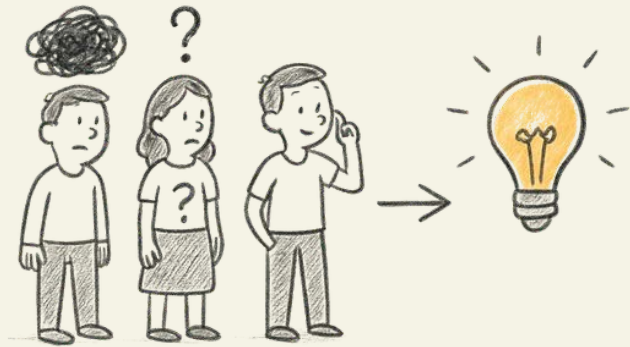
- **Lutter contre** toutes les formes de **pauvreté et d'exclusion**, à travers des initiatives et des **projets transformateurs et durables** ;
- Travailler avec les **destinataires** de nos projets, **en encourageant leur participation et leur autonomisation** afin de leur permettre d'accéder à une vie digne ;
- **Dénoncer les injustices**, inciter la société civile à **faire pression** sur les décideurs afin d'**éradiquer les causes** de la pauvreté.

La mission et les valeurs de l'AIC doivent être présentes et respectées à toutes les étapes du projet.

02

Définition d'un projet





Qu'est-ce qu'un projet ?

Un **projet** est un ensemble d'activités réalisées par un groupe de personnes dans le but d'atteindre un objectif précis.



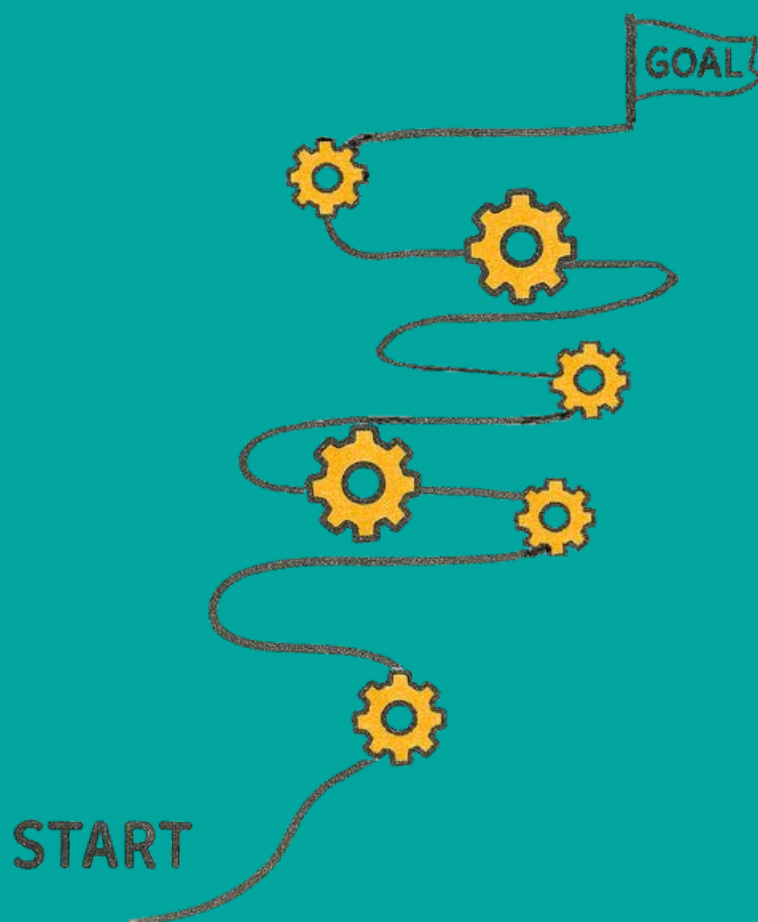
Caractéristiques d'un projet AIC

Chaque projet a ses propres spécificités, mais en règle générale, ses caractéristiques sont les suivantes :

- **Temporalité** : son élaboration et sa mise en œuvre s'effectuent dans un laps de temps déterminé, en suivant différentes étapes.
- **Travail en équipe** : il est réalisé par un groupe de personnes, ici des volontaires AIC.
- **Flexibilité** : lors de la phase de préparation d'un projet, il faut envisager les imprévus qui pourraient survenir en cours de route et faire preuve de flexibilité pour pouvoir y faire face et continuer à avancer vers l'objectif final.

03

Étapes



On dénombre sept étapes à suivre pour le bon déroulement d'un projet AIC. Celles-ci peuvent être classées en deux catégories :

Mettre en place un projet avec des bases solides

Identifier le problème	Déterminer la situation, le contexte et les problèmes à résoudre.
Identifier les acteurs	Déterminer les personnes qui seront liées au projet.
Définir les objectifs	Fixer les objectifs à atteindre avec le projet.
Exécuter	Mettre en œuvre les activités définies, avec les ressources et le temps nécessaires pour le mener à bien

Évaluer les résultats et l'impact du projet

Évaluer	Faire le point/une analyse pour déterminer si le travail en cours permettra d'atteindre l'objectif fixé.
Mesurer les actions	Quantifier et qualifier les actions menées.
Tirer des conclusions	Analyser si les actions mènent ou ont mené à l'objectif fixé.

Ces étapes, qui seront développées dans les chapitres suivants, doivent être rigoureusement suivies dans chaque projet AIC afin que celui-ci soit couronné de succès et atteigne son objectif.

04

Identifier le problème



Identifier le problème Analyser la réalité

Il faut commencer par bien **identifier la situation que l'on souhaite changer**.

Pour trouver des solutions à un problème il est essentiel de bien le connaître. Ce n'est que lorsque le problème aura été identifié dans sa globalité que l'on pourra rechercher des solutions.

L'identification du problème est un travail collectif, qui doit se faire avec la participation des destinataires du projet : il faut réfléchir en groupe à la situation que l'on souhaite améliorer et à la meilleure façon de le faire.



Pour cette phase d'analyse de la réalité, il convient de répondre aux questions suivantes :

- Que souhaite-t-on changer ? Quel problème souhaite-t-on résoudre ?
- Que sait-on de ce problème ?
- Quelles sont les causes du problème ?
- Qui est touché par le problème ? Que pensent du problème les personnes concernées ? Comment pensent-elles qu'il peut être résolu ?
- Dans quels contextes géographique, culturel, politique et social s'inscrit le problème ?
- Outre les personnes directement concernées, qui d'autre est impliqué dans le problème ?
- Quelles sont les initiatives qui existent actuellement ? Ont-elles donné des résultats ? Si oui, lesquels ?
- Quelles associations, autorités locales ou nationales et/ou branches de la Famille Vincentienne, pourraient collaborer à ce projet ?

Ces questions doivent être posées tout au long du développement du projet afin de le maintenir à jour et de prendre, le cas échéant, les mesures nécessaires pour parvenir au changement voulu.

À ce stade, il s'agit de définir ce que l'on souhaite changer et quelles sont les possibilités d'y parvenir. Il est très important d'être réaliste quant à la faisabilité et aux chances de réussite.

Il faut donc déterminer clairement si les moyens disponibles (ressources humaines, financières, etc.) et les actions envisagées permettent d'aboutir au changement souhaité.

Il faut également tenir compte du fait que certains changements ne dépendent pas des actions de quelques-uns, mais requièrent la volonté d'un grand nombre. C'est pourquoi, à cette étape du projet, **tous les acteurs doivent être impliqués**, c'est-à-dire **aussi bien les destinataires que les volontaires de l'AIC et d'autres personnes** qui ont un intérêt et/ou un lien avec celui-ci.





Exemple 1

Dans une petite communauté rurale située dans une zone montagneuse difficile d'accès, les habitants, environ 500 personnes, vivent principalement de l'agriculture de subsistance. Cependant, la terre est peu fertile et les conditions climatiques sont défavorables, ce qui entraîne de mauvaises récoltes. Le manque d'accès à l'eau potable est un problème récurrent dans la région, ce qui aggrave la situation et maintient une grande partie de la population dans la pauvreté. L'État est peu présent et une seule organisation, qui a pu être identifiée, cherche à aider ces personnes.

Après plusieurs visites dans la communauté et des entretiens avec la plupart des destinataires, les volontaires ont constaté les problèmes suivants :

Problèmes

- Malnutrition infantile : un pourcentage élevé d'enfants souffre de malnutrition chronique. Les familles ont du mal à se procurer des aliments nutritifs.
- Accès limité à l'éducation : il y a bien une petite école dans la communauté, mais elle manque des ressources nécessaires. Les filles sont les plus touchées, car on attend souvent d'elles qu'elles abandonnent leurs études pour aider aux tâches ménagères ou s'occuper de leurs frères et sœurs plus jeunes.
- Santé précaire des femmes et des enfants : les soins médicaux sont minimaux. Il n'y a pas de clinique à proximité et les femmes et les enfants ne reçoivent pas de soins médicaux adaptés.
- Violence faite aux femmes et inégalités : les femmes ont des rôles traditionnels et peu d'opportunités d'améliorer leur situation économique. La violence domestique est un problème fréquent.



Exemple 2

Dans un quartier situé à la périphérie d'une ville d'environ 3 000 habitants, dont 40 % sont des enfants de moins de 15 ans, il n'y a d'école ni sur le territoire de la ville ni dans les zones voisines.

Après plusieurs visites à la communauté et des entretiens avec la plupart des destinataires, les volontaires ont identifié les problèmes suivants :

Problèmes

- Manque d'accès à l'éducation : Les enfants du quartier doivent marcher plus de 5 kilomètres pour se rendre à l'école la plus proche, ce qui entraîne un décrochage scolaire.
- Faible niveau d'éducation de la population : De nombreuses familles ont un faible niveau académique, ce qui limite le soutien scolaire dont les enfants peuvent bénéficier à la maison.
- Facteurs socio-économiques : La plupart des ménages vivent dans la pauvreté, avec des emplois informels et des horaires de travail prolongés, ce qui empêche les parents d'accompagner leurs enfants dans leur vie scolaire.
- Risques sociaux : Comme les enfants n'ont pas d'activités éducatives, ils sont plus exposés à des risques tels que le travail des enfants, la violence, le recrutement dans des activités criminelles et les grossesses précoces chez les filles.



Exemple 3

Une municipalité située près du fleuve qui traverse la région compte 1.000 habitants. Au cours de la dernière saison des pluies, le fleuve est sorti de son lit en raison de pluies intenses et prolongées, touchant 60% du territoire. Les inondations ont causé des pertes matérielles, détruit des maisons et la seule école, et gravement endommagé les cultures et les voies de communication.

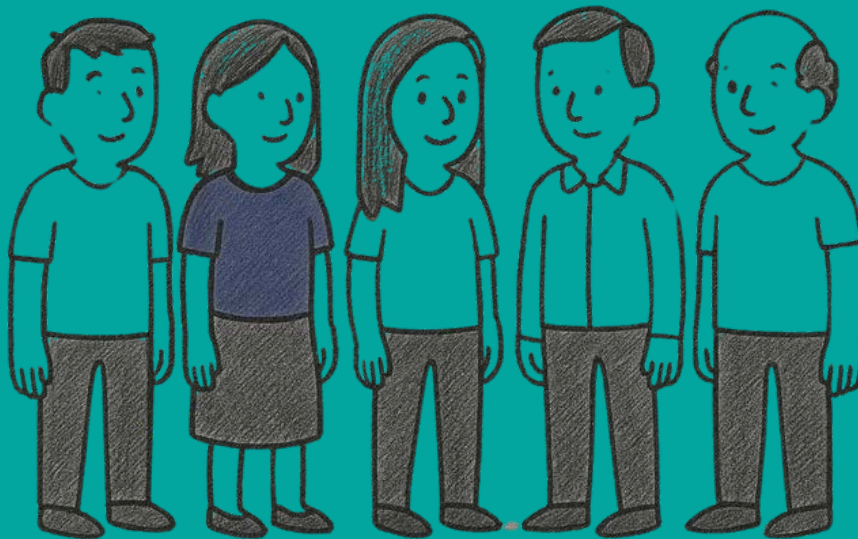
Les volontaires ont constaté les problèmes suivants :

- Problèmes**
- Plus de 600 familles ont perdu partiellement ou totalement leur maison et leurs biens.
 - L'accumulation d'eau stagnante a provoqué des épidémies de maladies respiratoires.
 - Les routes principales sont devenues impraticables et le seul établissement scolaire a subi des dommages qui l'ont rendu inutilisable.
 - De plus, la plupart des champs ont été inondés, ce qui signifie une perte totale de la récolte.

La population a besoin d'une aide urgente en nourriture, en eau potable et en produits de première nécessité. Il faudrait également réussir à héberger dans des refuges les personnes qui ont tout perdu. Il faut en outre apporter un soutien psychologique aux familles touchées, en particulier aux enfants. À long terme, il faudra reconstruire les maisons, l'école et les différents services.

05

Identifier les acteurs





Il convient d'identifier les **acteurs**, c'est-à-dire les personnes qui seront impliquées dans les actions et celles sur lesquelles ces actions peuvent avoir un impact.

Il existe trois types d'acteurs :



Les destinataires



**Les personnes qui réalisent les activités
(volontaires et autres)**



D'autres acteurs importants

Les destinataires

Ce sont les bénéficiaires des différentes actions et les personnes sur lesquelles les actions auront un impact.

Ce groupe doit être identifié, car il faut savoir pour qui et par qui le travail sera effectué, et notamment si les destinataires sont des adultes, des femmes ou des hommes, des garçons ou des filles, etc.

Il faut leur demander quelles sont leurs difficultés et leurs souhaits.

Les destinataires peuvent être **directs** ou **indirects** :

- Les destinataires **directs** sont ceux qui participent aux actions et qui seront touchés par celles-ci.
- Les destinataires **indirects** sont ceux qui ne participent pas aux actions, mais qui seront touchés par celles-ci.



Exemple

Les destinataires directes d'ateliers de maroquinerie sont les 15 femmes qui participent à ces ateliers.

Les destinataires indirects sont les 25 enfants de ces 15 femmes, qui vont en profiter parce que leurs mères, grâce à cette formation, peuvent améliorer les ressources de la famille en vendant sur le marché local les produits qu'elles fabriquent.

Les personnes qui réalisent les activités

Ce sont les personnes qui vont s'engager dans le projet au profit des destinataires. Il peut s'agir de **volontaires AIC ou d'autres personnes**.

Pour mener à bien les activités, il faut tenir compte des capacités, de la disponibilité et de la motivation de ces personnes.

Normalement, dans le cas de l'AIC, de nombreuses activités sont réalisées par les volontaires. Mais s'il y a des activités ponctuelles et spécifiques à réaliser et qu'aucune des volontaires n'a la capacité de les mener à bien, il est possible de faire appel à une personne qualifiée et désireuse de s'impliquer dans le projet.

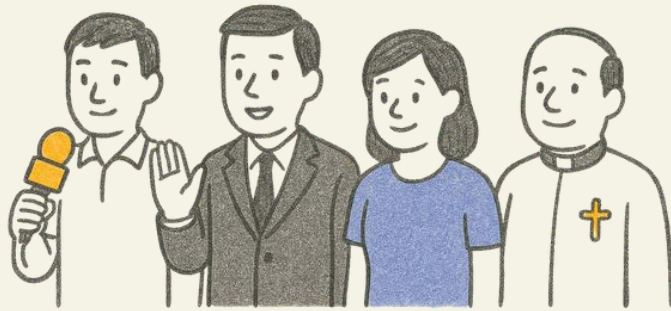
Afin d'assurer la pérennité du projet, il faut prévoir que les volontaires qui participent aux activités puissent assurer la continuité du projet ou transmettre facilement les informations à leurs remplaçantes.

À l'AIC, nous travaillons toujours en équipe. Un projet dans son ensemble ne peut jamais être mis en œuvre par une seule personne, car si cette personne part ou ne peut pas assurer le suivi des activités, le projet disparaîtra avec elle.



Exemples

- 1 Dix volontaires vont rendre visite à des malades.
- 2 Une psychologue accompagne les filles qui ont été victimes d'abus.
- 3 Un technicien va construire un puits pour la communauté qui n'a pas d'eau potable.



Autres acteurs importants

Il s'agit des personnes qui peuvent contribuer à la réalisation des activités ou qui ont une influence sur celles-ci.

L'impact sera bien meilleur si l'on travaille en réseau avec des organisations ou des groupes qui poursuivent le même objectif.

Autres acteurs qui pourraient jouer un rôle important : d'autres groupes du réseau AIC ou de la Famille Vincentienne ; des entreprises ou des institutions ; une administration locale ; les médias ; des organisations locales, nationales ou internationales ; une paroisse ; une école, entre autres.



Exemples

- 1** Le service de l'état civil qui délivre les actes de naissance.
- 2** Une ONG qui mène des projets avec la communauté dans laquelle le projet des volontaires de l'AIC sera développé.
- 3** La compagnie des eaux du département.



Pour identifier les acteurs d'un projet, vous pouvez poser les questions suivantes :

- Pour qui et avec qui travaillons-nous ?
- Qui sont les personnes concernées par le problème ?
- Avec qui pourrions-nous collaborer ?
- Qui sont les personnes intéressées par le projet ?

Il est essentiel d'établir une relation de confiance entre les destinataires et les volontaires. Les volontaires doivent toujours prendre en considération l'opinion des destinataires. Ils doivent travailler ensemble pour répondre aux besoins des destinataires et assurer la continuité du projet dans la durée. Sans ce travail conjoint, le projet ne pourra pas être couronné de succès.

Impliquer les parties prenantes dès le début et tout au long du projet permettra à celui-ci d'être accompagné et accepté. Il sera ainsi plus facile de garantir sa mise en œuvre.

06

Objectifs



Définir les objectifs

Les **objectifs** du projet définissent ce que l'on souhaite atteindre en le réalisant.

Il est important de définir clairement les objectifs afin de :

- Établir des priorités
- Allouer efficacement les ressources
- Suivre régulièrement l'avancement du projet
- Ajuster les stratégies en fonction des résultats partiels

Typos d'objectifs

Les objectifs peuvent être classés de différentes manières, selon différents critères. Ils peuvent être classés selon la perspective ou selon le temps.

Objectifs selon la perspective

➤ **Général**

➤ **Spécifiques**

Objectifs selon le temps

➤ **À court terme**

➤ **À moyen terme**

➤ **À long terme**

Objectifs selon la perspective

Objectif général

Il s'agit du but ultime que l'on souhaite atteindre avec le projet, de l'objectif que l'on souhaite réaliser en développant le projet.



Exemples

- 1** Améliorer la qualité de vie des habitants d'une ville grâce à la mise en place d'un système d'approvisionnement en eau potable.
- 2** Autonomiser les femmes d'une région afin qu'elles puissent être plus indépendantes sur le plan économique.
- 3** Promouvoir un accès équitable et de qualité à l'éducation scolaire dans une municipalité, grâce au renforcement institutionnel.



Objectifs spécifiques

Ce sont les objectifs très détaillés et très concrets qui doivent être atteints pour parvenir à l'objectif global.



Exemples

- 1** Former 20 femmes à l'informatique dans un délai d'un an.
- 2** Accompagner psychologiquement 45 femmes victimes de violence domestique.
- 3** Former 100 agriculteurs à l'agriculture durable.

Objectifs en fonction du temps



Objectifs à court terme

Il s'agit des objectifs qui peuvent être atteints dans un court laps de temps, généralement en quelques semaines ou quelques mois. Ces objectifs permettent d'analyser rapidement les résultats et d'apporter des ajustements sans perdre de vue les objectifs finaux du projet.



Objectifs à moyen terme

Ils peuvent être atteints dans un futur proche. Il s'agit d'objectifs qui peuvent être atteints par semestres, ou en un ou deux ans. Ils se situent entre les actions immédiates et des objectifs plus ambitieux. Ils apportent au projet une approche durable et réaliste.



Objectifs à long terme

Ce sont les objectifs planifiés pour un futur plus éloigné. En général, dans le cas des projets, ils s'étendent sur plus de deux ans. Ces objectifs sont ambitieux et représentent la vision globale du groupe qui réalise le projet.



Exemple 1

Projet d'éducation pour les garçons et les filles d'une communauté.

Objectifs à court terme (0-6 mois) :

- Inscrire les enfants destinataires des cours.
- Trouver le lieu où les cours seront dispensés.

Objectif à moyen terme (6 mois à un an) :

- Faire en sorte qu'au moins 70 % des enfants de la communauté participent aux formations.

Objectifs à long terme :

- Contribuer à réduire de 40% le décrochage scolaire dans la communauté.
- Influencer les politiques publiques locales en matière d'éducation afin de promouvoir l'égalité entre les garçons et les filles.



Exemple 2

Projet de développement durable

Objectif à court terme (0 à 6 mois) :

- Mettre en place des campagnes de sensibilisation à l'utilisation responsable de l'eau et à la gestion des déchets.

Objectif à moyen terme (6 mois à un an) :

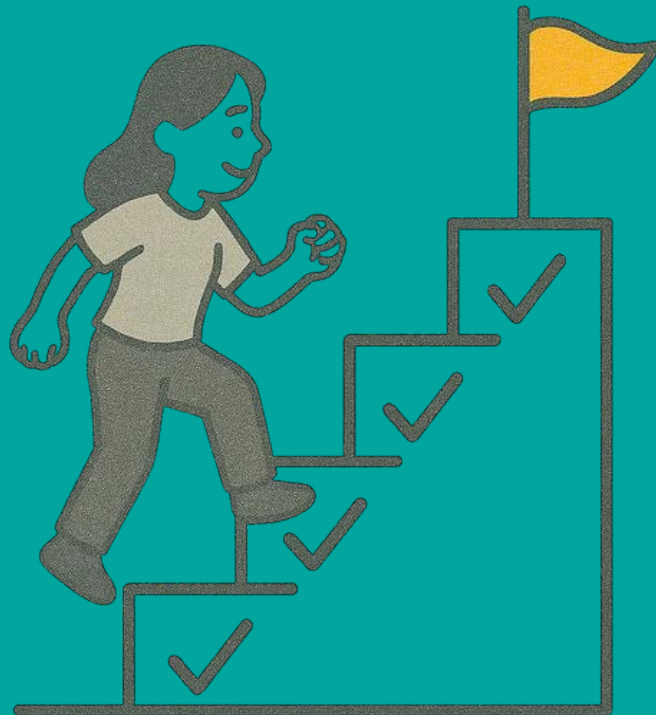
- Installer des systèmes de collecte des eaux de pluie et d'irrigation dans au moins 50 % des foyers.

Objectif à long terme :

- Garantir l'accès à l'eau potable à la communauté.

07

Exécution



Exécution du projet

L'**exécution** du projet est l'étape au cours de laquelle on met en œuvre tout ce qui a été planifié. C'est la réalisation de toutes les tâches prévues lors de la planification du projet.

Pour l'exécution d'un projet, il convient de définir :

- a** Les activités
- b** Le calendrier
- c** Les ressources



a

Activités



Activités

Les **activités** d'un projet sont les actions à réaliser pour atteindre les objectifs.

Ces activités doivent être réalistes et tenir compte de tous les éléments de la situation et des différents problèmes qui peuvent survenir lors de sa réalisation.

Les activités d'un projet se réalisent tout au long de ses différentes étapes : depuis sa préparation, en passant par son développement, jusqu'à son achèvement.

Activités préparatoires

Il peut s'agir, de réunions de planification, de définition des calendriers, de répartition des tâches, etc.



Exemples

- 1** Réunion avec toutes les destinataires pour définir celles qui rendront visite aux personnes âgées, comment elles le feront et quand.
- 2** Planification d'une activité génératrice de ressources, en s'assurant dès le départ que les articles qui seront fabriqués pourront être vendus sur le marché.
- 3** Organisation d'un atelier de couture à côté de l'école qui a besoin d'uniformes pour ses élèves. Dès le début, il aura été vérifié qu'aucune entreprise ne vend ce type de vêtements à un prix abordable.

Activités de développement

Il peut s'agir, entre autres, d'ateliers, de visites, de conférences.



Exemple

- 1** Ateliers d'informatique.
 - 2** Plantation d'arbres pour reboiser un territoire.
-

Activités de finalisation

Il peut s'agir, entre autres, de la rédaction de rapports ou de la présentation des résultats.



Exemple

Rédaction des rapports narratifs et financiers du projet à l'intention des bailleurs de fonds.

Activités transversales

Il s'agit des activités menées tout au long du projet.



Exemple

Réunions de suivi des activités et du budget.



b Calendrier



Calendrier

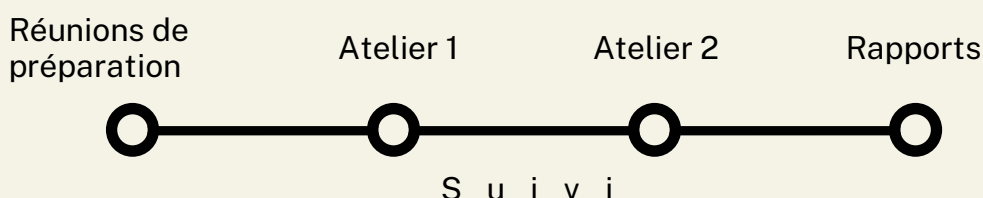
Les projets se déroulent sur une période définie. Tout ce qui est programmé dans un projet et son déroulement chronologique doit être consigné dans un calendrier lors de la planification du projet.

Ce **calendrier** reflétera les actions successives, les actions qui se déroulent tout au long du projet et les actions qui dépendent d'autres actions pour pouvoir être réalisées.

Pour cela, il est bon d'établir des calendriers qui reflètent clairement les tâches, les délais dans lesquels il est prévu de les réaliser et leur durée.



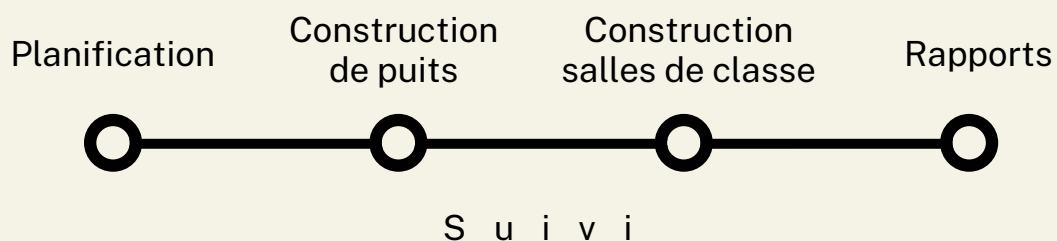
Exemple 1



ACTIVITÉ	1° mois	2° mois	3° mois	4° mois
Réunion de préparation	X			
1° Atelier		X		
2° Atelier			X	
Préparation du rapport				X
Suivi	X	X	X	X



Exemple 2



ACTIVITÉ	1° mois	2° mois	3° mois	4° mois	5° mois	6° mois
Réunion de préparation	X					
Construction de puits		X	X			
Construction de salles de classe			X	X	X	
Préparation du rapport						X
Suivi	X	X	X	X	X	X



Ressources



Ressources d'un projet

Les **ressources** sont les moyens et les éléments nécessaires pour mener à bien et achever les tâches d'un projet. Il est essentiel de disposer de ressources humaines, techniques, matérielles et financières.

Ressources humaines

Il s'agit des personnes qui travaillent à la mise en œuvre du projet, donc des volontaires et/ou d'autres personnes chargées de mener à bien une action. À ce stade, il est important de prendre en compte les caractéristiques des personnes qui réaliseront le projet, avec leurs forces et leurs faiblesses.



Exemples

- 1 Pour les cours de technologie : Un professeur d'informatique, dont le salaire est payé par le ministère de l'Éducation.
- 2 Pour la construction d'un puits : Deux ouvriers payés par la municipalité.
- 3 Pour les visites : Deux volontaires, disponibles respectivement deux et trois jours par semaine.



Ressources techniques et matérielles

Il s'agit des éléments matériels nécessaires à la réalisation des activités. Il peut s'agir, entre autres, de biens mobiliers ou immobiliers, de technologies ou de consommables.



Exemples

- 1 Besoins pour les cours de technologie : Deux ordinateurs.
- 2 Besoins pour la plantation d'arbres : Une pelle, des graines, une brouette, de la terre, etc.



Ressources financières

Il s'agit de l'argent nécessaire à la réalisation du projet : pour acheter le matériel, pour payer d'autres personnes ayant une formation spécifique qui réaliseront une activité, etc.



Exemples

- 1 Pour rémunérer la personne qui dispense les 2 heures de formation par semaine : X dollars sont nécessaires.
- 2 Pour la construction d'une maison, les briques coûtent 100 000 pesos, le ciment coûte 50 000 pesos, etc.



Budget

Afin de déterminer les ressources financières nécessaires à la mise en place d'un projet, il convient d'établir un **budget**.

Le budget d'un projet est une estimation détaillée de toutes les ressources financières qui seront nécessaires pour le réaliser : les **recettes** et les **dépenses** requises du début à la fin. Il comprend les coûts de chaque activité, les dépenses propres au projet et les frais administratifs nécessaires à sa mise en œuvre. Il est important de ne rien oublier.

Il est essentiel d'identifier les **dépenses globales** du projet et de détailler les **dépenses individuelles associées à chaque activité**. Cette précision dans le budget permettra d'avoir un meilleur contrôle financier et aidera à faire face à certains imprévus.

Un budget comprend les coûts directs et indirects, ainsi que les imprévus et les contingences.



Coûts directs

- Main-d'œuvre (salaires, honoraires)
- Matériaux et fournitures
- Équipements ou outils
- Transport, locations, autres.



Coûts indirects

- Frais de gestion
- Charges diverses (électricité, eau, etc)
- Communications
- Frais financiers ou légaux



Imprévus et contingences

- Pourcentage supplémentaire pour couvrir d'éventuels changements ou risques imprévus.

Pour le budget, il convient d'établir un **calendrier des paiements**, qui précise comment et quand les ressources seront déboursées.



En ce qui concerne les **recettes** du projet, il faut tenir compte de toutes les entrées financières ou en nature qui serviront à financer les activités du projet.

Si les recettes ne sont pas suffisantes pour mener à bien les activités, il convient de réfléchir à la manière d'obtenir leur financement.

Il est important de toujours inclure les contributions propres ou celles que nous pouvons obtenir gratuitement en tant qu'AIC.

Il faut également veiller à ce que le projet ne dépende pas d'une seule source de revenus.





Exemple

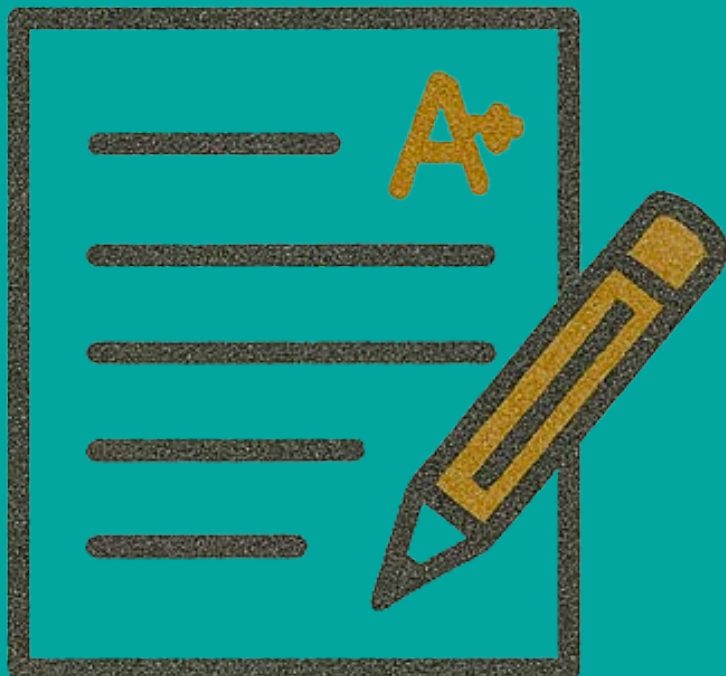
Ateliers de formation en « Économie solidaire » dispensés à 50 femmes, deux heures par semaine pendant 4 mois.

Dépenses à prévoir pour des ateliers de formation

Activité : Ateliers de formation	Prix en dollars	Unité	Total en dollars
Professeur (2h/semaine pendant 4 mois)	25	32	$(25 \times 32) = 800$
Matériel de formation	20	1	$(20 \times 1) = 20$
Cahiers et crayons	3	50	$(3 \times 50) = 150$
Salles à louer (2 heures par semaine pendant 4 mois)	10	16	$(16 \times 10) = 160$
Transport professeur	2	16	$(2 \times 16) = 32$
Goûter	0.5	800	$(0.5 \times 800) = 400$
Certificats	0.5	50	$(0.5 \times 50) = 25$
Appui logistique	1	16	$(1 \times 16) = 16$
Sous-total			1603
Imprévus 10%			$(1603 \times 10\%) = 160.3$
Total			1763.30

Recettes des ateliers de formation

Recettes	Montant en dollars	Total en dollars
Recettes assurées (organisation travaillant également avec la communauté)	550	550
Cahiers et crayons offerts par une personne proche du projet	150	150
Recettes de la tombola organisée par les volontaires	360	360
Montant à trouver	703.3	703.3



08

Évaluation

Évaluation

Évaluer un projet consiste à mesurer les résultats des activités réalisées tout au long de son développement, afin de **savoir si ce qui est mis en place fonctionne ou non, si les objectifs sont atteints ou non.**

Cette évaluation, qui doit être constante, permet de tirer les leçons des erreurs et de prendre les décisions opportunes.



Pour mener à bien cette évaluation, les questions suivantes peuvent être posées :

- À quels destinataires les actions profitent-elles et à qui ne profitent-elles pas ?
- Comment les destinataires participent-ils aux activités et à quelle fréquence ?
- Les activités proposées correspondent-elles à ce qui était prévu au début du projet ?
- Quel est le degré de satisfaction des destinataires par rapport aux actions ? Les attentes sont-elles satisfaites, ou ne le sont-elles pas ?
- Les objectifs à court terme sont-ils atteints ?
- Des changements importants sont-ils survenus dans le contexte ?

Pour qu'un projet ait un impact positif, une évaluation doit être réalisée à chaque étape.

Cette évaluation se fait en fonction des objectifs et des indicateurs (page 51) définis au début du projet.

L'obtention et l'analyse périodique de ces informations permettront de savoir si le projet se déroule bien et/ou s'il nécessite des ajustements.

Ces informations doivent être recueillies régulièrement, de manière systématique et structurée. Tous les avis **doivent être pris en compte, les positifs comme les négatifs**. C'est pourquoi il est important que les questions soient posées à toutes les personnes impliquées dans le projet, qu'elles aient ou non bénéficié des actions menées : des volontaires, des destinataires et de toutes les autres personnes qui collaborent ou qui sont liées au projet.

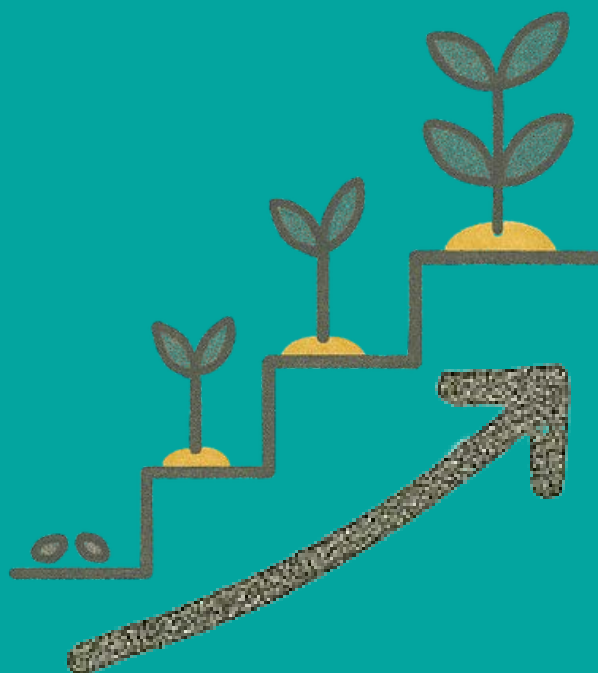
À la fin du projet, une évaluation finale doit également être réalisée afin de déterminer si le projet a été ou n'a pas été fructueux. Cette évaluation indiquera s'il y a lieu ou non de poursuivre le projet ou ce type de projets.



Exemple

Pour un projet de formation destiné à 35 femmes, le formulaire d'évaluation peut inclure les questions suivantes :

- Le projet a-t-il évolué depuis son lancement ?
- Quelles compétences ou nouvelles connaissances les 35 destinataires ont-elles acquises ?
- La situation des femmes destinataires s'est-elle améliorée depuis le lancement du projet ?
- Que faut-il améliorer ?
- Les activités ont-elles été menées comme cela avait été prévu au début du projet ? Ou des inconvénients sont-ils apparus, obligeant à procéder à des ajustements au cours de son déroulement ?
- Les 35 destinataires participent-elles assidûment aux activités ? Si non, pourquoi ?



09

Meurer les actions



Mesurer les actions

Mesurer les actions d'un projet consiste à **quantifier ou à qualifier** les activités qui sont réalisées.

Pour mesurer les actions, trois éléments importants sont nécessaires :

- Établir des indicateurs
- Évaluer l'impact des actions
- Recueillir des informations

➤ Indicateurs

Les indicateurs doivent être établis **au moment de la conception du projet**. Ils doivent refléter l'évolution d'une situation.

Un indicateur est une **caractéristique spécifique, observable et mesurable qui peut être utilisée pour montrer les changements et les progrès** réalisés par un projet en vue d'atteindre un résultat spécifique.



Pour établir des indicateurs, il est essentiel que les questions suivantes soient claires :

- Quel est l'objectif de l'évaluation ?
- Quel type de résultats recherche-t-elle ?
- Quelle est la capacité à collecter les résultats ?

Les indicateurs d'un projet peuvent être qualitatifs ou quantitatifs. Les indicateurs **quantitatifs** permettent de mesurer la réalisation des objectifs à l'aide de données numériques, tandis que les indicateurs **qualitatifs** fournissent des informations sur des aspects liés à la qualité.

Il est important que les indicateurs soient étroitement liés à la **stratégie**, au plan général défini au début du projet pour atteindre les objectifs souhaités, et qu'ils reflètent de manière claire et transparente ce que l'on cherche à obtenir à travers les actions.



Exemples

Indicateurs quantitatifs

- 1** Dans le cadre d'un projet de nutrition infantile :
 - Poids des enfants avant, pendant et après le projet.
 - Nombre de repas nutritifs par jour.
 - Augmentation de la consommation d'aliments équilibrés par les enfants.
 - Taux de fréquentation scolaire grâce à la réduction des maladies.
- 2** Dans le cadre d'un projet d'alphabétisation des adultes :
 - Nombre de familles participant aux ateliers éducatifs.
 - Nombre de personnes qui bénéficient du projet.
- 3** Dans le cadre d'un projet de microcrédits :
 - Nombre de micro-entreprises créées.
 - Augmentation du revenu mensuel des participants.



Exemples

Indicateurs qualitatifs

- 1** Dans le cadre d'un projet de nutrition infantile :
 - État de santé général des enfants.
 - Réduction du nombre d'enfants souffrant de maladies liées à la malnutrition.
 - Les familles sont conscientes qu'elles doivent consommer des aliments de meilleure qualité nutritionnelle et non des aliments ultra-transformés tels que boissons gazeuses.
- 2** Dans le cadre d'un projet d'alphabétisation pour adultes :
 - Diminution de la violence domestique.
 - Autonomisation des femmes.
- 3** Dans le cadre d'un projet de microcrédits :
 - Amélioration de la qualité de vie des familles.
 - Diminution de la violence domestique.

Des indicateurs initiaux doivent être utilisés au début de projet pour évaluer la situation initiale. Ils permettent d'obtenir une photographie de la situation initiale. À la fin du projet, les indicateurs finaux seront établis afin de pouvoir déterminer avec précision les changements induits par ce projet.

Impact des actions

L'objectif de l'évaluation d'impact d'une action est d'**apprendre** et d'**améliorer ce qui est fait**, comment cela est fait et ce que l'on cherche à obtenir. Cela suppose d'analyser : Pour qui nos activités sont-elles efficaces ? Pour qui ne le sont-elles pas ? Dans quelles circonstances ? Dans quels délais et pourquoi ? En quoi la situation des destinataires s'est-elle améliorée ? En quoi ne s'est-elle pas améliorée ?

L'impact des actions est un point très important pour les bailleurs de fonds.

Pour connaître l'impact des actions, il faut analyser la situation avant leur mise en œuvre et après un certain temps d'exécution, à l'aide de quatre groupes d'indicateurs :

-  **Capacités et compétences :** le groupe cible a-t-il acquis de nouvelles compétences ?
-  **Connaissances :** le groupe cible a-t-il acquis de nouvelles connaissances ?
-  **Opinion et comportement :** l'opinion ou le comportement du groupe cible a-t-il changé ?
-  **Politique :** la politique publique à l'égard du groupe cible a-t-elle changé ?

L'impact se reflète dans la vie des destinataires, mais l'AIC cherche en outre à produire un impact à plus grande échelle afin qu'une action initiale puisse déclencher une série d'événements positifs qui deviennent de plus en plus importants et significatifs.

Dans de nombreux cas, l'impact se reflète également dans le fait qu'après un certain temps, le projet devient autonome et cesse de dépendre des bailleurs de fonds initiaux.



Exemples

- 1** Les visites mensuelles aux personnes âgées sont un moment très agréable pour elles, mais elles ne changent rien à leur état dépressif à long terme. En revanche, organiser chaque semaine chez elles des activités ludiques et récréatives ou des sorties avec l'aide d'un assistant social ou d'un psychologue peut avoir un meilleur impact sur leur santé mentale.
- 2** Offrir des lampes solaires à des familles aura un impact à court terme. Pour un impact à long terme, il faudra mettre en place des actions telles que la formation de chaque famille à l'utilisation correcte des lampes, à leur réparation et à la recherche de pièces de rechange, entre autres



Collecte d'informations

Il existe différentes méthodes pour collecter les informations qui permettront d'obtenir les résultats des indicateurs. Cette collecte s'effectue à l'aide de différents **instruments d'évaluation**, tels que :



Des **questionnaires** qui ne doivent pas être trop longs, qui doivent être compréhensibles pour les destinataires et qui doivent fournir des données pertinentes et analysables.



Des **entretiens individuels, des groupes de discussion, des témoignages** de participants, des **observations** pendant les activités, entre autres.

Pour ce travail, il faut tenir compte des capacités des personnes qui vont remplir les questionnaires, participer aux entretiens ou donner leur témoignage.

Il est important de systématiser toutes ces informations afin de pouvoir les analyser par la suite.



Exemple

Instrument d'évaluation : Des entretiens ont été menés auprès de 20 destinataires, des 5 volontaires et de la personne responsable du comité public de santé.

10

Tirer des conclusions



Tirer des conclusions

Une fois l'évaluation réalisée, les **succès** et les **échecs** des activités seront mis en évidence. En fonction des résultats, il pourra être décidé soit de **poursuivre** le projet, soit de le **modifier**, soit d'y **mettre fin**.



Pour répondre au mieux aux situations de pauvreté, il faut **innover, essayer et évaluer**, en se posant continuellement de nouvelles questions et en trouvant de nouvelles réponses au sujet de :

- **La mission** : les activités sont-elles parfaitement conformes à la mission ? Le contexte a-t-il changé ? D'autres activités sont-elles nécessaires ?
- **La stratégie** : faut-il l'adapter à cause de changements intervenus dans le contexte ou dans les destinataires ? Comment mettre davantage en avant les facteurs de réussite ? Comment éliminer les obstacles ?
- **Les collaborations** : d'autres acteurs participent-ils ? Comment se renforcer mutuellement et accroître l'impact commun ?
- **L'apprentissage et le développement** : d'autres connaissances sont-elles nécessaires ? Lesquelles ? Comment les renforcer davantage ?

Analyser les erreurs dans les projets et les partager avec d'autres participe à l'apprentissage des organisations et contribue à renforcer leur capacité d'innovation. Examiner ce qui n'a pas fonctionné et pourquoi : Y avait-il eu une erreur de stratégie ? Le projet a-t-il duré trop longtemps ? Des changements importants ont-ils eu un impact ? La résistance sur le terrain a-t-elle été sous-estimée ?



Exemple

Microcrédits destinés à autonomiser les femmes veuves ou divorcées, chefs de famille.

Indicateurs initiaux	Indicateurs finaux
Aucune femme ne bénéficie d'un microcrédit.	Sur les 20 femmes identifiées pour bénéficier d'un microcrédit, seules 14 ont été retenues (deux sont décédées, deux sont tombées enceintes et n'ont pas pu continuer, et deux ont abandonné).
Aucune femme n'a sa propre microentreprise.	Les 14 femmes ont créé leur micro-entreprise.
Aucune des 20 femmes n'a de revenu mensuel.	Douze d'entre elles ont vu leurs revenus augmenter et se sont émancipées. Mais ce n'est pas le cas des deux autres, car l'une s'est fait voler son matériel et l'autre a vu ses produits endommagés par une inondation dans sa maison.
Il n'y a pas de taux de remboursement, car il n'y a pas de microcrédits.	À ce jour, douze femmes ont remboursé leurs microcrédits.

Au vu des indicateurs finaux et de l'évaluation réalisée, nous pouvons conclure que malgré les difficultés rencontrées au cours du projet, celui-ci a permis de changer la vie de plus de la moitié de ses destinataires.



Exemple

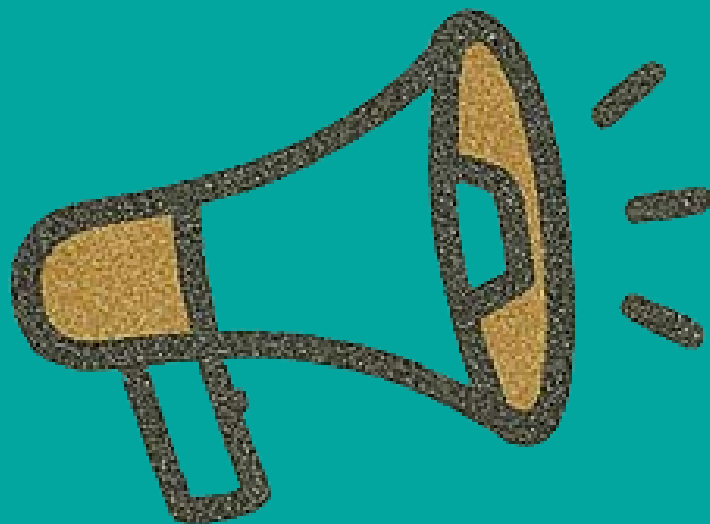
Formation des agriculteurs au développement durable.

Indicadores iniciales	Indicadores finales
Il n'y a pas d'agriculteurs formés aux techniques agricoles durables.	Vingt-huit agriculteurs ont été formés aux techniques agricoles. L'un d'entre eux est décédé et un autre est tombé malade.
La production agricole est faible.	La production agricole a augmenté de 50 % pendant la durée du projet.
Les revenus familiaux sont faibles.	Les revenus familiaux ont augmenté de 20 % pour les familles des destinataires.
Les agriculteurs ne participent pas aux marchés locaux.	100 % des agriculteurs formés participent aux marchés locaux

Au vu des indicateurs initiaux et finaux, on peut conclure que le projet a donné de bons résultats.

11

Communication





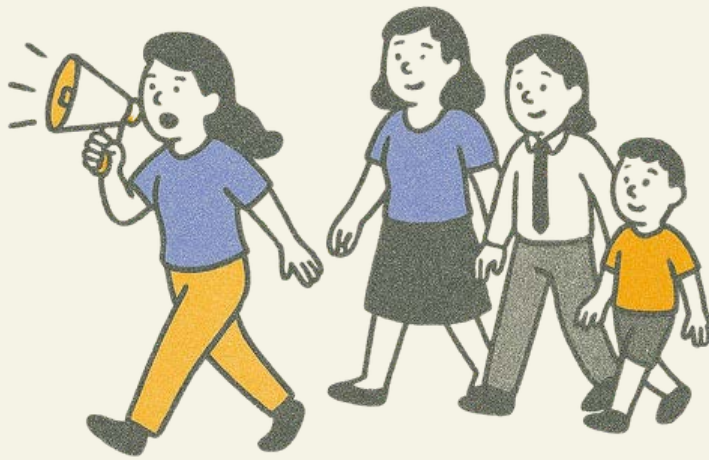
Tout le processus de réflexion, d'élaboration et d'évaluation d'un projet ou d'une action doit s'accompagner d'une **communication** adéquate. Il s'agit d'un élément transversal à l'ensemble du projet. La communication doit être claire et transparente.

Pour communiquer sur un projet, il faut déterminer ce que l'on veut dire et à qui on s'adresse : l'**objectif précis** de la communication et son **public cible**.



Pour cela, il convient de se poser les questions suivantes :

- L'information vise-t-elle à influencer, ou à encourager à agir ?
- Cherche-t-on à mettre en valeur le travail de l'organisation et des volontaires ?
- Cherche-t-on à attirer des volontaires ?
- Cherche-t-on à obtenir des fonds ?
- Cherche-t-on à changer une réalité politique ?



En fonction des réponses, il faut identifier les destinataires des actions de communication.

Une fois les destinataires de la communication définis, il faudra réfléchir sur les points suivants :

- Le type de message
- Le langage à utiliser
- Les informations à transmettre
- Les canaux de communication qui seront utilisés : documents, témoignages, vidéos, photos, etc. Le format du message sera adapté en fonction du canal de communication.

Pour cette communication, une évaluation est également nécessaire. Pour la réaliser, il faut :

- Mesurer la portée
- Savoir comment l'information est parvenue aux destinataires
- Demander une réponse ou une action en réponse à la communication



Exemples

- 1 Pour mener à bien un projet, il faut attirer de nouvelles volontaires. Pour y parvenir, un petit dîner est organisé. Les amies des volontaires actuelles y sont invitées afin de leur expliquer en quoi consiste le projet. Lors du dîner, l'une des volontaires et l'un des destinataires leur présentent le projet et leur partagent leurs expériences respectives.
- 2 Pour mettre en place un projet, il faut des fonds. A cette fin, on rédige une note décrivant le projet, ses objectifs, les résultats attendus, les destinataires, la durée et le budget total, y compris les cofinancements. L'histoire du groupe est présentée et un appel à dons pour couvrir une partie des dépenses est formulé. Si nécessaire, l'engagement est pris de faire de la publicité lors d'événements, d'activités, etc.





La rédaction de **rapports** fait partie de la communication. Ceux-ci doivent comprendre une partie narrative décrivant les activités et une partie présentant les aspects financiers du projet.

Si le projet dure plus d'un an, il est nécessaire d'envoyer des rapports intermédiaires rendant compte de l'avancement du projet.

Il est également important de signaler les difficultés rencontrées au cours du projet, d'expliquer pourquoi elles sont apparues et comment elles ont été surmontées ou non. Cela est essentiel pour que les participants, les bailleurs de fonds ou les personnes intéressées par le projet soient informés de son avancement. Fournir des informations claires et pertinentes permettra de maintenir la confiance entre les acteurs.

12

Application pratique





Pour mettre en pratique ce que vous avez appris dans ce manuel, nous vous invitons à remplir le formulaire suivant avec les informations relatives à votre propre projet.

Contexte :

Ville :

Pays :

Population :

Problèmes rencontrés :

Acteurs :

Volontaires : (Si possible, indiquez leur disponibilité et leurs qualités pour le projet)

Destinataires :

Hommes entre 18-64 ans : _____

Hommes de moins de 18 ans : _____

Hommes de plus de 65 ans : _____

Femmes entre 18-64 ans : _____

Femmes de moins de 18 ans : _____

Femmes de plus de 65 ans : _____

Tierces personnes :

Objectifs :

Général :

Spécifiques :

Activités :

Ressources :

Humaines :

Techniques/Matérielles :

Financières :

Dépenses :

Activité	Description	Montant(euros)	Unité	Total (euros)
Total				

Revenus :

Description	Montant (euros)
Total	

Calendrier :

	1° mois				2°mois				3° mois				4°mois				5°mois				6°mois			
Activité	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

	7° mois				8°mois				9° mois				10°mois				11° mois				12°mois			
Activité	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

Objectif	Objectifs spécifiques	Indicateurs	Activités	Instruments d'évaluation

Sources :

- *“Réfléchir et agir pour avoir de l’impact. Quelles solutions pour votre initiative ?”*, (Fondation Roi Baudouin, 2018)
- *“Initiation au travail sous forme de projet”* (AIC, 1994)
- Diplôme AIC, module VI





Association Internationale des Charités

Un réseau international d'environ 100.000 volontaires,
principalement des femmes, qui agissent contre la pauvreté au
niveau local dans 56 pays.

Ce Manuel des Projets AIC vous fournira des éléments pour
améliorer vos procédures et optimiser la réussite de vos actions.

Nous vous encourageons à consulter ce document chaque fois
que vous avez des questions sur les projets. Si vous avez besoin
de plus amples informations, n'hésitez pas à nous contacter.

Nous construisons ensemble pour donner vie à l'espérance.

Contact

Téléphone +32(0)10456353

Web www.aic-international.org

Adresse Av de Cîteaux 114, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique
