

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

**Ministère de la justice**

**Office National  
de Lutte Contre la Drogue  
et la Toxicomanie**



**Formation de cadres issus des associations au montage de projets en  
matière de prévention contre les drogues, leur mise en œuvre et leur  
évaluation**

**Support documentaire :**

**Identification et planification d'un projet**

**Présenté par : LALEG Kamel  
Consultant**

## ***Quelques définitions avant d'entrer dans le vif du sujet.***

### ***Projet :***

Un projet est un ensemble d'activités limitées dans le temps et dans l'espace, il est orienté vers la réalisation d'un objectif de développement et nécessite des moyens humains et financiers.

### ***Micro- projet :***

La définition d'un micro- projet ne diffère pas tellement de celle du projet. La distinction réside dans le fait qu'un micro- projet se caractérise par des objectifs dont la portée est réduite, un nombre de bénéficiaires restreint et des besoins modestes en ressources humaines et matérielles.

### ***Cycle de vie de projet :***

Appelé aussi trajectoire de projet, le cycle de vie de projet est constitué par l'ensemble des phases par lesquelles passe le projet. Généralement on distingue quatre phases principales:

**\*Phase d'identification:** Il s'agit à ce niveau de définir le problème principal auquel on veut s'attaquer et la population cible. Cette phase doit permettre de répondre aux questions :

Pourquoi le projet et pour Qui ?

**\*Phase de préparation:** Cette phase représente une réponse à la question quoi faire ? il s'agit de définir les différentes composantes du projet: but, objectif(s) résultats, activités et moyens.

**\*Phase d'exécution et de suivi:** C'est la phase de mise en œuvre du projet. Il s'agit de savoir qui va faire quoi ? Quand ? Combien et où ?

**\*Phase d'évaluation:** L'évaluation consiste à déterminer dans quelle mesure et avec quel degré de succès (ou d'échec) les objectifs escomptés du projet ont été atteints. Elle est entreprise pour comparer les réalisations avec les prévisions et tirer les enseignements de l'expérience du passé pour améliorer la formulation et l'exécution de projets similaires dans le futur.

### ***Cadre logique :***

Le cadre logique est un outil dont l'utilisation vise une bonne formulation de projet. Il constitue un outil de gestion qui spécifie les différentes composantes d'un projet. Il permet aussi de présenter et d'expliquer de façon brève, le but, les objectifs, les résultats, les activités, les moyens nécessaires, les indicateurs, les sources et les méthodes de vérification.

**Finalité :**

La finalité à laquelle le projet est supposé contribuer est généralement formulée en des termes généraux. La mission de l'organisme qui va réaliser ce projet doit lui correspondre, ainsi que le problème auquel le projet doit s'attaquer. Exemple: Amélioration des conditions de vie d'une population cible donnée.

**Objectif (s) :**

L'objectif (s) représente la situation escomptée au terme du projet. Il est généralement précis.

Il fixe les niveaux de performance en termes qualitatifs et quantitatifs, qu'un projet se propose d'atteindre.

**Résultats : Objectifs chiffrés**

Appelés aussi extrants ou outputs, les résultats sont les produits physiques du projet exprimés en quantité, qualité et coûts. Ils résultent du processus de transformation des moyens et représentent donc le produit direct de l'investissement.

**Activités :**

Ce sont l'ensemble des processus et des opérations de transformation des moyens pour l'obtention des résultats.

Appelés aussi intrants et inputs, les moyens consistent en l'ensemble des ressources humaines et matérielles nécessaires pour l'organisation des activités et l'obtention des résultats.

**Matrice des activités :**

Elle représente une décomposition du projet en des activités principales, les activités principales en tâches et les tâches en sous tâches.

**Exécution :**

L'exécution intervient une fois le projet formulé et la décision de l'entreprendre prise. Elle correspond à la phase de mise en œuvre du projet. Il s'agit d'entreprendre l'ensemble des activités composant le projet, selon le planning et l'échéancier des réalisations.

**Suivi de projet :**

Le suivi de réalisation est un ensemble d'activités qui dans le cadre d'un projet visent à vérifier si les moyens (ressources) disponibles sont employés conformément au calendrier et au budget du projet et si ils donnent les résultats escomptés. Le suivi vise aussi à identifier les problèmes qui peuvent surgir au cours de l'exécution et à y apporter des solutions adéquates.

# **SOMMAIRE**

## **1 - Le montage d'un projet**

### **Etape 1**

#### **Identifier votre projet**

**1.1. Les bénéficiaires à l'origine du projet**

**1.2. Réaliser un diagnostic participatif**

**1.3. Définir les objectifs du projet**

**1.4. Choisir une stratégie**

### **Etape 2**

#### **Planifier votre projet**

**2.1. Construire la logique de votre projet**

**2.2. Prévoir les modalités de mise en œuvre de votre projet**

## **1 - Le montage d'un projet**

A l'image des fondations d'une maison, la phase de montage constitue la base du projet. Elle vise à donner de la consistance à une idée qui deviendra un projet concret et durable à partir des étapes suivantes :

- **l'identification** au cours de laquelle vous allez tester et préciser les contours de votre idée initiale ;

- **la planification** qui va vous permettre de concrétiser votre idée en un projet réalisable ;

- **la recherche de financements** pour laquelle vous allez élaborer un dossier de projet et identifier les sources de financement potentielles.

## **2 - Son financement**

Il s'agit d'une étape de négociation et de contractualisation avec le(s) bailleur(s) de votre projet, permettant de mobiliser les moyens nécessaires à sa mise en œuvre.

## **3 - La mise en œuvre ou phase d'exécution**

Il s'agit de la phase opérationnelle du projet. Elle doit aboutir à des résultats concrets permettant d'atteindre les objectifs fixés.

## **4 - Le suivi**

Cette étape consiste à vérifier la bonne exécution des activités du projet, identifier les éventuelles difficultés, et à réajuster les moyens nécessaires pour atteindre les résultats attendus. Le suivi a lieu durant l'étape de mise en œuvre.

## **5 - L'évaluation**

L'évaluation se déroule généralement en fin de projet, mais des évaluations intermédiaires permettent une réorientation des actions du projet. L'évaluation consiste à porter une appréciation sur le projet en s'intéressant à sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats en fonction des objectifs initiaux. L'évaluation constitue un outil d'aide à la décision pour la conception d'un futur projet.

## **Etape 1 : Identifier votre projet**

- 1.1. Les bénéficiaires à l'origine du projet**
- 1.2. Réaliser un diagnostic participatif**
- 1.3. Définir les objectifs du projet**
- 1.4. Choisir une stratégie**

En quoi consiste cette première étape ?

L'identification est la première étape du montage de projet. Elle permet de tester votre idée de projet et d'en préciser les contours. A l'issue de cette étape vous devez être en mesure de répondre aux questions suivantes :

***Est-ce que votre idée de projet bénéficie du soutien des bénéficiaires ?  
Est-elle adaptée au contexte ? Quels problèmes faut-il résoudre ?  
Comment ? Qui peut être associé ?***

### **1.1. Les bénéficiaires à l'origine de l'idée de projet**

L'idée de projet peut naître de différentes façons : au cours d'une discussion, lors d'observations ou suite à un échange... L'idéal est qu'elle soit issue de l'initiative des bénéficiaires.

#### ***Les bénéficiaires, qui sont-ils ??***

Il s'agit des personnes concernées directement ou indirectement par les améliorations qu'amènera le projet. De plus en plus de projets locaux ont pour bénéficiaires directs et indirects les habitants d'un quartier ou d'un village.

#### ***Impliquer les bénéficiaires dans l'identification d'un projet***

Que vous soyez bénéficiaire du projet, animateur ou ONG intermédiaire vous devez associer le plus grand nombre de personnes à l'identification du projet pour :

Vous assurer que les problèmes identifiés constituent aussi des problèmes pour les populations ;

Vous assurer de l'adhésion des bénéficiaires, de leur implication et leur motivation dans le futur projet : l'appropriation du projet par les bénéficiaires favorisera sa durée dans le temps.

Vous appuyer sur les connaissances des premiers concernés par la situation ;

Réaliser des animations auprès des bénéficiaires (causeries, sensibilisation, enquêtes...) permet de les amener à participer pleinement à l'identification et à l'élaboration d'un projet.

## ***L'animateur,, qu'est ce que c'est ?***

L'animation autour d'un projet est un processus visant à susciter, accompagner et faciliter l'émergence d'idées et d'initiatives parmi les bénéficiaires.

### ***Quelques précautions avant d'impliquer les bénéficiaires.***

Expliquez clairement aux bénéficiaires qui vous êtes et quelle est votre démarche.

Préparez la participation et donnez-lui des limites. Avant de lancer une réflexion participative avec les bénéficiaires, vous devez savoir de quoi vous allez parler. Cela nécessite de vous documenter au préalable et d'acquérir des connaissances sur le sujet.

Evitez de créer des besoins inutiles : si vous allez voir la population et que vous lui demandez de façon abrupte : "qu'est-ce qui ne va pas ? ", les bénéficiaires risquent de vous établir une longue liste de problèmes qui ne seront pas toujours prioritaires et justifiés.

**Attention à ne pas créer de frustrations. Ne laissez pas croire aux gens que vous allez régler l'ensemble des problèmes.**

**Ne faites pas de votre sujet préféré le problème prioritaire des bénéficiaires !**

## **1.2. Réaliser un diagnostic participatif**

### ***Le diagnostic, qu'est ce que c'est ?***

Le diagnostic vise à recueillir et analyser les informations sur une situation ou un territoire donné avant de proposer des améliorations concrètes. Lors du diagnostic, mais aussi lors de la planification du projet il est recommandé d'utiliser une "démarche participative" associant les bénéficiaires et le plus grand nombre d'acteurs, plutôt qu'une "approche directive" qui concentre le pouvoir de décision et d'action entre les mains de quelques dirigeants.

Ne négligez pas cette étape : si un médecin fait un faux diagnostic, il prescrira un médicament inadapté, et le patient ne sera pas soigné ! De la même façon, lors du montage d'un projet, si les problèmes sont mal compris et mal analysés, les solutions proposées dans votre projet ne seront pas efficaces.

#### ***A. Etudier le contexte...***

Intéressez vous tout d'abord au contexte, c'est-à-dire à l'ensemble des caractéristiques sociales, économiques, géographiques, institutionnelles, environnementales du milieu dans lequel vous souhaitez intervenir. Etudier le contexte, c'est aussi l'occasion de vous renseigner sur les projets qui ont déjà été réalisés par d'autres acteurs et de vous documenter sur le sujet de votre projet.

## **B. Identifier les acteurs à impliquer dans le projet**

La première question à vous poser est la suivante : qui sont les acteurs susceptibles d'être concernés et associés à ce projet ? Passez-les en revue : il peut s'agir d'une association de quartier, d'une association sportive, de la mairie, d'une administration publique...

## **C. Qu'est ce qu'un acteur ??**

C'est un individu, un groupe de personnes, une association, une institution ou une entreprise susceptible d'avoir un lien avec le projet.

Un projet qui n'implique pas les acteurs locaux dans la phase d'identification risque de ne pas bénéficier du **soutien** et de **l'adhésion** des populations lors de sa mise en œuvre, voire même de créer de fortes oppositions.

L'intervention des différents acteurs peut constituer un frein ou un atout pour la mise en œuvre d'un projet. C'est pourquoi il est avant tout nécessaire d'identifier leurs intérêts et leurs attentes par rapport au projet.

Pour vous aider à analyser la position de l'acteur par rapport au projet, utilisez un outil appelé le **tableau des acteurs** :

Nom de l'acteur	Participation envisageable dans le cadre du projet	Compétences pour participer au projet	Attentes et intérêts pour le projet	Risques pour le projet
	Comment l'acteur va-t-il intervenir dans le projet ?	Quels sont les points forts et capacités de l'acteur dans ce domaine d'intervention ?	Qu'est-ce que l'acteur "gagne" à participer au projet ?	En quoi la participation de l'acteur risque-t-elle de freiner le projet ?

**Et vous ?**

**N'oubliez pas de clarifier aussi votre propre position par rapport au projet ! Définissez vos intérêts à prendre part à ce projet et interrogez-vous sur vos capacités : avez-vous l'expérience requise et les compétences humaines et techniques pour porter ce projet ? Vous ne pouvez pas être spécialistes dans tous les domaines...**

**La qualité essentielle dont vous devez faire preuve est de savoir mobiliser les personnes ayant du savoir-faire autour de vous.**



#### **D. Analyser les problèmes et rechercher des solutions**

Votre idée de projet vise à répondre à un problème que rencontrent un groupe de population donné. Afin d'identifier des solutions adaptées, vous devez d'abord analyser ce problème, c'est-à-dire, réfléchir à ses causes et conséquences.

L'analyse des problèmes est un exercice qui peut facilement être organisé lors d'une animation avec le groupe de population donné. Vous avez sûrement déjà votre idée sur les solutions à mettre en place mais il est essentiel de ne pas les présenter à ce stade.

Laissez-vous le temps d'écouter les réactions des uns et des autres. Encouragez lors des débats l'émergence d'idées nouvelles !

1ère étape : définissez la question que vous souhaitez aborder.

2ème étape : énoncez le problème central.

3ème étape : identifiez ses causes.

4ème étape : identifiez ses conséquences.

Pour chaque problème identifié, on peut utiliser un tableau à trois colonnes (**causes, conséquences et solutions possibles**). Voici un exemple portant sur le problème de multiplication des dépôts sauvages d'ordures dans un quartier.

<b>Causes</b>	<b>Conséquences</b>	<b>Solutions possibles</b>
Les habitants déversent les déchets dans les rues. Les charretiers déposent les ordures ménagères dans le quartier.  Les sites de transit sont trop éloignés.  Les populations sont peu sensibilisées aux problèmes de santé publique liés aux dépôts sauvages d'ordures.	Prolifération des moustiques et des mouches.  Détérioration des conditions de vie et de santé des habitants.  Mauvaise image du quartier.	Contractualiser le ramassage des ordures ménagères entre la mairie et l'association des jeunes du quartier en associant les charretiers.  Sensibiliser les populations aux problèmes de santé publique liés aux dépôts sauvages d'ordures.  Aménager un site de transit plus proche.

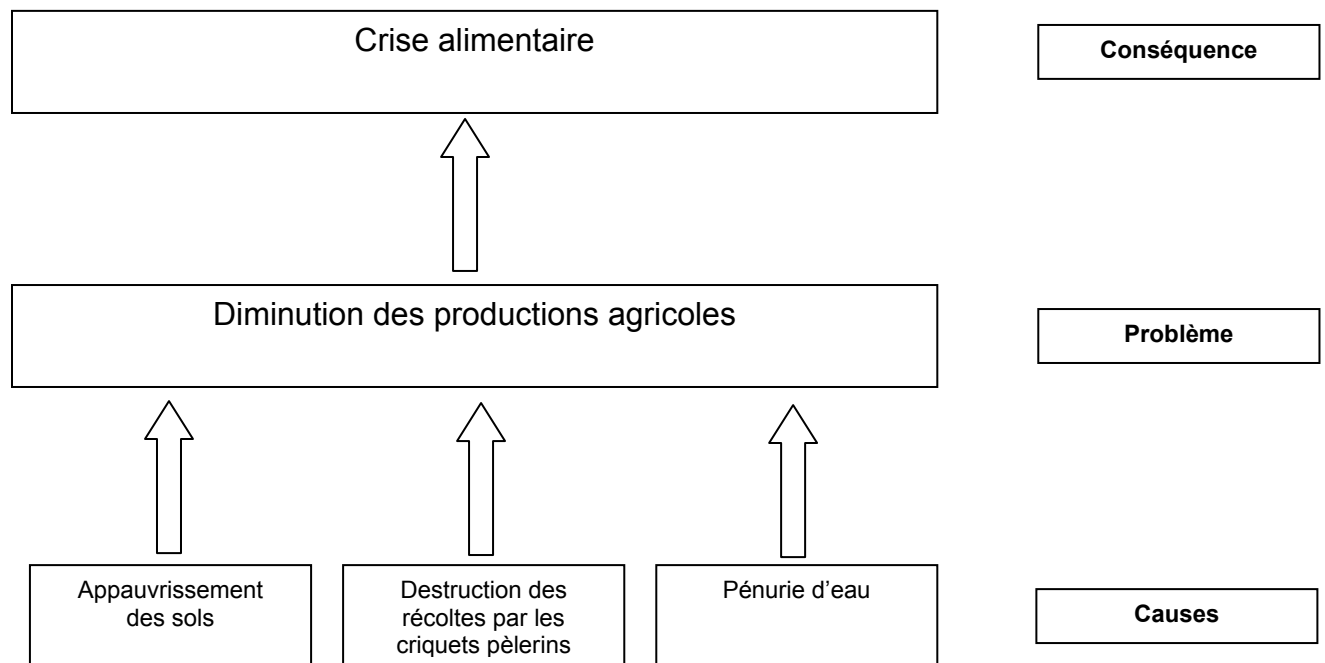
**Ne confondez pas problèmes, causes et conséquences !**

Un problème est la situation insatisfaisante à laquelle vous souhaitez remédier. La cause est l'origine de ce problème. La conséquence est l'effet engendré par ce problème.

**Ne confondez pas non plus problèmes et solutions présumées !**

Ne projetez pas les solutions que vous avez déjà en tête sur l'analyse des problèmes.

Vous pouvez aussi vous aider d'un outil appelé ***l'arbre à problème***  
Dont voici un exemple très simplifié :



### ***Analyse de la situation problématique***

Les projets sont mis en place pour contribuer à un processus de changement d'une situation considérée comme insatisfaisante ou problématique par un important groupe de parties prenantes en une situation satisfaisante. Un projet réussira plus aisément à assurer ce changement s'il commence par des analyses de la situation problématique.

### ***Cette analyse doit montrer que :***

Le projet se focalise sur une situation considérée comme problématique par une partie importante des parties prenantes. Ceci accroît les chances que le projet est pertinent et va produire un impact positif ;

Bien qu'un projet ne résout pas toute la problématique, il apporte une réponse claire à une partie des problèmes. C'est le cas pour beaucoup de projets ; ce que le projet propose est réaliste et constitue une réponse adéquate, en tenant compte bien sûr des facteurs contextuels qui vont l'influencer.

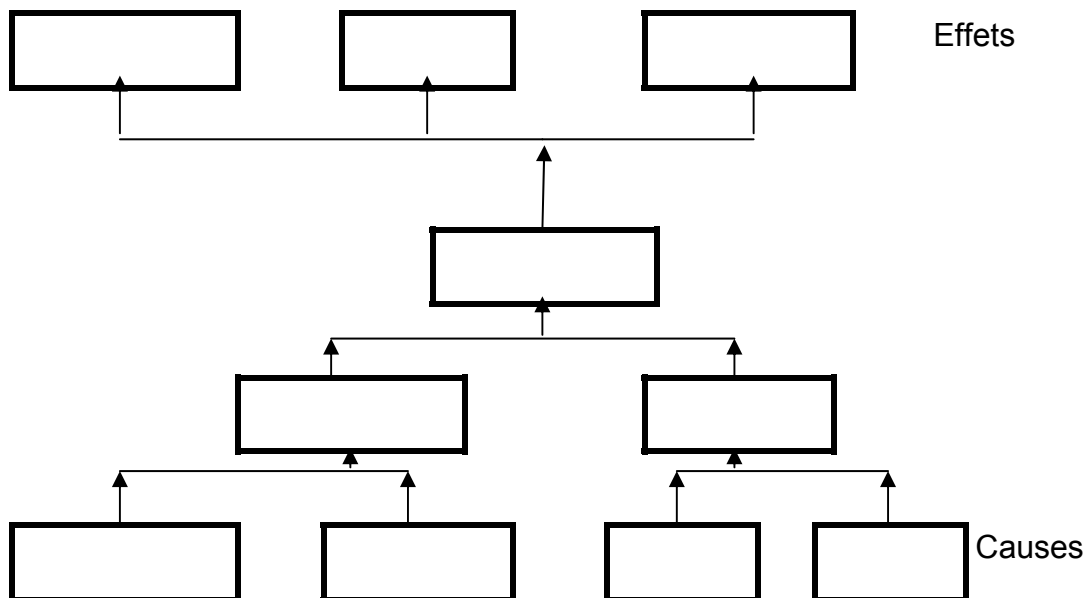
Il existe beaucoup d'approches pour analyser une situation problématique. Citons les analyses des études existantes et des documents, les discussions avec les différentes parties prenantes, avec les experts... Il est important d'étudier et de tenir compte d'autant de sources que possible pour éviter les informations biaisées et la subjectivité.

Mentionnons une intéressante méthode pour approfondir la réflexion et augmenter la cohérence entre toutes les sources d'informations. C'est l'approche par l'arbre de problèmes. Dans cette démarche, différentes parties prenantes sont invitées à participer à la construction d'un arbre de problèmes. Ce qu'on appelle arbres de problèmes qui sont définis au cours d'ateliers auxquels participent les représentants des différentes parties prenantes. Ce sont de bons outils pour connaître les points de vue des participants et d'approfondir la réflexion. Les échanges d'expériences et les analyses enrichissent sans conteste la compréhension de la situation et contribuent à une analyse plus fiable.

L'arbre de problèmes est un diagramme qui englobe tous les problèmes mentionnés par les parties impliquées. L'exercice commence par un inventaire des problèmes. Cet inventaire va se baser sur les études des rapports, les travaux d'experts, les interviews... Plus il y a de gens avec différentes expériences, plus l'arbre de problèmes sera riche.

Dans une seconde phase, le diagramme est construit selon la logique cause - effet. Les problèmes qui sont les causes des autres sont mis en dessous et les effets au dessus.

Le diagramme ci – après présente un exemple simple d'un arbre de problèmes.



Listes de tout les problèmes possibles liés au la situation vécue

Le processus de définition de la hiérarchie entre les différents problèmes en considérant la relation **cause - effet** va faciliter la réflexion et la discussion entre les participants et peut conduire à des études ultérieures. Bien que l'arbre de problèmes

soit la simplification de la réalité, c'est un outil utile qui permet de visualiser des relations complexes entre les problèmes qui forment une partie de la situation problématique.

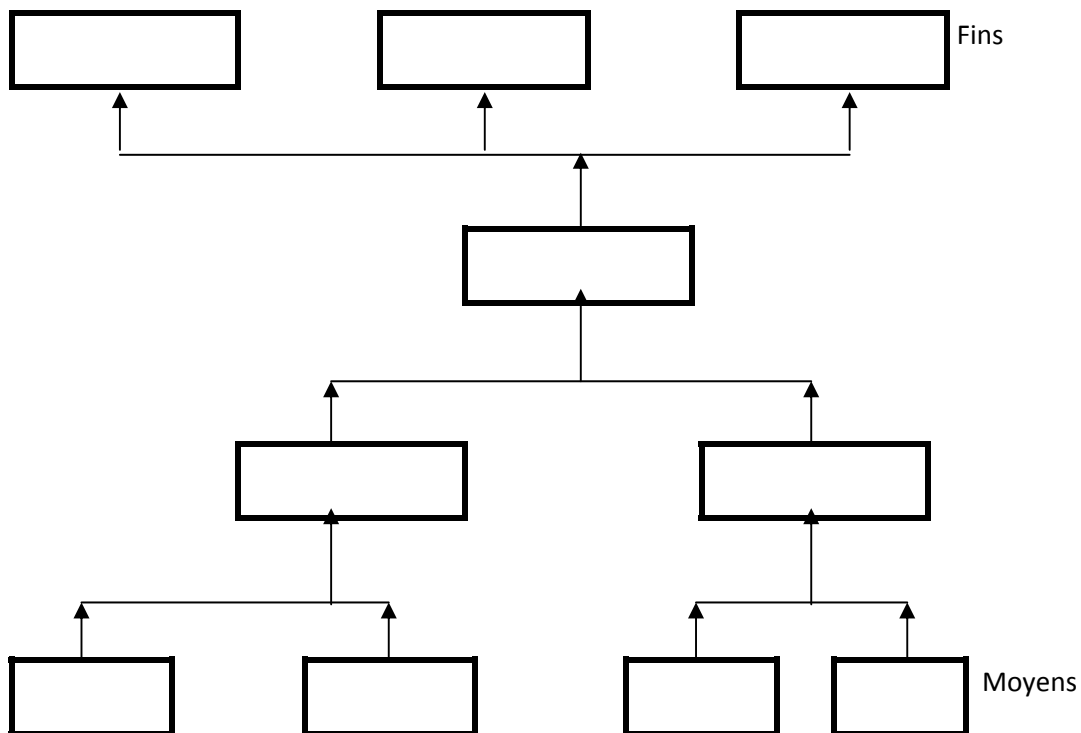
### ***L'analyse de la situation voulue.***

Après avoir analysé la situation considérée comme problématique, les parties prenantes peuvent commencer à réfléchir sur une situation plus satisfaisante. Cette réflexion s'avère importante parce que ce sont ses conclusions qui vont déterminer les différents objectifs et résultats qui seront inclus dans le Cadre Logique.

L'approche suivie dans l'analyse de la situation voulue est la suivante : après avoir défini l'arbre de problèmes, chaque problème dans l'arbre sera formulé dans son opposé positif. Autrement dit, les problèmes deviennent la situation voulue (des objectifs). La relation initiale **cause – effet** de l'arbre de problèmes est retournée en relation moyen - fin de l'arbre d'objectifs. Une fois que le problème a été formulé dans son opposé, la cohérence du nouvel arbre, appelé arbre d'objectifs doit être vérifiée et, adaptée si nécessaire.

Si on part des problèmes qui ont été formulés comme objectifs, le grand avantage de cette approche se trouve dans le fait que chaque initiative (projet) sera basée sur une situation problématique évidente. En d'autres termes, on peut éviter que des projets poursuivent des objectifs qui ne répondent pas à un besoin réellement ressenti ou à une situation qui ne serait pas problématique.

***Un exemple simple d'un arbre d'objectifs est présenté ci – après :***



### 1.3. Définir les objectifs du projet.

#### A. Déterminer les objectifs de votre projet

##### **Un objectif, qu'est-ce que c'est ?**

C'est le but que l'on souhaite atteindre par le projet. **L'objectif global** : c'est l'amélioration globale de la situation à laquelle le projet contribue. Il s'inscrit en général dans une politique nationale ou locale.

**L'objectif spécifique** : c'est l'amélioration concrète qui sera atteinte grâce au projet. C'est un résultat précis que l'on s'engage à atteindre dans un délai, avec des moyens donnés, ce qui le distingue de l'objectif global.

**L'objectif global** d'un projet est : "améliorer les conditions d'hygiène du quartier". Son **objectif spécifique** est "éliminer durablement les dépôts sauvages d'ordures du quartier d'ici un an".

##### **Les qualités d'un bon objectif spécifique. SMART**

Un objectif doit être :

**Spécifique** : un bon objectif ne correspond qu'à une seule idée. Un objectif ne peut pas à la fois concerner la prévention et la lutte. Choisissez ce sur quoi vous allez agir. Améliorer la condition des jeunes est un objectif général, leur apprendre à s'impliquer est un objectif spécifique.

**Mesurable** : un bon objectif est chiffré afin d'en permettre le suivi et l'évaluation (300 femmes alphabétisées, 1.000 personnes qui ont accès à l'emploi).

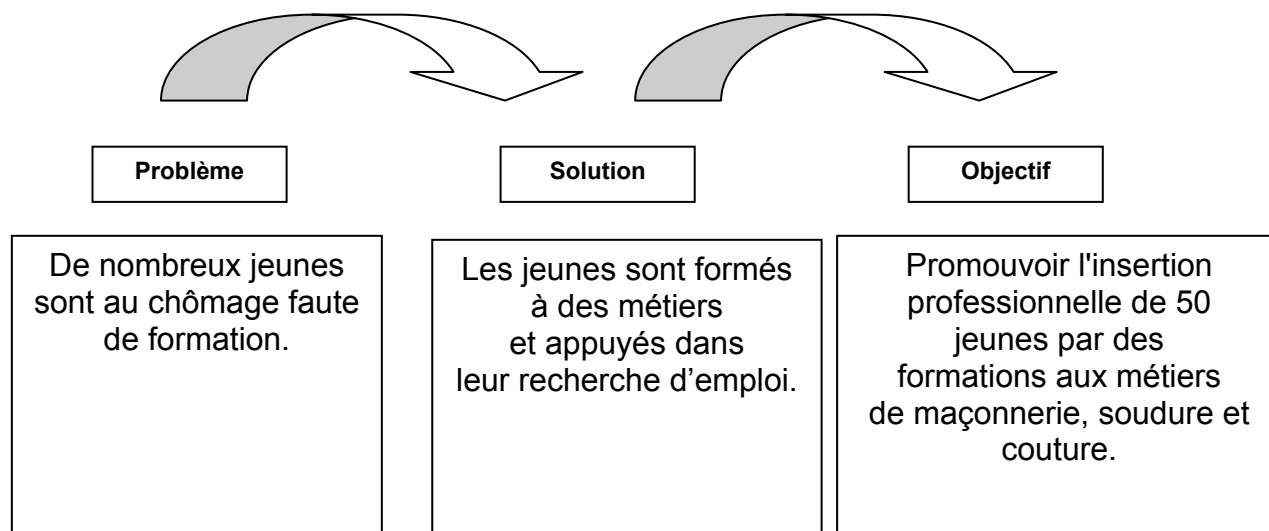
**Acceptable** : un bon objectif est facilement atteignable et pas trop ambitieux (on ne pourra pas fournir l'accès à l'emploi à tous les jeunes, mais seulement à 250 jeunes d'un quartier périphérique).

**Réaliste** : un bon objectif nécessite des moyens disponibles sur place (si, par exemple, vous voulez former des jeunes en informatique, êtes vous sûr que le village a besoin d'informaticiens ?).

**Temporel** : un bon objectif est inscrit dans le temps et il pourra être atteint au terme du projet (un projet de formation de jeunes filles en coiffure étalé sur 1 an leur permettra d'acquérir suffisamment de savoir-faire pour trouver un emploi dans un salon de coiffure au bout de la formation).

## **B. Comment définir vos objectifs spécifiques ?**

Aidez-vous de votre analyse des problèmes. Transformez le problème central en solution : vous obtenez l'objectif de votre projet



**Astuce :** pour être des vrais professionnels du montage de projet, vous devez formuler vos objectifs sous forme de verbe à l'infinifit.

### **Analyse des stratégies.**

Une fois qu'il y a accord entre les différentes parties concernées sur la description de la situation voulue, une réflexion portant sur les différentes stratégies à adopter pourrait s'avérer nécessaire pour que les objectifs majeurs du futur projet puissent être atteints.

Les différentes stratégies possibles doivent d'abord être étudiées avant que la stratégie la plus appropriée pour l'objectif choisi soit arrêtée. Ces stratégies peuvent être analysées et comparées entre elles sur base de critères qui seront différents d'une situation à une autre.

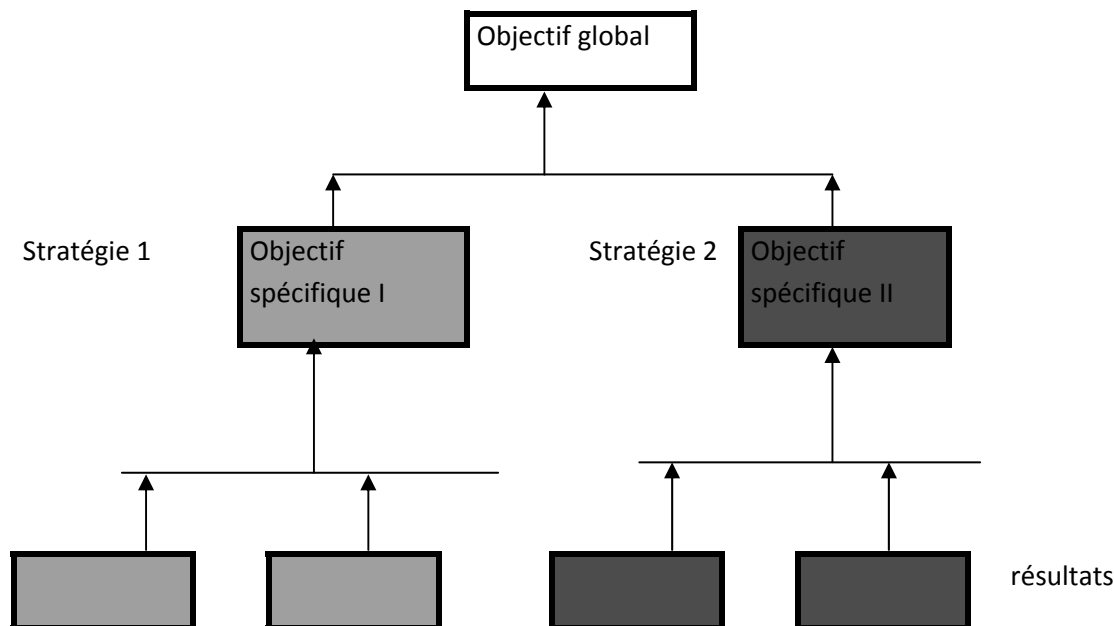
En général, on peut affirmer que la motivation, l'indispensable savoir – faire, les capacités et l'expérience de chaque partie impliquée (et des plus importantes parties en premier lieu) sont d'importants aspects dont il faut tenir compte.

Notons également que chaque stratégie peut avoir ses aspects positifs et/ ou négatifs.

Il faut enfin considérer les incontournables facteurs liés au contexte.

Si un arbre d'objectifs a été construit, les différentes stratégies deviennent apparentes dans l'arbre. Cette clarté va faciliter le niveau de la discussion et du processus de négociations.

**Voir l'illustration ci-après :**



#### **1.4. Choisir une stratégie**

##### **Qu'est-ce qu'une stratégie ?**

Selon le dictionnaire Larousse, la stratégie, c'est "l'art de combiner habilement des actions pour atteindre un but déterminé".

**Choisir** une stratégie, c'est choisir le chemin qui vous semble le plus pertinent :

##### **Le montage de projet : des allers-retours incessants.**

Lorsque vous allez étudier précisément les activités à mettre en œuvre, les moyens financiers, techniques, humains nécessaires, vous allez peut-être vous rendre compte que la stratégie que vous aviez choisie initialement n'est pas adaptée à vos moyens ou n'est pas faisable. Le montage d'un bon projet est le résultat de tâtonnements, de retours en arrière, de réajustements constants.

##### **A. Tenir compte du savoir et du savoir-faire local et des bénéficiaires**

N'oubliez pas que les populations qui rencontrent un problème ont souvent déjà imaginé des solutions pour contourner ce problème. Ces solutions ne sont pas toujours parfaites mais elles ont le mérite d'exister. Partez donc de ce qui existe déjà ! Faute de ramassage des ordures ménagères dans un quartier, les ménages ont adopté des stratégies pour ne pas que les ordures s'amoncellent devant leur porte. Ils font appel à un charretier privé ou vont eux-mêmes déposer les ordures de l'autre côté de la rue. Autant de paramètres à prendre en compte dans votre stratégie.

##### **Attention aux solutions qui vous paraissent évidentes...**

Si celles-ci n'ont pas été réalisées jusqu'alors, peut-être que sous ces solutions se cachent des difficultés que vous ne soupçonnez pas au premier abord.

***Soyez innovants et laissez s'exprimer votre imagination !***

Ne montez pas un projet X parce qu'une ONG Y a obtenu un financement pour projet. Evitez les projets conjoncturels....

***B. Analyser les avantages et inconvénients de chaque solution identifiée.***

Pour ce faire, inspirez-vous de l'exemple vécu d'une association d'appui aux handicapés et construisez un tableau d'analyse des stratégies :

Une association souhaite monter un projet pour l'insertion professionnelle des jeunes handicapés moteurs. Le diagnostic réalisé fait ressortir que ces handicapés n'ont pas accès à la formation pour pouvoir s'insérer dans le milieu professionnel. Les employeurs sont méfiants et pensent que ces jeunes ne sont pas capables de travailler. Faute de moyens les handicapés ne peuvent se lancer eux-mêmes dans des activités génératrices de revenus. Plusieurs " axes stratégiques ", ou " chemins " sont envisageables pour que les jeunes handicapés trouvent un emploi.

Stratégie	Forces	Faiblesses
1 Placer les jeunes en apprentissage professionnel dans des entreprises	Possibilité d'intégrer l'entreprise à la suite de l'apprentissage. Accompagnement sur la durée à moindre coût. Jeunes mieux armés à entrer sur le marché du travail.	Motivation moindre des jeunes, patrons peu soucieux d'apprendre aux jeunes. Découragement des jeunes. Chômage à la sortie.
2 Proposer aux jeunes des microcrédits pour qu'ils montent des activités génératrices de revenus	Responsabilisation totale des jeunes. Autonomisation. Evolution graduelle des activités.	Echec financier fréquent. Remboursements difficiles. Endettement.
3 Sensibiliser les entrepreneurs sur les capacités des jeunes handicapés et réaliser des actions militantes pour l'embauche des handicapés.	Moindre coûts. Casser durablement les tabous et les préjugés concernant les handicapés. Changement de fond des mentalités.	Uniquement incitatif. Sensibilisation souvent sans effet.



# Etape 2

## Planifier votre projet

### **2.1. Construire la logique de votre projet**

### **2.2. Prévoir les modalités de mise en œuvre de votre projet**

## En quoi consiste cette deuxième étape ?

Au terme de l'identification de votre projet, vous savez **ce que vous voulez faire, pourquoi, pour qui et avec qui**... Retrouvez vos manches, on passe à l'étape **planification** !

Il s'agit de la partie très concrète de votre projet, lors de laquelle vous allez identifier les activités à réaliser, prévoir les moyens et le temps nécessaires à leur mise en œuvre et estimer le budget prévisionnel de votre projet.

### **2.1. Construire la logique de votre projet**

Un projet se construit de façon logique en partant du but fixé et en définissant au fur et à mesure les résultats à atteindre, les activités et les moyens à mobiliser.

Vos activités et les moyens qu'elles nécessitent sont là pour atteindre un objectif et non le contraire.

### **Le tableau logique, qu'est ce que c'est ?**

C'est un outil qui représente de façon synthétique la logique interne de votre projet c'est-à-dire l'articulation entre les moyens, les activités, les résultats attendus et les objectifs. C'est une représentation simplifiée du cadre logique, outil méthodologique de référence qui a été diffusé dans les années 90 par l'Union Européenne.

### **Les 3 avantages du tableau logique :**

1. Il vous aide à concevoir les différents éléments de votre projet et leur enchaînement logique.
2. Tous les acteurs associés ont besoin de se mettre d'accord sur les différents aspects du projet qui les réunit. Le tableau logique permet de représenter clairement et de comprendre rapidement votre projet. Il constitue en cela un support pratique de débats.
3. Lorsque vous serez plongés dans les préoccupations quotidiennes de la mise en œuvre de votre projet, ce tableau vous permettra de garder à l'esprit les résultats et objectifs que vous poursuivez. Il vous servira de référence pour le suivi et l'évaluation de votre projet.

## ***Le tableau logique n'est pas une formule magique pour monter un projet intelligent !***

Il ne s'agit pas seulement de formuler correctement un tableau logique pour que le projet soit pertinent.

Il faut aussi qu'il fournisse des réponses adaptées au problème identifié et au contexte, ce qui implique une réflexion de fond lors du diagnostic et du choix de la stratégie).

Une fois l'objectif et la stratégie de votre projet connus, vous pouvez élaborer une ébauche de tableau logique que vous remplirez progressivement.

### ***A. Définir les résultats attendus***

#### ***Les résultats attendus, qu'est-ce que c'est ?***

Ce sont les améliorations et les changements produits par les activités. Ils permettent d'atteindre l'objectif spécifique.

A partir de votre objectif spécifique et de vos choix stratégiques, définissez les résultats attendus de votre projet.

### ***B. Choisir les activités à réaliser***

#### ***Les activités, qu'est-ce que c'est ?***

Il s'agit des actions concrètes qui vont être réalisées dans le cadre de votre projet et qui permettront d'atteindre les résultats attendus.

***A partir de vos objectifs et résultats attendus, définissez les activités de votre projet.***

### ***C. Déduire les moyens nécessaires***

Pour chaque activité, définissez vos besoins en matériel, en personnel et en compétences techniques. Cela facilitera plus tard l'élaboration de votre tableau des dépenses.

Votre projet nécessite peut-être des compétences techniques que vous n'avez pas pour déterminer les moyens nécessaires ou pour choisir les solutions adéquates. Faites appel à un spécialiste local, à un consultant, aux services techniques déconcentrés de l'État...

Attention, une étude technique a un coût que vous devrez inscrire dans votre budget.

Certaines ***études techniques*** peuvent constituer des projets à part entière pour lesquels vous devrez chercher un financement.

**Sens de conception du projet**

**Objectif global**  
Améliorer le taux d'occupation des jeunes

**Objectif spécifique**  
Permettre l'accès à 50% de jeunes à des activités créatives en un an.

**Résultat 1**  
Les 20 ONG se regroupent réseau et leurs capacités de gestion et d'organisation se renforcent.

**Résultat 2**  
Les 20 ONG diversifient leurs actions.

**Résultat 3**  
Les ONG maîtrisent la problématique et adoptent une démarche participative

**Activités...**

**Activité 1.1**  
Organiser des réunions de sensibilisation de 20 ONG sur le thème des drogues et toxicomanies

**Activité 1.2**  
Former les ONG sur le montage de projet et la problématique de lutte contre les drogues

**Activité 2.1**  
Identifier avec les ONG des projets porteurs en direction des jeunes

**Activité 2.2**  
Organiser des Rencontres avec les bénéficiaires.

**Activité 2.3**  
Mettre en place Un programme d'action Multi partenaires

**Moyens nécessaires**

**Coûts / budget**

**Sens réel de fonctionnement du projet**

Pour faire de  **votre tableau logique** un outil de suivi efficace et une base de travail utile à l'évaluation, trois éléments complémentaires sont nécessaires : les indicateurs, les risques et les conditions préalables.

#### **D. Définir les indicateurs**

##### **Un indicateur, qu'est-ce que c'est?**

Il s'agit d'un moyen de mesurer de manière objective l'impact et les résultats de votre projet. Un indicateur peut être un chiffre (on parle alors d'indicateur quantitatif), ou un état (indicateur qualitatif).

Les **indicateurs** vous seront très utiles lorsque vous mettrez en œuvre votre projet et réaliserez le suivi et l'évaluation. Ils vous serviront alors de "tableau de bord".

Un indicateur doit pouvoir être mesuré de façon objective à partir de sources d'informations précises et fiables, déjà existantes ou créées dans le cadre du projet.

Pour mesurer une amélioration assurez vous d'abord de connaître la situation initiale.

Il faut d'abord connaître le taux et types d'occupation des jeunes avant de mettre en place un projet d'amélioration des conditions d'occupation des jeunes. Sans cela, vous ne pourrez pas mesurer ensuite l'impact de ce projet sur leur vie quotidienne.

<b>Activités/Objectifs /Résultats</b>	<b>Indicateur</b>	<b>Fréquence des mesures</b>	<b>Source d'information</b>
Objectif spécifique Permettre l'accès à 50% de jeunes à des activités créatives en un an.	Nbr d'activités créé  Nbr de jeunes inscrits dans des activités	En début et en fin de projet	Registres d'inscription Cartes d'adhérents
Les 20 ONG se regroupent réseau et leurs capacités de gestion et d'organisation se renforcent.	Existence d'un réseau d'ONG  Nombre de réunions organisées  Nombre d'ONG formées  Utilisation et mise à jour d'outils de gestion	En fin de projet  Tous les mois  A l'issue de la formation  Tous les mois	Charte du réseau  Compte-rendu de réunion  Registre des présences et attestations de formation  Nouveaux protocoles de gestion Rapport de suivi et d'évaluation

## **E. Identifier les conditions préalables et les risques**

### **Les conditions préalables, qu'est-ce que c'est?**

Ce sont les conditions qui doivent être réunies avant la réalisation de votre projet : l'obtention d'une autorisation d'un ministère, de la signature d'un contrat programme avec un organisme...

**Et les risques externes ?** C'est ce qui peut influencer la conduite du projet, mais qui ne dépend pas du projet en lui-même, comme par exemple la stabilité sociale du pays, un problème climatique... Ils peuvent constituer une menace pour le projet alors que vous n'avez aucune influence dessus.

Une fois les risques identifiés, vous pouvez formuler des hypothèses.

Peut-être pensez-vous que le fait de formuler les conditions préalables et les risques peut donner une image fragile de votre projet. Au contraire ! La prise en compte de ces éléments constitue une preuve de réalisme et de prévision. Cela démontre vos capacités à anticiper et mesurer les chances de succès de votre projet.

## **2.2. Prévoir les modalités de mise en œuvre de votre projet**

### **A. Préparer la gestion et le suivi du projet**

#### **Comment et par qui sera mis en œuvre le projet ?**

Reprenez les activités prévues dans votre cadre logique et définissez les responsabilités et les personnes à impliquer dans leur exécution.

Vous pouvez vous aider d'un tableau de bord prévisionnel des activités. Voici un **exemple de tableau** de bord réalisé dans le cadre d'un projet de réhabilitation d'un centre Amis des jeunes:

<b>Ensemble d'activités</b>	<b>Résultats visés</b>	<b>Tâches à programmer</b>	<b>Responsables</b>	<b>Autres personnes impliquées</b>	<b>Période</b>	<b>Moyens nécessaires</b>
Réhabiliter le centre Amis des jeunes	Les salles D'activités Sont fonctionnelles Le centre Amis des jeunes est Réorganisé et accessible	Lancer l'appel d'offre	TP x	Un technicien en travaux public	10 septembre	1500 DA
		Contractualiser la réalisation des travaux avec un entrepreneur	TP x	L'entrepreneur	10 octobre	
		Suivre la réalisation des travaux	Technicien en travaux public	La coordinateur du réseau des ONG et du centre Amis des jeunes	du 10 octobre au 10 novembre	700.000 DA
		Réaliser la réception des travaux.	Technicien en travaux public	La coordinateur du réseau des ONG et du centre Amis des jeunes	Avant le 30 novembre	25.000 DA

## ***Comment et par qui seront assurés le suivi et l'évaluation de votre projet ?***

Lors de la mise en œuvre, il est important de savoir à tout moment où en est l'exécution des activités afin de conduire le projet de manière efficace. Le suivi va comparer l'évolution du projet aux prévisions afin de corriger sa mise en œuvre si nécessaire.

Votre projet prévoit de réaliser dix séances d'animation sur le VIH Sida étalées sur deux mois, destinées aux jeunes. A la revue des activités, vous vous apercevez que seules 3 séances ont été réalisées. Les raisons peuvent être le nombre insuffisant d'animateurs, ou les horaires des séances inadaptés aux activités des jeunes. Vous allez vous interroger sur ces causes et prévoir des solutions pour atteindre les objectifs que vous vous étiez fixés au départ.

Déterminez les responsables du suivi et les modalités de sa mise en œuvre. Prévoyez qui sera chargé de l'évaluation : vous pouvez réaliser une autoévaluation ou bien faire appel à un évaluateur externe. Dans ce cas, planifiez cette activité dans le budget.

## ***B. Réaliser un calendrier des activités***

Combien de temps prendra la réalisation de votre projet ? Pensez-y pour organiser et prévoir le coût de votre projet. Le calendrier de vos activités vous aidera par ailleurs lors de la phase de mise en œuvre. Ne soyez pas trop pressés et optimistes. Prévoyez une marge de temps pour faire face aux imprévus et soyez réalistes dans vos prévisions.

### ***Comment réaliser un calendrier ?***

1 - Estimez tout d'abord pour chaque activité le temps nécessaire à sa mise en œuvre. Exprimez-le en terme de durée (par exemple 4 mois) et non en terme de dates (par exemple : de juin à septembre). A ce stade, vous ne savez pas exactement à quelle date votre projet débutera. Le délai entre le moment où vous prévoyez votre calendrier et le moment où vous allez commencer la mise en œuvre peut durer des mois. Il n'est donc pas encore nécessaire de fixer des dates précises.

2 - Réfléchissez ensuite à l'agencement des activités les unes par rapport aux autres. Se font-elles simultanément ? Dépendent-elles les unes des autres ? Certaines activités nécessitent-elles la réalisation préalable d'autres activités ? Y-a-t'il des contraintes liées à la période à laquelle doit être exécuté le projet (période fériées, d'examens, de vacances scolaires...)?

Si vous voulez construire votre maison, vous savez que vous devez réaliser plusieurs activités : acheter des briques et du ciment, faire les murs, les fondations, la charpente. Vous ne pourrez pas construire vos murs avant d'avoir réalisé les fondations. Vous pouvez acheter le ciment avant de faire les fondations ou faire les fondations avant d'acheter le ciment ou faire les deux en même temps. Si vous êtes pressés de vous installer dans votre nouvelle maison, il faudra vous organiser pour contacter les maçons, les charpentiers et prévoir les périodes où il vous faudra avoir de l'argent à disposition.

**Voici l'exemple de chronogramme d'un projet de lutte contre le VIH/ SIDA.**

Activités	mois									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A.1. Sensibiliser les partenaires	x									
A.2. Réaliser une série de rencontres avec les jeunes		x								
A.3. Organiser les journées de sensibilisation avec les jeunes			x	x						
A.4. Mettre en place un programme de formation					x					
A.5. Lancer le programme de sensibilisation au niveau des plages							x	x		
A.6. Evaluation à mi parcours et finale du projet					x					x

**Encore quatre derniers conseils avant de nous quitter :**

- 1. Soyez patients et restez déterminés ; obtenir les financements pour réaliser son projet peut prendre du temps.**
- 2. N'hésitez pas à frapper à toutes les portes et à chercher différentes sources de financements.**
- 3. Sachez justifier et défendre votre projet. Comme un entretien d'embauche, un entretien avec un bailleur se prépare.**
- 4. N'oubliez pas que des étapes essentielles vous attendent, telles que la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de votre projet.**

**Bonne chance!**