



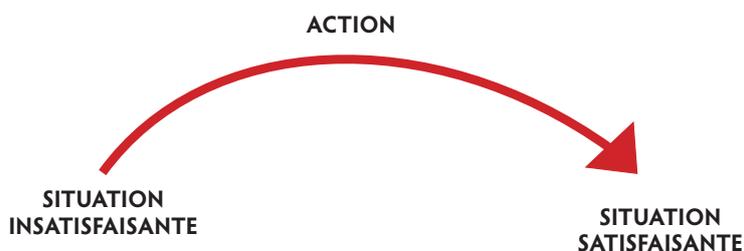
FICHE PRATIQUE

ÉDITIONS **CLAF**
SERVICES 888

Avec l'expertise de

FELTEN & ASSOCIES
Avocats à la Cour

Cette fiche pratique combat l'idée reçue qu'un projet, du moins dans la tête des financeurs, pourrait se résumer à ce qui est concrètement mis en place sur le terrain : tout projet est en fait le résultat d'une situation que l'on juge insatisfaisante et que l'on pourrait symboliser par une flèche représentant l'action qui sera entreprise pour créer une nouvelle situation jugée plus acceptable.



L'élaboration d'un projet est avant tout une phase de maturation au cours de laquelle le futur porteur du projet se doit de bien comprendre et analyser le problème de départ, puis définir ses objectifs et son action, pour enfin envisager toutes les ressources nécessaires à la mise en œuvre ainsi que la manière dont il pourra finalement évaluer le changement réalisé.

ÉLABORATION

ÉTAPE 1 : J'ANALYSE LA SITUATION DE DÉPART

ÉTAPE 2 : J'ÉLABORE LES OBJECTIFS

ÉTAPE 3 : JE CONÇOIS MON ACTION

ÉTAPE 4 : JE DÉFINIS LES RESSOURCES NÉCESSAIRES

ÉTAPE 5 : JE PRÉCISE LES MOYENS D'ÉVALUATION

J'ANALYSE LA SITUATION DE DÉPART

À l'origine de tout projet, nous trouvons une situation jugée insatisfaisante qu'il convient de pouvoir comprendre le plus clairement possible à l'aide d'un diagnostic.

LE DIAGNOSTIC CONSISTE À ANALYSER LES CAUSES DU PROBLÈME

Lorsqu'une voiture est en panne, la première étape qui s'impose, dans l'optique de pouvoir la réparer, est de déterminer les causes du dysfonctionnement. Cela permettra au mécanicien de savoir s'il doit changer les roues, réparer le moteur, la courroie de transmission, etc.

**SITUATION
INSATISFAISANTE**

1^{ÈRE} CAUSE **2^È CAUSE** **3^È CAUSE**

EXEMPLE

Dans notre situation, les femmes du quartier Est de Montréal souffrent d'isolement social.

Le diagnostic posé nous permet de déterminer trois causes principales liées à cette situation insatisfaisante :

- 1- Elles ne disposent pas d'espace où elles peuvent se retrouver,
- 2- Elles ne connaissent pas la langue du pays d'accueil,
- 3- Elles ont envie de s'investir, de sortir de la maison mais ne connaissent pas le tissu associatif local.

ATTENTION : un diagnostic ne se fait jamais seul ! Le porteur du projet doit dans cette première phase confronter son propre constat avec celui de sources extérieures (études, autres projets, etc.) mais aussi partager ses idées avec les personnes concernées. Un diagnostic collaboratif est la base de tout projet.

QUESTIONS QUE L'ON RETROUVE DANS LES APPELS À PROJETS

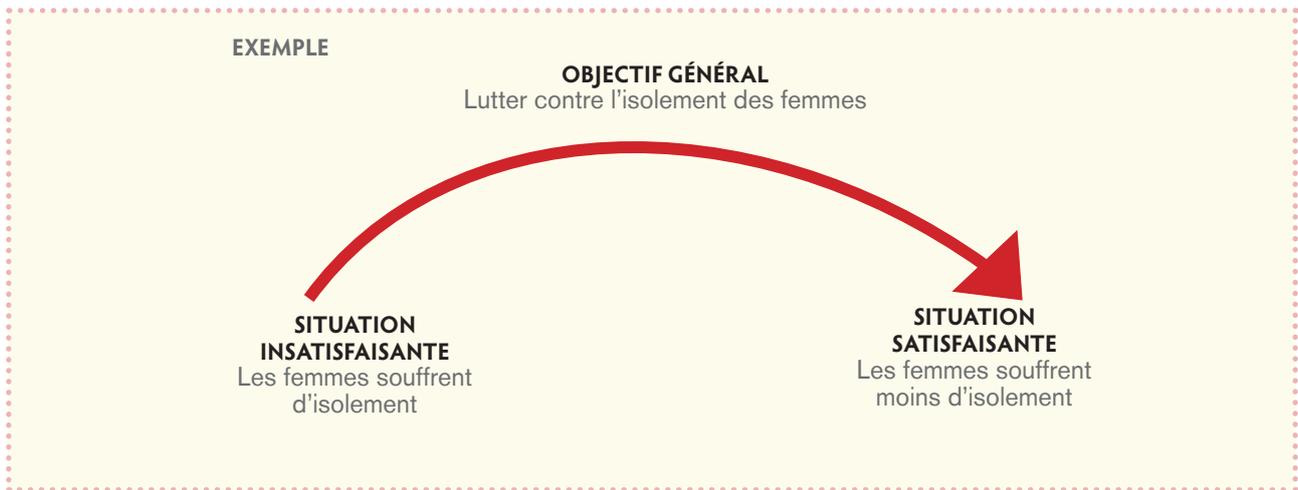
1. **À QUEL DIAGNOSTIC RÉPOND LE PROJET ?**
 - À quels besoins apporte-t-il une réponse ?
 - À quelles personnes s'adresse-t-il ? (caractéristiques, nombre, attentes, etc.)
 - Quels sont les points de blocage qui font que ces besoins demeurent ?

J'ÉLABORE DES OBJECTIFS

Suite au diagnostic, le porteur de projet doit réfléchir en terme de changement. L'idée générale à retenir sur ce point est que l'on ne s'attaque jamais directement à un problème mais à ses causes !

L'OBJECTIF GÉNÉRAL

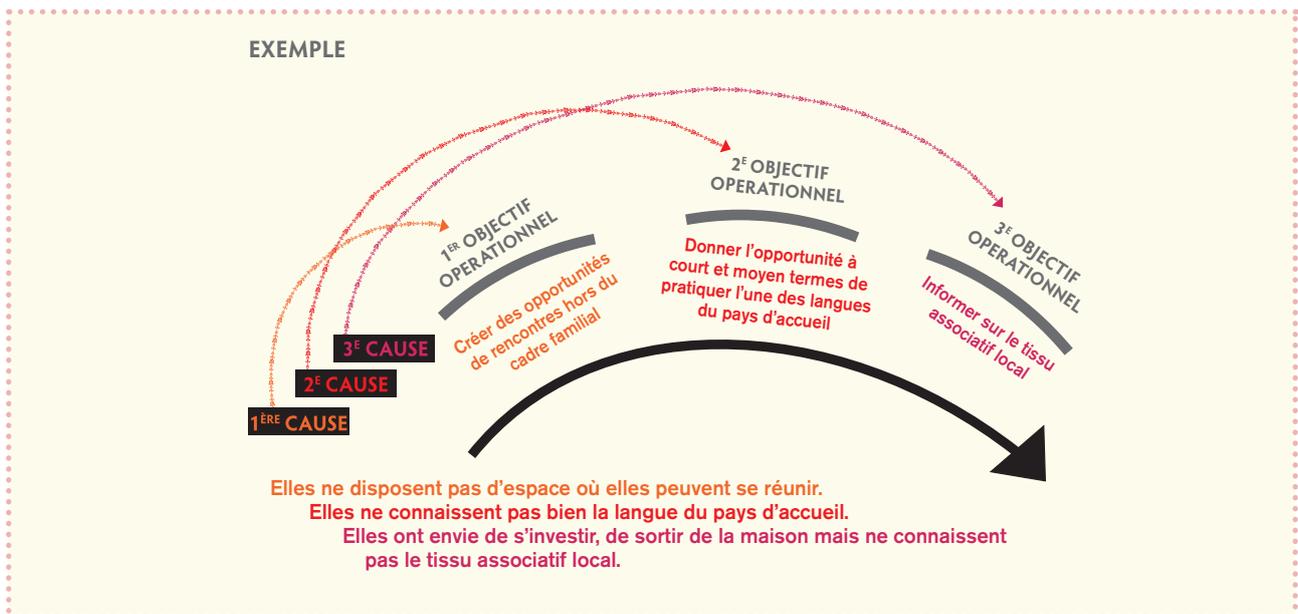
L'objectif général permettra de décrire le chemin entre l'état présent (la situation actuelle) et l'état désiré (la situation voulue). Il est déterminé à partir du problème central identifié.



LES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

Les objectifs opérationnels permettent de décrire les changements observables. Ils sont déterminés à partir des causes identifiées.

Cette méthode permet de s'attaquer aux causes profondes d'un problème et de faire évoluer une situation à la fois à court mais surtout à moyen et long termes. Les financeurs sont en effet de plus en plus réticents à financer des projets qui n'auraient qu'un impact à court terme.



Cette méthode permet de s'attaquer aux causes profondes d'un problème et de faire évoluer une situation à la fois à court mais surtout à moyen et long termes. Les financeurs sont en effet de plus en plus réticents à financer des projets qui n'auraient qu'un impact à court terme.

QUESTIONS QUE L'ON RETROUVE DANS LES APPELS À PROJETS

2- COMMENT FAIRE ÉVOLUER LA SITUATION ?

- Quel est l'objectif général du projet ?
- Quels sont les objectifs opérationnels / stratégiques ?

JE CONÇOIS MON ACTION

Une fois l'objectif général et les objectifs opérationnels déterminés, le porteur de projet est en mesure de concevoir son projet qui devra, rappelons-le, s'attaquer aux causes profondes du problème identifié.

Le projet peut être conçu en une seule action qui permettra à elle seule de répondre aux trois objectifs opérationnels ou en plusieurs actions qui s'attacheront à un objectif opérationnel en particulier.

UNE ACTION PERMETTANT DE RÉPONDRE AUX 3 OBJECTIFS OPÉRATIONNELS			3 ACTIONS PERMETTANT DE RÉPONDRE CHACUNE À UN OBJECTIF OPÉRATIONNEL		
Café-rencontre			Café-rencontre	Cours de langue	Rencontres avec acteurs associatifs
OBJECTIFS OPÉRATIONNELS VISÉS					
Tous			Créer des opportunités de rencontres hors du cadre familial	Donner l'opportunité à court et moyen termes de pratiquer l'une des langues du pays d'accueil	Informers sur le tissu associatif du pays d'accueil
Créer des opportunités de rencontres hors du cadre familial	Donner l'opportunité à court et moyen termes de pratiquer l'une des langues du pays d'accueil	Informers sur le tissu associatif du pays d'accueil			
DESCRIPTION DE L'ACTION			DESCRIPTION DE L'ACTION		
En deux phases : organisation de 3 réunions avec les participantes afin de décider de la programmation du cycle de rencontres puis organisation de 10 cafés- rencontres avec les acteurs associatifs.			Organisation de rencontres autour d'un café	Organisation de cours de langue 2 fois par semaine	Rencontres avec les différentes associations du quartier

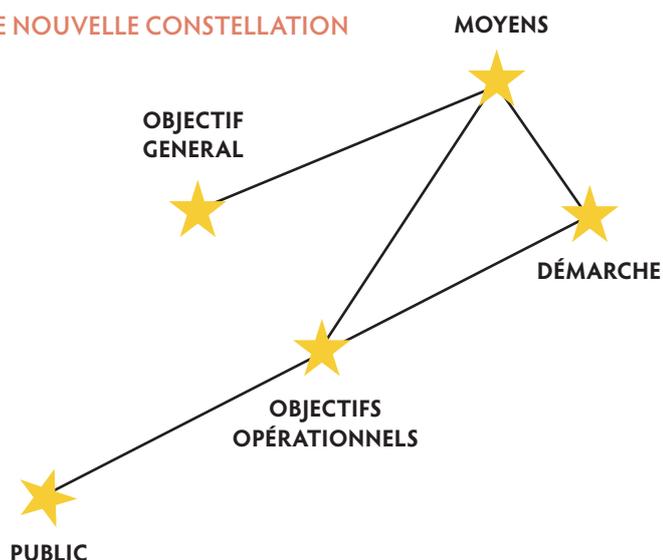
À noter également qu'il est important de réfléchir à la fréquence de l'action qui doit être décidée en fonction du ou des objectifs opérationnels à atteindre. L'organisation d'un seul café-rencontre ne pourrait suffire à atteindre les objectifs visés par le projet !

Il faut également considérer que la réalisation d'un projet s'inscrit dans un laps de temps déterminé. Il s'agit d'échéances qui, selon les cas, sont librement définies, négociées ou imposées.

Il est pour cela conseillé de réaliser un plan d'action qui va préciser les différentes phases du projet (démarrage et opérationnel), planifier et organiser le déroulement de manière détaillée.

Le porteur du projet doit être finalement en mesure, s'il souhaite que son projet puisse attirer l'intérêt des pouvoirs publics, de déterminer son caractère innovant. Il doit pour cela combiner les différents aspects et faire ressortir en quoi la combinaison retenue, que l'on pourrait considérer comme une nouvelle constellation, se distingue des projets menés précédemment.

UNE NOUVELLE CONSTELLATION



EXEMPLE

OBJECTIFS : il s'agit d'une action qui s'inscrit au delà de la simple rencontre, car elle vise, à travers une démarche transversale, à lutter contre les causes profondes liées à l'isolement.

MOYENS : il s'agit en outre d'un projet de partenariat avec d'autres acteurs de la société civile qui permettra aux femmes auxquelles s'adresse ce projet de réellement recevoir des informations mais aussi de connaître les acteurs et le tissu associatif du quartier.

DÉMARCHE : il ne s'agit pas seulement de proposer aux femmes des rencontres mais de les inviter dans une démarche participative à décider de la programmation.

RÉPONSE : ce Café-rencontre se distingue des autres moyens existants par une mise en réseau des acteurs associatifs du quartier Est de Montréal qui permettra, à travers une démarche participative et transversale, non seulement de créer un lieu de rencontre et d'échange social, mais aussi de combattre à moyen et long termes les causes liées à l'isolement social. Nous attacherons une importance particulière au fait que ces rencontres donnent l'envie et l'opportunité au public cible de s'investir dans les associations locales et de pratiquer de façon régulière la langue du pays d'accueil.

QUESTIONS QUE L'ON RETROUVE DANS LES APPELS À PROJETS

3. EN QUOI CONSISTE CONCRÈTEMENT LE PROJET ?

- Qu'est-ce qui est concrètement mis en place ?
- Quels sont les phases, les étapes, le calendrier ?
- Quels sont les bénéficiaires ? (nombre, caractéristiques, etc.)
- Quel est le caractère innovant du projet ?

JE DÉFINIS LES RESSOURCES NÉCESSAIRES

Pas de projet sans moyen de le réaliser ! Attention toutefois aux défaitistes. Si votre association ne réunit pas dès le départ tous les moyens nécessaires à la réalisation de son projet, elle ne doit pas pour autant baisser immédiatement les bras.

Les moyens nécessaires à la réalisation d'un projet sont de trois ordres : on distingue les **moyens humains**, les **moyens matériels** et les **moyens financiers**.

La première étape consiste à évaluer les moyens nécessaires à la réalisation de l'action, comptabiliser ce que l'association possède déjà et ce qu'elle doit trouver ailleurs. Plusieurs pistes peuvent être envisagées :

MOYENS HUMAINS	<ul style="list-style-type: none"> • Partager le projet au sein de l'association pour que les membres puissent s'impliquer ; • Communiquer à l'extérieur pour éventuellement recruter des bénévoles ; • Recruter des salariés ou recourir à des contrats free-lance
MOYENS MATERIELS	<ul style="list-style-type: none"> • Contacter des structures ou des personnes pour des dons, prêts, mise à disposition ou location à moindre coût ; • Rechercher des sponsors.
MOYENS FINANCIERS	<ul style="list-style-type: none"> • Imaginer des solutions d'autofinancement (garantie d'indépendance et de pérennisation du projet) ; • Cibler des financeurs publics ; • Rechercher des sponsors.

Une possibilité pour que le projet réussisse et qui est parfois exigée dans certains financements publics est de recourir au partenariat. Il est cependant important dans ce cas de bien analyser quels sont les positions et enjeux réciproques qui peuvent déterminer un mode de collaboration. Il est également nécessaire de bien discuter les termes de l'engagement de chacun – au niveau financier, de la prise de décision, mais aussi de la répartition du travail. Un partenariat trop rapidement conclu ou pas assez discuté est généralement voué à l'échec. L'accord conclu peut être formalisé par une convention de partenariat.

CONCLURE UN PARTENARIAT ?	<ul style="list-style-type: none"> • Présenter les objectifs, s'assurer qu'ils sont partagés et que l'intérêt pour le projet est commun ; • Définir ce sur quoi chacun s'engage sur le plan humain, matériel et financier ; • Formaliser ce partenariat : par un compte-rendu, un courrier, une convention.
----------------------------------	--

QUESTIONS QUE L'ON RETROUVE DANS LES APPELS À PROJETS

4. QUELS SONT LES MOYENS MOBILISÉS ?

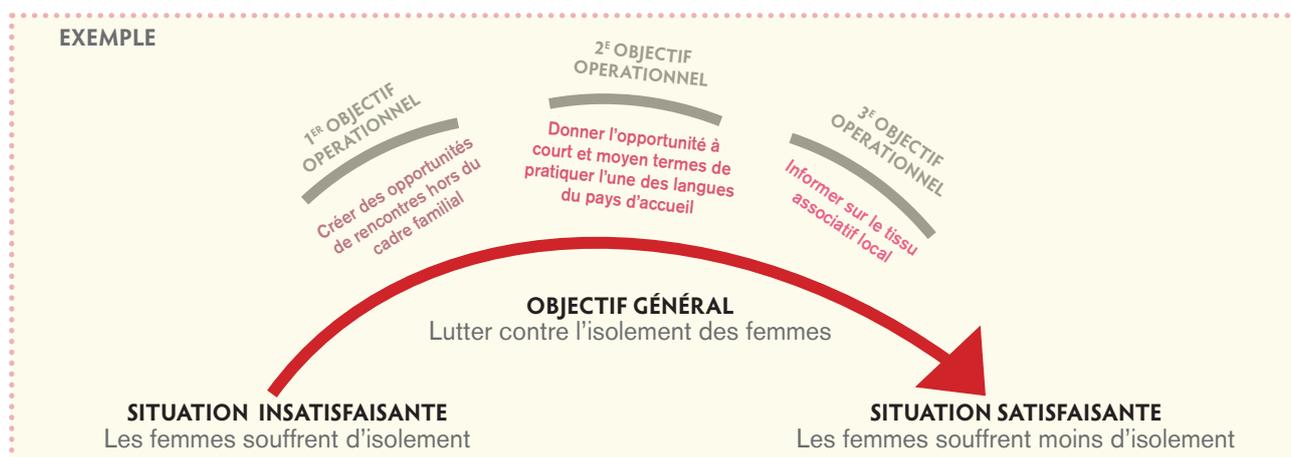
- Quels sont les moyens humains, matériels et financiers mobilisés ?
- Est-ce que des partenariats ont été mis en oeuvre avec d'autres acteurs ?
- Quels sont le montant souhaité ainsi que l'objet du financement ?

JE PRÉCISE LES MOYENS D'ÉVALUATION

L'évaluation d'un projet consiste à analyser, à l'aide d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, l'écart entre les objectifs de départ et ceux qui au final ont été atteints.

Alors que l'approche quantitative vise à connaître la quantité (nombre de participants, régularité de la participation, etc.) l'approche qualitative vise à mieux connaître la perception du public-cible par rapport à l'action (intérêt, satisfaction, sentiment, etc.).

Il ne faut pas perdre de vue que les indicateurs ne doivent pas être posés au hasard mais doivent au contraire permettre de déterminer comment les objectifs opérationnels du projet ont été remplis. Nous gardons toujours l'idée de mesurer le chemin qui a été parcouru.



L'association devra ainsi mettre en place des outils de recueil d'informations qui peuvent se concrétiser par des feuilles de présence, des fiches de suivi, des questionnaires d'évaluation finale mais aussi de manière plus informelle par des discussions qui peuvent prendre la forme de témoignages ou de réunion de bilan. Une évaluation réalisée de manière collective est toujours plus pertinente.

Astuce : il est possible de créer des questionnaires en ligne sur certains sites internet tels que « Google Form » afin de les diffuser facilement par le biais d'emails et de récolter les réponses qui seront additionnées automatiquement par l'application.

EXEMPLE D'ÉVALUATION « CAFÉ-RENCONTRE »

INDICATEURS	CRITERES DE REUSSITE	OUTIL DE RECUEIL
Participation des femmes dans les réunions de préparation	15	Fiche de suivi
Nombre total de participantes aux Café-rencontres	40	Fiche de suivi
Taux de participation au Café-rencontre	60 %	Fiche de suivi
Maintien de la participation	Noyau de 15 personnes	Fiche d'évaluation finale
Satisfaction des participantes	sur une échelle de 5 > 3,5	Fiche d'évaluation finale
Progrès dans l'apprentissage du français	sur une échelle de 5 > 3,5	Fiche d'évaluation finale
Bonne information et échanges sur le tissu associatif	sur une échelle de 5 > 3,5	Fiche d'évaluation finale

Ce travail de suivi et de compte-rendu est très important en ce qu'il va assurer la satisfaction du financeur et peut vous ouvrir la porte à d'autres opportunités de financement de la part du même et/ou d'autre(s) bailleur(s) de fonds.

QUESTIONS QUE L'ON RETROUVE DANS LES APPELS À PROJETS

5. COMMENT ÉVALUEZ-VOUS L'IMPACT DE VOTRE PROJET ?

- Quelle est la plus-value du projet ?
- Quels sont les critères quantitatifs et qualitatifs que vous pouvez utiliser ?
- Quels sont les moyens et les outils d'évaluation ?