

ÉVALUATION DES BESOINS, PLANIFICATION, IMPACT ET DURABILITÉ DE PROJETS DE JEUNESSE

VIVE

Coordonné par



Cofinancé par
l'Union européenne

En partenariat avec



ASPem
onlus
ASSOCIAZIONE SOLIDARIETÀ PAESI EMERGENTI



جمعية تلدات
ASSOCIATION TILDAT

AVANT-PROPOS

Le projet **Vive la durabilité des actions de jeunesse** – Vive ¹ – vise à répondre aux besoins des structures de jeunesse marocaines opérant dans la région de l'Oriental (provinces de Jerada et de Nador) et dans les provinces de Chichaoua et de Taroudant. Ces zones fragiles sont caractérisées par une faible offre de travail, un fort taux de chômage, un manque de compétences numériques et entrepreneuriales, ainsi que des problèmes environnementaux dus au changement climatique et l'intervention humaine.

L'objectif général de ce projet est de fournir aux structures de jeunesse partenaires des connaissances, des méthodes et des outils pour renforcer leur capacité à répondre directement et efficacement aux besoins de leurs bénéficiaires, en particulier les jeunes et les femmes. Il s'agit donc d'un parcours de renforcement des capacités impliquant activement six organisations partenaires.

Au cours des 24 mois du projet, les structures marocaines participent à des échanges de bonnes pratiques sur différentes thématiques et co-animent un cycle de formations en se basant sur des outils et méthodes d'éducation non-formelle, aux côtés des deux partenaires européens. Les organisations participantes augmentent ainsi la qualité de leurs pratiques et renforcent le soutien qu'elles offrent aux jeunes, notamment ceux ayant moins d'opportunités.

La première formation réalisée dans le cadre du projet **Vive** concerne la mise en œuvre de projets destinés aux jeunes: **l'évaluation des besoins, la planification, l'impact et la durabilité des projets pour la jeunesse.**

Cette première brochure s'adresse en particulier aux organisations et structures travaillant avec et pour les jeunes, et ayant l'intention de lancer des projets pour la jeunesse, notamment de volontariat. Les outils, techniques et stratégies présentées permettent de créer des initiatives efficaces et de garantir un impact significatif et durable.

Sur la plateforme Vive et sur les différents réseaux sociaux des six partenaires du projet, une courte vidéo présentant les points clés de cette brochure peut être consultée. La vidéo est disponible sur les sites internet des partenaires.

Les prochaines brochures traiteront des thèmes suivants:

- **La gestion du volontariat**
- **L'éco-responsabilité et la digitalisation responsable**
- **L'autonomisation et la durabilité des actions pour le développement des compétences entrepreneuriales**

Le projet **Vive la durabilité des actions de jeunesse** est coordonné par [l'Association pour le Développement des Initiatives Citoyennes et Européennes – ADICE](#) (France), cofinancé par l'Union européenne dans le cadre du programme Erasmus Youth et réalisé en partenariat avec [Associazione Solidarietà Paesi Emergenti – ASPEM](#) (Italie), [Association Isaaf Jerada Solidarité et Développement](#) (Maroc), [Association Amuddu Chantiers Sans Frontières](#) (Maroc), [Association Thissaghnessse pour la culture et développement – ASTICUDE](#) (Maroc), [TILDAT pour le développement et la coopération](#) (Maroc).

¹ Ce projet est cofinancé par l'Union Européenne. Les points de vue et les opinions exprimés sont toutefois ceux des auteurs uniquement et ne reflètent pas nécessairement celles de l'Union Européenne. Ni l'Union Européenne ni l'autorité de financement ne peuvent en être tenues pour responsables.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION: DE L'IDÉE AU PROJET	4
I. PHASE D'IDENTIFICATION ET D'ANALYSE DES BESOINS	7
1. Collecter les données	8
1.1. S'appuyer sur des données déjà existantes:	8
1.2. Collecter de nouvelles données grâce à l'enquête par questionnaire	10
1.3. Collecter de nouvelles données grâce au focus group	12
2. Savoir analyser les données	14
3. Démontrer la pertinence du projet	15
II. PHASE DE FORMALISATION, PLANIFICATION ET COMMUNICATION	17
1. Définir les bénéficiaires	18
2. Constituer un partenariat efficace	20
3. Créer un cadre logique du projet	22
3.1. Objectif général	23
3.2. Objectifs spécifiques	24
3.3. Méthode SMART	25
4. Lier objectifs et résultats	27
5. Concevoir des activités planifiées	28
6. Rédiger un plan de communication	32
III. PHASE DE MONITORING ET DE SUIVI: ÉVALUATION ET DURABILITÉ	34
1. Construire une fiche d'évaluation	35
2. Garantir la durabilité	37
Conclusion	40

INTRODUCTION: DE L'IDÉE AU PROJET

*"Dans le vocabulaire courant, le projet désigne un ensemble d'actions à entreprendre afin d'atteindre un objectif."
- Labrousse, 2021*

L'ensemble de ces actions correspond ainsi à un cycle, qui peut être découpé en **3 grandes phases**:

I. PHASE D'IDENTIFICATION ET D'ANALYSE:

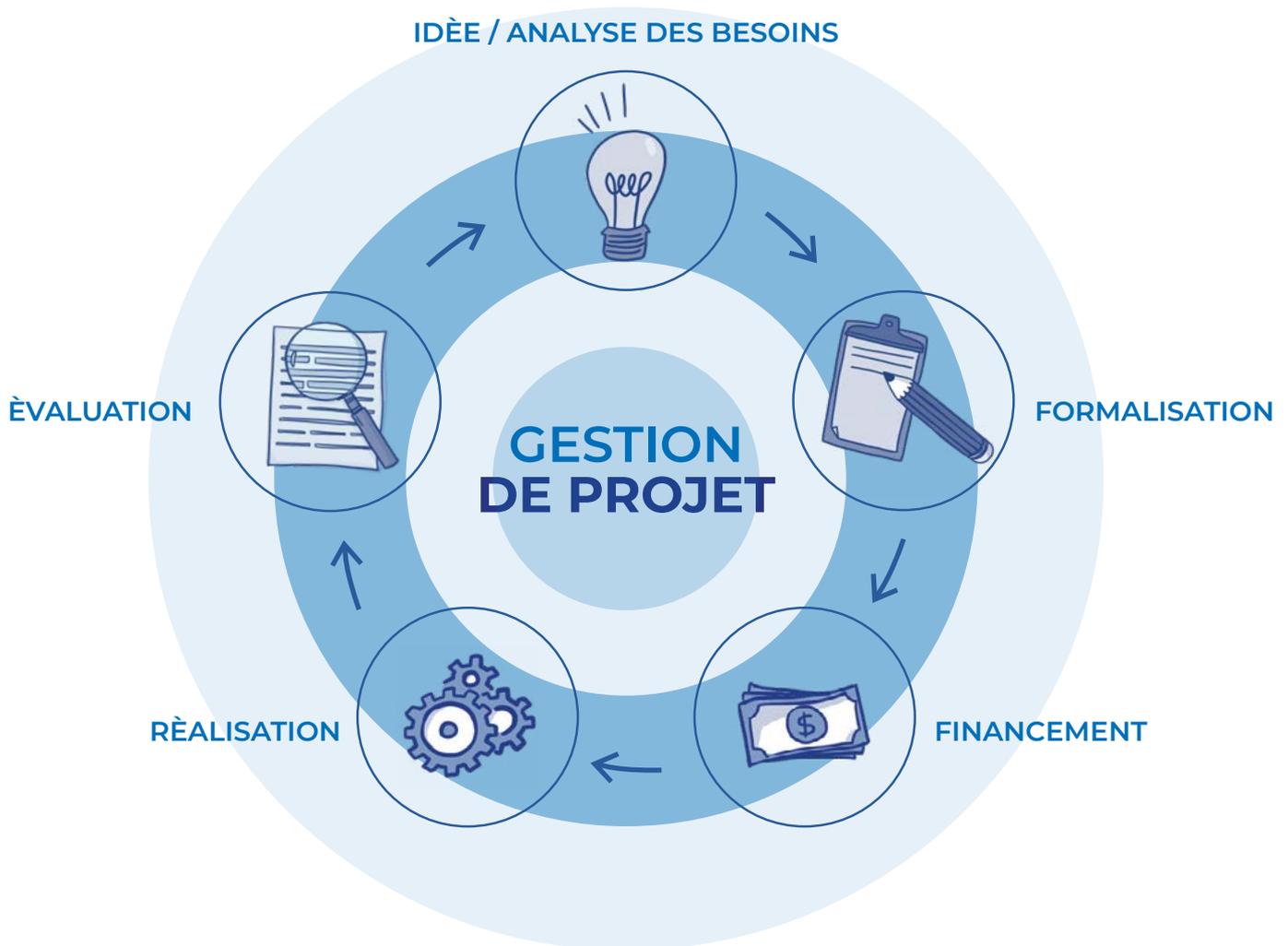
les besoins du terrain sont identifiés, analysés et mis en corrélation avec l'idée initiale.

II. PHASE DE FORMALISATION, PLANIFICATION ET COMMUNICATION:

l'idée est formalisée en un projet pertinent, concret, balisé temporellement. Les objectifs sont liés à des résultats et des activités planifiées et budgétées.

III. PHASE DE MONITORING ET SUIVI:

des critères d'évaluation permettent de démontrer l'intérêt du projet et d'en garantir la durabilité.



*"Le projet consiste à anticiper sur l'avenir.
Faire des projets, c'est se projeter dans le futur et
accepter la part d'incertitude qui en découle."
- Labrousche, 2021*

Conseils pour réussir la construction de l'idée au projet:

- Trouver une idée pertinente et amener une solution équilibrée et pérenne
- Démontrer sa connaissance du terrain et des bénéficiaires
- Être innovant mais réaliste en adaptant ses objectifs à ses moyens
- Réaliser les activités avec le budget et le temps établis, et atteindre les indicateurs prévus
- Faire preuve d'anticipation
- Avoir des partenaires investis qui partagent une vision et des aspirations

Comment utiliser la brochure?

Tout au long de cette brochure, des parties théoriques et pratiques, avec des exemples et des exercices, permettent d'accompagner dans la création de projet.

Les exemples sont issus des idées de deux associations marocaines (**Association A** et **Association B**), ayant imaginé un projet portant sur la formation et l'entrepreneuriat chez les jeunes au Maroc.

Pour chaque exercice, noter ce qui pourrait aider dans la création d'un projet, compte tenu des informations données tout au long de la brochure.



I. PHASE D'IDENTIFICATION ET D'ANALYSE DES BESOINS

I. Phase d'identification et d'analyse des besoins

La phase d'identification et d'analyse des données d'un projet consiste en un diagnostic des besoins réels des bénéficiaires et des problématiques propres au contexte dans lequel le projet est envisagé. De cette analyse découle la définition des objectifs et des résultats attendus du projet.

Cette étape doit donc être réalisée de manière rigoureuse et méthodique, en commençant par une revue des données déjà produites sur le sujet. Recueillir les données de littérature déjà produites permet en effet de s'assurer de «l'originalité de la démarche» envisagée (Dumez, 2011). Pour être pertinent, le projet doit pouvoir répondre à des problématiques jusqu'alors non traitées. Les données déjà existantes permettent aussi d'avoir des exemples de bonnes pratiques réalisées avec succès, qui constituent un bon support d'inspiration. Ensuite, vient l'étape de collecte de nouvelles données, au travers d'outils tels que le questionnaire et le focus group, qui donnent une compréhension approfondie des besoins des bénéficiaires. Les données collectées devront être ensuite analysées pour en comprendre les causes immédiates et démontrer la pertinence de la réalisation d'un projet.

1. Collecter les données

Comme indiqué précédemment, la collecte de données se réalise de plusieurs manières: à l'aide de données existantes ou par le biais d'enquête menée à travers des questionnaires ou des focus groupes.

1.1 S'appuyer sur des données déjà existantes:

 <p>OBJECTIFS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir des informations sur les projets déjà portés. • Pouvoir s'appuyer sur des données socio-économiques fiables. • Avoir une première idée du contexte et des problématiques qui s'inscrivent autour du projet.
 <p>MISE EN PLACE</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Définir clairement les bénéficiaires directs du projet. 2. Définir le contexte géographique, social, culturel, économique, linguistique. 3. Consulter les statistiques locales, régionales et nationales. 4. Rechercher les projets déjà portés par d'autres associations, ONG.
 <p>A NOTER</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sélectionner des sources récentes: les travaux trop anciens ne sont plus nécessairement valables. • S'appuyer sur des bases de données reconnues: Google Scholar, Cairn... • Faire des recherches dans plusieurs langues: arabe, français, anglais. • Constituer un tableau comparatif recensant les différents projets portés par d'autres ONG.

EXEMPLE

Les deux associations marocaines ont identifié une problématique propre à leur territoire respectif:

ASSOCIATION A À JERADA	ASSOCIATION B À NADOR
Les jeunes non diplômés de 18 à 25 ans n'ont pas d'emplois, ne sont pas en études, ni en formation.	Les jeunes marocains et migrants réguliers vivant à Nador, âgés de 18 à 30 ans, sont en grande situation d'exclusion sociale (NEETs).

EXERCICES

Quelle est la situation dans votre pays/région en rapport avec votre projet?

Soyez précis, utilisez des références, écrivez des phrases courtes. N'anticipez pas la solution..

Quelles sont les données collectées au cours de vos recherches en rapport avec votre projet?

Utilisez des références: statistiques, études...

1.2 Collecter de nouvelles données grâce à l'enquête par questionnaire

 <p>OBJECTIFS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir collecter des données quantifiables/chiffrées. • Analyser et comprendre les bénéficiaires, leurs habitudes, leurs comportements, leurs attentes et besoins. • Avoir des réponses concrètes sur une situation vécue par les bénéficiaires.
 <p>MISE EN PLACE</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborer des hypothèses en fonction de l'objet de la recherche et du problème à étudier. 2. Définir les indicateurs qui peuvent mesurer les hypothèses: quels sont les points clés à mesurer? Quels sont les points secondaires que l'on peut aborder? Comment les quantifier ou les qualifier? 3. Déterminer la population cible à interroger. 4. Construire une série de questions à partir des hypothèses. 5. Diffuser le questionnaire.
 <p>A NOTER</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Créer des questions simples, fermées, synthétiques et neutres. • S'appuyer sur des logiciels et applications permettant de créer des questionnaires dématérialisés et de les analyser avec plus de facilité: Google form, SurveyMonkey, Wepi... • Tester le questionnaire auprès de différents publics (collègues, amis...) pour travailler la clarté des questions. • Choisir un mode de diffusion adapté aux bénéficiaires: par email, par téléphone, sur les réseaux, en présentiel... • Rédiger une courte introduction pour le questionnaire, visant à présenter le projet et ses objectifs. • Veiller à la sécurité des données et à la préservation de l'anonymat.



EXEMPLE

Afin de mieux comprendre la situation des jeunes sur leurs territoires, les deux associations marocaines ont posé les questions suivantes à leurs bénéficiaires:

ASSOCIATION A À JERADA	ASSOCIATION B À NADOR
Les jeunes non diplômés de 18 à 25 ans n'ont pas d'emplois, ne sont pas en études, ni en formation.	Les jeunes marocains et migrants réguliers vivant à Nador, âgés de 18 à 30 ans, sont en grande situation d'exclusion sociale (NEETs).
<p>1. Quelle est la principale raison qui vous empêche de trouver un emploi, des études ou une formation?</p> <p><i>a. Le manque d'expérience professionnelle;</i> <i>b. Le manque de qualification;</i> <i>c. La mobilité géographique;</i> <i>d. Les offres d'emploi ne correspondent pas à mon profil.</i></p> <p>2. En tant que futur salarié, quel secteur'activité vous attire?</p> <p><i>a. BTP;</i> <i>b. Informatique;</i> <i>c. Artisanat, travaux manuels;</i> <i>d. Autre (préciser):</i></p>	<p>1. Avez-vous des connaissances sur la création d'entreprise? (sur une échelle de 1 à 4)</p> <p>1 2 3 4</p> <p>2. Connaissez-vous des mécanismes disponibles de financement des entreprises? Oui / Non</p> <p>3. Quels sont les obstacles qui vous empêchent de créer votre propre entreprise aujourd'hui:</p> <p><i>a. Manque de capital de départ;</i> <i>b. Manque d'expériences professionnelles;</i> <i>c. Absence de connaissances et de compétences en entrepreneuriat;</i> <i>d. Les contraintes administratives (lois, réglementation, procédures...);</i> <i>e. Manque de conseils et d'orientation;</i> <i>f. Manque de relations professionnelles/ réseau.</i></p>

EXERCISE

Afin de mieux comprendre la situation des jeunes sur leurs territoires, les deux associations marocaines ont posé les questions suivantes à leurs bénéficiaires:

Quelles questions poser pour comprendre les attentes des bénéficiaires?	Réponses: oui/non; échelle de 1 à 4			
1.				
2.				
3.				

1.3 Collecter de nouvelles données grâce au focus group

 <p>OBJECTIFS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir des informations sur les bénéficiaires via une discussion de groupe ou un entretien. • Recueillir des opinions détaillées et variées. • Observer des attitudes et des comportements.
 <p>MISE EN PLACE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Définir un thème central, un objectif et des questions préparatoires. • Choisir un ou deux facilitateurs qui guideront la discussion. • Réunir 6 à 12 participants pour une durée d'environ 2 heures. • Choisir une ou deux activités « brise-glace » pour détendre et consolider le groupe. • Poser des questions sur des sujets d'intérêt général pour étudier le climat du groupe et identifier ses dynamiques. • Poser des questions spécifiques au thème en laissant à chacun la possibilité d'exprimer ses opinions. • Clôturer via la reprise des points clés abordés.
 <p>A NOTER</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Choisir des participants qui présentent des caractéristiques communes mais des profils différents. • Demander aux participants d'explicitier et de clarifier leurs opinions afin d'éviter tout malentendu. • Veiller à ce que les personnalités charismatiques n'accaparent pas la parole. • Demander aux participants d'évaluer l'expérience (via questionnaire, post-it...).



EXEMPLE

Les deux associations marocaines ont identifié les problématiques suivantes dans leur territoire:

ASSOCIATION A À JERADA	ASSOCIATION B À NADOR
Les jeunes non diplômés de 18 à 25 ans n'ont pas d'emplois, ne sont pas en études, ni en	Les jeunes marocains et migrants réguliers vivant à Nador, âgés de 18 à 30 ans, sont en grande situation d'exclusion sociale (NEETs).

EXERCISE

Quelles questions poser pour comprendre les attentes des bénéficiaires?

1.

2.

3.



2. Savoir analyser les données

Une fois les données collectées, l'objectif est de croiser les données existantes avec les données quantitatives relevées à travers les questionnaires et les données qualitatives relevées lors des activités de focus groupes.

Croiser les données obtenues de plusieurs manières permet de donner du contenu à l'analyse et d'en sortir les résultats pour ensuite rédiger les différentes parties du projet (contexte, justification de l'action, etc..) et démontrer le choix des objectifs posés.

EXEMPLE

Il est possible de regrouper les données collectées au sein d'un tableau pour en faciliter l'analyse et ainsi faire ressortir des statistiques appuyant les propos dégagés.

Quelle est la principale raison qui empêche de trouver un emploi?	F	H
Le manque d'expérience professionnelle	19%	22%
Le manque de qualification	34%	56%
La mobilité géographique	38%	11%
Les offres d'emploi ne correspondant pas au profil	9%	11%

Les résultats du questionnaire montrent que 38% des jeunes chômeurs interrogés ont refusé une offre d'emploi au cours des six derniers mois pour des raisons de mobilité géographique. Le croisement des résultats statistiques du questionnaire avec les données obtenues lors du focus groupe permet d'identifier des éléments explicatifs précis, tels que le manque de mobilité géographique lié à l'insuffisance du réseau de transports en commun, l'absence de permis de conduire ou encore l'impossibilité d'acheter un véhicule personnel...



3. Démontrer la pertinence du projet

« *L'adéquation d'un projet à son environnement mesurera sa pertinence* » (Garrabé, 1992)

Une description détaillée de l'environnement et des bénéficiaires à travers l'analyse des données collectées permet d'aboutir à une démonstration de la pertinence du projet.

Une mise en avant des changements prévus à tous les niveaux (institutionnels et politiques, culturels, socio- économiques, géographiques, environnementales, etc.) est donc nécessaire. De plus, le projet doit pouvoir présenter une valeur ajoutée.

Un projet pertinent sera donc:

→ **COHÉRENT:** répondant aux besoins identifiés et aux problématiques du territoire.

→ **LÉGITIME:** porté par une ou des structures compétentes et reconnues.

→ **RÉALISTE:** ayant des objectifs réalisables temporellement, financièrement et humainement.

→ **DURABLE:** s'inscrivant dans une temporalité pérenne, respectueux de l'environnement.

→ **ORIGINAL:** faisant preuve de nouveauté et d'anticipation par rapport à l'avenir.



EXEMPLE

Un projet pertinent a des impacts à moyen et long termes, à différents niveaux, qu'il s'agit d'anticiper et de mesurer:

ASSOCIATION A À JERADA	ASSOCIATION B À NADOR
Pallier au manque de formation et d'accompagnement des jeunes non diplômés de 18 à 25 ans qui ne sont ni en emploi, ni en étude et ni en formation.	Lutter contre l'exclusion sociale des jeunes marocains et migrants réguliers, âgés de 18 à 30 ans, dits NEETs.

EXERCISE

Décrire la pertinence de votre projet

Cause >

Problème / vulnérabilité >

Effet >

II. PHASE DE FORMALISATION, PLANIFICATION ET COMMUNICATION

II. Phase de formalisation, planification et communication

Une fois les besoins identifiés et analysés, il s'agit désormais de concevoir le projet. Il faut travailler sur la faisabilité ainsi que la pertinence des objectifs et les lier à des résultats. Cette étape est la base pour planifier des activités permettant de répondre aux besoins des bénéficiaires du projet. Les bénéficiaires constituent toutes personnes ou groupe de personne directement impactés par le projet. Plusieurs groupes de bénéficiaires peuvent être ciblés lors de la phase de construction du projet. Il est important de savoir, dès cette étape, de quelle manière ils seront impactés et sollicités lors du projet.

Ensuite, pour garantir la plus-value du projet, il faut avant tout **constituer des partenariats solides**, mais également envisager une **communication adéquate** pour assurer la dissémination et le rayonnement des actions.

1. Définir les bénéficiaires

Les bénéficiaires sont les premiers impactés par les actions du projet et à être témoins des changements et évolutions.

Il est essentiel de détailler les différents bénéficiaires du projet de la manière la plus exhaustive possible: leur nombre et leur nature (communautés locales, associations, travailleurs de jeunesse, éducateur pour adultes, etc...). Il est important de pouvoir les quantifier, rendant ainsi le projet plus concret. Il faut éviter les expressions telles que « tous les habitants », « toutes les femmes », qui sont trop larges et ne permettent pas de présenter des chiffres atteignables lors de la réalisation du projet.

Les bénéficiaires peuvent être directes et indirectes. Les **bénéficiaires directs** sont toutes les personnes qui bénéficient directement du projet.

Par exemple, les jeunes des associations marocaines trouvant un emploi après avoir participé au projet; les associations chargées de la mise en place des activités du projet et la population/communauté locale.

Les **bénéficiaires indirects** représentent les personnes ou organismes sur lesquels le projet a une répercussion.

Il peut s'agir, par exemple, des organismes recrutant les jeunes bénéficiaires du projet.



EXEMPLE

Un projet pertinent a des impacts à moyen et long termes, à différents niveaux, qu'il s'agit d'anticiper et de mesurer:

ASSOCIATION A À JERADA	ASSOCIATION B À NADOR
40 jeunes non diplômés de 18 à 25 ans, vivant à Jerada..	100 jeunes marocains et migrants réguliers et vivant à Nador, âgés entre 18 et 30 ans, en situation d'exclusion sociale (NEET).

EXERCISE

Qui sont les bénéficiaires de votre projet?

Directs>

Indirects>

2. Constituer un partenariat efficace

Tout projet nécessite de créer un consortium d'acteurs engagés dans un partenariat qui encourage l'enrichissement mutuel au travers le partage de bonnes pratiques et de compétences. **Avoir des partenariats efficaces garantit un déroulement effectif des activités et permet d'atteindre les résultats et impacts envisagés.** Constituer une équipe dotée de compétences complémentaires est idéal: chaque partenaire aura une valeur ajoutée propre, qui pourra être décrite explicitement dans le projet.

<p>COMMENT CHOISIR SES PARTENAIRES?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examiner les partenariats déjà existants pour déterminer la possibilité et pertinence de faire appel à des acteurs avec qui les liens sont déjà établis. • Prendre en compte les compétences techniques et l'expérience qui doivent être en cohérence avec le projet • Etudier la capacité financière en cas de contribution aux dépenses du projet • Porter une attention à la localisation des partenaires potentiels: viennent-ils de zones à risque? Sont-ils dans des zones aux caractéristiques et problématiques similaires ou bien différentes?
<p>OÙ LES TROUVER?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lors d'événements, de conférences ou séminaires (locaux, régionaux, nationaux, internationaux). • Via des webinaires ou des journées de formation. • En cherchant sur des réseaux professionnels en ligne. • En consultant les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Twitter...).
<p>COMMENT LES CONTACTER?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Par courrier électronique. • Par téléphone. • Par visioconférence. • En présentiel, via une visite pour des partenaires connus et de proximité.

Il est possible de trouver des partenaires grâce aux outils fournis par l'Union Européenne:

► **Base de données de recherche de partenaires de l'UE:** pour chaque programme de financement, la Commission Européenne crée des bases de données dans lesquelles elle invite ceux qui recherchent des partenaires à saisir des informations sur leur projet et le type de partenaire qu'ils souhaitent.

► **Recueils de projets approuvés:** recueils dans lesquels la Commission européenne présente les projets approuvés.



Il faut distinguer les partenaires des parties prenantes. Les parties prenantes ne sont pas directement impliquées dans la mise en œuvre des activités principales (elles ne reçoivent aucune subvention). Elles peuvent être contactées et participer à certaines activités pour faciliter la mise en œuvre du projet.

EXEMPLE

Les deux associations marocaines ont identifié les partenaires de leur projet:

ASSOCIATION A À JERADA	ASSOCIATION B À NADOR
Centres de formation Commune de Jerada Entret	Commune de Nador Associations locales Centre de formation

EXERCISE

**Quels sont les partenaires de votre projet?
Quelle est leur valeur ajoutée?**

NOM DU PARTENAIRE	TYPE D'ORGANISATION	VALEUR AJOUTÉE

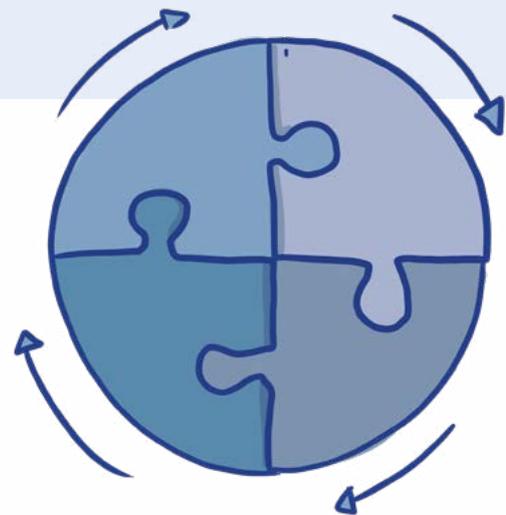


3. Créer un cadre logique du projet

La création d'un cadre logique permet de différencier les objectifs spécifiques des objectifs généraux.

« La définition des objectifs est cruciale si l'on veut que le projet soit réaliste et réalisable. A la lecture des objectifs, il doit être possible de se faire une idée précise de ce qui va être fait ou atteint par l'intermédiaire du projet.» ²

CADRE LOGIQUE



3.1 Objectif général

Les objectifs généraux sont « les objectifs plus généraux de développement [...] que le projet est censé contribuer à atteindre. »³ Ils répondent à la question « *Quelle problématique, le projet dans son ensemble, va-t-il contribuer à traiter pour la société?* ». A lui seul, le projet contribue aux objectifs généraux, mais il ne les atteint pas. D'autres projets et programmes soutiennent aussi l'accomplissement de ces objectifs à leur manière.

Les objectifs généraux ont des bénéfices à long terme pour les bénéficiaires directs et indirects.

Dans la plupart des projets, pour atteindre ces objectifs, il est utile de s'appuyer sur d'autres projets, programmes, politiques publiques et acteurs privés. Il s'agit également de participer aux Objectifs du Développement Durable (ODD)⁴, ainsi que de s'assurer de se conformer aux politiques régionales et sectorielles du gouvernement et de la Commission Européenne.

EXEMPLE

Les deux associations marocaines ont identifié les partenaires de leur projet:

ASSOCIATION A À JERADA	ASSOCIATION B À NADOR
Centres de formation Commune de Jerada Entret	Commune de Nador Associations locales Centre de formation

EXERCISE

Quel est l'objectif général de votre projet?

³ Manuel Gestion du cycle de projet, Commission des Communautés Européennes, février 1993

⁴ Les Objectifs du Développement Durable désignent les dix-sept objectifs établis par les États membres des Nations unies et qui sont rassemblés dans l'Agenda 2030. Cet agenda a été adopté par l'ONU en septembre 2015 après deux ans de négociations incluant les gouvernements comme la société civile. Il définit des cibles à atteindre à l'horizon 2030, définies ODD par ODD. Les cibles sont au nombre de 1691 et sont communes à tous les pays engagés. Il s'agit par exemple d'objectifs comme l'ODD 1 « Eradication de la pauvreté », ODD 2 « Lutte contre la faim » ou bien ODD 13 « Lutte contre les changements climatiques ».

3.2 Objectif spécifiques

Les objectifs spécifiques sont les objectifs que le projet a pour but direct d'atteindre: « [...] objectif dont la phase initiale doit être atteinte durant l'intervention et avec la probabilité réelle qu'elle subsiste après le projet. En effet, il s'agit toujours de bénéfices durables pour les groupes cibles.»⁵

Ces objectifs se mesurent à moyen terme: dès la moitié du projet, il est possible d'en voir les fruits. Contrairement aux objectifs généraux, les objectifs spécifiques peuvent et doivent être mesurés. Ces effets portent sur les infrastructures et ressources, sur les pratiques et comportements des bénéficiaires ou partenaires, etc.

Chaque objectif spécifique doit être relié à un série d'activités et un résultat.

EXEMPLE

Ci-dessous, les 3 objectifs spécifiques des associations étudiées:

ASSOCIATION A À JERADA	ASSOCIATION B À NADOR
Former 40 jeunes non diplômés d'ici 2 ans à Jerada dans le domaine du BTP	Former 100 jeunes marocains NEET à la création d'entreprise au cours des 12 mois
Accompagner 40 jeunes dans une recherche d'emploi au cours des 6 mois	Accompagner 50 jeunes NEET marocains et migrants dans leur création d'entreprise au cours des 18 mois
Mettre en relation 30 jeunes avec les jeunes tuteurs ayant déjà participé à l'action	Sensibiliser 50 institutions et entreprises de la région sur les actions pour promouvoir les entreprises créées par les jeunes entrepreneurs

EXERCISE

Quels sont les 3 objectifs spécifiques de votre projet?

1.

2.

3.

⁵ Manuel Gestion du cycle de projet, Commission des Communautés Européennes, février 1993

3.3 Méthode SMART

La méthode SMART⁶ est un outil utilisé pour identifier les objectifs spécifiques d'un projet. Cinq critères guident la définition des objectifs et sont faciles à retenir puisqu'ils forment ensemble l'acronyme SMART:

S	M	A	R	T
Spécifique Quoi? Qui? <i>= une action</i>	Mesurable Combien? <i>= un nombre de participants</i>	Atteignable Est-ce faisable avec les ressources dont je dispose?	Réaliste Quel moyen? Avec qui? <i>= un réseau de partenaires confirmés</i>	Temporellement défini Quand? <i>= une durée limitée</i>



- **Spécifique**: il s'agit de l'action concrète à mener, l'objectif doit être clairement identifié. La manière dont l'objectif est écrit doit exactement montrer le but à atteindre.



- **Mesurable**: doit pouvoir être quantifié pour s'assurer de la bonne avancée du projet.



- **Atteignable**: bien que l'objectif doive être ambitieux pour motiver l'équipe et les bénéficiaires, il doit rester réalisable. Un objectif trop général ou trop prétentieux peut entraîner l'échec du projet, avec de lourds impacts pour les communautés et pour la structure qui devra rembourser les dépenses jugées inéligibles.



- **Réaliste** (pertinent): l'objectif à atteindre doit être significatif et pertinent. C'est à dire que le changement qu'il compte induire doit être concret et cohérent avec le reste du projet.



- **Temporel**: l'objectif doit être atteignable, il doit aussi l'être dans un temps limité. L'objectif doit être délimité dans le temps défini lors de la signature de l'accord avec le bailleur. Le projet doit pouvoir aboutir dans le temps imparti et prédéfini.

⁶ L'économiste George T. Doran a été le premier à utiliser l'acronyme SMART dans les années 1980, reprenant la méthode de Peter F. Drucker selon laquelle il faut identifier les objectifs de manière quantitative ou qualitative sur une période définie.

EXEMPLE

La méthode SMART appliquée sur un objectif spécifique de chacune des associations étudiées:

ASSOCIATION A À JERADA	ASSOCIATION B À NADOR
<p>Former 40 jeunes non diplômés d'ici 2 ans à Jerada dans le domaine du BTP.</p> <p>Spécifique: formation dans le domaine de BTP.</p> <p>Mesurable: 40 jeunes.</p> <p>Atteignable: 4 formations de 10 participants.</p> <p>Réaliste: le nombre fixé est réaliste par rapport aux nombre d'habitant à Jerada.</p> <p>Temporel: une formation tous les 3 mois, soit 20 jeunes formés par an.</p>	<p>Former 100 jeunes marocains NEET à la création d'entreprise au cours des 12 mois.</p> <p>Spécifique: formation dans le domaine de l'entrepreneuriat.</p> <p>Mesurable: 100 jeunes.</p> <p>Atteignable: 100 jeunes marocains et migrants sont accompagnés dans leur insertion (et non 500).</p> <p>Réaliste: le nombre fixé est réaliste par rapport aux nombre d'habitant à Nador.</p> <p>Temporel: 12 mois pour former les jeunes.</p>

EXERCISE

Quels sont les éléments de la méthode SMART appliqués à votre projet?

S
M
A
R
T

4. Lier objectifs et résultats

Les résultats découlent des objectifs spécifiques. Directs, tangibles, ils sont les produits, biens, services et infrastructures directement transmis aux bénéficiaires: formations, guides, écoles construites, ...

Ils permettent de mesurer la plus-value du projet et les changements apportés avec un « avant » et un « après ». Leur valorisation doit se faire par une donnée chiffrée: 50 jeunes formés, 1 guide, 1 école ouverte...

Chaque résultat doit être cohérent avec l'objectif spécifique défini. Il s'agit de mesurer tout ce pour quoi le projet a été construit et dont il s'est engagé à réaliser. Chaque résultat doit être réalisable à travers une activité. S'il n'est pas possible de mettre une action concrète derrière l'activité en question, il ne s'agit donc pas d'un résultat.

De même que l'objectif spécifique, les résultats doivent également être SMART.

EXEMPLE

Résultats des deux associations étudiées:

ASSOCIATION A À JERADA	ASSOCIATION B À NADOR
40 jeunes non diplômés sont formés d'ici 2 ans à Jerada.	100 jeunes marocains NEETs sont formés à la création d'entreprise au cours des 12 mois.
40 jeunes sont accompagnés dans leur recherche d'emploi au cours des 6 mois.	50 jeunes marocains NEETs sont accompagnés dans leur création d'entreprise au cours des 18 mois.
30 jeunes ont été mis en relations avec les jeunes tuteurs.	50 institutions et entreprises de la région sont sensibilisées sur les actions pour promouvoir les entreprises créées par les jeunes entrepreneurs.

EXERCISE

Quels sont les résultats attendus de votre projet?

Les résultats attendus doivent être reliés avec les objectifs spécifiques.

1.

2.

3.

5. Concevoir des activités planifiées

Les activités sont les actions à réaliser pour atteindre les résultats.

Il s'agit donc de réfléchir aux moyens à mettre en œuvre pour produire les résultats attendus. Elles représentent la fondation du projet. Il faut les regrouper par résultat et les numéroter en fonction de ces derniers.

Un plan d'action doit être établi et couvrir la totalité de la durée du projet en répondant aux questions suivantes:

▶ **QUOI: QU'EST-CE QUI DOIT ÊTRE RÉALISÉ?**

(Formation, séminaire, rencontre, création d'outil, etc.)

▶ **QUI: A QUI EST DESTINÉ L'ACTIVITÉ? QUI VA LA RÉALISER?**

(Bénéficiaires: jeunes, femmes, organisations, etc.)

▶ **QUAND: OÙ ET QUAND SERA RÉALISÉE L'ACTIVITÉ? COMBIEN DE TEMPS PRENDRA-T-ELLE?**

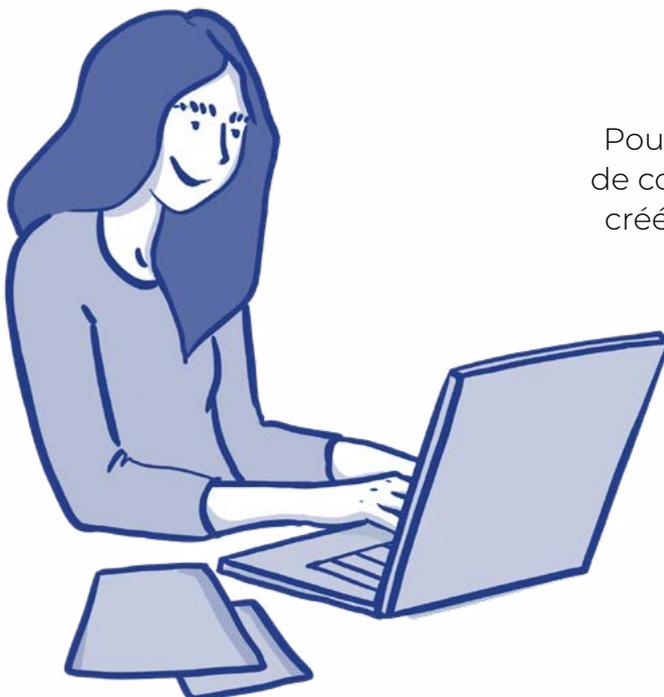
(Dates et lieux)

▶ **COMMENT: QUELLES SONT LES PRODUCTIONS / LIVRABLES CRÉÉS?**

(Une brochure, un film, un guide de formation, etc.)

▶ **COMBIEN: LES RESSOURCES / LE BUDGET. COMBIEN CELA VA-T-IL COÛTER?**

Parallèlement à la planification des actions, l'élaboration d'un budget prévisionnel est nécessaire pour contrôler et gérer l'utilisation des ressources disponibles.



Pour connaître les différentes étapes de construction budgétaire, une vidéo créée par l'ADICE est à disposition et libre d'accès



PHASE DE FORMALISATION, PLANIFICATION ET COMMUNICATION

Pour faciliter la planification des activités et les rendre les plus justes possible, il est utile de créer un calendrier détaillant les périodes lors desquelles les livrables doivent être spécifiquement créés.

Les activités doivent être suffisamment élaborées pour:

- ▶ Faire un plan de travail provisoire et calculer la durée probable de chaque activité,
- ▶ En déduire les moyens physiques et non physiques nécessaires;
- ▶ Calculer le budget ⁷.

PLAN D'ACTION

ACTIVITÉ	Durée	Mois 1	Mois 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12
A1-1 Préparation de la formation au départ	2 mois	x	x										
Formation pour 50 personnes à Roubaix dans 5 groupe, 10 personnes par groupex	12 mois			x		x		x		x		x	
Évaluation de la formation	0,5 mois			x		x		x		x		x	
A2-1 Préparation au départ					x	x	x	x	x	x	x	x	x
A2-2 Strage ò l'ètranger							x	x	x	x	x	x	x
A2-3 Suivi des stagiaires								x	x	x	x	x	x
Rapport intermédiaires						x							x

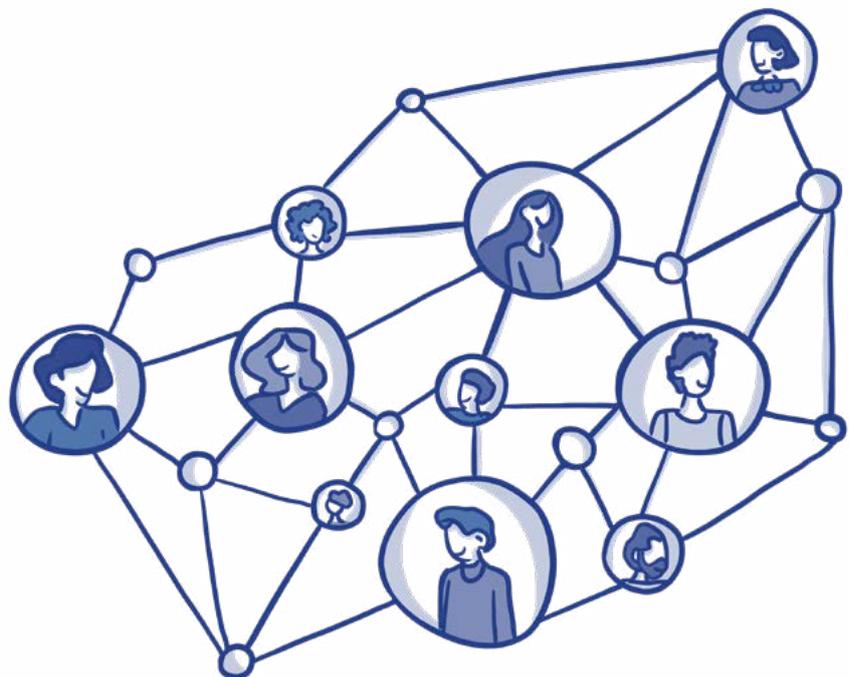


⁷ Idem Gestion du projet

EXEMPLE

Les activités des deux associations marocaines:

	ASSOCIATION A À JERADA	ASSOCIATION B À NADOR
ACTIVITE 1 OBJECTIF SPÉCIFIQUE 1	Sensibilisation sur l'action de formation via les réseaux sociaux, affichage dans l'espace public, dans les maisons de jeunes - M1 à M3	Sensibilisation et repérage des jeunes pour la formation
	Identification de 40 jeunes via un questionnaire en ligne ou rendez-vous individuel - M4 à M6	Mise en place de la formation sur la création d'entreprise des jeunes (100 jeunes répartis en 4 groupes)
	Organisation de formations - M6 à M15	50 institutions et entreprises de la région sont sensibilisées sur les actions pour promouvoir les entreprises créées par les jeunes entrepreneurs.
ACTIVITE 2 OBJECTIF SPÉCIFIQUE 2	Rendez-vous individuel trimestriel pour l'accompagnement personnalisé dans la recherche d'emploi - M15 à M21	Mise en place d'un dispositif d'accompagnement pour la création d'entreprise: Sensibilisation et repérage des jeunes
	Initiation à l'utilisation des nouvelles technologies pour améliorer ses compétences et les valoriser pour la recherche d'emploi - M6 à M14	Mise en place des ateliers pratiques pour la création d'entreprise: création de business plan, financement... (4 ateliers/4 groupes)



EXERCISE

Quelles sont les activités de votre projet?
Combien de temps chaque activité sera mise en œuvre?

PLAN D'ACTION

Objectif spécifique	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
ACTIVITE 1 Objectif spécifique 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A.1.1:												
A.1.2:												
A.1.3:												

ACTIVITE 2 Objectif spécifique 2	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A.2.1:												
A.2.2:												
A.2.3:												

6. Rédiger un plan de communication

Pour favoriser la dissémination, le rayonnement et la pérennisation du projet, il convient d'adopter une stratégie de communication dès la phase de planification du projet.

Cela s'effectue par l'élaboration d'un plan de communication cohérent par rapport aux différentes activités et à la répartition budgétaire.

Ainsi, la communication externe est une action essentielle pour présenter les activités mises en œuvre aux financeurs, aux parties prenantes, aux bénéficiaires, mais également aux acteurs possiblement intéressés par le projet.

ETAPES POUR ÉLABORER UN PLAN DE COMMUNICATION:

1. **Définir les objectifs et cibles de la communication:** promouvoir des initiatives auprès des écoles ou des jeunes pour les faire adhérer, impliquer les citoyens dans des événements, sensibiliser les institutions sur un thème précis, diffuser un service disponible auprès des bénéficiaires auxquels il est destiné...
2. **Etablir un calendrier de communication** par mois du projet avec les étapes clés.
3. **Choisir des outils de diffusion:** réseaux sociaux, sites web, presse papier et en ligne, émissions de radio et télévision, podcasts...
4. **Lancer les actions de communication, les suivre et les ajuster:** une fois les actions lancées, un suivi est nécessaire (via un tableau Excel par exemple) pour mesurer la dissémination et avoir une preuve vis-à-vis des financeurs.
Le suivi permet d'ajuster les actions en fonction du nombre de personnes touchées: *est-il nécessaire de multiplier les publications? De favoriser un réseau ou canal de diffusion? etc.*



EXEMPLE

Association A:	Mois 1	[...]	Mois 6	Mois 7	[...]	Mois 21
Réseaux Sociaux	Post pour présenter le projet		Post pour présenter la 1 ^{ère} formation			Post sur l'évènement de dissémination
Presse locale				Article sur la première formation		Article sur l'évènement de dissémination
Site internet	Page de présentation du projet		Article sur l'avancée du projet			

Association B:	Mois 1	[...]	Mois 6	Mois 7	[...]	Mois 15
Réseaux Sociaux	Post pour présenter le projet		Post pour présenter les activités menées avec les entreprises			Post sur les ateliers de sensibilisation
Presse locale				Article sur les activités menées avec les entreprises		Article sur les ateliers de sensibilisation
Site internet	Page de présentation du projet		Article sur l'avancée du projet			

EXERCISE

Quelles actions de communication pourriez-vous mettre en place?

Comment faire connaître aux autres ce que vous faites.

Activité	Outils de diffusion	Preuves

**III. PHASE DE MONITORING
ET DE SUIVI:
ÉVALUATION ET DURABILITÉ**

III. Phase de monitoring et de suivi: évaluation et durabilité

Pour rendre le projet pérenne, il faut s'employer à analyser son évolution, contrôler la bonne atteinte des résultats attendus et étudier les impacts à courts, moyens et longs termes. Le projet doit apporter une réelle plus-value et démontrer que les bénéficiaires du projet ont développés des compétences et des nouvelles connaissances valorisantes et mobilisables dans le temps.

1. Construire une fiche d'évaluation

Structurée par une série de questions visant à déterminer les opinions, attitudes, perceptions et la compréhension d'un groupe cible sur des sujets précis, la fiche d'évaluation peut être construite durant le déroulement d'un projet ou après son achèvement, pour évaluer l'impact des actions mises en place. Elle permet de recueillir des informations auprès des différents acteurs impliqués dans le projet (bénéficiaires, partenaires, parties prenantes) afin de mesurer l'efficacité d'une action spécifique.

ETAPES POUR CONSTRUIRE UNE FICHE D'ÉVALUATION:

1. **Définir un objectif:** que cherche-t-on à démontrer?
2. **Identifier les acteurs à interroger:** bénéficiaires directs ou indirects, partenaires, parties prenantes...
3. **Créer un formulaire d'évaluation :** il peut contenir des questions fermées (liste de réponses, échelles de mesure pour mesurer une satisfaction ou un degré de réalisation d'un objectif) ou ouvertes (sous forme de paragraphes, il faut bien définir les critères avec lesquels analyser les réponses).
4. **Diffuser les fiches d'évaluation:** en version dématérialisée (*Google Form...*) ou en version papier.
5. **Analyser les réponses recueillies:** les résultats peuvent être synthétisés sous forme de statistiques

EXEMPLE

Fiches d'évaluation à destination des bénéficiaires directs, diffusées à la fin du projet:

ASSOCIATION A À JERADA	ASSOCIATION B À NADOR
<p>1. Suite à votre formation, avez-vous eu des contacts avec des entreprises locales? <i>Oui / Non</i></p> <p>2. Si vous avez répondu oui, quel type de contact avez-vous eu avec les entreprises locales?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Ils m'ont contacté pour un entretien;</i> - <i>Je les ai contactés pour postuler et envoyer mon CV;</i> - <i>Ils m'ont proposé un stage ou un apprentissage;</i> - <i>Ils m'ont proposé une formation spécifique supplémentaire pour développer d'autres compétences;</i> - <i>Ils m'ont offert une période d'essai</i> - <i>Autre (préciser):</i> 	<p>1. De 1 à 5, dans quelle mesure pensez-vous avoir acquis des compétences entrepreneuriales que vous ne possédiez pas auparavant? (1: aucune compétence acquise; 5: j'ai acquis de nombreuses nouvelles compétences). <i>1 / 2 / 3 / 4 / 5</i></p> <p>2. Si vous avez répondu oui, pouvez-vous préciser quelles compétences entrepreneuriales vous avez développées?</p> <p>3. Comment utilisez-vous ou utiliserez-vous les compétences que vous avez acquises?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Je suis engagé dans la création d'une start-up pour les jeunes;</i> - <i>J'ai trouvé un emploi dans une entreprise locale;</i> - <i>Je développe un projet entrepreneurial à présenter aux entreprises locales;</i> - <i>Je participe à la création d'une micro-entreprise familiale;</i> - <i>Je ne sais pas encore;</i> - <i>Autre (préciser):</i>

EXERCISE

Quelles actions d'évaluation mettre en place?

Auto-évaluation, interne ou externe.

OBJECTIF	DESCRIPTION	PREUVES

2. Garantir la durabilité

Tout au long des activités réalisées, une attention particulière doit être portée à la durabilité. Il ne s'agit pas uniquement de pérennisation temporaire mais d'une réelle projection dans l'avenir.

La durabilité englobe en effet à la fois un aspect:

→ **TECHNIQUE:** comment transférer les compétences aux partenaires du projet / aux groupes cibles, niveau d'adoption des outils / méthodes / innovations apportés par le projet, comment utiliser et gérer les équipements mobilisés après la fin du projet.

→ **SOCIAL ET INSTITUTIONNEL:** stratégie d'autonomisation du ou des partenaires du projet, niveau de viabilité institutionnelle et sociale visé pour le ou les partenaires du projet.

→ **ECONOMIQUE ET FINANCIER:** stratégie pour la viabilité économique et financière des partenaires du projet, processus pour assurer l'autonomie financière des groupes cibles et des autres parties prenantes pour poursuivre les activités après la fin du projet.

→ **ENVIRONNEMENTAL:** le cas échéant, stratégie visant à assurer la conservation des ressources naturelles et l'atténuation des éventuels effets négatifs sur l'environnement et le climat.



EXEMPLE

Ainsi, il est important de prendre en compte des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour permettre d'évaluer les impacts du projet et en assurer sa durabilité:

	ASSOCIATION A À JERADA	ASSOCIATION B À NADOR
INDICATEURS QUANTITATIFS	Nombre de jeunes formés	Nombre de jeunes marocains et migrants formés
	Nombre de jeunes qui ont trouvé un emploi	Nombre de jeunes marocains et migrants ayant créé leur entreprise
	Nombre de jeunes ayant bénéficié d'un tutorat	Nombre d'entreprises ayant participé à la présentation des actions du projet
INDICATEURS QUALITATIFS	Le niveau de satisfaction des jeunes ayant bénéficié de la formation	Le niveau de satisfaction des jeunes ayant bénéficié de la formation
	Amélioration des compétences des jeunes dans le domaine de BTP	Amélioration des compétences des jeunes dans la création d'entreprise



EXERCISE

INDICATEURS QUANTITATIFS	INDICATEUR QUALITATIFS

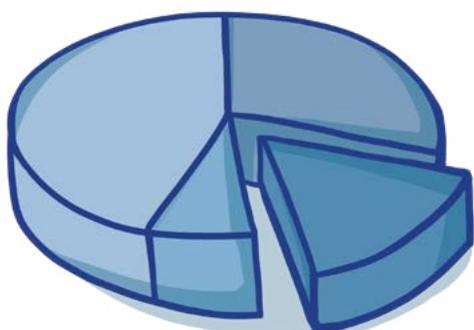
Quels sont les impacts prévisibles de votre projet?
Techniques, sociaux, économiques et financiers, environnementaux...

1.

2.

3.

Exemples: «les outils développés pendant le projet sont implantés directement dans les activités quotidiennes des structures de jeunesse»; «les professionnels de jeunesse implémentent les formations dans leurs activités quotidiennes».



CONCLUSION

Cette brochure proposée par les partenaires du projet Vive - Vive la durabilité des actions de jeunesse – regroupe les bonnes pratiques pour identifier les étapes clés du cycle de projet (évaluation des besoins, planification, impact et durabilité des projets de jeunesse).

En effet, les différentes étapes sont présentées de manière à donner les clés et méthodes aux acteurs d'associations et structures travaillant avec et pour les jeunes qui souhaitent mettre en place des projets pour répondre à leurs problématiques territoriales, sociales et économiques.

La première partie du cycle du projet, alors que celui-ci n'est encore qu'une idée, est primordiale pour identifier les besoins des bénéficiaires et pour créer un projet à l'impact pertinent. Pour cela, la collecte et l'analyse des données, qualitatives et quantitatives, doivent être rigoureuses.

La seconde phase, de formalisation, planification et communication, consiste à créer un cadre autour de ce projet pour assurer une mise en place réussie: identifier les bénéficiaires directs et indirects, trouver les partenaires adéquats, définir des objectifs réalistes et durables, et construire des activités faisables pour atteindre des résultats concrets. Il est également important de prévoir un plan de communication à l'avance pour assurer la dissémination du projet et sa future durabilité.

Enfin, la dernière partie décrit la phase de monitoring et de suivi, qui se déroule au cours du projet. Il s'agit d'évaluer les activités et les résultats du projet afin de rendre compte de son efficacité. Grâce aux indicateurs quantitatifs et qualitatifs établis au préalable, il est également possible de suivre le bon déroulement du projet et de s'assurer de ses impacts (environnementaux, sociaux, techniques, financiers...).

Respecter les étapes du cycle du projet est essentiel. Si elles sont bien constituées et clairement rédigées, il est possible de remplir une demande de subvention pour un projet qui recevra non seulement une bonne note à l'évaluation, mais surtout sécurisera une grande partie de la mise en œuvre du projet.

En effet, la demande de subvention, si acceptée, deviendra le document de référence pour exécuter le projet, pour échanger avec les partenaires et pour rendre des comptes aux bailleurs ainsi qu'aux bénéficiaires. C'est pourquoi il est essentiel que les objectifs et indicateurs soient SMART. Tout manquement à un élément inscrit dans cette demande de subvention entraînera un remboursement auprès du bailleur pouvant mettre en danger le projet et la structure.

VIVE

Coordonné par



Cofinancé par
l'Union européenne

En partenariat avec



ASPeM onlus
ASSOCIAZIONE SOLIDARIETA' PAKISTANESE



جمعية تلدات
ASSOCIATION TILDAT