

A man with short dark hair, wearing a red, white, and blue plaid shirt over a dark t-shirt and a necklace with white beads, is looking down at a blue tablet computer he is holding. He is standing in a field of green leafy plants, possibly a vegetable garden or farm. In the background, there are some buildings and a clear sky. The entire image is framed by a thick cyan border.

Mise en oeuvre des projets

Module 4
Guide de demande de subvention
et de mise en œuvre de projet

Introduction

Le module 4 : Mise en Œuvre de Projets représente une nouvelle phase de cette formation. Les modules précédents étaient axés sur l'élaboration de votre demande de subvention. Ce module change de perspective pour passer à la phase de mise en œuvre. Il est bon d'en prendre connaissance au moment où vous élaborerez votre demande de subvention afin d'anticiper ce qui sera attendu de vous et de votre équipe si votre demande de subvention est approuvée par la Fondation. Ce module est lié aux directives des modules I, II et III et fournit des instructions sur la manière d'appliquer les principes de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA) tout au long de la mise en œuvre du projet, afin de garantir des projets plus solides et plus efficaces.

À quoi s'attendre

Afin de fournir des exemples concrets aux concepts parfois abstraits de cette formation, deux personnes serviront de guides. Adam est un demandeur de subvention du Sri Lanka qui souhaite solliciter un financement de la Fondation pour un projet spécifique. Mariam est une experte en suivi, évaluation et apprentissage (SEA) qui représente la Fondation.



Mariam: Maintenant que vous avez terminé la conception de votre projet, imaginons que votre candidature ait été retenue (Ce sont les principes forts du SEA qui ont renforcé votre candidature !) Pour ce module, imaginons que vous soyez maintenant un bénéficiaire plutôt qu'un demandeur de subvention. Il est temps de penser à la mise en œuvre.

Grâce à ce module, vous apprendrez comment intégrer le suivi, l'évaluation et l'apprentissage (SEA) dans la mise en œuvre d'un projet. Il est probable que vous et votre équipe appliquiez déjà un grand nombre de ces pratiques de manière informelle, par le biais de conversations et d'interactions entre le personnel et les partenaires que vous envisagez de faire intervenir dans la mise en œuvre d'un projet. Ces conseils vous aideront à formaliser certaines de ces pratiques en processus afin de garantir la cohérence et l'exhaustivité des informations que vous recueillez sur votre projet.

Vous apprendrez également comment améliorer vos rapports adressés à la Fondation en vous basant sur les principes du SEA.



Intégrer le suivi dans la mise en oeuvre

Les données de suivi sont généralement collectées par le biais d'**Indicateurs Clés de Performance (ICP)** qui sont suivis en interne au sein de votre organisation et communiqués à la Fondation en complément de chaque rapport narratif (soumis sur une base semestrielle).

Les ICP et les objectifs correspondants (ce que vous espérez atteindre) doivent être sélectionnés pendant la phase de proposition mais peuvent être ajustés pendant la mise en œuvre du projet avec l'approbation de la Fondation (voir plus de détails dans le **module ICP**).



Adam: Donc, tout ce que je dois faire, c'est tenir à jour mon tableau d'ICP et le soumettre à la Fondation avec mes rapports ?



Mariam: En principe, oui. Il se peut que vous consultiez votre tableau d'ICP plus souvent que vous ne le mentionnez, en fonction de la fréquence à laquelle les valeurs de vos indicateurs peuvent changer. En général, plus vous intégrez ce processus de vérification de la bonne exécution de votre projet, plus vous aurez de chances de le mener à bien et d'avoir un impact élevé.

Intégrer l'évaluation dans la mise en oeuvre

Tout au long de la mise en œuvre, vous recueillerez des données sur l'avancement de votre projet. En évaluant les informations recueillies, vous serez mieux à même de juger de l'avancement de votre projet et de montrer votre impact à la Fondation qui pourra ensuite le partager avec d'autres.

Si votre projet s'étend sur plusieurs mois et activités, il est utile de consulter régulièrement toutes les informations que vous avez sur les données du projet (résultats des ICP, observations, retour d'information des participants, etc.) pour mesurer vos progrès et de réfléchir sur ce que cela signifie après chaque activité ou chaque occasion de recevoir un retour d'information des participants/communautés cibles. En règle générale, nous vous recommandons de vous réunir pour des réunions de réflexion au moins une fois par trimestre. Vous devriez au moins organiser une réunion de réflexion avant de commencer votre rapport narratif, comme l'exige la Fondation, mais à ce stade, il peut être difficile de se souvenir de tout - lorsqu'il s'agit de faire le point sur les progrès réalisés, plus vous êtes nombreux, mieux c'est !

Conseil

L'évaluation doit être incluse dans chaque rapport narratif soumis à la Fondation et votre organisation doit prendre le temps de faire le point sur les données collectées à intervalles réguliers (plus elles sont fréquentes, mieux c'est !).



Adam: Nous avons recueilli des données sur les résultats obtenus par les participants à nos formations, et certains d'entre eux ont postulé pour des stages et des formations formelles dans les entreprises concernées, comme nous l'avions espéré !



Mariam: C'est formidable. Maintenant, vous pouvez évaluer ces informations en demandant ce que les données vous disent sur votre travail ? Par exemple :

- Les filles qui ont actuellement postulé pour des stages et des formations formelles dans les entreprises concernées sont-elles les mêmes que celles qui ont révélé une forte augmentation des connaissances et des compétences à la fin de la formation ? Si oui, votre projet peut les avoir aidées à prendre cette décision, vous pouvez trouver plus d'informations pour le confirmer. Sinon, le problème auquel ces filles étaient confrontées n'était peut-être pas un manque de compétences ou de connaissances, mais autre chose ? Comment pourrions-nous déterminer cela ?

Intégrer l'apprentissage dans la mise en oeuvre

L'évaluation de vos données tout au long du projet est une étape cruciale pour tirer des enseignements que vous pourriez intégrer dans les projets actuels et futurs. Grâce à un processus d'évaluation, vous et votre équipe pouvez observer que les personnes que vous ciblez pour une action spécifique ne participent pas, ou que l'augmentation des compétences démontrée par une enquête avant et après l'intervention est inférieure à ce que vous aviez prévu. Comment modifierez-vous votre approche dans le cadre du projet pour résoudre ces problèmes ? Il s'agit de l'apprentissage.

Bien que l'apprentissage puisse prendre de nombreuses formes, les membres de l'équipe doivent avoir régulièrement l'occasion de faire le point et d'intégrer les enseignements tirés des efforts de collecte et d'analyse des données afin de continuer à améliorer le projet. Nous recommandons de combiner les sessions de réflexion sur l'apprentissage avec vos sessions d'évaluation - ou du moins de les prévoir dans un délai similaire (au moins après chaque activité, ou chaque occasion de recevoir un retour d'information de la part des participants/communauté cible). Il convient au moins de procéder à une réflexion avant de commencer votre rapport narratif, comme l'exige la Fondation.

Les enseignements tirés doivent être inclus dans chaque rapport narratif soumis à la Fondation.

Voici un guide de réunion avec des indications d'apprentissage pour soutenir ce processus avec votre organisation.

Conseils

- La Fondation peut demander à intervalles réguliers ce que fait votre organisation pour intégrer les leçons apprises dans la mise en oeuvre du projet. Il est probable que vous le faites déjà automatiquement et que vos efforts consisteront à formaliser ce processus et à le documenter pour vos archives internes et pour le partager avec la Fondation.
- La Fondation souhaite être informé sur l'apprentissage, qu'il soit positif ou négatif. C'est l'occasion pour nous d'adapter nos subventions en conséquence et éventuellement même de partager ces enseignements avec d'autres bénéficiaires.



Adam: Nous avons rencontré un sérieux obstacle dans notre projet - deux des écoles avec lesquelles nous avions prévu des activités ont décidé d'annuler notre accord. Nous avons essayé de travailler avec les administrateurs de l'école pour reprogrammer au lieu d'annuler, mais cela n'a pas fonctionné. Heureusement, nous avons trouvé deux autres écoles qui sont intéressées par un partenariat, mais la mise en oeuvre a été retardée de plusieurs mois. Nous n'avons pas de rapport narratif à présenter avant quatre mois. Dois-je le mentionner à la Fondation uniquement dans le rapport narratif ? Ou dois-je la contacter dès maintenant ?



Mariam: Il est peut-être encore plus important de partager les informations sur les obstacles, les problèmes et les « échecs » en temps utile. Dans un tel cas, vous devriez prendre contact avec votre personne de contact à la Fondation et l'informer de ce changement. Il semble que le problème soit résolu - et qu'il ait juste causé quelques retards - mais n'oubliez pas que la Fondation est aussi bien une ressource qu'un donateur, et ils veulent votre réussite. Lorsque vous informez la Fondation du problème, elle peut vous aider à le résoudre.

Et n'attendez pas le rapport narratif, plus vite vous les contactez, moins vous perdrez de temps pour la mise en oeuvre.



© Sven Torfinn

La communication

La communication est une composante importante de la mise en œuvre des projets. Une communication claire et régulière avec la Fondation, vos parties prenantes locales et le grand public vous permet de mettre en valeur votre projet et pourrait ouvrir la porte à de nouveaux partenariats susceptibles de renforcer l'impact et la portée de votre travail.

Communiquer avec la Fondation: Rapports narratifs de projet

Les exigences relatives aux rapports de projet varient en fonction du domaine du programme dont vous bénéficiez. Pour de nombreux projets, la Fondation exige la présentation d'un rapport narratif sur une base semestrielle, en fonction de la date de début de votre projet. Pour d'autres projets, la Fondation peut exiger des rapports plus fréquents ou simplement un rapport final. Les délais de remise des rapports de votre projet seront indiqués dans votre contrat de subvention, mais vous pouvez toujours vous renseigner auprès de votre personne de contact à la Fondation pour connaître les dates limites.

Bonnes pratiques

- **Succès et défis** : Prenez le temps de saisir les réussites et les défis au fur et à mesure qu'ils se présentent, tout au long de la mise en œuvre.
- **Sessions de réflexion** : Organisez des sessions d'évaluation et d'apprentissage après chaque activité pour faire le point sur ce qui s'est passé et intégrer les leçons apprises.
- **Tenir à jour les données des Indicateurs Clés de Performance (ICP)** : Gardez le TSICP à jour afin d'avoir les données de progression à portée de main.
- **Concentrez-vous sur l'analyse dans le rapport narratif** : Pensez aux informations dont la Fondation ne disposerait pas sans votre projet et assurez-vous d'inclure votre propre analyse sur les raisons pour lesquelles les choses fonctionnent et pourquoi (potentiellement) certaines choses ne fonctionnent pas, et ce qu'il faut faire à ce sujet.



Adam: Ok, donc je peux voir que mon projet est d'une durée de deux ans et que les exigences en matière de rapports prévoient la présentation d'un rapport narratif et d'un rapport financier tous les six mois. À quelle fréquence dois-je rassembler des informations pour mon rapport ?



Mariam: Excellente question ! Vous devriez recueillir des informations aussi fréquemment que possible (voir les chapitres ci-dessus sur Intégrer le Suivi, l'Évaluation et l'Apprentissage dans la Mise en Œuvre pour plus de détails). Il est utile de disposer d'un document dans lequel vous ajoutez des exemples de réussite, des notes sur les progrès réalisés, les commentaires des participants et des parties prenantes ainsi que les résultats résumés des sessions de réflexion sur l'évaluation et l'apprentissage. Tout ce contenu vous aidera à créer un plan pour votre rapport.

De plus, bien qu'il ne soit pas nécessaire de soumettre un Tableau de Suivi des **Indicateurs Clés de Performance (TSICP)** pour le moment, le fait d'en remplir un chaque mois et/ou après la réalisation d'une activité et de combiner ce processus avec d'autres techniques de collecte de données et séances de réflexion, facilite grandement la rédaction du rapport proprement dit.



Adam: Cela représente beaucoup d'informations à collecter. Quel genre de choses la Fondation a-t-elle besoin de savoir ?



Mariam: Ils veulent connaître vos réussites ET vos défis.

- Gardez la communication ouverte : vous n'avez pas besoin d'attendre le rapport narratif pour informer la Fondation de vos réussites, ainsi que de vos échecs. Gardez les lignes de communication ouvertes - nous sommes là pour vous soutenir.

- Signalez les défaillances (c'est l'apprentissage !): N'ayez pas peur de signaler à la Fondation que quelque chose ne fonctionne pas - nous vous faisons confiance et nous travaillerons avec vous pour remédier aux échecs et aux difficultés. C'est là que l'apprentissage se fait.

Définitions importantes

Lorsque vous rédigez votre rapport, gardez à l'esprit la différence entre...

- **Contribution:** *CECI EST TRES PROBABLE* Lorsqu'il existe des preuves qu'un résultat ou un impact s'est réalisé, et que le produit, l'activité ou la formation a influencé le résultat. C'est une contribution si vous pouvez utiliser l'expression... ce X (activité) a contribué à ce Y (résultat) comme démontré par Z (preuve).
- **Attribution:** Lorsqu'il existe des preuves qu'un résultat ou un impact est le résultat direct d'un certain produit, d'une activité ou d'une formation. Il s'agit d'attribution si vous pouvez utiliser l'expression... Sans X (activité), Y (résultat) n'aurait pas eu lieu, comme le démontre Z (preuve). Cette affirmation est souvent presque impossible à faire car il y a généralement de nombreux facteurs qui jouent un rôle dans les grands changements de prise de conscience, de perspectives, etc.



Adam: Si les filles sont venues à notre formation sans rien savoir de l'Internet des Objets, et qu'après elle sont capables de répondre à quelques questions sur le sujet, alors je peux attribuer ce changement entièrement à mon projet, n'est-ce pas ?



Mariam: Exactement. Toutefois, si, après la fin de votre projet, un plus grand nombre de jeunes femmes entament une carrière dans les technologies Internet émergentes, cela sera probablement dû à plusieurs facteurs. Votre projet peut avoir contribué à ce résultat grâce à la formation et aux contacts avec des acteurs importants, ce dont vous pouvez témoigner. Cependant, cela n'a eu d'impact qu'en combinaison avec le fait que de nombreuses entreprises du secteur recherchaient d'urgence de jeunes étudiantes à embaucher, et peut-être d'autres facteurs.

Rapports de fin de projet

À la fin de votre projet, vous préparerez un rapport final qui donnera un aperçu de l'ensemble du projet. Le rapport doit comprendre :

- Les activités ;
- Les réussites et les échecs ;
- Les points d'analyse ; et
- Les leçons tirées de la mise en œuvre.

Considérez le rapport comme le moyen le plus efficace d'aider quelqu'un à connaître les points essentiels de votre projet, afin qu'il puisse parler de vos réalisations de manière convaincante.

Vous pouvez compter sur les processus de suivi, d'évaluation et d'apprentissage que vous avez utilisés tout au long de la mise en œuvre pour rédiger le rapport. Suivez les mêmes instructions pour les réunions d'**évaluation** et d'**apprentissage**. Les données que vous avez recueillies vous aideront à démontrer l'impact de votre projet sur la communauté cible. Concentrez-vous sur les principales retombées du projet et évitez d'entrer dans les détails de chaque activité. Faites en sorte que la Fondation accède facilement et rapidement aux informations du rapport qui mettent en évidence les principaux impacts de votre projet et sa valeur pour la communauté.



Adam: Le déroulement de mon projet est presque terminé. Je suis satisfait des résultats et nous avons beaucoup d'informations sur les réussites des projets, mais je ne sais pas trop comment commencer le rapport.



Mariam: Je suis ravie que vous posiez cette question ! Vous devriez utiliser le même processus que pour les autres rapports narratifs - analyse des données et réunions de réflexion avec les membres de l'équipe, examen des réactions des partenaires ainsi que des réussites, des défis et des leçons apprises. Cependant, la différence avec un rapport final est que vous devez avoir une vision globale de l'ensemble du projet. Il conviendrait, par exemple, de revenir sur votre énoncé du problème initial et votre théorie du changement et de les comparer au déroulement réel de votre projet et aux résultats finaux.



Adam: Puis-je simplement copier/coller les informations des autres rapports narratifs que nous avons soumis tous les six mois ?



Mariam: Vous pouvez utiliser les autres rapports narratifs que vous avez soumis (si votre projet les exigeait) comme base pour vos résumés d'activités et votre analyse globale, mais veuillez ne pas copier/coller les détails. La Fondation cherche à connaître les principales réussites, défis et leçons apprises qui témoignent de l'impact global du projet. Maintenez le rapport à un niveau aussi élevé que possible, tout en reconnaissant les étapes qui vous ont mené là où vous êtes.

Conseil

Concentrez-vous sur les principales retombées et l'impact du projet. Mettez en avant les points forts du rapport afin que les examinateurs puissent facilement comprendre la valeur de votre projet.



Communiquer au-delà de la Fondation

En plus des rapports que vous soumettez à la Fondation, prenez en considération les autres parties prenantes qui doivent être tenues informées de l'avancement de votre projet (par exemple, les membres de la communauté). Quels sont les meilleurs moyens de rester en contact avec eux ? Les appels téléphoniques, les e-mails et les réunions face à face sont les moyens que vous pouvez utiliser régulièrement pour entrer en contact avec vos parties prenantes.

Pour atteindre un public plus large, pensez à utiliser les réseaux sociaux pour promouvoir votre travail. Plus vous partagerez votre projet avec différents publics, plus le public comprendra le rôle de l'Internet et de la technologie au service de la vie des gens dans le monde entier.

En outre, une fois votre projet terminé, nous vous encourageons à contacter votre personne de contact de la Fondation pour discuter des possibilités de présenter votre projet sur le site web de la Fondation (**exemple de reportage**). Partager votre histoire est un excellent moyen de montrer l'impact que votre projet va avoir et d'être une source d'inspiration pour les autres.

Conseils

- **Réseaux sociaux** : Une fois votre projet en cours, faites la promotion de votre excellent travail par le biais de vos réseaux sociaux favoris tels que Facebook, YouTube ou Twitter pour annoncer que vous avez reçu une subvention et partagez les points forts de votre projet au fur et à mesure de son lancement.
- **Blogs et/ou site web** : Si vous tenez déjà un blog ou un site web sur votre travail, l'ajout de messages sur l'avancement de votre projet - en particulier lorsque vous avez atteint une étape importante ou terminé une phase significative du projet - est un moyen facile de promouvoir largement votre travail.
- **Vidéo** : Si vous préparez une vidéo sur votre projet, n'oubliez pas que la plupart des gens ont une durée d'attention d'environ 2 à 3 minutes. Faites en sorte que votre vidéo soit courte. Si vous n'avez pas de budget pour produire des vidéos, envisagez d'utiliser les applications vidéo gratuites de votre téléphone portable. Vous pouvez filmer des séquences sur votre téléphone et utiliser l'application pour les éditer.



Mariam: Communiquer sur le succès de votre projet est tellement précieux, non seulement pour la réussite du projet actuel, mais aussi pour augmenter les chances qu'il soit financé par d'autres sources à l'avenir. Si quelque chose fonctionne bien, trouvez du temps pour le partager !



11710 Plaza America Drive
Suite 400
Reston, VA 20190

foundation@isocfoundation.org

