

Conception de projet

**Le présent document est une présentation
générale des orientations de la Fondation
Internet Society concernant plusieurs éléments
essentiels de la conception de projet :**

élaboration d'un énoncé de problème, définition
des objectifs du projet et création d'une théorie
du changement à l'aide d'un modèle logique.

Élaboration de votre énoncé de problème

La définition du problème est importante, car elle garantit que votre projet est en adéquation dès le départ avec les besoins réels de la communauté. Un énoncé de problème décrit le besoin auquel vous allez répondre, indique les personnes qui seront les plus impactées et explique pourquoi ce problème est important. Un énoncé de problème efficace est précis, inclut des preuves, explique la signification du problème et indique pourquoi les solutions existantes ne suffisent pas à résoudre le problème.

La meilleure approche pour élaborer un énoncé de problème consiste à en discuter et à y réfléchir avec les membres de l'équipe concernée. Il peut aussi être judicieux de faire participer les partenaires qui vont soutenir la mise en œuvre du projet. Lors de l'élaboration de votre énoncé de problème, demandez au groupe de réfléchir aux questions suivantes et veillez à noter les réponses par écrit. Vous obtiendrez de cette manière un premier jet de votre énoncé de problème.

- ▶ **Quel est le problème** que nous voulons traiter à l'aide du financement que nous demandons pour ce projet ?

- ▶ **Qui est concerné par ce problème, et où ?** De quelles preuves disposons-nous concernant ce problème ?

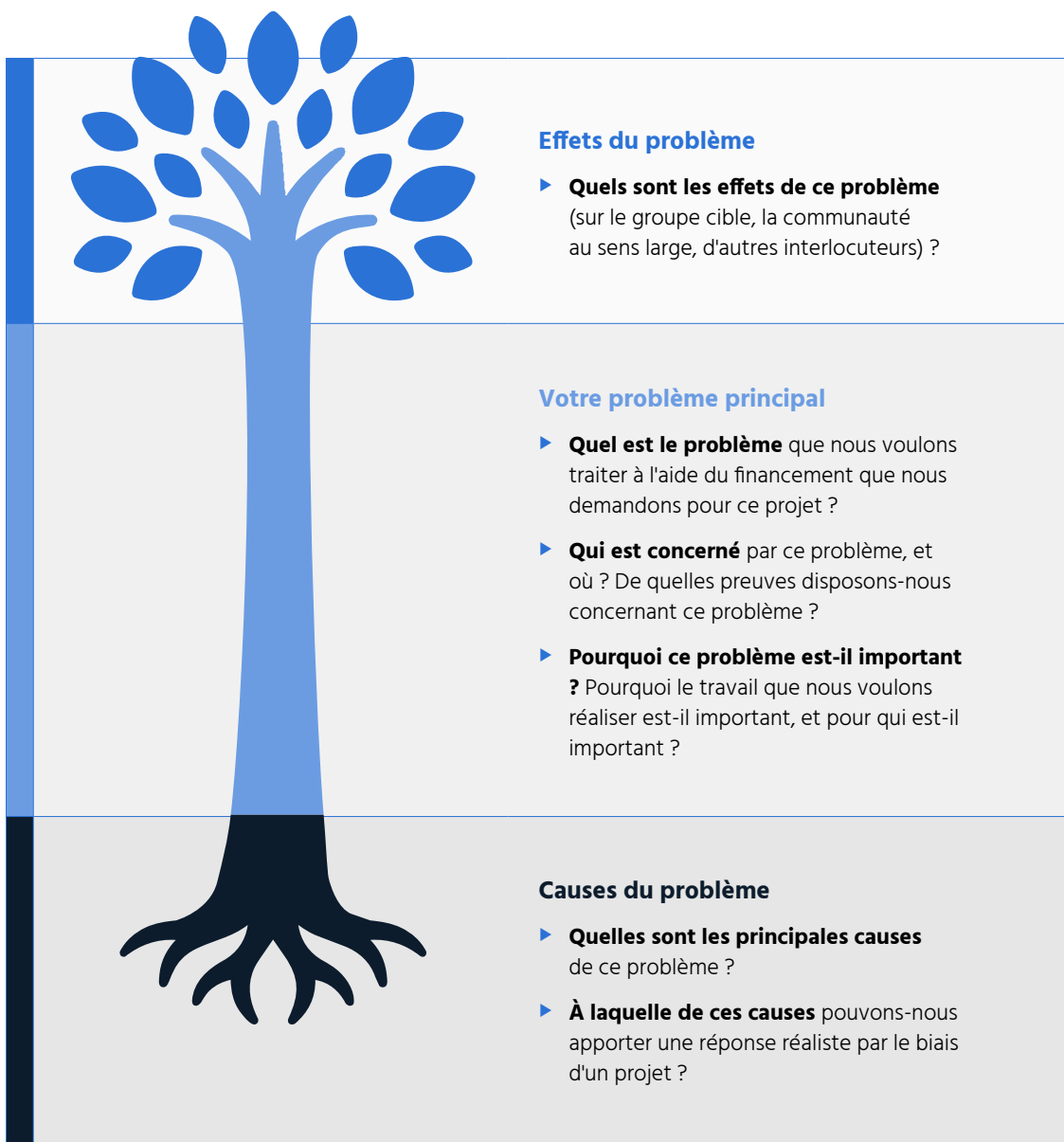
- ▶ **Quels sont les effets de ce problème** (sur le groupe cible, la communauté au sens large, d'autres interlocuteurs) ?

- ▶ **Pourquoi ce problème est-il important ?** Pourquoi le travail que nous voulons réaliser est-il important, et pour qui est-il important ?

- ▶ **Quelles sont les principales causes** de ce problème ?

- ▶ **À laquelle de ces causes pouvons-nous apporter** une réponse réaliste par le biais d'un projet ?

Au cours des toutes premières phases d'élaboration d'un énoncé de problème, il peut être pratique d'étudier ses composantes principales à l'aide du visuel suivant. Il s'agit d'un modèle de problème en arbre qui définit trois parties : le problème de base que votre projet cherche à résoudre (le tronc de l'arbre), les facteurs sous-jacents qui mènent au problème de base (les racines) et les conséquences du problème de base (les branches). Vous pouvez imprimer le graphique ci-dessous ou tracer une grande silhouette d'arbre simplifiée sur un tableau à feuilles, puis ajouter des notes autocollantes sur lesquelles vous inscrivez des idées pour chaque partie de l'arbre.



Élaboration des objectifs de votre projet

Une définition claire des objectifs du projet permet à chacun de comprendre ce que vous souhaitez accomplir pendant le déroulement du projet. Les objectifs décrivent les changements qui auront lieu à la fin du projet.

Votre projet doit aussi tendre vers un but global qui dépasse son périmètre en tant que projet individuel et donne une idée de ce que votre organisation recherche sur le long terme. Un but correspond à l'impact général auquel contribue un projet. Un but a une signification, mais il peut être difficile de le mesurer directement ou de l'atteindre par le biais d'un seul projet. Pour cette raison, il s'appuie sur des projets spécifiques dont les objectifs sont mesurables.

Les objectifs sont les changements que vous vous attendez à constater à la fin du projet, suite aux activités du projet. Les bons objectifs sont spécifiques, concrets et directement mesurables. Ils jouent le rôle de passerelles entre les activités du projet et le but général auquel votre projet contribue sur le long terme.

Les objectifs d'un projet doivent établir un lien clair avec les objectifs globaux du programme de financement de la Fondation dont il relève. La taille et la portée de votre projet doivent vous aider à déterminer le nombre de ses objectifs. En ce qui concerne la plupart des projets financés par la Fondation Internet Society, un ou deux objectifs conviennent.

Il est utile d'organiser une session de discussion avec les membres de l'équipe concernée lors de l'élaboration des objectifs du projet et de l'approche envisagée pour les atteindre. Il peut aussi être judicieux de faire participer les partenaires qui vont soutenir la mise en œuvre du projet. Lors de l'élaboration de votre énoncé de problème, demandez au groupe de réfléchir aux questions suivantes et veillez à noter les réponses par écrit. Vous obtiendrez ainsi le premier jet des objectifs de votre projet.

► **What would an ideal solution look like to this problem?**

► **En tenant compte de cette solution idéale,** comment notre projet peut-il contribuer à sa concrétisation ? Ou, s'il existe plusieurs solutions potentielles au problème, lesquelles votre projet doit-il privilégier parce qu'elles ont le plus de chances de faire la différence et sont les plus réalistes ?

► **Qu'est-ce que nous considérons comme une réussite** dans le cadre de ce projet ? Comment saurions-nous que nous avons atteint nos objectifs ?

- 
- ▶ **Qu'est-ce que ce projet** va accomplir lorsqu'il sera terminé ?

 - ▶ **Quelles seront les ressources et les activités nécessaires** pour obtenir les résultats souhaités ?

 - ▶ **Quels types de changements** ces activités vont-elles influencer ou encourager ?

 - ▶ **Qui pouvons-nous envisager** comme partenaires pour optimiser l'impact de notre projet ?

Élaboration de la théorie du changement de votre projet à l'aide d'un modèle logique

Lorsque vous avez déterminé les objectifs de votre projet et l'approche générale à adopter pour les atteindre, une bonne pratique consiste à définir une théorie du changement plus détaillée, ainsi qu'un modèle logique pour votre projet. Ils permettent à chaque personne de comprendre les résultats recherchés dans le cadre du projet, et aussi de définir ce qui ne fait pas partie de la portée du projet. Ils servent aussi à évaluer la réussite du projet.

Théorie du changement

Une théorie du changement explique en un ou deux paragraphes comment et pourquoi les activités de votre projet permettront d'atteindre les objectifs spécifiques que vous espérez atteindre. Elle décrit en même temps chacune des étapes. Elle fait apparaître un lien logique entre les activités envisagées et les résultats que vous vous attendez à constater dans l'immédiat. Elle explique ensuite comment ces premiers changements entraîneront d'autres changements de plus grande ampleur vers la fin du projet. Lorsque vous créez votre version préliminaire de la théorie du changement, posez-vous les questions suivantes :

- ▶ **À quoi le changement va-t-il ressembler ?** Et comment ce changement va-t-il se produire ?
Quels sont les principaux acteurs qui mettront en œuvre ce changement ?
- ▶ **Quel changement particulier** espérons-nous observer une fois chaque activité terminée ?
Et pourquoi ce changement est-il important ? Comment entraînera-t-il un autre changement de plus grande ampleur ?
- ▶ **Quelles hypothèses formulons-nous ?** Quels risques potentiels ou facteurs extérieurs peuvent influencer le déroulement des changements que nous avons prévu ?

Modèle logique

Un modèle logique est une représentation visuelle ou graphique des activités et des résultats d'un projet et montre comment ils s'articulent (voir l'exemple ci-dessous). Il fournit une feuille de route qui indique la séquence des événements connexes qui vont se produire dans le cadre d'un projet. Le modèle logique doit identifier ce qui suit :

- 
- ▶ **les éléments principaux du projet**, tels que ses contributions, ses activités, ses réalisations, ses résultats, ses objectifs et son but ;
 - ▶ **les relations causales entre ces éléments** (par exemple comment les réalisations mènent aux résultats) ;
 - ▶ **les hypothèses stratégiques**, c'est-à-dire les faits liés à l'environnement ou au contexte au sens large qui doivent être vrais afin que le projet puisse contribuer à créer le changement comme prévu ; et
 - ▶ **les risques**, ou les événements susceptibles de se produire et d'avoir un impact négatif important sur la réussite du projet.

Pour élaborer un modèle logique, réfléchissez à chaque étape nécessaire pour permettre d'atteindre l'objectif. Vous pourrez ainsi créer une chaîne de résultats décrivant comment chaque activité contribue à s'approcher de votre objectif. Posez-vous les questions suivantes :

- ▶ **Qui change ?** (les individus, les communautés, les institutions ?)
- ▶ **Qu'est-ce qui change ?** (les comportements, les relations, les attitudes, les connaissances, les systèmes, les règles, l'accessibilité, la couverture, les données ?)
- ▶ **Que faut-il mettre en place** (relations, compétences, processus, règles, ressources) pour atteindre l'objectif ?
- ▶ **Que doit mettre** en œuvre le projet pour garantir le changement ?

Pour tester votre modèle logique, convertissez chaque étape en une instruction de type « Si, ALORS », puis demandez-vous si ce que vous avez défini semble suffisamment réaliste à chaque étape de la chaîne de résultats. (Par exemple, « Si [réalisation], alors [résultat]. Si [résultat], alors [objectif]. »)

Les modèles logiques peuvent avoir de nombreux formats différents. Vous trouverez ci-après un format de base que la Fondation recommande aux organisations qui ne disposent pas d'un modèle logique. Il n'est pas obligatoire de soumettre un modèle logique dans le cadre de votre candidature à un financement, mais tous les projets doivent cependant s'appuyer sur une logique sous-jacente solide. Une bonne pratique consiste par conséquent à élaborer un modèle logique interne qui servira à orienter votre concept de projet et justifier votre candidature.

À compléter

	Votre projet (ce sur quoi nous n'avons pas d'influence mais)	Hypothèses (ce sur quoi nous n'avons pas d'influence mais qui doit être vrai pour réussir)
But par exemple, l'impact à long terme		
Objectifs par exemple, ce que nous espérons constater à la fin du projet		
Résultats (Outcomes) par exemple, ce qui se produit à court et moyen terme après la mise en œuvre d'une activité		
Réalisations (Outputs) par exemple, ce que nous allons livrer au cours de ce projet		
Activités par exemple, ce que nous allons faire au cours de ce projet		

Exemples de modèle logique

Les exemples suivants ont pour but de vous aider à comprendre comment structurer un modèle logique. Ils montrent comment les différents éléments (but, objectifs, résultats, réalisations et activités) s'articulent de façon logique pour différents types de projets.

Élément de modèle logique	Exemple de Projet 1 : Culture numérique	Exemple de Projet 2: Cybersécurité
	Un organisme à but non lucratif dispense une formation à la culture numérique aux enseignants afin de leur apprendre à utiliser Internet de façon efficace et sécurisée et pouvoir ainsi aider leurs élèves.	Un organisme à but non lucratif propose des services gratuits de cybersécurité à des organisations de la société civile très exposées aux cyberattaques.
But	Amélioration de l'inclusion numérique grâce à un renforcement des compétences numériques et une utilisation réfléchie d'Internet en milieu scolaire.	Les organisations de la société civile utilisent Internet de façon efficace et sécurisée pour faire progresser leurs missions et servir leurs communautés.
Objectifs	Amener les enseignants à intégrer davantage les outils basés sur Internet à leurs cours.	Aider les organisations de la société civile exposées à des risques élevés à acquérir une plus grande résilience en matière de cybersécurité.
Résultats (Outcomes)	Les enseignants bénéficient de connaissances nouvelles et d'une confiance accrue et adoptent de nouvelles pratiques d'enseignement numérique. Quant aux élèves, ils disposent d'opportunités plus nombreuses d'utiliser Internet pour apprendre.	Les organisations de la société civile renforcent leurs pratiques de cybersécurité, réduisent leur exposition aux cybermenaces et apprennent à réagir plus efficacement aux cyberincidents.
Réalisations (Outputs)	Organisation de 20 ateliers de culture numérique, formation de 500 enseignants, développement et partage de ressources d'enseignement numérique.	Réalisation d'évaluations de cybersécurité, fourniture d'une assistance à la réponse aux incidents, développement de plans d'action de sécurité, formation des personnels aux bonnes pratiques de cybersécurité.
Activités	Développement de supports de formation, recrutement des participants, organisation d'ateliers, fourniture d'un encadrement, distribution de ressources d'apprentissage numérique	Réalisation d'évaluations de cybersécurité, fourniture d'une assistance à la réponse aux incidents, organisation de la formation des personnels, développement de plans d'action de sécurité, partage de conseils pratiques et d'outils de cybersécurité.

Conception
de projet



Internet Society
Foundation