



**ESPAÑA** ESPACIO ATLÁNTICO  
**FRANCE** ESPACE ATLANTIQUE  
**IRELAND** ATLANTIC AREA  
**PORTUGAL** ESPAÇO ATLÂNTICO  
**U.K.** ATLANTIC AREA

## GUIDE METHODOLOGIQUE DE MONTAGE DE PROJETS DE COOPERATION

INITIATIVE : REGION POITOU CHARENTES

RUI AZEVEDO

CLARA CORREIA

PHILIPPE DE LAVERGNE

## PRESENTATION

Le présent document, préparé sous l'initiative politique de la Région Poitou-Charentes, constitue un guide méthodologique d'appui au montage de projets de coopération interrégionale. Il s'organise en fiches méthodologiques qui traitent de façon simple les principales phases de montage des projets. Il commence par approfondir le concept et les principaux critères de qualité d'un projet de coopération. Ensuite, dans un deuxième ensemble de fiches il traite le cycle du projet de coopération, présentant synthétiquement ses principales phases. Finalement il se concentre sur la phase du cycle de montage de projet et développe un autre ensemble de fiches méthodologiques consacrées au traitement de chacune des étapes qui constituent cette phase, depuis par la construction des objectifs jusqu'à la préparation du budget, en passant par la programmation d'activités, l'organisation et finalement le suivi du projet.

Le Guide Méthodologique de Montage de Projets de Coopération a été élaboré, dans sa première version, dans le cadre d'un projet de formation en coopération développé par les régions atlantiques sous l'initiative et la coordination de la Région Poitou-Charentes<sup>1</sup> dans le cadre du Programme Léonardo. La première version du document a été élaborée sous la responsabilité de l'équipe d'animation de la formation en 1997<sup>2</sup>. La version actuelle, préparée par la Cellule de Prospective de la CRPM, introduit quelques ajustements et actualise la version initiale. La Région Poitou-Charentes a pris l'initiative de faire une actualisation du document et de le mettre à la disposition de toutes les régions et acteurs de l'espace Atlantique de façon à renforcer leur capacité de montage de projets de coopération. Il s'agit ainsi d'assurer une diffusion efficiente des résultats du Programme Léonardo, notamment dans la perspective du Programme INTERREG III B – Espace Atlantique, qui débute de manière effective en 2002.

Ce Guide a pour objectif d'aider les promoteurs de projet à monter leurs projets de coopération interrégionale. Le montage des projets ne se limite pas à la préparation des formulaires de candidatures à soumettre aux différents programmes et initiatives communautaires. Il y a un important travail en amont consacré à la conception d'un projet de coopération. Ainsi, les fiches présentées dans ce Guide posent des questions pertinentes aux promoteurs de projet et attirent leur attention sur quelques points clés à l'égard de la faisabilité et de la qualité du projet de coopération à monter.

---

<sup>1</sup> “ Sinergy Atlantic Development – Formation pour Développeurs Communautaires”

<sup>2</sup> Equipe composé par Rui Azevedo et Clara Correia, à l'époque directeurs de la société Quaternaire Portugal, SA et par Philippe de Lavergne consultant à titre individuel.

L'organisation du Guide en fiches lui donne une nature didactique et opérationnelle facilitant ainsi le travail de montage et de mise en route d'un projet de coopération.

La méthode adoptée par ce guide s'inspire de la méthode de Programmation de Projets par Objectif (PPO) qui est une méthode disponible parmi d'autres. La méthode PPO a fait l'objet de présentation dans le Manuel de Gestion du Cycle de Projet Approche Intégrée et Cadre Logique, publié par la CCE en 1993<sup>3</sup>. Cette méthode a été adaptée à la conception de projets de coopération interrégionale et a été enrichie avec des résultats venant d'expériences de coopération animées par les auteurs du présent document.

La décision prise par la région Poitou-Charentes d'avancer avec l'édition de ce Guide et de le mettre à disposition de toutes les régions et acteurs de l'Espace Atlantique rejoint l'objectif de faciliter la préparation de candidatures et de promouvoir la qualité des projets à soumettre aux programmes d'initiative communautaire, notamment le Programme Interreg III dans ses trois volets. Elle s'inscrit aussi dans l'objectif formulé dans le cadre de l'Etude Stratégique sur la Coopération Interrégionale Atlantique<sup>4</sup>, concernant le développement d'outils de coopération qui contribuent à l'amélioration de la qualité de la coopération interrégionale en Atlantique.

En effet, le montage de projets de coopération, s'inscrivant dans la méthode générale de montage de projets, est une activité assez complexe. Quelques situations y contribuent:

- Les différences culturelles interrégionales qui sont souvent à l'origine d'approches et de perceptions très variées des contextes et du projet;
- Les différentes langues qui rendent souvent la communication difficile;
- Les différences de pouvoir, de compétence et de moyens qui distinguent les régions;
- L'éloignement physique des acteurs, situation que le développement des NTIC essaye de dépasser mais dont les effets sont, pour l'instant, insuffisants;
- Les difficultés de départ pour identifier des objectifs de coopération et des méthodes de travail en commun entre les régions.

---

<sup>3</sup> Série Méthodes et Instruments pour la Gestion du Cycle de Projet

<sup>4</sup> Etude Stratégique de Coopération Interrégionale en Atlantique – CPPM/CRPM – novembre 2000

Ce contexte spécifique fait que le montage de projets de coopération interrégionale a besoin de beaucoup plus de temps que le montage d'un projet régional. Un travail préalable d'identification des partenaires, d'explicitation de l'idée de coopération, de clarification des résultats à atteindre, de promotion de l'interconnaissance et de constitution et animation du réseau, d'organisation des activités du projet est nécessaire. Ce sont des activités très exigeantes en termes de temps, de ressources financières et de capacité de coordination, qui souvent ne sont pas abondantes au démarrage des projets.

Ainsi, il faut envisager la coopération interrégionale et la préparation des projets en tant qu'investissement dont les principaux bénéfices seront recueillis à terme.

## LISTE DES FICHES METHODOLOGIQUES RELATIVES A LA CONCEPTION DE PROJETS DE COOPERATION (1/2)

<b>I. Introduction : Concepts base et cycle du projet</b>	
Fiche n.° 1	La notion de projet de coopération.....2
Fiche n.° 2	Principales raisons de l'échec d'un projet .....3
Fiche n.° 3	Critères de qualité d'un projet de coopération.....4
Fiche n.° 4	Projets de coopération interrégionale transnationale - Principaux impératifs .....7
Fiche n.° 5	Phases d'évolution d'un processus de coopération interrégionale .....8
Fiche n.° 6	Le cycle du projet ..... 10
<b>II. Montage de projets de coopération interrégionale</b>	
Fiche n.° 7	Montage de projets de coopération – La méthode PPO.....12
Fiche n.° 8	Etapas a suivre pour le montage de projets de coopération ..... 13
<b>II.1 Identification du projet</b>	
Fiche n.° 9	Etapas d'identification de l'idée de projet ..... 15
Fiche n.° 10	L'arbre des problèmes ..... 17
Fiche n.° 11	L'arbre des objectifs ..... 19
Fiche n.° 12	Analyse des différentes stratégies possibles .....21
Fiche n.° 13	Analyse du cadrage du projet par rapport aux programmes communautaires.....22
<b>II.2 Organisation de la structure d'objectifs - Cadre logique du projet</b>	
Fiche n.° 14	Etape d'organisation de la structure d'objectifs – Le cadre logique du projet .....24
Fiche n.° 15	La hiérarchisation des objectifs .....26
Fiche n.° 16	Cadre logique des projets de coopération .....27
Fiche n.° 17	La construction du cadre logique des projets/ logical framework.....28
Fiche n.° 18	Cadre logique du projet (synthèse) : Exemple .....29
<b>II.3 Programmation</b>	
Fiche n.° 19	Etape de programmation des activités du projet .....33
Fiche n.° 20	Programmation d'activités: Exemple .....35
<b>II.4 Organisation du projet</b>	
Fiche n.° 21	L'organisation du projet .....37
Fiche n.° 22	Partenaires du projet et répartitions des taches : Exemple.....39
Fiche n.° 23	Rôle de coordination du projet .....40
Fiche n.° 24	Quelle forme donner au réseau? .....41
Fiche n.° 25	La formalisation des procédures de réseau .....43
Fiche n.° 26	Un directeur de projet interne ou externe? ..... 44

## LISTE DES FICHES METHODOLOGIQUES RELATIVES A LA CONCEPTION DE PROJETS DE COOPERATION (2/2)

### **II.5 Elaboration du projet**

Fiche n.° 27	Elaboration du budget du projet.....	46
Fiche n.° 28	Voies d'élaboration du budget.....	47
Fiche n.° 29	Le budget.....	48

### **II.6 Dispositif de suivi**

Fiche n.° 30	Le dispositif de suivi du projet.....	53
Fiche n.° 31	Le dispositif de suivi du projet – Principaux aspects a prendre en compte.....	54
Fiche n.° 32	Indicateurs objectivement vérifiables et moyens de vérification (IOV).....	55

### **III. Organisation du document de projet**

Fiche n.° 33	Organisation du document de présentation du projet .....	58
--------------	--	----

**I – INTRODUCTION : CONCEPTS BASE ET CYCLE DU PROJET**



**FICHE N° 1 – LA NOTION DE PROJET DE COOPERATION (1/1)**

Voir fiches

Un projet de coopération est élaboré et développé pour résoudre un problème commun ou pour saisir une opportunité commune de développement qui se présente dans un ensemble de régions ou dans un ensemble d'organisations.

Un projet de coopération interrégional réunit donc les **caractéristiques suivantes**:

- Un **partenariat interrégionale** prêt à s'investir pour atteindre des objectifs qui sont reconnus et partagés ;
- Un **ensemble d'activités inter-reliées**, organisées selon un calendrier déterminé, orientées vers la poursuite d'un **objectif précis** et clairement explicité;
- Un **cadre temporel** bien défini, avec un début et une fin clairement explicités;
- Une **capacité d'organisation propre** avec une coordination autonome (un directeur de projet);
- Un **ensemble de moyens** bien définis (matériels, humains, financiers et organisationnels) susceptibles d'être affectés à la réalisation du projet;
- Un **dispositif de suivi et d'évaluation** défini au préalable.

Défini en ces termes, un projet de coopération inter-régionale doit répondre clairement à l'ensemble des **questions** suivantes:

- Quelles sont les problèmes de développement communs aux régions concernées? Est-ce que la coopération entre les régions peut contribuer à la résolution de ces problèmes? Est-il Possible de monter un projet de coopération qui contribue à la résolution du problème? Quel genre de projet bâtir (échange d'expériences, étude, construction d'une solution en commun...?)
- Quelles sont les opportunités de développement pour les régions? Est-ce qu'il y a des opportunités qui peuvent être saisies et exploitées en commun ? Comment? Est-il possible de monter un projet de coopération pour exploiter cette opportunité en commun? Quel genre de projet bâtir?
- Quelle est la valeur ajoutée du projet et sa dimension transnationale?
- Quels sont les finalités et les objectifs du projet?
- Quels sont les résultats visés par le projet?
- Quels sont les bénéficiaires directs et indirects du projet et dans quelle mesure profiteront-ils des résultats espérés?
- Quel est le coordinateur du projet et quel est son rôle?
- Quels sont les partenaires impliqués et quelle est leur contribution dans le cadre du projet?



FICHE N° 2 – PRINCIPALES RAISONS DE L'ECHEC D'UN PROJET (1/1)

L'échec d'un projet s'explique le plus souvent par divers facteurs ou raisons bien identifiés. Il convient donc de vérifier dès la phase de conception que le projet évite de telles causes d'échec:

- Le projet n'est pas pertinent à l'égard du contexte de l'intervention. La coopération interrégionale ne peut pas contribuer à la résolution du problème. Il n'y a pas une valeur ajoutée de la coopération;
- Mauvaise formulation du problème à résoudre ou identification déficiente des opportunités à saisir;
- Des objectifs peu pertinents ou mal définis à l'égard du contexte d'intervention;
- Des conditions de viabilité mal assurées (risque que les hypothèses essentielles à une bonne exécution n'aient pas été solidement vérifiées);
- Un partenariat déséquilibré;
- Des niveaux d'enjeu ou d'engagement très différents chez les partenaires;
- Un rôle déficient du coordinateur;
- Un financement insuffisant (notamment pour satisfaire aux besoins d'une réalisation décentralisée en plusieurs lieux);
- Une mauvaise définition et une mauvaise programmation temporelle des activités (absence de prise en considération des exigences temporelles découlant du travail à distance et du fait d'intervenir dans des réalités socio-économiques et culturelles différentes);
- Prévisions et estimations ambitieuses fondées sur une conception irréaliste du projet et de la réalisation des interventions;
- Une pression pour des résultats rapides;
- Des conflits d'intérêt au plan régional et inter-régional;
- Une vision trop utilitariste versus vision stratégique dans le montage et dans la gestion du projet.

Voir fiches



FICHE N° 3 – CRITERES DE QUALITE D'UN PROJET DE COOPERATION (1/3)

Les critères suivants permettent d'apprécier la **qualité des projets** de coopération inter-régionale:

Voir fiches

**Pertinence**

Le critère de pertinence permet d'évaluer la **raison d'être du projet**, sa justification. Les questions suivantes permettent de vérifier le respect de ce critère:

- Le projet répond-il à un problème concret ressenti en commun par le partenariat du projet ? Le moment choisi pour l'intervention est-il adéquat? Le projet sera-t-il terminé en temps utile? Quelles relations de complémentarité s'établissent entre le projet et les autres dynamiques régionales? Le partenariat constitué est-il adéquat pour le développement du projet? Quelle valeur ajoutée est apportée à chaque partenaire? Quelle est la contribution que chaque partenaire peut apporter au projet ?

**Efficacité**

Le critère d'efficacité permet d'évaluer le projet du point de vue de sa **capacité d'atteindre les résultats** et objectifs qu'il vise. Les questions suivantes permettent de vérifier ce critère:

- Les objectifs et résultats attendus sont-ils accessibles? Les ressources disponibles sont-elles suffisantes pour atteindre les objectifs? Le temps prévu pour le développement du projet est-il adapté aux objectifs visés?

**Efficienne**

Le critère d'efficienne concerne le **rapport coût-bénéfice**, ou encore la mesure dans laquelle le projet est calibré de façon à ce que les résultats visés soient atteints au moindre coût. Les questions suivantes permettent d'analyser si le projet paraît présenter les conditions d'un fonctionnement satisfaisant:

- Le rapport entre les coûts et les résultats paraît-il équilibré? Est-il comparable avec d'autres projets de coopération ? D'autres formes d'organisation du projet auraient-elles des avantages supérieurs à cet égard? Le partenariat associé à la réalisation du projet offre-t-il des garanties de qualité et d'efficienne?

**Méthodologie participative**

Ce critère permet d'évaluer dans quelle mesure le projet repose sur une **participation et un engagement actifs et équilibrés des différents partenaires**. Les questions suivantes permettent d'analyser si ce critère est vérifié:



FICHE N° 3 – CRITERES DE QUALITE D'UN PROJET DE COOPERATION (2/3)

Voir fiches

- La participation des différents partenaires est-elle équilibrée? Est-ce qu'ils ont participé activement au montage du projet? Le rôle du coordinateur est-il clairement défini et stimule-t-il la participation des autres partenaires? A-t-on établi des moments communs d'évaluation et de régulation?

#### Cohérence interne

Ce critère permet d'évaluer la **cohérence entre les différents éléments internes du projet**: entre les objectifs des différents niveaux, entre les moyens et les objectifs, entre les différents types de moyens (matériels, financiers, humains, institutionnels). Les questions suivantes permettent d'évaluer les éléments de cohérence interne d'un projet:

- La structure d'objectifs du projet est-elle bien établie? Obéit-elle à une logique "fin-moyen"? Le rapport entre les moyens et les objectifs est-il adéquat? Le budget est-il réparti de façon équilibrée entre les différents partenaires et reflète-t-il l'engagement respectif de chacun ainsi que la répartition des responsabilités?

#### Flexibilité

Le critère de flexibilité permet d'apprécier **la capacité du projet à prévoir et à intégrer des corrections** ou à s'adapter à une évolution du milieu ambiant. Les questions suivantes permettent d'évaluer dans quelle mesure le projet comporte ces conditions de flexibilité:

- Le projet possède-t-il au niveau de l'organisation interne des marges de régulation permettant son réajustement en fonction des changements de conjoncture? A-t-on identifié les moments critiques de la vie du projet et les moments de régulation? Le projet garde-t-il une marge de manœuvre financière pour faire face aux coûts imprévus? Le projet possède-t-il un dispositif de suivi et d'évaluation?

#### Programmation opérationnelle

Le critère de programmation opérationnelle permet d'évaluer la situation du projet du point de vue de la cohérence de son cadre logique de développement, notamment en ce qui concerne la **programmation adéquate des activités**, la signalisation des activités critiques, les dates d'exécution et l'affectation des responsabilités. Les questions à se poser pour vérifier ce critère sont les suivantes:

- Les activités à réaliser sont-elles bien spécifiées? Le temps consacré à chaque activité est-il suffisant? L'enchaînement des activités est-il adéquat? Les dates d'exécution et les responsabilités respectives sont-elles bien déterminées pour les activités clés du projet?



FICHE N° 3 – CRITERES DE QUALITE D'UN PROJET DE COOPERATION (3/3)

Voir fiches

**Communication**

Ce critère vise à vérifier les circuits d'information du projet au niveau interne et externe. Les questions suivantes permettent de vérifier qu'il est respecté:

- Le projet est-il parfaitement clair pour tous les partenaires? Et pour les principaux bénéficiaires? A-t-on créé des mécanismes de communication interne entre les différents partenaires du projet? Les mécanismes de communication du projet avec l'extérieur sont-ils organisés de façon à favoriser la diffusion des résultats?

**Innovation et transférabilité**

Les critères d'innovation et de transférabilité portent sur deux aspects intéressants des projets communautaires: quelle est la **contribution du projet du point de vue de l'innovation**, au niveau de la conception, du processus de mise en œuvre, des résultats attendus et de la dynamique d'évaluation, face au contexte concret d'application; de la même façon, peut-on identifier les éléments et conditions d'une **transférabilité des résultats dans d'autres contextes**? Les questions suivantes permettent de vérifier dans quelle mesure le projet comporte les conditions susceptibles de le faire classer parmi les projets innovants et offrant des possibilités de transfert de ces innovations dans d'autres cadres:

- A-t-on déjà développé un projet avec des caractéristiques proches? Dans quelles régions? Avec quels résultats? Quelles sont les possibilités de répliquer ce projet? Quels sont les éléments innovants du projet? Dans quelle mesure sont-ils innovants? A-t-on posé les conditions de transfert dans d'autres contextes? Sous quelle forme? Quels effets multiplicateurs peuvent lui être associés?

**Conformité aux conditions d'éligibilité**

Ce critère permet d'évaluer comment le projet **respecte les conditions d'éligibilité** et de présentation formelle associées à un projet communautaire de coopération inter-régionale. Les questions suivantes permettent d'analyser les conditions du respect de ce critère:

- Le projet respecte-t-il les termes de l'appel à propositions? L'idée du projet et ses objectifs correspondent-ils aux objectifs et composantes définis dans l'appel à propositions? Le projet est-il présenté dans la forme requise pour le programme communautaire concerné? Le dossier de candidature est-il correctement rempli? L'adhésion des partenaires au projet est-elle soutenue par des lettres d'engagement ?

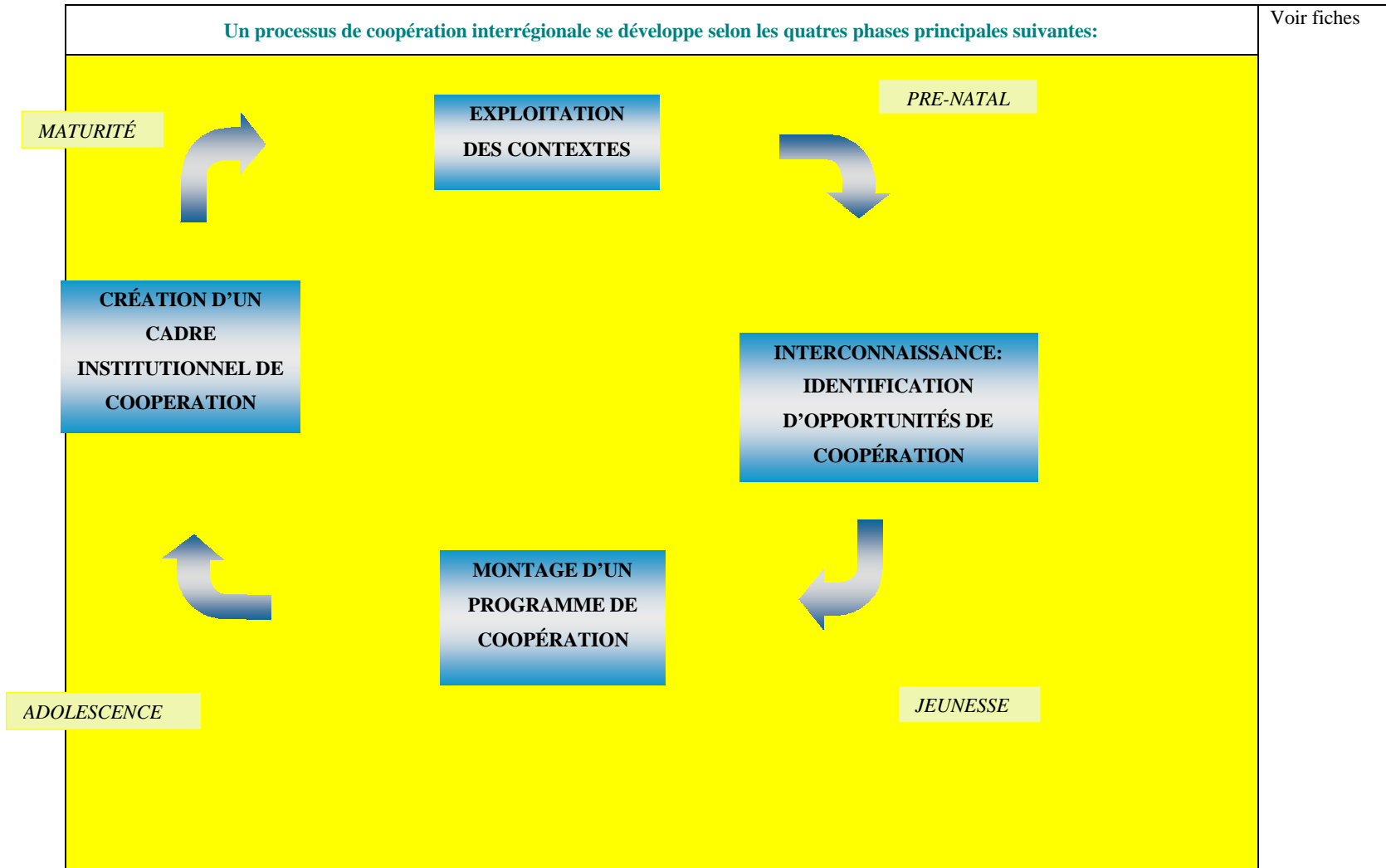


**FICHE N° 4 – PROJETS DE COOPERATION INTERREGIONALE TRANSNATIONALE -  
PRINCIPAUX IMPERATIFS (1/1)**

<p>Les projets de coopération interrégionale doivent respecter, selon les caractéristiques propres à chaque programme de coopération, quelques impératifs dont les suivants :</p> <p><b>Transnationalité</b> Elle implique:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• L'engagement d'un minimum de régions (dépendant du programme d'encadrement) d'au moins deux pays différents;</li><li>• L'explicitation de la valeur ajoutée de la transnationalité à l'égard des objectifs du projet;</li><li>• La co-responsabilité des partenaires dans le montage, le financement et la mise en œuvre du projet.</li><li>• Le partage des résultats;</li><li>• Un système d'information et de communication entre partenaires de façon à faciliter leurs relations et à assurer la diffusion des résultats.</li></ul> <p><b>Complémentarité avec d'autres programmes</b> Elle implique :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• D'expliciter la valeur ajoutée du projet par rapport à d'autres projets et interventions nationaux et communautaires ;</li><li>• D'articuler le projet avec d'autres projets ayant des impacts sur le même territoire.</li><li>• D'éviter des situations de chevauchement ou de conflit entre projets;</li></ul> <p><b>Innovation</b> Elle implique de considérer, ce que, face au contexte d'application, le projet apporte de neuf au niveau:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Des produits/ résultats obtenus ;</li><li>• Des processus de montage et fonctionnement du projet ;</li><li>• Des capacités organisationnelles et des compétences produites par le projet.</li></ul> <p><b>Possibilité de reproduction</b> Elle implique la vérification des conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La possibilité de transfert de l'expérience pour d'autres régions ou d'autres contextes?</li><li>• L'identification des conditions favorisant la transférabilité de l'expérience</li><li>• Sous quelle forme effectuer ce transfert? Quelles conditions créer (connaissance de soi-même et de l'autre).</li></ul>	<p>Voir fiches</p>
--	--------------------



FICHE N° 5 – PHASES D'EVOLUTION D'UN PROCESSUS DE COOPERATION INTERREGIONALE (1/2)



**FICHE N° 5 – PHASES D'EVOLUTION D'UN PROCESSUS DE COOPERATION  
INTERREGIONALE (2/2)**

**Un processus de coopération interrégionale est un processus long qui se développe selon les quatre phases principales suivantes:**

Voir fiches

**Phase I : Exploitation du contexte**

- Prise de connaissance du contexte socio-économique et du cadre politique et institutionnel des régions engagées
- Développement de l'interconnaissance entre les acteurs régionaux
- Expression des attentes
- Explicitation des domaines d'intérêt commun

**Phase II : Identification d'opportunités de coopération**

- Préciser des domaines de coopération – niches de coopération
- Concrétisation des besoins
- Identification des complémentarités et des points communs
- Dresser des idées de coopération
- Établir une perspective de résultats à atteindre.

**Phase III : Montage d'un programme de coopération**

- S'accorder sur les objectifs et les actions de coopération à mener
- Consolidation du réseau international d'acteurs
- Montage d'un système d'organisation et de communication entre les régions
- Approfondissement des pratiques de coopération

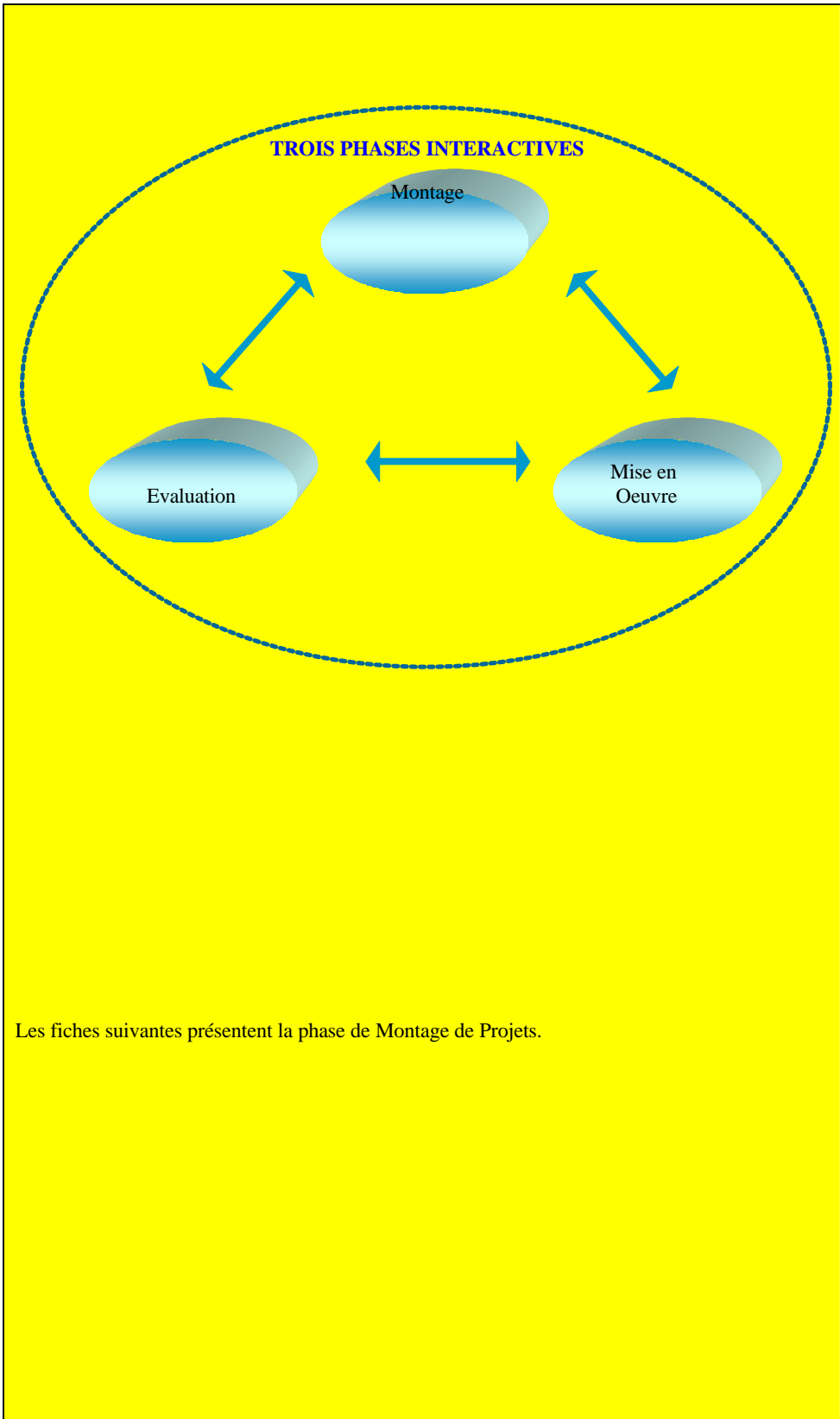
**Phase IV : Création d'un cadre organisationnel et institutionnel de coopération interrégionale.**

- Programme de coopération riche et pluriannuel
- Dispositif technique et organisationnel de coopération créé entre les régions
- La coopération interrégionale acquiert de l'importance dans le cadre d'objectifs et des programmes d'action des régions
- La valeur ajoutée de la coopération est reconnue au plan politique
- Il se vérifie l'institutionnalité du cadre de coopération
- La diffusion des résultats de la coopération devient une pratique courante.



FICHE N° 6 – LE CYCLE DU PROJET (1/1)

Voir fiches



Les fiches suivantes présentent la phase de Montage de Projets.

**II – MONTAGE DE PROJETS DE COOPERATION INTERREGIONALE**

FICHE N° 7 – MONTAGE DE PROJETS DE COOPERATION - LA METHODE PPO (1/1)

Voir fiches

**La méthode de Programmation de Projets par Objectifs (PPO)**

La programmation de projets par objectifs (PPO) a été développée dans les années soixante-dix par l'entreprise américaine Practical Concepts Incorporated et a été testée ultérieurement, puis appliquée, par l'Agence Internationale de Développement (AID).

Cette méthode a connu des développements progressifs et son utilisation a été généralisée à d'autres pays et organisations internationales (OCDE), avec des variantes propres.

En 1993, La Commission des Communautés Européennes a publié un manuel intitulé "Gestion du cycle de projet - Approche intégrée et cadre logique" et, avec l'appui de MDF (Management and Development Foundation, Pays-Bas), a développé un concept de gestion intégrée du cycle de projet qui reprend, pour l'essentiel, la méthode de programmation de projet par objectifs.

**La méthode PPO**, adaptée à la conception de projets de coopération inter-régionale, comprend les dimensions suivantes:

- Analyse des problèmes, des attentes, des motivations et des intérêts des régions et des acteurs (analyse de l'environnement);
- Identification des problèmes importants, de leurs causes et de leurs effets (arbre des problèmes);
- Transformation des problèmes en objectifs (arbre d'objectifs);
- Identification et sélection des solutions possibles; analyse des différentes stratégies possibles ;
- Développement du cadre logique du projet.

**L'application de la PPO intègre trois éléments de programmation fondamentaux:**

- La collecte et la structuration des informations;
- La visualisation des informations;
- Une programmation participative

**FICHE N° 8 – ETAPES A SUIVRE POUR LE MONTAGE DE PROJETS DE COOPERATION  
(1/1)**

<p><b>Le montage d'un projet de coopération est un processus interactif composé des étapes suivantes :</b></p>	Voir fiches
1. Identification de l'idée de projet	9-13
2. Organisation de la structure d'objectifs – le cadre logique du projet	14-18
3. Programmation des activités du projet	19-20
4. Organisation du projet	21-26
5. Élaboration du budget du projet	27-29
6. Construction du dispositif de suivi	30-32

**II.1- IDENTIFICATION DU PROJET**

**FICHE N° 9 – ETAPE D'IDENTIFICATION DE L'IDEE DE PROJET (1/2)**

<p><b>OBJECTIF</b></p> <p>Configurer l'idée du projet et analyser à l'avance sa viabilité.</p> <p><b>CONTENU ET PRINCIPALES ACTIVITES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identifier le thème et l'objet de la coopération;</li><li>• Elaborer l'arbre des problèmes;</li><li>• Elaborer l'arbre d'objectifs;</li><li>• Enrichir l'arbre d'objectifs - analyse des différentes stratégies possibles pour la mise en œuvre du projet;</li><li>• Analyser le cadrage du projet par rapport aux programmes communautaires.</li></ul> <p><b>RESULTATS ATTENDUS</b></p> <p>Un document sur "L'idée du projet" comportant notamment les aspects suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• L'intitulé du projet;</li><li>• La raison d'être du projet (finalité du projet);</li><li>• Les objectifs;</li><li>• Les résultats attendus;</li><li>• Les bénéficiaires;</li><li>• Le coordinateur;</li><li>• Les partenaires;</li><li>• La durée;</li><li>• Le budget global (1ère approche);</li><li>• Le cadrage par rapport à un programme communautaire et aux conditions d'éligibilité.</li></ul>	<p>Voir fiches</p> <p>10</p> <p>11</p> <p>12</p> <p>13</p>
---	--

FICHE N° 9 – ETAPE D'IDENTIFICATION DU PROJET (2/2)

**ASPECTS CRITIQUES**

Une idée de projet mal ajustée ou mal comprise par les différents partenaires peut compromettre le succès des phases suivantes.

Il convient de veiller à la diversité des situations régionales, qui n'est pas toujours propice à l'émergence d'une idée de projet pertinente dans les différents contextes.

Les conditions de communication et de temps nécessaires à la formulation d'une idée de projet sont souvent insuffisantes.

Les différences de culture et de langue rendent difficile la communication entre les partenaires.

Voir fiches

**FICHE N° 10 – L'ARBRE DES PROBLEMES (1/2)**

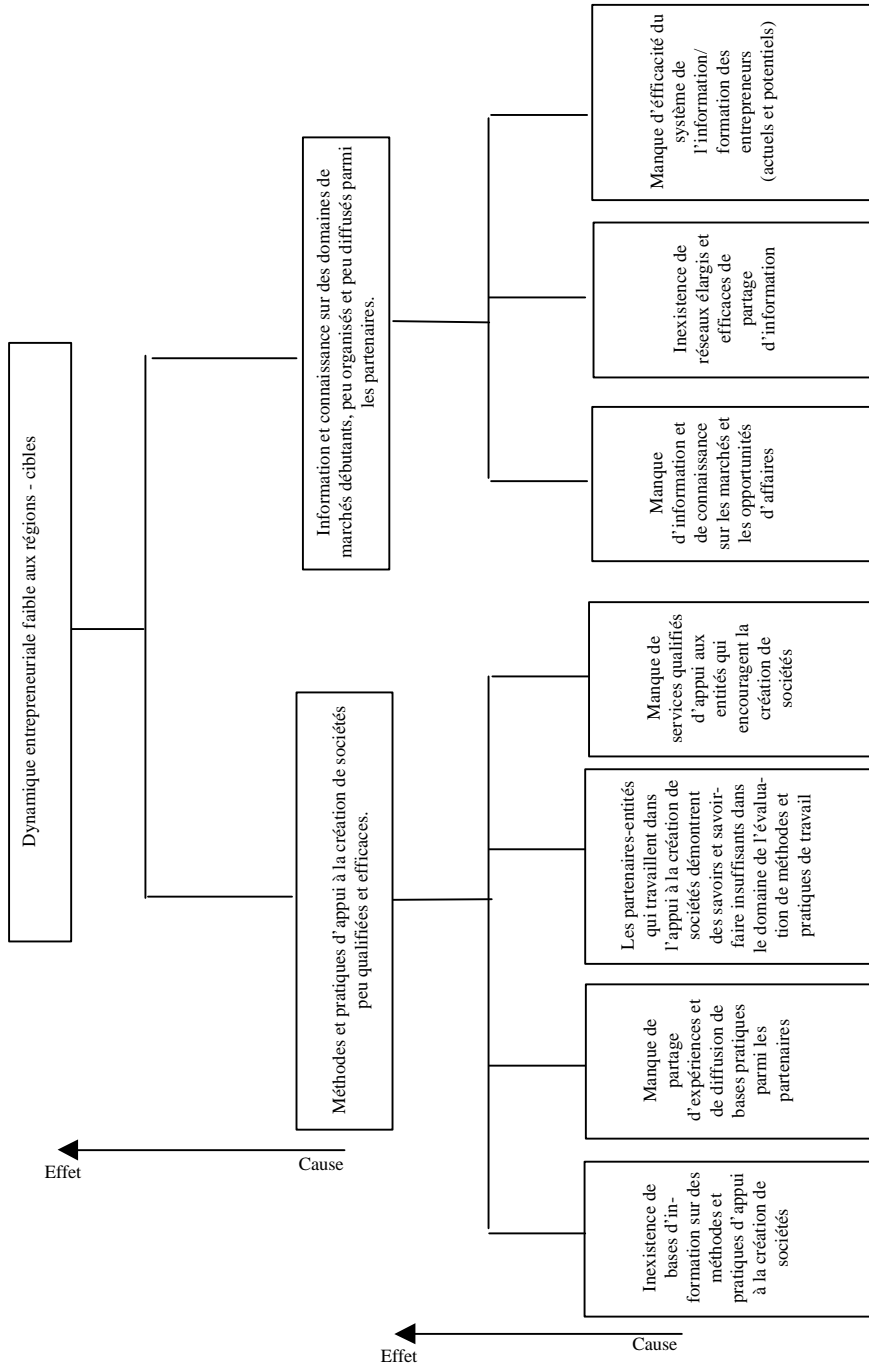
L'analyse des problèmes joue un rôle fondamental dans la conception des projets dans la mesure où elle facilite l'identification d'une opportunité d'intervention.

Le processus méthodologique de conception d'un arbre des problèmes présente les aspects suivants:

- Analyser une situation problématique à partir de la situation des différentes régions/ organisations partenaires;
- Recenser tous les problèmes identifiés;
- Sélectionner et valider avec le groupe le problème central commun (problème important, au centre des problématiques présentées et reconnu comme tel par les différents partenaires);
- Structurer les problèmes pertinents en liaison avec les causes correspondantes (causes-effets);
- Le résultat final comporte un modèle d'analyse des problèmes, systématisé et exprimé sous la forme d'un arbre des problèmes.

Voir fiches





**Exemple**  
**Faible dynamique entrepreneuriale dans les régions**

Voir fiches

**FICHE N° 11 – L'ARBRE DES OBJECTIFS (1/2)**

L'analyse des objectifs consiste à transformer la hiérarchie des problèmes exprimés par l'arbre des problèmes en une hiérarchie d'objectifs, de façon à visualiser des solutions possibles pour résoudre le problème identifié.

Les problèmes identifiés dans l'arbre des problèmes sont transformés en situations positives à atteindre. Par exemple, si l'on considère le problème du "bas niveau de fréquentation scolaire dans la région", l'objectif sera "l'amélioration du niveau de fréquentation scolaire dans la région". Ce processus d'identification des objectifs devra être complété par une formulation correcte en termes quantitatif et des conditions d'obtention.

Les objectifs ainsi formulés doivent être analysés et testés à l'égard de critères de pertinence, d'opportunité et de faisabilité. Des ajustements pourront être requis pour améliorer la pertinence et sa capacité à être opérationnel.

L'arbre d'objectifs doit être enrichi avec d'autres objectifs qui le rendent plus cohérent et plus pertinent.

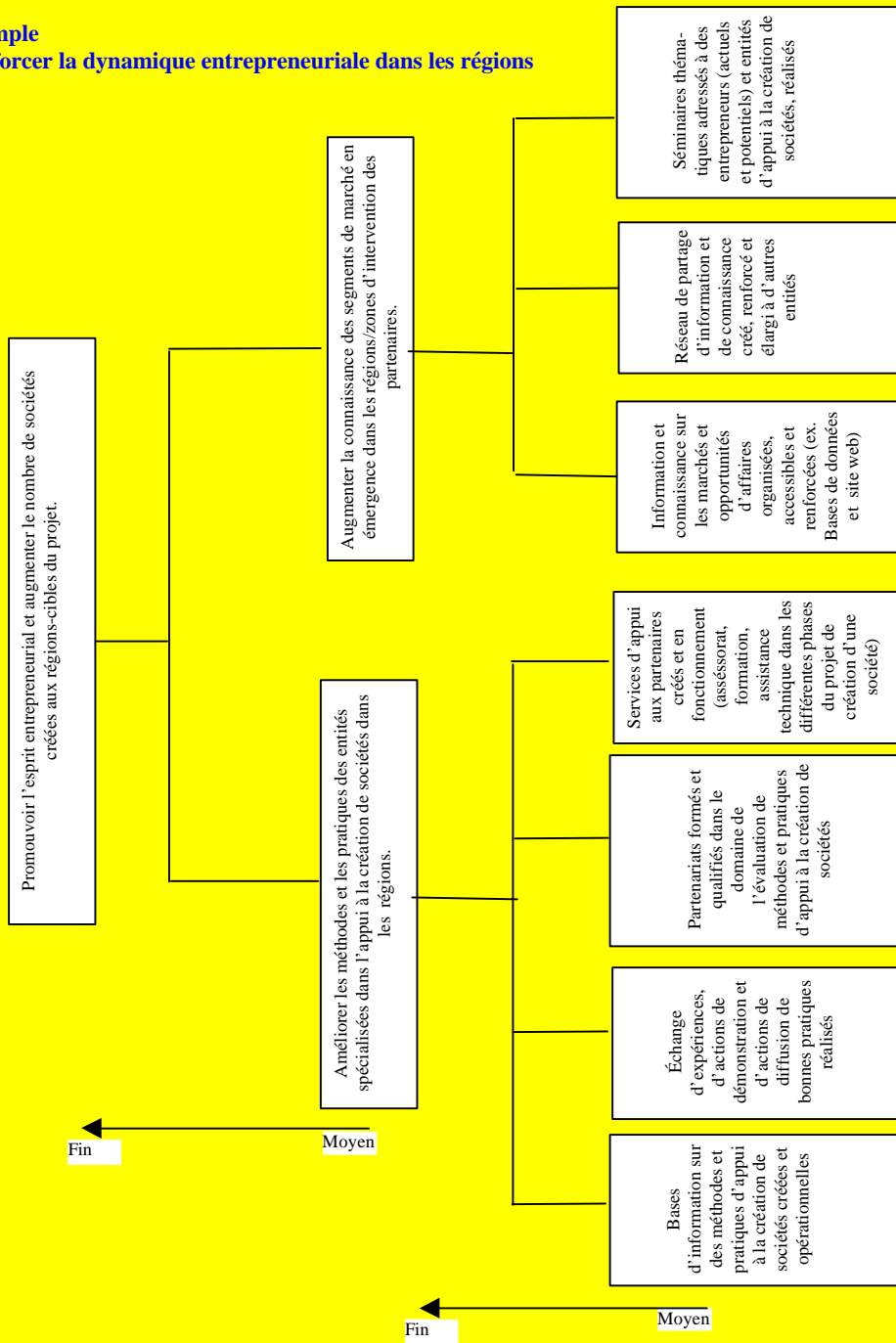
Le processus méthodologique de conception de l'arbre des objectifs passe par les points suivants:

- Décrire, à partir de l'arbre des problèmes, une situation future dans laquelle les problèmes sont résolus;
- Identifier l'objectif central;
- Hiérarchiser les autres objectifs comme base d'un rapport logique "fin-moyen";
- Construire l'arbre d'objectifs.

Voir fiches

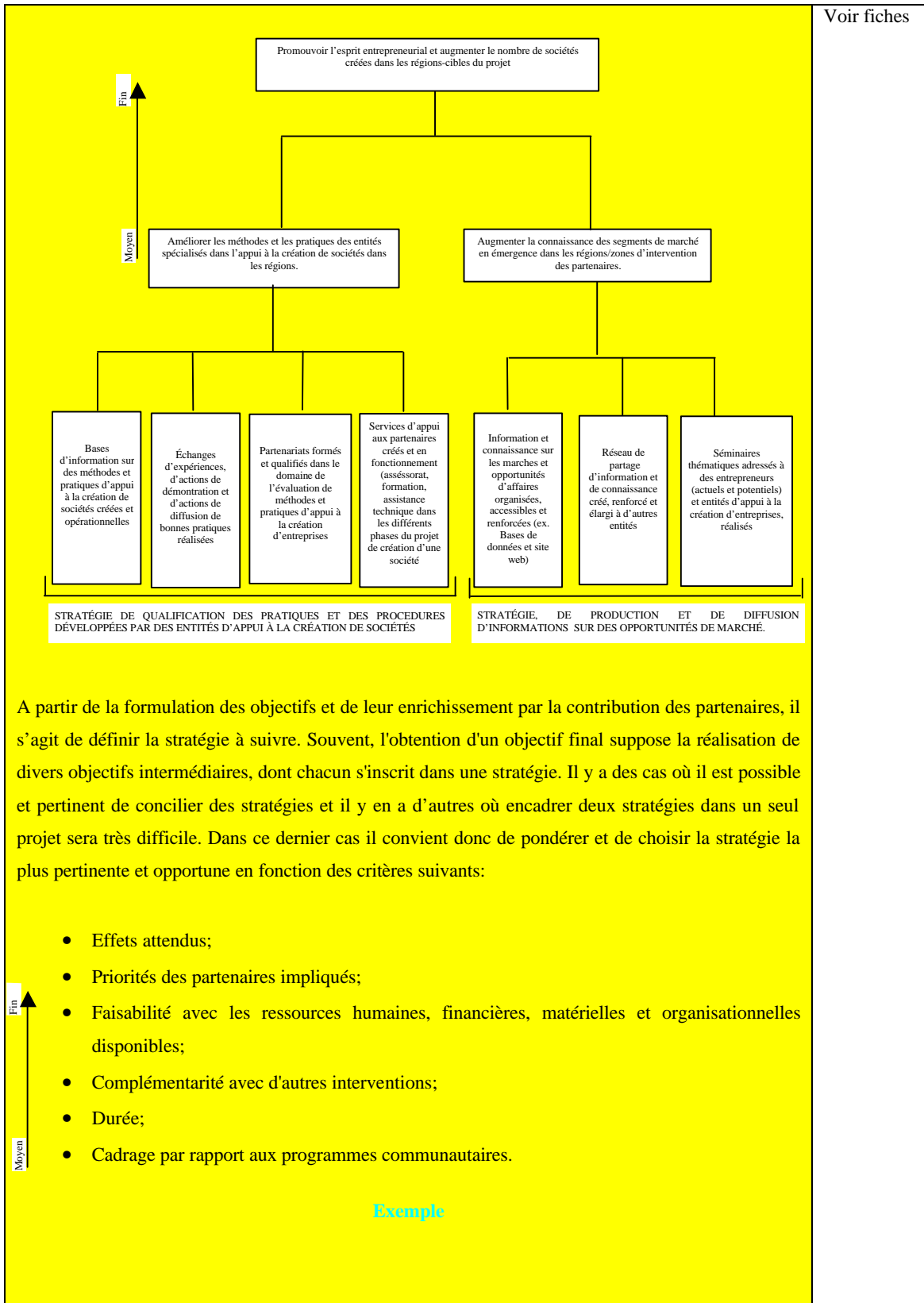
FICHE N° 11 – L'ARBRE DES OBJECTIFS (2/2)

**Exemple**  
**Renforcer la dynamique entrepreneuriale dans les régions**



Voir fiches

FICHE N° 12 – ANALYSE DES DIFFERENTES STRATEGIES POSSIBLES (1/1)



**FICHE N° 13 – ANALYSE DU CADRAGE DU PROJET PAR RAPPORT AUX PROGRAMMES COMMUNAUTAIRES (1/1)**

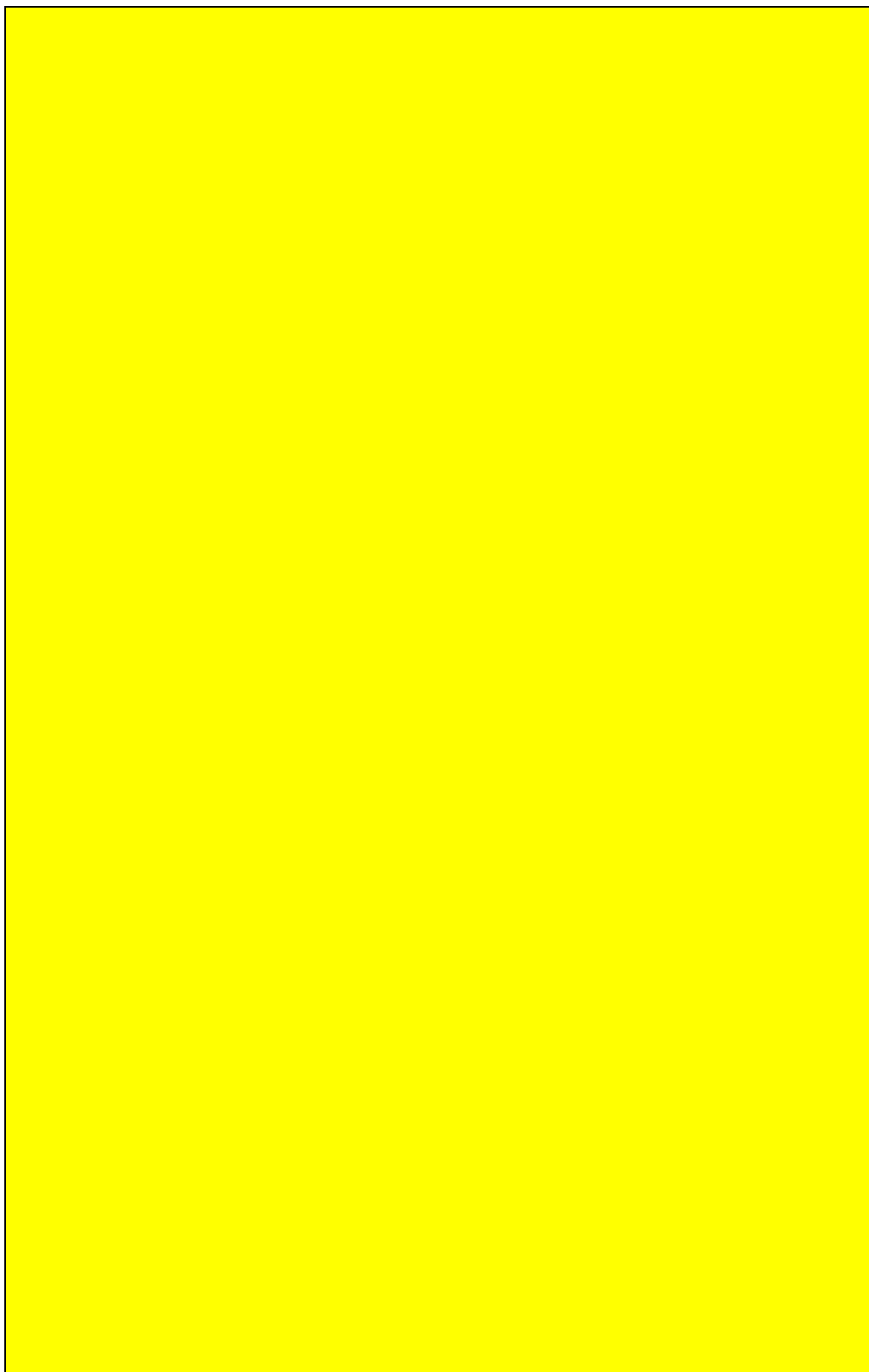
<b>Conditions D'éligibilité</b>	<b>Questions Pertinentes Pour Vérifier Les Conditions D'éligibilité</b>	Voir fiches					
Cadrage du thème par rapport à l'objet de l'appel à propositions	Le thème du projet s'inscrit-il (dans l'objet et les éléments fixés) dans le cahier des charges?		Voir fiches				
Cadrage de l'idée du projet par rapport aux objectifs globaux de l'appel à propositions et par rapport à ses éléments spécifiques	L'objectif du projet cadre-t-il avec les objectifs de l'appel à propositions? Et plus spécifiquement avec quels éléments?			Voir fiches			
Adoption du partenariat requis	Le promoteur du projet possède-t-il les caractéristiques institutionnelles adéquates? Le partenariat constitué est-il suffisamment représentatif?				Voir fiches		
Adéquation du calendrier	Les délais de réalisation définis dans l'appel à propositions sont-ils respectés?					Voir fiches	
Cadre budgétaire	Le budget estimé pour le projet entre-t-il dans les limites fixées dans l'appel à propositions? Les cofinancements nécessaires sont-ils assurés? Par qui?						Voir fiches

**II.2 – ORGANISATION DE LA STRUCTURE D’OBJECTIFS – CADRE LOGIQUE DU PROJET**

**FICHE N° 14 – ETAPE D’ORGANISATION DE LA STRUCTURE D’OBJECTIFS – LE CADRE LOGIQUE DU PROJET (1/1)**

<p><b>OBJECTIF</b></p> <p>Procéder à la concrétisation des objectifs du projet et à leur enchaînement logique de façon à créer une structure d’objectifs qui orientent l’évolution du projet.</p> <p><b>CONTENU ET PRINCIPALES ACTIVITES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hiérarchiser les objectifs conformément à la logique de développement vertical utilisée dans le modèle du cadre logique des projets (finalité, objectif, résultats et principales activités);</li><li>• Construire les principaux indicateurs objectivement vérifiables, les moyens de vérification correspondants et les principales hypothèses à prendre en compte;</li><li>• Construire le cadre logique des projets;</li></ul> <p><b>RESULTATS ATTENDUS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Matrice du cadre logique du projet;</li></ul> <p><b>ASPECTS CRITIQUES</b></p> <p>La phase de conception du projet est décisive du point de vue de la vérification des conditions de cohérence interne du projet, d’efficacité et d’efficience. Les difficultés apparaissent souvent lors de la hiérarchisation des objectifs. Il faut garder la logique moyen-fin en tête.</p>	<p>Voir fiches</p> <p>15</p> <p>16-18</p> <p>16-18</p>
---	--

**FICHE N° 15 – LA HIERARCHISATION DES OBJECTIFS (1/2)**



Voir fiches



**FICHE N° 15 – LA HIERARCHISATION DES OBJECTIFS (2/2)**

Voir fiches

Les objectifs du projet aux différents niveaux de la hiérarchie doivent être définis conformément à l'ensemble des conditions suivantes:

- **Pertinents** - Les objectifs doivent être pertinents et opportuns face au contexte et aux objectifs de niveau supérieur;
- **Mobilisateurs** - Les objectifs doivent conduire à une action;
- **Faisables** - Les objectifs, tout en traduisant une ambition, doivent être accessibles;
- **Acceptés** - Les objectifs doivent être validés et acceptés par les différents partenaires;
- **Coherents** - Les différents niveaux d'objectifs doivent être cohérents entre eux.

De même, les objectifs du projet doivent obéir aux critères d'élaboration suivants:

- Exprimer de façon précise ce que l'on se propose d'atteindre (en termes quantitatif et qualitatif)
- La forme sous laquelle ils seront atteints (moyens à mobiliser);
- Le moment où ils devront être atteints (temps).

Les objectifs doivent être mesurés et enregistrés de façon à soutenir une dynamique de suivi et d'évaluation du projet.

Questions pertinentes à poser lors de la formulation des objectifs:

- Quoi?** ----- Décrit ce que l'on se propose d'atteindre
- Combien?** ----- Dans quelle quantité
- Quand?** ----- En combien de temps
- Avec quoi?** ----- Moyens
- Pour qui?** ----- Bénéficiaires

**FICHE N° 16 – CADRE LOGIQUE DES PROJETS DE COOPERATION (1/1)**

**La conception de la matrice du cadre logique des projets de coopération intègre:**



- L'identification des finalités, objectifs et résultats
- La hiérarchisation des objectifs;
- Le choix d'indicateurs objectivement vérifiables (IOV);
- Les moyens de vérification;

Ainsi, la construction du cadre logique des projets suit trois étapes principales :

1. Établir une hiérarchisation des objectifs du projet et définir les hypothèses associées à la vérification de chaque niveau d'objectifs
2. Spécifier pour chaque niveau d'objectifs les indicateurs objectivement vérifiables
3. Fixer pour chaque IOV le moyen de vérification correspondant.

Voir fiches

17-18

32

**FICHE N° 17 – LA CONSTRUCTION DU CADRE LOGIQUE DES PROJETS / LOGICAL FRAMEWORK (1/1)**

Voir fiches

La matrice du cadre logique des projets est un instrument important pour concevoir un projet, permettant de systématiser, de visualiser globalement et de synthétiser ses différents aspects.

La matrice se compose de quatre colonnes et de quatre lignes, engendrant ainsi seize cellules qui intègrent les éléments principaux du projet.

La première colonne est consacrée à la présentation de la hiérarchie des objectifs. Dans les suivantes sont enregistrés les indicateurs objectivement vérifiables et les moyens de vérification.

	<b>Hiérarchie des Objectifs</b>	<b>Indicateurs Objectivement Vérifiables</b>	<b>Moyens de Vérification</b>
<b>Activités/Inputs</b>			
<b>Finalité/Goal</b>			
<b>Objectif/Purpose</b>			
<b>Résultats/Outputs</b>			

Dans le cadre de ce guide se présente une version simplifiée de la matrice du cadre logique des Projets. En effet la matrice est normalement composée par une autre colonne consacrée aux hypothèses de vérification des objectifs

FICHE N° 18 - CADRE LOGIQUE DU PROJET (SYNTHESE) : EXEMPLE (1/3)

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	MOYENS DE VERIFICATION
<p><b>FINALITÉ</b> Promouvoir l'esprit entrepreneurial dans les régions partenaires du projet.</p>	<p>Nbre de sociétés créées pendant l'année n – – nbre de sociétés créées pendant l'année n-1 <math>\times 100 &gt; 10\%</math> nbre de sociétés existantes à l'année n-1</p>	<p>Statistiques officielles sur la création d'entreprises</p>
<p><b>OBJECTIF</b> Développer un programme d'appui aux entrepreneurs et à la création d'entreprises</p>	<p>400 entrepreneurs ou candidats à l'entrepreneuriat assistés pendant 12 mois</p>	<p>Vérification sur place</p>
<p><b>RESULTATS</b></p> <p>1 - Bonnes pratiques identifiées et évaluées</p> <p>2 - Bourses sur entreprises et opportunités d'investissement</p> <p>3 - Programme de Formation d'appui à la création d'entreprises mis en oeuvre</p> <p>4 - Conditions organisationnelles et opérationnelles des services publics et associatifs d'appui à la création d'entreprises renforcées.</p>	<p>Evaluation de cinq expériences de succès présentant les points positifs et négatifs et les leçons à en retirer achevée dans six mois</p> <p>Base de données sur les entreprises existantes et sur les opportunités d'investissements faits dans les six mois.</p> <p>Actions de formation – conseil réalisées en 12 mois couvrant 400 entrepreneurs</p> <p>Actions d'assistance et de conseils aux entrepreneurs réalisées durant 12 mois.</p>	<p>Rapport d'évaluation</p> <p>Base de données</p> <p>Dossiers pédagogiques Liste de participation des entrepreneurs</p> <p>Vérification sur place</p> <p>Fiche des services rendus aux entrepreneurs</p>

FICHE N° 18 - CADRE LOGIQUE DU PROJET (SYNTHESE) : EXEMPLE (2/3)

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	MOYENS DE VERIFICATION
<p><b>ACTIVITES</b></p> <p>1.1 Choix des expériences de succès à étudier</p> <p>1.2 Étude sur les bonnes pratiques et conditions de transfert de ces pratiques</p> <p>1.3 Validation des résultats de l'étude auprès des régions partenaires</p> <p>...</p>	<p>- Cinq expériences sélectionnées</p> <p>- Équipe composée de 5 experts responsables pour l'étude</p> <p>- Une méthode de travail en commun et partagé entre les experts</p> <p>- Des moyens financiers (<i>x euros</i>) mis à disposition pour couvrir les frais de l'étude</p> <p>- Rapport fini dans quatre mois</p>	<p>- Accord des régions partenaires concernant les expériences à étudier</p> <p>- Contrats signés avec les experts</p> <p>- Document méthodologique validé</p> <p>- Budget du projet</p> <p>- Décision d'approbation du rapport prise par le Comité de Pilotage de l'Étude</p>
<p>2.1 Définition des champs d'information à couvrir</p> <p>2.2 Recueil d'information auprès des services statistiques respectifs</p> <p>2.3 Organisation de l'information et traitement informatique</p> <p>...</p>	<p>- Grille conçue et validée</p> <p>- Équipe de terrain composée de 5 techniciens</p> <p>- Équipe de terrain composée de 5 techniciens contractés</p> <p>- Moyens informatiques mis à disposition (préciser)</p>	<p>- Accord des régions partenaires sur la grille de recueil d'informations</p> <p>- Contrats avec les techniciens</p> <p>- Facture de l'achat ou de leasing des équipements informatiques</p> <p>- Contrats avec les techniciens</p>

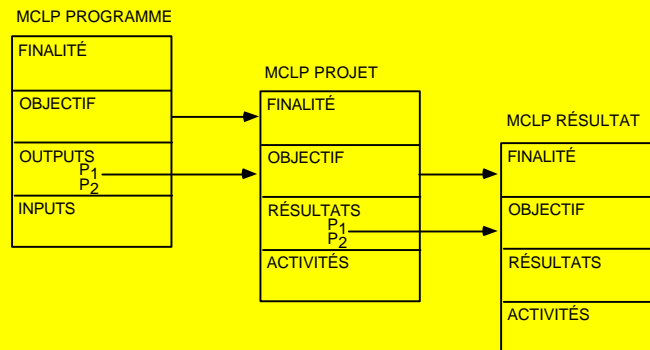
FICHE N° 18 - CADRE LOGIQUE DU PROJET (SYNTHESE) : EXEMPLE (3/3)

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	MOYENS DE VERIFICATION
<b>ACTIVITES</b>		
3.1 Conception du Programme de formation <ul style="list-style-type: none"> <li>- objectifs pédagogiques</li> <li>- méthode</li> <li>- contenus</li> <li>- destinataires</li> <li>- formateurs</li> <li>- phasage et calendrier</li> <li>- budget et plan de financement</li> <li>- dispositif d'organisation</li> <li>- système d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Équipe d'experts en formation montée et travaillant à la conception du programme</li> <li>- Cahier des charges de la formation défini et accepté par l'équipe de formation en quatre mois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrat signé avec l'équipe de formation</li> <li>- Rapport intermédiaire validé par les régions partenaires</li> </ul>
3.2 Production des matériaux pédagogiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Équipe d'experts en formation montée et travaillant à la préparation du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrat signé avec l'équipe de formation</li> <li>- Rapport intégrant les matériaux pédagogiques intermédiaires validé par les régions partenaires</li> </ul>
3.3 Conception des matériaux de diffusion du Programme ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie de communication définie</li> <li>- Maquettes des matériaux de diffusion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accord des partenaires sur la stratégie de communication</li> <li>- Accord du partenariat sur les maquettes</li> </ul>
4.1 Création d'un réseau de services d'information et conseil aux entrepreneurs et aux entreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Services constitués et insérés dans la structure des organisations d'accueil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organigrammes des services régionaux</li> </ul>
4.2 Montage d'un programme de communication et de marketing des services ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Équipe d'animation composée par 3 cadres et un secrétariat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrats signés avec les cadres et le secrétariat</li> </ul>

**II.3 – PROGRAMMATION**

FICHE N° 19 – ETAPE DE PROGRAMMATION DES ACTIVITES DU PROJET (1/2)

**OBJECTIF**



Voir fiches

19

20

Concrétiser les activités à mener et procéder à leur enchaînement opérationnel prenant en compte l'ordre logique et la durée de chaque activité.

**CONTENU ET PRINCIPALES ACTIVITES**

- Identification et description détaillée des activités, de leur contenu respectif, de leur durée et de leurs conditions de réalisation;
- Programmation logique des activités fondée sur des graphiques de Gantt ou sur l'application de la méthode PERT, de façon à garantir le meilleur chemin (le chemin critique) pour leur exécution;
- Répartition des responsabilités et des tâches entre les partenaires en valorisant les contributions qui, du point de vue des partenaires, se révèlent les plus pertinentes pour une bonne exécution du projet; définition du rôle du coordinateur;

**RESULTATS ATTENDUS**

- Chronogramme des activités;
- Diagramme de répartition des tâches entre partenaires et calendrier respectif;

Il est possible d'utiliser la Matrice du Cadre Logique des Projets (MCLP) pour élaborer, par désagrégations successives, d'autres matrices, avec des niveaux d'objectifs plus détaillés. Le schéma suivant illustre cette désagrégation aux différents niveaux.

Par ce procédé, il est possible d'identifier les activités élémentaires du projet et de les analyser du point de vue de leur contenu, du responsable, du calendrier et de la forme d'exécution.



FICHE N° 19 – ETAPE DE PROGRAMMATION DES ACTIVITÉS DU PROJET (2/2)

**Distribution des Tâches par les Partenaires**

Cette analyse permet de construire un programme de travail pour chaque partenaire et une programmation globale du projet grâce à un instrument simple - un graphique de GANTT.

**ASPECTS CRITIQUES**

La phase de programmation du projet revêt une très grande importance dans la mesure où elle représente un élément d'orientation fondamental pour la phase d'exécution. Elle constitue par ailleurs une référence fondamentale pour le suivi du projet. La programmation du projet ne doit évidemment pas être considérée comme un élément rigide. Le plan adéquat sera sujet à des adaptations au fil du temps, garantissant son actualité permanente.

- Classement logique de ces activités et représentation sur un chronogramme;
- **Evaluation de la cohérence et de la possibilité d'exécuter le plan** en répondant aux questions suivantes:
  - La planification proposée est-elle adéquate face à la durée prévue pour réaliser l'objectif?
  - Le laps de temps prévu pour la réalisation de chaque activité est-il réaliste?
  - Est-il possible de réaliser simultanément certaines activités?
  - Quelles modifications introduire?
  - A-t-on accordé une attention suffisante au fait que le projet implique des organismes dont la langue et la culture diffèrent?
  - A-t-on prévu suffisamment de temps pour donner une marge de sécurité au projet?

Voir fiches



**II.4 – ORGANISATION DU PROJET**

**FICHE N° 21 - L'ORGANISATION DU PROJET (1/2)**

	Voir fiches
<b>OBJECTIF</b>	
Établir le dispositif organisationnel du projet, notamment en ce qui concerne sa structure organisationnelle, les tâches et les responsabilités de chacun, la coordination du projet, le système d'information	21
<b>CONTENU ET PRINCIPALES ACTIVITÉS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Définition de la structure organisationnelle du projet et comment il s'encadre dans la structure organisationnelle des entités partenaires;</li></ul>	21
<ul style="list-style-type: none"><li>• Répartir les tâches entre les partenaires en veillant à la cohérence global du projet ;</li></ul>	22
<ul style="list-style-type: none"><li>• Définir les responsabilités du coordinateur et des partenaires à l'égard des objectifs et activités du projet ;</li></ul>	23-26
<ul style="list-style-type: none"><li>• Définir et monter le système d'information entre les partenaires;</li></ul>	24-25
<ul style="list-style-type: none"><li>• Définir le type de réseau à monter;</li></ul>	
<b>RÉSULTATS ATTENDUS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Organigramme du projet ;</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rôles des partenaires et du coordinateur ;</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Les moyens techniques, humains et organisationnels à mobiliser ;</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Système d'information et circuits (informations technique, administrative, financière et comptable);</li></ul>	
<b>ASPECTS CRITIQUES</b>	
L'étape d'organisation du projet est très importante notamment pour les projets de coopération interrégionale où les partenaires sont éloignés et ont des méthodes et des contextes de travail variés.	
Il faut consacrer un temps nécessaire à cette phase de façon à établir le modèle organisationnel adéquat et à le valider auprès de tous les partenaires.	
Un modèle organisationnel bien monté évitera des difficultés dans la phase de mise en œuvre du projet.	

**FICHE N° 21 – L'ORGANISATION DU PROJET (2/2)**

<p><b>L'organisation interne du projet suppose:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Une définition des partenaires à impliquer (de quelle façon peuvent-ils contribuer au projet? De quelle façon peuvent-ils en bénéficier? Suivant quelles logiques peuvent-ils s'impliquer dans le projet?)</li><li>• L'organisation du travail en réseau et type de réseau à monter</li><li>• L'organisation de la gestion administrative et financière du projet</li></ul> <p><b>Une définition claire du rôle du coordinateur:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conception</li><li>• Dynamisation</li><li>• Coordination (technique, administrative et financière)</li><li>• Passation de contrats</li></ul> <p><b>Une répartition des tâches entre les autres partenaires:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Les tâches ont-elles été acceptées?</li><li>• Les partenaires ont-ils les moyens de les exécuter?</li></ul> <p><b>Une définition du système d'information entre les partenaires:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Quelle information?</li><li>• Comment la faire circuler?</li><li>• Avec quelle périodicité?</li><li>• Cela sera-t-il suffisant?</li></ul> <p>Une identification des moyens techniques et d'organisation mobilisés</p> <p>La définition du cadre de l'entité dans laquelle la structure du projet sera insérée.</p>	<p>Voir fiches</p> <p>22</p> <p>24-25 26</p> <p>23</p>
--	--

**FICHE N° 22 – PARTENAIRES DU PROJET ET REPARTITION DES TACHES - EXEMPLE (1/1)**

Il s'agit d'un projet de coopération mené dans le cadre du programme Leonardo entre des entités portugaises et françaises concernant la faisabilité d'application au Portugal du Bilan de Compétence. Le partenariat a été composé par une équipe d'experts responsable d'appliquer la méthode au contexte portugais et par d'autres partenaires, notamment un centre de bilan français, des acteurs socio-économiques portugais (syndicats et associations d'entreprises) ayant les responsabilités de soutenance des activités, de partage et de diffusion des résultats, et finalement une entreprise où le bilan de compétences a été appliqué. Le tableau suivant présente, en synthèse la répartition des tâches.

Voir fiches

Partenaires Du Projet	Synthèse
MJM/QP expertise	Orientation méthodologique; assistance technique au montage du projet ; réalisation du bilans de compétences; participation et accompagnement de la visite en France; participation au séminaire à Porto; participation à la préparation du rapport final
Centre de Bilan en France – Partenaire A	Présentation de l'expérience française ; organisation de la visite en France; participation au séminaire à Porto
Service d'Emploi au Portugal – Partenaire B	Coordinateur du projet avec l'assistance technique de l'équipe d'experts ; suivi du projet et diffusion des résultats obtenus; participation aux travaux des différentes phases du projet, notamment à la visite en France et au séminaire à Porto
Association Entrepreneuriale Portugaise – Partenaire C	Participation aux différentes phases du projet, notamment pour tout ce qui concerne l'analyse de la pertinence du bilan de compétences du point de vue des entrepreneurs et des conditions d'application dans le contexte portugais
Syndicat – Partenaire D	Participation aux différentes phases du projet, notamment pour tout ce qui concerne l'analyse du bilan de compétences du point de vue des travailleurs et des conditions d'application dans le contexte portugais
Syndicat – Partenaire E	Participation aux différentes phases du projet, notamment pour tout ce qui concerne l'analyse du bilan de compétences du point de vue des travailleurs et des conditions d'application dans le contexte portugais
Entreprise – Partenaire F	Participation aux différentes phases du projet et particulièrement lors de la réalisation de l'essai du bilan de compétences; analyse de la pertinence de cet instrument et des conditions de sa mise en œuvre

**FICHE N° 23 - ROLE DU COORDINATEUR DE PROJET (1/1)**

**Les principales fonctions du coordinateur de projet sont les suivantes:**

- Conserver les principales références du projet (orientations, objectifs, programme);
- Organiser le projet (conception du projet, organisation de la gestion, montage du système d'information, etc.);
- Assurer la coordination globale des activités du projet;
- Animer le réseau de coopération;
- Assurer les relations du projet avec l'extérieur (autres acteurs, institutions et particuliers, impliqués directement ou indirectement dans le projet; démonstration et diffusion des résultats du projet);
- Assurer la représentation institutionnelle du projet auprès des autorités nationales et communautaires;
- Assumer auprès des services de la Commission Européenne la responsabilité des aspects administratifs, comptables et financiers du projet.

Le coordinateur du projet peut faire appel à des services de conseil pour l'animation technique du projet.

**Exemple: Fonctions du coordinateur de Projet**

- Coordonner le montage du projet et déposer la candidature au Programme d'encadrement ;
- Représentation du projet auprès d'instances régionales et européennes concernées par le projet ;
- Organisation de réunions périodiques entre les principaux partenaires et leurs équipes de façon à assurer le développement du projet dans les différentes régions, suivant le programme de travail établi ;
- Réalisation de rapports périodiques aux partenaires;
- Recueillir les informations nécessaires à la production des rapports pour la Commission;
- Assurer la circulation d'informations entre les partenaires;
- Organisation d'actions, échange d'expériences et sessions de formation;
- Diffusion des résultats;
- La mise en marche de procédures concernant la vérification du développement du projet;
- La mise en marche et le contrôle de procédures concernant l'affectation des coûts et frais supportés à la fin de l'évaluation et adoptés au nom des partenaires;
- Recueil et contrôle de documentation nécessaire à l'évaluation;
- Appui à l'évaluation "*on-going*" et finale

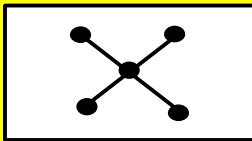
Voir fiches

**FICHE N° 24 – QUELLE FORME DONNER AU RESEAU? (1/2)**

Voir fiches

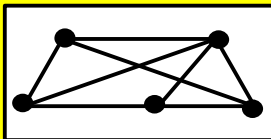
Avant de rechercher activement des partenaires, il convient de s'interroger sur la forme de réseau souhaitée. Ceci est important pour sa structuration ultérieure, pour l'équilibre futur du partenariat, ainsi que pour le style de gestion qui sera adopté. Le choix est à faire entre quatre grands types de réseau :

**1. Le réseau en "étoile"**



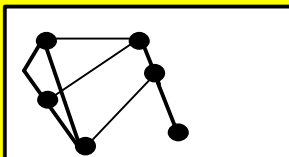
Ce réseau se caractérise par un leader qui a souvent une grande expérience et une forte personnalité. Toutes les communications passent par lui. Il est généralement le manager du projet et adoptera le plus souvent un style pragmatique.

**2. Le réseau "nodal"**



Chaque partenaire se trouve sur un pied d'égalité avec les autres. Le leader a essentiellement des tâches administratives. Souvent, les partenaires ont une culture commune et se connaissent déjà. Ce réseau suppose un engagement égal de tous les partenaires.

**3. Le réseau "ad hoc"**



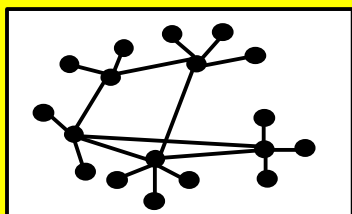
La structure formelle est réduite au minimum: les partenaires ont une bonne connaissance personnelle les uns des autres. Chacun est responsable de son domaine ou de sa région et réagit de façon souple et flexible aux aléas ou aux demandes des autres partenaires. Le manque de formalisme doit être compensé par l'expérience des partenaires.



FICHE N° 24 – QUELLE FORME DONNER AU RESEAU? (2/2)

Voir fiches

**4. Le réseau composé de réseaux régionaux**



La logique est très complexe et consiste à créer des réseaux régionaux soutenus par une ossature internationale. Ce super réseau implique souvent des organisations professionnelles, des institutions de recherche et des universités à côté de collectivités territoriales. Ce type de réseau convient dans le cas de partenariats hétérogènes, mais il doit posséder un leader fort. Il peut rarement survivre à long terme.

FICHE N° 25 – LA FORMALISATION DES PROCEDURES DU RESEAU (1/1)

La formalisation des procédures d'un réseau est-elle utile?

Voir fiches

Caractéristiques du réseau	Adéquation des procédures du réseau		
	Elaborées et écrites	Moins élaborées et écrites	Simplees et non écrites
Dépendant d'un seul partenaire/petit groupe	+	*	-
Création d'un groupe d'individus habitués à travailler ensemble	-	*	+
Extension d'un réseau préexistant	+	*	-
Réseau ayant un grand degré de confiance	-	*	+
Partenariat géographiquement disparate	+	*	-
Partenaires ayant un niveau d'expérience similaire	*	+	-
Réseau hétérogène	+	*	-

+ = bien adapté

\* = entre les deux

- = pas adapté

**FICHE N° 26 – UN DIRECTEUR DE PROJET INTERNE OU EXTERNE? (1/1)**

Voir fiches

Le choix d'un directeur de projet est souvent délicat. Les avantages et inconvénients d'un appel à l'extérieur par rapport à un choix en interne sont les suivants:

	<b>Directeur Interne</b>	<b>Directeur Externe</b>
<b>Avantages</b>	<p>Connaît plusieurs ou tous les membres du réseau, ce qui est utile pour la communication et la résolution des conflits.</p> <p>Aucune dépense supplémentaire n'est nécessaire</p>	<p>Se consacre à plein temps à la direction du réseau.</p> <p>A plus de chances d'être objectif.</p> <p>Peut avoir plus d'expérience dans la conduite de projet.</p>
<b>Inconvénients</b>	<p>A plus de chances d'être subjectif.</p> <p>Ne peut se consacrer à ce rôle qu'à temps partiel.</p> <p>Peut ne pas avoir d'expérience de conduite de projet.</p> <p>Le réseau peut devenir trop dépendant du directeur, ce qui peut poser problème si celui-ci quitte le réseau.</p>	<p>Peut ne pas s'adapter à une évolution de la situation.</p> <p>Peut changer la nature de l'orientation du réseau.</p> <p>Peut agir dans son intérêt propre plutôt que celui du réseau.</p> <p>Ne connaît sans doute pas les membres du réseau au départ, ce qui peut poser des problèmes de communication.</p> <p>Le réseau supporte l'intégralité du coût.</p>

**II.5 – ELABORATION DU PROJET**

FICHE N° 27 – ELABORATION DU BUDGET DU PROJET (1/1)

<p><b>OBJECTIF</b></p> <p>Établir une prévision des critères du projet et des sources de financement respectives</p> <p><b>CONTENU ET PRINCIPALES ACTIVITES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Chiffrage des actions programmées</li><li>• Confrontation aux limites du programme (montant, nature des dépenses)</li><li>• Révision éventuelle du chiffrage ou des actions</li><li>• Organisation du budget</li><li>• Confrontation du budget avec les limites du programme</li><li>• Identification des contreparties des partenaires (il faut faire attention aux différences entre régions objectif I et les autres)</li><li>• Vérification de l'équilibre du budget et des sources de financement</li></ul> <p><b>RESULTATS ATTENDUS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Budget du projet</li><li>• Sources de financement du projet</li><li>• Contrepartie financière des partenaires établie</li></ul> <p><b>ASPECTS CRITIQUES</b></p> <p>L'étape de préparation du budget est d'importance majeure dans le processus de montage de projet. Souvent il arrive que des budgets mal calculés ou des sources de financement insuffisamment évaluées sont à la base de l'échec ou de problèmes de mise en œuvre des projets.</p> <p>Il y a quelques points importants à prendre en considération dans l'élaboration du budget.</p> <p><b>Points importants:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lire le <b>programme</b> pour connaître le montant et la nature des dépenses et recettes autorisées</li><li>• Faire attention aux <b>dépenses éligibles</b></li><li>• Faire attention aux <b>dates</b> d'éligibilité (début - fin)</li><li>• Faire attention aux <b>plafonds</b></li><li>• Faire attention aux problèmes de <b>trésorerie/mouvements de fonds</b></li><li>• Faire attention aux règles de <b>centralisation comptable</b></li><li>• Faire attention à la répartition du <b>budget entre les partenaires</b></li><li>• Faire attention aux contreparties <b>publiques/privées</b></li></ul>	<p>Voir fiches</p> <p>27-29</p>
---	---------------------------------

**FICHE N° 28 – VOIES D'ELABORATION DU BUDGET (1/1)**



Les deux possibilités qui suivent représentent deux voies extrêmes pour élaborer le budget d'un projet de coopération. Entre ces deux possibilités existent de nombreuses solutions, qui seront choisies en fonction des situations. La fiche suivante offre une voie possible.

Voies extrêmes possibles d'élaboration:

**a) En partenariat**

% égal de chaque partenaire

Budget global

Répartition du budget en actions par partenaire

Somme des actions chiffrées et contrôle par rapport au programme communautaire d'accueil

**b) Centralisé**

50% pour le leader

Définition et chiffrage des actions par le leader

Répartition des actions chiffrées entre partenaires

Contrôle final de cohérence

Voir fiches

**FICHE N° 29 - LE BUDGET (1/4)**

Le **budget** doit être établi dans les termes fixés dans le Programme Communautaire servant de cadre d'accueil du projet. **Il comprend notamment les rubriques suivantes:**

- Personnel
- Frais de mission et déplacements
- Etudes
- Sous-traitance
- Biens durables
- Consommables
- Réunions, séminaires, conférences
- Promotion et diffusion
- Assistance technique
- Frais généraux
- Autres

Le contenu de chaque rubrique est précisé par le règlement du programme respectif.

Le budget doit être programmé par années, réparti entre les différents partenaires et être en correspondance avec les activités établies.

Ainsi, le budget du projet peut être organisé de trois façons : par nature de frais (selon les catégories prévues dans le cahier de charge), par action ou activité et par partenaire avec co-financements.

**Questions à se poser au moment de préparer le budget:**

- Le budget est-il suffisant pour réaliser le projet?
- La répartition entre partenaires est-elle équilibrée en fonction de leurs rôles respectifs?
- La répartition par activités est-elle équilibrée?
- Les frais de déplacements et d'études sont-ils suffisamment dotés pour faire face aux exigences d'un projet transnational?

Voir fiches

29

FICHE N° 29 – LE BUDGET – Par nature de charge (2/4)

Exemple – Projet ... (Projet de Coopération Interrégionale)

Budget par Nature de Charge

Voir fiches

Types de dépense

En % du Total

Rubrique	Total en Euros	%	Année 1	Année 2	Année 3
Études et experts	210.000	9,9%	...	...	...
Frais de personnel	540.000	25,5%			
Frais de déplacement	150.000	7,1%			
Frais généraux	80.000	3,8%			
Promotion et publications	690.000	32,6%			
Réunions, séminaires, conférences	430.000	20,3%			
Dépenses d'équipement					
Infrastructures et aménagement	20.000	1%			
Autres	0	0%			
	0	0%			
<b>Total</b>	<b>2.120.000</b>	<b>100%</b>	...	...	...



FICHE N° 29 – LE BUDGET – Par action (3/4)

Exemple – Budget par Type d'Action

Voir fiches

Aspects

En % du Total

Rubrique	Total en Euros	%	Année 1	Année 2	Année 3
1. Conception faisabilité	105.000	5%	...	...	...
2. Mise en oeuvre (par action)					
Action 1: sélection des PME et préparation du rapprochement	60.000	2,8%			
Action 2: aide au rapprochement effectif	40.000	1,9%			
Action 3: séminaires pour les PME	199.000	9,4%			
Action 4: actions de soutien aux PME	400.000	18,9%			
Action 5: Visites croisées sur site	490.000	23,1%			
Action 6: Amélioration des instruments de communication et d'information	51.000	2,4%			
Action 7: Évaluation interne et adaptation des procédures	380.000	17,9%			
Action 8: Études de marché et sectorielles	230.000	10,9%			
3. Évaluation externe	25.000	1,2%			
4. Gestion interrégionale	140.000	6,6%			
<b>Total</b>	<b>2.120.000</b>	<b>100%</b>	...	...	...

FICHE N° 29 – LE BUDGET – Par partenaire (4/4)

**Budget par Partenaire et Cofinancement**

Voir fiches

Zone géographique

Budget total

Cofinancement régional

Cofinancement communautaire  
% du  
cofinancement communautaire

Rubrique	Total en Euros	%	Année 1	Année 2	Année 3
<i>Objectif 1</i>					
1. Allemand		75%	635.000	158.750	...
2. Espagnol		75%	495.000	123.750	
Sous-Total			1.130.000	847.500	
<i>Non prioritaire</i>					
3. Belge		50%	495.000	247.500	
2. Anglais		50%	495.000	247.500	
<b>Total</b>		<b>63,32%</b>	<b>2.120.000</b>	<b>777.500</b>	<b>...</b>

**II.6 – DISPOSITIF DE SUIVI**

**FICHE N° 30 – LE DISPOSITIF DE SUIVI DU PROJET (1/1)**

**OBJECTIF**

Doter le projet d'un dispositif de suivi et d'appui à la gestion du projet en ce qui concerne les réalisations des actions et les résultats attendus, le contrôle budgétaire, le fonctionnement du projet

**CONTENU ET PRINCIPALES ACTIVITES**

- Définition des indicateurs de suivi du projet pour chaque dimension de l'évaluation: les réalisations, les résultats attendus, le contrôle budgétaire, le fonctionnement du projet ;
- Définir les sources d'information à utiliser pour le calcul des indicateurs
- Définir les moments clés à l'égard de la programmation du projet pour faire la régulation (notamment pour les activités critiques – celles qui sont décisives par rapport aux résultats et aux objectifs du projet)

**ASPECTS CRITIQUES**


Le dispositif de suivi doit être établi dès la phase de montage du projet de façon à assurer les conditions nécessaires à son contrôle et à sa régulation.

Voir fiches

**FICHE N° 31 – LE DISPOSITIF DE SUIVI DU PROJET – PRINCIPAUX ASPECTS A PRENDRE EN COMPTE (1/1)**

<p><b>Le système de suivi des projets de coopération doit respecter un ensemble de conditions:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Etre conçu au début du projet</li><li>• Etre structuré autour d'un ensemble d'indicateurs objectivement vérifiables</li><li>• Etre organisé autour des moments critiques du déroulement du projet de façon à permettre sa régulation</li><li>• Garantir la participation des différents intervenants dans le projet</li><li>• Etre pédagogique dans la mesure où il doit permettre de dégager des enseignements pour l'avenir</li></ul> <p><b>Il contribue à:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aider la gestion et la régulation</li><li>• Valider et crédibiliser le projet</li><li>• Mobiliser les acteurs</li><li>• Transférer et reproduire le projet</li></ul>	<p>Voir fiches</p>
---	--------------------

**FICHE N° 32 – INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES ET MOYENS DE VERIFICATION (IOV) (1/2)**

<p style="text-align: center;"></p> <p>Une bonne définition et une bonne compréhension du projet exigent une formulation adéquate des objectifs aux différents niveaux de leur hiérarchie. Il convient donc de spécifier et quantifier les objectifs dans la deuxième colonne du cadre de Projet (CLP) afin de garantir la profondeur et la compréhension.</p> <p>Dans la troisième colonne de la matrice du CLP sont identifiés les moyens de vérification des IOV.</p> <p>Les IOV présentent <b>quatre caractéristiques principales</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ils doivent être pertinents du point de vue des objectifs du projet;</li><li>• Ils doivent être plausibles;</li><li>• Ils doivent configurer les données en termes de quantité, de qualité et de temps;</li><li>• ils doivent être indépendants, ou encore, lorsqu'ils sont utilisés à un niveau déterminé de la matrice, ils ne doivent pas l'être pour mesurer un autre niveau de cette matrice.</li></ul> <p>Les <b>étapes à franchir pour construire un indicateur</b> sont les suivantes:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Identifier l'indicateur</li><li>2. Quantifier</li><li>3. Fixer la qualité</li><li>4. Spécifier l'horizon temporel</li></ol> <p>La construction de l'indicateur doit incorporer la possibilité de le vérifier. En l'absence de moyens de vérification, l'indicateur devra être abandonné et remplacé par un autre équivalent.</p>	<p>Voir fiches 18</p>
--	---------------------------

**FICHE N° 32 – INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES ET MOYENS DE VERIFICATION (IOV) – EXEMPLES (2/2)**

<p><b>Exemples:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Partenaires formés et qualifiés dans le domaine de l'évaluation de méthodes et pratiques d'appui à la création d'emplois</li><li>• 16 partenaires (techniciens responsables) ont fréquenté et ont fini l'action de formation en auto-évaluation (60h)</li><li>• Dossiers techniques et pédagogiques de la formation</li><li>• Dossiers du Projet organisés</li><li>• Certificats attribués</li><li>• 1 base de données créée, accessible et qui peut être actualisée</li><li>• 1 site web créé avec de l'information actuelle et importante</li><li>• Nombre d'utilisateurs de la base de données</li><li>• Fréquence de l'accès au site web</li><li>• Nbre de séminaires thématiques adressés à des entrepreneurs (actuels et potentiels) et entités d'appui à la création de sociétés.</li><li>• 1 Plan de séminaires opportuns et importants élaboré et diffusé un mois avant la réalisation du premier</li><li>• 4 Séminaires de ½ jour chacun, fréquentés par deux personnes/partenaires et 2 entrepreneurs (actuels et potentiels)</li></ul>	<p>Voir fiches</p>
--	--------------------

**III – ORGANISATION DU DOCUMENT DE PROJET**



**FICHE N° 33 – ORGANISATION DU DOCUMENT DE PRESENTATION DU PROJET (1/1)**

<b>1. Résumé</b> Présenter succinctement les principaux éléments du projet, tels que la finalité (raison d'être), l'objectif, les résultats attendus, les principales activités, le promoteur, la composition du partenariat, les dates de début et de fin, le budget global et les différentes sources de financement (annexer la matrice du cadre logique des projets).	Voir fiches
<b>2. Contexte</b> Définir le contexte général dans lequel s'insère le projet, l'analyse des problèmes, les problèmes à résoudre, les bénéficiaires, les principaux acteurs, les autres dynamiques présentes dans les régions, les complémentarités avec le projet.	10
<b>3. L'intervention</b> Définir les objectifs à atteindre, les résultats attendus du projet, les activités à réaliser. Expliciter la stratégie adoptée et sa justification.	11-18
<b>4. La programmation du projet</b> Présenter les aspects de l'organisation interne du projet liés à sa bonne réalisation. Indiquer les moyens matériels et humains nécessaires au développement du projet et de son organisation, la répartition des tâches entre partenaires, le système d'information, les aspects administratifs, comptables et financiers à concrétiser, le calendrier.	19-26
<b>5. Budget et plan de financement</b> Présenter le budget par nature de dépense, par type d'action et par partenaire, et le plan de financement	
<b>6. Conditions de viabilité du projet</b> Expliciter les conditions de nature politique, institutionnelle, financière et de gestion qui doivent être respectées pour que le projet puisse réussir.	27-29
<b>7. Suivi et évaluation</b> Présenter le dispositif de suivi et d'évaluation du projet, notamment en ce qui concerne les aspects suivants: <ul style="list-style-type: none"><li>• Critères d'évaluation</li><li>• Indicateurs</li><li>• Méthodes et supports de collecte des informations</li><li>• Moments de collecte des informations</li><li>• Produits d'évaluation à diffuser</li></ul>	30-32
<b>Annexe</b> Formulaire de candidature à remplir conformément aux indications du programme communautaire d'accueil du projet et à transmettre dans le nombre d'exemplaires exigé.	