



Boîte à outils pour le développement des partenariats

Un manuel de planification, de suivi et
d'évaluation du partenariat
destiné aux facilitateurs
de partenariats de développement et
de partenariats transnationaux EQUAL

Version provisoire
Finalisation et mise en page en cours

Table des matières

Introduction

Introduction
Le rôle de la facilitation
Le rôle du facilitateur
Cycle de projet EQUAL
Gestion du cycle de projet EQUAL

Phases du cycle de projet

Phase 1 — Programme

Phase 2 — Identification (actions 0 et 1)

- 2.1. Parties prenantes
- 2.2. Évaluation du problème et des objectifs

Phase 3 — Formulation (actions 0 et 1)

- 3.1. Préparation du cadre logique
- 3.2. Colonne des objectifs
- 3.3. Colonne des hypothèses
- 3.4. Évaluation de la logique de conception
- 3.5. Colonne des indicateurs
- 3.6. Colonne des moyens de vérification
- 3.7. Activités
- 3.8. Évaluation du cadre logique
- 3.9. Cadre d'intégration dans les politiques et les systèmes (*mainstreaming*)
- 3.10. Réflexions sur l'évaluation
- 3.11. Guide de planification budgétaire
- 3.12. Analyse de ratio
- 3.13. Développement de l'accord de partenariat

Phase 4 — Validation et engagement

Phase 5 — Mise en œuvre (actions 2 et 3)

- 5.1. Bilan initial
- 5.2. Préparation d'un calendrier détaillé des activités
- 5.3. Suivi de l'état d'avancement

Phase 6 — Évaluation (actions 2 et 3)

- 6.1. Préparation de l'évaluation
- 6.2. Rapport d'évaluation

Annexes

Annexe 1 — Glossaire
Annexe 2 — Matériel de référence

Annexe 3 — Élaboration d'un mandat

Introduction

Les objectifs de cette boîte à outils

Cette boîte à outils se veut être un guide pratique à l'usage des facilitateurs dans leurs tâches de soutien aux partenariats de développement (PDD) EQUAL lors de la conception, du développement, du suivi et de l'évaluation de leurs projets. Elle propose des techniques et des bonnes pratiques pour les différentes étapes de la gestion d'un projet mené en partenariat et les illustre par des diagrammes, des graphiques et des tableaux. Cette boîte à outils a été élaborée sur la base de travaux de recherche de grande envergure réalisés au cours du premier appel à projet par la Commission et les PDD. Elle a également été enrichie par l'expertise en planification et évaluation de partenariats internationaux dans plus de 40 pays. Cette boîte à outils:

- décrit la gestion du cycle de projet (GCP) et précise comment les PDD peuvent l'utiliser pour élaborer et mettre en œuvre leurs projets et pour identifier les opportunités d'intégration (*mainstreaming*);
- explique comment construire un cadre logique incitant les partenaires à examiner toutes les implications de leur «projet»;
- intègre, dans un plan simplifié, les principaux éléments du projet;
- présente quelques-unes des meilleures techniques de gestion de projet au sein d'un PDD.

Utilité de cette boîte à outils

Une récente analyse a montré que l'inadéquation des méthodes de conception et de gestion de projet était une des principales raisons de la non-réalisation des attentes. Ces méthodes étaient trop souvent copiées sur celles utilisées dans les secteurs privé et public, spécialement conçues pour ces secteurs et leurs structures de gestion spécifiques.

Les résultats d'évaluations menées à l'échelon de l'Union européenne (UE) ont mis en évidence la nécessité de développer des méthodes de gestion de projet appropriées. En effet, un nombre élevé d'initiatives ne parviennent pas à assurer la durabilité de leurs résultats au-delà de la période de financement. Ce n'est pas tant la mise en œuvre mais surtout la conception qui laisse à désirer. De même, l'accent est mis de plus en plus sur le principe de conception et de gestion participative de l'initiative, les bénéficiaires escomptés occupant ici une place centrale. Le projet associe de nombreuses personnes novices en matière de gestion de projet, qu'il s'agisse de personnel rémunéré, de volontaires ou de conseillers. Faute de formation spécifique, ces personnes ne possèdent pas toutes les techniques et les compétences

nécessaires. Cette boîte à outils soutient donc le développement de compétences professionnelles.

Cette boîte à outil vise à:

- surmonter les difficultés rencontrées par les PDD du premier tour d'EQUAL;
- associer et impliquer d'emblée tous les partenaires;
- élaborer un plan simple, compréhensible et utilisable par tous les participants;
- réduire le stress lié à la coordination du programme de travail du partenariat;
- améliorer les activités et les résultats des PDD;
- tester et promouvoir l'adoption de nouvelles approches de soutien aux groupes défavorisés;
- respecter les nouvelles exigences de la Commission (voir les lignes directrices pour le second tour d'EQUAL <http://europa.eu.int/comm/equal/>).

Qu'est-ce que la gestion du cycle de projet pour les PDD?

La gestion du cycle de projet est un cadre permettant d'identifier et de clarifier les problèmes pour ensuite concevoir, planifier, mettre en œuvre, assurer le suivi et évaluer les projets permettant de les surmonter. Elle brosse un tableau commun et concis des actions qu'un projet doit entreprendre pour surmonter un problème spécifique, et convient dès lors parfaitement aux partenariats axés sur l'innovation. Ce cadre décompose le processus complexe que les partenariats doivent gérer, en commençant par subdiviser le «cycle de projet» en différentes phases de la vie des projets, qui devront être prises en charge par les partenariats.

Qu'est-ce qu'un cadre logique?

Le cadre logique est un ensemble spécifique de techniques utilisées à chaque phase du projet en vue de planifier, de suivre et d'évaluer les projets menés par le partenariat. Le cadre logique fournit une panoplie d'outils pratiques pour la mise en œuvre de projets dans le contexte d'un partenariat.

Comment les informations sont-elles gérées?

La boîte à outils fournit une série de modèles permettant de consigner, d'analyser et de mesurer l'état d'avancement du projet. Utilisés de manière adéquate, ces

modèles fourniront la base documentaire d'un PDD. Il s'agit là d'un outil très efficace, permettant de collecter les données au moment et à l'endroit où elles sont générées, par exemple lors de réunions et d'ateliers, pendant le travail en équipe, lors des entretiens... En outre, ces formats standardisés permettent de comparer et d'analyser les données associées à un secteur ou à un groupe de projets. L'utilisation de modèles standardisés permet à toutes les parties prenantes de s'approprier aisément le format et ainsi de lire, de compléter et d'analyser les informations issues du PDD.

Pourquoi utiliser cette méthodologie?

Cette méthode fournit un langage commun ainsi qu'une série d'outils susceptibles de soutenir et de renforcer le travail mené en partenariat. Elle a été spécifiquement conçue pour les projets qui se sont fixé comme objectif d'apporter des solutions durables à des problèmes identifiés; elle tient compte de la nécessité d'impliquer les bénéficiaires escomptés, ainsi que d'autres parties prenantes, à tous les niveaux de planification, de mise en œuvre et d'évaluation. L'utilisation même de cette méthodologie permet d'atténuer le sentiment qu'ont ces personnes de ne pas avoir voix au chapitre ou de ne pas être écoutées lors de la conception des projets. L'utilisation de cette méthodologie favorise la participation de tous. Son efficacité est garantie aussi longtemps que les parties prenantes impliquées représentent parfaitement tous les intérêts en jeu. La structure et l'utilisation de la méthodologie constituent en soi une expérience d'apprentissage; ce processus fait partie intégrante de l'inclusion sociale.

Cette méthode est exploitée avec succès depuis une vingtaine d'années, par quelques-unes des principales agences internationales de développement. Depuis 1992, la DG I et la DG VIII (aujourd'hui EuropeAid) de la Commission européenne l'utilisent dans le cadre de tous les programmes d'aide extérieure. Depuis le début des années 80, la Banque mondiale, certaines agences des Nations unies, ainsi qu'un grand nombre d'agences bilatérales, comme le Department for International Development (DIFD) au Royaume-Uni, la United States Agency for International Development (USAID) aux États-Unis, etc., utilisent et développent cette méthode. Elle fait aujourd'hui partie du langage commun du développement international.

Lien avec d'autres guides EQUAL

Le *Guide EQUAL de la coopération transnationale — 2004-2008* ainsi que le *Guide EQUAL du partenariat de développement* mentionnent la GCP comme une méthode utile pour soutenir le partenariat ainsi que la transnationalité.

Outre cette boîte à outils pour la gestion du cycle de projet destinée aux facilitateurs, les partenariats peuvent s'appuyer sur un guide de formation complémentaire, le

Guide de formation des facilitateurs de GCP, ainsi que sur des diapositives. Ces deux outils proposent une approche progressive pour la formation des facilitateurs de GCP.

Tous ces guides sont disponibles sur le site internet d'EQUAL:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/about/key-doc_fr.cfm

Le rôle de la facilitation

Dès les années 60, la facilitation a été reconnue comme une technique importante, permettant de réunir des individus et des représentants au sein d'un groupe et/ou d'une équipe afin de leur permettre de partager une expérience, d'apprendre, de prendre des décisions, de résoudre des problèmes, de planifier des actions et de régler des conflits. Les PDD EQUAL étant constitués de parties prenantes et opérant dans un contexte caractérisé par la présence de différents groupes d'intérêt, de nombreux arguments plaident en faveur de l'utilisation de techniques de facilitation — la «méthode de travail» par excellence. Ces parties prenantes peuvent être: des ministères des États membres, des responsables politiques et des agences, des groupes de personnes défavorisées ne bénéficiant pas, pour diverses raisons, d'un accès équivalent au marché du travail, des organisations non gouvernementales et des organisations du secteur privé.

Dans de nombreux cas, ces parties prenantes n'auront jamais coopéré entre elles auparavant, et elles n'auront pas les mêmes intérêts, priorités et/ou valeurs. Le programme EQUAL étant limité dans le temps, les PDD ne pourront pas consacrer trop de temps à l'intégration des parties prenantes et ils devront faciliter le processus de formation d'un groupe cohérent à partir de groupes disparates. La facilitation est une excellente méthode, qui aide les PDD à associer leurs parties prenantes et leurs partenaires.

Le rôle du facilitateur

Les projets EQUAL s'adressent aux personnes défavorisées sur le marché du travail ainsi qu'aux employeurs qui estiment difficile d'engager certaines catégories de personnes. Le programme EQUAL s'articule autour de la volonté de soutenir de nouvelles méthodes pour rapprocher ces parties prenantes. L'objectif est de modifier les relations entre ces deux groupes ainsi qu'entre toutes les autres parties prenantes et de changer leurs attitudes et leurs comportements les uns vis-à-vis des autres. Ces groupes sont soumis à la fois à des règles écrites (résultats de la recherche, proposition de projet, horaire de travail, contrat d'emploi, etc.) et à des règles implicites (sentiments personnels, croyances culturelles, attentes des participants, expériences personnelles, etc.). Une société qui se veut à la fois «mosaïque» et

inclusive ne peut opter pour une méthodologie unique; il y a plusieurs vérités et plusieurs réalités.

La participation des parties prenantes au processus de changement est considérée comme étant le meilleur moyen de lever les obstacles entravant l'accès à l'emploi et d'explorer de nouvelles formes d'organisation du travail au bénéfice de l'entreprise et des employés. Les parties prenantes doivent être secondées par un facilitateur afin de participer efficacement à l'exploration de nouvelles méthodes de travail.

L'intensité et le niveau de participation dépendront de la capacité des parties prenantes à être impliquées. C'est précisément à ce niveau qu'intervient le facilitateur. Comme il n'y a souvent pas de bonne ou de mauvaise façon de faire les choses, les opinions exprimées sont généralement correctes du point de vue de ceux qui les expriment. Un exemple pour illustrer ce point: même si les données statistiques montrent que les personnes actives sont plus nombreuses qu'il y a un an, les travailleurs récemment licenciés peuvent avoir l'impression que le chômage augmente. Les deux visions sont exactes car tout dépend, non pas des faits, mais de la façon dont la personne se situe par rapport à l'événement. Le facilitateur doit faciliter la compréhension des différentes réalités parmi les parties prenantes.

L'objectif de la facilitation est donc de permettre et de favoriser la participation des parties prenantes au processus des PDD et à leurs projets. Toutefois, il convient de reconnaître que toutes les parties prenantes ne seront pas impliquées de la même façon, ni au même degré, dans toutes les phases du processus. Nous pouvons identifier quatre niveaux d'intensité de participation (qui ne s'excluent pas mutuellement):

Participation passive et de faible niveau



- **L'échange d'informations** représente le niveau de participation minimal. Il s'agit souvent de simplement informer les parties prenantes. Nous sommes donc en présence d'une information unidirectionnelle.
- Dans la **consultation**, les informations circulent dans les deux sens. Il y a donc un dialogue. La consultation ne débouche pas toujours sur la prise de décisions.
- Avec la **prise de décisions**, la participation passe à la vitesse supérieure — des personnes ou des groupes (notamment ceux qui sont

Participation active et de niveau élevé

habituellement exclus) participent réellement aux processus décisionnels. Ils sont **habilités à agir et en assument la responsabilité**.

- L'**initiative d'action** est le niveau de participation le plus élevé. Les individus prennent la responsabilité de démarrer de nouvelles actions. À ce niveau, il existe un réel degré de confiance et de renforcement de pouvoir [«empowerment» ⁽¹⁾].

Le rôle du facilitateur ne consiste pas à prescrire tel ou tel niveau de participation, mais plutôt à aider les parties prenantes à reconnaître l'existence de différents niveaux d'engagement, d'importance variable, en fonction des circonstances. Le facilitateur aidera les parties prenantes à choisir le niveau de participation qui leur convient le mieux, en fonction notamment de la tâche à accomplir.

Méthode de travail recommandée pour le facilitateur

Le facilitateur doit faire preuve de flexibilité et de réactivité pour pouvoir réunir et intégrer tous les points de vue en veillant à ne pas perdre de vue l'objectif global de la session. Le facilitateur doit avoir une personnalité chaleureuse et être capable de montrer qu'il approuve et accepte l'autre. Il doit aussi avoir suffisamment confiance en lui pour aller dans le sens des participants et les aider à réaliser leurs résultats, sans tenter de les juger ou d'imposer ses propres idées. Un facilitateur doit écouter ce que disent les autres, et ensuite analyser et résumer ce qui a été dit, afin de faire avancer la session. La connaissance du sujet n'est pas primordiale, ce qui importe, c'est la connaissance des processus de groupe. Le facilitateur se focalise sur les processus, alors que les participants se concentrent sur le contenu.

Un facilitateur doit:

- aider les participants à se comprendre mutuellement, en tant qu'êtres humains, et dans leur rôle de parties prenantes;
- aider un groupe à élaborer et à appliquer des règles régissant son fonctionnement;
- faciliter la planification et les processus débouchant sur la prise de décisions;
- gérer avec tact les désaccords;
- motiver les parties prenantes à vouloir réellement réaliser les objectifs qu'elles se sont fixés.

(¹) Dans le domaine de l'inclusion sociale: processus de mobilisation des ressources et de développement des capacités propres en vue de participer activement à son propre devenir.

Structure d'une séance de facilitation

Le PDD doit avoir une idée précise de l'**objectif** de la facilitation. Le facilitateur doit donc demander au PDD de noter: les attentes par rapport à cette séance; les personnes invitées et pourquoi elles le sont; la durée de la séance; le type de résultats qui doit émerger, par exemple une décision, une liste d'action, les plans adoptés.

La **préparation** de la facilitation implique un choix concernant les méthodes et les outils à utiliser, ainsi que le programme et les règles applicables. Le facilitateur doit savoir qui participe à la séance et pourquoi, quelles sont les attentes des participants, et quel type de lieu de réunion et de ressources est nécessaire. Le facilitateur établira aussi l'ordre du jour de la séance, décrivant brièvement les objectifs, la date, les heures et la liste des participants. Le programme pourra également mentionner l'utilisation de modèles de GCP en vue d'une description plus détaillée du contenu. Parmi les autres points susceptibles d'être mentionnés, citons le temps imparti à l'examen des différents points de l'ordre du jour et la description du type de lieu de réunion requis et des ressources nécessaires.

La **gestion** d'une session implique, du point de vue du facilitateur, de s'assurer que les participants sachent pourquoi ils sont là et de les aider à concentrer leur attention sur le thème soumis à discussion. La tâche du facilitateur consiste à mettre à l'aise les participants, en les rassurant sur leur capacité à participer. Pour les y aider, il peut être judicieux d'examiner avec eux la terminologie EQUAL pour s'assurer qu'ils comprennent bien les termes utilisés et qu'ils puissent les mettre en rapport avec leur propre environnement de travail. S'il y a des règles à suivre, celles-ci devront être observées, y compris des règles comme le respect des horaires.

1. Intention

Soyez clair quant à l'objectif de la facilitation. S'agit-il:

- de changer des attitudes?
- de documenter des processus et des expériences similaires, vécues par d'autres groupes?
- de stimuler la pensée créative?
- de réunir et de structurer l'information?
- d'analyser l'information?
- de prendre des décisions?

2. Préparation

Préparez-vous à la gestion de la facilitation, et assurez-vous de savoir qui vient et quel est l'objectif de la session du point de vue des participants.

- Qui sont les participants?
- Leurs attentes sont-elles précises?
- Les participants se connaissent-ils?
- Proposer un programme qui leur convient.
- Quand doit avoir lieu l'événement et quel est le meilleur moment de la journée/de la semaine/du mois/de l'année selon les participants?
- Où et dans quel type d'endroit cet événement devrait-il avoir lieu?

3. Direction (des discussions)

Soyez clair, suivez l'ordre du jour, soyez flexible et à l'écoute, maintenez le cap des discussions sans exclure d'autres thèmes, rapprochez les participants et assurez-vous que toutes les personnes présentes aient la possibilité de s'exprimer.

- Ne mobilisez pas plus d'un tiers du temps de parole.
- Veillez à ce que les conversations entre participants leur permettent de commenter ce que vous leur avez dit (pour assurer une meilleure compréhension).
- Donnez-leur l'occasion de tester la méthodologie.
- Respectez ce que disent les participants, notamment lorsqu'ils ne sont pas d'accord avec vous.
- Soyez honnête sur les limites de votre expertise et de votre expérience.

4. Clôture

Souvenez-vous de ce qui a été dit, résumez-le et apportez votre soutien à un éventuel suivi.

- Veillez à ce que la session se clôture clairement, en résumant ce qui s'est fait et dit, en indiquant, si nécessaire, les actions futures: quoi, qui, comment, quand, et où les questions sont clarifiées?
- Expliquez si/comment vous pourrez apporter une aide après la séance.
- Cherchez à savoir ce que les participants ont pensé de la séance.
- Repérez vos erreurs et déterminez comment ne pas les répéter; recherchez sans cesse de meilleures façons de faire.

Au cours de la séance, le rôle du facilitateur consiste à rapprocher les participants, à veiller à ce qu'ils se concentrent bien sur l'ordre du jour, tout en leur autorisant de petites digressions, à s'assurer qu'ils se sentent en mesure de participer. Le

facilitateur veille à terminer dans les temps, et à résumer ce qui s'est dit de façon à clôturer clairement la séance. Les modèles de GCP peuvent être utilisés par les participants pour rédiger le compte rendu de la séance, soit à titre individuel, soit en petits groupes. Les participants pourront ainsi disposer d'un aide-mémoire et de notes personnelles.

La **clôture** d'une session est la clé d'un processus de facilitation réussi. Le facilitateur doit se rappeler de ce qui s'est fait/dit pendant la réunion et le résumer. Il sera parfois nécessaire d'analyser dans ce résumé la contribution apportée par les participants. Dans la mesure du possible, le facilitateur reprend dans son résumé les expressions et les mots utilisés par les participants et s'assure qu'il a bien repris tous les points clés.

Les décisions prises doivent être clarifiées. Si des actions/activités supplémentaires doivent être réalisées, le facilitateur s'assure que tous les participants en saisissent «le pourquoi, le comment, le quand et le comment?» et qu'il y ait suffisamment de temps, à la fin de la séance, pour régler ces questions. Si des modèles de rédaction ont été utilisés, chaque participant disposera de son propre résumé de la réunion.

Un facilitateur gagne à apprendre et à réaliser une évaluation de la session. Ce bilan pourra prendre la forme d'une série de questions écrites, d'un exercice de révision ou d'une brève discussion sur les aspects positifs et négatifs de la réunion. Il peut également demander aux participants de lui soumettre des suggestions pour améliorer la prochaine séance.

Pour un complément d'information et une introduction à la facilitation, veuillez consulter le site internet de l'International Association of Facilitators (www.iaf-world.org).

Cycle de projet EQUAL

Le cycle de projet EQUAL est un cadre pour la conception, la planification, le suivi et l'évaluation des projets menés au sein de PDD EQUAL. Il permet de replacer dans leur contexte la prise de décisions et la gestion d'activités. Le cycle de projet subdivise la durée de vie des projets au sein d'un PDD en une série de phases articulées entre elles.

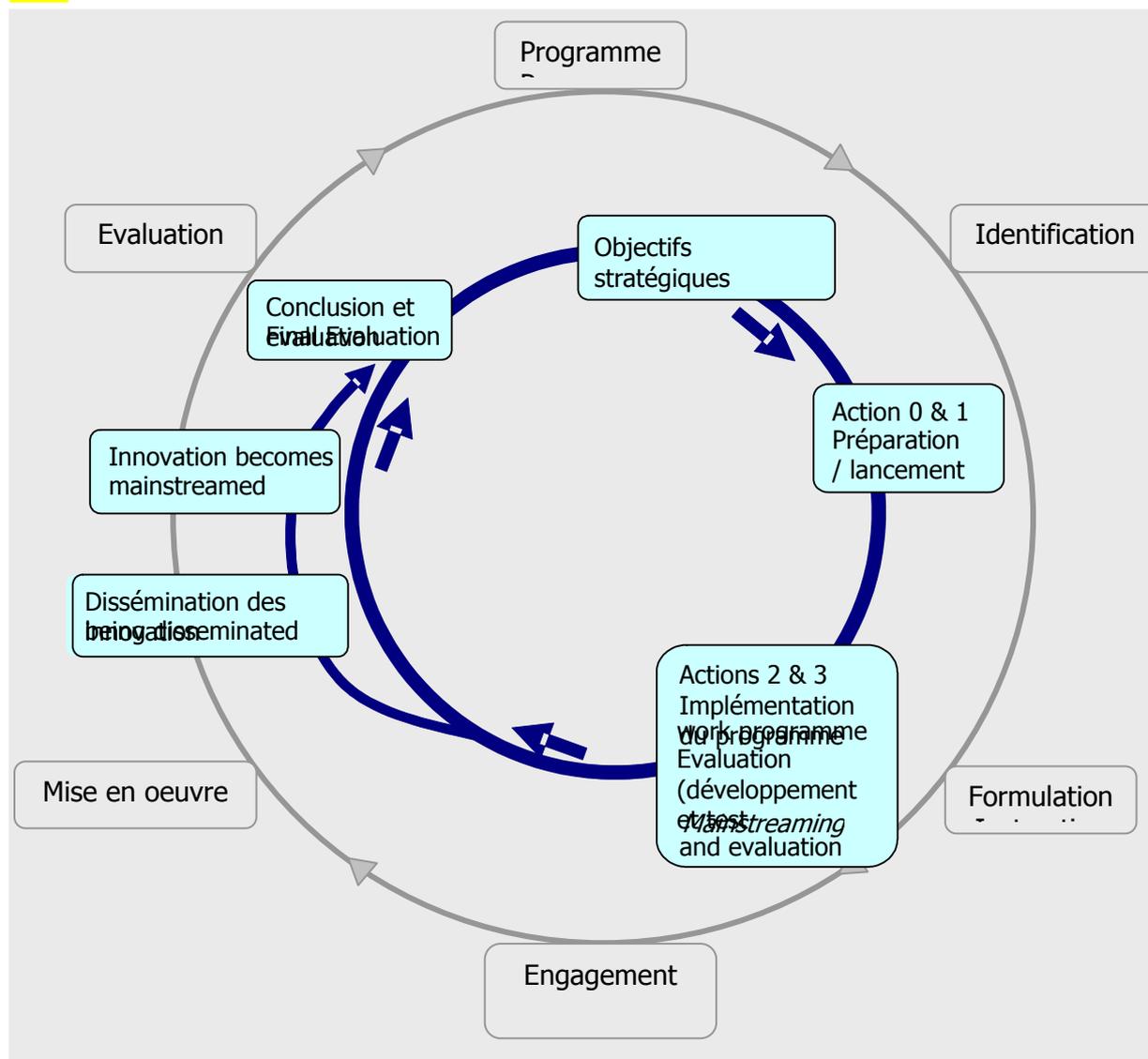
Le cycle de projet comporte généralement six phases, illustrées dans le cercle extérieur du diagramme figurant ci-dessous. Toutefois, en ce qui concerne EQUAL, les phases sont légèrement différentes et décrites dans le cercle intérieur.

Les phases des projets sont gérées depuis la clarification du cadre du programme jusqu'à l'évaluation finale. Il ne s'agit pas d'un processus unique, mais d'une série de phases intégrées, conçues pour s'assurer que toutes les questions/points soient systématiquement examinés; chaque phase est conditionnée par la phase précédente, et conditionne la phase suivante. Ce système garantit la clarté et la visibilité du concept de projet (et du contexte au sein duquel il opère), ce qui facilite et améliore sa gestion par le partenariat de développement.

Le diagramme qui suit illustre le cycle de projet traditionnel (cercle extérieur) et le cycle de projet adapté pour EQUAL (cercle intérieur).

Le cycle de projet

ATTENTION: pour toutes les traduction des graphiques voir documents xls!!



Le cycle démarre avec la définition des objectifs stratégiques du programme. L'action 0 (phase préparatoire) consiste à identifier un problème initial et à constituer un premier noyau de partenaires, qui élaborera la première demande de soutien.

Si cette première demande est acceptée, l'action 1 (lancement) sera financée pour permettre la mise en place du PDD et le développement de sa composante transnationale. Un plan détaillé et une proposition d'initiatives novatrices seront également élaborés, avec pour point culminant l'accord de partenariat de développement (APD), qui décrit également les modalités de la coopération transnationale (correspond aux phases d'identification et de formulation du schéma traditionnel).

Ce plan détaillé et cette proposition seront soumis à l'évaluation des autorités compétentes et, en cas de validation, le PDD se verra confirmer l'obtention d'un soutien financier. La principale différence par rapport au cycle de projet traditionnel réside dans le fait qu'un projet EQUAL commence par une phase d'identification/de formulation très élémentaire (action 0) qui bénéficie, en cas d'évaluation positive, d'un accès à un financement permettant une identification et une formulation plus approfondie (action 1). Cette phase débouchera sur une nouvelle évaluation qui libérera des fonds pour financer la mise en œuvre de l'action 2 (développement et expérimentation d'une solution innovante). Ce schéma obéit à des raisons d'ordre logique. En effet, vu le caractère novateur du projet, le problème ou sa solution n'apparaissent pas clairement dès le début du projet.

Une autre différence est le fait que les partenariats EQUAL assument conjointement la mise en œuvre de leurs projets. Un PDD peut ainsi mener un grand nombre de projets différents, qui concourent tous, de manière coordonnée, à la réalisation d'un résultat commun.

L'action 2 est la principale phase de mise en œuvre des activités nationales et transnationales. Au cours de cette phase, les PDD continuent à développer et à tester de nouvelles approches pour lutter contre les discriminations et les inégalités sur le marché du travail. Ils collaborent avec les partenariats de développement d'autres États membres, afin d'échanger des connaissances et leur perception de la discrimination et de l'inégalité.

Au cours de l'action 3, qui se déroule parallèlement à l'action 2, les partenariats de développement sont associés à des réseaux thématiques et à la diffusion des bonnes pratiques et s'emploient à influencer les politiques. Les PDD identifient les résultats de leurs activités qui sont les plus susceptibles d'influencer les politiques et les pratiques traditionnelles, ainsi que le public potentiel de ces résultats. À ce

stade, le PDD pourra diffuser et intégrer les résultats de ses apprentissages et l'innovation.

Cette méthode fournit une structure permettant aux différentes parties prenantes de participer et de prendre des décisions, et cela à chaque stade du cycle. Leur participation constitue un élément clé, indispensable à la bonne gestion du projet. L'expérience a montré que les décisions concernant les projets sont trop souvent prises sans que les personnes défavorisées et les autres parties prenantes aient été suffisamment impliquées et informées. L'objectif du cycle de projet est de garantir que les parties prenantes puissent prendre des décisions, lors des différentes phases, et que ces décisions s'appuient sur des informations suffisantes et pertinentes. Il s'agit donc de réaliser des exercices, de recueillir des informations et d'analyser des résultats, avant de décider de poursuivre le travail, d'abandonner le projet ou de passer à la phase suivante.

Les concepteurs de projets sont tenus de se concentrer sur les besoins réels des personnes défavorisées et ont donc besoin d'une évaluation détaillée de leur situation de départ. Les aspects visant à assurer la pérennité des actions sont inclus d'emblée dans le concept de projet. Un projet peut être qualifié de durable si les personnes défavorisées continuent à en retirer des avantages au-delà de la période de financement. Au lieu d'assurer la pérennité des avantages au niveau du PDD, EQUAL se concentre surtout sur l'intégration dans les politiques et les systèmes (*mainstreaming*) des apprentissages réalisés au sein des projets. Il s'emploie ainsi à ce que les changements se diffusent dans l'offre traditionnelle de services aux personnes défavorisées et aboutissent à des avantages durables.

De nombreux documents seront générés au cours de la durée de vie des projets du PDD, depuis l'analyse initiale du problème à l'évaluation finale, en passant par l'APD, les rapports de suivi et d'évaluation finale. Ces documents constituent des chaînons clés, qui font le lien entre les différentes phases des projets du PDD en communiquant des informations sur ce qui a déjà été fait, sur les participants impliqués, et sur les décisions qui ont été prises. Mais, si le style, le contenu et les points clés de ces documents manquent de cohérence, ceux-ci deviendront inaccessibles et exerceront un effet d'exclusion pour les personnes défavorisées et les nombreuses autres parties prenantes.

À chaque stade du cycle de projet, les sujets repris dans les documents sont examinés, si nécessaire révisés, et reportés à la phase suivante. Cette approche assure la clarté et la visibilité du concept de projet et du contexte au sein duquel il évolue. Il améliore ainsi le suivi et l'évaluation.

Gestion du cycle de projet EQUAL

Le cycle — qui commence avec la phase de programmation et se termine par la phase de l'évaluation finale — dure de deux à trois ans selon l'État membre, et fait intervenir de nombreuses personnes et différentes organisations (les parties prenantes). Il n'y a de ce fait pas souvent de gestion globale des six phases du début jusqu'à la fin du cycle, chaque phase associant différentes parties prenantes. Il importe donc d'assurer la communication entre chacune des phases en utilisant pendant toute la durée de vie d'un projet des documents aux formats standardisés et constants.

De même, à chaque phase, pour garantir la qualité de la gestion, il s'agira de faire appel aux «bonnes» parties prenantes, et de les faire participer activement. Il faudra donc réaliser des exercices, collecter des informations, analyser les résultats et prendre des décisions, avant de statuer s'il convient de poursuivre le travail, d'abandonner le projet ou de passer à la phase suivante.

Phases du cycle de projet

Phase 1 — Programme

Subdiviser le cycle en différentes phases est le point de départ d'une préparation, d'une mise en œuvre et d'une évaluation efficaces au sein du PDD; le cycle fournit la structure pour la gestion des projets au sein du PDD. À chaque stade, les informations sont réunies et les décisions sont prises quant à la poursuite ou l'abandon de projets. Un projet qui n'apparaît plus pertinent devra donc être radicalement modifié ou abandonné. Mettre fin à un projet qui ne pourra réaliser ses objectifs n'est pas un constat d'échec, mais une preuve de gestion rigoureuse, et cela quelle que soit la phase du cycle.

C'est au cours de cette première phase que seront lancés les appels de projets en vue des premières demandes de financement émanant de noyaux de partenaires. Ces demandes de financement portent sur la conception et l'expérimentation de méthodes novatrices visant à mettre fin aux inégalités sur le marché du travail, en fonction des priorités et des thèmes EQUAL.

Séquence d'activités

- Identifier un problème au niveau des mécanismes existants d'insertion professionnelle des personnes défavorisées.
- Identifier un petit nombre de partenaires potentiels au niveau national.
- Identifier un partenaire transnational potentiel issu d'autres États membres.
- Développer la problématique et élaborer une proposition initiale d'actions au sein d'EQUAL, par le biais du financement de l'action 1.

Qu'est-ce qu'un programme et qu'est-ce qu'un projet?

Les programmes et les projets sont des interventions à court terme visant à créer des avantages durables — à long terme. Ils ont pour objectif de transformer une situation négative existante en une situation positive. Les programmes et les projets sont généralement lancés pour:

- mettre en place des services mieux adaptés;
- changer les attitudes des prestataires et/ou des utilisateurs de services;
- influencer les responsables politiques et les législateurs.

Le programme EQUAL

Ce programme est financé par le Fonds social européen. Il se propose de développer, de tester et de promouvoir des approches et des instruments novateurs pour lutter contre toutes les formes de discrimination et d'inégalité sur le marché du

travail. Il a pour bénéficiaires les travailleurs comme les personnes à la recherche d'un emploi et met l'accent sur la coopération transnationale. Ce programme est mis en œuvre par le biais de domaines thématiques déterminés recouvrant les quatre piliers de la stratégie européenne pour l'emploi et l'aide aux demandeurs d'asile.

Les domaines thématiques sont les suivants:

- 1) Employabilité
- 2) Esprit d'entreprise
- 3) Adaptabilité
- 4) Égalité des chances
- 5) Insertion socioprofessionnelle des demandeurs d'asile

Au fil du temps, les programmes EQUAL développent de bonnes pratiques susceptibles d'améliorer les politiques, la législation et les actions habituelles. Ils sont le fruit d'une négociation entre les États membres et la Commission européenne. Ces négociations spécifient les priorités adoptées, priorités que l'État membre en question et la Commission européenne estiment importantes dans le contexte du programme.

Les partenariats de développement EQUAL et leurs projets

EQUAL finance des activités mises en œuvre par des partenaires organisés au sein de partenariats de développement. Chaque partenariat de développement se concentrera sur le domaine thématique de son choix.

Ces partenariats de développement sont mis en place pour élaborer et gérer des projets; l'accent est mis davantage sur les *projets de gestion de partenariat* que sur les *projets* proprement dits. Les projets sont définis comme des «solutions novatrices et coordonnées à des problèmes en rapport avec l'emploi». Tous les projets sont donc conçus et mis en œuvre de façon à dégager et à mettre à l'essai des idées novatrices et de nouveaux modes de fonctionnement.

Un projet est donc une série d'activités visant à réaliser un objectif précis, sur la base d'un problème identifié dans le cadre du programme. Un projet fait ainsi le lien entre l'initiative politique d'un programme *au plus haut niveau* et les problèmes spécifiques auxquels doit faire face un groupe particulier de personnes défavorisées *au niveau de la base*.

Les projets doivent respecter une série de principes:

- faire en sorte que les activités bénéficient surtout aux groupes/personnes victimes des principales formes de discrimination et d'inégalité pour un domaine thématique;
- veiller à ce que la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes fasse partie intégrante de tous les domaines thématiques;
- nourrir l'idéal d'améliorer l'offre et la demande d'emplois d'avenir et de qualité;
- encourager l'utilisation efficace des mécanismes existants (par exemple ceux mis en place pour le dialogue social) afin de renforcer la prise de conscience des facteurs conduisant à la discrimination, l'inégalité et l'exclusion dans le domaine de l'emploi.

Les neuf thèmes EQUAL

Employabilité

Thème A

Faciliter l'accès et le retour à l'emploi des personnes confrontées à des difficultés d'insertion ou de réinsertion professionnelle sur un marché du travail qui doit être ouvert à tous.

Thème B

Opportunités en vue de promouvoir le potentiel des **minorités ethniques** au sein du monde du travail.

Esprit d'entreprise

Thème C

Ouvrir à tous le processus de **création d'entreprise** en fournissant les outils nécessaires à la conception d'entreprise. Identifier et exploiter de nouvelles possibilités de création d'emplois dans les zones urbaines et rurales.

Thème D

Renforcer l'**économie sociale** (le troisième secteur), et en particulier les services présentant un intérêt au niveau de la communauté, en mettant l'accent sur l'amélioration de la qualité des emplois.

Adaptabilité

Thème E

Promouvoir l'**apprentissage tout au long de la vie et les pratiques de travail inclusives**, qui encouragent le recrutement et le maintien dans l'emploi des personnes victimes de discriminations et d'inégalités sur le marché du travail.

Thème F

Soutenir la **capacité d'adaptation des entreprises et des travailleurs** au changement économique structurel et l'utilisation des technologies de l'information et d'autres nouvelles technologies.

Égalité des chances

Thème G

Concilier la vie professionnelle et familiale ainsi que la réinsertion professionnelle des hommes et des femmes ayant quitté le marché du travail en développant des formes d'organisation du travail plus flexibles et plus efficaces et des services de soutien.

Thème H

Promouvoir l'**égalité des chances** sur le lieu de travail, réduire les inégalités entre les hommes et les femmes et soutenir la déségrégation professionnelle.

Demandeurs d'asile

Thème I

Contribuer à l'intégration des **demandeurs d'asile**. Selon le statut officiel du demandeur d'asile — un statut extrêmement complexe, qui varie d'un État membre à l'autre —, l'aide pourra se concentrer sur les nouvelles approches d'insertion professionnelle ou sur l'offre d'une formation aux demandeurs d'asile déboutés, avant qu'ils ne quittent l'Union européenne.

Phases du cycle de projet

Phase 2 — Identification (action 0 et action 1)

La phase d'identification sert à définir le(s) problème(s), à identifier les parties prenantes et à préciser une série de solutions envisageables. Cette phase se déroule dans le cadre de l'action 0 et est réexaminée au cours de l'action 1, afin de s'assurer qu'elle est encore pertinente.

Une équipe de base est constituée. Elle comporte un noyau de 3 à 6 partenaires issus des parties prenantes représentant au mieux les différents groupes d'intérêt en rapport avec le problème/projet. Cette équipe clé a pour mission de guider et de développer le PDD et ses projets au fil des actions, et de participer au suivi et à l'évaluation. Elle doit également prendre contact avec d'autres parties prenantes afin de les impliquer dans les moments clés du cycle de projet.

Aux côtés de l'équipe de base, les personnes associées au PDD, représenteront les parties prenantes qui vivent le problème et celles qui sont à son origine, ainsi que des parties associées de l'une ou l'autre façon au domaine thématique.

À la fin de cette phase, le PDD devra disposer d'une liste claire des parties prenantes, avoir pris conscience des problèmes à résoudre et avoir défini une série d'objectifs stratégiques ayant été évalués. Les options prioritaires seront reportées à la phase suivante — celle de la formulation.

Séquence d'activités

- Clarifier la préoccupation/le problème principal.
- Procéder à l'analyse des parties prenantes.
- Gérer un atelier et réaliser une évaluation du problème et des objectifs.
- Déterminer les options prioritaires acceptables.
- Évaluer les options prioritaires.
- Dresser la liste des initiatives/des projets existants.

Qui doit être associé à cette phase?

Tous les partenaires, personnes défavorisées, organisations traditionnelles compétentes et autres personnes/institutions en rapport avec le domaine thématique.

Exercices

1) Analyse des parties prenantes

Documents

Modèle 1 — Registre des parties

2) Évaluation du problème et des objectifs	prenantes Modèle 2 — Rapport des problèmes et des objectifs
3) Options prioritaires	

2.1. Parties prenantes

Un projet convenablement planifié, axé sur les besoins réels de ses bénéficiaires escomptés (les «personnes défavorisées»), ne peut être mené à bien sans une évaluation complète et précise de la situation existante. Pour arriver à une évaluation exacte et dresser un tableau unique de la réalité, il est essentiel d'intégrer les moyens de vérification statistiques et les perceptions individuelles ou du groupe, qui traduisent des réalités différentes. Dans un premier temps, il conviendra d'identifier toutes les parties prenantes pertinentes, et ensuite de les classer par catégories et de les associer à l'élaboration progressive d'une définition commune du problème à résoudre et de la (des) solution(s) acceptable(s).

Les parties prenantes sont définies comme des groupes de personnes, d'institutions, d'entreprises ou d'organismes gouvernementaux susceptibles d'avoir une relation avec le PDD. Il existe toutefois des différences au niveau des rôles et des responsabilités des parties prenantes, en termes d'accès et de contrôle des ressources, ainsi qu'au niveau de leur participation aux processus décisionnels. Les inégalités entre parties prenantes peuvent entraver l'élaboration de solutions appropriées aux problèmes sur le marché du travail. Lorsque ces aspects ne sont pas pris en compte comme il se doit, l'efficacité et la durabilité des activités et des résultats du PDD peuvent s'en trouver négativement affectées. Les différences et les inégalités doivent avoir été analysées et prises en compte au moment du développement d'un PDD.

Cartographie des parties prenantes

Lorsque toutes les parties prenantes associées au PDD ont été identifiées, il convient de les classer suivant une hiérarchie primaire, secondaire et tertiaire. Cet exercice de cartographie permet de visualiser aisément de quelle manière les différentes parties prenantes interviennent, et à quel moment. Des évaluations de PDD menées au titre d'EQUAL ont montré que la participation des parties prenantes était essentielle à la conception et à la mise en œuvre réussies de projets au sein du PDD. Une équipe de partenaires représentatifs pourrait ainsi se réunir pour cartographier et analyser les parties prenantes du PDD.

Cette classification catégorielle pourrait prendre la forme suivante (un exemple parmi d'autres):

- **Parties prenantes primaires:** leurs intérêts sont au cœur du projet. Elles incluent les prestataires de services traditionnels potentiels et les personnes défavorisées confrontées au problème auquel les projets se proposent de remédier et sont généralement des utilisateurs de services.
- **Parties prenantes secondaires:** elles doivent être impliquées pour que le PDD réalise ses objectifs. Ce groupe inclura des organismes publics (comme des départements de ministères), des groupes de bénévoles, des organisations du secteur privé, etc. Ces parties prenantes assurent l'essentiel du soutien et sont généralement les principaux partenaires du PDD.
- **Parties prenantes tertiaires:** elles ne sont pas toujours impliquées dès le départ, mais peuvent jouer un rôle important au moment de l'intégration dans les politiques et les systèmes. Ce groupe pourra inclure des responsables politiques, des praticiens et d'autres organisations travaillant avec des groupes de bénéficiaires similaires. Les parties prenantes tertiaires peuvent se hisser à un niveau hiérarchique supérieur à un stade ultérieur du projet étant donné que leur importance et leur pertinence vont croissant à mesure que l'initiative mûrit et que ses acquis et ses enseignements sont intégrés.

Analyse des parties prenantes

Lorsque les parties prenantes ont été identifiées et classées par catégories, il convient d'analyser comment elles peuvent se positionner et être impliquées. La liste de questions analytiques, que nous proposons ci-dessous, peut aider l'équipe à déterminer comment et à quel stade associer tel ou tel groupe de parties prenantes, ainsi que celles susceptibles d'apporter la plus grande contribution et de tirer le plus d'avantages d'une participation au projet potentiel.

Analyse des parties prenantes

- Quelles sont les attentes des parties prenantes du PDD (perception du problème et de sa solution)?
- De quels **avantages** bénéficieront vraisemblablement les parties prenantes?
- Quelles sont les **ressources** que la partie prenante peut affecter au PDD? Quel est son **mandat**?
- Quels **conflits d'intérêt** faut-il **craindre** entre la partie prenante et le PDD?
- Quel **regard** porte la partie prenante **sur d'autres** catégories de parties prenantes? (Par exemple, y a-t-il des antécédents d'animosité entre certaines parties prenantes?)
- Quelles sont, selon les parties prenantes, les autres choses qu'un **PDD devrait ou ne devrait pas faire**?

Registre des parties prenantes

Les résultats de la cartographie et de l'analyse des parties prenantes devront être consignés dans un format clair permettant leur suivi, leur mise à jour et leur réévaluation au cours de la durée de vie du projet. Ces informations seront consignées dans le modèle 1, «Registre des parties prenantes».

Toutes les phases suivantes du développement du projet devront faire référence à ce registre des parties prenantes. Lors de la conception, du suivi et de l'évaluation d'un projet, il conviendra ainsi de reprendre le registre des parties prenantes, étant donné que la situation/le contexte des parties prenantes évolue au fil du temps, de même que leurs rapports avec le projet. La colonne «Suivi» du registre des parties prenantes rend compte de la façon dont les parties prenantes sont associées au projet. Ces informations permettront de voir d'où vient le soutien, à quel niveau se situent les obstacles, quels sont les groupes les plus difficiles à atteindre, quelle est la méthode de communication efficace pour différents groupes, comment différentes parties prenantes ont répondu aux diverses méthodes de travail et, concernant les projets futurs, comment concevoir le projet de façon à garantir de bonnes relations de travail avec les parties prenantes.

Modèle 1 — Registre des parties prenantes

Planifié				Réalisé
Qui	Pourquoi sont-elles impliquées?	Comment sont-elles impliquées?	Quand sont-elles impliquées?	Suivi Comment ont-elles été impliquées?
Parties prenantes primaires				
Parties prenantes secondaires				
Parties prenantes tertiaires				

C'est au noyau de partenaires de procéder à l'analyse de parties prenantes en ce qui concerne le problème identifié. Après la séance, cette équipe clé doit consigner les parties prenantes sur le modèle 1 et remettre ce document à toutes les parties prenantes connues en demandant leurs remarques et leurs suggestions.

Le registre des parties prenantes devra être examiné régulièrement par l'équipe clé, afin de s'assurer que toutes les parties prenantes soient bien invitées à participer au PDD aux stades opportuns, et de mettre si nécessaire le registre à jour.

Exemple type de planning pour l'exercice de cartographie et d'analyse des parties prenantes

Discussion initiale du problème clé	Environ 10 minutes
Cartographier toutes les parties prenantes pertinentes	De 30 à 45 minutes
Analyser leur lien avec le problème	De 30 à 45 minutes
Classer les parties prenantes et compléter le registre	De 30 à 45 minutes

2.2. Évaluation du problème et des objectifs

L'évaluation du problème et des objectifs vise essentiellement à:

- aborder les différentes parties prenantes ouvertement et honnêtement de façon qu'elles puissent aisément participer au groupe à titre individuel;
- identifier et analyser tous les aspects en rapport avec un problème clé particulier;
- permettre une appropriation commune des raisons qui sous-tendent le développement du PDD;
- justifier et motiver le développement du PDD;
- identifier les partenaires et construire des partenariats.

L'évaluation du problème et des objectifs est un exercice unique d'une durée d'une à trois heures, en fonction du niveau d'analyse jugé nécessaire. Cet exercice vise surtout à entamer le dialogue avec un maximum de parties prenantes et à identifier toutes leurs préoccupations, perceptions, connaissances et idées par rapport au problème et aux solutions acceptables. La priorité n'est pas tant d'entrer dans les détails, mais surtout d'entamer le dialogue et de créer un sentiment d'appropriation commune des problèmes et des solutions parmi les parties prenantes.

Chercher à savoir, dans un premier temps, «quel est le problème» offre l'avantage de permettre à tout le monde de participer. Le terme «problème» ne prête aucunement à confusion, et tout le monde, de l'enfant au cadre exécutif, est capable de décrire un problème qui le concerne. C'est une question générique qui permet d'entamer les contacts.

Les parties prenantes primaires et secondaires, identifiées au stade précédent, devraient être invitées à participer à cet exercice. Ce dernier est encore plus fructueux lorsque le facilitateur de l'atelier n'est pas concerné par la problématique en cours d'examen et que son rôle se limite à faciliter le processus.

Évaluation du problème

L'évaluation du problème, qui constitue la première partie de l'exercice, permet d'identifier les problèmes et d'intégrer les perceptions de différentes personnes. L'objectif est de dégager, de manière consensuelle, l'articulation entre les différents problèmes. En effet, aucun problème n'existe de manière individuelle; un problème est toujours un élément d'une chaîne de problèmes: il est la cause ou l'effet d'autres problèmes et l'objectif de l'évaluation est de retrouver ces relations de cause à effet

entre tous les problèmes. Si un problème est mal identifié, la solution sera, elle aussi, de facto inadaptée. Les problèmes doivent donc être formulés en termes concrets et factuels et non en termes généraux et vagues. Un problème est une *situation négative existante* et non pas l'*absence de situation future désirée*. Une *situation négative existante bien formulée* pourra être, par exemple, le fait qu'«une personne n'a pas les compétences requises pour trouver un emploi». L'*absence de situation future désirée* sera par exemple qu'«une personne non qualifiée doit suivre une formation d'un certain niveau pour obtenir une qualification». Dans le premier cas, il s'agit d'une situation réelle, perçue à la fois par la personne au chômage et l'employeur, et une solution réaliste est possible, tandis que, dans le second cas, la situation «obtenir une qualification» est peut-être désirée, mais ne résout pas nécessairement le problème. Elle exigerait davantage de temps et d'efforts tout en dépendant d'un trop grand nombre d'hypothèses très risquées.

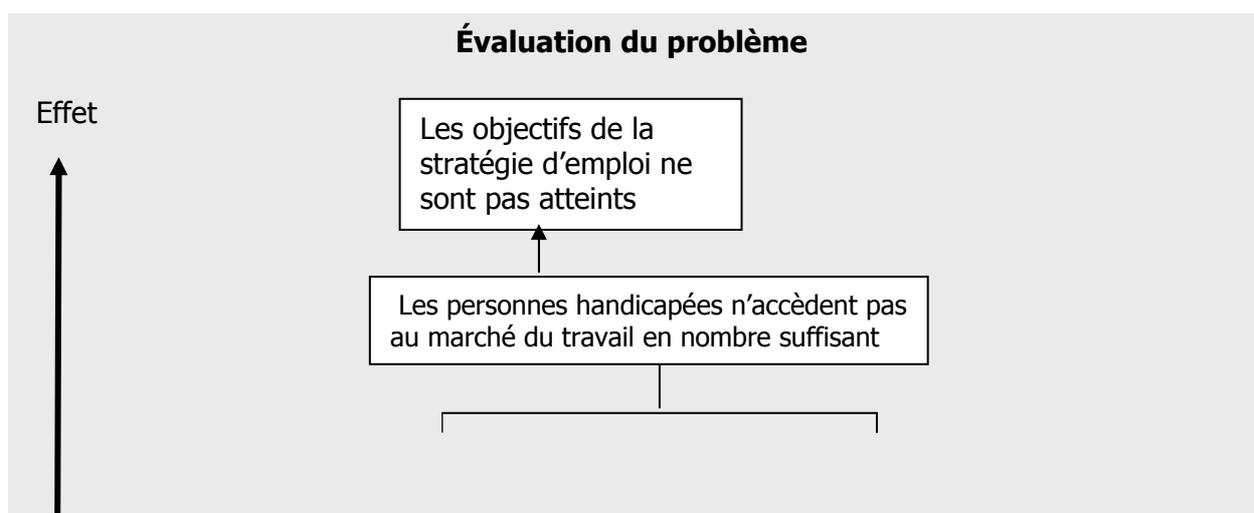
Au moment de procéder à l'évaluation du problème et des objectifs, il conviendra de concilier le niveau d'analyse à atteindre (c'est-à-dire de détail) et la nécessité d'associer pleinement tous les participants. En d'autres termes, de trop nombreux détails risquent de «faire fuir» certains participants, qui ne pourront donc pas s'approprier les conclusions de l'exercice. Il appartient au facilitateur de gérer cet équilibre entre le niveau de détail et le maintien de l'engagement des participants. À un stade ultérieur, au moment de reporter les objectifs à la phase de conception du projet, un niveau de détail plus élevé pourra être envisagé.

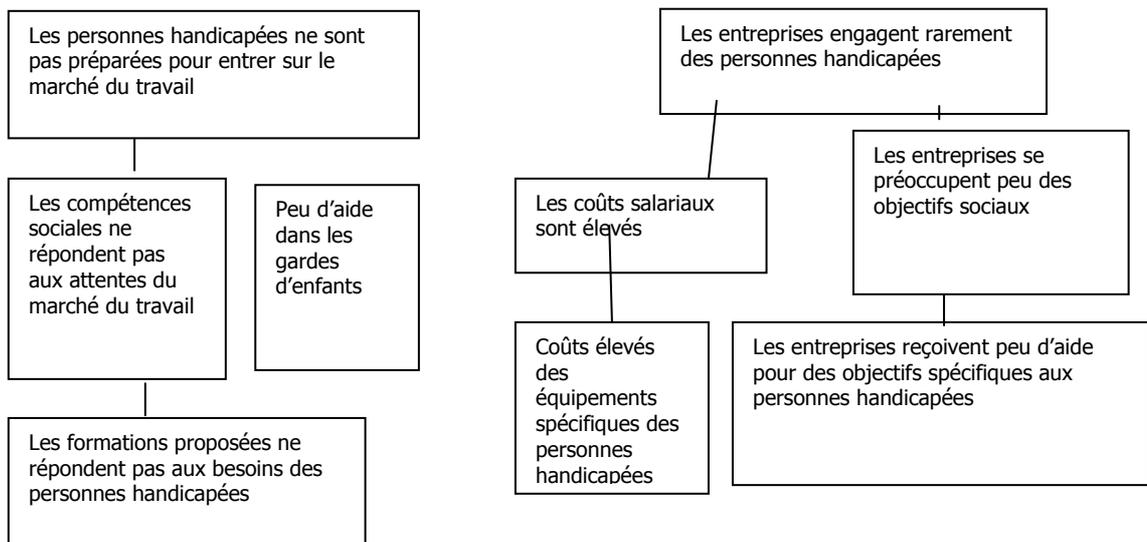
Comment élaborer une évaluation du problème

- Un problème général ou le cadre de travail doit avoir été identifié avant l'atelier.
- Lors de l'atelier, les participants examinent et discutent du problème général et s'efforcent à le clarifier et à faire le lien avec les priorités et les thèmes d'EQUAL, par exemple le chômage au sein d'un groupe d'âge particulier ou pour un sexe particulier.
- Dès que le problème principal a été clarifié, il est noté sur un carton. Ce carton est ensuite accroché au milieu d'un panneau mural qui servira de support visuel durant tout l'atelier.
- Remettre à toutes les parties prenantes des cartes de la même couleur (jaune), pour y noter leurs propres idées sur les problèmes connexes, c'est-à-dire ceux qui sont à l'origine du problème clé (les causes) ou qui en résultent (les effets).
Au sein d'un groupe, chacun aura une vision différente du même problème et le facilitateur devra donc inciter toutes les personnes présentes à exprimer leur opinion. Cet exercice permet d'appréhender toutes les

perceptions et idées différentes dont le partenariat devra tenir compte, car elles sont à la base de la compréhension du problème dans son ensemble. L'animateur veillera à ne pas utiliser des termes comme «manque de, insuffisance de...»; il décrira au contraire le problème en fonction de son impact sur les individus. Par exemple, l'animateur remplacera l'expression «manque de compétences» par une petite phrase décrivant le problème de manière plus détaillée comme «les compétences existantes ne correspondent pas aux besoins des employeurs». En cas de difficulté à formuler un problème en des termes concrets, l'animateur essaiera d'ajouter le groupe cible spécifique dans la formulation pour que le problème devienne plus spécifique.

- L'animateur de l'atelier placera ensuite toutes les cartes sur le panneau mural, au-dessus ou en dessous du problème identifié, afin de représenter la hiérarchie de cause à effet. S'il s'agit d'une cause, la carte descend d'un niveau, s'il s'agit d'un effet, elle remonte d'un niveau. Si elle n'évoque ni un effet ni une cause, elle reste au même niveau que la carte «Problème» et peut donner lieu à une nouvelle colonne de causes ou d'effets.
- L'animateur de l'atelier veillera ensuite à identifier différentes colonnes verticales de causes et d'effets et à les séparer — tant que faire se peut — en différents groupes cibles ou problèmes techniques.
- L'exercice se termine lorsque la carte qui se trouve tout en haut pourrait très bien avoir été placée tout en bas — et donc être la cause principale du problème. Un cycle négatif ininterrompu de causes et d'effets est alors mis au jour. À ce stade, il faut pouvoir confirmer que le problème identifié initialement est bien le problème clé. Il est important de revoir une nouvelle fois la classification hiérarchique en essayant d'établir clairement les liens de cause à effet avant de passer à la deuxième partie de l'exercice.





Cause

Par exemple, si le problème initial est que «les personnes handicapées n'accèdent pas au marché du travail en nombre suffisant», une cause pourra être que «les entreprises engagent rarement des personnes handicapées», et un effet pourra être que «les objectifs de la stratégie d'emploi ne sont pas atteints». Un autre problème est que «les personnes handicapées ne sont pas préparées à entrer sur le marché du travail». Ici, il ne s'agit ni d'une cause ni d'un effet du fait que «les entreprises engagent rarement des personnes handicapées», mais bien d'une cause du fait que «les personnes handicapées n'accèdent pas au marché du travail en nombre suffisant». Ce problème est déplacé vers le côté et ouvre une nouvelle colonne verticale de problèmes.

Généralement, plus l'évaluation du problème comprend un grand nombre de colonnes verticales, plus le problème est complexe. Toutefois, si l'animateur constate que des colonnes verticales comptent peu de problèmes, il peut supposer que les participants ne connaissent pas très bien la problématique analysée. Il peut ainsi être amené à inclure de nouvelles parties prenantes afin d'approfondir l'analyse. L'examen de l'évaluation du problème peut aussi mettre en évidence un autre problème clé. Cela n'affectera aucunement la validité de l'évaluation actuelle. Il est en effet important d'examiner le problème sous tous les angles, car cela permet de mieux cerner les problèmes et les questions connexes.

Évaluation des objectifs

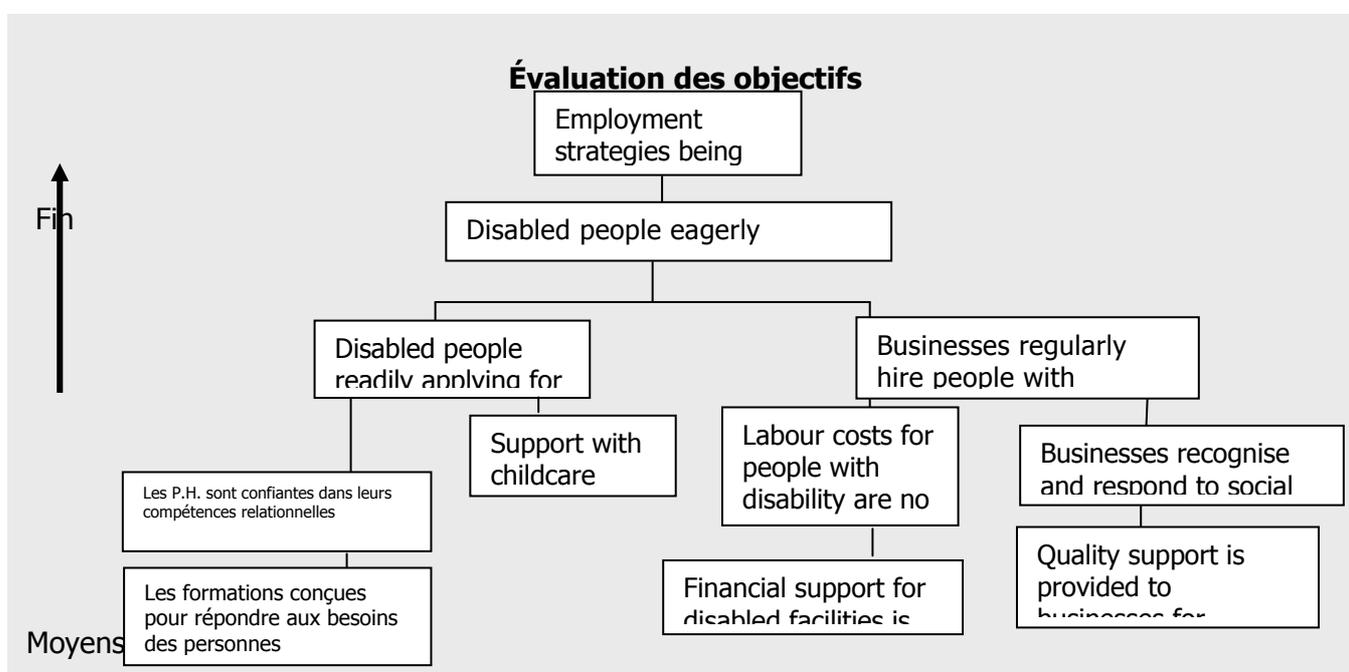
L'évaluation des objectifs est la suite de la session de travail sur les problèmes. Il faudra la réaliser dans la foulée et avec les mêmes personnes. L'évaluation du problème a permis d'identifier et d'organiser les problèmes auxquels les PDD vont être confrontés; l'évaluation des objectifs permettra d'identifier et d'organiser les objectifs en lien direct avec les problèmes. Cet exercice consiste «simplement» à reformuler les problèmes en objectifs en conservant la même structuration arborescente. Les objectifs sont des situations futures désirées, mais ce ne sont pas des activités. Veillez bien à ne pas noter des activités. Une activité/une action sera indiquée par des verbes comme «améliorer», «diminuer», «réaliser», etc. Un objectif décrit la situation telle qu'elle doit apparaître lorsque l'une ou l'autre chose a été améliorée, réduite, construite, etc. Pour décrire un objectif, il suffira souvent de reformuler le problème de manière différente ou d'imaginer une situation totalement nouvelle, comme le montrent les exemples suivants.

Problèmes		Objectifs
Les personnes handicapées n'accèdent pas au marché du travail en nombre suffisant	DEVIENT	Les personnes handicapées accèdent au marché du travail
Les entreprises engagent rarement des personnes handicapées	DEVIENT	Les entreprises engagent régulièrement des personnes handicapées

Comment élaborer une évaluation des objectifs

- Donner aux participants différentes cartes de couleur (vert).
- Pour chaque carte «Problème» (jaune), demander aux participants de traduire le problème en un objectif et de l'écrire sur une carte verte (objectifs décrits au moyen de petites phrases).
- Placer les cartes vertes au-dessus des cartes «Problème» correspondantes. Il s'agit d'un exercice non dirigé. Les participants doivent s'exprimer librement et peuvent noter des objectifs pour n'importe quel problème. Ils peuvent remplir un nombre illimité de cartes. Les participants prendront généralement une carte «Problème» à la fois, de sorte que les problèmes seront convertis un à un en objectifs.
- Si différents objectifs sont proposés pour un même problème, l'animateur de l'atelier placera toutes les cartes «Objectifs» au-dessus du problème.

- Lorsque toutes les cartes «Problème» ont été assorties d'un ou de plusieurs objectifs, il convient de vérifier la hiérarchie des objectifs. À ce stade, celle-ci ne se fait plus de cause à effet, mais des moyens vers une fin; c'est parce qu'un objectif est atteint (moyen) qu'un objectif de niveau supérieur peut l'être (fin).
- Vérifier si la hiérarchie de «moyens-vers-une-fin» ainsi construite reste cohérente. Les participants peuvent constater des «trous» ou avoir à réorganiser (légèrement) les objectifs pour arriver à une hiérarchie logique. En cas de réorganisation, il est essentiel de ne pas perdre de vue les problèmes de départ, puisqu'ils sont les raisons mêmes de l'engagement des parties prenantes dans ce processus.
- L'évaluation des objectifs sera vraisemblablement plus ou moins logique à la fin de l'exercice. Si certains problèmes ne peuvent être convertis en objectifs, c'est sans doute parce que le problème est trop général ou trop vague ou qu'il s'agit d'une contrainte externe inhérente au projet. Les problèmes non traités doivent être reformulés afin de clarifier le contexte.
- À ce stade, le cycle de problèmes aura fait place à un cycle d'objectifs.
- L'exercice se termine lorsque l'objectif/les objectifs figurant tout en haut pourrait/pourraient aussi bien se trouver tout en bas, et donc être aussi les moyens clés. Un cycle positif continu de «moyens-vers-une-fin» est alors mis au jour. À ce stade, il faut s'assurer que le problème initial correspond bien à l'objectif clé. Passez une nouvelle fois en revue les hiérarchies et essayez d'établir ainsi clairement les liens «moyens-vers-une-fin» avant de passer à la partie suivante de l'exercice. Le niveau d'analyse et d'attention portée à l'exercice dépendra de la volonté des participants à s'impliquer à ce stade.



Options prioritaires

Le choix des options ou stratégies prioritaires est la dernière étape de l'exercice d'évaluation du problème et des objectifs. Elle doit aider les participants à prendre les décisions relatives au(x) projet(s) que le PDD souhaite mettre en œuvre au cours des actions 2 et 3.

À ce stade, l'animateur aura établi des colonnes d'objectifs, chaque colonne reflétant une stratégie concernant un groupe restreint de parties prenantes ou un domaine d'expertise technique bien précis. Ces colonnes représentent ainsi différents aspects et solutions d'un même problème. Chaque colonne stratégique pourra déboucher sur un volet du projet, voire sur un projet à part entière.

Chaque colonne représente un ensemble technique d'objectifs requis pour réaliser l'objectif du projet. Le groupe doit évaluer ces colonnes de manière stratégique, selon plusieurs critères, tels que l'expertise requise, la durée nécessaire à la mise en place, le type d'exigence budgétaire et l'éventail de parties prenantes impliquées.

Le degré de similitude, ou de différence, entre les évaluations de chaque stratégie doit permettre de déterminer s'il faut mettre en œuvre un seul projet, ou plusieurs. Mieux vaut toutefois opter pour la prudence et développer, au sein du PDD, des petits projets plus faciles à gérer que des projets complexes et à grande échelle.

Il apparaît parfois clairement que pour résoudre le problème identifié, toutes les colonnes devront déboucher sur des projets, lesquels devront être mis en œuvre simultanément. Bien sûr, lorsque des projets existants couvrent déjà le contenu d'une colonne, le groupe devra les considérer comme des projets partenaires et ne pas refaire ce travail. Lorsque le groupe aura identifié les priorités verticales et les aura regroupées, il conviendra de choisir les priorités qui seront mises en œuvre.

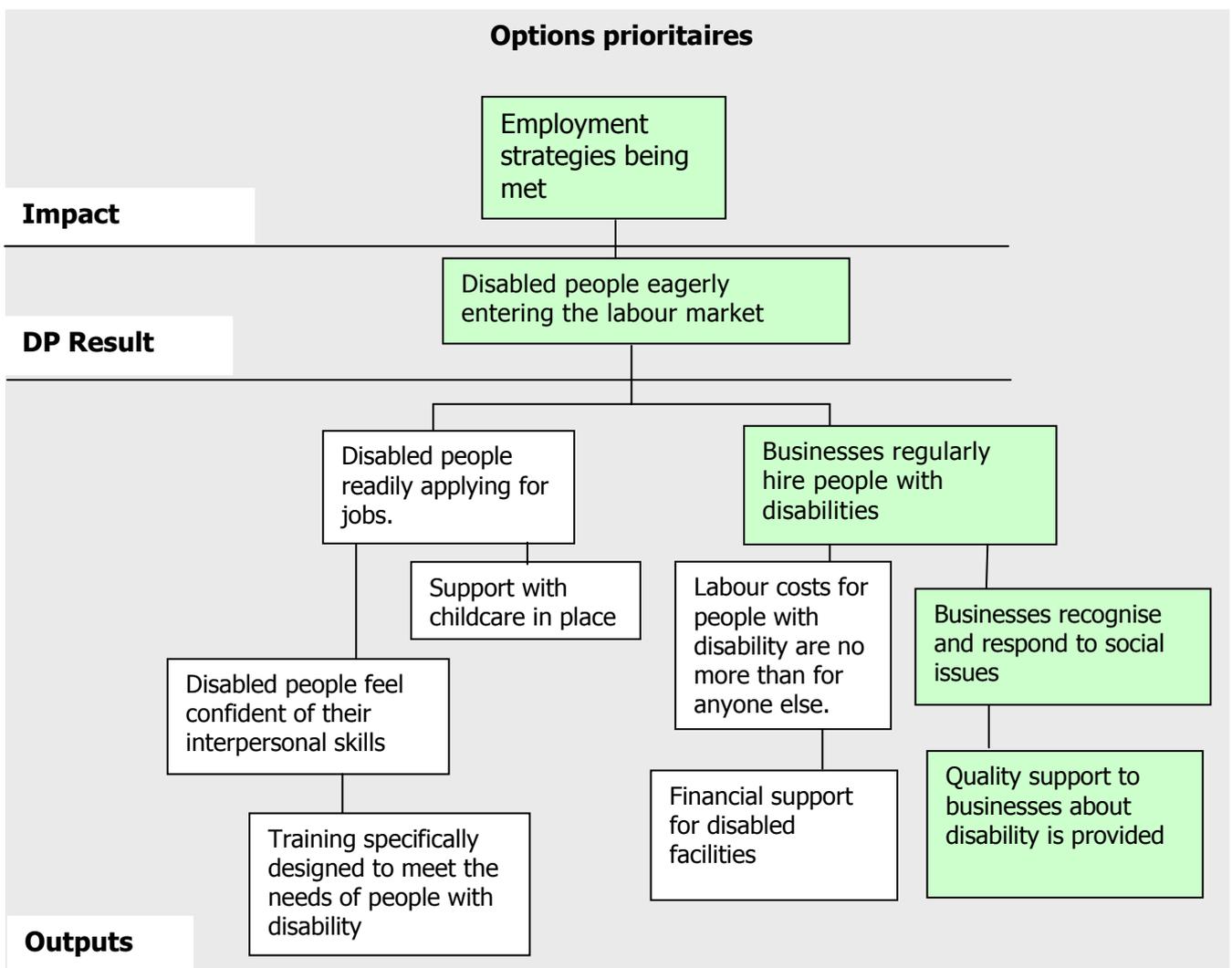
Comment choisir les options prioritaires

- Scinder en trois parties les objectifs hiérarchisés verticalement et étiqueter les trois parties — «Impact», «Résultat du PDD» et «Produits» —, comme le montre le diagramme figurant ci-dessous.

À ce stade, certains objectifs peuvent être déplacés afin que leur position corresponde effectivement à un niveau réaliste de réalisation.

- Vérifier que toutes les colonnes «Stratégies» concourent bien à la résolution du problème clé.
- Identifier les colonnes déjà traitées par des projets existants ou déjà planifiés. Ceux-ci seront considérés comme des partenaires pour la résolution du problème clé.
- Identifier les colonnes qui ne peuvent pas être traitées dans le cadre du programme, par exemple les questions de politique nationale.
- Évaluer les colonnes restantes pour identifier les projets potentiels qui peuvent être réalisés conjointement, dans le cadre d'une stratégie opérationnelle au sein d'un PDD, ou qui doivent être réalisés en dehors du PDD. Une discussion doit permettre d'y arriver.

Dans le diagramme représenté ci-dessous, une stratégie verticale a été mise en évidence.



Les questions clés pour l'évaluation des options prioritaires sont les suivantes

- Quels éléments sont le plus susceptibles de résoudre le problème?
- Le problème clé peut-il être résolu par un ou deux projets ou faut-il mettre en place, parallèlement, une série de projets, tous axés sur le problème clé?
- Quels sont les autres projets (initiatives) envisagé(e)s ou mis(es) en œuvre?
- Qu'est-ce qui est réalisable?
- Qu'est-ce qui est acceptable pour les personnes défavorisées?
- Quelles sont les ressources disponibles?
- Que peut-on intégrer?

Pour finaliser cet exercice, l'animateur peut utiliser la technique du pointage: les participants reçoivent un feutre à l'aide duquel ils peuvent marquer un certain nombre de points (selon le nombre de participants) en regard des options qu'ils souhaitent préconiser. La colonne ou l'objectif ayant reçu le plus de «points» représentera l'option prioritaire des participants. Une discussion révélera ensuite les critères implicites utilisés par les participants lors de leur vote.

Au terme de l'exercice d'évaluation du problème et des objectifs, un certain nombre d'options prioritaires auront été identifiées et classées par ordre de priorité. Ces priorités doivent à présent être consignées dans le modèle 2, «Rapport des problèmes et des objectifs», et conservées dans les dossiers du projet.

Modèle 2 — Rapport des problèmes et des objectifs

Quels sont les problèmes?

Quelles sont les solutions acceptables?

Effet — Problèmes généraux	Impact
Problème clé	Résultat du PDD
Causes — Problèmes détaillés	Produits des activités
Décrivez brièvement le problème clé en une ou deux phrases	

Cet exercice sur les problèmes et les objectifs peut être utilisé de différentes façons. Si le problème est général, par exemple un «taux de chômage élevé dans la ville X», le résultat sera général et stratégique. Par contre, si le point de départ est un problème très précis, par exemple un «taux de chômage élevé chez les jeunes femmes âgées de 16 à 20 ans dans la ville X», le résultat sera spécifique et le projet ciblé.

La façon de décrire les problèmes initiaux influencera les résultats obtenus par la suite. Les PDD, qui associent de nombreux partenaires différents, sont un excellent outil pour s'attaquer aux problèmes de nature plus stratégique.

Dans certains cas, il n'est pas recommandé de réunir simultanément toutes les parties prenantes; ainsi, les jeunes participants prendront sans doute l'exercice plus au sérieux et se donneront à fond s'il n'y a pas d'adultes à proximité. Il pourrait aussi être nécessaire de réaliser l'exercice sur différents sites, par exemple s'il s'agit d'une initiative axée sur les détenus. Dans ce cas, il faudra à chaque fois prendre pour point de départ le même problème initial et réunir les différentes colonnes construites séparément à la fin de l'exercice.

Il est important de retranscrire le résultat de cet exercice tel qu'il est représenté sur le tableau mural. Il peut aussi être réalisé sur ordinateur, ce qui permettra sa sauvegarde automatique. Lors de la retranscription, il faudra veiller à reprendre les mots et les expressions utilisés par les parties prenantes et à ne pas les traduire dans le jargon de l'organisme de financement. Les parties prenantes s'approprient davantage l'exercice si elles peuvent retrouver les mots et les expressions qu'elles ont utilisés.

L'équipe de base devra gérer l'exercice d'évaluation du problème et des objectifs. Elle devra identifier un facilitateur (animateur) et préparer le local et le matériel nécessaires pour le large éventail de parties prenantes invitées à participer à l'évaluation. Avant de procéder à cet exercice,

l'équipe de base pourra examiner comment formuler le problème initial pour «lancer» l'exercice. L'équipe s'occupera aussi des copies, de l'impression et de la distribution des résultats de l'exercice.

Exemple type de planning pour l'exercice d'évaluation du problème et des objectifs

Examen initial du problème clé	De 15 à 30 minutes
Évaluation du problème	De 45 à 60 minutes
Évaluation des objectifs	De 30 à 60 minutes
Options prioritaires	De 30 à 60 minutes

Phases du cycle de projet

Phase 3 — Formulation (action 0 et action 1)

La phase de formulation est la phase durant laquelle le cadre logique est utilisé, lors de la conception du projet, pour tester la faisabilité des options ou stratégies prioritaires. Cette phase se déroule en deux temps — elle débute dans le cadre de l'action 0 (examen rapide des objectifs et des hypothèses) et est approfondie dans le cadre de l'action 1, au cours de laquelle ces aspects sont développés de manière plus détaillée. Une petite équipe de partenaires, incluant les parties prenantes pertinentes, est constituée et chargée de concevoir les projets que le PDD devra gérer.

La première tâche consiste à reporter la série d'objectifs identifiés au cours de la phase précédente d'identification (dans les options prioritaires).

Le cadre logique permettra de structurer les objectifs selon un ordre hiérarchique au regard duquel les hypothèses pourront être mises en évidence ainsi que les indicateurs et les moyens de vérification. Une fois le cadre logique réalisé, l'équipe prépare la proposition de projet et l'assortit d'un budget et d'un calendrier des activités.

Séquence d'actions

- Reporter la logique arborescente des objectifs dans le cadre logique.
- Développer les objectifs et les hypothèses.
- Évaluer le lien entre les deux colonnes et procéder aux éventuelles modifications.
- Préparer les indicateurs et les moyens de vérification.
- Évaluer les questions environnementales, sociales, de genre, de croyance et de race et évaluer les progrès accomplis à ce jour.
- Compléter le cadre logique en l'assortissant d'activités, de budgets et d'autres contributions.
- Préparer le budget.
- Intégrer toutes les phases précédentes et rédiger l'APD.
- Examiner comment le PDD sera mis en œuvre.

Qui doit être associé à cette phase?

Une petite équipe de partenaires et d'organismes pouvant assurer la diffusion des résultats, ainsi que certaines personnes défavorisées. L'équipe devra avoir participé à l'exercice précédent d'évaluation du problème et des objectifs et être représentative de l'ensemble du groupe.

Exercices	Documents
1) Préparer le cadre logique	Modèle 3 — Cadre logique
2) Préparer et rédiger l'APD	Modèle 4 — Intégration: cadre de test
3) Préparer le calendrier des activités	Modèle 5 — Plan budgétaire

3.1. Préparation du cadre logique

Le cadre logique est le principal outil utilisé au cours des phases restantes du cycle de projet. Il sera utilisé pour concevoir, mettre en œuvre et évaluer les projets. Il doit avant tout être considéré comme un outil dynamique, permettant de réévaluer et de modifier les projets au fil de leur développement et à mesure de l'évolution du contexte. Le cadre logique permet de concevoir un projet en lien étroit avec l'identification initiale du problème et la clarification des objectifs précis et durables. La conception du projet repose sur un processus participatif de collecte de l'information et de vérification des liens entre diverses séries d'informations.

Le cadre logique comporte quatre colonnes et quatre lignes et il se complète dans l'ordre décrit ci-dessous. Il s'agit de noter de brèves descriptions dans chaque case et de «tester» ensuite le lien logique entre ces énoncés. Il se peut qu'il faille reformuler un certain nombre de fois les énoncés figurant dans les cases pour établir correctement le lien logique. Il s'agit d'un processus itératif, et l'équipe de base devra peut-être refaire ce travail un certain nombre de fois. Si nécessaire, l'équipe de base pourra inviter des experts techniques qui l'aideront à concevoir ce cadre. La structure matricielle a pour avantage sa grande visibilité. En outre, elle aide des groupes de personnes à discuter et à réfléchir en profondeur à toutes les implications des idées du projet; elle se prête particulièrement bien aux méthodes participatives de planification et de prise de décision.

La structure du cadre logique oblige le petit noyau de partenaires à:

- identifier les hypothèses/risques critiques susceptibles d'influencer la faisabilité du projet;
- spécifier les indicateurs et les éléments d'information qui seront utilisés pour planifier les activités et suivre la mise en œuvre du projet.

Il est important d'établir la distinction entre la conception d'un projet et la rédaction d'une proposition, car il s'agit de deux processus très différents. Le cadre logique est utilisé pour concevoir des projets; ce n'est que lorsque la conception est terminée et que le concept a été validé que la proposition pourra être rédigée. Le cadre logique exige de consacrer suffisamment de temps et de

ressources à la phase de conception afin que le projet puisse s'intégrer parfaitement dans l'environnement social, culturel et physique spécifique des personnes défavorisées. Il convient de reconnaître que même si le problème et la solution peuvent être communs, les relations, les valeurs et le vécu des personnes défavorisées sont uniques.

Une fois complété, le cadre logique peut servir de base à la préparation des mandats pour les profils de poste et la délégation de tâches, pour le suivi des tâches planifiées et en cours, pour les éventuelles modifications aux projets pendant leur mise en œuvre et, enfin, pour l'évaluation des projets.

Dans le cadre logique représenté ci-dessous, les numéros indiquent l'ordre dans lequel les cases doivent être complétées.

Cadre logique				
	Objectifs	Indicateurs	Moyens	Hypothèses
Impact	1	7	8	
Résultat du PDD	2	9	10	6
Produits	3	11	12	5
Activités	13	14	15	16
	Conditions préalables			4

Ordre à suivre pour compléter le cadre logique

- ☐ Commencer par compléter la colonne des objectifs, en procédant de haut en bas, verticalement. Les cases 1, 2 et 3 seront ainsi complétées. Les cases «Activités» seront remplies en dernier lieu. Les données sont issues des options prioritaires. La logique de la colonne des objectifs est la suivante: si une activité est mise en œuvre, un produit (un résultat intermédiaire) est d'office atteint. Celui-ci contribue à l'atteinte d'un résultat du PDD (objectif spécifique) et donc, à l'atteinte de l'objectif global (l'impact).

- ❑ Ensuite, compléter la colonne des hypothèses, de bas («Conditions préalables») en haut («Résultat du PDD»). Les cases 4, 5 et 6 seront alors remplies. Une «hypothèse» représente les facteurs externes pouvant affecter la réussite du projet mais sur lesquels le projet n'a pas prise. Ces facteurs externes sont examinés à la lumière de la logique des objectifs. Les liens entre les objectifs et les hypothèses sont examinés en vue de déterminer le niveau de risque.
- ❑ Les deuxième et troisième colonnes («Indicateurs» et «Moyens de vérification») seront ensuite complétées en travaillant horizontalement (cases 7 et 8, 9 et 10, et 11 et 12). Un indicateur, s'il est vérifié, permet de s'assurer de l'atteinte de l'objectif. Les moyens de vérification sont les sources à consulter pour vérifier l'indicateur.
- ❑ La rangée des activités sera toujours complétée en dernier lieu, lorsque toutes les autres cases auront été remplies de commun accord. Il s'agit ici de compléter les cases 13, 14, 15 et 16. Cette méthode permet de s'assurer que ce sont bien les objectifs, et non les activités, qui guident le PDD. Les activités seront toujours tributaires des objectifs et sont donc toujours décrites comme des moyens permettant de réaliser les objectifs.

L'équipe de base et les spécialistes éventuellement invités devront compiler, dans le cadre logique, les résultats de l'exercice d'évaluation du problème et des objectifs. Deux demi-jours lui seront sans doute nécessaires, d'autant qu'elle devra sans doute effectuer quelques recherches au cours du développement du cadre logique.

Calendrier type pour la rédaction du cadre logique

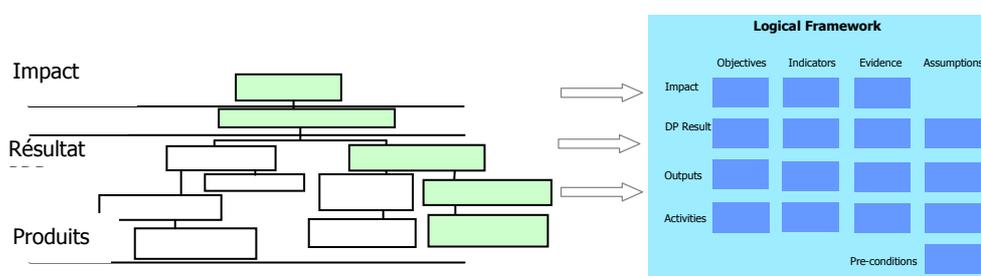
Transfert dans le cadre logique des objectifs de l'exercice d'évaluation du problème et des objectifs	De 45 à 90 minutes
Identifier et rédiger les hypothèses	De 30 à 60 minutes
Identifier les hypothèses exigeant une analyse plus approfondie	De 30 à 45 minutes
Identifier les hypothèses pouvant être déplacées vers les objectifs et compléter/développer ces objectifs	De 30 à 60 minutes

FAITES UNE PAUSE D'UNE OU DEUX SEMAINES afin d'entériner le travail réalisé et procédez aux recherches nécessaires.

Réviser et modifier les objectifs et les hypothèses	De 30 à 60 minutes
Rédiger les indicateurs pour chaque produit et résultat du PDD	De 60 à 120 minutes
Remplir la colonne des moyens de vérification pour chaque indicateur	De 30 à 60 minutes
Développer les activités et les lister dans le cadre logique	De 60 à 120 minutes

3.2. Colonne des objectifs

Les objectifs liés à l'option prioritaire choisie (la stratégie) sont reportés dans le cadre logique. Le processus de transfert des objectifs de l'évaluation des objectifs au cadre logique s'effectue différemment pour chaque niveau d'objectif. S'il est nécessaire de modifier la formulation des affirmations, essayez de garder les termes utilisés par les participants afin qu'ils puissent les identifier dans la proposition finale. Le déroulement est décrit ci-dessous, pour chaque niveau d'objectif. Dès qu'ils ont été transférés dans le cadre logique, les objectifs doivent éventuellement être déplacés vers le haut ou vers le bas de la colonne, afin qu'ils correspondent bien aux niveaux d'objectifs, tels que décrits ci-dessous.



Niveau des objectifs

Impact

La notion d'impact décrit le thème, la politique, le critère ou la spécificité locale, dans le cadre des priorités des États membres, auquel le PDD contribuera. Le PDD contribuera à cet impact mais ne sera pas le seul; d'autres contributions et initiatives contribueront également au même niveau d'objectif.

Transfert des objectifs en rapport avec l'impact

Pour transférer ces objectifs d'impact du document «Options prioritaires» au cadre logique, les objectifs clés figurant en haut de l'évaluation des objectifs sont identifiés et résumés en un objectif d'impact unique. Certains énoncés issus de l'option prioritaire risquent de ne pas être repris, en raison de leur caractère trop général. Il importe de consigner à ce niveau un énoncé stratégique, qui spécifie que le projet contribue aux avantages à long terme du PDD et que sa pérennité est assurée.

Évaluation des objectifs	Transfert	Cadre logique
Réalisation des stratégies d'emploi		Le nombre d'emplois accessibles aux personnes handicapées est supérieur à celui des personnes handicapées à la recherche d'un emploi

Résultat du PDD

Le résultat décrit ce à quoi on peut s'attendre lorsque la solution au problème aura été mise en place. Celui-ci doit être en rapport direct avec le problème clé identifié dans l'évaluation du problème. C'est au niveau du résultat du PDD que se mesure effectivement le succès ou l'échec d'un projet. C'est également à ce niveau que les objectifs centraux sont définis, en termes de flux durables d'avantages pour les personnes défavorisées. Le résultat du PDD ne peut être réalisé que si les personnes défavorisées bénéficient des produits fournis. Il ne doit donc pas décrire la mise à disposition des résultats, mais bien les changements de comportement intervenus grâce à l'utilisation de ces résultats; par exemple, les personnes défavorisées posent leur candidature à un emploi, ce qu'elles ne faisaient pas auparavant. Le résultat du PDD peut également être considéré comme le «rendement de l'investissement social» que le bailleur de fonds obtient en contrepartie de son aide financière. Il doit exprimer ce que sera la situation lorsque les produits auront été utilisés et que les personnes défavorisées en auront retiré des avantages.

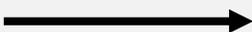
Les chances de succès sont plus élevées lorsque le résultat du PDD est clairement ciblé. Lors de la formulation du résultat du PDD, trois points clés peuvent être abordés dans la description, afin de décrire les avantages qui devront fournir suffisamment d'incitants pour modifier les comportements.

Résultat du PDD — Points clés

- ❑ Décrire la situation lorsque les services sont utilisés
- ❑ Décrire le flux d'avantages
- ❑ Décrire le changement de comportement ou de performance des personnes défavorisées

Transfert des objectifs en rapport avec le résultat du PDD

Pour transférer dans le cadre logique l'objectif en rapport avec le résultat, il conviendra de compléter l'énoncé, en le développant et/ou en incluant dans la formulation des objectifs hiérarchiquement inférieurs ou supérieurs.

Évaluation des objectifs	Transfert	Cadre logique
Les personnes handicapées ne demandent qu'à entrer sur le marché du travail		Les personnes souffrant d'un handicap physique sont capables de trouver un emploi et d'apprécier leur environnement de travail

Produits

Ce terme recouvre les produits (services et aménagements) fournis par le PDD. Ils sont rédigés au passé afin d'insister sur le fait que les personnes défavorisées doivent en avoir bénéficié pour obtenir des résultats.

Les différents produits décrivent les activités finalisées par le projet. Ils doivent être en rapport avec les causes identifiées dans la partie inférieure du document d'évaluation du problème, et refléter la pertinence des thèmes dans l'évaluation des objectifs. Chaque produit sera l'aboutissement d'une série d'activités.

Transfert des objectifs en rapport avec les produits

Pour transférer dans le cadre logique les objectifs en rapport avec les produits, il conviendra de formuler chaque produit comme un ensemble d'activités déjà réalisées. Il s'agira de décrire quelle sera la situation lorsque ces activités auront été mises en œuvre. La description porte clairement sur quelque chose de mesurable.

Évaluation des objectifs	Transfert	Cadre logique
1. Les entreprises engagent régulièrement des personnes handicapées 2. Les entreprises identifient les questions sociales et en tiennent compte		1. Les entreprises engagent régulièrement des personnes handicapées 2. Les entreprises ont identifié et mis en place les aménagements et les conditions d'emploi nécessaires pour recruter des personnes handicapées

Activités

Il s'agit de décrire les services et les aménagements mis en place par le PDD. Ces actions sont formulées, comme des actions à réaliser, au moyen de verbes d'action comme «préparer, construire, concevoir, etc.». Ces activités ne figuraient pas dans l'évaluation des objectifs et seront développées à mesure que le cadre logique est complété. La case des activités ne sera complétée que lorsque toutes les autres cases auront été complétées de commun accord. Les activités doivent soutenir les objectifs, notamment les produits, et être flexibles. Au moment de la mise en œuvre du projet, il conviendra de toujours mettre l'accent sur le résultat du PDD et les produits. La gestion du PDD doit permettre à tout moment de modifier les activités afin de mieux réaliser les produits et le résultat du PDD.

Vérification des liens

Pour concevoir des projets de qualité, il convient de s'assurer que chaque niveau soit directement en rapport avec le niveau supérieur et lui permette de se réaliser. Il arrive que ce lien ne soit pas suffisamment solide. Dans ce cas, il conviendra de changer l'un ou l'autre objectif. Les objectifs des niveaux supérieurs sont souvent trop ambitieux, et le lien entre les produits et le résultat du PDD n'est pas réaliste. Avant de passer à la colonne suivante des hypothèses, il conviendra d'éprouver la logique développée. Il s'agit de reprendre la liste des produits en procédant de bas en haut et de vérifier si cela correspond à un ordre chronologique de mise en œuvre. C'est dans cet ordre que vous pourrez le mieux vous assurer que les produits peuvent réaliser le résultat du PDD. Il pourra être nécessaire d'ajouter de nouveaux produits, ou d'en éliminer certains. L'essentiel est d'aboutir à un cadre réaliste et pratique. Le renforcement des liens entre les niveaux, grâce aux processus de discussion et de révision, permettra d'améliorer dans une même mesure le concept de projet.

3.3. Colonne des hypothèses

Tout PDD est influencé et affecté par des facteurs externes qui représentent autant de risques pour les projets. Les hypothèses sont des facteurs externes, sur lesquels le PDD n'a pas prise, mais qui peuvent avoir un impact sur les performances du projet. Une hypothèse décrit positivement un risque, tandis qu'un risque décrit négativement une hypothèse.

Les hypothèses sont généralement identifiées progressivement au cours de l'analyse des problèmes et de la mise en place du concept de projet. L'analyse des parties prenantes, des problèmes, des objectifs et des priorités aura déjà mis en évidence une série de problèmes/d'aspects (politiques, techniques, sociaux, environnementaux, etc.) pouvant avoir un impact sur le PDD (et sur lesquels le PDD n'a pas prise).

Les hypothèses sont particulièrement importantes pour les produits et le résultat du PDD et décrivent ce qui doit être assuré pour réaliser le résultat du PDD, en plus des objectifs fixés. Elles décrivent des contributions positives comme les ressources physiques, les initiatives politiques, la pertinence par rapport aux attitudes des personnes défavorisées, etc.

Tous les objectifs ne sont pas assortis d'hypothèses, mais si c'est le cas, ces hypothèses devront être incluses et évaluées dans le concept de projet. En outre, certains objectifs pourront être assortis de plusieurs hypothèses.

Les hypothèses peuvent être perçues comme positives ou négatives, mais lorsqu'il s'agira de les inclure dans le cadre logique, elles devront être formulées positivement «comme une situation désirée». Par exemple, s'il y a un risque qu'un employeur ne coopère pas à l'objectif du projet, mieux vaut alors formuler cette situation de la manière suivante: «L'employeur coopérera d'ici à la fin de l'année.» Cette formulation positive de circonstances extérieures permet de suivre plus aisément leur réalisation lors de la mise en œuvre proprement dite du projet.

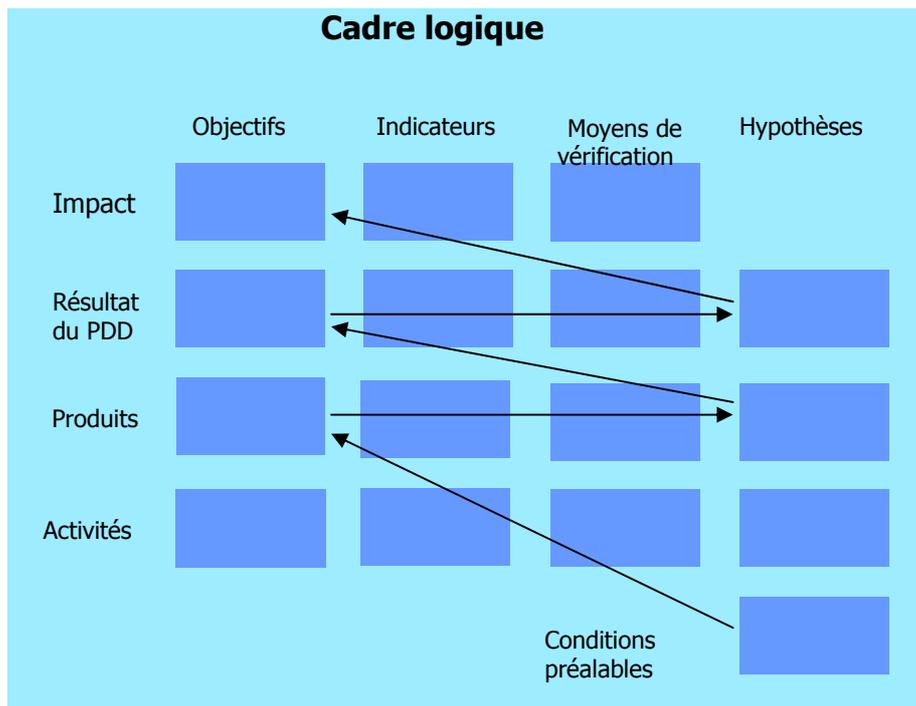
Comment remplir la colonne des hypothèses?

- 1) Commencer par le bas et remonter verticalement, afin de refléter l'ordre de mise en œuvre.
- 2) La condition préalable est la première hypothèse à formuler. Une condition préalable sera généralement une politique qui doit être mise en place ou un accord à obtenir avec un acteur clé du PDD. Une condition préalable peut être définie à un stade antérieur de la conception du projet et se révéler ensuite inutile, au terme de quelques investigations et négociations. Elle pourra, dans ce cas, être éliminée. Par contre, si ce prérequis reste valable une fois le cadre

logique rempli, cela indique un niveau élevé de risque, et le PDD s'abstiendra idéalement de toute activité avant que cette condition préalable soit réalisée.

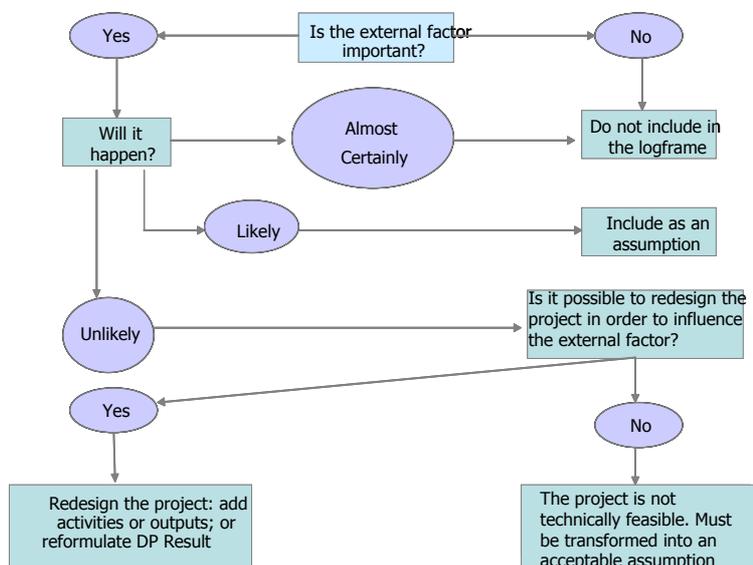
- 3) Les activités ne sont pas assorties d'hypothèses.
- 4) Les hypothèses relatives à chaque produit et résultat du PDD sont identifiées à l'aide de la question suivante: «Qu'est-ce qui peut tourner mal, quels sont les obstacles à la réalisation du produit ou à l'atteinte du résultat?» Les hypothèses peuvent également être dégagées à partir de l'évaluation des objectifs (arbre à objectifs). En effet, si certains objectifs n'ont pas été repris, les activités correspondantes ne seront pas réalisées dans le cadre du projet et l'atteinte des produits peut en être influencée. (Les objectifs non repris seront de ce fait considérés comme des hypothèses.)
- 5) Le produit global (impact) ne fait l'objet d'aucune hypothèse.

Comment les hypothèses influencent-elles les objectifs?



Lorsque toutes les hypothèses ont été identifiées et affectées à un produit ou un résultat du PDD, leur impact sur un projet devra être évalué.

La méthode utilisée pour évaluer l'importance d'une hypothèse consiste à analyser le niveau d'incertitude entre chaque niveau d'objectif et à identifier les conditions extérieures qui doivent être remplies pour garantir la réalisation de l'objectif fixé.



- L'hypothèse est-elle importante?
- Quelle est la probabilité qu'elle se réalise?
- La stratégie du projet peut-elle être modifiée de façon que cette hypothèse ne doive plus être posée?

Les hypothèses importantes seront évaluées comme suit

- 1) Le PDD doit-il réaliser des études complémentaires pour apporter une réponse à la question implicite posée par l'hypothèse? Si la recherche réalisée aboutit positivement, il s'agit de supprimer l'hypothèse. Dans le cas contraire, il faut la maintenir ou la convertir en un produit ou une activité.
- 2) L'hypothèse peut-elle être convertie en un produit ou une activité (ou les deux) de façon à réduire la dépendance du PDD à l'égard des contributions externes? Dans l'affirmative, il s'agit d'éliminer l'hypothèse et il faut intégrer un nouveau produit ou activité (ou les deux). Il sera parfois nécessaire de renforcer un produit, tout en maintenant l'hypothèse.
- 3) Si les deux approches décrites ci-dessus sont inapplicables, le PDD devra maintenir les hypothèses.

Ce processus identifiera toutes les hypothèses, y compris celles qui pourront être supprimées. Les hypothèses restantes représentent le niveau de risque durant le projet du PDD. Il convient de se demander si le niveau de risque est acceptable. Si oui, il y a lieu de continuer. Par contre, si ce risque est considéré comme trop élevé, il conviendra, à ce stade, de mettre fin au projet. L'essentiel est d'évaluer les hypothèses dès les premiers stades de la conception du projet et de ne pas attendre la mise en œuvre du projet, car il sera alors souvent trop tard pour apporter les modifications nécessaires.

3.4. Évaluation de la logique du concept

Après avoir posé les objectifs (première colonne) et les hypothèses (quatrième colonne), et avant de passer aux deux colonnes du milieu (les indicateurs et les moyens de vérification), le concepteur réexamine les deux colonnes et vérifie, d'une part, la logique verticale (colonne des objectifs) et, d'autre part, la logique horizontale (si l'hypothèse de niveau n est vérifiée et l'objectif de niveau n est réalisé, alors l'objectif de niveau $n + 1$ est également vérifié).

Le fait est que de nombreux PDD échouent en raison de leurs objectifs trop ambitieux. Il convient donc de se demander si le PDD est réaliste et si la logique «tient la route».

3.5. Colonne des indicateurs

Chaque objectif, qu'il concerne l'impact ou les produits, doit être assorti d'un indicateur. Un indicateur doit être objectivement vérifiable et définir l'objectif, de manière concrète et mesurable. Ces indicateurs sont à la base du système de suivi et d'évaluation du PDD. Les indicateurs doivent porter sur la mesure de la quantité, de la qualité, du temps, du groupe cible, et parfois du lieu.

Comment définir les indicateurs

- | | |
|----------------|--------------------------------|
| • Quantité | Combien? |
| • Temps | Quand? |
| • Qualité | Quel niveau de qualité? |
| • Groupe cible | Qui? |
| • Lieu | Où? |

Dans les initiatives, les indicateurs sont utilisés pour la gestion et la mesure des performances au cours de la mise en œuvre. Ils servent aussi de base aux conclusions finales et permettent de tirer des enseignements. Ils peuvent également être utilisés pour agréger les résultats d'une série d'efforts consentis par les PDD.

Définir pour la première fois des indicateurs est une tâche particulièrement difficile. Plus tard, lorsque ces indicateurs auront été définis et que des produits auront été mesurés — dans le cadre d'une évaluation de type «planifié-réalisé» — , ce processus se révélera moins complexe. Il en est un peu comme du suivi financier: c'est finalement en forgeant que l'on devient forgeron. Les indicateurs ne doivent pas être rigides; ils constituent les objectifs de base et risquent de devoir être modifiés à la lumière de la mise en œuvre du projet. Une fois fixés, les indicateurs montrent à quel niveau les changements sont intervenus.

Lorsqu'ils sont judicieusement conçus, les indicateurs permettent au PDD de réaliser une analyse fine et pertinente. Par exemple, s'agissant des personnes défavorisées, les indicateurs ne doivent pas parler de personnes, mais d'hommes et de femmes, de jeunes et d'ânés, d'origine ethnique, de handicap, de travailleur ou de chômeur, etc. De cette façon, les indicateurs révéleront les «groupes difficiles à atteindre» et identifieront le type de personnel requis pour représenter le groupe cible avec lequel le PDD envisage de travailler.

Les indicateurs documenteront également le style de gestion, les exigences en matière de personnel et les dispositions générales relatives à la mise en œuvre du projet, car ils expliquent le type de personnes impliquées (leur sexe, leur âge, leur origine ethnique, leur religion, etc.) avec lesquelles le PDD devra travailler.

Des indicateurs peuvent être utilisés tant dans le cadre de l'évaluation finale que dans le cadre du suivi des travaux du PDD — ils permettent alors de suivre l'état d'avancement, la planification, la budgétisation et l'atteinte des résultats intermédiaires. La préparation d'indicateurs clairs et mesurables constitue l'aspect le plus important de la mise en place d'un système de suivi. Les niveaux des indicateurs doivent correspondre aux niveaux attendus des objectifs.

L'indicateur est l'un des outils utilisés pour gérer le lien entre les niveaux d'objectifs du cadre logique. Chaque objectif de la hiérarchie est un jalon, un énoncé de ce qui est envisagé/planifié à ce stade, tandis qu'un indicateur définit un objectif de manière concrète; il explique les «qui», «quand», «combien» et «à quelle qualité», et fait le lien entre les différents niveaux d'objectifs. Par exemple, si l'activité consiste à «fournir une formation», les indicateurs expliquent le nombre de personnes qui doivent normalement en bénéficier et le niveau de compétences qui devra avoir été atteint. Le produit, à savoir les «personnes qualifiées», fournira des informations sur le nombre de personnes et le niveau qu'elles ont atteint, parmi celles qui peuvent passer au niveau supérieur dans la hiérarchie des produits, à savoir celui des «personnes dans l'emploi».

Niveau des indicateurs

Objectifs	Indicateurs
Impact Exemple: contribution au plein emploi	Mesure de la contribution envers la réalisation d'objectifs plus ambitieux Exemple: diminution du nombre de chômeurs
Résultat du PDD Exemple: les personnes qualifiées trouvent un emploi	Mesure du flux d'avantages en direction du groupe cible et le changement de comportement/performance au sein de ce groupe Exemple: 10 personnes ayant un emploi de qualité d'ici à 2009
Produits Exemple: formation et qualification à l'emploi	Mesure de l'utilisation des services/produits fournis Exemple: 10 personnes ont atteint le niveau 3 des compétences professionnelles d'ici à 2008
Activités Exemple: fournir une formation	Mesure de cibles détaillées et de points de progression sur les jalons Exemple: 10 personnes présentes d'ici à 2007

De bons indicateurs répondront aux critères SMART:

- **S**pécifique par rapport à l'objectif qu'il est censé mesurer
- **M**esurable (quantitativement ou qualitativement)
- **A**ceptable du point de vue du coût
- **R**éaliste en termes de seuil de réussite
- **S**itué dans le **T**emps pour savoir quand quelque chose de prévu doit être attendu

Les indicateurs d'activité ne sont pas inclus dans le cadre logique. Par convention, on inscrira le coût sous la forme d'une ligne budgétaire pour chaque activité dans la colonne des indicateurs. Les sources de financement figureront dans la colonne

des moyens de vérification. Le total de l'ensemble des budgets affectés aux activités correspondra au coût total du PDD. À ce stade, il ne s'agit que d'un coût approximatif, mais cette estimation permettra de cerner le type de coût pour le PDD et d'identifier ainsi les sources de financement possibles. Dans les situations où il y aura vraisemblablement plus d'un bailleur de fonds, ces derniers seront notés en regard de chaque montant, dans la colonne des moyens de vérification.

Le planning des activités fournira toutes les informations détaillées nécessaires sur les cibles et les jalons. Le plan budgétaire renseignera de manière plus détaillée sur la planification des dépenses afférentes aux activités et inclura également un calendrier de paiement des fonds

La description de l'aspect qualitatif d'un indicateur devra intégrer au maximum les points de vue et les perceptions des personnes défavorisées. En effet, la qualité est souvent une valeur subjective, et ce qu'une personne qualifiera de «qualité» ne le sera pas nécessairement pour une autre. Par exemple, le ministère responsable d'EQUAL pourra souhaiter que les niveaux de qualification atteints au sein d'un projet soient considérés comme un signe de qualité, tandis que les chômeurs préféreront peut-être un indicateur de qualité qui spécifie le nombre de personnes engagées à un certain niveau de salaire.

3.6. Colonne des moyens de vérification

Chaque indicateur doit être assorti d'un moyen de vérification. Celui-ci décrira la source d'information nécessaire au PDD pour assurer le suivi de l'indicateur, ainsi que la personne chargée de fournir ces informations sur une base régulière. Ce moyen de vérification doit également mentionner à quel moment les informations seront disponibles, de façon que la direction du projet puisse suivre l'état d'avancement de l'objectif au moment convenu. Il devra également décrire la méthode de collecte de l'information. Cette information sera utilisée pour vérifier l'indicateur et sera incluse dans la troisième colonne, en regard de chaque indicateur.

Les moyens de vérification viendront essentiellement de documents existants relatifs à la gestion du PDD, mais ils pourront également être recueillis au moyen d'une nouvelle activité du PDD. Ainsi, si les moyens de vérification doivent avoir pour source une enquête réalisée six mois après la fin du PDD, l'enquête devra être intégrée dans le concept de projet, en tant qu'activité dotée d'un budget.

Au moment de préparer les sources de moyens de vérification, il conviendra de répondre aux questions clés suivantes:

Questions relatives aux moyens de vérification

- ❑ L'indicateur peut-il être mesuré à un coût raisonnable par des sources existantes ou doit-il disposer de procédures devant être développées dans le cadre du projet?
- ❑ La tâche de collecte de données est-elle clairement affectée?
- ❑ Les informations recueillies peuvent-elles être aisément utilisées pour suivre et évaluer le projet aux dates prévues?
- ❑ Les données collectées sont-elles en rapport avec les affirmations de la colonne «Indicateurs» correspondante?
- ❑ Les procédures supplémentaires éventuellement requises incluent-elles des informations sur les coûts?
- ❑ Si d'autres procédures sont requises, leur coût est-il acceptable?

Avant de passer aux activités, il conviendra d'évaluer le cadre logique du point de vue des relations logiques entre les cases verticales et horizontales.

3.7. Activités

Trois sources d'activités peuvent être identifiées à ce stade: les produits et, dans une mesure limitée, les hypothèses et les moyens de vérification. Les activités issues de l'analyse des hypothèses devront figurer dans la colonne «Activités» du cadre logique et être mises en rapport avec le produit concerné.

Les activités réalisées aux fins d'obtenir des moyens de vérification, comme la réalisation d'une enquête pour collecter des données servant au suivi de l'utilisation d'un service parmi les ménages, sont également reliées au produit concerné. Toutefois, la plupart des activités du cadre logique viseront à réaliser les produits. Il faudra donc les référencer, afin d'explicitement clairement quelles sont les activités qui se rapportent à tel produit. Les activités devront être énoncées comme des actions à réaliser. Si, par exemple, le produit est «une garantie de prêt pour les entrepreneurs», les activités seront, entre autres: «1. Définir la politique du prêt»; «2. Négocier avec une banque locale la gestion du prêt»; «3. Mettre en place les fonds et les systèmes et fournir des informations sur l'accès à ce prêt».

Lorsque toutes les activités auront été consignées en faisant le lien avec les produits, un budget provisoire sera affecté à chaque activité, dans la deuxième colonne des indicateurs. Le budget total sera approximatif et ne sera donc qu'une estimation du coût du PDD. Dans la troisième colonne («Moyens de vérification»), la source de financement ou l'aide en nature que le PDD espère recevoir sera inscrite, ainsi que, le cas échéant, des dates en regard du budget. Le PDD saura ainsi à quel moment il peut s'attendre à recevoir les fonds. Le PDD disposera ainsi d'un échéancier de financement au moment de mettre en œuvre ses activités. Le cadre logique sera ainsi complété.

En règle générale, mieux vaut référencer tous les énoncés dans le cadre logique, en commençant par la colonne des objectifs jusqu'à la colonne des hypothèses. Cette façon de faire permet de bien visualiser les liens entre les différents énoncés. Une fois complété, le cadre logique devra être reporté sur le modèle 3, «Cadre logique».

Modèle 3 — Cadre logique (exemple basé sur le cas britannique)

	Objectifs	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
Impact	Le nombre d'emplois accessibles aux personnes handicapées est supérieur à celui des personnes handicapées à la recherche d'un emploi	D'ici à 2010, 80 % des entreprises disposeront d'infrastructures adaptées aux personnes handicapées et recruteront des personnes handicapées D'ici à 2010, le nombre d'emplois vacants sera supérieur au nombre de personnes handicapées à la recherche d'un emploi	Étude d'entreprise Enquête auprès des agences pour l'emploi	
Résultat PDD	Les personnes souffrant d'un handicap physique peuvent trouver un emploi et apprécient leur environnement de travail	D'ici à 2009, 70 % des personnes handicapées à la recherche d'un emploi de la ville x pourront en trouver un D'ici à 2009, 90 % des personnes handicapées ayant été engagées sont satisfaites de leur environnement de travail	Enquête annuelle auprès de l'agence pour l'emploi	Les personnes handicapées s'inscrivent auprès des agences pour l'emploi
Produits	1. Les entreprises engagent régulièrement des personnes handicapées 2. Les entreprises ont identifié et mis en place les aménagements et les conditions d'emploi	1. D'ici à 2008, 65 % des entreprises de la ville x recruteront des personnes handicapées 2. D'ici à 2007, 65 % des entreprises de la ville x se seront inscrites auprès des agences pour	1. Rapports annuels de la chambre de commerce et des agences locales pour l'emploi 2. Registre des entreprises avec statut d'accès aux personnes handicapées	1. Les personnes handicapées adoptent une démarche active dans la recherche d'un emploi 2. Les entreprises considèrent le

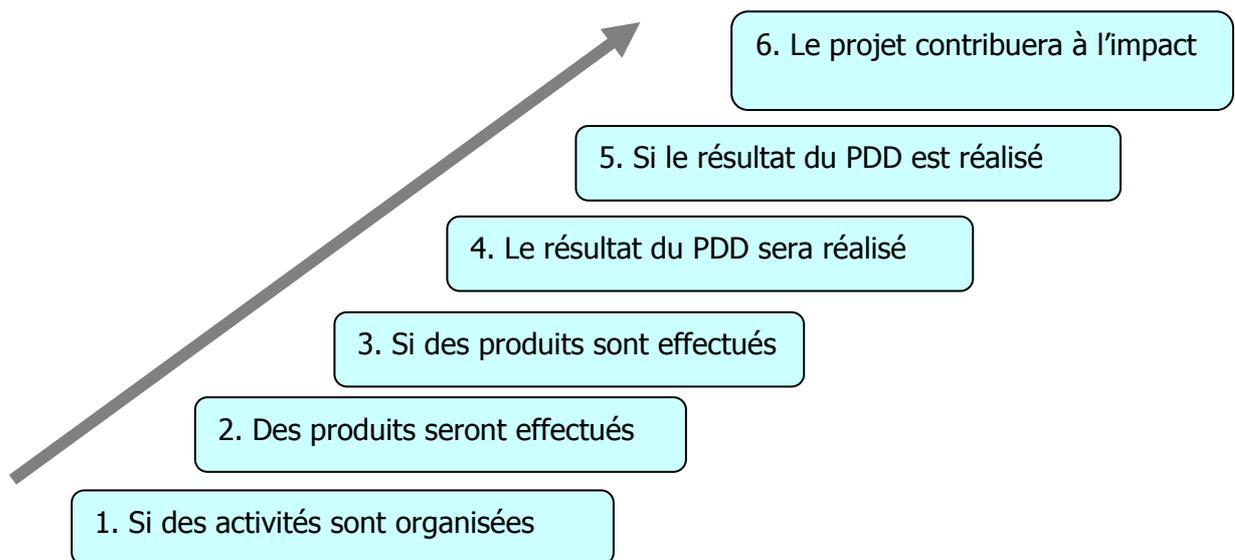
	<p>nécessaires au recrutement de personnes handicapées</p> <p>3. Les entreprises bénéficient et utilisent le soutien offert par les agences pour l'emploi pour mettre en place les aménagements et les conditions d'emploi appropriées</p>	<p>l'emploi en vue d'obtenir le statut d'accès aux personnes handicapées</p> <p>3. D'ici à 2007, 35 % des entreprises de la ville x auront utilisé le soutien pour le statut d'accès aux personnes handicapées</p>	<p>dans les agences locales pour l'emploi</p> <p>3. Registre du statut d'accès aux personnes handicapées des agences locales pour l'emploi</p>	<p>statut d'accès aux personnes handicapées comme un indicateur de qualité dont ils bénéficieront</p> <p>3. Les entreprises ont du temps pour s'inscrire</p> <p>3.1. Les agences pour l'emploi facilitent l'aspect administratif du soutien</p>
--	--	--	--	---

Activités			
1.1. Les entreprises spécifient dans leurs annonces le statut d'accès aux personnes handicapées (DAS)	Budget ... euros	Source de financement 1. Fonds propres	Dates de début 1. 2007
1.2. Les entreprises utilisent le symbole du statut d'accès aux personnes handicapées			
2.1. Les agences pour l'emploi promeuvent le soutien DAS	... euros	Ministère du travail et des pensions	2. 2006
2.2. Les agences pour l'emploi assurent une formation DAS et des conseils en entreprise		Ministère de l'enseignement et des compétences	
2.3. Les entreprises ont accès à un soutien financier pour réaliser les aménagements physiques	... euros		
3.1. Les agences pour l'emploi fournissent un soutien pratique aux entreprises pour leur permettre de réaliser les aménagements physiques et organisationnels nécessaires		Fonds social européen	3. 2005
3.2. Les agences pour l'emploi développent des mécanismes de soutien DAS incluant les conditions d'emploi et les conditions physiques d'accès pour les			

	personnes handicapées			
				Condition préalable — Les agences locales pour l'emploi adhèrent à l'initiative

3.8. Évaluation du cadre logique

À ce stade, avant d'élaborer une proposition détaillée de PDD, il est important de vérifier la faisabilité du PDD proposé à ce jour. L'évaluation de la qualité du concept de PDD permettra d'identifier les incohérences, les informations manquantes et d'autres obstacles pour le PDD en devenir. Il existe deux approches pour l'évaluation du cadre logique. La première consiste à vérifier les logiques verticale et horizontale et la seconde à vérifier la qualité du processus. Pour contrôler la logique verticale des étapes, les objectifs sont évalués de bas en haut de la manière suivante:



Pour contrôler la logique horizontale, le lien entre les produits et les hypothèses est évalué, ainsi que la probabilité de réalisation des hypothèses. Pour terminer, les indicateurs sont évalués par rapport au résultat et aux produits du PDD: décrivent-ils clairement et de manière réaliste la quantité, la qualité, le temps et le groupe cible?

L'équipe de base aura besoin d'environ une heure pour évaluer le cadre logique et s'assurer de la solidité et du réalisme de la logique et des liens.

3.9. Cadre d'intégration dans les politiques et les systèmes (*mainstreaming*)

Au niveau de l'action 3, une des principales tâches du programme est de tester la capacité du PDD à intégrer dans les politiques et pratiques traditionnelles ce qui a été appris — en termes d'activités, de produits et de résultats du PDD. L'intégration pourra cibler trois grands aspects: les changements de politique, de législation et/ou l'adoption de bonnes pratiques.

La politique d'intégration dans les politiques (en termes d'orientations, d'objectifs et de cibles) peut être élaborée à tous les niveaux des organisations publiques et privées, et quelle que soit leur taille. Elle ne doit pas être trop détaillée, ni couvrir tous les aspects; un changement politique réellement bénéfique pourra être en effet assez limité et ciblé. Au moment de définir des cibles pour l'intégration dans les politiques, le PDD pourra s'apercevoir que les actions à mettre en œuvre relèvent essentiellement du lobbying et de la promotion.

L'intégration dans la législation concernera bien évidemment les organismes politiques et les ministères des États membres. Lors de l'élaboration des cibles de l'intégration dans les politiques, le PDD ciblera les partenaires ayant des relations utiles et déterminera le temps nécessaire à un changement de législation (depuis le projet/la proposition de loi jusqu'à son adoption)

L'intégration des bonnes pratiques peut être revue à la hausse ou à la baisse en fonction de l'environnement au sein duquel le PDD opère. Les bonnes pratiques peuvent être appliquées à de très petites entreprises, ou à de très grandes, appartenant au même secteur ou non. Toutefois, le degré d'intégration influencera vraisemblablement la méthode d'intégration utilisée et le type d'objectifs fixés.

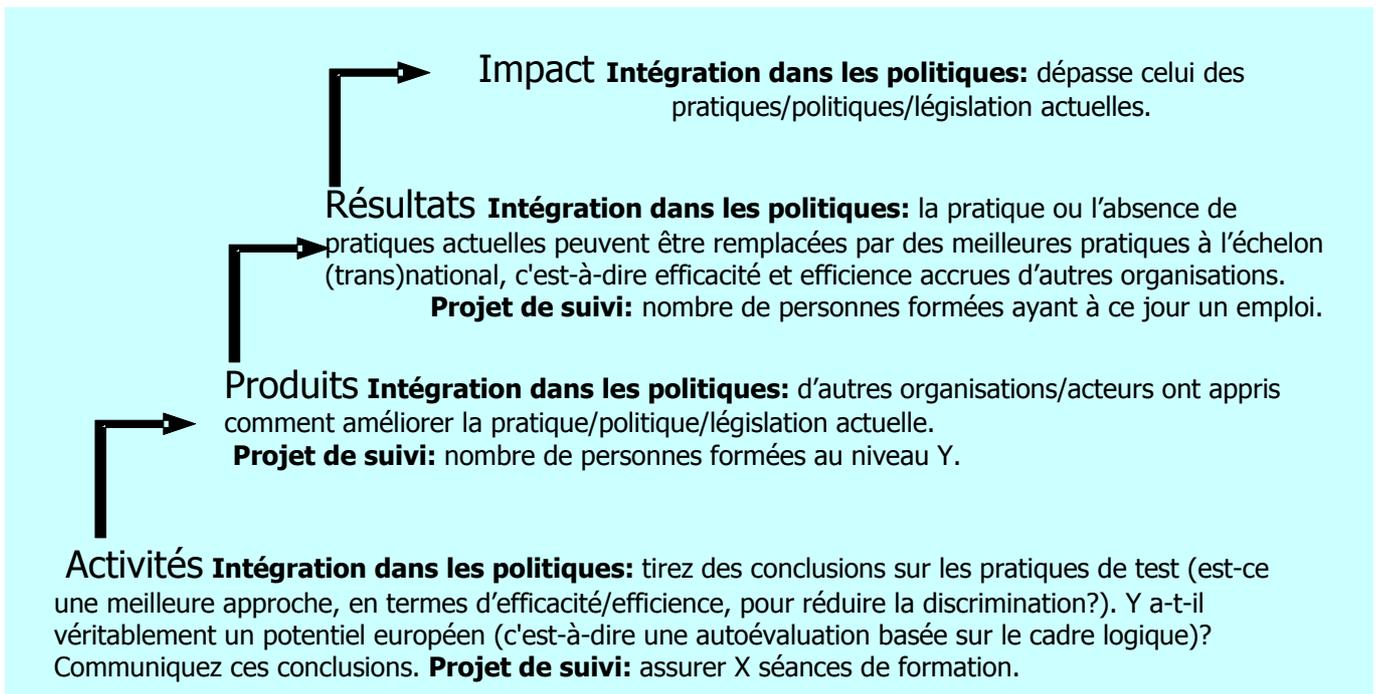
L'intégration dans les politiques et les systèmes ne devrait pas être abordée uniquement en fin de parcours. En effet, le PDD gagne à utiliser le cadre d'intégration afin d'assurer et d'évaluer d'emblée le potentiel d'intégration du PDD. L'action 3 devra donc être élaborée en même temps que l'action 2. Comme l'ont montré les données issues du premier tour de projets EQUAL, les bons résultats obtenus grâce aux activités du PDD risquent, de par leur nature, de ne pas pouvoir être intégrés, sauf si le PDD envisage l'intégration dès la phase de conception.

Le cadre d'intégration dans les politiques est une matrice inspirée du cadre logique, qui fait le lien avec la structure des objectifs du PDD. Il permet d'examiner chaque produit et les activités qui s'y rattachent par rapport à leur potentiel d'intégration. Il devra donc être conçu en même temps que le cadre logique. Les projets des PDD — axés sur le développement et la mise à l'essai de nouvelles solutions — sont «suivis» au sein du cadre logique. Le cadre d'intégration dans les politiques sera quant à lui utilisé pour suivre l'intégration potentielle des apprentissages issus des projets des PDD au niveau des prestataires traditionnels de services.

L'exemple repris ci-dessous illustre comment passer d'une réflexion limitée au projet à l'évaluation de ses capacités d'intégration dans les politiques. Chaque niveau du cadre logique contient des objectifs parallèles, un pour le projet lui-même et un pour l'intégration dans les politiques.

L'équipe de base du PDD doit déterminer qui utilisera le cadre d'intégration et à quelle fréquence. Elle pourra faire appel à un évaluateur externe ou demander aux partenaires d'assurer sa gestion en interne. Il existe un lien direct entre le suivi du PDD et la réalisation de l'intégration dans les politiques. Ces deux aspects doivent se faire en parallèle et être régulièrement revus. Ainsi, ils contribueront ensemble aux conclusions finales de l'évaluation.

Exemple d'objectifs d'intégration dans les politiques vs les objectifs généraux du projet



Modèle 4 — Cadre d'intégration dans les politiques

Comment remplir le cadre d'intégration dans les politiques

Planifié				Réalisé
Objectifs	Qui? Partenaires potentiels d'intégration dans les politiques	Quoi? Les catégories peuvent inclure: • politique • législation • meilleures pratiques	Comment? Rôle des partenaires d'intégration dans les politiques	Validation Résultats réels de la transférabilité des objectifs du projet aux partenaires d'intégration dans les politiques, comme une pratique, une législation ou une politique
Produit 1 et activités			<ul style="list-style-type: none"> • Type de participation • Méthode d'application • Personnel — compétences requises • Coût (éventuel) • Documents requis 	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce effectif? • Forces et faiblesses • Changement requis
Produit 2 et activités			Etc.	
Produit 3 et activités				Etc.
Remarques				

- Reporter le résultat du PDD, les produits et les activités de la colonne de gauche du cadre logique à la première colonne («Objectifs») du cadre d'intégration dans les politiques.
- Dans la deuxième colonne, identifier et noter les partenaires potentiels d'intégration dans les politiques. Ils peuvent être les mêmes pour tous les objectifs ou différer en fonction du niveau d'objectif.
- Dans la troisième colonne, classer par catégorie le type d'objectif d'intégration dans les politiques. L'intégration concerne-t-elle une «politique», une «législation» ou des «bonnes pratiques»?
- Dans la quatrième colonne, examiner le niveau d'intégration requis. Exemples:
 - Appliquer les enseignements en modifiant la politique, la législation, les pratiques.
 - Promouvoir les enseignements et les acquis et faire pression en vue de leur intégration.

- Valider les acquis.
- Tirer de nouveaux enseignements.
- Etc.

Réfléchir également à la question du personnel et des compétences, des coûts, des documents, etc., requis pour cette participation.

- La cinquième colonne est destinée au suivi de l'intégration dans les politiques. Cette colonne doit être remplie régulièrement, aux moments prévus. Les conclusions peuvent être répercutées sur les activités et les produits du cadre logique et ainsi documenter le changement grâce auquel le produit sera plus susceptible d'être intégré.

Ce type de recherche permettra aux gestionnaires du PDD:

- d'identifier les possibilités d'intégration dans les politiques à un stade précoce;
- de déterminer où se situent les problèmes et de les régler, dans la mesure du possible;
- de tenir un registre de suivi du processus, afin de pouvoir disposer, à la fin du PDD, de nombreuses informations permettant d'évaluer le potentiel d'intégration dans les politiques.

Tout comme pour le cadre logique du projet (action 2), le PDD doit planifier des activités en rapport avec l'intégration (action 3).

Le noyau de partenaires ne devra pas consacrer plus de deux heures à la préparation du cadre d'intégration dans les politiques. Cette équipe de base devra réunir toutes les informations recueillies à ce jour. Elle s'assurera, grâce au registre des parties prenantes, de la bonne concordance entre les plans et les parties prenantes, et invitera éventuellement de nouveaux partenaires à l'aider à concevoir ce cadre d'intégration dans les politiques.

3.10. Réflexions sur l'évaluation

Au cours de la conception du PDD, il est important de déterminer si, et à quel moment, le PDD devra être évalué. Les personnes les mieux placées pour déterminer les aspects à évaluer sont celles qui ont élaboré le PDD. Dès lors, ce sera à l'équipe de base de répondre aux questions suivantes:

- Faut-il procéder à une évaluation?

- Que faut-il évaluer?
- À quel moment?

L'équipe de base devra déterminer le type d'évaluation le plus approprié pour le PDD et décider du contenu des questions d'évaluation, du moment où elle devra se faire, et des personnes qui pourront y être associées.

Il existe deux grandes approches en matière d'évaluation: l'évaluation sommative et l'évaluation formative/apprenante.

Une évaluation sommative vise à mesurer le résultat d'un projet. Elle rend en quelque sorte un verdict sur la réussite ou l'échec d'un projet et elle se concentre sur la collecte de données et la présentation d'un rapport final. Une évaluation sommative prend souvent la forme d'un audit qui permet de vérifier et de contrôler si tout s'est déroulé correctement, conformément aux modalités. Le chapitre consacré à la phase 6 présentera cette forme d'évaluation, utilisée surtout en fin de projet.

L'évaluation formative est en revanche un processus continu, qui démarre à un stade nettement plus précoce du projet. Elle va souvent de pair avec le suivi et fournit le retour d'information nécessaire pour orienter toute modification du projet pendant sa phase de mise en œuvre. Elle collecte des données de manière interactive et offre des choix, basés sur l'analyse des données requises. Elle se concentre davantage sur la compréhension et l'apprentissage et délivre divers rapports succincts à des moments clés.

EQUAL se base considérablement sur l'évaluation formative, avec une approche fondée sur la recherche d'actions où la nouvelle solution (activités et produits) et son potentiel d'intégration sont testés (mise en pratique), suivis (enregistrement de tous les faits), et évalués (analyse, conclusions, enseignements) en permanence et replacés dans le contexte initial. Si nécessaire, des changements pourront ainsi être apportés immédiatement aux activités et aux produits.

L'évaluation ex itinere (en cours de projet) commence au moment où le PDD lance le projet dans le cadre des actions 2 et 3. L'action 2 est évaluée en testant les activités «Suivi», «Planifié» et «Réalisé», afin de déterminer si l'idée novatrice est porteuse. L'action 3 est évaluée au moyen du cadre d'intégration dans les politiques, qui compare les objectifs/souhaits et l'application concrète de la nouvelle idée.

À ce stade, l'équipe de base pourra préparer une série de brèves recommandations (une page, avec une énumération de points) pour l'évaluation, décrivant à quel moment procéder à l'évaluation, le type d'évaluation et les points clés à inclure, points qui doivent permettre d'apporter des réponses aux questions

quant à la performance du PDD et son potentiel d'intégration. Cette liste peut être jointe en annexe à l'accord de partenariat de développement.

Les activités d'évaluation doivent être planifiées à l'avance, aux côtés des activités de projet (action 2) et d'intégration (action 3). Si l'évaluation implique des coûts, une ligne budgétaire pour l'évaluation sera générée à ce stade.

Pour en savoir plus sur la réalisation et la planification des évaluations et l'utilisation des outils d'évaluation, consultez le site: www.evaled.com

3.11. Guide de planification budgétaire

Le plan budgétaire est un outil permettant de planifier les dépenses dans le temps, dans le cadre des activités du cadre logique et de celles qui découlent de l'intégration et de l'évaluation. Ce plan fournira des informations sur les dépenses du PDD et inclura des informations sur les sources et les conditions de financement.

Le format du budget dépendra des procédures des partenaires et des exigences du bailleur de fonds. Le «devis du projet» doit permettre de ventiler les coûts entre les différentes sources de financement, afin que chaque partenaire puisse bien visualiser ses propres contributions. Les coûts doivent être évalués sur la base d'une budgétisation précise.

Le plan budgétaire se subdivise généralement en frais d'exploitation et dépenses d'infrastructure. Les frais d'exploitation incluent tous les frais liés à la gestion du PDD, tandis que les dépenses d'infrastructure concernent l'acquisition de biens qui s'amortissent à plus d'un an. Le plan budgétaire doit couvrir la durée de vie du PDD, et chaque année doit être subdivisée en trimestres. La liste des postes de dépenses dépendra du type et de la complexité du PDD. Dans le cas de PDD étendus, il pourra être utile de ventiler ces postes en activités clés ou de regrouper tous les coûts d'une série d'activités. Le plan budgétaire est joint à l'APD. Dans tous les cas, il conviendra de suivre les conseils de l'autorité de gestion concernant les règles d'éligibilité du Fonds social européen, notamment en ce qui concerne les biens d'équipement.

Modèle 5 — Planification budgétaire

Step 1 Fill in Budget headings
 Step 2 Specify No of Units
 Step 3 Specify Unit cost
 Step 4 Specify cost per quarter totals
 Step 5 Specify the funding sources
 Step 6 Identify sources

Budget Headings	Unit	Cost per Unit	Quantity and cost per period Year 1				Project Totals	Funding Sources	Recurrent Costs
			01	02	03	04			
Revenue Office costs/Admin Salaries Overheads Professional fees Other (specify)									
Total Revenue									
Capital Building costs Furniture/fittings Land Other (specify)									
Total Capital									
Total Revenue And Capital									

Comment compléter le plan budgétaire

- 1) Compléter les postes et s'assurer qu'ils correspondent bien aux activités spécifiées dans le calendrier des activités.
- 2) Spécifier le nombre d'unités, décrire comment le PDD a décidé de l'unité — il pourra s'agir d'un article comme un ordinateur, d'un forfait comme l'acquisition de petit matériel de bureau sur un trimestre ou du nombre de jours de travail par mois, comme 20 jours, c'est-à-dire une unité de travail d'un mois.
- 3) Spécifier le coût de chaque unité, et dans les postes budgétaires, compléter les différentes dépenses, en les détaillant. Par exemple, spécifier les types de salaire ou les biens d'équipement achetés.
- 4) Spécifier les coûts pour chaque trimestre en multipliant le nombre d'unités par le coût unitaire.
- 5) Additionner chaque colonne pour obtenir le total des dépenses trimestrielles.

- 6) Expliquer qui fournira les ressources destinées au financement de chaque ligne budgétaire. Ces informations peuvent être utilisées pour ventiler les coûts entre les différentes sources de financement afin que chaque partie puisse aisément identifier sa contribution.
- 7) Préparer un calendrier annuel reprenant les sources de financement et les paiements à effectuer pour lequel le PDD devra négocier le calendrier de paiement auprès du (des) bailleur(s) de fonds.
- 8) Spécifier les totaux pour chaque poste budgétaire, et totaliser les frais d'exploitation et les dépenses en capital en bas de la colonne afin d'obtenir le coût total annuel.
- 9) Les coûts récurrents concernent les coûts qui devront être pris en charge sur une base continue après la fin du PDD. Cette colonne montrera la quantité de frais récurrents annuels. Le code indiquera la provenance initiale des fonds.

3.12. Analyse de ratio

Déterminer les dépenses au sein d'un budget n'est que le premier stade de la préparation de l'information financière pour un PDD. La deuxième partie consiste à identifier la meilleure efficacité budgétaire des PDD, pour guider aussi bien leurs concepteurs que les évaluateurs. L'analyse de rentabilité (coûts/avantages) est souvent préconisée. Elle est toutefois souvent trop complexe et risque aussi de ne pas être fiable, ou d'être trompeuse. Une méthode plus simple est celle de l'analyse de ratio, qui repose sur la comparaison entre deux chiffres (ou coûts).

Les ratios peuvent être utilisés pour comparer un type de coût à un autre, comme les dépenses en capital et les frais d'exploitation, et pour comparer l'évolution des coûts au fil du temps, par exemple d'une année à l'autre. Les ratios peuvent être utilisés pour évaluer l'efficacité budgétaire par rapport à des PDD similaires, évaluer le lien entre les coûts à la fin du PDD et pour fixer des relations de coûts moyens comme repères pour l'évaluation, dans le futur, de PDD similaires.

Il peut être très utile de recourir à des ratios pour comparer les coûts et la structure de coût d'un PDD avec ceux de différents PDD. Par exemple, le ratio coûts salariaux/frais administratifs montrera l'efficacité de l'administration par rapport au nombre d'employés. Ce ratio pourra ensuite servir à des comparaisons avec d'autres PDD. Ces données permettent de mesurer le «retour de l'investissement social» et peuvent être comparées, comme les postes de coût entre les PDD et, si nécessaire, avec ceux d'autres prestataires. Cette analyse peut être utilisée pour déterminer l'optimisation des ressources.

Les ratios peuvent être utilisés pour tester les rapports de coût d'une initiative novatrice au sein d'un projet. Ces ratios pourront ensuite être extrapolés au niveau de l'organisme d'intégration, et ce afin de déterminer l'implication financière de l'intégration dans les politiques.

Une série de ratios est proposée ci-dessous, à titre purement informatif. Le noyau de partenaires pourra décider de ceux qui sont utiles pour leur PDD.

Ratios utiles

Trois séries de ratios susceptibles d'être utilisés pour évaluer le rapport coûts/avantages d'un PDD sont illustrées. Un ratio exprime une valeur par rapport à une autre, sous la forme d'un pourcentage.

En multipliant un chiffre (A) par 100 et en divisant ensuite cette somme par l'autre chiffre (B), vous obtenez un ratio (relation de coût).

$$\frac{A \times 100}{B} =$$

Si A = 5 et B = 20:

$$\frac{5 \times 100}{20} = 25 \%$$

Les ratios ci-dessous sont donnés à titre indicatif et servent de points de départ. Chaque organisation communautaire utilisera les ratios utiles à son propre système comptable, et le PDD pourra donc décider d'utiliser différentes équations.

Ratios internes

Ces ratios fournissent des informations sur l'efficacité relative dont fait preuve l'organisation pour mener à bien le PDD. Par exemple:

$$\frac{\text{Coût total du PDD}}{\text{Bureau/administration}} = \%$$

Ce ratio montre l'efficacité du soutien administratif.

$$\frac{\text{Capital}}{\text{Salaire}} = \%$$

Ce ratio montre l'efficacité des salaires du personnel dans la gestion du capital.

Ratios de levier

Ces ratios fourniront ces informations sur la capacité du projet à attirer des contributions financières supplémentaires et d'autres types de soutien. Par exemple:

$$\frac{\text{Principale source de financement}}{\text{Autres contributions financières}} = \%$$

Ce ratio montre dans quelle mesure le projet a réussi à attirer de nouvelles contributions financières.

Ratios de rentabilité

Ces ratios fourniront des informations sur la situation économique du projet et sur le lien entre les contributions et les activités. S'il est possible de ventiler les produits du projet en unités, par exemple le nombre de places en crèche, le nombre de personnes formées et le niveau de qualification atteint, le nombre d'heures ou de jours de conseil, ces informations seront très utiles pour déterminer la rentabilité du projet. Si les produits ne peuvent pas être ventilés en unités, le PDD devra alors essayer de trouver une autre façon d'attribuer une valeur financière aux produits. Par exemple:

Attention mise en page

$\frac{\text{Coût total du projet}}{\text{Nombre d'unités de produit}} = \%$	S'il est possible de quantifier les unités de produit, le ratio montrera le coût.
$\frac{\text{Coûts salariaux}}{\text{Nombre d'unités de produit}} = \%$	Ce ratio montrera l'efficacité du personnel en termes d'offres de services.
$\frac{\text{Coûts en capital/dépenses d'infrastructure}}{\text{Nombre d'unités de produit par an}} = \%$	Ce ratio devra être déterminé au cours d'une période afin de montrer l'utilisation des dépenses en capitaux.

Dans le cadre d'une évaluation formative permanente, les ratios sont utiles pour évaluer le lien entre une série de coûts financiers, par exemple pour analyser le niveau de cohérence des coûts ou les fluctuations en fonction des influences non financières internes et externes.

3.13. Accord de partenariat de développement

L'APD pourra être rédigé lorsque le PDD aura achevé la préparation du concept de projet en s'appuyant sur le cadre logique. L'APD devra respecter le format standard de l'État membre.

Pour le suivi et l'évaluation, il est important que l'APD inclue tous les aspects du cadre logique et du cadre d'intégration. Si nécessaire, le contenu pourra être étoffé. Le format de l'APD intégrera l'évaluation du problème et des objectifs, le cadre logique et le cadre d'intégration, ainsi que le plan budgétaire. Le lien entre l'identification initiale du problème et la priorité finale de mise en œuvre est ainsi maintenu.

Phases du cycle de projet

Phase 4 — Validation et engagement

Les projets doivent être évalués de manière indépendante dans le cadre du processus de décision sur le financement et le soutien. La phase de validation et d'engagement est celle au cours de laquelle on évalue la capacité du PDD à réaliser les objectifs formulés dans la limite des ressources disponibles et où l'engagement nécessaire fait l'objet d'un accord officiel.

Ce travail d'évaluation est mené par l'organisation d'approbation de l'État membre. Le PDD n'intervient pas, hormis pour soumettre l'APD pour approbation. Chaque État membre aura ses propres documents et procédures de validation. Cette évaluation a normalement pour but d'ouvrir aux PDD l'accès au financement de l'action 1. Plus tard, une nouvelle évaluation pourra autoriser l'accès au financement des actions 2/3.

Phases du cycle de projet

Phase 5 — Mise en œuvre (actions 2 et 3)

La phase de mise en œuvre dure tout au long de la planification du projet. Le PDD gagne cependant à se projeter au-delà de la date de clôture s'il espère réaliser le résultat du PDD et engranger les avantages de l'intégration.

Avant la phase de mise en œuvre, le PDD devra déterminer les organisations partenaires qui réaliseront le travail. Ces partenaires développeront alors des plans d'action détaillés pour les projets des PDD. Dès le début, ils devront réaliser un bilan initial pour s'assurer de la validité du concept de projet et pour déterminer si les conditions extérieures sont bien restées identiques.

Tout au long de la phase de mise en œuvre, le PDD devra procéder à des bilans réguliers et planifiés de suivi, en utilisant les indicateurs définis dans le cadre logique. Le PDD doit inclure les activités, les produits et les hypothèses. Le suivi du budget deviendra alors un élément clé de la mise en œuvre, au même titre que le suivi des parties prenantes et des partenaires.

Séquence des activités

- Passer en revue les objectifs et préparer ou confirmer le calendrier des activités et le plan budgétaire.
- Faire le bilan initial de la préparation du projet et des conditions et suggérer d'éventuels changements.
- Préparer des plans d'action détaillés.
- Mettre en place des systèmes de gestion et de suivi en utilisant le cadre logique.
- Réaliser les activités et engranger les produits et le résultat du PDD.
- Noter l'état d'avancement par rapport au calendrier des activités et au plan budgétaire.
- Évaluer la réalisation du potentiel d'intégration.

Qui doit être associé à cette phase?

Les partenaires de la mise en œuvre, les prestataires traditionnels de services et les personnes défavorisées.

Exercices	Documents
1) Bilan initial	Modèle 6 — Calendrier des activités
2) Préparation du calendrier des activités	Modèle 7 — Rapport de suivi trimestriel
3) Établissement et réalisation du suivi du projet	Modèle 8 — Rapport budgétaire et écart budgétaire réel
4) Établissement et réalisation du suivi budgétaire	

5.1. Bilan initial

Le PDD consacrera la première ou la deuxième semaine de cette phase de mise en œuvre à la réalisation du bilan initial. Il pourra ainsi réexaminer les conditions et le concept du PDD avant de se lancer dans une mise en œuvre complète.

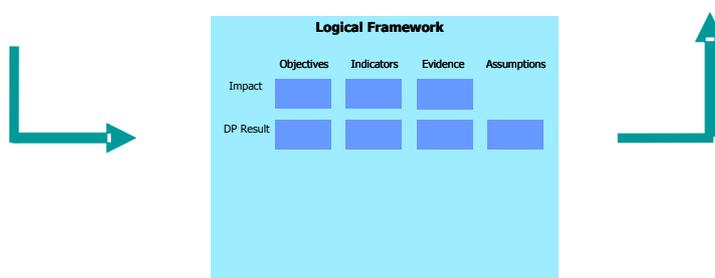
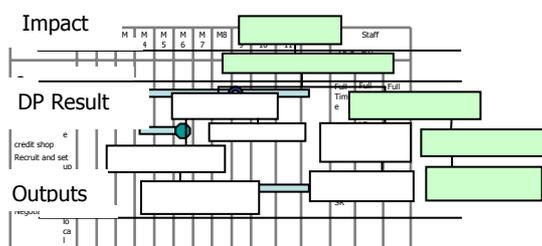
L'analyse des bonnes pratiques montre que la réalisation d'un bilan initial à ce stade apporte au PDD les avantages suivants:

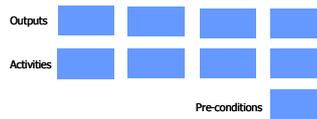
- introduction de changements tenant compte de nouvelles circonstances;
- nouveau personnel et nouveaux partenaires ayant l'occasion de faire connaissance;
- préparation d'un calendrier détaillé des activités;
- préparation des descriptions d'emploi pour le nouveau personnel;
- obtention de l'engagement de tous les partenaires;
- renforcement des accords de gestion et de responsabilité.

5.2. Préparation d'un calendrier détaillé des activités

Un calendrier des activités est un plan détaillé, mois par mois, des activités et de l'ordre dans lequel elles doivent se dérouler. Ces plans pourront être tracés sur de grandes feuilles de papier et punaisés au mur, ou être générés électroniquement à l'aide d'un simple logiciel. Le cadre logique relie clairement les objectifs aux plans d'action et aux budgets. Les plans d'action sont élaborés en transférant chaque activité du cadre logique dans le plan et en dressant ensuite une liste de tâches détaillées, chacune ayant un début et une fin bien précis et une personne responsable. Chaque activité comprendra habituellement plusieurs tâches. Si un PDD a une durée supérieure à un an, les activités décrites pour la première année devront être plus détaillées que pour les années suivantes. Le format du calendrier des activités peut être adapté en fonction de la durée du PDD.

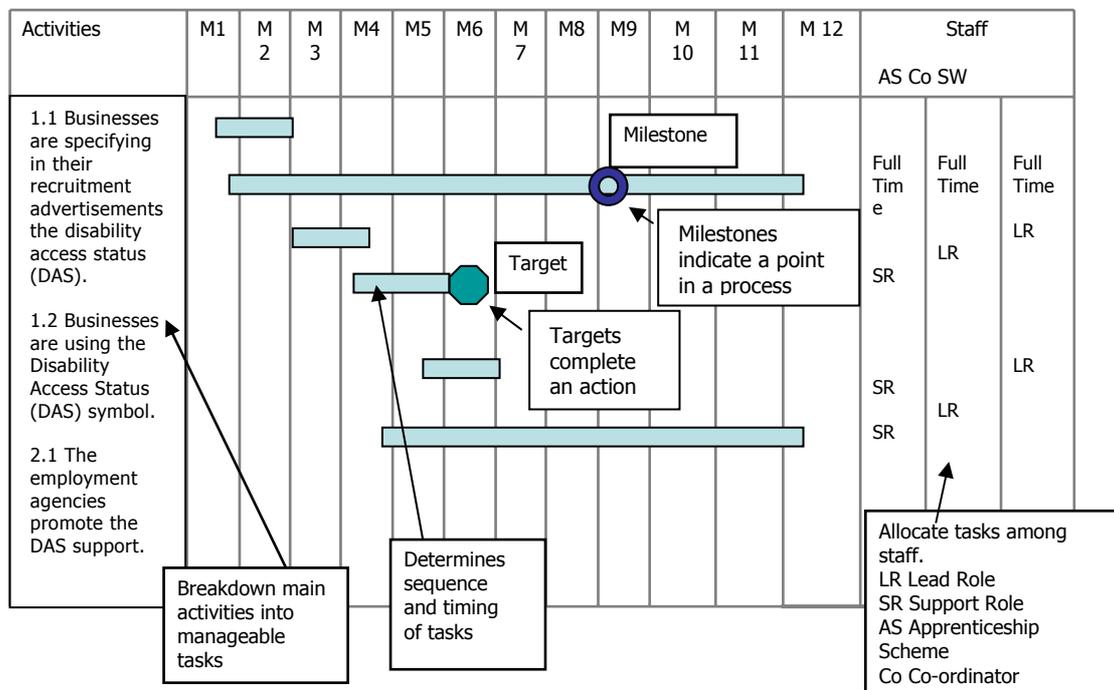
Liens





Le calendrier des activités est utilisé pour planifier les actions à l'aide de cibles indiquant l'achèvement d'une activité et de jalons — des points au cours d'une activité mise en œuvre — qui indiquent à quel moment un progrès a été réalisé. Les cibles et les jalons sont ensuite utilisés pour mesurer l'état d'avancement par rapport aux activités planifiées. Utilisés de cette façon, les plans d'action constituent un excellent moyen d'informer les parties prenantes sur ce qui se déroule réellement. Les résultats des activités prévues et réalisées mentionnées dans le calendrier des activités alimenteront et soutiendront les produits qui doivent faire l'objet d'un suivi sur une base moins régulière.

Modèle 6 — Calendrier des activités



5.3. Suivi de l'état d'avancement

Le suivi est le processus de vérification utilisé pour mesurer, gérer et veiller à ce que le PDD garde bien le cap. Le suivi est une mission de gestion interne, et constitue une part essentielle de l'évaluation interne. Le suivi mesure l'écart entre les intentions et la réalité. L'évaluation interne diagnostique les raisons de ces écarts et formule des suggestions pour y remédier. Sans suivi et évaluation d'un projet, il ne peut y avoir gestion de ce projet. Ces contrôles fournissent des données essentielles pour l'évaluation ex itinere du PDD (en ce sens qu'ils vérifient si ces activités réalisent les produits et si les produits réalisent comme prévu le résultat).

Le suivi est essentiellement un outil destiné à la gestion d'un projet. Toutefois, le suivi est aussi utilisé pour informer les parties prenantes de l'état d'avancement du projet.

Les produits et les activités attendus auront été développés à un stade antérieur, mais il faudra maintenant vérifier le registre des parties prenantes et décider des destinataires des rapports de suivi, en déterminant leur style et leur niveau de précision.

Un suivi utile pour les PDD exige un «cycle d'apprentissage» interne qui permet de modifier les activités et, dans certains cas, les produits, afin d'intégrer les enseignements sur la réponse des parties prenantes aux différentes initiatives. Par conséquent, alors que les *rapports* de suivi sont dressés et diffusés chaque trimestre, le suivi effectif de la gestion devra être réalisé plus régulièrement. Un calendrier type pour le suivi est présenté ci-dessous:

• Activités	Hebdomadaire à mensuel
• Contribution au(x) produit(s)	Mensuel
• Hypothèses et risques	Mensuel
• Participation des parties prenantes	Mensuel
• Finances	Quotidien à mensuel
• Intégration	Mensuel à trimestriel
• Contribution au résultat du PDD	Trimestriel
• Rapports	Trimestriel

La consultation des plans initiaux et, si nécessaire, la réalisation des changements se feront au minimum une fois par trimestre. Les rapports trimestriels aux parties prenantes doivent être considérés comme faisant partie des activités de diffusion. Voici quelques aspects essentiels du suivi:

- Le suivi est du ressort de la direction interne
- Il mesure l'état d'avancement par rapport au budget, aux activités, aux hypothèses et aux résultats planifiés
- Il identifie les problèmes et les solutions et les met en place
- Il intervient à tous les niveaux de la mise en œuvre du PDD
- Il utilise des méthodes formelles et informelles de collecte de données
- Il se concentre sur l'affectation des ressources, les dépenses et activités, les résultats attendus, la participation et la capacité organisationnelle
- Il est la source clé de données pour l'évaluation

La direction du PDD doit rester concentrée sur tous les domaines et s'assurer à tout moment que:

- les fonds ont été déboursés conformément au calendrier;
- cette activité débouchera sur le produit escompté;
- l'une ou l'autre hypothèse importante peut requérir une attention particulière;
- les parties prenantes agissent conformément aux attentes;
- le produit aboutira à la réalisation du résultat du PDD;
- le potentiel d'intégration dans les politiques est examiné.

Le suivi n'est pas un contrôle réalisé pour satisfaire les bailleurs de fonds, mais bien un mécanisme de retour d'information qui aide les directeurs à maintenir les plans du PDD ou à les modifier compte tenu de l'évolution de la réalité.

Le suivi utilise un format «planifié-réalisé» et fournit des explications quant aux écarts entre les deux et aux mesures prises par la direction pour redresser la situation. Il n'est pas toujours possible de rectifier le tir et les résultats du PDD prendront alors du retard. La qualité de la gestion impose d'être conscient de ces différents aspects à l'avance, et c'est donc à ce stade que les éventuels changements de plan devront avoir lieu.

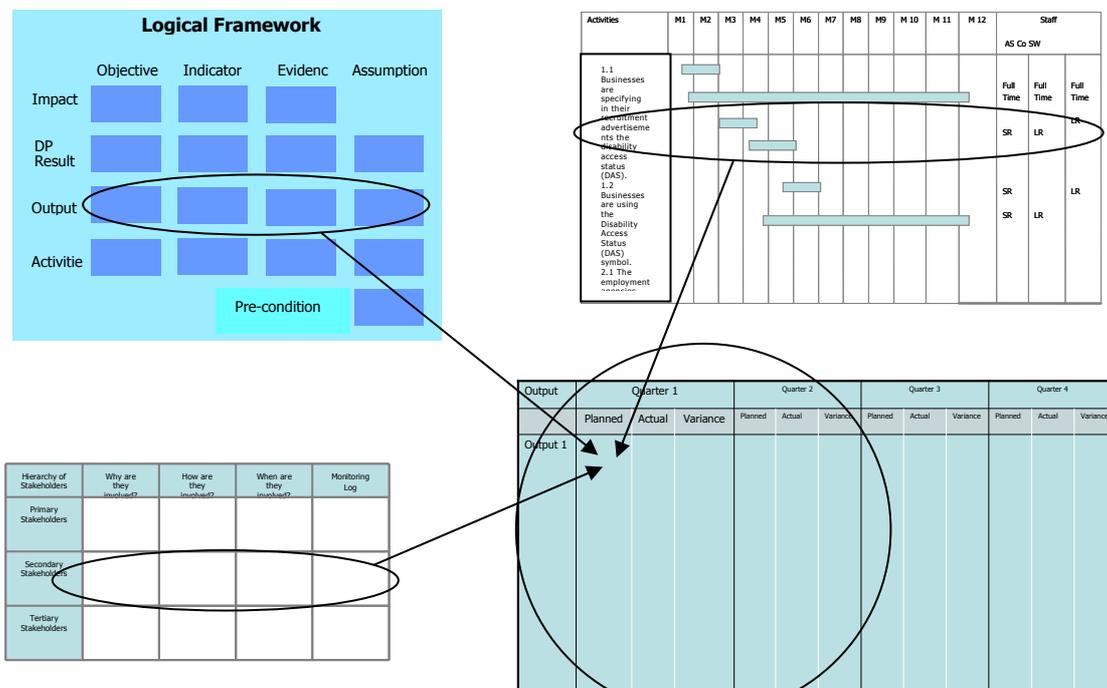
Procédure de suivi trimestriel

La fiche de suivi trimestriel sert à consigner dans la colonne «Réalisé» ce qui a été fait/ce qui s'est passé. Si ce qui a été réalisé est inférieur ou supérieur à ce qui était prévu (c'est-à-dire transféré du cadre logique, du cadre d'intégration, des plans d'activité et des registres des parties prenantes), les raisons doivent en être cernées ainsi que les mesures à prendre au cours du prochain trimestre dans la colonne «Écart». Si les colonnes «Prévu» et «Réalisé» sont identiques, il n'y a pas d'écart, et les activités du PDD seront donc notées comme conformes aux objectifs.

Modèle 7 — Fiche de suivi trimestriel

Rapport de suivi trimestriel			
Domaines de suivi	Prévu	Réalisé	Écart
<ul style="list-style-type: none"> • Produits du cadre logique • Hypothèses pertinentes par rapport aux produits • Activités issues du calendrier des activités • Comportement des parties prenantes à partir du registre des parties prenantes • Application des produits du projet par les organismes d'intégration à partir du cadre d'intégration dans les politiques 	Décrire ce qui doit être achevé pendant ce trimestre à partir de la liste des domaines de suivi	Le suivi des objectifs consiste à comparer les cibles prévues aux réalisations concrètes à la fin du trimestre	Si les deuxième et troisième colonnes correspondent, le projet a atteint ses objectifs; en cas d'écart positif ou négatif, en expliquer brièvement les raisons ainsi que ce qui va pouvoir être fait

Liens avec le suivi



Planned			Actual	
Objectives	Who? Potential mainstreaming partners	What? Categories might include: Policy Legislation Best practice	How? Role of mainstreaming partners	Validation Actual results of the transferability of project objectives to mainstream partners as practice, legislation or policy
Output 1 and Activities			Type of involvement Method of application Staffing — skills required Cost (if any) Documents required	Did it happen? Strengths and weaknesses Changes required
Output 2 and Activities			ETC.	.
Output 3 and Activities				ETC.
Comments				

Cadre logique du suivi

Les indicateurs liés à chaque produit du cadre logique font l'objet d'un suivi, tant en ce qui concerne leur calendrier que leurs réalisations quantitative et qualitative. Ce *suivi* se déroulera à intervalles irréguliers, conformément au calendrier des indicateurs. Les *rapports* seront toutefois publiés sur une base trimestrielle.

L'influence des hypothèses fait l'objet d'un suivi afin de s'assurer que les hypothèses escomptées se déroulent bien. Les hypothèses sont reliées aux indicateurs et aux produits, de sorte que ces trois éléments peuvent faire l'objet d'un suivi simultané. En d'autres termes, lors de la mesure d'un produit, il est automatiquement fait référence à l'indicateur et à l'hypothèse (aux hypothèses) correspondante(s).

Ce qui a été effectivement fait est repris sous la colonne «Réalisé»; si davantage, ou moins, de choses que prévu ont été réalisées, les raisons et les façons d'y remédier au cours du prochain trimestre seront notées dans la colonne «Écart». Si les deux colonnes sont identiques, il n'y a pas d'écart, et le projet pourra être qualifié de conforme aux objectifs.

Il conviendra aussi de suivre le budget par le biais d'une analyse de l'écart budgétaire — entre ce qui a été prévu et ce qui est fait. Le budget sera mis en rapport avec les objectifs par le biais d'une évaluation des dépenses par rapport aux activités.

Suivi des parties prenantes

Le registre des parties prenantes (modèle 1), développé pendant l'action 1, est intégré dans la procédure de suivi. Ce document aura spécifié qui sont les parties prenantes, pourquoi elles ont été associées et comment elles participent au PDD.

Rapport de suivi trimestriel

Outre l'état trimestriel, qui consigne ce qui a été planifié et réalisé, les partenaires peuvent aussi dresser un rapport de suivi trimestriel. Ce rapport trimestriel enregistre tous les changements qui se sont produits au cours de la période et analyse les changements et leur impact sur les travaux du PDD. Le rapport de suivi trimestriel suit les rubriques de l'APD. Il enregistre en continu l'état d'avancement du PDD et tout changement au niveau de son environnement (tant interne qu'externe) au cours d'un trimestre particulier. Si aucun changement ne s'est produit pour une section déterminée, un rapport ne sera pas nécessaire. Toute personne consultant le rapport trimestriel de suivi doit instantanément pouvoir repérer où et quand tout changement est intervenu, et à quel niveau les données restent inchangées. Cette approche permet d'une part de réduire les tâches administratives, mais aussi de fournir un tableau très clair de ce qui s'est produit au cours du trimestre. Il s'agit d'une donnée d'évaluation essentielle.

Phases du cycle de projet

Phase 6 — Évaluation (actions 2 et 3)

La phase d'évaluation correspond à celle de la dernière évaluation du PDD. C'est au cours de cette phase que les derniers enseignements pourront être identifiés et diffusés à grande échelle. Toute décision quant au type d'évaluation et au moment d'évaluation doit avoir été prise au cours de la phase de formulation, et les points principaux à évaluer devront avoir été rédigés par l'équipe de base du projet. S'agissant d'une évaluation sommative (voir chapitre 3.10), elle devra être menée à un moment approprié, lorsque les effets d'intégration commenceront à devenir perceptibles. Dans l'idéal, cette évaluation sera confiée à un évaluateur indépendant pour des raisons

d'objectivité. Toutefois, le recours à des évaluateurs internes pourra garantir un apprentissage optimal à partir de l'évaluation. Les conclusions de l'évaluation, les recommandations et les enseignements identifiés devront être clairement présentés et diffusés à grande échelle à d'autres agences et coordinateurs de programme.

Séquence d'activités

- Être clair quant à l'objectif du PDD tel qu'inscrit dans l'APD.
- Se concentrer sur les résultats de l'intégration dans les politiques.
- Passer en revue les rapports de suivi et le cadre logique/d'intégration dans les politiques.
- Préparer l'état des réalisations réelles par rapport aux objectifs prévus.
- Identifier les enseignements et diffuser à grande échelle les résultats.

Qui doit participer?

Évaluateur, personnes défavorisées, organismes d'intégration dans les politiques, partenaires et partisans.

Exercices	Documents
1) Analyser les documents	Rapport d'évaluation
2) Réaliser l'évaluation	
3) Préparer un rapport et identifier les leçons apprises	
4) Diffuser les résultats	

6.1. Préparation de l'évaluation

Les évaluations sont au cœur du programme; au cours de la mise en œuvre, l'accent est mis sur l'évaluation permanente de l'initiative du projet, ainsi que sur la mise à l'essai des possibilités d'intégration (voir chapitre 3.10). Toutefois, il est également nécessaire d'organiser une évaluation finale, qui abordera l'utilisation des enseignements du projet par les organismes d'intégration.

Dès la conception de l'initiative du projet (cadre logique) et de la planification de l'intégration dans les politiques (cadre d'intégration dans les politiques), les objectifs, les indicateurs et les actions prévues sont identifiés. L'évaluation commence dès que le PDD démarre le projet. L'objectif est de tester et d'évaluer les aspects suivants:

- activités de l'initiative novatrice;

- participation et contributions des parties prenantes;
- participation et contributions des partenaires;
- participation et contributions des organismes d'intégration dans les politiques;
- objectifs et activités de l'action 2;
- budgets prévu et réel;
- identification des enseignements et évaluation du potentiel d'intégration dans les politiques;
- diffusion des bonnes pratiques et réponses d'autres organisations.

Évaluation du contenu

Les critères de l'évaluation sont basés sur les aspects suivants:

- Pertinence** — Les objectifs de l'action 2 visent-ils effectivement à résoudre les problèmes identifiés? Ces objectifs sont-ils adaptés à l'environnement physique et politique du PDD?
- Efficacité** — La planification de projet de l'action 2 et sa logique ont-elles fonctionné? La conception du projet était-elle réaliste? Le PDD a-t-il eu suffisamment de compétences pour gérer l'initiative novatrice? Les activités ont-elles débouché sur des produits et ces produits ont-ils permis de réaliser le résultat du PDD? Le projet a-t-il contribué à l'impact escompté ou peut-on l'espérer? Le PDD a-t-il bien tiré les leçons de l'action 2?
- Durabilité** — Les organismes d'intégration ont-ils pu intégrer et appliquer les enseignements du projet? En a-t-il résulté un flux d'avantages pour les bénéficiaires défavorisés?
- Efficience budgétaire** — Le PDD a-t-il fourni les produits au coût budgété? Comment se positionne-t-il par rapport aux PDD similaires?
- Gestion, évaluation et suivi** — Par le biais de l'audit des documents du projet, l'évaluation devrait déterminer le niveau d'adéquation de l'organisation et de la direction du PDD.

6.2. Rapport d'évaluation

L'évaluation du projet a lieu au moment où les personnes défavorisées devraient commencer à percevoir les avantages du projet du PDD appliqués au niveau des pratiques traditionnelles. L'objectif premier est de tirer tant les enseignements positifs (les approches efficaces et le pourquoi de ce succès) que négatifs (ce qui n'a pas marché, et pourquoi). Les évaluations doivent surtout permettre de comprendre le mode de fonctionnement du PDD et déterminer dans quelle mesure il a réussi à réaliser les objectifs fixés. Il importe de se concentrer sur les

produits, le résultat du PDD et l'impact (action 2), ainsi que sur ses objectifs d'intégration (action 3).

Dans les rapports de suivi trimestriel (phase de mise en œuvre), de nombreuses informations techniques et financières auront été générées et analysées, de même que des conclusions ont été tirées quant à l'efficacité et l'efficience de la direction. L'évaluation ne doit pas répéter ces informations, mais les référencer et, si nécessaire, les résumer. Il est également nécessaire de clarifier pour quels publics cibles l'évaluation est rédigée. En effet, même si elle contient des données techniques, les points clés et les enseignements acquis gagnent à être repris et faire l'objet d'un document succinct séparé qui sera diffusé et examiné à plus grande échelle.

Pour être cohérente, l'évaluation devra utiliser les mêmes rubriques que l'APD et que les états de suivi trimestriels; cela permettra d'assurer que l'évaluateur couvre bien tous les aspects de ce qui a été prévu pour le PDD.

Lors du rapport sur l'évaluation, il conviendra de déterminer quels en seront ses destinataires et comment il pourra être utilisé. À ce stade, l'évaluateur pourra se référer au registre des parties prenantes pour déterminer les parties prenantes en début de projet et celles qui ont rejoint le projet plus tardivement. L'audience pourra être plus large — programme, partenaires, autorités de gestion, organismes d'intégration et autres groupes de parties prenantes. Bien que les partenaires, ainsi que certaines personnes défavorisées, du fait de leur participation, soient familiarisés avec les activités et les produits, ils apprécieront de mieux comprendre l'impact plus général et la réalisation de l'intégration dans les politiques. Toute personne impliquée sera également intéressée par les leçons à tirer. Enfin, l'évaluation devra se concentrer très clairement sur l'apprentissage des leçons du PDD, qu'elles soient positives ou négatives.

Liste des aspects à inclure dans l'évaluation

Rubriques de la proposition de projet	Domaines de l'évaluation
Informations factuelles	Tous les domaines repris sous cette rubrique devraient être vérifiés, afin d'identifier les éventuels changements.
Problèmes à surmonter	Le problème a-t-il été éliminé? Si oui, décrire comment. Le cas échéant, expliquer pourquoi il n'a pas été éliminé.
Parties prenantes primaires et secondaires	Font-elles partie du même groupe? Quelle est leur évaluation du processus et de la façon dont il a été géré?
Environnement	Quels changements ont eu lieu dans l'environnement

	du projet et en quoi l'ont-ils affecté?
Objectifs	Tous les objectifs, indicateurs, hypothèses et planifications des activités et du budget doivent être analysés selon l'écart «planifié-réalisé».
Accords relatifs à la mise en œuvre et à la gestion	Décrire le rapport de gestion, le contrôle et le lien avec les parties prenantes.
Financement	Le financement a-t-il bien suivi. Les retours du suivi étaient-ils corrects? Les comptes ont-ils été clôturés et audités?
Durabilité	Y a-t-il eu intégration dans les politiques? Les personnes désavantagées en bénéficient-elles?
Origine et préparation du PDD	Décrire le lancement et le développement du PDD.
Annexes Cadre logique Calendrier des activités et plan budgétaire	Toutes les annexes doivent être évaluées essentiellement sur la base d'une analyse d'écart «planifié-réalisé».

Annexes

Annexe 1 — Glossaire

Accord de coopération transnationale (ACT)	Document décrivant la méthode et l'approche décisionnelle adoptée par un groupe de PDD travaillant à l'échelon transnational.
Accord de financement	Document cosigné par le bailleur de fonds et l'organisation partenaire. Il comprend une description du projet ou du programme particulier à financer.
Accord de partenariat de développement (APD)	Terme utilisé dans le cadre du programme pour décrire la proposition de projet pour l'action 2.
Action 1	Phase au cours de laquelle le partenariat de développement bénéficie d'un financement lui permettant d'établir ses partenariats et de rédiger l'accord de partenariat de développement et l'accord de coopération transnationale.
Action 2	Les programmes de travail du PDD approuvés à la fin de l'action 1 sont financés, et les activités prévues sont mises en œuvre.
Action 3	Fournit aux PDD un soutien financier supplémentaire leur permettant de <i>mettre en place des réseaux thématiques et de réaliser des activités de diffusion et d'intégration dans les politiques.</i>
Activités	Les tâches spécifiques à mener à bien durant le cycle de vie d'un projet de façon à aboutir à des produits.
Analyse des objectifs	Identification et vérification des avantages dont les utilisateurs espèrent bénéficier dans le futur.
Approche du cadre logique	Une méthodologie pour la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de programmes et de projets, incluant l'analyse des problèmes, des objectifs et de

	la stratégie, assortie de plans d'actions et de plans budgétaires.
Approche intégrée	L'analyse cohérente d'un projet à travers les différentes phases du cycle de projet, en vue d'assurer que l'accent reste bien mis sur la pertinence, la faisabilité et la durabilité.
Cadre logique	La matrice pour la présentation des objectifs, des hypothèses, des indicateurs et des sources de vérification d'un projet.
Calendrier des activités	Une représentation graphique, semblable à un histogramme, montrant le calendrier, l'ordre et la durée des activités de projet. Il peut également être utilisé pour identifier les jalons nécessaires au suivi de l'état d'avancement et pour affecter la responsabilité de la réalisation des jalons.
Colonne des objectifs	La série d'objectifs hiérarchisés, décrivant ce que le projet entend réaliser.
Conditions préalables	Les (éventuelles) conditions préalables sont les aspects externes qui doivent être pris en compte et/ou réglés avant le lancement du projet.
Cycle de projet	Le cycle de projet suit la durée de vie d'un projet, de la réflexion initiale jusqu'à son terme. Il fournit une structure qui garantit la consultation des parties prenantes et définit les décisions clés, les exigences en matière d'information et les responsabilités à chaque stade, de façon à permettre la prise de décisions argumentées. L'évaluation permet ici d'intégrer l'expérience de projets existants dans l'élaboration de programmes et de projets futurs.
Engagement	Un engagement est une décision officielle, prise par les bailleurs de fonds et d'autres donateurs, par laquelle ils acceptent d'affecter des ressources à un projet.
EQUAL	Les PDD financés au titre d'EQUAL sont conçus pour tester et mettre en œuvre des activités novatrices sur une base transnationale. Un objectif clé d'EQUAL est

	d'intégrer les enseignements stratégiques et pratiques issus de différents PDD ou groupes de PDD dans les processus politiques, aux niveaux national, régional et local. Ce processus est connu sous le nom d'intégration dans les politiques.
Évaluation	Une évaluation périodique est réalisée abordant les aspects de la pertinence, de la performance, de l'efficacité et de l'impact d'un projet sur la base d'objectifs déterminés. Il s'agit d'une analyse objective indépendante, qui vise à dégager des enseignements plus universels.
Évaluation des objectifs	Un diagramme représentant les interventions de projet envisagées, planifiées de manière logique au terme d'une analyse de problèmes. Il met en évidence les moyens, les ressources et les fins proposés.
Évaluation du problème	Une étude structurée des aspects négatifs d'une situation en vue d'en établir ses causes et ses effets.
Gestion du cycle de projet	Une méthodologie pour la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation de projets et de programmes.
Hierarchie des objectifs	Activités, produits, résultat du PDD et impact tels qu'ils ont été spécifiés et articulés dans la colonne des objectifs (relation de moyens à fins).
Hypothèses	Facteurs extérieurs susceptibles d'affecter la progression ou la réussite du projet, mais sur lesquels les gestionnaires du projet n'ont pas de prise directe.
Impact	Un objectif général auquel le projet entend contribuer à long terme. Il se concentre sur les priorités et les thèmes d'EQUAL.
Indicateurs	Les indicateurs servent de base à la conception d'un système de suivi approprié. Des indicateurs mesurables montreront si les objectifs ont bien été réalisés à chaque niveau de la hiérarchie des objectifs.

Intégration dans les politiques et les pratiques (<i>mainstreaming</i>)	Le transfert de politiques et de bonnes pratiques issues d'un projet ou de groupes de projets au niveau de l'élaboration des politiques à un organisme ou public ou privé, qui reproduira la bonne pratique visée dans le cadre de ses services existants.
Mandat	Le mandat définit les tâches à accomplir par le PDD et ses différents partenaires. Il décrit aussi le contexte du projet et ses objectifs, les activités planifiées, les contributions et les produits attendus, le budget, les calendriers et les descriptions de poste.
Moyens	Les apports requis pour mener à bien le travail (comme le personnel, les installations et l'équipement).
Moyen de vérification	Moyen permettant de contrôler de manière quantitative ou qualitative les indicateurs, ou jalons, et de mettre ces résultats à la disposition de la direction du projet ou des personnes chargées de l'évaluation des performances du projet.
Objectifs	Description de la façon dont un projet ou un programme devra être réalisé. Au sens générique, se réfère aux activités, aux produits, au résultat du PDD et à l'impact.
Options prioritaires	Évaluation critique des différentes méthodes pouvant être utilisées pour réaliser les objectifs, et sélection d'une ou de plusieurs d'entre elles, qui seront incluses dans la proposition de projet.
Partenariat	Un consortium ou un certain nombre d'organisations qui se sont engagés à s'associer, en tant que partenaire(s) à un groupe officialisé, comme un PDD.
Partenariat de développement (PDD)	Terme utilisé pour décrire un partenariat, entité opérationnelle au sein du programme EQUAL, qui réunit plusieurs organisations pour mettre en œuvre des activités expérimentales sur la base d'un projet commun de lutte contre les discriminations.

Parties prenantes	Personnes ou individus intéressés financièrement ou intellectuellement par les résultats d'un projet.
Phase de formulation	La troisième phase du cycle de projet. Elle inclut la formulation des modalités du projet sur la base d'une étude de faisabilité. Elle est suivie par une analyse des bailleurs de fonds visant à évaluer la valeur du projet et sa pertinence par rapport aux politiques.
Phase de mise en œuvre	La cinquième phase du cycle de projet au cours de laquelle le projet est mis en œuvre. C'est également celle du suivi de l'état d'avancement (réalisation des objectifs).
Phase d'identification	La deuxième phase du cycle de projet. Elle comprend l'élaboration initiale du concept de projet en termes d'objectifs, de produits et d'activités, en vue de déterminer s'il convient ou non de passer à la phase suivante.
Plan budgétaire	Les dépenses du projet sont décrites sous la forme d'un coût de projet annuel, réparti sur douze mois.
Produits	Les produits représentent ce que le projet aura réalisé à son terme. Les produits sont l'aboutissement de la mise en œuvre d'une série d'activités.
Proposition de financement	Les propositions de financement sont des projets de document, soumis pour avis ou pour décision par l'organisme chargé de la mise en œuvre aux bailleurs de fonds concernés. Elles décrivent le contexte général, la nature, l'envergure et les objectifs et les modalités des mesures proposées, et indiquent le financement prévu.
Résultat de projet	L'objectif au cœur du projet, en termes d'avantages durables à apporter aux utilisateurs de projet. Il ne se réfère pas aux services fournis par le projet (ce sont les produits), mais aux avantages qu'en retireront les utilisateurs du projet.

Suivi	La collecte, l'analyse et l'utilisation systématiques d'informations en vue de contrôler la gestion et le processus décisionnel.
Transnational	À travers plusieurs pays de l'Union européenne.
Validation	Analyse d'une ébauche de projet afin de déterminer sa valeur et son acceptabilité en fonction de critères préétablis. Il s'agit de l'étape finale avant l'acceptation de financement.
Validation et engagement	Le quatrième stade du cycle de projet, au cours duquel le financement des projets est approuvé.

Annexe 2 — Matériel de référence

Gestion du cycle de projet: approche intégrée et cadre logique
Commission européenne, DG VIII, unité «Évaluation», 1993

Gestion du cycle de projet et planification de projet orientée sur les objectifs
(ZOPP) — Lignes directrices
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), 1996

Gestion du cycle de projet — Manuel de formation
Commission européenne, DG VIII, unité «Évaluation», 1999
Préparé par ITAD Ltd, Royaume-Uni

Launching the Project Cycle 1999
Office Instruction, vol. 11, Department For International Development, Royaume-Uni

Social Audit Toolkit — Third edition 2000
Local Livelihoods Ltd, Royaume-Uni

Living strategy — putting people at the heart of corporate purpose
Gratton, L., Pearson Education, 2000

Project Cycle Management and Logical Framework Training Handbook for New Deal for Communities
Local Livelihoods Ltd, for the DETR 2002

Basic Facilitation Skills
The Human Leadership and Development Division of the American Society for Quality

www.evaluate-europe.net — Des ressources relatives à la façon de gérer l'évaluation sont disponibles sur un nouveau site internet indépendant consacré à l'évaluation européenne. L'outil «Evaluation Mentor» (tuteur d'évaluation) peut être utilisé par les partenariats pour créer un descriptif de l'évaluateur externe (en anglais).

Liste de sites internet proposant des informations sur la façon dont ces organisations utilisent la GCP dans leur projet, ou développent et étudient l'utilisation de la GCP

www.europa.eu.int/comm/eupaid/evaluationmethods — Informations sur l'utilisation de la GCP dans les projets financés par l'Union européenne.

www.bond.org.uk — BOND est un réseau qui regroupe plus de 280 organisations bénévoles britanniques travaillant dans le domaine du développement international et l'éducation au développement.

www.pcm-group.com/pcm — Une société belge de formation et de conseils.

www.worldbank.org — (recherche sur «PCM») Informations sur l'utilisation de la GCP dans les projets financés par la Banque mondiale.

www.haznet.org.uk — Les zones d'action santé («Health Action Zones» — Haznet) sont des partenariats entre le National Health Service (NHS), les autorités locales, les groupes communautaires et les secteurs volontaires et commerciaux.

www.undp.org — (recherche sur «PCM») Le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD).

www.mdf.nl/en/training — MDF Training & Consultancy est un bureau de formation et de conseils en gestion actif à l'échelon international, immatriculé et localisé aux Pays-Bas.

www.mande.co.uk — Un service d'information sur les développements dans le domaine des méthodes d'évaluation et de suivi adapté aux projets et aux programmes de développement axés sur le développement social.

www.ingenta.com — (recherche sur «PCM») Le recueil le plus complet de publications académiques et professionnelles disponibles en ligne, par télécopieur et par courrier «Ariel».

www.dfid.gov.uk — Le département du gouvernement britannique pour le développement international (DFID).

www.livelihoods.org — Site internet du DFID avec des sources d'informations, des leçons et des expériences liées à l'utilisation d'approches durables.

www.ifad.org — (recherche sur «PCM») Le Fonds international de développement agricole (FIDA), une agence spécialisée des Nations unies.

www.wlv.ac.uk/cidt — Le Centre de développement international de la Wolverhampton University est un centre international majeur proposant des conseils, des formations, des recherches et des services de gestion de projet/programme dans le domaine du développement international.

Dans plus de 130 pays partenaires, le GTZ soutient environ 2 700 projets et programmes de développement, essentiellement pour le compte du gouvernement fédéral allemand.

Annexe 3 — Élaboration d'un mandat

Les PDD doivent parfois faire appel à d'autres agences pour la mise en œuvre du projet ou à des spécialistes de la gestion de projet. Dans ce cas, ils pourront élaborer un mandat pour un appel d'offres pour le travail ou dans le cadre du profil des employés.

La section supérieure du cadre logique couvrant l'impact, le résultat du PDD et les produits donnent une description très précise des intentions du projet. Voici un exemple de mandat dans le cadre d'un appel d'offres:

Mandat	
1) Contexte	
2) Procédure	
3) Objectif	
4) Modalités du projet	
5) Proposition de mise en œuvre	
6) Plan de travail	
7) Expertise requise	
8) Rapports	
9) Autres informations	
Annexes	Problèmes à résoudre Informations de base Cadre logique du projet (moins la colonne «Activités»)

La boîte à outils pour le développement des partenariats — Un manuel de planification, de suivi et d'évaluation du partenariat destiné aux facilitateurs de partenariats de développement et de partenariats transnationaux EQUAL a été rédigé par un groupe de travail réunissant des experts de plusieurs États membres (Belgique, Allemagne, Italie, Lettonie, Lituanie, Hongrie, Pologne, Suède, Royaume-Uni) et des représentants de la Commission, direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances, unité B.4, avec l'aide de M. Freer Spreckley, consultant externe.

© Commission européenne, 2005

Reproduction autorisée moyennant mention de la source

Le contenu de la présente publication ne reflète pas nécessairement l'opinion ou la position de la Commission européenne.

Une version électronique en anglais du présent guide est disponible sur le site internet d'EQUAL à l'adresse <http://europa.eu.int/comm/equal>