

Conseil de l'Europe  
**MÉTHODOLOGIE DE GESTION DE PROJET**

Manuel  
2016





Conseil de l'Europe

# **MÉTHODOLOGIE DE GESTION DE PROJET**

Manuel  
2016





Quand je rencontre des ministres des Affaires étrangères, je leur demande souvent ce qu'ils attendent du Conseil de l'Europe. Les réponses se ressemblent curieusement : le Conseil de l'Europe devrait aider ses membres à mettre au point des solutions concrètes aux défis quotidiens et à agir en synergie pour renforcer la démocratie, les droits de l'homme et l'État de droit. C'est de cette façon que nous pouvons contribuer à renforcer la sécurité démocratique sur tout le continent.

Pour aider à garantir que le Conseil de l'Europe est un partenaire fort et efficace, j'ai lancé une réforme de notre présence sur le terrain. Aujourd'hui, nos bureaux extérieurs ont de plus en plus d'impact dans les pays. Il est impératif également pour mon second mandat de Secrétaire Général de poursuivre le renforcement et l'élargissement de notre coopération technique avec les États membres et d'autres. À ce titre, nous continuerons de développer nos capacités opérationnelles et de décentraliser nos opérations sur place.

La version actualisée de la méthodologie de gestion de projet est un outil nécessaire dans ce processus. Nous tissons actuellement des liens plus solides entre les programmes de coopération et la stratégie globale et les valeurs de l'Organisation. Cela permettra de resserrer également les liens entre nos normes européennes, le suivi de ces normes et les programmes de coopération. De plus, le Conseil de l'Europe va désormais adopter une approche « droits de l'homme » qui lui est propre pour la gestion de projet, caractérisée par une prise en compte plus systématique de dimensions telles que la diversité, la participation inclusive et l'intégration de la perspective de genre. Cette approche est essentielle pour que le Conseil de l'Europe, principale organisation de défense de l'État de droit et de la jouissance des droits de l'homme et des libertés fondamentales pour tous, soit à même d'accomplir sa mission. Je suis convaincu que, outre les avantages spécifiques que procurent nos programmes de coopération, notamment la dimension démocratique qu'apportent souvent l'Assemblée parlementaire et le Congrès [des pouvoirs locaux et régionaux], cette approche permettra au Conseil de l'Europe de se démarquer en tant que partenaire de coopération dans les années à venir.

Thorbjørn Jagland  
Secrétaire Général  
du Conseil de l'Europe

Édition anglaise :

*Council of Europe Project Management  
Methodology – Handbook 2016*

*Les vues exprimées dans cet ouvrage sont  
de la responsabilité des auteurs et ne  
reflètent pas nécessairement la ligne  
officielle du Conseil de l'Europe.*

Toute demande de reproduction  
ou de traduction de tout ou d'une  
partie de ce document doit être  
adressée à la Direction de la  
communication (F67075 Strasbourg  
ou publishing@coe.int). Toute autre  
correspondance relative à ce document  
doit être adressée à la Direction de la  
communication (F-67075 Strasbourg  
Cedex ou publishing@coe.int).

Mise en pages : Jouve

© Conseil de l'Europe, décembre 2016  
Imprimé dans les ateliers  
du Conseil de l'Europe

*Remerciements :*

bürografik  
ICF Consulting Services Ltd

<b>INTRODUCTION</b>	<b>10</b>
INTRODUCTION AUX PROGRAMMES DE COOPÉRATION DU CONSEIL DE L'EUROPE	11
POURQUOI CE MANUEL ?	12
COMMENT UTILISER CE MANUEL ?	12
LÉGENDE	12
ÉLÉMENTS ESSENTIELS DE LA MÉTHODOLOGIE DE GESTION DE PROJET (PMM)	14
<b>LANCEMENT D'UN PROJET</b>	<b>16</b>
LANCER LE CYCLE DE GESTION D'UN PROJET	18
ANALYSER LA SITUATION	20
FIXER DES OBJECTIFS	22
FORMULER DES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE	24
IDENTIFIER ET ANALYSER LES PARTIES PRENANTES	26
ÉVALUER LES BESOINS EN CONCERTATION AVEC LES PARTIES PRENANTES	28
ÉLABORER LE CADRE LOGIQUE (LOGFRAME)	30
ESTIMER LES COÛTS DU PROJET ET MOBILISER DES RESSOURCES FINANCIÈRES	32
COMPOSER L'ÉQUIPE DU PROJET	34
IDENTIFIER LES RISQUES	36
EXAMINER LA PROPOSITION DE PROJET ET EXÉCUTER LA PHASE DE LANCEMENT	38
<b>PLANIFICATION D'UN PROJET</b>	<b>40</b>
AFFINER LE CADRE LOGIQUE ET PLANIFIER LE SUIVI D'UN PROJET	42
PROCÉDER À L'ORGANISATION DU COMITÉ DE PROJET	44
PLANIFIER L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES	46
ÉLABORER UN PROGRAMME DE TRAVAIL	48
PLANIFIER LA GESTION FINANCIÈRE	50
PLANIFIER L'ÉQUIPE DE PROJET	52
ÉVALUER LES RISQUES	54
CONCLURE LA PHASE DE PLANIFICATION ET LES ACCORDS AVEC LES DONATEURS	56
<b>MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET</b>	<b>58</b>
LANCER LE PROJET PAR UNE RÉUNION DU COMITÉ DE PROJET	60
GÉRER LES FINANCES ET LE SUIVI FINANCIER	62
METTRE EN ŒUVRE ET SUIVRE LES ACTIVITÉS	64
COLLECTER DES DONNÉES RELATIVES AUX RÉSULTATS	68
COMMUNIQUER SUR LE PROJET	70
PRENDRE DES ENGAGEMENTS FINANCIERS ET RÉGLER LES DÉPENSES	72
SOUTENIR L'ÉQUIPE DE PROJET	74
GÉRER LES RISQUES	76
SUIVRE ET COMMUNIQUER LES INFORMATIONS FINANCIÈRES	78
METTRE À JOUR/AMÉLIORER LE PROGRAMME DE TRAVAIL	80
RÉDIGER LES RAPPORTS D'AVANCEMENT	82
FINALISER LA PHASE DE MISE EN ŒUVRE ET LE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ	84
RÉDIGER LE RAPPORT FINAL	86
<b>CLÔTURE D'UN PROJET</b>	<b>88</b>
DOCUMENTER ET PARTAGER LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS	90
COMMUNIQUER LES CONCLUSIONS DU PROJET	92
CLÔTURER LES QUESTIONS CONTRACTUELLES ET FINANCIÈRES	94
FINALISER LE PROJET	96
<b>GLOSSAIRE</b>	<b>98</b>
<b>MODÈLES</b>	<b>102</b>



# TABLE DES MATIÈRES PAR PROCESSUS DE GESTION

PROCESSUS	ACTION DE GESTION DE PROJET	PAGE	PHASE
<b>GOVERNANCE ET ASSURANCE QUALITÉ</b>	LANCER LE CYCLE DE GESTION D'UN PROJET	18	LANCEMENT D'UN PROJET
	EXAMINER LA PROPOSITION DE PROJET ET EXÉCUTER LA PHASE DE LANCEMENT	38	LANCEMENT D'UN PROJET
	PROCÉDER À L'ORGANISATION DU COMITÉ DE PROJET	44	PLANIFICATION D'UN PROJET
	CONCLURE LA PHASE DE PLANIFICATION ET LES ACCORDS AVEC LES DONATEURS	56	PLANIFICATION D'UN PROJET
	LANCER LE PROJET PAR UNE RÉUNION DU COMITÉ DE PROJET	60	MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET
	FINALISER LA PHASE DE MISE EN ŒUVRE ET LE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ	84	MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET
	FINALISER LE PROJET	96	CLÔTURE D'UN PROJET
<b>GESTION DU CADRE LOGIQUE</b>	ANALYSER LA SITUATION	20	LANCEMENT D'UN PROJET
	FIXER DES OBJECTIFS	22	LANCEMENT D'UN PROJET
	FORMULER DES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE	24	LANCEMENT D'UN PROJET
	ÉVALUER LES BESOINS EN CONCERTATION AVEC LES PARTIES PRENANTES	28	LANCEMENT D'UN PROJET
	ÉLABORER LE CADRE LOGIQUE (LOGFRAME)	30	LANCEMENT D'UN PROJET
	AFFINER LE CADRE LOGIQUE ET PLANIFIER LE SUIVI D'UN PROJET	42	PLANIFICATION D'UN PROJET
	COLLECTER DES DONNÉES RELATIVES AUX RÉSULTATS	68	MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET
<b>GESTION DES PARTIES PRENANTES</b>	IDENTIFIER ET ANALYSER LES PARTIES PRENANTES	26	LANCEMENT D'UN PROJET
	ÉVALUER LES BESOINS EN CONCERTATION AVEC LES PARTIES PRENANTES	28	LANCEMENT D'UN PROJET
	PROCÉDER À L'ORGANISATION DU COMITÉ DE PROJET	44	PLANIFICATION D'UN PROJET
	PLANIFIER L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES	46	PLANIFICATION D'UN PROJET
	LANCER LE PROJET PAR UNE RÉUNION DU COMITÉ DE PROJET	60	MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET
	COMMUNIQUER SUR LE PROJET	70	MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET
	FINALISER LA PHASE DE MISE EN ŒUVRE ET LE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ	84	MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET
COMMUNIQUER LES CONCLUSIONS DU PROJET	92	CLÔTURE D'UN PROJET	
<b>SUIVI, REPORTING, ÉVALUATION</b>	AFFINER LE CADRE LOGIQUE ET PLANIFIER LE SUIVI D'UN PROJET	42	PLANIFICATION D'UN PROJET
	ÉLABORER UN PROGRAMME DE TRAVAIL	48	PLANIFICATION D'UN PROJET
	METTRE EN ŒUVRE ET SUIVRE LES ACTIVITÉS	64	MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET
	COLLECTER DES DONNÉES RELATIVES AUX RÉSULTATS	68	MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET
	METTRE À JOUR/AMÉLIORER LE PROGRAMME DE TRAVAIL	80	MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET
	RÉDIGER LES RAPPORTS D'AVANCEMENT	82	MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET
	FINALISER LA PHASE DE MISE EN ŒUVRE ET LE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ	84	MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET
	RÉDIGER LE RAPPORT FINAL	86	MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET
	DOCUMENTER ET PARTAGER LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS	90	CLÔTURE D'UN PROJET
<b>GESTION FINANCIÈRE</b>	ESTIMER LES COÛTS DU PROJET ET MOBILISER DES RESSOURCES FINANCIÈRES	32	LANCEMENT D'UN PROJET
	PLANIFIER LA GESTION FINANCIÈRE	50	PLANIFICATION D'UN PROJET
	GÉRER LES FINANCES ET LE SUIVI FINANCIER	62	MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET
	PRENDRE DES ENGAGEMENTS FINANCIERS ET RÉGLER LES DÉPENSES	72	MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET
	SUIVRE ET COMMUNIQUER LES INFORMATIONS FINANCIÈRES	78	MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET
	CLÔTURER LES QUESTIONS CONTRACTUELLES ET FINANCIÈRES	94	CLÔTURE D'UN PROJET
<b>GESTION DE L'ÉQUIPE</b>	COMPOSER L'ÉQUIPE DU PROJET	34	LANCEMENT D'UN PROJET
	PLANIFIER L'ÉQUIPE DE PROJET	52	PLANIFICATION D'UN PROJET
	SOUTENIR L'ÉQUIPE DE PROJET	74	MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET
<b>GESTION DES RISQUES</b>	IDENTIFIER LES RISQUES	36	LANCEMENT D'UN PROJET
	ÉVALUER LES RISQUES	54	PLANIFICATION D'UN PROJET
	GÉRER LES RISQUES	76	MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET

# INTRODUCTION



Ce manuel 2016 de méthodologie de gestion de projet (PMM) du Conseil de l'Europe a été élaboré par le Bureau de la Direction générale des programmes (ODGP) dans le cadre d'une collaboration avec le personnel chargé de la gestion de projet. Pour toute suggestion ou question relative à l'application et à l'interprétation de ce manuel, veuillez contacter l'ODGP à l'adresse suivante : [odgp\\_pmm@coe.int](mailto:odgp_pmm@coe.int).

## INTRODUCTION AUX PROGRAMMES DE COOPÉRATION DU CONSEIL DE L'EUROPE

Le Conseil de l'Europe mène à bien des programmes de coopération depuis la fin des années 1980, souvent en partenariat avec l'Union européenne. Ces activités accompagnent généralement le processus d'adhésion à l'Union européenne, mais aident aussi à combler des lacunes de manière beaucoup plus globale, dans les États membres et en dehors. Elles ont joué un rôle important pour faire en sorte que le niveau des normes européennes soit atteint et que ces normes soient appliquées dans les domaines d'action du Conseil de l'Europe.

Les priorités globales sont définies dans le Programme et budget bisannuel de l'Organisation approuvé par le Comité des Ministres. Ce document forme le cadre de toutes les interventions du Conseil de l'Europe, et le socle sur lequel sont ancrés des cadres de coopération avec les bénéficiaires, souvent sous forme de plans d'action nationaux.

La valeur ajoutée du Conseil de l'Europe repose sur plusieurs atouts majeurs de ses programmes de coopération. Le premier atout est lié à l'engagement et aux valeurs que l'Organisation représente. Le Statut du Conseil de l'Europe jette la base d'une coopération sincère et effective dans le but de réaliser une union plus étroite entre ses membres, de protéger et de promouvoir le patrimoine commun et de favoriser le progrès économique et social sur la base des principes de l'État de droit, de la jouissance des droits de l'homme et des libertés fondamentales pour tous.

Le deuxième atout unique du Conseil de l'Europe est qu'il articule son action autour du triangle stratégique que sont les activités normatives, le suivi du respect des engagements des États membres dans la mise en œuvre des normes et des programmes de coopération correspondants (figure 1).

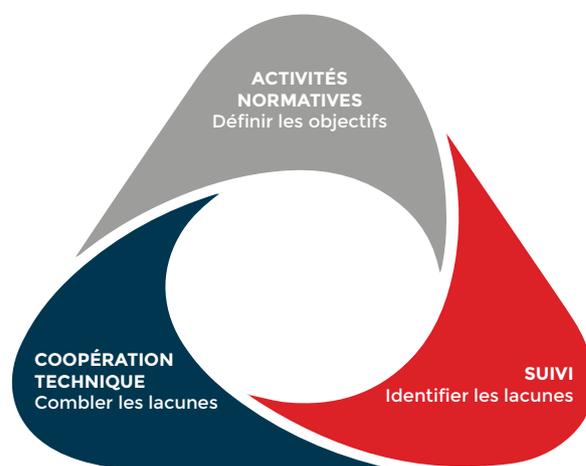


Figure 1 – Principaux domaines d'action du Conseil de l'Europe

Le troisième atout du Conseil de l'Europe est sa capacité à s'attaquer aux problématiques sous de nombreux angles à la fois différents et complémentaires, notamment par la coopération intergouvernementale, la dimension parlementaire, les pouvoirs locaux et régionaux et le Commissaire aux droits de l'homme. Il s'agit là d'un atout considérable pour obtenir des résultats durables.

## POURQUOI CE MANUEL ?

---

Ce manuel contient, pour toute équipe de projet, des instructions étape par étape et des orientations pour chaque phase du cycle de gestion d'un projet jusqu'à son évaluation finale. Il donne des conseils pratiques sur la façon d'obtenir des résultats dans les programmes de coopération en accord avec les bonnes pratiques et dans une perspective qui prend en compte les droits de l'homme. Il se fonde sur le mandat de l'Organisation et la nécessité de remédier aux insuffisances de manière responsable et en toute transparence. Il entend contribuer à l'amélioration constante de l'efficacité et de l'efficacité de l'action que mène le Conseil de l'Europe.

La méthodologie de gestion de projet du Conseil de l'Europe rassemble différents cadres et outils au sein d'un cycle de gestion global de projets, tout en intégrant de manière plus approfondie les programmes de coopération du Conseil de l'Europe dans le cadre de l'Organisation.

Cette méthodologie permet au Conseil de l'Europe :

- d'apporter la preuve de son avantage comparatif et de renforcer l'utilisation systématique d'instruments normatifs et des résultats de suivi pour les programmes de coopération ;
- d'adopter une approche normalisée de la mise en œuvre de programmes de coopération ;
- de systématiser la mesure des résultats et de mettre l'accent sur la transparence, la responsabilité, la communication et l'approche « droits de l'homme » ;
- de faciliter la gestion des programmes de coopération grâce à des outils adaptés.

## COMMENT UTILISER CE MANUEL ?

---

Ce manuel est structuré suivant le cycle de gestion du projet (figure 2), qui comprend :

- cinq phases principales, du lancement à l'évaluation finale ;
- sept grands processus de gestion appliqués tout au long des différentes phases.

Le cycle de vie d'un projet voit s'enchaîner des **phases** interdépendantes qui marquent l'évolution de ce projet. On compte cinq phases distinctes dans les projets de coopération du Conseil de l'Europe : le lancement, la planification, la mise en œuvre, la clôture et l'évaluation finale.

Une classification a été élaborée également selon sept grands **processus de gestion** qui s'appliquent tout au long des phases du cycle de gestion de projet, à savoir :

- la gouvernance et l'assurance qualité ;
- la gestion du cadre logique ;
- la participation des parties prenantes ;
- le suivi, le reporting et l'évaluation ;
- la gestion financière ;
- la gestion d'équipe ;
- la gestion du risque.

Ce manuel utilise la **terminologie** retenue pour le Conseil de l'Europe à des fins pratiques – voir les encadrés « Définitions » disséminés dans tout le document et le **glossaire**. Toute différence par rapport aux termes utilisés par d'autres organisations devrait être prise en compte afin d'assurer une bonne communication avec celles-ci ; toutefois, en interne, il conviendra de s'en tenir à la terminologie établie.

Une série de **modèles** complète ce manuel. Les modèles sont cités spécifiquement dans les rubriques sur la stratégie et les étapes clés. Ils permettent de structurer l'établissement de documents afférents aux projets qui cadrent parfaitement avec la méthodologie de gestion de projet du Conseil de l'Europe. Des références et des liens sont fournis vers des lignes directrices et des instructions opérationnelles pour éviter les répétitions inutiles dans ce manuel.

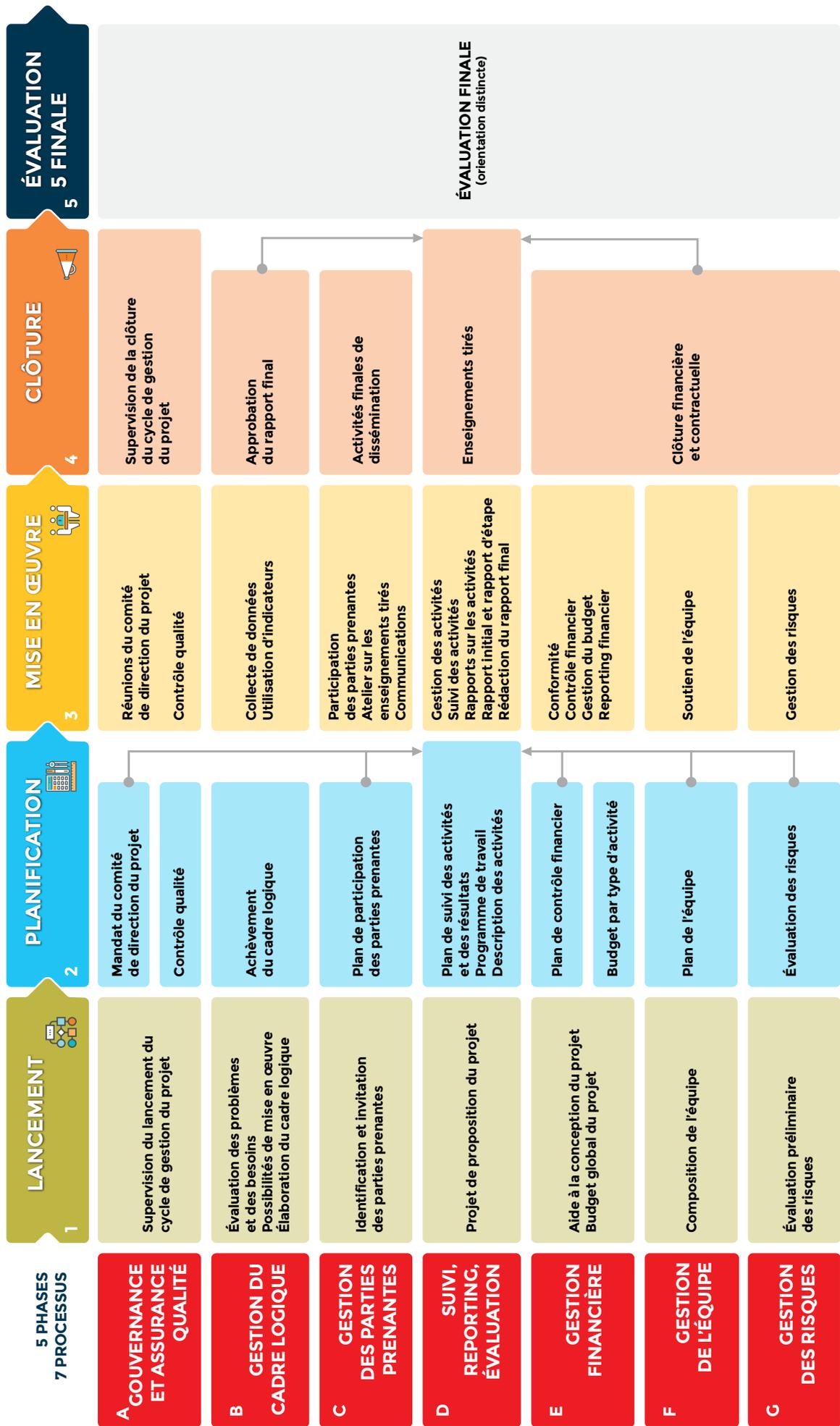
Un site web interactif assorti d'outils et de conseils complémentaires accompagne le présent manuel, à l'adresse suivante : [www.coe.int/pmm](http://www.coe.int/pmm)

## LÉGENDE

---

- Les termes clés sont en caractères gras.
- Les modèles sont en caractères gras et énoncés dans les rubriques connexes.
- Les encadrés présentent :
  - le contexte théorique (« Principe ») ;
  - les termes clés (« Définitions ») ;
  - les bonnes pratiques (« Bonne pratique »).

Figure 2 – Méthodologie de gestion de projet du Conseil de l'Europe



## ÉLÉMENTS ESSENTIELS DE LA MÉTHODOLOGIE DE GESTION DE PROJET (PMM)

### APPROCHE « DROITS DE L'HOMME »

Le Conseil de l'Europe, première organisation de défense des droits de l'homme en Europe, peut s'inspirer de ses acquis en matière de gestion de projet et en retirer un avantage considérable. Il peut notamment incorporer les dimensions transversales que sont l'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes (voir la Stratégie du Conseil de l'Europe pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2014-2017), et la participation de la société civile (voir le Code de bonne pratique pour la participation civile au processus décisionnel), qui forment le socle de l'égalité et de la diversité.

Dans la pratique, l'approche « droits de l'homme » concerne toutes les parties prenantes d'un projet, des décideurs au plus haut niveau aux bénéficiaires directs. Les procédures de gestion devraient encourager et accroître la participation, lutter contre la discrimination et permettre l'inclusion. Les projets ayant des ressources limitées, ils devraient cibler les domaines dans lesquels ils peuvent induire le plus de changements et où les inégalités et la discrimination sont flagrantes. Les acteurs des projets sont regroupés selon leurs liens avec l'État : ceux qui représentent l'État et sa responsabilité de protéger et de promouvoir les droits de l'homme figurent parmi les détenteurs d'obligations, et ceux qui bénéficient de ces droits, parmi les détenteurs de droits.

L'approche « droits de l'homme » devrait cibler des objectifs et des activités aux phases de lancement et de planification des projets. En effet, la conception des projets traduit les besoins différents des groupes cibles et les conséquences variables des activités pour ces derniers. Lors des phases de mise en œuvre et d'évaluation finale, des mesures devraient être prises pour encourager la participation des groupes sous-représentés et pour désagréger les données en vue de promouvoir et de mesurer l'égalité et la diversité.

### GESTION DE PROJET AXÉE SUR LES RÉSULTATS

La gestion de projet axée sur les résultats porte essentiellement sur les résultats (effets (*outcomes*) et impact) et sur la qualité des ressources humaines et financières, et la gestion des risques en mettant l'accent sur les résultats plutôt que sur les ressources et réalisations (*outputs*).

Une telle gestion implique un état d'esprit et une attitude qui doivent orienter les pratiques quotidiennes. On s'attache plutôt à induire un changement qu'à la clôture mécanique de programmes de travail et d'activités. Une activité, si réussie soit-elle quant au cadre instauré et au nombre de participants, n'a pas atteint son but si elle n'induit pas de changement dans la situation locale après avoir été réalisée – d'où l'importance de cibler les bonnes personnes pour optimiser la transmission de messages essentiels et pour stimuler les réactions et les actions menées dans le prolongement d'activités de projets.

La méthodologie du Programme et budget du Conseil de l'Europe utilise la budgétisation axée sur les résultats dans un objectif stratégique en s'appuyant sur la gestion au jour le jour axée sur les résultats. La présente méthodologie de gestion de projet suit la même logique.

Le Conseil de l'Europe s'efforce de créer du changement avec trois niveaux d'effets attendus : les effets immédiats (*immediate outcomes*), les effets intermédiaires (*intermediate outcomes*) et les effets à long terme ou l'impact (figure 3).

Les effets immédiats consistent en des changements qui découlent de réalisations récentes, telles que les nouvelles connaissances, la sensibilisation et l'accès aux ressources du côté des bénéficiaires.

Le deuxième niveau est celui des effets intermédiaires ou à moyen terme. Il renvoie généralement aux changements survenus dans les comportements ou les pratiques à titre individuel ou collectif et, au final, dans les capacités des organisations et des institutions. Le Conseil de l'Europe a un pouvoir de contrôle considérable sur les effets immédiats et une influence raisonnable sur les effets intermédiaires.

Dans les domaines d'activité du Conseil de l'Europe, l'impact est souvent imprévisible et visible uniquement après un certain temps. L'Organisation inscrit sa coopération dans le long terme grâce à l'interaction de ses trois axes stratégiques que sont les activités normatives, les activités de suivi et les programmes de coopération.

## PRÉSENCE SUR LE TERRAIN

Le Conseil de l'Europe reçoit de plus en plus, de la part des États membres et d'autres, des demandes de soutien mieux ciblé et plus ciblé sur le terrain. Les programmes de coopération répondent à cette demande grâce à une meilleure disponibilité et à des contacts plus réguliers avec les pouvoirs publics directement concernés. Cela entraîne une forte réactivité et une orientation client fondée sur une interaction plus étroite et plus fréquente, ainsi qu'une connaissance des besoins spécifiques et de la situation concrète de tel ou tel pays. De fait, le Secrétaire Général affiche clairement une stratégie de décentralisation depuis 2010. La version actualisée de la méthodologie de gestion de projet (PMM) traduit activement cette stratégie dans la pratique.

## COMMUNICATION ET VISIBILITÉ

La communication est un outil puissant qui permet d'améliorer les résultats et l'impact des initiatives ; et devrait, pour ces raisons, contribuer directement aux objectifs du projet. L'équipe chargée de la communication dans la coordination centrale de programmes et la direction de la communication sont responsables des normes de visibilité en matière de communication et devraient être consultées sur ces aspects du projet (voir les orientations existantes pour la communication en matière de méthodologie de gestion de projet au Conseil de l'Europe).

Les stratégies de communication et de visibilité sont en lien direct avec les groupes cibles et les bénéficiaires. Des ressources doivent leur être dédiées, généralement prises en compte dans une ligne budgétaire prévue spécialement pour la visibilité. La communication peut prendre beaucoup de temps et doit être évaluée et équilibrée en fonction du rapport coût-avantage. Certaines formes de communication, les médias sociaux en particulier, nécessitent que l'on y consacre du temps et n'ont pas nécessairement de retombées positives, en particulier sur les bénéficiaires directs. Il importe par conséquent que les équipes et comités de direction de projets évitent les plans de communication trop ambitieux, ou se concentrent sur la communication uniquement lors de périodes spécifiques plutôt que tout au long du projet.

La stratégie de communication devrait être axée sur des publics cibles et des objectifs de communication précis assortis d'indicateurs clairs, mesurables et tournés vers les résultats. La demande porte de plus en plus sur l'évaluation de la communication dans les projets. Conformément à la gestion de projets axée sur les résultats, il importe de communiquer sur les résultats plutôt que sur les événements. Une approche présentant un intérêt médiatique doit être suivie pour recueillir des témoignages et des éléments factuels directement auprès des bénéficiaires, en complément d'une professionnalisation du projet de communication fondée sur des images et des comptes rendus de qualité.

## ÉVALUATION

L'évaluation est un élément fondamental de la gestion de projet, dont il faut tenir compte tout au long du cycle. Les acteurs clés devraient garder l'évaluation à l'esprit

dès lors qu'ils lancent, planifient, mettent en œuvre un projet et en rendent compte. L'évaluation devrait être objective et indépendante des activités de gestion du projet. La Direction de l'audit interne et de l'évaluation a établi des orientations spécifiques à cet égard, portant essentiellement sur l'évaluation stratégique, sachant que l'évaluation des projets incombe aux responsables de chaque projet et programme.

Les décisions relatives au déroulement de l'évaluation et de la forme que doit prendre celle-ci relèvent de la responsabilité des équipes et comités de direction de projets. Certaines conditions contractuelles ou exigences spécifiques peuvent être obligatoires pour mener des évaluations.

Il importe de tenir compte de l'évaluation à un stade précoce compte tenu de procédures de projet essentielles pour la fiabilité, la qualité et l'utilité des évaluations, notamment l'évaluation de la situation de référence, la conception d'indicateurs et l'identification de sources de données. Il en va de même pour les audits de projet. Les pistes d'audit qui justifient des transactions financières de la première demande au paiement final devraient être définies dès le début pour prouver la conformité avec les règles et réglementations contractuelles et financières.

Dans l'idéal, la valeur ajoutée du Conseil de l'Europe et de l'approche « droits de l'homme » devrait être évaluée dans toutes les activités de suivi et d'évaluation des projets.

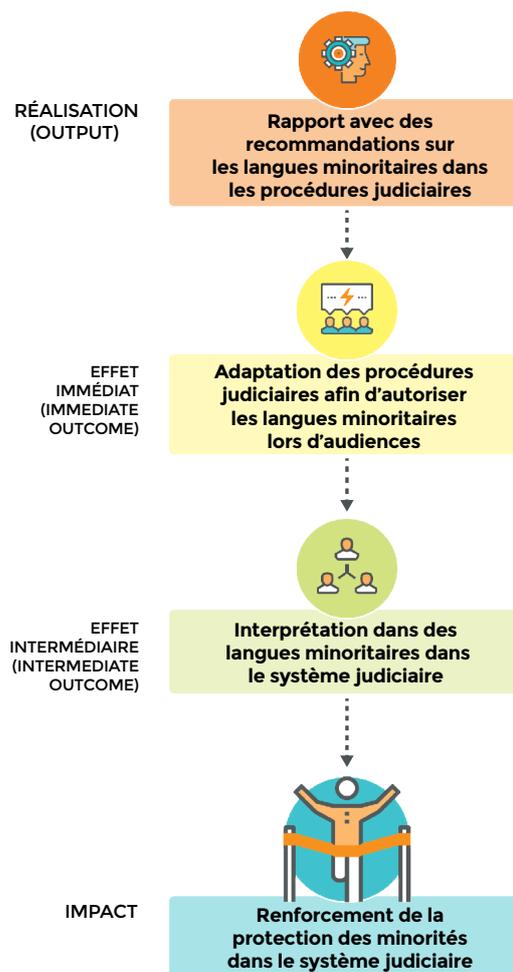


Figure 3 – Gestion de projet fondée sur les résultats



# LANCEMENT D'UN PROJET



## PRINCIPAUX PRODUITS

- 1 Projet de cadre logique
- 2 Projet de budget
- 3 Proposition de projet

## PRINCIPAUX OUTILS

- Registre des parties prenantes
- Plan financier
- Plan de l'équipe
- Registre des risques

Le cycle de projet commence avec une idée de projet qui, selon le Conseil de l'Europe et les partenaires, mérite d'être concrétisée. Cette idée doit être conceptualisée et mise en adéquation avec les priorités de tous les acteurs concernés. Le lancement d'un projet doit suivre une approche systématique pour faire des principaux aspects concernés une proposition de projet.

### GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

La phase de lancement d'un projet utilise la gestion axée sur les résultats pour élaborer systématiquement la chaîne de résultats la plus adaptée aux situations en vigueur dans les pays et régions. Les analyses et évaluations des besoins garantissent que les projets se concentrent sur les enjeux essentiels de pays ou de régions et que la conception des projets offre une marge d'amélioration maximale au regard des droits de l'homme, de la démocratie et de l'État de droit. Il convient d'enregistrer des valeurs de référence pour prouver les effets de projets.

### STRATÉGIE ET VALEURS DU CONSEIL DE L'EUROPE

Les projets découlent de la planification stratégique du Conseil de l'Europe dans le Programme et budget bisannuel.

Cette phase intègre les projets dans le programme du Conseil de l'Europe en les reliant à d'autres activités de coopération, au suivi de conventions, et aux activités normatives. Cela permet de mettre l'accent sur la gestion axée sur les résultats et sur la conformité avec les dispositions réglementaires, l'utilisation optimale des ressources, l'efficacité et l'intégration d'autant d'éléments de droits de l'homme que possible.

### APPROCHE « DROITS DE L'HOMME »

Tous les projets devraient adopter l'approche « droits de l'homme » et garantir l'égalité et la diversité en tenant compte de questions transversales. La conception du projet devrait optimiser les résultats en fonction des détenteurs de droits et des détenteurs d'obligations. Les questions transversales sont mises en avant dans l'évaluation des besoins, la fixation d'objectifs, l'analyse des parties prenantes, la constitution d'équipes de projets et l'identification des risques.

L'assurance d'une participation véritable dès le début du projet évite de faire fausse route et de se confronter à la résistance d'acteurs clés, mais aussi de manquer des occasions et des atouts potentiels, et de se retrouver devant des causes perdues. Les aspects liés à l'appropriation et à la pérennisation du changement peuvent être confiés résolument aux acteurs les plus importants des projets.

### PRINCIPES POUR LA CONCEPTION DE PROJETS

- 1 Guidée : basée sur les principes de droits de l'homme.
- 2 Focalisée : liée au programme d'activité/à la stratégie du Conseil de l'Europe.
- 3 Compétitive : met à profit l'avantage comparatif du Conseil de l'Europe.
- 4 Ciblée : tournée vers les besoins des bénéficiaires.
- 5 Diversifiée : tient compte des besoins des femmes et des hommes de tous âges, de toute ethnie et de toute religion, orientation et identité sexuelles, entre autres.
- 6 Inclusive : fait participer les groupes cibles, les bénéficiaires du projet et, dans la mesure du possible, d'autres parties prenantes.
- 7 Démocratique : prend des décisions de manière démocratique, si possible par consensus, après avoir entendu tous les avis sur l'intérêt du projet proposé.
- 8 Transparente : communique les décisions, les orientations et les actions du groupe à l'origine du projet à toutes les parties concernées (hiérarchie du Conseil de l'Europe, représentations permanentes, comités, collègues concernés, bureaux du Conseil d'Europe, etc.).
- 9 Constructive : cherche à formuler des propositions constructives pour induire le changement, en spécifiant les responsabilités, le fondement juridique et les ressources.



## LANCEMENT D'UN PROJET

### LANCER LE CYCLE DE GESTION D'UN PROJET

- ANALYSER LA SITUATION
  - FIXER DES OBJECTIFS
    - FORMULER DES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE
- IDENTIFIER ET ANALYSER LES PARTIES PRENANTES
  - ÉVALUER LES BESOINS EN CONCERTATION AVEC LES PARTIES PRENANTES
- ÉLABORER LE CADRE LOGIQUE (LOGFRAME)
- ESTIMER LES COÛTS DU PROJET ET MOBILISER DES RESSOURCES FINANCIÈRES
- COMPOSER L'ÉQUIPE DU PROJET
- IDENTIFIER LES RISQUES
  - EXAMINER LA PROPOSITION DE PROJET ET EXÉCUTER LA PHASE DE LANCEMENT

## LANCER LE CYCLE DE GESTION D'UN PROJET

### OBJECTIF

Débuter le cycle d'un projet avec un concept clair convenu entre les représentants des gouvernements bénéficiaires et le Conseil de l'Europe, et étroitement lié aux programmes et stratégies du Conseil de l'Europe.

#### PRINCIPES DIRECTEURS

- Stratégies et valeurs du Conseil de l'Europe
- Approche « droits de l'homme »
- Gestion axée sur les résultats

#### ACTEURS CLÉS

- Représentants du Conseil de l'Europe et autorités des gouvernements bénéficiaires
- Coordination centrale des programmes
- Bureaux du Conseil de l'Europe

#### RÉFÉRENCES CLÉS

- Programme et budget du Conseil de l'Europe
- Rapports et recommandations du Conseil de l'Europe

### STRATÉGIE

#### STRATÉGIE ET VALEURS DU CONSEIL DE L'EUROPE

Bien souvent, l'idée d'un projet voit le jour au détour d'une conversation informelle entre des représentants du Conseil de l'Europe et des représentants d'un ou de plusieurs gouvernements bénéficiaires. Ce type d'échange devrait être suivi immédiatement d'une consignation par écrit de l'idée évoquée et d'un rapprochement avec les décideurs pour les informer sur toutes les entités concernées.

L'idée de projet est présentée dans une **note conceptuelle** qui rapproche clairement cette idée de la stratégie et des valeurs du Conseil de l'Europe. Les normes, les mécanismes de suivi, les comités consultatifs/d'avis et les organes politiques concernés du Conseil de l'Europe devraient tous être associés à l'idée de projet si pertinent, ainsi que tous les programmes thématiques, plans d'action, programmes-cadres et stratégies pays pertinents convenus avec les États membres et d'autres. Il importe que les projets s'inscrivent pleinement dans l'action du Conseil de l'Europe et dans les programmes adoptés avec les États membres et d'autres, et les donateurs.



## PRINCIPE

Les programmes de coopération font partie intégrante des travaux du Conseil de l'Europe car ils renforcent les capacités des États membres et d'autres et, ce faisant, donnent des informations essentielles sur la façon dont les normes ont progressivement des incidences dans la pratique et sur les facteurs importants au niveau local ou régional qui améliorent les résultats du suivi. L'interaction entre les normes, le suivi et les programmes de coopération compose le « triangle stratégique » du Conseil de l'Europe.

Chaque idée de nouveau projet donne l'occasion d'étendre la recherche et l'analyse du Conseil de l'Europe dans des domaines essentiels. L'analyse approfondie génère des projets dans le cadre de programmes tout en donnant des informations détaillées utiles pour les activités normatives et de suivi du Conseil de l'Europe. Cet échange d'informations est le premier exemple d'interaction dynamique entre les normes, le suivi et la coopération, qui composent le **triangle stratégique** du Conseil de l'Europe.

### APPROCHE « DROITS DE L'HOMME »

Une consultation aussi vaste que possible devrait être effectuée dès qu'une première ébauche de la note conceptuelle est prête. Dans l'idéal, la consultation inclut tous les acteurs dans un domaine spécifique, dans un État et/ou dans une région, en commençant par les bénéficiaires et les partenaires potentiels au projet. Tout devrait être tenté pour envisager le projet sous des angles différents, en tenant compte de la dimension du genre, des **détenteurs de droits** et de leurs relations avec les **détenteurs d'obligations** et des groupes vulnérables. Dans la mesure du possible, différents groupes devraient avoir la possibilité d'exposer leurs intérêts et leur problématique lors de la consultation. Toute personne ayant un intérêt dans un concept de projet et/ou concernée par ce concept est potentiellement une future **partie prenante** au projet. Les parties prenantes ne sont pas un groupe élitiste de décideurs.

Les partenaires régionaux et nationaux peuvent être consultés de différentes façons, notamment :

- par la visioconférence longue distance via des services informatiques dédiés, s'ils existent ;
- par des rencontres supplémentaires en marge de visites, conférences et réunions de comités de projet et de comités de pilotage ;
- par des réunions de contact dans les bureaux du Conseil de l'Europe en vue d'établir des plans d'action et des programmes d'ordre plus général pouvant être utilisés rapidement pour définir des idées de projet spécifiques.

La consultation devrait être menée également au moyen de sondages et de questionnaires, en utilisant les contacts établis à partir d'autres travaux du Conseil de l'Europe. Il convient d'associer aux discussions les organisations de la société civile, qui représentent une source d'information davantage axée sur les détenteurs de droits et les groupes vulnérables.

La consultation préliminaire est souvent l'élément déterminant de la réussite d'un projet au plan de l'**efficacité**, de l'**efficacité** et de l'**impact**. Des recherches aussi approfondies que possible devraient être menées dès que germe une idée de projet, auprès d'un groupe aussi vaste et diversifié que possible.

### GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Le fait de relier la note conceptuelle de projet aux actions du Conseil de l'Europe et aux intérêts des  tats membres ou d'autres garantit la **pertinence** et la **cohérence** du projet, deux critères axés sur les résultats de l'évaluation qui déterminent les changements positifs induits par les projets. S'il est pertinent et cohérent, le projet contribue à l'action menée en faveur des droits de l'homme, de l'état de droit et de la démocratie, et œuvre par conséquent pour les valeurs du Conseil de l'Europe.

## ÉTAPES CLÉS

- 1 Formaliser un concept de projet et le partager avec tous les collègues concernés au siège et dans les bureaux concernés du Conseil de l'Europe.

## DÉFINITIONS



**Note conceptuelle** : description, sur une ou deux pages, de l'idée maître du projet et de son adéquation avec les programmes du Conseil de l'Europe et des gouvernements bénéficiaires. Elle devient souvent l'introduction d'une proposition de projet.

**Triangle stratégique** : interaction mutuellement bénéfique entre les normes, le suivi et les programmes de coopération du Conseil de l'Europe.

**Partie prenante** : personne, groupe ou organisation ayant un intérêt dans un projet et/ou concerné par un projet.

**Détenteur d'obligations** : personne, groupe, organisation ou autorité ayant pour responsabilité de faire respecter les droits de l'homme.

**Détenteur de droits** : personne, groupe ou organisation titulaire de droits de l'homme.

**Efficacité** : mesure dans laquelle les ressources sont optimisées pour obtenir les meilleurs résultats possibles.

**Efficacité** : mesure dans laquelle les objectifs fixés sont atteints.

**Impact** : différence globale induite par le projet.

**Pertinence** : mesure dans laquelle les objectifs correspondent aux besoins réels.

**Cohérence** : mesure dans laquelle les parties d'un projet forment un tout.



## LANCEMENT D'UN PROJET

LANCER LE CYCLE DE GESTION D'UN PROJET

### ANALYSER LA SITUATION

FIXER DES OBJECTIFS

FORMULER DES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

IDENTIFIER ET ANALYSER LES PARTIES PRENANTES

ÉVALUER LES BESOINS EN CONCERTATION AVEC LES PARTIES PRENANTES

ÉLABORER LE CADRE LOGIQUE (LOGFRAME)

ESTIMER LES COÛTS DU PROJET ET MOBILISER DES RESSOURCES FINANCIÈRES

COMPOSER L'ÉQUIPE DU PROJET

IDENTIFIER LES RISQUES

EXAMINER LA PROPOSITION DE PROJET ET EXÉCUTER LA PHASE DE LANCEMENT

## ANALYSER LA SITUATION

### OBJECTIF

Identifier les véritables enjeux, problèmes et causes liés à l'idée de projet, et comprendre parfaitement la situation pour être en mesure de fixer des objectifs.

#### PRINCIPES DIRECTEURS

■ Stratégie et valeurs du Conseil de l'Europe

#### ACTEURS CLÉS

■ Créateurs de projets  
■ Bureaux du Conseil de l'Europe

#### RÉFÉRENCES CLÉS

■ Programme et budget du Conseil de l'Europe  
■ Rapports du Conseil de l'Europe  
■ Rapports et recommandations sur des thèmes/régions/pays

### STRATÉGIE

#### STRATÉGIE ET VALEURS DU CONSEIL DE L'EUROPE

Le brainstorming et l'arbre à problème (page 22) sont des techniques utiles pour **analyser des problèmes**. Le but est de dégager les problématiques sur lesquelles le Conseil de l'Europe peut agir et les domaines où son intervention est susceptible de faire une différence. Les causes, les moteurs et les effets des problèmes doivent être analysés pour déterminer les meilleurs types d'activités, les domaines cibles et le type d'informations de référence qui sera requis. La phase finale de l'**analyse des problèmes** consiste à convertir les problèmes en **objectifs** qui cadreront avec les priorités propres à tel pays ou telle région et formeront une base de coopération efficace.



## PRINCIPE

Le Conseil de l'Europe coopère également avec des États membres et d'autres par le biais de l'Assemblée parlementaire, du Congrès des pouvoirs locaux et régionaux, de la Cour européenne des droits de l'homme et du Commissaire aux droits de l'homme ainsi que par les comités consultatifs/d'avis et les mécanismes de suivi.

Les composantes élues de l'Assemblée parlementaire et du Congrès favorisent l'échange intensif entre pairs et l'entraide aux niveaux national et infranational.

La mise en œuvre unique en son genre des droits de l'homme par la Cour, combinée à l'observation et au dialogue du Commissaire aux droits de l'homme, ajoute un niveau de contrôle inestimable et une perspective globale propre au Conseil de l'Europe.

Les projets devraient se fonder sur ces actions et incorporer les travaux existants du Conseil de l'Europe dans la mesure du possible.

Conseil de l'Europe) au niveau du plan d'action ou de la facilité du programme.

4 Présenter/mentionner les informations disponibles sur la situation et les besoins du ou des pays et/ou sur les domaines thématiques concernés. Ces informations devraient inclure (au minimum) :

- le Programme et budget du Conseil de l'Europe, le plan d'action par pays du Conseil de l'Europe, les documents afférents aux priorités de coopération, les rapports du Commissaire aux droits de l'homme, etc. ;
- les informations recueillies par les mécanismes de suivi du Conseil de l'Europe (y compris la jurisprudence de la Cour européenne des droits de l'homme) ;
- les résultats et les enseignements tirés de projets de coopération en cours/antérieurs du Conseil de l'Europe dans ces domaines ;
- les partenaires potentiels, **les groupes cibles et les bénéficiaires** en fonction de leur statut de **détenteurs d'obligations** et de **détenteurs de droits** ;
- les informations recueillies auprès des bureaux du Conseil de l'Europe.

## ÉTAPES CLÉS

- 1 Obtenir toutes les informations disponibles sur les réformes nationales et les priorités, stratégies et plans d'action du pays.
- 2 Analyser la situation : dans l'idéal, l'analyse des problèmes devrait être menée en groupe (séance de brainstorming) et faire participer toutes les personnes susceptibles de contribuer utilement ou de participer en continu à la gestion du projet, notamment : les chefs de projet, les coordinateurs de programme, les chefs de services concernés, les chefs de bureaux extérieurs et d'autres acteurs clés tels que les agents du Conseil de l'Europe qui ont déjà travaillé sur le thème, la région ou le pays concernés (le cas échéant).
- 3 Définir la portée du projet (groupe cible, pays/région, thème, pilier, objectifs du programme, priorités du

## DÉFINITIONS



**Objectif** : changements visés par un projet.

**Analyse des problèmes** : analyse des problèmes, des causes et des moteurs en lien avec des situations concernant les droits de l'homme, l'État de droit et la démocratie.

**Groupe cible** : individus, groupes et organisations visés par le projet compte tenu de leur participation et de leur engagement.

**Bénéficiaire** : individu, groupe ou organisation qui bénéficie du projet.

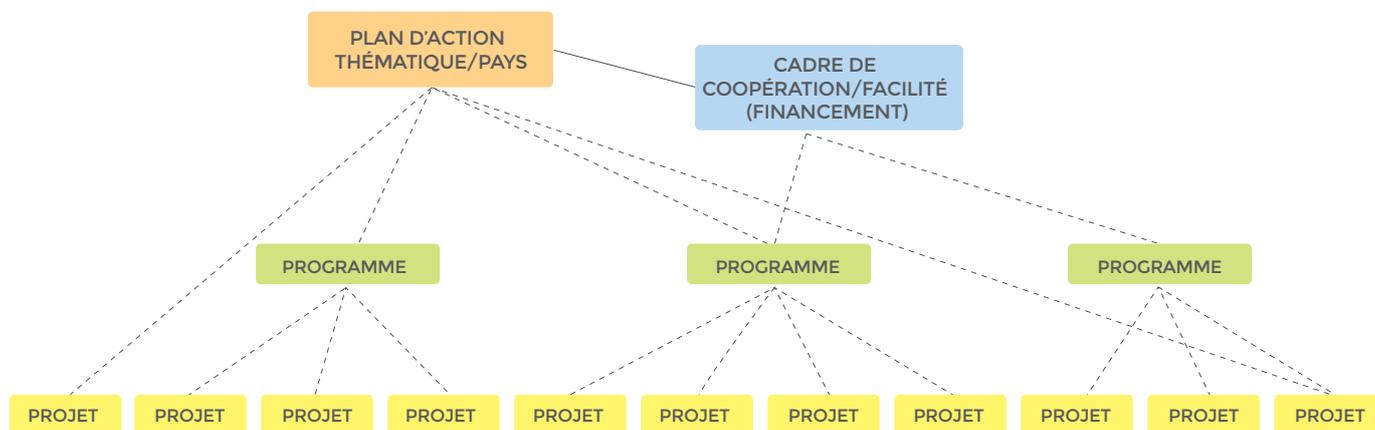


Figure 4 – Projets, programmes, facilités et plans d'action



## LANCEMENT D'UN PROJET

LANCER LE CYCLE DE GESTION D'UN PROJET

ANALYSER LA SITUATION

FIXER DES OBJECTIFS

FORMULER DES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

IDENTIFIER ET ANALYSER LES PARTIES PRENANTES

ÉVALUER LES BESOINS EN CONCERTATION AVEC LES PARTIES PRENANTES

ÉLABORER LE CADRE LOGIQUE (LOGFRAME)

ESTIMER LES COÛTS DU PROJET ET MOBILISER DES RESSOURCES FINANCIÈRES

COMPOSER L'ÉQUIPE DU PROJET

IDENTIFIER LES RISQUES

EXAMINER LA PROPOSITION DE PROJET ET EXÉCUTER LA PHASE DE LANCEMENT

## FIXER DES OBJECTIFS

### OBJECTIF

Fixer des objectifs en accord avec l'analyse de la situation.

#### PRINCIPES DIRECTEURS

- Gestion axée sur les résultats
- Approche « droits de l'homme »

#### ACTEURS CLÉS

- Créateurs de projets
- Bureaux du Conseil de l'Europe

#### RÉFÉRENCES CLÉS

- Programme et budget du Conseil de l'Europe
- Rapports du Conseil de l'Europe
- Stratégies et plans nationaux/régionaux
- Rapports sur des thèmes/régions/pays
- Outils complémentaires de méthodologie de gestion de projet (PMM) en ligne

### STRATÉGIE

#### GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Dès lors que le concept du projet est établi, il faut commencer à travailler sur les éléments au cœur de la **théorie du changement**. Ces éléments forment le socle du **cadre logique**, la structure normalisée utilisée par le Conseil de l'Europe. Les **objectifs** sont le point de départ de la théorie du changement. Il existe de nombreuses façons de passer du concept aux objectifs. La méthode à retenir est celle qui correspond le mieux à la façon de penser et au dialogue en cours avec les homologues de l'organisation ou des organisations partenaire(s), par exemple :

- arbres à problèmes – cette méthode consiste à intégrer les problèmes, leurs causes et moteurs dans un diagramme et à convertir les problèmes en objectifs ;
- scénarios prévisionnels – envisager plusieurs situations à venir et fixer les objectifs en fonction des évolutions possibles ;
- un consensus d'objectifs et une cartographie des effets (*outcome mapping*) – déterminer avec les différents groupes cibles les changements de comportement selon ce que l'on s'attend à voir, ce que l'on veut voir et ce que l'on aimerait voir, et les regrouper afin de dégager des objectifs d'ordre général ;

## MODÈLES

CADRE LOGIQUE



<https://goo.gl/tvIR9s>

OUTILS COMPLÉMENTAIRES DE PMM EN LIGNE



<https://www.coe.int/pmmtools>



## PRINCIPE

Il est essentiel de concevoir la façon dont un projet induira le changement pour rendre les projets pertinents et efficaces. Les objectifs fixés à différents niveaux, du plus stratégique au plus spécifique, donnent une vision concrète de la situation en vue de définir les résultats attendus.

- la mise à l'échelle – prendre des exemples de bonnes pratiques dans des situations particulières et déterminer des objectifs qui systématisent et développent ces pratiques à plus grande échelle ;
- l'étude comparative – fixer des objectifs en fonction de pratiques établies et de réalisations d'autres États ou régions comparables.

Les objectifs devraient être en adéquation avec le cadre du Programme et budget de l'Organisation. Ils se situent à un niveau différent puisqu'ils sont plus immédiats et réalisables dans les limites des ressources et délais impartis d'un projet, ils constituent donc des éléments qui s'imbriquent dans les objectifs du Programme et budget.

Il est tout aussi important que les objectifs soient liés aux plans nationaux et régionaux. Les plans d'action nationaux devraient être utilisés à cette fin dans la mesure du possible.

## APPROCHE « DROITS DE L'HOMME »

Les meilleurs objectifs sont les plus simples et les plus réalistes ; ils sont mesurables et suffisamment explicites. Ces objectifs orientent toutes les activités à réaliser dans le cadre d'un projet. Dans une perspective droits de l'homme, les objectifs devraient correspondre aux résultats attendus du projet par les groupes cibles et les bénéficiaires (qu'ils soient détenteurs de droits ou détenteurs d'obligations).

## ÉTAPES CLÉS

- 1 Organiser les objectifs dans le **cadre logique** lors d'une séance de brainstorming ou ultérieurement.
- 2 Identifier l'**impact** et les **effets** (*outcomes*) d'une telle intervention. En accord avec l'approche du Conseil de l'Europe, s'efforcer de développer la théorie du changement en tenant compte des perspectives des détenteurs de droits et des détenteurs d'obligations, et de la façon dont le projet permet d'améliorer les capacités de ces derniers à faire valoir et à protéger leurs droits (voir les orientations concernant le cadre logique sur l'espace internet de la méthodologie de gestion de projet).
- 3 Les outils et l'expérience peuvent aider à identifier les effets (outils disponibles sur l'espace internet de la méthodologie de gestion de projet). Tous les effets devraient être en adéquation avec les objectifs du programme régissant le projet et avec les objectifs stratégiques du Conseil de l'Europe Il convient de vérifier la cohérence avec les objectifs institutionnels et la pertinence à l'égard de ces objectifs au cours du processus d'assurance qualité (page 38).

## DÉFINITIONS



**Théorie du changement** : trajectoire logique, étape par étape, présentant comment les ressources et les activités se succèdent et conduisent à des résultats et à un changement.

**Cadre logique** : représentation structurée de la théorie du changement.

**Effet** (*outcome*) : changement de comportement ou de pratique opéré du fait d'une activité (liée à un objectif).



## LANCEMENT D'UN PROJET

LANCER LE CYCLE DE  
GESTION D'UN PROJET

ANALYSER LA SITUATION

FIXER DES OBJECTIFS

FORMULER DES  
MODALITÉS DE  
MISE EN ŒUVRE

IDENTIFIER ET ANALYSER  
LES PARTIES PRENANTES

ÉVALUER LES BESOINS  
EN CONCERTATION AVEC  
LES PARTIES PRENANTES

ÉLABORER LE CADRE  
LOGIQUE (LOGFRAME)

ESTIMER LES COÛTS  
DU PROJET ET MOBILISER  
DES RESSOURCES  
FINANCIÈRES

COMPOSER L'ÉQUIPE  
DU PROJET

IDENTIFIER LES RISQUES

EXAMINER LA  
PROPOSITION DE PROJET  
ET EXÉCUTER LA PHASE  
DE LANCEMENT

## FORMULER DES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

### OBJECTIF

Concevoir des approches  
différentes pour atteindre les  
objectifs et les formuler comme  
modalités de mise en œuvre.

#### PRINCIPES DIRECTEURS

- Approche « droits de l'homme »
- Gestion axée sur les résultats

#### ACTEURS CLÉS

- Groupe qui partage collectivement  
les idées et fait des suggestions
- Créateurs de projet

#### RÉFÉRENCES CLÉS

- Modalités de mise en  
œuvre existantes

### STRATÉGIE

Les ressources de projets étant limitées, il convient de réfléchir à des modalités optimales pour induire le changement. Cette réflexion est importante pour favoriser l'approche « droits de l'homme » et envisager des approches nouvelles et améliorées de la conduite de projets. La façon la plus efficace de réfléchir à ces questions est le partage d'idées et d'expériences en groupe.

Les approches créatives et innovantes conjuguées à la valeur ajoutée du Conseil de l'Europe sont les clés du succès des projets de coopération. La sélection de **modalités de mise en œuvre** devrait faire suite à la recherche de solutions imaginatives.

## ÉTAPES CLÉS

- 1 Les effets (*outcomes*) relient les **objectifs** aux **réalisations** (*outputs*). Partant de ce principe, il faut identifier les réalisations et les **activités** dont découlent ces réalisations pour atteindre les objectifs du projet.
- 2 Définir les différentes modalités de mise en œuvre pour chacun des objectifs : activités, stratégies (programmes de subventions, méthodes de travail dans les pays, capacités fonctionnelles, etc.), procédure de suivi, cycles d'activités, types de réunion, formation et/ou groupe de travail, et envisager les différentes modalités sous l'angle des détenteurs de droits et des détenteurs d'obligations.
- 3 Différentes modalités de mise en œuvre devraient être présentées aux parties prenantes dans le cadre de la consultation (page 28). Il convient de déterminer la faisabilité (financière, politique et de la mise en œuvre) des différentes options et leur pertinence pour les différents groupes cibles et bénéficiaires finaux.

## DÉFINITIONS



**Activité** : évènement (séminaire, table ronde, réunion) ou étude/enquête conduisant directement à une réalisation (*output*), ou une fonction de gestion (activité d'appui) qui contribue directement à un projet.

**Réalisation** (*output*) : réalisation directe d'une activité – document, connaissances, prise de conscience, inspiration, etc.

**Modalités de mise en œuvre** : type, style, série, séquence et interrelations d'activités qui composent un projet.



## LANCEMENT D'UN PROJET

- LANCER LE CYCLE DE GESTION D'UN PROJET
- ANALYSER LA SITUATION
- FIXER DES OBJECTIFS
- FORMULER DES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE
- IDENTIFIER ET ANALYSER LES PARTIES PRENANTES**
- ÉVALUER LES BESOINS EN CONCERTATION AVEC LES PARTIES PRENANTES
- ÉLABORER LE CADRE LOGIQUE (LOGFRAME)
- ESTIMER LES COÛTS DU PROJET ET MOBILISER DES RESSOURCES FINANCIÈRES
- COMPOSER L'ÉQUIPE DU PROJET
- IDENTIFIER LES RISQUES
- EXAMINER LA PROPOSITION DE PROJET ET EXÉCUTER LA PHASE DE LANCEMENT

## IDENTIFIER ET ANALYSER LES PARTIES PRENANTES

### OBJECTIF

Identifier et analyser les parties prenantes pour bien comprendre les besoins et la situation des groupes cibles.

#### PRINCIPES DIRECTEURS

- Approche « droits de l'homme »

#### ACTEURS CLÉS

- Créateurs de projet
- Bureaux du Conseil de l'Europe

#### RÉFÉRENCES CLÉS

- Documents des parties prenantes
- Approche intégrée de l'égalité de genre
- Stratégie de participation de la société civile

### STRATÉGIE

#### APPROCHE « DROITS DE L'HOMME »

Les **parties prenantes** sont essentielles à la mise en œuvre d'une approche « droits de l'homme ». La gestion des parties prenantes repose sur les principes de **non-discrimination**, de **participation** et d'**inclusion**. Ces principes requièrent une analyse approfondie et l'intégration des parties prenantes dans tout le cycle de gestion du projet. Une participation significative a déjà été lancée avec les consultations sur le concept du projet. Les principes directeurs de la participation et de l'inclusion sont la présentation de contributions, la prise de décisions et le renforcement de l'autonomie.

Différentes catégorisations devraient être utilisées pour identifier les parties prenantes **internes** et **externes** d'un projet. Il y a lieu de bien faire la distinction entre **détenteurs de droits** et **détenteurs d'obligations**. Cela aide à cibler les ressources et les activités d'un projet en vue d'induire des changements dans des domaines qui risqueraient être négligés, par exemple, en se demandant si les personnes non voyantes peuvent avoir accès à des supports écrits produits pour les groupes cibles dont elles font partie. Une personne, un groupe ou une organisation peut être à la fois détenteur de droits et détenteur d'obligations selon les différents contextes du projet. Citons, par exemple, le cas d'une policière dans le cadre d'un projet sur l'égalité fondée sur le genre.

## MODÈLES

REGISTRE DES PARTIES PRENANTES



<https://goo.gl/KDO8AH>

LISTE DE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ (PHASES DE LANCEMENT ET DE PLANIFICATION)



<https://goo.gl/pw13kx>



## PRINCIPE

L'approche « droits de l'homme » privilégie la prise en compte et la participation des parties prenantes. Les résultats d'un projet sont améliorés par l'analyse des caractéristiques des détenteurs de droits et des détenteurs d'obligations, leurs rapports les uns aux autres et leur capacité ou incapacité à revendiquer ou satisfaire les droits de l'homme.

Les projets devraient avoir pour objectif de renforcer les capacités des détenteurs d'obligations, que sont notamment les États, à satisfaire à leurs obligations et à donner les moyens aux détenteurs de droits de prendre conscience de leurs droits et de les revendiquer, par exemple, les droits garantis par la convention.

Cette démarche améliore l'impact tout en consolidant les engagements en faveur de l'intégration en interne et avec des partenaires directs selon des stratégies d'égalité, de diversité et de participation. Le changement est d'autant plus important que la participation est forte et que les perspectives sont diversifiées.

Cette analyse sera utile tout au long du projet, par exemple, pour mesurer les effets (*outcomes*), c'est-à-dire les changements de nature juridique, stratégique et institutionnelle, ainsi que les changements de comportement qui permettent aux détenteurs de droits de mieux connaître leurs droits et de mieux les faire valoir, et aux détenteurs d'obligations de mieux satisfaire à leurs obligations.

La distinction suivante dépend du rôle joué dans le projet par les **donateurs**, les **responsables de la mise en œuvre**, les **acteurs équivalents**, les **groupes cibles** et les bénéficiaires directs. Le projet entend, au final, profiter aux **bénéficiaires directs** comme aux **bénéficiaires finaux**, sachant que, sous l'angle de la gestion, les priorités et décisions devraient porter essentiellement sur les bénéficiaires directs (figure 5 ci-après).

Pour assurer le respect des principes de non-discrimination et d'inclusion, les parties prenantes devraient être analysées en tenant compte du genre et de l'appartenance à des groupes vulnérables. Il s'agit là du point de départ de l'**approche intégrée**, c'est-à-dire de l'intégration de la dimension du genre et des groupes vulnérables dans toutes les étapes du projet. La devise de l'unité Roms « Rien pour les Roms sans les Roms » traduit parfaitement l'essence de ce principe clé.

Le projet devrait décider dans quelle mesure le genre ou l'appartenance à un groupe vulnérable devraient servir à établir les listes de participants aux activités, les indicateurs de mesure de la réussite et le contenu des documents afférents au projet.

La **checklist de la qualité (phases de lancement et de planification)**, qui analyse ces éléments clés, devrait servir d'appui à la gestion du projet.

## ÉTAPES CLÉS

- 1 Identifier les parties prenantes clés internes et externes selon qu'elles interviennent dans la gestion du projet ou qu'elles sont détentrices de droits ou détentrices d'obligations, parmi les groupes cibles et les bénéficiaires directs ; enregistrer les informations dans le **registre des parties prenantes**.
- 2 Catégoriser les parties prenantes identifiées parmi les groupes cibles, les bénéficiaires finaux et les partenaires du projet, en plus de distinguer les détenteurs de droits des détenteurs d'obligations, afin de donner plus de poids aux premiers et plus d'autonomie aux seconds.
- 3 Analyser les caractéristiques des parties prenantes selon une approche intégrée tenant compte des perspectives de diversité et d'égalité, notamment :
  - a. pour veiller à ce que la dimension du **genre** imprègne l'ensemble du projet. Il convient d'analyser les effets (*outcomes*) du projet sur les femmes et les hommes, et la façon dont leur rôle peut être renforcé dans le déroulement du projet ou programme ;
  - b. pour identifier les **groupes vulnérables** (enfants, personnes handicapées, personnes âgées, minorités, LGBTI, migrants, réfugiés, Roms, etc.) dans le pays ou les régions concernés, ainsi que le rôle qu'ils peuvent jouer dans la mise en œuvre du projet ou programme, pour s'assurer qu'ils ressentent les effets positifs du projet ou du moins qu'ils n'en ressentent pas d'effets négatifs.

## DÉFINITIONS



**Acteur équivalent** : organisation qui finance ou réalise des projets ou activités similaires ; par exemple une autre organisation internationale ou une organisation de la société civile.

**Approche intégrée** : intégration d'une question ou d'un principe au plus grand nombre possible d'aspects et de phases d'un projet.

**Bénéficiaires directs** : personnes, groupes, organisations et autorités qui bénéficient directement des activités, des réalisations (*outputs*), des effets (*outcomes*) et de l'impact du projet.

**Bénéficiaires finaux** : individus, groupes ou organisations qui bénéficient indirectement du projet à long terme.

**Partie prenante interne** : personne, groupe et organisation directement impliqués dans un projet.

**Partie prenante externe** : personne, groupe et organisation indirectement associés à un projet, mais détenant un intérêt dans le projet.

**Responsable de la mise en œuvre** : organisation menant un projet.



## LANCEMENT D'UN PROJET

- LANCER LE CYCLE DE GESTION D'UN PROJET
- ANALYSER LA SITUATION
  - FIXER DES OBJECTIFS
    - FORMULER DES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE
- IDENTIFIER ET ANALYSER LES PARTIES PRENANTES
- ÉVALUER LES BESOINS EN CONCERTATION AVEC LES PARTIES PRENANTES**
- ÉLABORER LE CADRE LOGIQUE (LOGFRAME)
- ESTIMER LES COÛTS DU PROJET ET MOBILISER DES RESSOURCES FINANCIÈRES
- COMPOSER L'ÉQUIPE DU PROJET
- IDENTIFIER LES RISQUES
  - EXAMINER LA PROPOSITION DE PROJET ET EXÉCUTER LA PHASE DE LANCEMENT

# ÉVALUER LES BESOINS EN CONCERTATION AVEC LES PARTIES PRENANTES

## OBJECTIF

Faire suivre le brainstorming et les analyses par une évaluation préliminaire des besoins.

Accroître la participation et lui donner plus de sens, peaufiner les objectifs du projet, tester différentes possibilités d'obtention de résultats, assurer l'échange de savoirs et d'expertise, et améliorer la coordination interne et la cohérence des activités du projet au moyen de consultations avec les parties prenantes.

### PRINCIPES DIRECTEURS

- Approche « droits de l'homme »
- Gestion axée sur les résultats

### ACTEURS CLÉS

- Bureaux du Conseil de l'Europe
- Créateurs de projet
- Parties prenantes

### RÉFÉRENCES CLÉS

- Évaluations des besoins
- Informations et données de référence

## STRATÉGIE

Dans la mesure du possible, les Bureaux du Conseil de l'Europe devraient rapprocher les parties prenantes pour faciliter la consultation et l'évaluation des besoins.

À ce stade, l'évaluation des besoins peut être considérée comme précoce, car il peut se passer encore neuf à douze mois avant que le projet débute réellement, ce qui n'exclut pas des changements de circonstances dans l'intervalle. L'évaluation à un stade précoce est utile pour le projet car elle permet de dégager les changements qui surviennent naturellement avant le démarrage de toute activité. Cela aide à mieux comprendre les effets du projet par la suite et à cartographier le type de **valeur de référence** qui servira à mesurer les effets du projet.

Il est possible de réduire les coûts de la recherche et de la consultation en réalisant des économies bien pensées, notamment en incorporant pleinement les études réalisées par l'Organisation et par d'autres entités, et en ajoutant des points à l'ordre du jour des réunions prévues avec les principales parties prenantes en vue d'une conception conjointe de projets potentiels. Par exemple, les bureaux du Conseil de l'Europe tiennent des réunions ayant ce potentiel.

Les constatations de nouvelles évaluations des besoins sont précieuses pour l'Organisation dans son ensemble et devraient



## PRINCIPE

Les évaluations des besoins sont essentielles pour assurer la pertinence et l'établissement d'un ordre de priorité des objectifs du projet. Elles permettent de faire un premier état des lieux et de déterminer une situation de référence initiale qui permettra par la suite de mesurer les progrès accomplis. L'attention portée aux détenteurs de droits et aux détenteurs d'obligations contribue à mettre l'accent sur les droits de l'homme et garantit que les changements induits par le projet répondent à des besoins réels.

être mises à sa disposition. Il convient d'incorporer et de citer toutes les études disponibles satisfaisant aux normes de qualité (émanant d'autres institutions internationales, ainsi que de la recherche universitaire examinée par les pairs) dans l'évaluation des besoins, le cas échéant.

La consultation contribue à garantir que les besoins identifiés sont bien ceux des parties prenantes clés selon l'approche « droits de l'homme ». Cela signifie que les détenteurs d'obligations et les détenteurs de droits devraient apprécier leurs rôles et responsabilités respectifs, et que la dimension du genre et les groupes vulnérables devraient être dûment pris en considération. Il peut être envisagé de sensibiliser également au besoin d'informations de référence, d'objectifs et d'effets clairs et convenus, et d'un engagement égal pour une option choisie en matière de mise en œuvre. La consultation permet souvent d'identifier les risques précoces d'un projet, qu'il convient de reporter dans le **registre des risques** (page 36).

## ÉTAPES CLÉS

- 1 Rassembler toutes les évaluations et parties d'évaluation se rapportant au sujet concerné, en fonction des domaines prioritaires du nouveau projet pour déterminer les recherches de fond sur lesquelles baser l'évaluation des besoins.
- 2 Pour accroître l'adhésion des parties prenantes au projet, le coordinateur de programme, le chef de bureau et/ou le chef de service devraient, dans l'idéal, assister aux consultations des parties prenantes.

### BONNE PRATIQUE



Une évaluation préliminaire des besoins avait été réalisée en République de Moldova douze mois avant le démarrage d'un projet. L'équipe du projet en question est revenue sur l'évaluation au début des activités du projet, ce qui a aidé à réaffirmer les principes de conception qui sous-tendaient le projet et à obtenir une évaluation des besoins plus pertinente et approfondie.

### DÉFINITIONS



**Évaluation des besoins** : recherche et identification des besoins des différentes parties prenantes en vue d'atteindre les objectifs.

**Valeur de référence** : point de départ précédant les effets (*outcomes*) d'un projet.

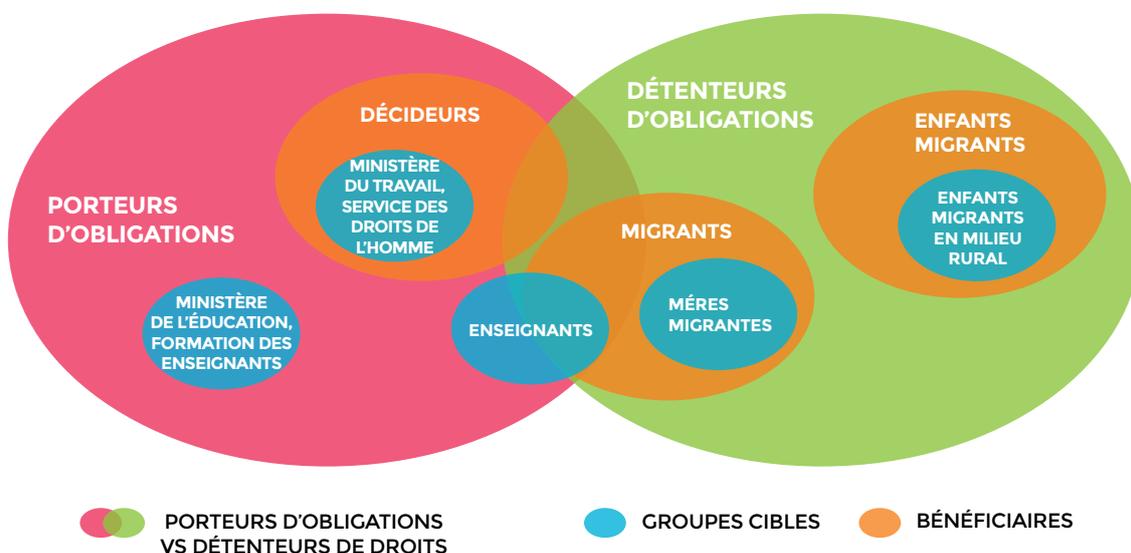


Figure 5 – Exemple de cartographie des parties prenantes



## LANCEMENT D'UN PROJET

LANCER LE CYCLE DE GESTION D'UN PROJET

ANALYSER LA SITUATION

FIXER DES OBJECTIFS

FORMULER DES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

IDENTIFIER ET ANALYSER LES PARTIES PRENANTES

ÉVALUER LES BESOINS EN CONCERTATION AVEC LES PARTIES PRENANTES

ÉLABORER LE CADRE LOGIQUE (LOGFRAME)

ESTIMER LES COÛTS DU PROJET ET MOBILISER DES RESSOURCES FINANCIÈRES

COMPOSER L'ÉQUIPE DU PROJET

IDENTIFIER LES RISQUES

EXAMINER LA PROPOSITION DE PROJET ET EXÉCUTER LA PHASE DE LANCEMENT

# ÉLABORER LE CADRE LOGIQUE (LOGFRAME)

## OBJECTIF

Présenter les objectifs, évaluer les besoins et modalités dans un cadre logique en vue de la théorie du changement.

### PRINCIPES DIRECTEURS

- Stratégie et valeurs du Conseil de l'Europe
- Gestion axée sur les résultats

### RÉFÉRENCES CLÉS

- Indicateurs en vigueur et sources d'informations vérifiables
- Outils complémentaires de méthodologie de gestion de projet (PMM) en ligne

## STRATÉGIE

Le **cadre logique** est un outil essentiel de la gestion de projet. Il devrait guider toutes les décisions périodiques et les décisions prises au quotidien, et garantir une gestion solide axée sur les résultats. Cela n'est pas nécessairement visible en phase de conception, mais le cadre logique permet d'anticiper et de surveiller les progrès accomplis en vue de la réalisation des objectifs. Il devrait guider les décisions relatives à la mise en œuvre, motiver les parties prenantes à atteindre les buts et proposer des mesures de suivi et d'évaluation du projet.

Pour élaborer le cadre logique, il faut relier les **résultats attendus** aux objectifs, sous forme de réalisations (*outputs*), d'effets (*outcomes*) et d'impact ; les hypothèses sur lesquelles se fonder pour obtenir les résultats doivent être définies ; la situation de référence doit être déterminée selon des indicateurs pour les résultats de projets spécifiques ; et les niveaux **cibles** et les sources vérifiables de ces indicateurs doivent être décrits.

L'élaboration du cadre logique intervenant à une étape précoce, les entrées concernant la **valeur de référence** et les **indicateurs**

## MODÈLES

CADRE LOGIQUE



<https://goo.gl/tvIR9s>

OUTILS COMPLÉMENTAIRES DE PMM EN LIGNE



<https://www.coe.int/pmmtools>



## PRINCIPE

Le **cadre logique** est un outil structuré utilisé pour représenter une **théorie du changement**. Il associe visuellement les ressources à l'objectif global à travers la chaîne intermédiaire de résultats et présente des hypothèses à chaque étape.

Ce cadre s'appuie sur des éléments essentiels qui ont des définitions spécifiques. Les **indicateurs** servent de mesures normalisées de caractéristiques spécifiques et de la façon dont ces caractéristiques évoluent. Par exemple, la durée des procédures judiciaires sert à mesurer l'efficacité des tribunaux, et le nombre d'heures d'enseignement à l'école sur un sujet spécifique permet de mesurer l'importance donnée à ce sujet. Les indicateurs n'ont de sens que s'ils permettent de faire des comparaisons, s'ils peuvent être mesurés et s'ils concernent systématiquement les caractéristiques du projet en question.

Des **hypothèses** sont formulées pour confirmer la validité de la conception du projet. La théorie du changement dépend de facteurs externes pour chaque maillon de la chaîne de résultats à accomplir. Il ne faut pas confondre ces éléments avec les risques (page 36).

sont des ébauches d'indications à compléter lors de la phase de planification.

### STRATÉGIE ET VALEURS DU CONSEIL DE L'EUROPE

L'un des principes directeurs du cadre logique est qu'il doit s'inscrire dans une stratégie plus vaste. Dans le cadre de projets récents, en Arménie par exemple, les cadres logiques de projets ont été reliés à la stratégie de réforme du pays. Ils se sont montrés utiles pour négocier et clarifier les activités et la mise en œuvre avec des partenaires. Il importe de garder à l'esprit ces liens du cadre logique, qui devraient s'inscrire également dans le cadre plus vaste du Programme et budget du Conseil de l'Europe.

## ÉTAPES CLÉS

- 1 Pour chaque objectif, procéder à une vérification descendante de la chaîne de résultats attendus sous forme d'**impact**, d'**effets intermédiaires** (*intermediate outcomes*), d'**effets immédiats** (*immediate outcomes*) et de **réalisations** (*outputs*).
- 2 Déterminer les indicateurs, les sources, les moyens de vérification et les **hypothèses**.
- 3 Pour chaque résultat attendu, identifier une situation de référence et une valeur cible prévisionnelle. La situation de référence est importante pour mesurer les effets du projet dans son ensemble et fournir des preuves factuelles de changement conformément à une approche axée sur les résultats.

- 4 Enregistrer les risques précoces identifiés lors la conception du cadre logique.

## BONNE PRATIQUE



Une étude de référence a été préparée dans le cadre d'un projet sur les droits des minorités en Europe du Sud-Est, à l'issue d'une procédure d'appel d'offres international du Conseil de l'Europe lancée pour choisir le soumissionnaire le plus apte à réaliser l'étude. Le prestataire a mené des recherches au titre de l'étude de référence transnationale sur « l'évaluation de projets » et « l'évaluation du niveau de sensibilisation » avant le début de l'octroi de petites subventions dans le secteur. La recherche a été reproduite en utilisant la même méthodologie et en s'appuyant sur des groupes cibles comparables de bénéficiaires afin d'effectuer d'éventuels changements dans les résultats de référence et de démontrer l'impact du projet sur la situation des minorités nationales en ce domaine.

## DÉFINITIONS



**Cible** : niveau d'un indicateur fixé pour une période déterminée.

**Effet immédiat** (*immediate outcome*) : changement qui se manifeste comme résultat direct des réalisations d'une activité.

**Effet intermédiaire** (*intermediate outcome*) : changement de comportement et/ou d'action survenant en conséquence de réalisations (*outputs*) et d'effets (*immediate outcomes*) immédiats.

**Hypothèse** : facteurs externes censés être vrais, réels ou certains pour chaque étape de la chaîne de résultats, à formuler à partir des réalisations (*outputs*), jusqu'aux effets (*outcomes*) et à l'impact.

**Indicateur** : mesure apportant la preuve d'un résultat attendu.

**Résultat attendu** : changement prévu sous forme de réalisations (*outputs*), d'effets (*outcomes*) et d'impact atteignant les objectifs.



## LANCEMENT D'UN PROJET

LANCER LE CYCLE DE GESTION D'UN PROJET

ANALYSER LA SITUATION

FIXER DES OBJECTIFS

FORMULER DES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

IDENTIFIER ET ANALYSER LES PARTIES PRENANTES

ÉVALUER LES BESOINS EN CONCERTATION AVEC LES PARTIES PRENANTES

ÉLABORER LE CADRE LOGIQUE (LOGFRAME)

ESTIMER LES COÛTS DU PROJET ET MOBILISER DES RESSOURCES FINANCIÈRES

COMPOSER L'ÉQUIPE DU PROJET

IDENTIFIER LES RISQUES

EXAMINER LA PROPOSITION DE PROJET ET EXÉCUTER LA PHASE DE LANCEMENT

# ESTIMER LES COÛTS DU PROJET ET MOBILISER DES RESSOURCES FINANCIÈRES

## OBJECTIF

Établir un budget permettant d'obtenir les résultats les plus efficaces en accord avec les objectifs.

### PRINCIPES DIRECTEURS

- Stratégie et valeurs du Conseil de l'Europe
- Approche « droits de l'homme »
- Gestion axée sur les résultats

### RÉFÉRENCES CLÉS

- Créateurs de projet
- Unité des finances
- Gestionnaire du centre de coûts
- Coordination centrale des programmes

## STRATÉGIE

Les objectifs déterminent les activités du projet dans le cadre logique, ces activités étant les éléments constitutifs (« briques ») d'un **budget**. Pour calculer le budget, il faut regrouper les activités de même type (lieu, longueur, nombre de participants) selon les instructions de l'**outil budgétaire pour la méthodologie de gestion de projet (PMM)**.

Il convient de suivre quelques lignes directrices :

- s'assurer que, en règle générale, les **coûts en ressources humaines** ne dépassent pas **25 %** du total des **coûts directs** ;
- veiller à ce qu'un **rapport minimal de 1 pour 3 hommes** (en équivalent temps plein) soit appliqué entre le siège et les bureaux du Conseil de l'Europe, les responsabilités du contenu étant affectées aux bureaux s'il y a lieu ;
- s'assurer que les **coûts indirects** représentent **7 %** des **coûts directs** ;

## MODÈLES

OUTIL BUDGÉTAIRE PMM



<https://goo.gl/fhWCFX>



## PRINCIPE

Le budget d'un projet est basé sur des types d'activité. Le cadre logique est conçu à partir de l'impact du projet vers les réalisations (*outputs*), lorsque le budget d'un projet, à l'inverse, prévoit les coûts des activités pour créer les réalisations (*outputs*) et ensuite déterminer le total global.

- s'assurer que les **coûts administratifs** par membre du personnel sont inclus dans les coûts directs ;
- veiller à employer des **prix unitaires** précis ; pour ce faire, consulter le bureau du Conseil de l'Europe s'il y a lieu, et tenir compte des coûts liés à divers services (tels que gestion des événements, traduction et interprétation, billets d'avion, hôtels, etc.) conformément aux accords-cadres et aux contrats-cadres en vigueur.

### STRATÉGIE ET VALEURS DU CONSEIL DE L'EUROPE

La mobilisation des ressources doit absolument être centralisée pour que l'Organisation puisse obtenir un financement optimal pour de meilleurs résultats et une stratégie sur le plan global.

Si possible, le budget sera présenté selon les attentes du donateur. En cas de financement collectif, il convient de scinder le projet en éléments plus courts et moins onéreux – par exemple pour attirer plusieurs donateurs.

Les programmes de coopération financés par des ressources extrabudgétaires doivent être de réels partenariats. Autrement dit, ils doivent être en partie financés par le Conseil de l'Europe – généralement, par exemple, à hauteur d'au moins 10 % pour les programmes conjoints avec l'Union européenne.

### APPROCHE « DROITS DE L'HOMME »

N'oubliez pas les coûts supplémentaires à envisager pour intégrer les groupes vulnérables dans les activités. Exemple récent : avec certains groupes cibles roms, des coûts supplémentaires ont été occasionnés par le transfert d'argent à des bénéficiaires dépourvus de compte bancaire. Des réunions supplémentaires s'imposeront peut-être, par exemple pour permettre la participation de groupes difficiles à contacter, ou pour assurer un meilleur équilibre entre les sexes au cas où les femmes du groupe cible seraient moins à même de voyager loin du fait qu'elles assument une plus grande part de responsabilités familiales.

### GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Veillez à allouer le budget en fonction des activités les plus efficaces. Les ressources sont à allouer en fonction de la priorité des résultats.

## ÉTAPES CLÉS

- 1 Suivre les instructions de l'**outil budgétaire** pour effectuer toutes les procédures opérationnelles.
- 2 Estimer la contribution du Conseil de l'Europe pour demander la **provision** : le taux de contribution de l'Organisation aux projets.
- 3 Consulter la coordination centrale du programme pour mobiliser les ressources nécessaires.

## DÉFINITIONS



**Coût direct** : coût opérationnel.

**Coût indirect** : coût lié à la gestion du projet.



## LANCEMENT D'UN PROJET

LANCER LE CYCLE DE GESTION D'UN PROJET

ANALYSER LA SITUATION

FIXER DES OBJECTIFS

FORMULER DES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

IDENTIFIER ET ANALYSER LES PARTIES PRENANTES

ÉVALUER LES BESOINS EN CONCERTATION AVEC LES PARTIES PRENANTES

ÉLABORER LE CADRE LOGIQUE (LOGFRAME)

ESTIMER LES COÛTS DU PROJET ET MOBILISER DES RESSOURCES FINANCIÈRES

COMPOSER L'ÉQUIPE DU PROJET

IDENTIFIER LES RISQUES

EXAMINER LA PROPOSITION DE PROJET ET EXÉCUTER LA PHASE DE LANCEMENT

## COMPOSER L'ÉQUIPE DU PROJET

### OBJECTIF

Composer l'équipe de projet en définissant clairement les responsabilités et les modalités du travail en équipe.

#### PRINCIPES DIRECTEURS

- Stratégie et valeurs du Conseil de l'Europe
- Présence sur le terrain
- Approche « droits de l'homme »

#### ACTEURS CLÉS

- Créateurs de projet

#### RÉFÉRENCES CLÉS

- Politique en matière de personnel, questions de classification et coûts budgétaires par classe

### STRATÉGIE

Les équipes de projet du Conseil de l'Europe sont souvent complexes du fait qu'elles sont réparties en plusieurs lieux, principalement entre le siège et les bureaux de l'Organisation.

Cette situation présente à la fois des avantages et des inconvénients. Ainsi, il peut être difficile d'assurer la communication permanente et efficace requise au sein d'une équipe géographiquement dispersée. Il en va de même lorsque des consultants interviennent à différentes étapes d'un projet. En revanche, opérer dans plusieurs lieux et à différentes étapes peut offrir des perspectives utiles.

#### STRATÉGIE ET VALEURS DU CONSEIL DE L'EUROPE

Il convient de déterminer très tôt les **rôles et les responsabilités**. Mieux intégrer la coopération dans tous les travaux du Conseil de l'Europe (notamment le suivi et les normes) offre de nets avantages pour le suivi et la coordination du projet.

### PRÉSENCE SUR LE TERRAIN

La répartition des responsabilités doit être claire pour éviter la duplication du travail, de même qu'il faut accorder l'autonomie et l'autorité voulues pour optimiser l'exécution des tâches. La prise de décision sera déléguée au niveau ad hoc de responsabilité. Plus les attributions sont claires, plus il est facile de communiquer et de négocier avec les parties prenantes clés.

### APPROCHE « DROITS DE L'HOMME »

Il est important d'insister sur les principes de non-discrimination, d'égalité et d'inclusion, et de ne pas se contenter de paroles. Au sein d'un projet, les meilleures équipes sont celles qui offrent diversité et pluralité de points de vue. Pour un travail d'équipe fructueux, les rôles doivent être clairement définis et différenciés.

## ÉTAPES CLÉS

- 1 Définir les rôles et les responsabilités en tenant compte du lieu et du personnel les mieux à même de contribuer à la stratégie du Conseil de l'Europe, à la gestion axée sur les résultats, à l'approche « droits de l'homme » et à une collaboration journalière avec les partenaires bénéficiaires.
- 2 Identifier les compétences et les aptitudes requises pour les différentes fonctions et responsabilités.
- 3 Prévoir comment assurer une communication et une collaboration de qualité au sein de l'équipe.



## LANCEMENT D'UN PROJET

LANCER LE CYCLE DE GESTION D'UN PROJET

ANALYSER LA SITUATION

FIXER DES OBJECTIFS

FORMULER DES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

IDENTIFIER ET ANALYSER LES PARTIES PRENANTES

ÉVALUER LES BESOINS EN CONCERTATION AVEC LES PARTIES PRENANTES

ÉLABORER LE CADRE LOGIQUE (LOGFRAME)

ESTIMER LES COÛTS DU PROJET ET MOBILISER DES RESSOURCES FINANCIÈRES

COMPOSER L'ÉQUIPE DU PROJET

IDENTIFIER LES RISQUES

EXAMINER LA PROPOSITION DE PROJET ET EXÉCUTER LA PHASE DE LANCEMENT

## IDENTIFIER LES RISQUES

### OBJECTIF

Identifier les risques à partir de la conception et de secteurs spécifiques du projet.

#### PRINCIPES DIRECTEURS

- Approche « droits de l'homme »
- Gestion axée sur les résultats

#### ACTEURS CLÉS

- Créateurs de projet
- Coordination centrale des programmes

#### RÉFÉRENCES CLÉS

- Risques actuels des projets (de niveaux national/régional/thématique)

### STRATÉGIE

Traiter les **risques du projet** en amont permet de réagir plus vite et plus efficacement et, par là même, d'assurer de meilleures chances de réussite et d'efficacité du projet.

Les principaux risques à prendre en compte sont ceux qui menacent la réalisation des objectifs du projet. En général, dix risques majeurs au plus sont à inscrire dans le registre des risques. L'intérêt de l'identification des risques réside dans les actions d'atténuation qui s'ensuivent. La qualité du projet est mieux assurée si l'on prévient les facteurs préjudiciables et que l'on oriente les ressources plus efficacement tout au long des étapes du projet. L'identification des risques contribue à hiérarchiser et à centrer les efforts sur les aspects les plus critiques du projet, sans compter que, bien souvent, elle fait ressortir des opportunités sous forme de risques positifs qui améliorent la mise en œuvre.

## MODÈLES

REGISTRE DES RISQUES



<https://goo.gl/jPGfqm>



## PRINCIPE

La gestion des risques repose sur deux grands principes : connaître les risques du projet et prendre des décisions sur la manière de les traiter. Il n'est pas toujours nécessaire d'éviter les risques. En revanche, tout risque représentant une menace immédiate et directe pour les objectifs du projet est à traiter sans attendre.

Les risques d'un projet sont souvent identifiés au cours de l'évaluation des besoins. Tous les risques identifiés à cette étape doivent être revus périodiquement tout au long du projet – en général tous les trois ou six mois. L'identification des risques aide à bien concevoir et planifier le projet. Plus tôt elle intervient, plus elle contribue à la qualité de la proposition de projet. À noter que l'évaluation précoce des risques est souvent exigée par les donateurs.

La gestion des risques peut aussi servir à concentrer l'attention des décideurs sur les questions transversales propres à renforcer l'approche « droits de l'homme »

Il est important de comprendre que risques et hypothèses sont deux choses différentes. Une hypothèse est un facteur que le projet présume être vrai, réel ou certain. Un risque est une incertitude qui, si elle se matérialise, peut affecter un ou plusieurs objectifs du projet.

## ÉTAPES CLÉS

- 1 Une fois le **cadre logique** établi, identifier et évaluer les risques du projet (en fonction de leur impact et de leur probabilité d'occurrence), puis compléter les sections correspondantes du **registre des risques**.
- 2 Identifier le **propriétaire du risque** responsable et le **gestionnaire de risques** chargé d'atténuer chaque risque.
- 3 L'évaluation des risques conduit parfois à affiner le **cadre logique** – du moins si la possibilité d'intervention proposée présente trop de risques sérieux et/ou probables.

## BONNE PRATIQUE



En Arménie, un risque lié au processus d'examen constitutionnel a été identifié dans un projet concernant la rédaction de textes législatifs. Après confirmation du risque par le rapport d'enquête et d'évaluation des besoins, et après examen par le comité directeur, il a été décidé de reporter les activités dont les réalisations (*outputs*) avaient de fortes chances d'être améliorées par les amendements constitutionnels.

## DÉFINITIONS



**Risque** : facteur interne et/ou externe susceptible de compromettre un projet et ses objectifs, et pouvant être traité par le projet. Les risques sont classés en fonction de leur probabilité d'occurrence et le degré d'impact qu'ils pourraient avoir s'ils se produisaient.

**Registre des risques** : liste des principaux risques identifiés, avec mention détaillée des mesures à prendre pour y remédier.

**Propriétaire du risque** : administrateur assumant la gestion et la responsabilité d'un risque.

**Gestionnaire de risques** : personne chargée d'identifier, d'évaluer et de réduire le risque.



## LANCEMENT D'UN PROJET

LANCER LE CYCLE DE  
GESTION D'UN PROJET

ANALYSER LA SITUATION

FIXER DES OBJECTIFS

FORMULER DES  
MODALITÉS DE  
MISE EN ŒUVRE

IDENTIFIER ET ANALYSER  
LES PARTIES PRENANTES

ÉVALUER LES BESOINS  
EN CONCERTATION AVEC  
LES PARTIES PRENANTES

ÉLABORER LE CADRE  
LOGIQUE (LOGFRAME)

ESTIMER LES COÛTS  
DU PROJET ET MOBILISER  
DES RESSOURCES  
FINANCIÈRES

COMPOSER L'ÉQUIPE  
DU PROJET

IDENTIFIER LES RISQUES

EXAMINER LA  
PROPOSITION DE PROJET  
ET EXÉCUTER LA PHASE  
DE LANCEMENT

# EXAMINER LA PROPOSITION DE PROJET ET EXÉCUTER LA PHASE DE LANCEMENT

## OBJECTIF

Regrouper au sein d'une proposition de projet les principaux aspects des éléments suivants : contexte, objectifs, résultats attendus, risques, méthodologie de planification et de mise en œuvre, exigences en matière de rapport, suivi et évaluation.

Réfléchir à l'assurance qualité du projet et veiller à ce que la terminologie soit comprise et employée correctement, à ce que le projet contribue pleinement à la stratégie du Conseil de l'Europe, à ce que le projet soit axé sur les résultats et à ce qu'il suive une approche « droits de l'homme ».

## STRATÉGIE

La transition entre les principales phases d'un cycle de projet offre l'occasion de faire le point sur le travail déjà réalisé, ainsi que d'effectuer un examen de ce travail pour contrôler la qualité et pour transférer des informations à des supérieurs et à des parties prenantes clés. La direction porte la responsabilité d'intégrer le travail du projet dans l'ensemble de la stratégie et des objectifs organisationnels, tout en assurant la qualité à tous les niveaux.

### PRINCIPES DIRECTEURS

- Stratégie et valeurs du Conseil de l'Europe
- Approche « droits de l'homme »
- Gestion axée sur les résultats
- Présence sur le terrain

### ACTEURS CLÉS

- Encadrement supérieur
- Créateurs de projet
- Coordination centrale des programmes

## MODÈLES

PROPOSITION DE PROJET



<https://goo.gl/ia02j5>

LISTE DE CONTRÔLE DE  
LA QUALITÉ (PHASES  
DE LANCEMENT ET DE  
PLANIFICATION)



<https://goo.gl/pw13kx>



## PRINCIPE

Le contrôle de la qualité et la réflexion sur la conception du projet sont deux points essentiels. Aussi convient-il de s'interroger : met-on suffisamment en avant dans le projet l'approche « droits de l'homme » (par exemple : questions concernant l'intégration de l'égalité femmes-hommes et la participation des groupes vulnérables) afin de promouvoir l'égalité et la diversité ? Un examen par l'encadrement supérieur est crucial en vue de l'intégration de la coopération au programme du Conseil de l'Europe.

## ÉTAPES CLÉS

- 1 Examiner toutes les informations collectées à ce point de la **proposition de projet**.
- 2 Utiliser la **liste de contrôle de la qualité (phase de lancement et de planification)** pour préparer l'examen et le contrôle de la qualité en fin de phase de planification. L'opération consiste à confirmer que les mesures ont bien été prises pour intégrer à la conceptualisation du projet les éléments suivants : gouvernance, théorie du changement, gestion des parties prenantes, cadre logique, finances, ressources humaines et gestion des risques. Le programme et la vision du Conseil de l'Europe, de même qu'une gestion axée sur les résultats et une approche « droits de l'homme » doivent sous-tendre tous ces processus et souligner les engagements transversaux, notamment vis-à-vis des droits de l'homme, de l'intégration de l'égalité des genres, de l'égalité et de la diversité, par le biais d'une participation inclusive et d'une perspective de détenteur de droits/détenteur d'obligations.

## DÉFINITIONS



**Contrôle de la qualité** : processus permettant d'assurer que les normes du projet satisfont aux niveaux requis.



# PLANIFICATION D'UN PROJET



### PRINCIPAUX PRODUITS

- 1 Cadre logique
- 2 Budget
- 3 Programme de travail
- 4 Description des activités

### PRINCIPAUX OUTILS

- Registre des parties prenantes
- Mandat du comité de projet
- Plan d'équipe
- Registre des risques

La phase de planification bénéficie des multiples perspectives adoptées durant la phase de lancement. La planification va permettre d'affiner ces secteurs en les enrichissant de détails obtenus grâce aux documents contractuels à signer et aux discussions avec les partenaires et les parties prenantes. À cette étape, les tâches réalisées contribuent à fixer les priorités et à se concentrer sur les questions essentielles durant la mise en œuvre.

### STRATÉGIE ET VALEURS DU CONSEIL DE L'EUROPE

La phase de planification inscrit les projets dans le domaine de la coopération du Conseil de l'Europe en les liant au Programme et budget, et les associe aux objectifs stratégiques de l'Organisation. Les normes du Conseil de l'Europe exigent un suivi dans les pays, tandis que l'accumulation d'expériences de coopération enrichit les sources de données et d'informations locales.

### GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Tous les détails de la chaîne de résultats du projet sont couverts par la planification. Ainsi est créé le socle sur lequel reposeront les programmes de suivi du projet, le contrôle de la qualité, la prise de responsabilité et la transparence, et il sera possible d'affecter les ressources en fonction des objectifs et des résultats attendus. Cela permet d'optimiser les dépenses sur le long terme et d'apporter une valeur ajoutée pour chaque activité en termes de changement réel. Ces étapes essentielles déterminent la qualité globale du projet et permettent une évaluation efficace du changement.

### APPROCHE FONDÉE SUR LES DROITS DE L'HOMME

L'attention portée à l'approche « droits de l'homme » est maintenue dans l'étape de planification par la mise en place d'une gouvernance – par exemple, comité de projet inclusif et actif, et mécanismes systématiques visant à stimuler l'engagement des parties prenantes. Quant aux questions transversales (intégration de l'égalité des genres, par exemple), elles sont incorporées dans la description des activités du projet par la planification et l'identification des ressources et des risques. Enfin, la conception du projet est renforcée par la prise en compte des détenteurs de droits et des détenteurs d'obligations.



## AFFINER LE CADRE LOGIQUE ET PLANIFIER LE SUIVI D'UN PROJET

### PLANIFICATION D'UN PROJET

AFFINER LE CADRE LOGIQUE ET PLANIFIER LE SUIVI D'UN PROJET

PROCÉDER À L'ORGANISATION DU COMITÉ DE PROJET

PLANIFIER L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

ÉLABORER UN PROGRAMME DE TRAVAIL

PLANIFIER LA GESTION FINANCIÈRE

PLANIFIER L'ÉQUIPE DE PROJET

ÉVALUER LES RISQUES

CONCLURE LA PHASE DE PLANIFICATION ET LES ACCORDS AVEC LES DONATEURS

### OBJECTIF

Finaliser le cadre logique et planifier le suivi des activités.

#### PRINCIPES DIRECTEURS

- Gestion axée sur les résultats
- Approche « droits de l'homme »

#### ACTEURS CLÉS

- Créateurs de projet
- Bureaux du Conseil de l'Europe
- Coordination centrale des programmes
- Bureaux de statistiques des partenaires bénéficiaires

#### RÉFÉRENCES CLÉS

- Recherche, rapports et recommandations existant sur tel ou tel sujet
- Indicateurs et données de référence existants

### STRATÉGIE

#### GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Il convient de développer les détails du projet pour préparer la **description des activités**. Ces détails sont regroupés tout au long de la phase de planification en vue de la signature des contrats (page 56).

Une bonne pratique consiste à mener la recherche sur des questions nationales et thématiques à l'aide des **données de référence** disponibles dans toute l'Organisation. Ainsi les rapports produits par le Conseil de l'Europe doivent être liés aux projets et aux rapports connexes (mécanismes de suivi, différents acteurs

#### BONNE PRATIQUE



Dans le cadre d'une proposition de projet anti-corruption en Grèce, des données de référence ont été obtenues auprès de sources externes et internes (par exemple Banque mondiale, Union européenne, Transparency International, GRECO, OCDE et autres sources nationales). Ces sources constituent un point de départ pour générer des indicateurs plus spécifiques en rapport avec les objectifs et les résultats attendus du projet. La mesure régulière de ces indicateurs spécifiques permettrait de prouver que les activités du projet contribuent bien au changement.

### MODÈLES

[www.coe.int/pmm](http://www.coe.int/pmm)

CADRE LOGIQUE



<https://goo.gl/tv1R9s>

PROGRAMME DE SUIVI



<https://goo.gl/tukE4J>

DESCRIPTION DES ACTIVITÉS



<https://goo.gl/w21aJZ>



## PRINCIPE

Le suivi et l'évaluation du projet visent l'amélioration et la qualité. Bien que basées sur des activités réalisées, ces opérations sont proactives et servent de moteur pour le développement futur. Le suivi du projet doit conduire à des changements dans les activités afin de renforcer encore, en particulier, les perspectives fondées sur des résultats et sur les droits de l'homme.

La désagrégation des données permet d'assurer un suivi sous différents angles. Certes, les données sont parfois confidentielles ou protégées, mais il suffit d'évaluer les groupes vulnérables en fonction des organisations de la société civile qui les représentent, ou de recourir à une catégorisation des données non confidentielles (par exemple : représentation administrative centrale/locale, ONG aidées par les pouvoirs publics/engagement indépendant, etc.).

L'évaluation du projet est plus spécifique. Souvent, elle s'applique à des cas spéciaux où elle est possible et rendue nécessaire par les circonstances (expérience pilote, aspect particulièrement important dans l'ensemble du projet, implications stratégiques, etc.).

du Conseil de l'Europe tels que le Commissaire aux droits de l'homme, les visites du Secrétaire Général et la jurisprudence de la Cour). Il convient aussi de se référer à la recherche menée sur le thème du projet par d'autres institutions internationales, par des ONG et par des travaux de recherche universitaire de qualité.

Pour une analyse référentielle approfondie et une planification du suivi et de l'évaluation du projet, il conviendra de contacter les instituts nationaux de la statistique, ainsi que d'évaluer la disponibilité de statistiques pouvant utilement alimenter les indicateurs. Il sera bon de promouvoir des mesures et données statistiques de qualité, car elles apportent une valeur ajoutée aux programmes de coopération du Conseil de l'Europe – comme décrit dans les encadrés relatifs aux bonnes pratiques.

Si les données externes ne sont pas disponibles ou fiables, le projet doit collecter ses propres données.

### APPROCHE « DROITS DE L'HOMME »

Un projet doit constamment prendre en compte la stratégie d'intégration de l'égalité des genres, de participation et d'inclusion des groupes vulnérables et de la société civile. Le mieux est de désagréger les données statistiques. À cet effet, deux types de données sont à considérer : les données générées en interne et les données externes (provenant d'instituts nationaux de statistiques, de départements de statistiques, etc.).

Les équipes de projet, responsables des données générées en interne, doivent désagréger toutes les informations du projet selon le genre (dans tous les cas), l'âge, le caractère urbain/rural et, même (sauf en cas de problème de confidentialité), les groupes vulnérables identifiés dans

l'analyse des parties prenantes (page 26). Il en ira de même pour la ventilation des données externes.

## ÉTAPES CLÉS

- 1 Passer en revue le **cadre logique** rédigé lors de la phase de lancement concernant les risques identifiés, le financement disponible, les exigences/contraintes imposées par les donateurs et, enfin, toute autre réaction manifestée par les parties prenantes.
- 2 Collecter des informations sur les indicateurs de référence. Ces informations doivent être à la fois quantitatives et qualitatives, ainsi que désagrégées aussi précisément que possible pour permettre une mesure en fonction des différents groupes cibles (hommes, femmes, âge et, peut-être, groupes vulnérables).
- 3 Consigner les deux types de sources de données (internes et externes) à des fins de référence – y compris, donc, les rapports de suivi du Conseil de l'Europe et de la Cour européenne des droits de l'homme, les plans d'action et les résultats de précédents projets de coopération. Du **travail de terrain** peut aussi s'avérer nécessaire pour collecter des données de référence.
- 4 Vérifier s'il faut résoudre des problèmes de confidentialité et de protection des données.
- 5 Affiner les indicateurs, les moyens de vérification et les hypothèses.
- 6 Fixer des objectifs précis en fonction des indicateurs et des données de référence.
- 7 Renseigner le **programme de suivi** à l'aide des données du cadre logique. Sont à privilégier les effets des activités et la manière dont ils concourent à l'impact final du projet.
- 8 Faire largement connaître le programme de suivi en interne et en externe. Les différentes parties prenantes ont besoin de savoir en quoi consistent leurs rôles et leurs responsabilités, et ce que les données sont supposées fournir pour prouver les résultats.

### BONNE PRATIQUE

Pour un projet éducatif déployé en Turquie, aucune donnée n'était disponible sur les attitudes et l'atmosphère rencontrées dans les écoles. L'équipe de projet a mené des entretiens et des enquêtes dans des écoles pilotes, ce qui a permis de publier une évaluation thématique sur l'ambiance scolaire.





## PROCÉDER À L'ORGANISATION DU COMITÉ DE PROJET

### PLANIFICATION D'UN PROJET

AFFINER LE CADRE LOGIQUE ET PLANIFIER LE SUIVI D'UN PROJET

PROCÉDER À L'ORGANISATION DU COMITÉ DE PROJET

PLANIFIER L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

ÉLABORER UN PROGRAMME DE TRAVAIL

PLANIFIER LA GESTION FINANCIÈRE

PLANIFIER L'ÉQUIPE DE PROJET

ÉVALUER LES RISQUES

CONCLURE LA PHASE DE PLANIFICATION ET LES ACCORDS AVEC LES DONATEURS

### OBJECTIF

Préparer en détail la mise en place de la gouvernance du projet, en particulier pour le comité de projet.

#### PRINCIPES DIRECTEURS

- Approche « droits de l'homme »
- Gestion axée sur les résultats
- Stratégie et valeurs du Conseil de l'Europe

#### ACTEURS CLÉS

- Créateurs de projet
- Bureau du Conseil de l'Europe
- Représentant des donateurs
- Partenaire bénéficiaire/administrateur responsable

### STRATÉGIE

Lors de la phase de planification, il convient de détailler et de préparer l'organisation de la gouvernance du projet. Cette opération s'inscrit dans le mandat du comité de projet. Pour véritablement remplir leur rôle de gouvernance, les membres du comité doivent contribuer pleinement à l'exécution du projet de manière à ce qu'il réalise tout son impact potentiel, en touchant la population ciblée et la situation locale.

#### APPROCHE « DROITS DE L'HOMME »

L'inclusion et la prise de responsabilité sont essentielles dans les processus décisionnels. Dans cette perspective, le comité de projet doit jouir d'un mandat reconnu garantissant une responsabilité partagée pour les décisions majeures. Le comité de projet peut prendre une variété de formes selon les différents projets : pour les programmes conjoints, un **comité directeur** est à la tête du projet ; pour les contributions volontaires, une équipe de gestion est à mettre en place – elle sera proportionnelle au niveau de financement.

L'élaboration du mandat mérite du temps et des efforts. De longues et difficiles négociations peuvent être nécessaires avant d'aboutir à un consensus.

### MODÈLES

MANDAT DU COMITÉ DE PROJET



<https://goo.gl/sMqEIQ>



## PRINCIPE

Les modalités de gouvernance sont importantes pour assurer l'orientation stratégique, la prise de responsabilité et la transparence du projet et, par là même, pour favoriser une appropriation et un parrainage actif. Elles sont des ingrédients essentiels à la fois pour la réussite du projet et pour son impact. Ce processus de gestion suppose l'intégration du projet dans l'organisation, le contrôle de la qualité et l'autorisation de l'encadrement supérieur, et une prise de décision en étroite concertation avec les partenaires et les parties prenantes. Le comité de projet, en particulier, renforce la participation active des diverses parties prenantes.

### GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Le comité de projet est vital pour la réussite du projet car il favorise l'appropriation et jette les bases de sa durabilité. Lors d'un projet, tous les rapports et résultats importants doivent être transmis aux autorités concernées.

### STRATÉGIE ET VALEURS DU CONSEIL DE L'EUROPE

Le comité de projet peut encore être renforcé par l'instauration de liens de prise de responsabilité avec les piliers et les secteurs du Conseil de l'Europe qui sont concernés. Ainsi les comités directeurs intergouvernementaux ou autres structures du Conseil de l'Europe doivent être tenus informés des projets menés dans leurs secteurs thématiques.

## ÉTAPES CLÉS

- 1 Identifier les différents types de décision requis (budget, moyens alloués, conception de projet) et les principaux jalons associés, ainsi que les parties prenantes nécessaires pour assurer égalité, diversité et participation inclusive – c'est-à-dire représentative de tous les bénéficiaires et, autant que faire se peut, prenant en compte le genre et les groupes vulnérables.
- 2 Prévoir les décisions susceptibles d'être requises par le comité de projet (par exemple : évaluation des risques, de la taille du projet et des exigences des donateurs).
- 3 Élaborer un mandat pour le comité de projet (**mandat du comité de projet**) et nommer les membres.

## DÉFINITIONS



**Comité du projet** : il prend les décisions pour diriger et contrôler le projet. Le comité du projet se compose des responsables stratégiques des principales institutions impliquées.

**Comité directeur** : type de comité de projet le plus fréquemment requis pour les programmes conjoints UE/Conseil de l'Europe.



## PLANIFICATION D'UN PROJET

AFFINER LE CADRE LOGIQUE ET PLANIFIER LE SUIVI D'UN PROJET

PROCÉDER À L'ORGANISATION DU COMITÉ DE PROJET

PLANIFIER L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

ÉLABORER UN PROGRAMME DE TRAVAIL

PLANIFIER LA GESTION FINANCIÈRE

PLANIFIER L'ÉQUIPE DE PROJET

ÉVALUER LES RISQUES

CONCLURE LA PHASE DE PLANIFICATION ET LES ACCORDS AVEC LES DONATEURS

# PLANIFIER L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

## OBJECTIF

Privilégier l'engagement des parties prenantes les plus pertinentes tout au long du projet (soutien à la planification).

Indiquer comment le soutien politique pour le projet même et pour ses objectifs (utilisation des résultats) sera obtenu par le biais d'activités d'engagement (communication et diffusion des résultats).

### PRINCIPES DIRECTEURS

- Gestion axée sur les résultats
- Stratégie et valeurs du Conseil de l'Europe
- Approche « droits de l'homme »

### ACTEURS CLÉS

- Voir l'encadré « Principe » (page suivante)

### RÉFÉRENCES CLÉS

- Analyses des parties prenantes existantes

## STRATÉGIE

### GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Communiquer avec les principaux groupes cibles et les impliquer est l'un des moyens les plus efficaces de soutenir les changements et les résultats identifiés dans le **cadre logique**. Le soutien politique est essentiel et le projet exige une surveillance continue pour une optimisation des résultats.

### STRATÉGIE ET VALEURS DU CONSEIL DE L'EUROPE

L'approche du Conseil de l'Europe repose sur le fait que les **parties prenantes** forment des réseaux, partagent les connaissances et les bonnes pratiques, instaurent un dialogue et des débats constructifs. En effet, les programmes de coopération offrent une occasion unique d'étendre et de diversifier le panel de parties prenantes. Or, cet objectif ne peut se concrétiser que par un plan d'engagement détaillé et ciblé.

### APPROCHE « DROITS DE L'HOMME »

La diversité des groupes commande une approche diversifiée – une démarche d'autant plus importante lorsqu'interviennent des questions liées au genre et à des groupes vulnérables. La société civile, en particulier, peut fournir des liens et des passerelles utiles pour toucher les groupes de manière constructive. Le plan d'engagement des parties prenantes contribue à élargir et affermir la participation et l'inclusion.

## MODÈLES

REGISTRE DES PARTIES PRENANTES



<https://goo.gl/KD08AH>



## PRINCIPE

### Les parties prenantes sont capitales dans l'approche « droits de l'homme »

Le plan d'engagement des parties prenantes va constituer la base de tout le processus d'interaction avec les intervenants internes et externes, mais aussi permettre d'affecter des rôles clés aux parties prenantes externes (membre du comité de projet, etc.). Les parties prenantes se divisent en six catégories :

- **Fournisseurs de ressources** : ils apportent les ressources financières, la direction politique et le soutien – donateurs/partenaires tels que l'Union européenne.
- **Groupes cibles** : groupes directement affectés par le projet et bénéficiant directement des travaux du Conseil de l'Europe – ceux qui reçoivent une formation, qui participent aux conférences, qui lisent les études réalisées, etc. Ces groupes, tels les bénéficiaires, sont aussi à considérer en termes de détenteurs de droits et de détenteurs d'obligations.
- **Bénéficiaires** : ceux qui bénéficient directement/indirectement, à long terme, de la capacité (compétences, connaissances, etc.) et de la qualité améliorées des services et des produits destinés aux groupes cibles – par exemple : citoyens, autorités nationales, pouvoirs locaux et autres institutions du pays de mise en œuvre.
- **Partenaires du projet** : parties prenantes qui participent ou organisent certaines parties des activités – par exemple, ONG, contractants-cadres, organisateurs d'événements et formateurs. Ni groupes cibles ni bénéficiaires, leur coopération est pourtant essentielle au succès de la mise en œuvre du projet.
- **Acteurs équivalents** : parties prenantes travaillant dans des secteurs ou sur des thèmes identiques, avec qui il faut minimiser le risque de chevauchement.
- **Autres parties du Conseil de l'Europe** cherchant à exploiter les résultats et à bénéficier des enseignements tirés des projets en cours/achevés.

## ÉTAPES CLÉS

- 1 Analyser le caractère particulier de chacune des parties prenantes et de leur intérêt/investissement dans le projet (si possible en tant que détenteurs de droits et détenteurs d'obligations).
- 2 À l'appui de ces analyses, identifier pour chacun les différentes méthodes d'engagement.
- 3 Sélectionner les parties prenantes (internes et externes) qu'il serait intéressant d'impliquer dans les activités du projet. Examiner leurs différentes contributions, tout en gardant à l'esprit l'intention de cultiver la diversité, de respecter l'égalité et de renforcer une participation constructive et inclusive.
- 4 Renseigner le **registre des parties prenantes** en tenant compte des points suivants :
  - a. partie prenante interne à engager dans le projet ;
  - b. atouts que la partie prenante va apporter au projet ;
  - c. avantages pouvant être apportés par le projet à la partie prenante ;
  - d. méthodes d'engagement et étapes de participation tout au long du projet ;
  - e. résultats attendus de l'engagement ;
  - f. rôle de la partie prenante (seulement pour celles externes) ;
  - g. canaux de **communication** et de retour d'information à utiliser ;
  - h. calendrier (fréquence et moment de la communication et des interactions).
- 5 Encourager une coopération horizontale entre les secteurs et les projets du Conseil de l'Europe en examinant comment le projet peut contribuer à d'autres dans le pays/la région et/ou sur ce thème.

## BONNE PRATIQUE

En Arménie, une liste de groupes cibles à engager dans un projet avait été proposée. À l'occasion d'une visite d'enquête menée dès le premier mois de mise en œuvre, la liste a été réexaminée à des fins de révision. Le programme a ensuite été appliqué de manière à impliquer différentes parties prenantes et à interagir au mieux avec elles.





## PLANIFICATION D'UN PROJET

AFFINER LE CADRE LOGIQUE ET PLANIFIER LE SUIVI D'UN PROJET

PROCÉDER À L'ORGANISATION DU COMITÉ DE PROJET

PLANIFIER L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

ÉLABORER UN PROGRAMME DE TRAVAIL

PLANIFIER LA GESTION FINANCIÈRE

PLANIFIER L'ÉQUIPE DE PROJET

ÉVALUER LES RISQUES

CONCLURE LA PHASE DE PLANIFICATION ET LES ACCORDS AVEC LES DONATEURS

# ÉLABORER UN PROGRAMME DE TRAVAIL

## OBJECTIF

Élaborer un programme d'activités pour négocier les principales modalités du projet (échéances et activités) avec les partenaires et parties prenantes, et ce compte tenu du cadre logique, du plan d'engagement des parties prenantes, du budget, du plan de l'équipe de projet et du registre des risques.

### PRINCIPES DIRECTEURS

- Approche « droits de l'homme »
- Gestion axée sur les résultats
- Présence sur le terrain

### ACTEURS CLÉS

- Créateurs de projet
- Coordination centrale des programmes

### RÉFÉRENCES CLÉS

- Cadres logiques et programmes de travail existants

## STRATÉGIE

### APPROCHE « DROITS DE L'HOMME »

Pour assurer un équilibre femmes-hommes parmi les participants et une approche aussi inclusive que possible, il faut consacrer du temps et préparer en amont toutes les activités. En effet, le calendrier et la durée des activités auront des incidences sur la disponibilité des différents participants ; par conséquent, il est impératif d'accorder une attention particulière à cet aspect afin de s'assurer que rien n'entrave la participation.

### GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Le calendrier des activités est important pour s'assurer du parfait enchaînement des événements de soutien mutuel, mais aussi pour ménager autour des activités un temps de suivi et d'évaluation de leurs effets – rarement perceptibles avant au moins un certain laps de temps.

La présence de membres éminents de l'encadrement supérieur et du bureau du Conseil de l'Europe peut renforcer l'impact et la crédibilité des événements. Pour des raisons de disponibilité, le calendrier est une question stratégique : bien planifier le travail permet d'annoncer les tâches à l'avance.

## MODÈLES

PROGRAMME DE TRAVAIL



<https://goo.gl/AJttT3>



## PRINCIPE

Le **programme de travail** est absolument essentiel car c'est lui qui permet d'optimiser les résultats des activités. Le comité de projet peut ainsi centrer son attention sur la série de résultats suivante, en utilisant des **jalons** pour marquer les différentes étapes. Cela devrait contribuer à accélérer l'adoption des activités et les décisions concernant la date des événements.

Le temps de préparation de chacune des activités (formation, par exemple) est crucial pour cibler leurs principaux objectifs, ainsi que pour déterminer le profil des participants idéaux (en termes de non-discrimination et d'intégration de l'égalité femmes-hommes) et le profil des participants les mieux à même de parvenir à atteindre les résultats et à avoir un impact. Par ailleurs, le programme de travail permet de se concentrer sur les secteurs à haut risque et sur les meilleurs moyens de les réduire.

## PRÉSENCE SUR LE TERRAIN

Un programme de travail préparé sur au moins six mois sert à approuver des activités et les dépenses correspondantes. Le personnel se trouve alors libre de se concentrer sur la substance des activités par le biais d'une étroite coopération avec les parties prenantes, afin d'assurer une réalisation efficace des résultats.

## ÉTAPES CLÉS

- 1 Consulter la liste entière des activités de projet et des **activités de soutien**, et vérifier qu'elle répertorie toutes les tâches liées aux processus de gestion et aux événements du projet.
- 2 Examiner le calendrier de ces activités tout en calculant les facteurs externes (par exemple la disponibilité des groupes cibles et les tendances/événements politiques clés).
- 3 Compléter le **programme de travail**. Il indique quels mois sont prévus pour exécuter telle ou telle activité.
- 4 Définir des **jalons** dans le programme de travail afin de marquer les étapes de réalisation des travaux (reporting des jalons au donateur, de la part des parties prenantes au niveau local, etc.).
- 5 Vérifier que le programme de travail est cohérent avec d'autres projets et plans d'action, s'il y a lieu.

## BONNE PRATIQUE



La formation de médiateurs roms a fait l'objet, ultérieurement, d'un bilan par le biais d'appréciations et d'une évaluation des performances de travail, ainsi que par le biais de questionnaires et d'enquêtes auprès des médiateurs. Ainsi il a été possible d'analyser les effets (*outcomes*) de la formation (renforcement et application pratique des connaissances et des compétences), en plus des résultats obtenus au cours même de la formation et à long terme (rétention des savoirs et des compétences). Autrement dit, il fallait que l'évaluation intervienne un certain temps après la formation et, par conséquent, qu'elle soit programmée un nombre de mois minimal avant la fin du projet pour que l'analyse puisse être menée.

## DÉFINITIONS



**Activités de soutien** : activités de gestion accompagnant la mise en œuvre, mais ne résultant pas en réalisations (*outputs*) du projet.

**Jalons** : étapes qui matérialisent l'avancement du projet en parties faciles à gérer.



## PLANIFICATION D'UN PROJET

AFFINER LE CADRE LOGIQUE ET PLANIFIER LE SUIVI D'UN PROJET

PROCÉDER À L'ORGANISATION DU COMITÉ DE PROJET

PLANIFIER L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

ÉLABORER UN PROGRAMME DE TRAVAIL

PLANIFIER LA GESTION FINANCIÈRE

PLANIFIER L'ÉQUIPE DE PROJET

ÉVALUER LES RISQUES

CONCLURE LA PHASE DE PLANIFICATION ET LES ACCORDS AVEC LES DONATEURS

# PLANIFIER LA GESTION FINANCIÈRE

## OBJECTIF

Planifier la gestion financière du projet et mettre à jour le budget en fonction des modalités négociées lors de la planification.

### PRINCIPES DIRECTEURS

■ Gestion axée sur les résultats

### ACTEURS CLÉS

- Donateur/organisme contractant
- Créateurs de projet
- Gestionnaire du centre de coûts
- Unité des finances

## STRATÉGIE

Un budget bien planifié constitue la base d'une bonne gestion financière. Il doit assurer l'efficacité et l'opportunité des procédures financières (demande de devis pour des services, émission d'ordres d'achat, etc.) en fonction des différentes activités envisagées.

En outre, une bonne gestion financière exige un suivi financier régulier. À chaque projet correspondent différentes exigences que le service des finances doit connaître pour pouvoir apporter un soutien en temps opportun.

### GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

En liant les budgets aux résultats, le ratio des dépenses correspondant à différents effets (*outcomes*) et impacts sera également identifiable pour les activités de suivi et de reporting à venir.

Les donateurs représentent une part essentielle de la gestion des parties prenantes ; la planification financière est l'occasion d'établir une relation fondée sur l'ouverture et la confiance mutuelle. Il est important de confirmer les attentes du suivi financier, tout au long du projet, par rapport aux conditions contractuelles.

## MODÈLES

PROGRAMME DE TRAVAIL



<https://goo.gl/AJttT3>

OUTIL BUDGÉTAIRE PMM



<https://goo.gl/fhWCFX>

## ÉTAPES CLÉS

- 1 Mettre à jour le budget et lui apporter les ajustements nécessaires dans **l'outil budgétaire pour la méthodologie de gestion de projet (PMM)**.
- 2 Comparer les estimations de coût au financement disponible ainsi qu'à ses termes et conditions.
- 3 Identifier les jalons du reporting financier (par exemple : reporting interne au comité de projet, obligations de reporting aux donateurs, etc.) et les référencer dans le **programme de travail**.
- 4 Entrer en liaison avec le gestionnaire du centre de coûts et avec le service des finances afin d'examiner les besoins et les jalons du reporting financier par rapport à l'ensemble du projet.



## PLANIFICATION D'UN PROJET

AFFINER LE CADRE  
LOGIQUE ET PLANIFIER  
LE SUIVI D'UN PROJET

PROCÉDER À  
L'ORGANISATION DU  
COMITÉ DE PROJET

PLANIFIER L'ENGAGEMENT  
DES PARTIES PRENANTES

ÉLABORER UN  
PROGRAMME DE TRAVAIL

PLANIFIER LA GESTION  
FINANCIÈRE

PLANIFIER L'ÉQUIPE  
DE PROJET

ÉVALUER LES RISQUES

CONCLURE LA PHASE  
DE PLANIFICATION ET  
LES ACCORDS AVEC  
LES DONATEURS

# PLANIFIER L'ÉQUIPE DE PROJET

## OBJECTIF

En vue d'une collaboration efficace au sein des équipes, établir des responsabilités bien définies, des méthodes de travail efficaces, un échange d'expérience et du soutien.

Prévoir les besoins de formation.

### PRINCIPES DIRECTEURS

- Présence sur le terrain
- Approche « droits de l'homme »
- Gestion axée sur les résultats

### ACTEURS CLÉS

- Créateurs de projet
- Coordination centrale des programmes

## STRATÉGIE

Bien que l'équipe centrale de projet soit en général relativement petite, quelques aspects de la manière dont le Conseil de l'Europe gère la constitution d'équipe sont à prendre en compte. Les divisions entre le siège du projet et les bureaux du Conseil de l'Europe, le personnel salarié et les consultants nationaux et internationaux, créent différentes dynamiques qui, toutes, exigent une attention minutieuse pour assurer des performances optimales dans les équipes. Comprendre ces différents aspects et s'y préparer permettra de faciliter le déroulement du projet et de faire ressortir les principaux avantages comparatifs (par exemple le réseau d'experts régulièrement en contact avec l'Organisation).

### PRÉSENCE SUR LE TERRAIN

Confirmer la compréhension des fonctions et des responsabilités respectives de l'équipe de projet au siège et sur le terrain.

### APPROCHE « DROITS DE L'HOMME »

S'assurer que la planification du recrutement prend en compte l'égalité des chances conformément aux règles et dispositions en vigueur au Conseil de l'Europe.

## MODÈLES

CADRE LOGIQUE



<https://goo.gl/tvIR9s>

PLAN D'ÉQUIPE



<https://goo.gl/Tgmj0o>

## GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Si possible, assurez-vous qu'il y a suffisamment de temps entre la signature du contrat et les dates de démarrage du projet pour recruter l'équipe de projet dès le départ. Si les circonstances obligent à démarrer le projet à la date de signature, essayez d'anticiper le recrutement du personnel et trouvez un accord pour que les contrats commencent dès la signature. Une équipe de projet qui démarre immédiatement fait tout son possible pour centrer temps et efforts sur les résultats (voir l'encadré « Bonne pratique »).

## ÉTAPES CLÉS

- 1 À partir des informations (activités, durée et objectifs du projet) exposées dans le **cadre logique**, calculer la totalité des ressources humaines nécessaires pour mener le projet à bien. Identifier les relations entre le siège, les bureaux du Conseil de l'Europe et les différents groupes d'experts.
- 2 S'assurer que les rôles et les responsabilités de tous les membres de l'équipe apparaissent bien clairement, et prendre acte de cette double nécessité : d'une part, rapprocher le projet du bénéficiaire et, d'autre part, coordonner les experts intervenant simultanément dans plusieurs projets et comités.
- 3 Examiner la composition de l'équipe (ainsi que décrit dans la procédure « Composer l'équipe de projet », page 34). Confirmer l'expertise requise et évaluer les insuffisances au niveau des ressources disponibles (équipe de projet et capacité organisationnelle des parties prenantes).
- 4 Planifier les formations et les réunions pouvant enrichir les principales compétences et connaissances du Conseil de l'Europe, et essayer de remédier aux problèmes inhérents aux relations à distance (décalages horaires et/ou lignes de communication irrégulières).
- 5 Vérifier l'approche « droits de l'homme » – par exemple s'assurer que l'intégration de l'égalité des genres figure bien dans le **plan d'équipe**.
- 6 Recruter l'équipe de projet pour qu'elle commence à travailler dès la signature du contrat ou à la date de démarrage convenue.

## BONNE PRATIQUE



Prévoir suffisamment de temps entre la signature d'un contrat et la date de démarrage afin d'assurer que l'équipe de projet est recrutée pour toute la durée du projet. Si ce n'est pas possible, veiller à ce que le recrutement soit effectué de manière à ce que les contrats puissent prendre effet dès leur signature. Dans le cadre d'un programme conjoint mené en Serbie, tout le personnel de projet a commencé le premier jour.



## PLANIFICATION D'UN PROJET

AFFINER LE CADRE  
LOGIQUE ET PLANIFIER  
LE SUIVI D'UN PROJET

PROCÉDER À  
L'ORGANISATION DU  
COMITÉ DE PROJET

PLANIFIER L'ENGAGEMENT  
DES PARTIES PRENANTES

ÉLABORER UN  
PROGRAMME DE TRAVAIL

PLANIFIER LA GESTION  
FINANCIÈRE

PLANIFIER L'ÉQUIPE  
DE PROJET

ÉVALUER LES RISQUES

CONCLURE LA PHASE  
DE PLANIFICATION ET  
LES ACCORDS AVEC  
LES DONATEURS

# ÉVALUER LES RISQUES

## OBJECTIF

Évaluer et planifier l'atténuation de tous les risques identifiés lors de la planification et de la consultation.

### ACTEURS CLÉS

- Créateurs de projet
- Propriétaire du risque
- Gestionnaire de risques

## STRATÉGIE

Une **évaluation des risques** détaillée permettra un meilleur ciblage des ressources et de prévoir les difficultés contingentes qui font perdre du temps.

Lorsque les détails du projet sont définis durant la planification, les risques apparaissent plus clairement. Il faut donc dresser la liste des risques et l'évaluer.

La gestion des risques est un problème à gérer par l'équipe. Si des risques nécessitent une atténuation ou un examen dans un avenir proche, il convient alors de clairement attribuer les responsabilités (généralement, au chef de projet) afin d'assurer le suivi.

Il existe différentes stratégies d'**atténuation des risques** (ou d'acceptation des risques). En tout état de cause, il faut déterminer les mesures et les actions adéquates en fonction de la situation. L'efficacité de la gestion des risques réside dans l'utilisation d'actions d'atténuation qui, autrement, n'auraient pas été mises en œuvre et qui contribuent à atteindre les objectifs du projet.

## MODÈLES

REGISTRE DES RISQUES



<https://goo.gl/jPGfqm>

Les **gestionnaires de risques** doivent traiter chaque risque identifié selon la méthode des quatre T :

- **Tolérer le risque** : permettre au risque de se matérialiser et accepter d'en absorber les conséquences.
- **Traiter le risque** : adopter des mesures permettant de limiter les dommages causés, ou prévoir une approche alternative/un plan de secours à déployer au cas où le risque se matérialiserait.
- **Tarir le risque** : adopter des mesures permettant d'empêcher que le risque ne se produise.
- **Transférer le risque** : transférer vers un autre propriétaire, par exemple en souscrivant une assurance ou en payant une caution.

La gestion des risques doit être pratique et servir les objectifs, pas seulement les processus en eux-mêmes. Il est, en effet, plus important de sécuriser les résultats que d'exécuter les activités telles que planifiées ; cette ligne de conduite est absolument à prendre en compte.



#### BONNE PRATIQUE

Un donateur nordique a obtenu le cautionnement d'une proposition de projet en demandant tout spécialement des informations sur le mode de gestion de risques envisagé. Grâce aux informations fournies sur la gestion des risques, le ministère a décidé d'apporter une contribution volontaire au projet en question.

#### ÉTAPES CLÉS

- 1 Passer en revue les risques répertoriés dans le **registre des risques**. Au besoin, les modifier ou ajouter les nouveaux risques apparus pendant l'examen plus approfondi mené lors de la phase de planification.
- 2 Déterminer la probabilité que ces risques se matérialisent et leur impact possible (probabilité d'occurrence x impact = gravité).
- 3 Définir l'action et la stratégie d'atténuation des risques nécessaire pour, au besoin, cibler les causes des risques.
- 4 Clairement définir qui a la responsabilité d'appliquer une évaluation régulière des risques et de leur atténuation, et prévoir un examen périodique des risques du projet.
- 5 Utiliser le **registre des risques** pour rendre les **propriétaires des risques** pleinement responsables de leurs risques, et pour que les supérieurs hiérarchiques les connaissent le cas échéant.

#### DÉFINITIONS

**Atténuation des risques** : consiste à employer des mesures pour réduire les risques en diminuant leur probabilité d'occurrence ou leur impact.

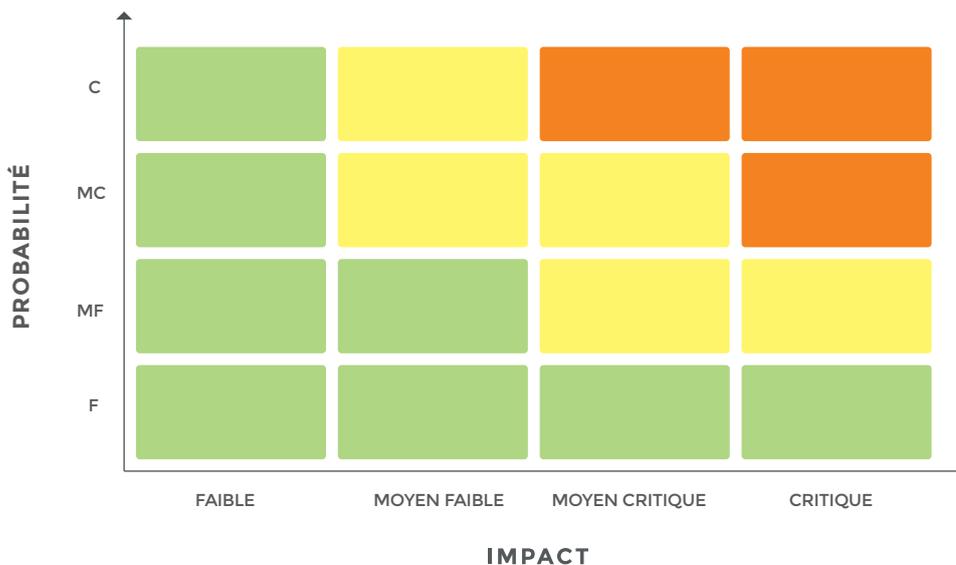


Figure 6 – Matrice des risques



## PLANIFICATION D'UN PROJET

AFFINER LE CADRE LOGIQUE ET PLANIFIER LE SUIVI D'UN PROJET

PROCÉDER À L'ORGANISATION DU COMITÉ DE PROJET

PLANIFIER L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

ÉLABORER UN PROGRAMME DE TRAVAIL

PLANIFIER LA GESTION FINANCIÈRE

PLANIFIER L'ÉQUIPE DE PROJET

ÉVALUER LES RISQUES

CONCLURE LA PHASE DE PLANIFICATION ET LES ACCORDS AVEC LES DONATEURS

# CONCLURE LA PHASE DE PLANIFICATION ET LES ACCORDS AVEC LES DONATEURS

## OBJECTIF

Faire le point sur le travail déjà réalisé et effectuer un contrôle approfondi de la qualité, suivi d'un transfert complet des informations aux supérieurs et aux parties prenantes clés.

Assurer la qualité de la conception du projet selon la méthodologie de gestion de projet.

Signer le contrat final avec le donateur.

### PRINCIPES DIRECTEURS

- Stratégie et valeurs du Conseil de l'Europe
- Approche « droits de l'homme »

### ACTEURS CLÉS

- Superviseur de projet
- Coordination centrale des programmes
- Encadrement supérieur du projet
- Bureaux du Conseil de l'Europe
- Donateur

## STRATÉGIE

À ce stade, l'encadrement supérieur joue un rôle important pour garantir que le travail du projet est dûment intégré dans l'ensemble de la stratégie organisationnelle, ainsi que pour assurer la qualité. La qualité des projets et programmes techniques de coopération s'appuie sur les grands principes qui gouvernent l'approche du Conseil de l'Europe : stratégie et valeurs, gestion axée sur les résultats et approche « droits de l'homme ».

Une planification structurée fournit une base solide pour lancer les activités du projet. L'autorisation des niveaux supérieurs nécessaires renforce le soutien et la dimension stratégique, tout en favorisant la diffusion des informations à l'échelle de toute l'Organisation.

## MODÈLES

DESCRIPTION DES ACTIVITÉS



<https://goo.gl/w2laJZ>

LISTE DE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ (PHASES DE LANCEMENT ET DE PLANIFICATION)



<https://goo.gl/pw13kx>



## PRINCIPE

### Approche « droits de l'homme »

L'assurance qualité doit faire en sorte, entre autres choses, que l'approche « droits de l'homme » soit dûment intégrée à la gestion de projet.

Quant aux modalités de gouvernance, elles garantiront aux personnes ne faisant pas partie des autorités politiques et publiques une égalité des chances en termes de participation active à la prise de décision, notamment en ce qui concerne le genre et les groupes vulnérables.

La gestion des parties prenantes doit identifier et promouvoir la diversité des participants et des personnes liées à un projet. À cet effet, il convient de porter attention à ces différentes catégories :

- groupes essayant de revendiquer des droits ;
- organisations censées protéger les droits ;
- organisations qui promeuvent ou qui, involontairement, affaiblissent les droits ;
- personnes non conscientes de leurs droits.

Il faut fixer des objectifs visant à renforcer la protection des droits de l'homme, ou à étendre les services aux personnes vulnérables jusqu'à alors inaccessibles.

Des ressources financières doivent être allouées aux groupes qui ont du mal à faire face aux coûts cachés que peut impliquer la participation à des projets.

Les équipes de projet doivent posséder les compétences et l'expérience nécessaires pour s'occuper des groupes vulnérables ou des perspectives de genre.

Enfin, la gestion des risques doit envisager le risque de ne pas pleinement mettre en œuvre l'approche « droits de l'homme » ; par exemple en se bornant à changer la situation de groupes qui revendiquent déjà leurs droits, ce qui limiterait encore davantage les chances des groupes vulnérables.

## ÉTAPES CLÉS

- 1 Réviser la **description des activités** en fonction du contrôle de la qualité et afin de préparer la signature des contrats.
- 2 Réviser le dossier du projet en fonction de la **liste de contrôle de la qualité (phases de lancement et de planification)**. La programmation et la vision du Conseil de l'Europe, de même qu'une gestion axée sur les résultats et une approche « droits de l'homme », doivent sous-tendre tous ces processus.
- 3 Réviser la liste de contrôle, obtenir l'approbation initiale du coordinateur des programmes ou du chef de département pour lancer la mise en œuvre du projet.
- 4 Organiser la finalisation et la signature du contrat avec le donateur sous l'autorité du Secrétaire Général.



# MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET



### PRINCIPAUX PRODUITS

- 1 Rapport initial
- 2 Rapports d'activité
- 3 Rapports d'avancement
- 4 Rapport final

### PRINCIPAUX OUTILS

- Procès-verbaux de réunions du comité de projet
- Programme de suivi
- Registre des risques
- Registre des parties prenantes

La conduite d'un projet est en perpétuel mouvement et implique de jongler entre des tâches multiples et variées. Planifier et hiérarchiser les priorités avec minutie tout au long des phases de lancement et de planification, voilà ce qui permettra de faire face à la polyvalence des tâches. Cette situation doit faire l'objet d'un suivi et d'un reporting d'un bout à l'autre de la mise en œuvre.

### GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

La conduite des activités peut être compliquée par une foule de petits problèmes et obstacles (par exemple : coûts, services, presse, pouvoirs publics, protocole, déplacements et hébergement, environnement, etc.). La gestion axée sur les résultats doit donc sous-tendre toutes les décisions pour réellement susciter le changement par les activités. Il faut également appliquer scrupuleusement les règles et dispositions en vigueur, ainsi que limiter les coûts au minimum. Les résultats ne se suffisent pas en eux-mêmes ; outre les données d'audit ordinaires sur les chiffres et les coûts réels, il faut donc recueillir des éléments propres à prouver le changement. Les rapports du projet doivent s'appuyer sur ce changement ; le suivi et le reporting des activités ordinaires doivent donc générer presque tout le contenu de ces rapports au fil des opérations et des relevés.

### STRATÉGIE ET VALEURS DU CONSEIL DE L'EUROPE

La mise en œuvre d'un projet doit donner lieu à une observation de tous les instants à toutes les étapes de la progression, d'activité en activité. À ce stade, les connexions avec la stratégie du Conseil de l'Europe ne sont encore que théoriques. La description des activités et la stratégie de suivi et d'évaluation, tels sont les facteurs clés qui sauront assurer que cette connexion est véritablement établie par le biais des activités elles-mêmes et de la conduite journalière du projet.

### APPROCHE « DROITS DE L'HOMME »

Les principales questions transversales liées à l'approche « droits de l'homme » ne sont véritablement prises en compte que durant la conduite même du projet.

En l'espèce, l'intervention et la prise de responsabilité du comité de projet/comité directeur sont fondamentales, et doivent se traduire par des examens et des processus décisionnels réguliers.

Pour mesurer la force et la valeur de l'approche « droits de l'homme », des dispositions sont à prévoir pour assurer le suivi et la collecte des données. Cette démarche repose sur l'engagement des parties prenantes et une gestion régulière des risques du projet.



## LANCER LE PROJET PAR UNE RÉUNION DU COMITÉ DE PROJET

### MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET

LANCER LE PROJET PAR UNE RÉUNION DU COMITÉ DE PROJET

GÉRER LES FINANCES ET LE SUIVI FINANCIER

METTRE EN ŒUVRE ET SUIVRE LES ACTIVITÉS

COLLECTER DES DONNÉES RELATIVES AUX RÉSULTATS

COMMUNIQUER SUR LE PROJET

PRENDRE DES ENGAGEMENTS FINANCIERS ET RÉGLER LES DÉPENSES

SOUTENIR L'ÉQUIPE DE PROJET

CÉRER LES RISQUES

SUIVRE ET COMMUNIQUER LES INFORMATIONS FINANCIÈRES

METTRE À JOUR/ AMÉLIORER LE PROGRAMME DE TRAVAIL

RÉDIGER LES RAPPORTS D'AVANCEMENT

FINALISER LA PHASE DE MISE EN ŒUVRE ET LE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

RÉDIGER LE RAPPORT FINAL

### OBJECTIF

Lancer le projet par une réunion du comité de projet et, parallèlement ou ensuite, par une cérémonie inaugurale.

#### CALENDRIER

■ Trois premiers mois du projet

#### PRINCIPES DIRECTEURS

■ Gestion axée sur les résultats

#### ACTEURS CLÉS

- Équipe de projet
- Encadrement supérieur du projet
- Membres du comité de projet

### STRATÉGIE

Le lancement du projet se traduira par deux activités : la **réunion du comité de projet** et, si possible, un **événement officiel de lancement**. La première activité du projet doit être la réunion du comité de projet. La cérémonie inaugurale peut aussi prendre la forme d'un lancement officiel en présence de personnalités et de médias.

Le comité de projet est vital pour assurer un processus responsable et transparent, aussi inclusif, divers et respectueux de l'égalité que possible. Le fonctionnement de ce comité étant important, il convient de particulièrement insister sur la définition de son mandat lors de la première réunion afin de fermement établir ces principes et de confirmer l'attention aux valeurs du Conseil de l'Europe et à une gestion axée sur les résultats. Le **comité de projet** doit ensuite piloter les six premiers mois des activités.

Le comité de projet comptera parmi ses membres des représentants de la société civile afin de favoriser une participation inclusive.

La première réunion du comité de projet est l'occasion pour les membres de manifester leur engagement envers le projet ; une acceptation officielle du mandat rédigé est à inclure dans le procès-verbal.

### MODÈLES

[www.coe.int/pmm](http://www.coe.int/pmm)

MANDAT DU COMITÉ DE PROJET



<https://goo.gl/sMqEIQ>

LISTE DE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ (PHASE DE MISE EN ŒUVRE)



<https://goo.gl/C2wZiS>

PROGRAMME DE TRAVAIL



<https://goo.gl/AJttT3>

DESCRIPTION DES ACTIVITÉS



<https://goo.gl/w2laJZ>

## GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Le comité de projet doit approuver les premières activités à lancer, à savoir une combinaison d'évaluations de l'information collectée et des valeurs de référence, évaluations visant à s'assurer qu'il existe suffisamment d'éléments probants pour alimenter le cadre logique, la théorie du changement, le suivi et l'évaluation.

### ÉTAPES CLÉS

- 1 Communiquer l'ordre du jour de la réunion et la **description des activités** à l'avance pour que les participants puissent contribuer et réagir en toute connaissance de cause.
- 2 Utiliser le **mandat du comité de projet** pour confirmer que les « bonnes » **parties prenantes** participent, mais aussi que les principes d'inclusion, de diversité et d'égalité sont clairs pour tout un chacun.
- 3 Tenir la première réunion du comité de projet et examiner les principaux documents, le **programme de travail** et le programme du projet, y compris la **liste de contrôle de la qualité (phase de mise en œuvre)**, afin que tout le monde soit au fait des attentes quant au projet et à la qualité.
- 4 Obtenir l'approbation officielle du comité de projet pour les documents, en particulier le programme de travail, afin que l'équipe de projet ait mandat pour entamer la première phase des activités. Au besoin, apporter des modifications au **programme de travail**.
- 5 Planifier l'ordre des réunions du comité de projet en fonction du mandat et vérifier ce calendrier avec le comité.

### BONNE PRATIQUE



Lors d'un projet réalisé en Bosnie-Herzégovine, tous les membres du comité directeur ont participé à chaque réunion. Aucune activité ne s'est déroulée sans l'accord de tous. Le mandat du comité directeur laissait à désirer car, si les représentants ministériels jouissaient de droits de vote, il n'en était rien pour les représentants universitaires, alors que le projet portait sur l'enseignement supérieur.

Un comité directeur a souvent intérêt à s'adjoindre soit des ministres de haut niveau jouissant d'un pouvoir supérieur, soit des ministres adjoints bénéficiant d'un savoir plus technique, mais il est difficile de mélanger les niveaux. Dans ce projet lié à l'enseignement supérieur, voici comment le comité directeur a pu résoudre ce problème : il a travaillé avec les ministres adjoints – malgré leur réticence à prendre des décisions –, tout en déléguant le chef de projet auprès des ministres pour leur résumer les réunions du comité directeur et pour obtenir l'approbation de ses suggestions. Dans d'autres projets, le comité directeur était de haut niveau et, de ce fait, plus efficace en matière de prise de décision, d'autant qu'il s'appuyait sur des sous-groupes comprenant les ministres adjoints plus compétents d'un point de vue technique.



## GÉRER LES FINANCES ET LE SUIVI FINANCIER

### MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET

LANCER LE PROJET  
PAR UNE RÉUNION DU  
COMITÉ DE PROJET

GÉRER LES FINANCES  
ET LE SUIVI FINANCIER

METTRE EN ŒUVRE  
ET SUIVRE LES ACTIVITÉS

COLLECTER DES DONNÉES  
RELATIVES AUX RÉSULTATS

COMMUNIQUER  
SUR LE PROJET

PRENDRE DES  
ENGAGEMENTS FINANCIERS  
ET RÉGLER LES DÉPENSES

SOUTENIR L'ÉQUIPE  
DE PROJET

GÉRER LES RISQUES

SUIVRE ET COMMUNIQUER  
LES INFORMATIONS  
FINANCIÈRES

METTRE À JOUR/  
AMÉLIORER  
LE PROGRAMME DE TRAVAIL

RÉDIGER LES RAPPORTS  
D'AVANCEMENT

FINALISER LA PHASE DE  
MISE EN ŒUVRE ET LE  
CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

RÉDIGER LE  
RAPPORT FINAL

### OBJECTIF

Gérer les aspects financiers et contractuels du projet selon les normes professionnelles les plus élevées.

#### CALENDRIER

■ Tout au long de la mise en œuvre du projet

#### ACTEURS CLÉS

■ Équipe de projet  
■ Gestionnaire du centre de coûts  
■ Unité des finances  
■ Bureaux du Conseil de l'Europe

#### RÉFÉRENCES CLÉS

■ Directives financières disponibles sur l'intranet

### STRATÉGIE

La connaissance du **Règlement financier** du Conseil de l'Europe est essentielle pour respecter les règles et dispositions applicables, de même qu'une bonne connaissance des conditions de l'accord conclu avec le donateur.

Les membres de l'équipe de projet doivent se familiariser avec toutes les règles, lignes directrices et procédures financières pertinentes.

Pour le bon déroulement de la **gestion financière**, l'équipe de projet établira la liste des autorisations nécessaires à différentes formes d'achat et des **seuils** applicables. Pour assurer un maximum de souplesse et de transparence dans la sélection des fournisseurs, il convient d'organiser des **procédures de mise en concurrence** à un stade très précoce du projet. Cette démarche devrait se traduire, si possible, par des listes de fournisseurs qualifiés valables pour toute la durée du projet.

Tous les seuils de passation de marchés sont cumulatifs pour chaque projet et applicables pendant toute sa durée (voir les **directives financières** disponibles sur l'intranet).

Dans certains pays, les projets doivent être enregistrés, pour avoir statut légal ou pour bénéficier d'une **exonération de TVA**, que le projet se déroule au niveau régional ou dans un pays spécifique.

Le suivi financier doit être établi en accord avec le service des finances et le gestionnaire du centre de coûts. Dans la pratique, il est souvent opté pour un reporting bimensuel, tandis que plusieurs seuils de déclenchement sont déterminés pour suivre l'absorption du budget, les variations au niveau des lignes et des comptes budgétaires de détail, et le coût en ressources humaines par rapport aux autres coûts opérationnels.

Ce reporting servira à prendre des décisions informées pour, au besoin, réaffecter et ajuster les estimations d'activités, pour avancer ou reporter des activités, pour préparer des prévisions et/ou, enfin, pour notifier ou demander des modifications budgétaires au donateur. Il convient de s'accorder avec le gestionnaire du centre de coûts sur la date/fréquence des examens budgétaires.

## ÉTAPES CLÉS

- 1 **Enregistrer le projet** et obtenir l'**exonération de TVA** pour toutes les dépenses liées au projet, s'il y a lieu.
- 2 À des fins de conformité et d'audit, tous les documents liés au projet doivent être facilement accessibles et disponibles à tout moment. Ils seront archivés par ligne budgétaire, activité et numéro d'ordre d'achat, de manière à ce que les dossiers soient simples d'accès.
- 3 En matière juridique, pour les contrats et les achats, il convient de déterminer des seuils en fonction de l'ensemble du projet et des coûts prévisionnels, puis d'obtenir le niveau de conseil et appliquer les procédures nécessaires.
- 4 Organiser une réunion avec le gestionnaire du centre de coûts et le service des finances pour convenir des pôles d'attention, des besoins de reporting et des seuils de déclenchement spécifiques au projet.
- 5 Consulter des conseillers juridiques sur les meilleurs types de contrats applicables à l'ensemble des services requis pour le projet. La Direction du conseil juridique offre une assistance spécialisée pour rédiger la documentation spécifique aux marchés, quel que soit le seuil applicable.

## BONNE PRATIQUE



Un projet mené en Géorgie a permis d'intégrer entièrement le programme d'activités prévu sur six mois, et les dépenses ont été autorisées pour toute la période. Cette démarche a libéré le temps auparavant passé à obtenir l'autorisation du Conseil de l'Europe, aux niveaux tant de ses bureaux que du siège. Ce temps a pu être consacré à surveiller les résultats pour assurer que les réalisations (*outputs*) se traduisaient vraiment en effets (*outcomes*).



## METTRE EN ŒUVRE ET SUIVRE LES ACTIVITÉS

### MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET

LANCER LE PROJET  
PAR UNE RÉUNION DU  
COMITÉ DE PROJET

GÉRER LES FINANCES  
ET LE SUIVI FINANCIER

METTRE EN ŒUVRE  
ET SUIVRE LES ACTIVITÉS

COLLECTER DES DONNÉES  
RELATIVES AUX RÉSULTATS

COMMUNIQUER  
SUR LE PROJET

PRENDRE DES  
ENGAGEMENTS FINANCIERS  
ET RÉGLER LES DÉPENSES

SOUTENIR L'ÉQUIPE  
DE PROJET

GÉRER LES RISQUES

SUIVRE ET  
COMMUNIQUER  
LES INFORMATIONS  
FINANCIÈRES

METTRE À JOUR/  
AMÉLIORER  
LE PROGRAMME DE TRAVAIL

RÉDIGER LES RAPPORTS  
D'AVANCEMENT

FINALISER LA PHASE DE  
MISE EN ŒUVRE ET LE  
CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

RÉDIGER LE  
RAPPORT FINAL

### OBJECTIF

Gérer les activités de manière aussi efficace et productive que possible avec les groupes ad hoc impliqués, et surveiller ces activités en fonction des résultats auxquels elles contribuent.

#### CALENDRIER

■ Tout au long de la mise en œuvre du projet

#### PRINCIPES DIRECTEURS

■ Approche « droits de l'homme »  
■ Présence sur le terrain  
■ Gestion axée sur les résultats

#### ACTEURS CLÉS

■ Équipe de projet  
■ Bureaux du Conseil de l'Europe

### STRATÉGIE

Lors de la phase de planification, l'accent est mis sur une vision générale guidée par les **objectifs**. Au cours de la mise en œuvre, l'attention est centrée sur les **activités** et la manière dont elles s'associent pour fournir des résultats conduisant au changement et à un **impact**. La gestion de ces activités est un travail complexe qui, presque toujours, mobilise une attention constante. L'ensemble d'activités varie considérablement d'un projet à l'autre. Certes, l'approche générale doit rester plus ou moins la même, mais la nature et le contenu spécifique à chaque activité ne peuvent être décrits en détail dans un manuel. Ces étapes sont à adapter au cas par cas.

La **qualité** d'un projet dépend de la manière dont les activités produisent des **effets** (*outcomes*) et, au final, un impact. Autrement dit, il ne suffit pas de rassembler

### BONNE PRATIQUE

En Ukraine, pour aider des directeurs d'établissement pénitentiaire à comprendre l'aspect technique du projet, une formation d'une journée leur a été dispensée. Résultat : une amélioration de leur participation et de leur contribution au projet.



### MODÈLES

PROGRAMME DE TRAVAIL



<https://goo.gl/AJttT3>

RAPPORT D'ACTIVITÉ



<https://goo.gl/obQR1h>

DESCRIPTION DES  
ACTIVITÉS



<https://goo.gl/w2laJZ>

PROGRAMME DE SUIVI



<https://goo.gl/tukE4J>



## PRINCIPE

Le suivi des réalisations (*outputs*) est une étape primordiale pour prouver que le projet conduit bien à la réalisation d'effets (*outcomes*) et, au final, d'un impact.

Quantité et qualité sont deux facteurs importants pour évaluer des réalisations : former 30 responsables ne va rien changer si la formation a porté sur quelque chose qu'ils connaissaient déjà ou qui n'avait rien à voir avec leur poste ou si, après, ils n'ont pas été encouragés à exploiter leurs nouvelles compétences et connaissances.

des groupes de personnes et de fournir des **réalisations** (*outputs*). Les participants doivent être ceux qui peuvent réaliser un changement et mettre les réalisations en pratique. Le **suivi** apporte les preuves que le changement se produit.

### APPROCHE « DROITS DE L'HOMME »

Toutes les activités doivent être approuvées par le **comité de projet**. Outre qu'elle assure la prise de responsabilité et la transparence du projet, cette démarche implique la distribution du pouvoir décisionnel des différentes parties prenantes représentées au comité de projet. Dans la mesure du possible, un **ordre du jour** ou un **mandat** correspondant à chacune des activités sera annexé au **programme de travail**.

Chaque fois que possible, les activités doivent contribuer à inciter les détenteurs d'obligations à respecter leurs obligations et permettre aux détenteurs de droits de connaître et de faire valoir leurs droits. Le processus et les effets sont tous deux importants pour l'approche « droits de l'homme ».

Pour chaque activité, les données générées en interne doivent être préparées de manière à favoriser une intégration de l'égalité femmes-hommes et des groupes vulnérables. Elles feront également, si possible, l'objet d'une **désagrégation**.

### PRÉSENCE SUR LE TERRAIN

Les activités doivent se diviser au moins en périodes de six mois en fonction du **programme de travail**. Le regroupement des dépenses en blocs est plus efficace, notamment si certaines nécessitent une approbation préalable au niveau du siège.

Il convient aussi d'établir des contrôles pour assurer que tout surcoût occasionné par tel ou tel événement donnera lieu à un traitement exceptionnel avec autorisation supplémentaire spécifique. En effet, toute dépense imprévue doit faire l'objet d'une autorisation spécifique, le plus tôt possible, selon la liste d'autorisation.

## GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Le résultat de chaque activité commence par la **réalisation** (*output*) qu'elle fournit. Une activité en soi est le processus qui génère la réalisation. Un exemplaire final de la réalisation ou un rapport du service doit être enregistré quelle qu'en soit la forme – liste finalisée de participants, procès-verbal de réunion, document révisé, document d'étude, résultats de test, formulaire de feed-back, articles de presse, manuels, modules, plans, conceptions, etc.

Pour pouvoir déterminer le succès d'une activité, il convient d'enregistrer la quantité et la qualité de la réalisation. Chaque activité doit faire l'objet d'une **évaluation finale** documentée selon les normes de reporting permettant de prendre en compte la quantité et la qualité des réalisations (*outputs*).

Le reporting peut provenir de tout participant à l'activité (consultant, expert, responsable partenaire, membre de l'équipe de projet, etc.) du moment que les exigences de qualité de l'évaluation sont respectées.

## ÉTAPES CLÉS

- 1 Déterminer les activités et/ou les tâches du projet en fonction des éléments suivants :
  - a. méthode de livraison convenue ;
  - b. résultats attendus (par exemple : réalisation (*output*), effets immédiats et intermédiaires (*immediate and intermediate outcomes*) ;
  - c. délais et étapes de livraison ;
  - d. coûts en nombre de jours de charge de travail ;
  - e. coût final des activités ;
  - f. critères et/ou politiques à respecter en termes de qualité attendue ;
  - g. coopération de l'équipe de projet ;
  - h. participants clés selon leur capacité ou déficit de capacité, à titre de détenteurs de droits et détenteurs d'obligations.
- 2 Pour chaque activité et à chaque fois que des informations sont inscrites dans la **description des activités** et dans le **programme de travail**, les confirmer avec les contreparties partenaires – notamment en fixant les dates et les participants clés.
- 3 Veiller à ce qu'un **rapport d'activité** soit soumis dans les délais pour toutes les activités par l'équipe de projet et/ou par les partenaires du projet responsables de la mise en œuvre, et ce conformément aux exigences de suivi applicables à la mesure des réalisations (*outputs*) et des effets (*outcomes*).

- 4 Tenir un registre de chaque activité, en classant tous les documents financiers et les réalisations à livrer par activité et par ordre d'achat, sous forme électronique ou imprimée.
- 5 Documenter les activités par des vidéos, des photos et en recueillant témoignages et expériences personnelles.
- 6 Collecter toutes les données pour les indicateurs mesurant la quantité et la qualité des réalisations de l'activité (*outputs*).
- 7 À intervalles prédéfinis (voir le **programme de travail**), vérifier que les activités du projet ont dûment été mises en œuvre selon le cadre logique en se référant aux **indicateurs** et à la qualité des **réalisations**.
- 8 Identifier les effets attendus et inattendus, les modifications apportées aux activités prévues et les enseignements tirés ; cela permet de compléter la section « suivi de l'activité » dans le **programme de suivi**.
- 9 Vérifier tous les rapports d'activité et de suivi afin de diffuser des informations clés, d'apporter un feed-back et, si nécessaire, de demander un reporting plus étayé.
- 10 Évaluer les progrès par rapport au **programme de travail** (voir la page 48).

### BONNE PRATIQUE



Dans un projet réalisé en Arménie, des groupes de travail ont été chargés de mener une révision législative en tenant compte de l'équilibre des genres et de la représentation de divers secteurs (par exemple : universités, protection sociale et société civile). Cette démarche a permis d'assurer que les avis des deux sexes étaient entendus et examinés lors de l'élaboration des lois, et que différents aspects des questions concernées étaient dûment pris en compte.

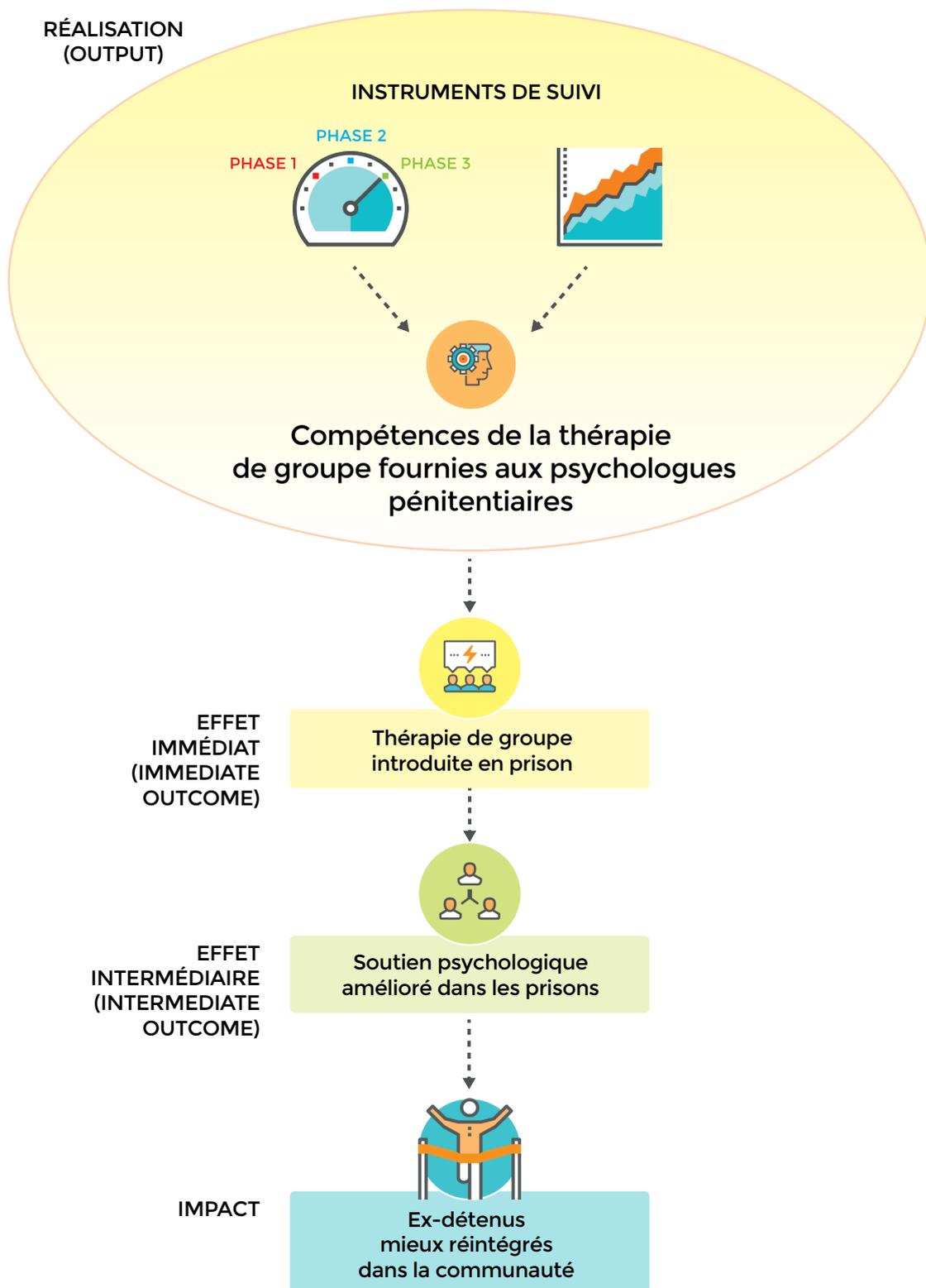


Figure 7 – Suivi des activités



## COLLECTER DES DONNÉES RELATIVES AUX RÉSULTATS

### MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET

LANCER LE PROJET PAR UNE RÉUNION DU COMITÉ DE PROJET

GÉRER LES FINANCES ET LE SUIVI FINANCIER

METTRE EN ŒUVRE ET SUIVRE LES ACTIVITÉS

COLLECTER DES DONNÉES RELATIVES AUX RÉSULTATS

COMMUNIQUER SUR LE PROJET

PRENDRE DES ENGAGEMENTS FINANCIERS ET RÉGLER LES DÉPENSES

SOUTENIR L'ÉQUIPE DE PROJET

GÉRER LES RISQUES

SUIVRE ET COMMUNIQUER LES INFORMATIONS FINANCIÈRES

METTRE À JOUR/ AMÉLIORER LE PROGRAMME DE TRAVAIL

RÉDIGER LES RAPPORTS D'AVANCEMENT

FINALISER LA PHASE DE MISE EN ŒUVRE ET LE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

RÉDIGER LE RAPPORT FINAL

### OBJECTIF

Collecter des données relatives aux résultats, et se concentrer sur les effets (*outcomes*) et les objectifs.

#### CALENDRIER

- Tout au long de la mise en œuvre du projet avec suffisamment de temps entre les activités et la fin du projet
- Après chaque activité

#### PRINCIPES DIRECTEURS

- Gestion axée sur les résultats
- Approche « droits de l'homme »
- Présence sur le terrain
- Stratégie et valeurs du Conseil de l'Europe

#### ACTEURS CLÉS

- Équipe de projet
- Comité de projet

### STRATÉGIE

Au suivi régulier des activités doit s'ajouter la collecte des données, essentielle pour le suivi du projet. Elle doit faire l'objet d'une gestion spécifique pour permettre d'obtenir des données adéquates dans les limites du calendrier du projet. Les résultats mettent souvent un certain temps à se concrétiser après les activités et, par conséquent, il convient de prévoir ce laps de temps en l'intégrant à la durée du projet, de même que le mode de collecte de ces données. Aussi est-il recommandé de ne pas mettre en œuvre des activités durant les deux à trois derniers mois du projet.

#### GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

À mesure que les réalisations (*outputs*) se transforment en effets (*outcomes*) et en impact, le contact avec les activités et le projet se fait moins direct. Aussi est-il nécessaire de développer des mécanismes et des stratégies pour collecter des preuves fiables permettant d'enregistrer les effets et l'impact potentiels pendant la durée de vie du projet.

### MODÈLES

PROGRAMME DE SUIVI



<https://goo.gl/tukE4J>

RAPPORT D'AVANCEMENT



<https://goo.gl/Apr76E>

### APPROCHE « DROITS DE L'HOMME »

La collecte des données relatives aux résultats offre une possibilité de confirmer l'approche « droits de l'homme » ; par exemple : désagrégation des données (par genre, zone urbaine/rurale, profession, etc.), engagement de la société civile, dimensions parlementaires, régionale ou locale.

### PRÉSENCE SUR LE TERRAIN

Pour être efficaces, l'analyse des données et le suivi de projet doivent bénéficier d'informations complémentaires émanant des bureaux du Conseil de l'Europe et du siège. L'analyse des données collectées, du point de vue tant des résultats que des droits de l'homme, peut être améliorée en prenant du recul sur le déroulement logique détaillé des événements et des activités.

### STRATÉGIE ET VALEURS DU CONSEIL DE L'EUROPE

Les informations au niveau des **effets** (*outcomes*) peuvent intéresser l'ensemble de l'Organisation, et elles doivent être collectées pour les opérations de reporting et de diffusion des informations décrites ultérieurement dans le cycle du projet.

Les projets qui suivent de suivi pourraient comprendre une évaluation de ces effets.

### ÉTAPES CLÉS

- 1 Collecter des données selon la période de mesure et les finalités prédéfinies dans le **programme de suivi**.
- 2 Organiser des réunions du comité de projet pour examiner les performances et les progrès accomplis par rapport aux résultats attendus et, dans des **rapports d'avancement**, préparer un reporting sur les performances par rapport aux réalisations (*outputs*)/ résultats.

### BONNE PRATIQUE



Au moyen du cadre logique, un projet mené en Turquie a identifié les statistiques nécessaires à des indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Pour former au suivi et à l'évaluation les principales contreparties responsables de la collecte des statistiques, le projet a servi d'étude de cas. Elles ont mis en place les dispositifs nécessaires à la collecte des données afin de fournir les statistiques concernant les indicateurs du cadre logique. Aujourd'hui, le ministère a compris l'intérêt de ces statistiques pour évaluer l'efficacité du travail et il continue de les collecter. Grâce à ces indicateurs, le projet a pu assurer un suivi de haute qualité et évaluer les résultats en termes d'effets et d'impact.



## MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET

LANCER LE PROJET  
PAR UNE RÉUNION DU  
COMITÉ DE PROJET

GÉRER LES FINANCES  
ET LE SUIVI FINANCIER

METTRE EN ŒUVRE  
ET SUIVRE LES ACTIVITÉS

COLLECTER DES DONNÉES  
RELATIVES AUX RÉSULTATS

COMMUNIQUER  
SUR LE PROJET

PRENDRE DES  
ENGAGEMENTS FINANCIERS  
ET RÉGLER LES DÉPENSES

SOUTENIR L'ÉQUIPE  
DE PROJET

GÉRER LES RISQUES

SUIVRE ET  
COMMUNIQUER  
LES INFORMATIONS  
FINANCIÈRES

METTRE À JOUR/  
AMÉLIORER  
LE PROGRAMME DE TRAVAIL

RÉDIGER LES RAPPORTS  
D'AVANCEMENT

FINALISER LA PHASE DE  
MISE EN ŒUVRE ET LE  
CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

RÉDIGER LE  
RAPPORT FINAL

## COMMUNIQUER SUR LE PROJET

### OBJECTIF

Communiquer les principales ambitions du projet, afin de sensibiliser aux résultats et de les promouvoir.

#### CALENDRIER

■ Tout au long de la mise en œuvre du projet

#### PRINCIPES DIRECTEURS

■ Gestion axée sur les résultats  
■ Approche « droits de l'homme »  
■ Présence sur le terrain

#### ACTEURS CLÉS

■ Équipe de projet  
■ Bureaux du Conseil de l'Europe  
■ Direction de la communication

#### RÉFÉRENCES CLÉS

■ Identité visuelle du Conseil de l'Europe et charte graphique

### STRATÉGIE

Au cours d'un projet, la **communication** est un élément essentiel de succès. Elle doit contenir et transmettre les **principaux messages** des effets (*outcomes*) et de l'impact potentiel d'un projet à un public visé. La qualité de la communication est déterminée par la force du message. Ce dernier doit faire ressortir les principaux points du projet à travers les avantages et les effets positifs du projet, pas simplement à travers le projet en lui-même.

Il est important que tous les projets appliquent l'« identité visuelle du Conseil de l'Europe et la charte graphique » à leurs supports de communication. L'identité visuelle est conçue pour affirmer la présence du Conseil de l'Europe et de ses valeurs sur tous les supports de communication. La **visibilité** et la notoriété de l'Organisation auprès de ses publics s'en trouvent ainsi consolidées. La reconnaissance fédératrice du Conseil de l'Europe doit être communiquée par le biais de chaque projet.

Les résultats concrets décrits simplement véhiculent une véritable force. L'idéal serait d'établir des liens directs avec le projet par le biais de réalisations (*outputs*) spécifiques porteuses de changement ; par exemple un guide ayant aidé un membre d'un groupe vulnérable à revendiquer un droit humain a permis aux autres membres de ce groupe

## MODÈLES

PLAN DE  
COMMUNICATION



<https://goo.gl/6pQMOY>

REGISTRE DES PARTIES  
PRENANTES



<https://goo.gl/KDO8AH>

d'avoir une plus grande confiance dans un traitement équitable au sein de leur ville ; une formation qui a changé une approche éducative de la participation en classe ; une évaluation ayant permis d'améliorer l'aide psychologique et de réduire les tendances dépressives d'un groupe de détenus.

Ces exemples sont particulièrement bien dépeints à travers des **témoignages**, si possible illustrés de photographies et de séquences vidéo de haute qualité. Les bénéficiaires qui illustrent l'impact dans leur vie quotidienne, le cas échéant, apportent une touche d'humanité saisissante et propre à attirer l'attention. Voir plus de détails dans l'introduction (page 15).

#### GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

La communication fait souvent partie intégrante de l'activité elle-même – dans les campagnes de sensibilisation, par exemple. Elle renforce les résultats et encourage le changement, tant au niveau d'autres composantes du projet qu'au-delà du projet. S'il manque de substance, le message communiqué risque d'être superficiel, voire de nuire aux résultats.

Il convient d'adopter une approche active pour la collecte du matériel, ce qui exige planification et efforts avant, pendant et après les activités.

Même si elle prend du temps, il sera bon d'envisager une collaboration avec des professionnels des médias. Ainsi, la chaîne télévisuelle Euronews a été payée pour produire, en étroite coopération avec le superviseur de projet et avec l'équipe de projet, un documentaire de huit minutes sur le projet d'éducation inclusive en Europe du Sud-Est. Le projet a par conséquent été présenté à diverses reprises et en plusieurs langues à l'ensemble des auditeurs d'une grande chaîne d'information en Europe.

### ÉTAPES CLÉS

- 1 Planifier et gérer la communication pour chaque activité et pour l'ensemble du projet, et compléter le **plan de communication**.
- 2 Vérifier que toutes les mesures de communication décrites dans les documents contractuels (par exemple : site web du projet et/ou présence de médias sociaux) sont mises en œuvre.
- 3 S'assurer que les mesures de communication requises sont conformes à la visibilité organisationnelle et aux règles linguistiques, mais aussi aux conditions stipulées dans le contrat du projet.

### BONNE PRATIQUE



Lors d'un projet mené en Turquie, plus de 500 histoires individuelles ont été collectées dans dix régions pilotes. Les histoires locales ont été classées en fonction des thèmes du projet, et les changements ont été observés par les bénéficiaires directs sous la conduite de bénévoles issus de groupes cibles (en l'occurrence, des enseignants). La collecte des données s'est effectuée au moyen de la technique du « changement le plus significatif », méthode de type participatif et inclusif. Les données ont servi à la fois à la communication et à l'évaluation finale du projet.

### DÉFINITIONS



**Communication** : efforts concertés déployés pour toucher le public cible par un message spécifique, au moyen des outils les plus efficaces qui soient.

**Visibilité** : éléments visibles au premier regard, tels que logo, texte institutionnel, etc.



## PRENDRE DES ENGAGEMENTS FINANCIERS ET RÉGLER LES DÉPENSES

### MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET

LANCER LE PROJET  
PAR UNE RÉUNION DU  
COMITÉ DE PROJET

GÉRER LES FINANCES  
ET LE SUIVI FINANCIER

METTRE EN ŒUVRE  
ET SUIVRE LES ACTIVITÉS

COLLECTER DES DONNÉES  
RELATIVES AUX RÉSULTATS

COMMUNIQUER  
SUR LE PROJET

PRENDRE DES  
ENGAGEMENTS FINANCIERS  
ET RÉGLER LES DÉPENSES

SOUTENIR L'ÉQUIPE  
DE PROJET

GÉRER LES RISQUES

SUIVRE ET  
COMMUNIQUER  
LES INFORMATIONS  
FINANCIÈRES

METTRE À JOUR/  
AMÉLIORER  
LE PROGRAMME DE TRAVAIL

RÉDIGER LES RAPPORTS  
D'AVANCEMENT

FINALISER LA PHASE DE  
MISE EN ŒUVRE ET LE  
CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

RÉDIGER LE  
RAPPORT FINAL

### OBJECTIF

Prendre des engagements financiers par le biais d'ordres d'achat, approuver les réalisations à livrer et traiter les paiements.

#### CALENDRIER

- Tout au long de la mise en œuvre du projet
- Dans la limite des délais de paiement

#### PRINCIPES DIRECTEURS

- Approche « droits de l'homme »

#### ACTEURS CLÉS

- Équipe de projet
- Gestionnaire du centre de coûts
- Service des finances

#### RÉFÉRENCES CLÉS

- Directives financières disponibles sur l'intranet

### STRATÉGIE

Les engagements sont demandés par l'équipe de projet et autorisés par le gestionnaire du centre de coûts. Aucun ordre d'achat ne peut être émis sans création préalable d'un fournisseur dans le système financier. Une fois l'ordre d'achat généré, vérifier que les documents contractuels sont datés et signés. La date de signature du contrat doit être antérieure à la date de démarrage de la livraison des services.

Une gestion prévisionnelle est essentielle au bon déroulement de l'aspect financier du projet. Ainsi les ordres d'achat seront émis le plus tôt possible (au minimum deux semaines).

Par ailleurs, les informations relatives aux transactions financières doivent être consignées avec toutes les informations liées au contenu.

Les paiements seront basés sur une documentation détaillée concernant les **réalisations livrées**, notamment le suivi et l'évaluation des résultats. Aucun paiement ne doit intervenir sans documentation complète et finalisée ni sans confirmation que les services ont été exécutés de

### MODÈLES

CADRE LOGIQUE



<https://goo.gl/tvIR9s>

DESCRIPTION DES  
ACTIVITÉS



<https://goo.gl/w2laJZ>

OUTIL BUDGÉTAIRE PMM



<https://goo.gl/fhWCFX>

manière satisfaisante et conformément aux obligations contractuelles. Il est de la responsabilité de l'équipe de projet de veiller à la qualité des réalisations livrées telle que prévue dans les termes de référence, au suivi de la livraison des services et, enfin, à l'analyse critique des réalisations finalisées.

Capacité et compétence financières sont elles aussi indispensables à la précision, à l'exactitude et à la fiabilité de la comptabilité. Dans un projet du Conseil de l'Europe, les partenaires doivent être formés afin de comprendre les obligations contractuelles, notamment les procédures financières. L'équipe de projet est tenue d'expliquer ces obligations avant la signature des contrats. Au besoin, il convient de prévoir des actions de formation et de sensibilisation.

## ÉTAPES CLÉS

- 1 Identifier tous les achats requis pour chaque période d'activités, et demander des devis à plusieurs fournisseurs afin d'obtenir le meilleur rapport qualité/prix.
- 2 Calculer la **valeur globale estimée des ordres d'achat** pour chaque fournisseur sur toute la période du projet, afin de vérifier les seuils et la conformité par rapport aux **règles, réglementations et directives financières**. Réexaminer ces estimations pour tous les achats afin de vérifier que les prévisions initiales sont toujours fiables.
- 3 Contrôler la prestation des services pour assurer des niveaux de qualité élevés. Dans la mesure du possible, un membre de l'équipe de projet doit assister à toutes les activités.
- 4 Demander les paiements après confirmation de la qualité des réalisations livrées. La totalité des services et des factures doit être datée durant la période du projet.
- 5 S'assurer de la clôture périodique des ordres d'achat.

## BONNE PRATIQUE



Un projet a procédé à des arrangements administratifs avec des ONG roms peu au fait des codes financiers, des lignes et des rapports budgétaires applicables à leurs réalisations à livrer. Ces organisations ont été invitées à suivre une formation organisée par le Conseil de l'Europe avec des unités stratégiques et, à la grande satisfaction des donateurs de l'Union européenne, la qualité de leurs rapports s'est améliorée : 80 % de travail en moins pour chaque arrangement administratif avec des partenaires qui étaient aussi des groupes cibles et des bénéficiaires.



## MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET

LANCER LE PROJET  
PAR UNE RÉUNION DU  
COMITÉ DE PROJET

GÉRER LES FINANCES  
ET LE SUIVI FINANCIER

METTRE EN ŒUVRE  
ET SUIVRE LES ACTIVITÉS

COLLECTER DES DONNÉES  
RELATIVES AUX RÉSULTATS

COMMUNIQUER  
SUR LE PROJET

PRENDRE DES  
ENGAGEMENTS FINANCIERS  
ET RÉGLER LES DÉPENSES

SOUTENIR L'ÉQUIPE  
DE PROJET

CÉRER LES RISQUES

SUIVRE ET  
COMMUNIQUER  
LES INFORMATIONS  
FINANCIÈRES

METTRE À JOUR/  
AMÉLIORER  
LE PROGRAMME DE TRAVAIL

RÉDIGER LES RAPPORTS  
D'AVANCEMENT

FINALISER LA PHASE DE  
MISE EN ŒUVRE ET LE  
CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

RÉDIGER LE  
RAPPORT FINAL

## SOUTENIR L'ÉQUIPE DE PROJET

### OBJECTIF

Soutenir l'équipe de projet en favorisant la cohésion.

#### CALENDRIER

- Tout au long de la mise en œuvre du projet
- À chaque arrivée d'un nouveau membre dans l'équipe

#### PRINCIPES DIRECTEURS

- Présence sur le terrain
- Gestion axée sur les résultats

#### ACTEURS CLÉS

- Équipe de projet
- Bureaux du Conseil de l'Europe

### STRATÉGIE

En général, l'équipe de projet est à la fois réduite au niveau de son noyau et dispersée géographiquement au niveau du réseau formé par les **consultants** et les **membres de l'équipe** qui opèrent au siège et entre les bureaux du Conseil de l'Europe. Cela pose problème pour constituer une équipe solide et efficace, qui exige une bonne communication et un renforcement mutuel des différentes compétences et qualifications parmi ses membres.

#### PRÉSENCE SUR LE TERRAIN

Les nouveaux membres de l'équipe et consultants deviennent les uns et les autres des représentants du Conseil de l'Europe, ce qui doit être reflété dans leur **formation**. Pour ce faire, il existe de bonnes pratiques ; par exemple le briefing des équipes et la formation interne au sein d'unités du projet, les réunions de coordination des équipes, avec au moins quelques visites au siège pour les nouveaux arrivés. Pourraient aussi s'avérer utiles des stages d'initiation spécifiques, notamment pour les experts locaux qui, en général, ont moins d'expérience auprès du Conseil de l'Europe.

## MODÈLES

PLAN D'ÉQUIPE



<https://goo.gl/Tgmj0o>

Le personnel administratif du Conseil de l'Europe représente souvent l'Organisation dans les réunions de haut niveau (celles des commissions parlementaires, par exemple). Il sera bon d'en prendre acte en fournissant l'aide et les connaissances adéquates à ces représentants. Le personnel des bureaux du Conseil de l'Europe est souvent sollicité pour répondre à des demandes d'information car il connaît parfaitement le domaine dans lequel intervient le projet. Aussi les initiatives de formation, tant interne que régionale, sont-elles à encourager.

#### GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Les différents membres de l'équipe doivent recevoir une formation, ainsi que des modèles (par exemple : rapport de mission pour les experts et le nouveau personnel local) pour comprendre en quoi et comment contribuer aux activités. Le contenu doit privilégier avant tout les effets (*outcomes*) et fournir des faits probants. Outils, formation et soutien, voilà ce dont les membres du personnel et les consultants doivent bénéficier. Mentorat et formation pratique sont également des prestations à assurer.

### ÉTAPES CLÉS

- 1 Le **plan d'équipe**, établi au cours de l'étape de planification (page 52), doit être élargi pour prendre en compte les nouveaux experts qui ont rejoint l'équipe.
- 2 Le plan d'équipe encourage la communication entre le siège et les bureaux du Conseil de l'Europe. Il faut prévoir une formation pour tout le personnel concerné, ainsi qu'encourager le partage de l'information, l'entraide selon des fonctions et des responsabilités clairement établies, et une pluralité de compétences au sein de l'équipe.
- 3 Tous les consultants engagés pour travailler avec l'équipe doivent être bien accueillis et se voir expliquer les valeurs et la vision du Conseil de l'Europe. Leur travail est utile à toute l'Organisation, et cela mérite d'être reconnu et soutenu.

### BONNE PRATIQUE



Dans un projet mené en Arménie, les termes de référence pour les consultants étaient très détaillés. Ils devaient déterminer le contexte, les besoins et les objectifs du projet, ainsi que définir leur portée et leur répartition. Quant aux termes de référence, ils exposaient et expliquaient les nuances et les détails entre le projet et le Conseil de l'Europe, établissant des liens pour permettre de comprendre la stratégie de l'Organisation. Les consultants ont reçu une formation sur les exigences techniques du projet avant de commencer leur travail.



## MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET

LANCER LE PROJET  
PAR UNE RÉUNION DU  
COMITÉ DE PROJET

GÉRER LES FINANCES  
ET LE SUIVI FINANCIER

METTRE EN ŒUVRE  
ET SUIVRE LES ACTIVITÉS

COLLECTER DES DONNÉES  
RELATIVES AUX RÉSULTATS

COMMUNIQUER  
SUR LE PROJET

PRENDRE DES  
ENGAGEMENTS FINANCIERS  
ET RÉGLER LES DÉPENSES

SOUTENIR L'ÉQUIPE  
DE PROJET

GÉRER LES RISQUES

SUIVRE ET  
COMMUNIQUER  
LES INFORMATIONS  
FINANCIÈRES

METTRE À JOUR/  
AMÉLIORER  
LE PROGRAMME DE TRAVAIL

RÉDIGER LES RAPPORTS  
D'AVANCEMENT

FINALISER LA PHASE DE  
MISE EN ŒUVRE ET LE  
CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

RÉDIGER LE  
RAPPORT FINAL

## GÉRER LES RISQUES

### OBJECTIF

Gérer les risques au moyen d'un examen périodique, en prenant des mesures d'atténuation et en rendant compte à des supérieurs hiérarchiques et au comité de projet.

### CALENDRIER

- Tous les six mois (au minimum)
- Si et quand il y a lieu

### PRINCIPES DIRECTEURS

- Stratégie et valeurs du Conseil de l'Europe
- Approche « droits de l'homme »

### ACTEURS CLÉS

- Équipe de projet
- Comité de projet
- Encadrement supérieur
- Bureaux du Conseil de l'Europe

### STRATÉGIE

La gestion des risques de qualité exige d'identifier, d'évaluer et de traiter comme il se doit les risques réels et imminents qui menacent les objectifs du projet, risques pouvant être de tous ordres, qu'ils soient techniques ou politiques. Cette démarche multiplie les chances de réussite et l'efficacité globale du projet ; sans compter que, souvent, elle permet d'identifier des opportunités.

La gestion des risques doit servir à renforcer la coordination et obtenir une assistance au-delà de l'équipe de projet. Le comité de projet doit l'inscrire en permanence à l'ordre du jour de ses réunions.

### STRATÉGIE ET VALEURS DU CONSEIL DE L'EUROPE

La gestion des risques peut aussi servir un projet en mobilisant un soutien officiel sur des questions politiquement sensibles constituant une menace pour les projets. Ainsi la réaction au risque exige souvent une position coordonnée de la part de l'Organisation, par exemple pour faire face à des risques dans des pays où l'action gouvernementale semble violer les droits de l'homme.

## MODÈLES

REGISTRE DES RISQUES



<https://goo.gl/jPGfqm>

La gestion des risques du projet doit contribuer à d'autres exercices de gestion des risques que l'Organisation déploie pour ses projets et programmes, ainsi qu'au registre des risques à l'échelle de l'Organisation.

#### APPROCHE « DROITS DE L'HOMME »

Les facteurs sociaux et culturels affectant des projets peuvent être mis en lumière par le biais de la gestion des risques. Il est des questions considérées comme sujettes à controverse par certains bénéficiaires (personnes LGBTI, par exemple), ce qui peut susciter une résistance au changement dans d'importants secteurs des droits de l'homme. La gestion des risques doit permettre de structurer ces types de risque.

### ÉTAPES CLÉS

- 1 Mettre à jour le **registre des risques** en réévaluant les risques et leur degré de gravité en fonction du succès ou de l'échec de différentes actions d'atténuation.
- 2 Saisir les opportunités identifiées à la faveur du processus de gestion des risques.
- 3 Procéder périodiquement à une évaluation des risques au cours du projet. Une bonne pratique consiste à présenter le registre des risques aux propriétaires des risques et aux coordinateurs du projet au moins tous les six mois – avant même le comité de projet, afin que puisse être adoptée officiellement toute nouvelle action d'atténuation.
- 4 Rendre compte du registre des risques au comité de projet.
- 5 Consulter le coordinateur du projet à tout moment dès lors que des risques majeurs surviennent et, en cas de risques graves, prévenir toutes les parties prenantes concernées afin d'optimiser les chances d'atténuation.

### BONNE PRATIQUE



Dans un projet mené en Turquie, au moment du lancement d'un composant, on a identifié le risque qu'un groupe d'experts ne possède pas le niveau d'expertise requis pour exécuter son rôle. Un plan de secours a alors été déployé pour remplacer cette expertise par du temps de l'équipe de projet et par l'avis d'experts internationaux. Le risque s'est bel et bien matérialisé, mais la mise en œuvre du volet du projet s'est effectuée tout de même en douceur grâce au plan de secours, et ce sans aucune perte d'efficacité.



## SUIVRE ET COMMUNIQUER LES INFORMATIONS FINANCIÈRES

### MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET

LANCER LE PROJET  
PAR UNE RÉUNION DU  
COMITÉ DE PROJET

GÉRER LES FINANCES  
ET LE SUIVI FINANCIER

METTRE EN ŒUVRE  
ET SUIVRE LES ACTIVITÉS

COLLECTER DES DONNÉES  
RELATIVES AUX RÉSULTATS

COMMUNIQUER  
SUR LE PROJET

PRENDRE DES  
ENGAGEMENTS FINANCIERS  
ET RÉGLER LES DÉPENSES

SOUTENIR L'ÉQUIPE  
DE PROJET

GÉRER LES RISQUES

SUIVRE ET  
COMMUNIQUER  
LES INFORMATIONS  
FINANCIÈRES

METTRE À JOUR/  
AMÉLIORER  
LE PROGRAMME DE TRAVAIL

RÉDIGER LES RAPPORTS  
D'AVANCEMENT

FINALISER LA PHASE DE  
MISE EN ŒUVRE ET LE  
CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

RÉDIGER LE  
RAPPORT FINAL

### OBJECTIF

Vérifier les dépenses réelles par rapport au budget, et assurer la conformité de l'absorption de sa consommation par rapport aux obligations contractuelles.

#### CALENDRIER

- Tout au long de la mise en œuvre du projet
- Tous les deux mois

#### ACTEURS CLÉS

- Équipe de projet
- Service des finances
- Gestionnaire du centre de coûts

#### RÉFÉRENCES CLÉS

- Directives financières disponibles sur l'intranet

### STRATÉGIE

Il convient de préparer un **rapport financier** conformément à la description des activités et au contrat du projet ; il devra accompagner les rapports d'avancement du projet. Une bonne pratique consiste à préparer des rapports financiers plus régulièrement, à intervalles de deux ou trois mois.

Un **suivi financier** régulier doit étayer les décisions de dépenses pour les activités restantes, et ce dans le respect des accords contractuels et des réglementations financières et juridiques.

Des notes analytiques sont envoyées à l'équipe de projet et au gestionnaire du centre de coûts pour les alerter dans les cas suivants : **dépassement du budget**, **sous-utilisation du budget**, faibles taux d'**absorption** de la consommation des crédits et **rapports** inacceptables entre les coûts en ressources humaines et les coûts opérationnels. L'équipe de projet doit alors prendre une décision informée : notifier les donateurs, réaffecter les ressources et/ou modifier le budget du projet par le biais d'un avenant officiel.

En outre, elle doit vérifier le budget précédent par rapport à la situation réelle, ainsi qu'établir des dépenses prévisionnelles pour les activités futures. Le coût prévisionnel des activités, en constante évolution, doit être mis à jour régulièrement.

### MODÈLES

DESCRIPTION DES  
ACTIVITÉS



<https://goo.gl/w2laJZ>

## ÉTAPES CLÉS

- 1 Réviser les dépenses réelles par rapport aux dépenses prévues, et identifier les **engagements financiers** inférieurs ou supérieurs aux estimations initiales. En cas de divergence, en déterminer la cause et voir si une action corrective s'impose.
- 2 Si des fonds restants sont à réaffecter à d'autres activités, travailler avec le gestionnaire du centre de coûts et l'équipe des finances.

À l'étape des rapports d'avancement :

- 3 Demander le **rapport financier** au service des finances, clôturer tous les ordres d'achat définitivement réglés et expliquer pourquoi les autres ordres d'achat sont encore ouverts.
- 4 Obtenir le **rapport financier**. Lors du reporting, vérifier que les dépenses sont uniquement effectuées durant la période requise.

À l'étape du rapport final :

- 5 L'élaboration du **rapport financier final** se déroule tout comme pour les rapports d'avancement. Cependant, il faut joindre des informations complémentaires (qualitatives ou autres) pour expliquer divers points pouvant éclairer les évaluations futures et le rapport des enseignements tirés – par exemple les dépassements ou la sous-utilisation du budget, l'efficacité et l'efficacité du projet.

## BONNE PRATIQUE



Dans un projet mené en Russie, chaque rapport financier intermédiaire sert à établir une correspondance entre le budget alloué aux activités restantes et le budget total du projet. Cela a permis d'identifier des ajustements pouvant être apportés aux activités les plus efficaces pour optimiser l'utilisation des ressources financières. Sont invités d'autres participants de plusieurs localités distantes de la capitale, ce qui contribue à propager les effets du projet. Les changements sont tous intégrés au programme de travail et approuvés par le comité directeur.



## METTRE À JOUR/AMÉLIORER LE PROGRAMME DE TRAVAIL

### MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET

LANCER LE PROJET  
PAR UNE RÉUNION DU  
COMITÉ DE PROJET

GÉRER LES FINANCES  
ET LE SUIVI FINANCIER

METTRE EN ŒUVRE  
ET SUIVRE LES ACTIVITÉS

COLLECTER DES DONNÉES  
RELATIVES AUX RÉSULTATS

COMMUNIQUER  
SUR LE PROJET

PRENDRE DES  
ENGAGEMENTS FINANCIERS  
ET RÉGLER LES DÉPENSES

SOUTENIR L'ÉQUIPE  
DE PROJET

CÉRER LES RISQUES

SUIVRE ET  
COMMUNIQUER  
LES INFORMATIONS  
FINANCIÈRES

METTRE À JOUR/  
AMÉLIORER  
LE PROGRAMME DE TRAVAIL

RÉDIGER LES RAPPORTS  
D'AVANCEMENT

FINALISER LA PHASE DE  
MISE EN ŒUVRE ET LE  
CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

RÉDIGER LE  
RAPPORT FINAL

### OBJECTIF

Mettre à jour et améliorer  
le programme de travail, et  
obtenir l'approbation officielle  
de ces modifications.

#### CALENDRIER

- Tout au long de la mise en œuvre du projet
- Tous les six mois

#### PRINCIPES DIRECTEURS

- Gestion axée sur les résultats
- Présence sur le terrain
- Approche « droits de l'homme »

#### ACTEURS CLÉS

- Équipe de projet
- Comité de projet

### STRATÉGIE

L'approbation du programme de travail est un point figurant en permanence à l'ordre du jour du comité de projet. Elle se base sur les rapports les plus récents et les ajustements financiers du budget des activités restantes. Le programme de travail sera affecté par les dépassements ou la sous-utilisation du budget, ce qui doit être rigoureusement pris en compte dans les décisions concernant le calendrier, la portée et l'échelle du reste du projet.

#### GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Le programme de travail est à ajuster en fonction de ce qui produit les meilleurs résultats. Il est étroitement lié au **cadre logique** et au **suivi**. Le calendrier des activités restantes est important car il permet de prévoir suffisamment de temps pour le suivi des effets (*outcomes*) basé sur des indicateurs et sur la collecte des éléments de preuve. Dans la mesure du possible, essayez d'exploiter la convergence entre les composants du projet afin de renforcer les résultats.

### MODÈLES

CADRE LOGIQUE



<https://goo.gl/tvLR9s>

PROGRAMME DE TRAVAIL



<https://goo.gl/AJttT3>

DESCRIPTION DES  
ACTIVITÉS



<https://goo.gl/w2laJZ>

Le programme de travail doit couvrir toute la durée du projet, divisée en deux périodes : en cours et restante. Pour la période restante, le programme de travail mentionnera toutes les activités prévues pour la période en cours mais non mises en œuvre. Tout retard ou absence de mise en œuvre doit faire l'objet de justifications. Ainsi, il sera plus facile d'avoir une vue d'ensemble sur le statut des activités déployées et sur l'état d'avancement de la chaîne de résultats.

#### PRÉSENCE SUR LE TERRAIN

Le programme de travail sert de base à l'approbation des dépenses sur une période de six mois.

### ÉTAPES CLÉS

- 1 Réexaminer le **programme de travail** avant les réunions du comité de projet afin de déterminer si le programme initial nécessite des modifications/informations supplémentaires compte tenu des activités déjà effectuées et des informations fournies dans le rapport d'avancement.
- 2 S'il y a lieu, procéder à des modifications ou améliorations compatibles avec le **cadre logique** et la **description des activités**.
- 3 Assurer l'efficacité en sollicitant l'aide de l'une ou l'autre des principales parties prenantes affectées par les ajustements apportés au programme de travail.

#### BONNE PRATIQUE



À l'occasion d'une table ronde organisée en Turquie, la planification de la participation visait à obtenir un équilibre entre les hommes et les femmes. Les invitations ont été envoyées longtemps à l'avance afin qu'il soit possible de recontacter les femmes et de voir si elles pouvaient prendre des dispositions pour être présentes. La plupart des participants masculins, non confrontés à ces contraintes, ont donné immédiatement leur accord. De fait, procéder aux invitations en un seul jour aurait signifié un déséquilibre entre hommes et femmes. Une période d'invitation étendue s'imposait bel et bien.



## RÉDIGER LES RAPPORTS D'AVANCEMENT

### MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET

LANCER LE PROJET  
PAR UNE RÉUNION DU  
COMITÉ DE PROJET

GÉRER LES FINANCES  
ET LE SUIVI FINANCIER

METTRE EN ŒUVRE  
ET SUIVRE LES ACTIVITÉS

COLLECTER DES DONNÉES  
RELATIVES AUX RÉSULTATS

COMMUNIQUER  
SUR LE PROJET

PRENDRE DES  
ENGAGEMENTS FINANCIERS  
ET RÉGLER LES DÉPENSES

SOUTENIR L'ÉQUIPE  
DE PROJET

CÉRER LES RISQUES

SUIVRE ET  
COMMUNIQUER  
LES INFORMATIONS  
FINANCIÈRES

METTRE À JOUR/  
AMÉLIORER  
LE PROGRAMME DE TRAVAIL

RÉDIGER LES RAPPORTS  
D'AVANCEMENT

FINALISER LA PHASE DE  
MISE EN ŒUVRE ET LE  
CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

RÉDIGER LE  
RAPPORT FINAL

### OBJECTIF

Rédiger des rapports d'avancement, y compris un rapport initial, si nécessaire.

#### CALENDRIER

- Après la période de démarrage
- Tout au long de la mise en œuvre du projet
- Tous les 6 à 12 mois

#### PRINCIPES DIRECTEURS

- Gestion axée sur les résultats
- Approche « droits de l'homme »

#### ACTEURS CLÉS

- Équipe de projet
- Comité de projet

#### RÉFÉRENCES CLÉS

- Rapports d'activité et de suivi
- Précédents rapports de projet
- Rapports de suivi et d'évaluation

### STRATÉGIE

#### GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Le reporting de gestion, nécessaire sur toute la durée du projet, peut comprendre les rapports initiaux, intermédiaires, d'avancement, annuels et finaux. L'élaboration du rapport final est décrite en détail à la page 86. En général, le reporting débute par un **rapport initial** couvrant les trois à six premiers mois, suivi de rapports détaillés dans la **description des activités**. Les rapports fourniront des informations stratégiques résumant et analysant les **effets** (*outcomes*) des activités, plutôt qu'une description détaillée de la gestion des activités.

En matière de reporting, à différentes conditions contractuelles peuvent correspondre différentes approches en termes de précision, de fréquence, de longueur, de détail et de portée. Quoi qu'il en soit, il convient de ventiler les informations au niveau du projet et des objectifs, ainsi que de se concentrer sur les effets globaux et sur les questions directement liées au projet : **efficacité, impact potentiel, cohérence** et **durabilité**.

### MODÈLES

RAPPORT INITIAL



<https://goo.gl/sil2je>

RAPPORT D'AVANCEMENT



<https://goo.gl/Apr76E>

Dans le **rapport initial**, il sera bon de prioriser, de prévoir des activités d'investigation (missions et recherche, par exemple) et, enfin, de définir les indicateurs les mieux à même de mesurer les résultats.

Beaucoup de choses peuvent influencer sur les résultats d'un projet. Aussi faut-il rendre compte des opportunités non planifiées – tels que des événements supplémentaires (conférences sur le thème du projet, contributions factuelles à une commission parlementaire, table ronde d'ONG...) – ne figurant pas dans la description des activités du projet mais contribuant aux effets (*outcomes*) produits. Inspections, audits et évaluations, autant de sources objectives d'information à mentionner également dans les rapports.

Pour être bien rédigé, un bon rapport doit prendre en compte le public cible et les attentes du lecteur. Ne pas oublier que le rapport s'adressera peut-être à différents publics et lecteurs. Ainsi il peut s'agir de communiquer les informations du projet à des bénéficiaires, des groupes cibles et des partenaires.

#### APPROCHE « DROITS DE L'HOMME »

Dans les **rapports d'avancement**, la présentation des éléments composant l'approche « droits de l'homme » adoptée par la méthodologie de gestion de projet (PMM) peut démontrer tous les avantages d'un projet du Conseil de l'Europe. De fait, les rapports n'ont pas pour seul objet la justification du financement ; ils visent d'autres objectifs tout aussi importants. Ils jouent un rôle clé dans les relations avec les donateurs, dans la prise de responsabilité et la transparence du projet et, enfin, dans une participation active au processus décisionnel. Les rapports doivent être largement diffusés parmi tous les membres du comité de projet, suffisamment en amont des réunions du comité pour que puissent être soulevés les principaux points de discussion et de débat.

## ÉTAPES CLÉS

### Rapport initial

- 1 Le **rapport initial** informe sur la manière dont le projet a été mis en place. Parce qu'il précède la vaste majorité des activités, il contient essentiellement des informations sur le démarrage du projet et sur la réunion du comité de projet, ainsi que sur la manière dont la planification a été effectuée et traduite en programme de travail concret.

### Rapports d'avancement

- 2 Les différentes entrées du **rapport d'avancement** sont alimentées par les activités et les rapports de suivi. Faire la synthèse de ces entrées en fonction du cadre logique, des effets (*outcomes*) et des résultats attendus, c'est privilégier une approche axée sur les résultats.
- 3 Il convient de considérer les obligations à envisager pour une évaluation intermédiaire.
- 4 Outre les rapports eux-mêmes, il convient de porter attention aux éventuelles annexes, car elles peuvent être utiles pour renforcer la validité et la fiabilité du rapport (données primaires, indicateurs, listes de sources, entretiens effectués, etc.).



## FINALISER LA PHASE DE MISE EN ŒUVRE ET LE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

### MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET

LANCER LE PROJET  
PAR UNE RÉUNION DU  
COMITÉ DE PROJET

GÉRER LES FINANCES  
ET LE SUIVI FINANCIER

METTRE EN ŒUVRE  
ET SUIVRE LES ACTIVITÉS

COLLECTER DES DONNÉES  
RELATIVES AUX RÉSULTATS

COMMUNIQUER  
SUR LE PROJET

PRENDRE DES  
ENGAGEMENTS FINANCIERS  
ET RÉGLER LES DÉPENSES

SOUTENIR L'ÉQUIPE  
DE PROJET

GÉRER LES RISQUES

SUIVRE ET  
COMMUNIQUER  
LES INFORMATIONS  
FINANCIÈRES

METTRE À JOUR/  
AMÉLIORER  
LE PROGRAMME DE TRAVAIL

RÉDIGER LES RAPPORTS  
D'AVANCEMENT

FINALISER LA PHASE DE  
MISE EN ŒUVRE ET LE  
CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

RÉDIGER LE  
RAPPORT FINAL

### OBJECTIF

Déterminer et exécuter une série de tâches finales pour conclure la mise en œuvre.

Exécuter le contrôle de la qualité vers la fin de la mise en œuvre, et préparer le rapport final.

#### CALENDRIER

■ Durant les derniers mois du projet

#### PRINCIPES DIRECTEURS

- Stratégie et valeurs du Conseil de l'Europe
- Approche « droits de l'homme »
- Gestion axée sur les résultats

#### ACTEURS CLÉS

- Encadrement supérieur
- Équipe de projet
- Superviseur de projet
- Comité de projet
- Bureaux du Conseil de l'Europe

### STRATÉGIE

La seconde étape du **contrôle de la qualité** intervient vers la fin de la mise en œuvre du projet. Avant la phase de clôture, les coordinateurs du projet et du programme doivent vérifier les principaux aspects stratégiques de chaque projet individuel afin de faciliter le contrôle qualité effectué par l'encadrement supérieur.

Le contrôle de la qualité exige de l'encadrement supérieur, en effet, qu'il joue un rôle actif dans le travail du projet. Ce rôle actif sous-tend les liens vitaux qui cimentent les normes, le suivi et la coopération.

Parallèlement, étant donné la nature des ressources extrabudgétaires et du financement du projet, l'équipe de projet n'est appelée à travailler que pour la durée du projet. En clair, une planification rigoureuse s'impose pour assurer que le travail de documentation et de classement est aussi abouti que possible aux dates prévues pour la fin du projet. L'équipe de projet doit exécuter une série de tâches de finalisation en accord avec le superviseur de projet.

### MODÈLES

LISTE DE CONTRÔLE  
DE LA QUALITÉ (PHASE  
DE MISE EN ŒUVRE)



<https://goo.gl/C2wZiS>

## STRATÉGIE ET VALEURS DU CONSEIL DE L'EUROPE

Une série de tâches s'impose afin de disposer d'informations complètes pour la phase de clôture du projet. Conditions préalables à la phase de clôture : la finalisation des **enseignements tirés** et les liens nécessaires entre le projet et la stratégie du Conseil de l'Europe (pour plus d'informations, voir la page 90).

## APPROCHE « DROITS DE L'HOMME »

Pour faire le point sur les enseignements tirés, une bonne technique consiste à organiser une table ronde qui réunira le comité de projet et les principales parties prenantes des groupes cibles, conformément à l'approche « droits de l'homme ».

## GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Pour que le rapport final soit alimenté par une analyse fondée sur des faits probants et intégrant tous les indicateurs sélectionnés pour le projet, il convient de se procurer les données les plus récentes. Ces données, seule l'équipe de projet est à même de toutes les obtenir ; c'est là une tâche prioritaire à la fin du projet.

## ÉTAPES CLÉS

- 1 Réviser le dossier complet du projet, y compris les résultats finaux proposés, par rapport à la **liste de contrôle de la qualité (phase de mise en œuvre)**.
- 2 Vérifier que le projet a su mettre en œuvre les processus de gestion et faire ressortir les engagements communs envers les droits de l'homme et l'intégration de l'égalité des genres.
- 3 Convenir d'un programme de travail pour la **finalisation du projet** afin d'assurer, d'une part, l'organisation d'une table ronde sur les enseignements tirés et, d'autre part, la disponibilité des données relatives aux résultats.
- 4 Identifier les parties prenantes clés qui vont participer à l'**atelier sur les enseignements tirés**. Il s'agira, au minimum, de tous les membres de l'équipe de projet et du comité de projet et, si possible, des partenaires ayant contribué à mettre en œuvre le projet, d'experts et de collègues du Conseil de l'Europe susceptibles de pouvoir apporter de nouvelles perspectives grâce à leurs propres projets.
- 5 Rédiger un document de travail basé sur le suivi global appliqué tout au long de la mise en œuvre du projet, et le diffuser aux participants invités ; il servira à alimenter les débats. Le document de travail doit aussi mentionner les objectifs de l'atelier.
- 6 Procéder à l'archivage de tous les documents du projet en les classant de manière à ce que chacun soit immédiatement accessible.
- 7 Faire participer toute l'équipe de projet et les responsables ou les pairs qui ont suivi le projet.



## MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET

LANCER LE PROJET  
PAR UNE RÉUNION DU  
COMITÉ DE PROJET

GÉRER LES FINANCES  
ET LE SUIVI FINANCIER

METTRE EN ŒUVRE  
ET SUIVRE LES ACTIVITÉS

COLLECTER DES DONNÉES  
RELATIVES AUX RÉSULTATS

COMMUNIQUER  
SUR LE PROJET

PRENDRE DES  
ENGAGEMENTS FINANCIERS  
ET RÉGLER LES DÉPENSES

SOUTENIR L'ÉQUIPE  
DE PROJET

GÉRER LES RISQUES

SUIVRE ET  
COMMUNIQUER  
LES INFORMATIONS  
FINANCIÈRES

METTRE À JOUR/  
AMÉLIORER  
LE PROGRAMME DE TRAVAIL

RÉDIGER LES RAPPORTS  
D'AVANCEMENT

FINALISER LA PHASE DE  
MISE EN ŒUVRE ET LE  
CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

RÉDIGER LE  
RAPPORT FINAL

## RÉDIGER LE RAPPORT FINAL

### OBJECTIF

Rédiger l'essentiel du rapport final avec le comité de projet.

#### CALENDRIER

Jusqu'au dernier jour de mise en œuvre du projet

#### PRINCIPES DIRECTEURS

Gestion axée sur les résultats  
Approche « droits de l'homme »  
Stratégie et valeurs  
du Conseil de l'Europe

#### ACTEURS CLÉS

Équipe de projet  
Comité de projet

#### RÉFÉRENCES CLÉS

Rapports d'activité et de suivi  
Rapports du projet  
Rapports de suivi et d'évaluation

### STRATÉGIE

Pour la suite, le rapport final sera la **référence clé** du projet. En conséquence, il fournit le principal lien avec le Conseil de l'Europe et avec l'ensemble de ses programmes de coopération. Il contribue au développement futur des programmes de coopération, et il renforce les normes et le suivi du Conseil de l'Europe en fournissant données et analyse au niveau local et dans des contextes spécifiques.

Il est rare que le rapport final soit achevé pendant le déroulement du projet. Cependant, la réunion finale du comité de projet doit contribuer à une version finale des résultats réalisés et la valider. C'est ce qui devrait alimenter la majorité du contenu dans le rapport final.

Le rapport final doit s'appuyer sur tous les rapports du projet (page 82), ainsi que mettre l'accent sur le niveau et les objectifs du projet en fonction de critères d'évaluation : **pertinence, efficacité, impact potentiel, cohérence et durabilité** et, bien entendu, l'approche « droits de l'homme » et la **valeur ajoutée** du Conseil de l'Europe.

## MODÈLES

RAPPORT FINAL



<https://goo.gl/gXlHBW>

Un rapport final est le premier point de référence pour un projet terminé. Son contenu doit être aussi intéressant et riche d'informations que possible, émaillé d'histoires, de **témoignages**, d'images, de schémas, d'**enseignements tirés** et d'évaluations externes.

#### STRATÉGIE ET VALEURS DU CONSEIL DE L'EUROPE

Il convient d'assurer que les informations sur les résultats alimentent, au niveau des programmes (plan ou programme d'action), les analyses d'avancement et de performance conformément aux objectifs du Programme et budget (voir page 18 la section « Lancer le cycle de gestion d'un projet »).

### ÉTAPES CLÉS

- 1 Effectuer une analyse finale des résultats du projet en utilisant les informations recueillies tout au long du projet et enregistrées dans des modèles de suivi et de rapport.
- 2 Rassembler les versions finales de toutes les réalisations à livrer afin de les joindre en annexe au **rapport final**.
- 3 Donner suite à tout autre commentaire, feed-back et, s'il y a lieu, réviser le rapport final.
- 4 Transmettre des enregistrements aux services et directions intéressés, notamment en vue d'une planification et d'une programmation futures, mais aussi pour se préparer à des évaluations thématiques ou finales.
- 5 Communiquer et diffuser les résultats auprès des parties prenantes internes et externes.

# CLÔTURE D'UN PROJET



European Union  
and Council of Europe  
working together  
to promote  
human rights  
democracy and  
the rule of law





### PRINCIPAUX PRODUITS

- 1 Rapport des enseignements tirés
- 2 Dossier du projet entièrement archivé

### PRINCIPAUX OUTILS

- Communication et diffusion méthodiques des principales conclusions du projet

La clôture du projet est absolument crucial pour créer une synergie et une cohérence avec l'assistance technique, mais aussi avec les principales fonctions du Conseil de l'Europe. Les enseignements tirés permettent à l'Organisation de s'enrichir à partir de tous les travaux exécutés, tandis que la diffusion et l'archivage des informations du projet serviront à l'élaboration future des projets.

#### GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Si la gestion axée sur les résultats contribue à ce système de connaissances, c'est parce qu'elle cible les principaux aspects du projet porteurs de changement. Ces enseignements tirés amélioreront les projets futurs, mais aussi les activités normatives et de suivi. Ainsi y a-t-il amélioration constante de la protection et de la promotion des droits de l'homme, de l'État de droit et de la démocratie.

#### STRATÉGIE ET VALEURS DU CONSEIL DE L'EUROPE

La fin du projet est une étape clé pour renforcer et enrichir le développement de la stratégie du Conseil de l'Europe. Les trois axes stratégiques signifient que les résultats et les enseignements du projet jouent un rôle capital dans le développement des objectifs de l'Organisation. Cela n'est possible que si les enseignements tirés de la coopération avec des institutions et des parties prenantes clés sont recueillis et gérés efficacement dans un solide système de connaissances.

#### APPROCHE « DROITS DE L'HOMME »

La clôture du projet offre aussi une opportunité d'améliorer l'approche « droits de l'homme » qui sous-tend la méthodologie de gestion de projet du Conseil de l'Europe. Le dispositif de gouvernance participative doit examiner toutes les questions transversales, tandis que les résultats et les enseignements tirés doivent être communiqués à toutes les parties prenantes afin de promouvoir la transparence et les droits de l'homme dans la pratique. Les enseignements tirés contribueront à améliorer, au fil des ans, l'approche « droits de l'homme » et, par là même, renforceront les objectifs premiers de l'Organisation.



## CLÔTURE D'UN PROJET

DOCUMENTER ET  
PARTAGER LES  
ENSEIGNEMENTS TIRÉS

COMMUNIQUER LES  
CONCLUSIONS DU PROJET

CLÔTURER LES QUESTIONS  
CONTRACTUELLES  
ET FINANCIÈRES

FINALISER LE PROJET

# DOCUMENTER ET PARTAGER LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS

## OBJECTIF

Rassembler et valider les enseignements tirés, et les diffuser auprès du Conseil de l'Europe et des partenaires pour améliorer leurs opérations futures.

### CALENDRIER

■ Dans les trois mois après la fin de la mise en œuvre du projet

### PRINCIPES DIRECTEURS

■ Stratégie et valeurs du Conseil de l'Europe  
■ Approche « droits de l'homme »  
■ Gestion axée sur les résultats

### ACTEURS CLÉS

■ Superviseurs de projet  
■ Encadrement supérieur  
■ Bureaux du Conseil de l'Europe  
■ Coordination centrale des programmes

### RÉFÉRENCES CLÉS

■ Rapports du projet  
■ Projet de rapport final  
■ Rapports de suivi et d'évaluation  
■ Les commentaires/retours et les comptes rendus des enseignements tirés

## STRATÉGIE

Les enseignements tirés aident à améliorer la coopération en termes de construction de relations et de continuité du travail thématique, mais aussi le Conseil de l'Europe dans son ensemble, car l'Organisation peut exploiter cette expérience pour relier ses trois axes stratégiques : normes, suivi et coopération.

Du temps doit être consacré à rencontrer les parties prenantes clés et à discuter des succès et des échecs survenus au cours du projet (voir page 84, la section « Finaliser la phase de mise en œuvre et le contrôle de la qualité »).

La discussion devra aborder systématiquement les aspects et thèmes suivants :

- politique,
- technique,
- coopération,
- contenu,
- financier,
- participation,
- gouvernance,
- suivi,
- conception, etc.

## MODÈLES

[www.coe.int/pmm](http://www.coe.int/pmm)

RAPPORT DES  
ENSEIGNEMENTS TIRÉS



<https://goo.gl/drF0zq>

Les informations recueillies seront analysées selon deux catégories : celles qui se rapportent spécifiquement à un contexte particulier et celles qui sont généralement applicables. Cette opération devrait fournir une liste d'enseignements que le Conseil de l'Europe pourra exploiter pour améliorer sa pratique et ses programmes de coopération. Les enseignements tirés doivent favoriser, parmi les parties prenantes du projet, l'amélioration de leurs initiatives et, partant, accroître la **pérennité** du projet.

## ÉTAPES CLÉS

- 1 Utiliser les idées produites spontanément ainsi que les informations de suivi contenues dans les rapports et le **programme de suivi** pour rédiger un **rapport des enseignements tirés** ; il servira à documenter les conclusions, les enseignements et les recommandations de l'atelier.
- 2 Apporter un feed-back aux participants.
- 3 Diffuser le rapport en interne pour promouvoir les bonnes pratiques, et en externe pour améliorer la pérennité.



## CLÔTURE D'UN PROJET

DOCUMENTER ET  
PARTAGER LES  
ENSEIGNEMENTS TIRÉS

COMMUNIQUER LES  
CONCLUSIONS DU PROJET

CLÔTURER LES QUESTIONS  
CONTRACTUELLES  
ET FINANCIÈRES

FINALISER LE PROJET

# COMMUNIQUER LES CONCLUSIONS DU PROJET

## OBJECTIF

Enregistrer et classer l'ensemble des résultats et autres conclusions du projet, et diffuser largement toutes les informations intéressantes du projet, afin d'enrichir la somme de connaissances de l'Organisation.

### CALENDRIER

- Dans les trois mois après la fin de la mise en œuvre du projet

### PRINCIPES DIRECTEURS

- Stratégie et valeurs du Conseil de l'Europe
- Approche « droits de l'homme »

### ACTEURS CLÉS

- Superviseur de projet
- Encadrement supérieur
- Bureaux du Conseil de l'Europe

### RÉFÉRENCES CLÉS

- Rapports du projet
- Projet de rapport final
- Rapport des enseignements tirés

## STRATÉGIE

Une fois tous les enseignements enregistrés et les résultats validés, le chef de projet doit entreprendre la **diffusion finale des activités**. Le but est d'assurer la mise en commun des résultats finaux pour renforcer leur impact.

Ces opérations impliquent également des parties prenantes internes. Public tout particulièrement concerné par les activités de diffusion : les unités du Conseil de l'Europe, qui devraient pouvoir tirer parti des enseignements mis en lumière lors de l'atelier et les appliquer dans d'autres projets.

Les activités de diffusion doivent impliquer, au minimum, les partenaires du projet, des parties prenantes internes et externes, des donateurs et des bénéficiaires. Elles doivent mettre l'accent sur les réalisations (*outputs*), expériences, idées et recommandations du projet.

De surcroît, les activités de diffusion comprennent une communication efficace et appropriée des informations intéressantes via les plates-formes multimédias de l'Organisation (site web, médias sociaux, newsletter, etc.).

## ÉTAPES CLÉS

- 1 Consulter le plan d'engagement des parties prenantes afin de déterminer celles qui sont intéressées (tenir à la fois compte des dimensions internes et externes).
- 2 Déterminer comment toucher les parties prenantes internes et externes, et encourager la poursuite des relations avec elles en transmettant les principales conclusions du projet.
- 3 Explorer les diverses possibilités de présentation du projet : expositions, vidéos en ligne, groupes de médias sociaux, etc., y compris, si possible, des visites promotionnelles au siège et sur le terrain.
- 4 Vérifier s'il existe pour d'autres projets des activités de diffusion pouvant présenter un intérêt particulier.
- 5 S'assurer que tous les résultats et rapports sont dûment enregistrés et classés dans le système d'information de l'Organisation à des fins de référence pour des projets futurs.

### BONNE PRATIQUE



Dans le cadre d'un projet mené au Kosovo\*, une vidéo d'information a été préparée pour la conférence de clôture ; elle présentait les objectifs et les résultats du projet. Cette vidéo, premier élément qui apparaît sur le site web du projet, encourage les spectateurs à en découvrir davantage.

\* Toute référence au Kosovo dans ce texte, qu'il s'agisse de son territoire, de ses institutions ou de sa population, doit se comprendre dans le plein respect de la Résolution 1244 du Conseil de sécurité de l'Organisation des Nations Unies, sans préjuger du statut du Kosovo.



## CLÔTURE D'UN PROJET

DOCUMENTER ET  
PARTAGER LES  
ENSEIGNEMENTS TIRÉS

COMMUNIQUER LES  
CONCLUSIONS DU PROJET

CLÔTURER LES QUESTIONS  
CONTRACTUELLES  
ET FINANCIÈRES

FINALISER LE PROJET

# CLÔTURER LES QUESTIONS CONTRACTUELLES ET FINANCIÈRES

## OBJECTIF

Clôturer la totalité des engagements financiers et des obligations contractuelles et, s'il y a lieu, transférer les actifs à des partenaires du projet.

### CALENDRIER

- Dans les trois mois après la fin de la mise en œuvre du projet

### ACTEURS CLÉS

- Gestionnaire du centre de coûts
- Bureau du Conseil de l'Europe/unités financières des divisions centrales
- Superviseur de projet
- Encadrement supérieur

## STRATÉGIE

Dans la pratique, il n'est pas rare que des activités se déroulent au cours du dernier mois du projet. Dans la mesure du possible, l'équipe de projet doit clôturer les ordres d'achat par le biais du **règlement des paiements**. Pour les cas exceptionnels restants, c'est au superviseur de projet de régler les paiements et de clôturer les ordres d'achat.

Ces opérations doivent s'effectuer en étroite coordination avec le superviseur de projet afin d'assurer que le processus se déroule en temps voulu et conformément à l'échéancier de reporting prévu.

Dès que tous les **engagements** sont clôturés, le **rapport financier** est établi ; il doit être transmis et autorisé avec le rapport descriptif final.

Peut-être sera-t-il nécessaire d'organiser, au profit des partenaires bénéficiaires, le transfert de l'**équipement** acheté pour le projet. Souvent, les accords contractuels définissent la procédure à suivre et la liste exacte des organisations auxquelles l'équipement acheté pour le projet doit être transféré.

## ÉTAPES CLÉS

- 1 Vérifier les règlements en suspens par rapport aux factures reçues et aux soldes restant à régler.
- 2 Se procurer toutes les factures en suspens.
- 3 Archiver les informations pertinentes concernant le partenaire ou sous-traitant (coordonnées, compétences/expertise et performances) s'il y a lieu/ si possible au regard des règles du Conseil de l'Europe et de ses normes de protection des données.
- 4 Transférer les équipements du projet à des partenaires bénéficiaires et finaliser les registres d'actifs.
- 5 Fournir le rapport final pour autorisation et pour soumission aux donateurs.



## CLÔTURE D'UN PROJET

DOCUMENTER ET  
PARTAGER LES  
ENSEIGNEMENTS TIRÉS

COMMUNIQUER LES  
CONCLUSIONS DU PROJET

CLÔTURER LES QUESTIONS  
CONTRACTUELLES  
ET FINANCIÈRES

FINALISER LE PROJET

# FINALISER LE PROJET

## OBJECTIF

**Finaliser officiellement le projet et, pour favoriser sa pérennité, identifier d'éventuels nouveaux projets.**

### CALENDRIER

- Dans les six à neuf mois après la fin de la mise en œuvre du projet

### ACTEURS CLÉS

- Superviseur de projet
- Encadrement supérieur
- Coordination centrale des programmes

## STRATÉGIE

Le projet doit être officiellement finalisé – c'est-à-dire que son statut doit être modifié et passer à la clôture. Une gestion de projet saine exige un bon encadrement et la réalisation des objectifs du projet dans le respect des bonnes pratiques et dans une perspective de droits de l'homme. Programmes et projets doivent continuer de faire la différence dans l'approche qu'applique le Conseil de l'Europe en matière de normes, de suivi et de coopération.

Le caractère cyclique des projets et programmes doit se concrétiser par des conclusions franches, propices aux développements et aux améliorations futures. Le processus des évaluations, recommandations et plans d'action permet de préparer le terrain pour des projets futurs. Il faut rassembler suffisamment d'informations et de faits probants sur l'impact et les effets intermédiaires (*intermediate outcomes*) afin de démontrer que le projet a réellement apporté un changement.

## ÉTAPES CLÉS

- 1 Approuver le rapport final.
- 2 Passer en revue tout le dossier du projet et ses réalisations clés (*key outputs*) clés dans une perspective d'avenir :
  - . **rapport final**
  - . **rapports sur le contrôle de la qualité**
  - . **rapport des enseignements tirés**
  - . et toute **évaluation** et référence au projet et à son impact sur les groupes cibles et sur les bénéficiaires directs.
- 3 Prendre les dispositions nécessaires pour que le statut du projet passe à « **projet finalisé** ».
- 4 Assurer la pérennité par la conception d'une nouvelle action pertinente.

A young woman with dark hair in a ponytail, wearing a white knit cardigan and a black headband, is speaking into a microphone. She is looking to her right. In the background, a man with glasses and a blue shirt is visible, along with other people in a crowd. The word "GLOSSAIRE" is overlaid in white text on a dark horizontal band across the middle of the image.

# GLOSSAIRE

**Acteur équivalent** – Organisation qui finance ou réalise des projets ou des activités de même type ; par exemple une autre organisation internationale ou organisation de la société civile.

**Activité** – Élément de travail effectué au cours d'un projet. En général, la durée, le coût et les ressources de l'activité sont fixés à l'avance. Une activité est souvent fractionnée en plusieurs tâches correspondant chacune à un ordre d'achat. L'activité est la plus petite unité des actions liées à un projet par rapport à laquelle les réalisations (*outputs*) sont évaluées.

**Activités de soutien** – Activités de gestion accompagnant la mise en œuvre du projet mais ne résultant pas en réalisations du projet.

**Analyse des problèmes** – Analyse des problèmes, des causes et des moteurs se rapportant à des situations liées aux droits de l'homme, à l'État de droit et à la démocratie.

**Approche intégrée** – Intégration d'une question ou d'un principe au plus grand nombre possible d'aspects et de phases d'un projet.

**Atténuation des risques** – Consiste à employer des mesures pour réduire les risques en diminuant leur probabilité d'occurrence ou leur impact.

**Bénéficiaires** – Ceux qui bénéficient directement ou indirectement de la capacité (compétences, connaissances, etc.) et de la qualité améliorées des services et des produits destinés aux groupes cibles.

**Bénéficiaires directs** – Personnes, groupes, organisations et/ou autorités qui bénéficient directement des activités, des résultats et de l'impact du projet.

**Bénéficiaires finaux** – Personnes, groupes et organisations qui bénéficient indirectement du projet à long terme.

**Cadre logique** – Représentation structurée du parcours logique, étape par étape, décrivant comment les ressources et les activités se succèdent et conduisent à des résultats et à un changement.

**Cohérence** – Degré selon lequel les parties d'un projet forment un tout.

**Communication** – Efforts concertés déployés pour toucher le public cible par un message spécifique, au moyen des outils les plus efficaces qui soient.

**Comité directeur** – Type de comité de projet le plus fréquemment requis pour les programmes conjoints UE/Conseil de l'Europe.

**Comité du projet** – Structure de direction qui prend les décisions clés pour diriger et contrôler le projet. Le comité du projet se compose des responsables stratégiques des principales institutions impliquées.

**Contrôle de la qualité** : processus permettant d'assurer que les normes du projet satisfont aux niveaux requis.

**Coût direct** – Coût opérationnel dans un projet.

**Coût indirect** – Coût lié à la gestion du projet.

**Cycle de gestion du projet** – Il suit la vie d'un projet depuis l'idée initiale jusqu'à la fin. Il s'appuie sur une évaluation pour intégrer les enseignements tirés de l'expérience à la conception de projets et/ou de programmes futurs.

**Détenteur de droits** – Personne, groupe ou organisation titulaire de droits de l’homme.

**Détenteur d’obligations** – Personne, groupe, organisation ou autorité qui a pour responsabilité de faire appliquer les droits de l’homme.

**Effet** (*outcome*) – Changement de conduite ou de pratique opéré du fait d’une activité.

**Effet direct** (*immediate outcome*) – Changement résultant directement de la réalisation d’une activité.

**Effet intermédiaire** (*intermediate outcome*) – Changement de conduite et/ou d’action survenant du fait de réalisations (*outputs*) et d’effets immédiats.

**Efficacité** – Degré selon lequel les objectifs fixés sont atteints.

**Efficience** – Degré selon lequel les meilleures ressources permettent d’obtenir un résultat maximal.

**Évaluation** – Estimation objective de la mise en œuvre (en cours ou achevée) d’activités par rapport à l’objectif et aux résultats normalement attendus. Une évaluation vise à tirer des enseignements en vue d’activités futures.

**Évaluation des besoins** – Recherche et identification des besoins des différentes parties prenantes afin d’atteindre les objectifs.

**Faisabilité** – Évaluation de toutes les questions pouvant affecter la bonne mise en œuvre du projet.

**Gestionnaire de risques** – Personne chargée d’identifier, d’évaluer et de réduire un risque.

**Groupe cible** – Ceux qui sont directement concernés par le projet au niveau de ses activités, et qui bénéficient directement des travaux du Conseil de l’Europe. Il peut s’agir de ministères, de parlements, de pouvoirs locaux, mais aussi d’institutions et d’organisations, tant publiques que civiles, ainsi que de groupes professionnels (juges, procureurs, juristes, etc.) et non professionnels, tous faisant office de multiplicateurs dans les États membres.

**Hypothèse** – Tout facteur externe présumé vrai, réel et certain pour la réalisation des résultats et de l’impact d’un projet, et pour la viabilité à long terme.

**Impact** – Effet survenant après la réalisation d’un ou plusieurs effets intermédiaires. Des indicateurs d’impact à long terme sont utilisés pour mesurer les changements systémiques réalisés et l’impact socioéconomique produit sur les bénéficiaires directs/populations cibles touchés.

**Indicateur** – Unité de mesure employée pour évaluer l’état d’avancement vers la réalisation d’un résultat ou d’un objectif attendu. Un indicateur forme la base d’un suivi axé sur les résultats.

**Intervention** – Action ou série d’actions réalisées par le Conseil de l’Europe.

**Jalons** – Étapes qui divisent l’avancement du projet en sections faciles à gérer.

**Modalité de mise en œuvre** – Type, style, série, séquence et interrelations des activités qui forment un projet.

**Note conceptuelle** – Description, sur une ou deux pages, de l’idée maîtresse du projet et de sa conformité avec les programmes du Conseil de l’Europe et des États membres.

**Objectif** – Changements visés par un projet.

**Objectif du projet** – Ce que le projet doit normalement permettre de réaliser. L’objectif du projet est à définir en termes d’avantages durables ou de changement positif pour le ou les groupes cibles.

**Objectif global** – Décrit ce à quoi la réalité à moyen terme doit ressembler compte tenu du thème du projet/programme.

**Partenaires du projet** – Dans certains cas, les projets du Conseil de l’Europe sont exécutés avec des partenaires extérieurs – y compris ceux qui mettent le projet en œuvre dans le pays même (par exemple, l’École nationale de la magistrature, le ministère de la Justice, les ministères en charge de divers secteurs, et d’autres agences gouvernementales et ONG).

**Partie prenante** – Personne, groupe et/ou organisation ayant un intérêt dans et/ou étant affecté par le projet.

**Partie prenante externe** – Personne, groupe et/ou organisation indirectement associés à un projet, mais détenant un intérêt dans le projet.

**Partie prenante interne** – Personne, groupe et/ou organisation directement impliqués dans un projet.

**Pertinence** – Degré selon lequel les objectifs correspondent aux besoins réels.

**Phase** – Au sein du cycle de projet, étape englobant une série d’activités à exécuter en totalité avant de pouvoir passer à la suivante.

**Processus** – Ensemble d’actions et d’activités interconnectées exécutées pour accomplir une série spécifiée de réalisations (*outputs*), de résultats ou de services.

**Programme conjoint UE/Conseil de l’Europe** – Programme cofinancé par l’Union européenne et par le Conseil de l’Europe, et mis en œuvre par ce dernier.

**Programme de travail** – Sous forme de suite logique, il présente les activités à mettre en œuvre dans le cadre d’un projet ; il sert à affecter la responsabilité de l’exécution de chaque activité.

**Propriétaire du risque** – Administrateur assumant la gestion et la responsabilité d’un risque.

**Provision** – Pourcentage de contribution accordé par le Conseil de l’Europe à des projets. La provision doit être approuvée avant que la proposition puisse se concrétiser.

**Réalisation** (*output*) – Produit ou service final résultant directement d’une activité menée dans le cadre d’un projet.

**Registre des risques** – Liste des principaux risques identifiés, avec mention détaillée des mesures à prendre pour y remédier.

**Responsable de la mise en œuvre** – Organisation qui gère un projet.

**Ressource** – Ressources (financières, humaines, matérielles ou politiques) fournies pour mettre en œuvre un projet et/ou un programme (telles que présentées dans le budget du projet ou dans le plan des ressources humaines).

**Résultat** – Terme générique employé pour désigner l'effet de la mise en œuvre d'un projet et/ou d'un programme. Les résultats englobent les réalisations (*outputs*), les effets immédiats et intermédiaires (*immediate and intermediate outcomes*) ainsi que l'impact.

**Risque** – Facteur interne et/ou externe susceptible de compromettre un projet et ses objectifs, et pouvant être traité par le projet. Les risques sont classés en fonction de leur probabilité d'occurrence et le degré d'impact qu'ils pourraient avoir s'ils devenaient réalité.

**Théorie du changement** – Trajectoire logique, étape par étape, présentant comment les ressources et les activités se succèdent et conduisent à des résultats et à un changement.

**Triangle stratégique** – Interaction mutuellement bénéfique entre l'élaboration des normes, le suivi des engagements et les programmes de coopération au sein du Conseil de l'Europe.

**Valeur de référence** – Point de départ précédant les effets d'un projet.

**Visibilité** – Éléments visibles au premier regard, tels que logo, texte institutionnel, etc.

# MODÈLES

## CADRE LOGIQUE



<https://goo.gl/tvlR9s>

## DESCRIPTION DES ACTIVITÉS



<https://goo.gl/w2laJZ>

## LISTE DE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ (PHASES DE LANCEMENT ET DE PLANIFICATION)



<https://goo.gl/pw13kx>

## LISTE DE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ (PHASE DE MISE EN ŒUVRE)



<https://goo.gl/C2wZiS>

## MANDAT DU COMITÉ DE PROJET



<https://goo.gl/sMqEIQ>

## OUTIL BUDGÉTAIRE PMM



<https://goo.gl/fhWCFX>

## PLAN DE COMMUNICATION



<https://goo.gl/6pQMOY>

## PLAN D'ÉQUIPE



<https://goo.gl/Tgmj0o>

## PROGRAMME DE SUIVI



<https://goo.gl/tukE4J>

## PROGRAMME DE TRAVAIL



<https://goo.gl/AJttT3>

## PROPOSITION DE PROJET



<https://goo.gl/ia02j5>

## RAPPORT D'ACTIVITÉ



<https://goo.gl/obQR1h>

## RAPPORT D'AVANCEMENT



<https://goo.gl/Apr76E>

## RAPPORT DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS



<https://goo.gl/drF0zq>

## RAPPORT FINAL



<https://goo.gl/gXlHBW>

## RAPPORT INITIAL



<https://goo.gl/sil2je>

## REGISTRE DES PARTIES PRENANTES



<https://goo.gl/KD08AH>

## REGISTRE DES RISQUES



<https://goo.gl/jPGfqm>

Visitez  
**[www.coe.int/pmm](http://www.coe.int/pmm)**





**C**e manuel présente la nouvelle méthodologie de gestion de projet du Conseil de l'Europe. Il contient l'orientation pour toute équipe de projet avec des consignes étape par étape pour mener chaque phase du cycle de gestion de projet, du lancement jusqu'à la clôture. Le manuel lie la gestion de projet à la stratégie de l'Organisation, à la gestion axée sur les résultats et à la mise en œuvre décentralisée. Il donne en parallèle des exemples de bonnes pratiques et repose sur une approche « droits de l'homme » appliquée à la gestion de projet.

[www.coe.int](http://www.coe.int)

Le Conseil de l'Europe est la principale organisation de défense des droits de l'homme du continent. Il comprend 47 États membres, dont les 28 membres de l'Union européenne. Tous les États membres du Conseil de l'Europe ont signé la Convention européenne des droits de l'homme, un traité visant à protéger les droits de l'homme, la démocratie et l'État de droit. La Cour européenne des droits de l'homme contrôle la mise en œuvre de la Convention dans les États membres.