



Programme financé par
l'UNION EUROPÉENNE



**IEVP
CTMED**
LA COOPÉRATION TRANSFRONTALIÈRE
EN MÉDITERRANÉE

Manuel de Mise en œuvre des Projets

Planification et révision des activités du projet

1. INTRODUCTION	1.1 Objectif et utilisation 1.2 Description du Programme IEVP CT Bassin Maritime Méditerranée 1.3 Glossaire et acronymes commentés
2. COMPRENDRE LES OBLIGATIONS CONTRACTUELLES	2.1 Obligations contractuelles 2.2 Modifications contractuelles 2.3 Convention de Partenariat 2.4 Comment recruter l'auditeur externe
3. PLANIFICATION, SUVI ET AUDIT	3.1 Planification et révision des activités du projet 3.2 Plan financier et 1 outil 3.3 Système de suivi interne 3.4 Système de comptabilité interne 3.5 Système de contrôle interne
4. PASSATION DE MARCHÉS	4.1 Coûts éligibles et 2 outils 4.2 Marchés de services, fournitures et travaux et 4 outils
5. PRÉSENTATION DE RAPPORTS	5.1 Rapports (partie technique) 5.2 Flux financiers et 1 outil 5.3 Rapports (partie financière)
6. COMMUNICATION	6.1 Lignes directrices en matière de Communication et de Visibilité et Annexe

Version # 1, août 2012

Clause de non-responsabilité: le contenu de ce manuel relève de la seule responsabilité du Programme IEVP CT Med et ne peut aucunement être considéré comme reflétant la position de l'Union Européenne. Le Programme IEVP CT Med n'est pas légalement responsable de l'information contenue ou omise dans le manuel et n'assume donc aucune responsabilité à cet égard. Seules les conditions contractuelles, le cadre légal et réglementaire applicable à la mise en œuvre du Programme IEVP CT Med ainsi que le Contrat de Subvention engagent le Programme. Toutes les informations incluses dans ce manuel sont basées sur les documents de référence présentés dans l'introduction ainsi que sur des exemples et études de cas adaptées au contexte du Programme IEVP CT Med.



Planification des activités du projet

Introduction

La **planification du projet** est le processus de quantification de la durée, du type et de la taille des *inputs* (ressources humaines et économiques) nécessaires à la réalisation d'un projet. L'*output* du processus de planification du projet est le **plan d'activités** que le responsable de projet peut utiliser pour le suivi des progrès du projet vers la réalisation des résultats. Dès lors, le plan du projet constitue la base de tous les efforts de gestion associés au projet. Selon la logique d'intervention de l'approche cadre logique, le plan d'activités permet de mesurer l'efficacité du projet.

Lors de la préparation de la proposition de projet, une liste des activités principales est présentée à travers la matrice du cadre logique, leur programmation est détaillée dans le plan d'activités alors que leur explication en détail (en indiquant les différentes responsabilités) est disponible à la Partie 2 du Formulaire de Demande de Subvention (FDS): « Description du Projet ».

Dès que la phase de mise en œuvre de votre projet commence, il est fondamental d'élaborer un **plan détaillé des activités**, basée sur les documents mentionnés ci-dessus.

« **Plan détaillé des activités** » signifie préciser la séquence et l'interdépendance des activités, en estimant leur durée et en confiant les tâches et responsabilités.

La planification des activités est liée à trois éléments clés:

- Le cadre logique
- L'identification des responsabilités des différents partenaires
- L'aptitude à définir les priorités et les interdépendances entre activités

Afin de garantir une planification cohérente et transparente des activités à réaliser par le partenariat, nous suggérons d'utiliser la téléconférence autant que possible (vidéoconférence avec le système VoIP telle que « Skype ») pour faciliter l'échange d'idées entre les partenaires du projet.

Planification des activités étape par étape

Etape 1 - Liste des activités

Si la matrice du **Cadre Logique** incluse dans le projet est suffisamment complète, **les activités qui y sont identifiées constituent un résumé de ce qui être doit entrepris afin de produire les résultats**: il est possible de développer ensuite des éléments comme **le calendrier, l'interdépendance et les responsabilités** en utilisant le modèle que l'on préfère pour la planification des activités (ou diagramme de Gantt).



Veillez noter que si une approche *groupe de tâches* (*work packages*) a été préférée lors de la conception du projet, les principales activités identifiées dans le cadre logique devraient correspondre à celles listées dans les différents groupes de tâches ainsi que dans le Plan d'Action contenue dans la Description du Projet annexée au Contrat de Subvention¹.

En partant du Plan d'Action détaillé, les activités pour l'année en cours peuvent être davantage détaillée (par exemple, mensuellement ou par semaine par rapport à leur durée estimée). On peut laisser les années suivantes sans un tel niveau de détail (entre un mois et un quadrimestre).

Au moment de la planification des activités, le partenariat doit être conscient des règles concernant le **lieu des activités**.

En règle générale, les activités du projet doivent avoir lieu dans une ou plusieurs **régions éligibles**².

Les activités du projet peuvent avoir lieu dans des **régions adjacentes**³ **uniquement** dans le cas où des partenaires provenant de ces régions participent au projet, à condition que les activités soient nécessaires au succès du projet et apportent un bénéfice à la zone de coopération.

La participation à des activités organisées en-dehors de la zone concernée par le projet mais incluses dans la liste des régions éligibles du Programme est autorisée.

La planification des activités (séminaires, conférences, etc.) ayant lieu en dehors des régions éligibles du Programme n'est pas autorisée. Au cas où de telles activités auraient été planifiées et décrites à la Partie 2 du Formulaire Complet de Demande (« Description du Projet ») le paragraphe pertinent sera supprimé ou modifié durant le processus de négociation.

Il existe un cas particulier lors de la **participation à des événements organisés par des tiers en dehors de la zone éligible du Programme**, quand le lieu de l'événement est un facteur qui échappe au Bénéficiaire et partenaires (par exemple, un événement annuel organisé par la Commission européenne à Bruxelles). Dans ce cas, tant que la participation à de tels événements (séminaires, formations, conférences, voyages d'étude, etc.) est **pertinente** par rapport à la **logique** du projet et est **essentielle à la réalisation des objectifs**, les dépenses peuvent être considérés éligibles. La participation devra être dûment justifiée.

Etape 2 - Diviser les activités en tâches facilement gérables

¹ Lors de la phase de négociation des contrats, la cohérence entre tous ces documents sera vérifiée par le Secrétariat Technique Conjoint et l'Autorité de Gestion Commune afin de faciliter l'exécution et le suivi du projet.

² Voir la section 3.1.1 des Lignes directrices à l'intention des Demandeurs

³ Voir la section 3.1.2 des Lignes directrices à l'intention des Demandeurs



La liste des **activités** contenue dans la « Description du Projet » devrait être divisée en **sous-activités ou tâches**, de façon à devenir suffisamment simple à organiser et gérer. La technique consiste à diviser une **activité** en **sous-activités**, et ensuite chaque **sous-activité** en **tâches**. Chacune de ces tâches sera confiée à un individu ou à une équipe au sein du partenariat et deviendra leur objectif à court terme (voir Etape 8).

Il est recommandé d'éviter de diviser les activités de façon exagérément détaillée: l'analyse devrait terminer dès que le planificateur dispose d'assez d'informations pour pouvoir estimer le **temps** et les **ressources nécessaires**, et que **la personne responsable de la mise en œuvre de l'activité ait suffisamment de renseignement sur ce qui doit être accompli**.

Etape 3 - Préciser la séquence et identifier les interdépendances

Une fois les activités divisées avec suffisamment de détail, ces dernières doivent être liées les unes aux autres pour déterminer leur:

- séquence: dans quel ordre devrait être réalisées les activités?
- interdépendances: l'activité est-elle dépendante du démarrage ou de la finalisation d'une autre activité?

Il peut également exister une interdépendance entre des activités non liées mais qui sont menées à bien par une même personne ou partenaire (une même personne pourrait ne pas être capable de remplir les deux tâches simultanément).

L'organisation d'un séminaire de formation est un exemple récurrent dans de nombreux projets financés par le Programme. L'organisation de l'événement peut consister en différentes sous-activités, à savoir:

- « Intervenants », qui peuvent être sous-divisés en 4 tâches séquentielles, sélection, contact, définition du budget et signature du contrat
- « Lieu », qui inclut la rédaction d'une liste de conditions techniques nécessaires, la recherche d'une salle, le budget, la sélection, la signature du contrat et la disposition de la salle
- « Ordre du jour » composé de la rédaction, validation et distribution
- « Documentation » qui inclut la contribution des intervenants et peut varier en fonction du format adopté pour le séminaire (groupes de travail thématiques, session plénière)
- « Audio/Vidéo »
- « Personnel d'appui »
- « Produits finaux », par exemple mémorandum, compte-rendu.

La **séquence** logique nous dit que le choix du lieu est lié à la présence des intervenants, à l'identification des techniques les plus adéquates pour la formation et du matériel à utiliser (documents, audio/vidéos ...). La liste des conditions techniques pour le lieu doit



prendre en considération les caractéristiques de l'événement, le nombre estimé de participants, leurs besoins en termes de transport, nombre de nuitées.... L'ordre peut être préparé seulement si le lieu et les intervenants ont été identifiés et que les intervenants ont fourni une estimation de la durée de leurs présentations ou sessions de formation. Pour chaque activité un ou plusieurs responsables doivent être identifiés, en tenant compte des tâches simultanées qui peuvent nuire à l'organisation et mise en œuvre du séminaire.

Etape 4 - Estimer le démarrage, la durée et la finalisation des activités

Afin de déterminer le cadre temporel des activités, une **estimation réaliste de la durée** de chaque tâche doit être effectuée et ensuite introduite dans le plan d'activités pour établir les **dates de démarrage et de fin probables**. Le concours d'experts disposant de l'expérience et des connaissances techniques nécessaires permet de garantir des estimations réalistes.

Un des problèmes les plus communs dans la préparation des plans d'activités est de sous-estimer le temps requis. Cela peut arriver pour un certain nombre de raisons:

- des activités essentielles et tâches n'ont pas été supervisées
- l'interdépendance entre activités n'a pas été considérée avec suffisamment d'attention
- la charge de travail d'une même ressource humaine ou physique n'a pas été prise en compte (par exemple, on ne peut planifier pour la même personne ou équipement deux ou plusieurs choses à la fois)
- des résultats trop optimistes ont été annoncés de façon précipitée
- le temps nécessaire pour l'acquisition de services, fournitures et travaux n'a pas été pris en compte ou a été sous-estimé

Etape 5 - Résumer la planification des activités principales

Après avoir spécifié le temps nécessaire pour chaque tâche, il est utile d'élaborer **un résumé général du démarrage, de la durée et de la finalisation** des principales activités.

Etape 6 - Définir les jalons (milestones)

Les jalons sont des événements clés qui permettent de mesurer les progrès et constituent une cible à atteindre pour l'équipe du projet. Un jalon se situe à la fin d'une période marquant la finalisation d'un groupe de tâches ou d'une phase précise, débouchant généralement sur un la tenue d'événement ou sur produit tangible (livrable)⁴. Les jalons les plus simples sont les dates estimées de clôture de chaque activité - par exemple, évaluation des besoins en formation terminée en janvier 201X. Les jalons sont extrêmement utiles pour le suivi et la préparation de rapport de mise en œuvre du projet.

⁴ Produit tangible d'un travail ou évènement.



Etape 7 - Définir l'expertise

Une fois les tâches définies, il est possible de spécifier le type d'expertise requise et de vérifier si le plan d'action est faisable, sur la base des ressources humaines disponibles. Les questions auxquelles il faut répondre pour définir l'expertise sont les suivantes:

- Quelles sont les capacités et aptitudes requises?
- Les tâches peuvent-elles être réellement être menées à bien par les ressources humaines disponibles ou une révision est-elle nécessaire ?

Etape 8 – Distribuer les tâches aux équipes des différents partenaires

La distribution des **tâches** implique la distribution de **responsabilités** pour l'accomplissement des jalons et à long terme des résultats du projet. La répartition des tâches doit prendre en compte **la capacité, les compétences et l'expérience de chaque partenaire et membre de l'équipe** de gestion ainsi que sa **responsabilité vis-à-vis du responsable de la gestion du Bénéficiaire**. Dans le cadre de la répartition des tâches aux membres de l'équipe, il est important de s'assurer qu'ils ont bien compris ce qu'on attend d'eux. Si leurs tâches ne sont pas claires, cela veut dire que le niveau de détail de chaque tâche pertinente doit être augmenté et qu'il est nécessaire de retourner à l'étape 2.

Révision des activités du projet

La révision des activités du projet programmées peut devenir nécessaire à n'importe quel moment du cycle de vie du projet.

Durant la réunion de lancement du projet, on peut demander aux partenaires d'indiquer dans quelle mesure il y a eu des changements en rapport avec les activités et/ou résultats desquels ils sont responsable et discuter de:

- La validité des hypothèses contenues dans le cadre logique du projet
- La faisabilité des activités et résultats inscrites dans le cadre logique du projet

Les partenaires devraient considérer s'il est toujours envisageable de réaliser toutes les activités de la façon initialement prévue afin d'atteindre les résultats escomptés.

Le Bénéficiaire et ses partenaires devraient:

- Discuter des changements qui ont eu lieu dans les circonstances du projet et leurs possibles conséquences (ce qui peut aussi conduire d'autres activités à subir des changements).
- Si nécessaire, ajuster la planification du projet (changements mineurs: redistribution des ressources financières ou humaines ou redistribution des tâches).



- Vérifier les conséquences de toute modification, en ne perdant pas de vue que si une activité est modifiée, cela peut aussi conduire à des changements sur d'autres activités.

Dans tous ces cas, le Bénéficiaire informera l'AGC et le STC par écrit et les consultera afin de vérifier si les changements dans la planification du projet conduisent à une modification du Contrat de Subvention.

Contacts utiles

Ce document a été rédigé par les chargés de mission du STC. Pour toute information complémentaire, les Bénéficiaires peuvent contacter la personne suivante, de préférence par email:

Silvia Fracchia

Chargée de gestion de projets

sfracchia@regione.sardegna.it

Tel. +39 070 606 2450