



Generativity: Manage it! Project number: 2016-1-BE01-KA204-016279 This project has been funded with support from the European Commission under the Erasmus+ program Cooperation for innovation and the exchange of good practices, Strategic Partnerships for adult education. All the publications and communications reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Bienvenue dans le module de formation Generativity.

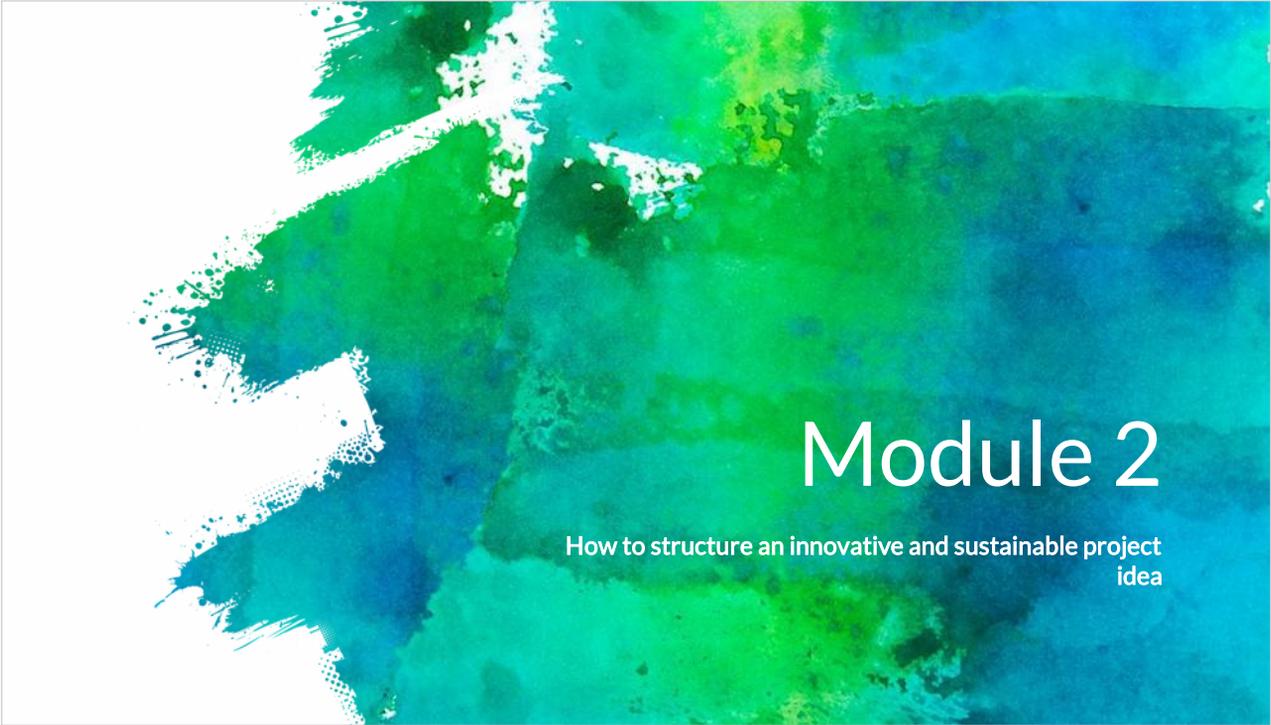
Le projet « Generativity - manage it! » a été financé avec le soutien de la Commission européenne dans le cadre du programme Erasmus + et de l'action « Coopération pour l'innovation et l'échange des bonnes pratiques, Partenariats Stratégiques pour l'éducation des adultes ».

Le partenariat est composé de : FEANTSA (Belgique) en tant que porteur du projet, Diciannove (Italie), Danmar Computers (Pologne), European Evaluation Company (Royaume-Uni), Cardet (Chypre), KEA et l'Université de Thessalie (Grèce), Fédération des Acteurs de la Solidarité (France) et FIOpsd (Italie).

Le diaporama de ce module de formation est composée de deux parties : le corps de la présentation (qui concentre sur les éléments clés) et les notes complémentaires (qui donnent davantage de détails techniques, des explications et des conseils). Le corps des diapositives est en anglais, car il est important de se familiariser avec la terminologie et le glossaire en se plaçant du point de vue d'un fonctionnaire de la Commission européenne. L'anglais est la langue la plus courante entre les candidats. Les notes complémentaires des diapositives sont traduites dans les langues nationales des partenaires afin de permettre une meilleure compréhension des principaux éléments présentés dans les diapositives.

Concernant la réalisation de ce module de formation: la version originale est de Paolo Brusa et de Federica Cadeddu (Diciannove), elle a été mis en œuvre par Diciannove, revue par EEC et finalisée par Danmar Computers.

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne dans le cadre du programme Erasmus + « Coopération pour l'innovation et l'échange des bonnes pratiques, Partenariats Stratégiques pour l'éducation des adultes ». Les contributions reflètent uniquement les avis des auteurs et la Commission ne peut être tenue responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations contenues dans cette communication ou publication. Numéro de projet: 2016-1-BE01-KA204-016279.



Module 2

How to structure an innovative and sustainable project idea

Cette formation se compose d'une série de cinq modules et son objectif est de donner un aperçu aux citoyens européens des modalités pratiques pour obtenir et gérer un financement de l'UE.

Le module 2 explique comment structurer de manière innovante et durable, une idée de projet.

Ce module propose une analyse de la structure logique d'un projet qui comprend l'outil de Gestion du Cycle de Projet (GCP), le processus d'analyse des besoins à l'aide de la matrice SWOT, la définition et formulation des objectifs par la matrice SMART ainsi que d'autres outils pour contribuer au développement d'une idée innovante, pérenne et efficace.

Le Module 0 est une présentation du projet « Generativity » et vous donnera les principaux éléments en matière de Gestion du Cycle de projet (GCP), outil essentiel pour la gestion d'un projet européen réussi.

Le premier module de la formation aborde les connaissances à acquérir pour identifier le programme de financement européen pertinent pour votre projet.

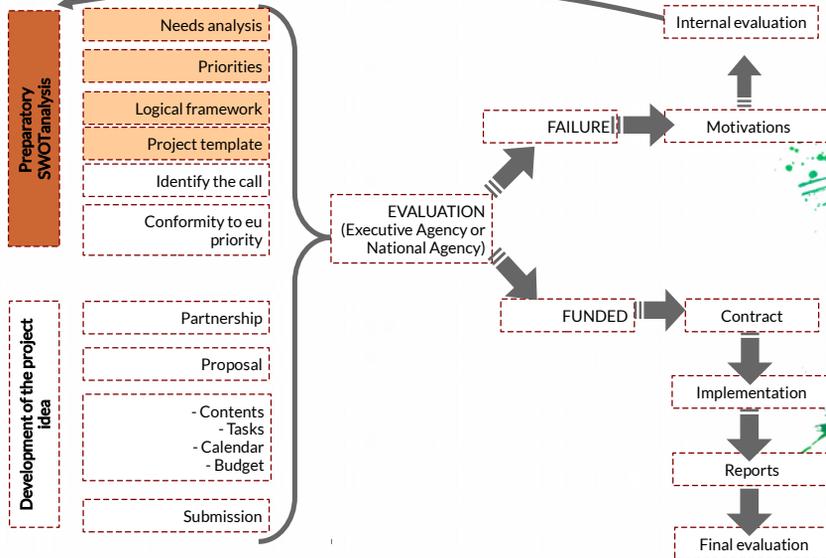
Le module 2 explique comment structurer de manière innovante et durable, une idée de projet.

Dans le module 3, nous apprendrons à construire un partenariat efficace.

Le module 4 traite des modalités de soumission d'un projet auprès des services de la CE.

Enfin, le module 5 abordera les enjeux auquel le partenariat devra faire face pour garantir la réussite en matière de gestion du projet une fois que la proposition a été retenue par la CE.

The life cycle of a project



3

La diapositive montre le cycle de vie d'un projet.

A partir d'une analyse des besoins et des priorités, ce module 2 vous présente les étapes à suivre pour concevoir votre projet depuis l'idée initiale. La procédure est composée de différents outils qui vous mèneront à travers l'analyse SWOT et la matrice d'objectifs SMART, puis au développement d'un cadre logique, jusqu'au développement d'un projet finalisé.

Dans le schéma présenté, les rectangles blancs renvoient à des éléments qui sont présentés dans d'autres modules.

Le module 1 vous aidera à identifier l'appel à propositions pertinent et mettre en conformité votre projet avec les priorités de l'UE.

Le module 3 aborde la constitution du partenariat et la rédaction du projet en lui-même. Le développement du contenu implique d'approfondir les questions liées aux principales activités, à la répartition des tâches, au calendrier de mise en œuvre et aux aspects budgétaires. Puis, c'est le moment de déposer votre projet.

Le module 4 est consacré aux procédures de soumission.

Le module 5 concerne le dépôt en lui-même, l'évaluation et la mise en œuvre du projet

Project designing



4

Il y a plusieurs points clés que nous conseillons de retenir tout au long de la phase de conception du projet.

La première étape consiste à analyser les besoins sur lesquels l'idée du projet s'est fondée.

Conseils:

il est important de garder à l'esprit que chacune des étapes du processus sont liées et influent les étapes suivantes. Si l'analyse des besoins n'est pas effectuée correctement, cela aura un impact sur la suite du processus de travail jusqu'à la soumission et la mise en œuvre du projet. L'analyse doit être juste et précise pour limiter les points critiques qui pourraient apparaître dans les étapes successives.

Needs analysis



5

L'analyse des besoins part du contexte et de l'environnement : elle doit être réaliste et pragmatique, faire l'objet d'un suivi global en continu et un passage en revue de chaque phase. Dès ce stade, il est important d'identifier qui va collecter les données pour alimenter les indicateurs de suivi et qui va les analyser. De la même manière, il faut identifier qui sera responsable de la prise de décisions pour modifier les contours du projet si cela est nécessaire.

Conseils:

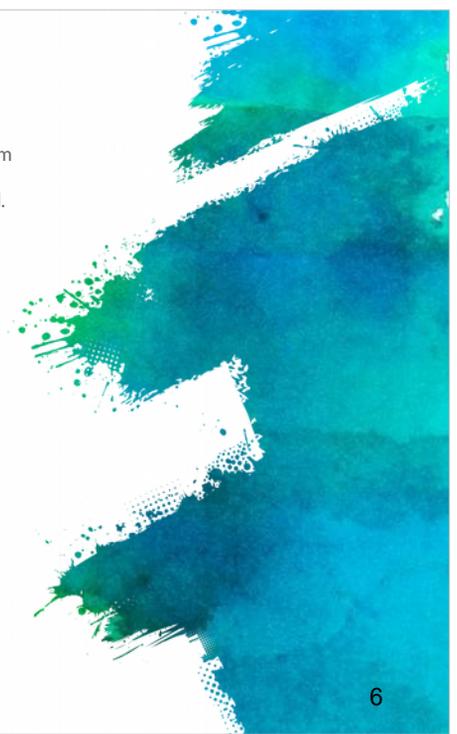
assurez-vous que les parties prenantes sont impliquées dès le début du processus. Si les informations recueillies au cours de l'analyse des besoins et des étapes d'identification du projet sont insuffisantes pour fournir les données nécessaires pour permettre d'alimenter les indicateurs, une enquête spécifique devrait être réalisée avant de passer aux étapes suivantes.

Les objectifs du projet doivent être aussi clairs et aussi précis que possible, compatibles avec les éléments qui sont ressortis de l'analyse des besoins et de l'évaluation des limites et des problèmes.

Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

SWOT analysis is your conceptual tool to start with the project, and mark the passage from the NEED analysis to the in-deep analysis of the problems. Involves identification and analysis of main problems, the socio-economic and policy context, and the actors involved.

| | | |
|---|---|---|
| INTERNAL ELEMENTS <i>structural to the organisation</i> | STRENGTHS <ul style="list-style-type: none"> - what you can do well - previous experiences and knowledge - competences and skills - quality and references - availability of internal resources - geographical positioning - flexibility and transferability - exploitation and dissemination - cost/benefit analysis | WEAKNESS <ul style="list-style-type: none"> - where can be improve - low experience - lack of key skilled staff - low or selfish-network - weak leadership and management - unfavorable geography - structural rigidity - low motivation - financial weakness |
| EXTERNAL ELEMENTS <i>belonging to to the context</i> | OPPORTUNITIES <ul style="list-style-type: none"> - strategic position on the market - diverse fields of intervention - develop new products and services - optimise cost/benefit range - staff empowerment - openness to innovation | THREATS <ul style="list-style-type: none"> - change in the context - decrease of the target groups - increase competition - increment of investments - more mobility of skilled personnels - development of technology |



La matrice « SWOT » (forces, faiblesses, opportunités, menaces) constitue la première étape d'une analyse en profondeur des besoins.

Cette méthode est utilisée pour identifier les forces et les faiblesses internes d'une organisation ainsi que les opportunités externes et les menaces auxquelles elle est confrontée. Cependant, il est plus facile de la mettre en pratique que de l'expliquer.

Conseils:

un diagnostic partagé est réalisé sur les forces et les faiblesses internes à un groupe ou une organisation, ainsi que sur les opportunités et les menaces externes. Nous vous suggérons de réaliser ce diagnostic en insistant sur les points forts et en profitant des opportunités du projet afin de surmonter les faiblesses et prévenir les menaces. Une stratégie d'amélioration devrait être formulée à ce stade; elle sera ensuite développée en utilisant des outils de planification analytique complémentaires.

Identify the right strategies to be implemented by the project

- ❑ Define a logical framework and check the logic of the project, formulate objectives in measurable terms, indicate resources and expenses
- ❑ Determine the sequence and the interdependence of the activities with an estimate of their duration, set points of arrival, and assign tasks
- ❑ Budgeting: develop resource and budget sheets as consequences of the definition of the activities



Il est important de sélectionner les enjeux les plus pertinents et de délimiter un périmètre d'intervention, en limitant la portée du projet. Cela aidera à définir une stratégie efficace pour atteindre les objectifs. En effet, tous les objectifs ne peuvent être poursuivis, toutes les méthodes et tous les outils ne peuvent être utilisés et tous les acteurs ne peuvent être impliqués dans un projet.

Construire un cadre logique vise à tester tous les points critiques d'un projet en construction.

Conseils:

nous vous suggérons d'engager un travail de réflexion logique et linéaire en répondant à des questions simples et précises. Par exemple : Quelles sont les ressources nécessaires pour atteindre ces résultats? Quelle est la logique à laquelle répondent le projet et ses actions? Cet exercice vous aidera à définir une stratégie précise à partir de laquelle il sera plus facile de déterminer vos actions, lesquelles serviront de base pour monter le budget et engager une répartition correcte et équilibrée des tâches.

The Logical Framework (1)

The Logical framework is a design matrix that clearly defines the various elements of a project design by visualizing them in an immediate and effective way.

It is structured on three levels:

- logic of intervention
- verifiable indicators
- context conditions



Le cadre logique est l'outil fondamental de conception et de conduite d'un projet complexe. Il facilite l'ordonnancement de l'ensemble des éléments qui composent un projet. Il est structuré sur trois niveaux, dans une progression logique.

La LOGIQUE D'INTERVENTION décrit les éléments de base du projet selon une logique de cause à effet et dans une approche ascendante.

Les INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES permettent le suivi de l'atteinte d'un résultat ou d'un objectif.

L'ANALYSE DU CONTEXTE identifie les facteurs externes qui peuvent influencer l'évolution du projet et les risques sur lesquels le projet n'a pas prise et qui pourraient affecter l'atteinte des objectifs, des résultats, la mise en œuvre des activités

The Logical Framework (2)

The logical framework of a project must also be driven by a bottom up approach:

- from the activities to the results
- from results to the attainment of the purpose,

Aim is to achieve:

- the overall purpose, and
- the general objectives



Inscrire l'analyse des besoins précédemment réalisée dans un cadre structuré et logique vous aidera à conserver une visibilité globale des besoins tout au long du processus d'élaboration et à en faciliter le suivi.

Pendant la phase d'analyse, la situation réelle est analysée afin de développer une image de la « situation future souhaitée » et d'élaborer les stratégies pour l'atteindre. Au cours de la phase de conception, lorsque les détails opérationnels du projet ont été développés, ces stratégies précédemment élaborées devront être prises en compte pour garantir la faisabilité et la pérennité du projet.

Conseils:

des idées de projet bien définies aboutiront la plus part du temps, aux objectifs du cadre logique.

The meaning of the logical framework

Within the logical framework, overall objectives, project purposes, results and activities must be examined on the basis of two basic questions:

- What do they represent?
- What are solutions for?



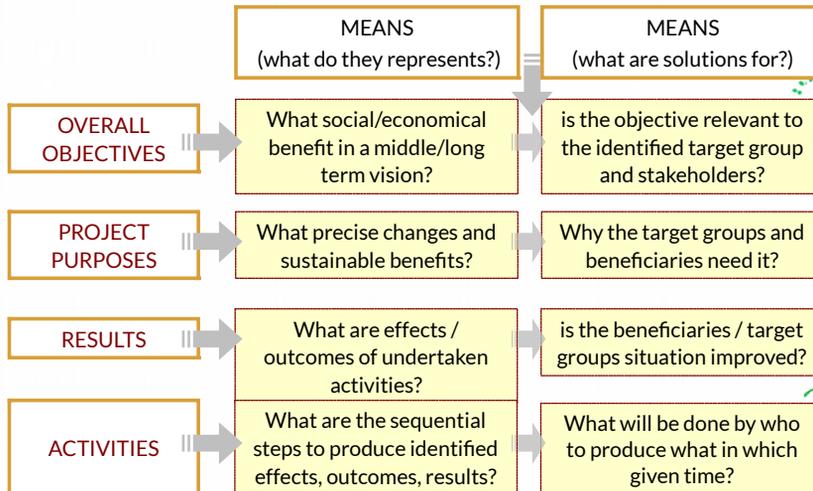
Le cadre logique vise à développer une cartographie des composantes du projet en termes de résultats à atteindre, d'outils à développer, d'impacts envisagés et de forces motrices.

Elle permet de définir précisément les intérêts et les attentes de chacun et les compétences nécessaires à la bonne réalisation du projet.

Elle permet de préciser le positionnement des parties prenantes impliquées dans le projet et celui des bénéficiaires.

Logical framework meaning

a logical framework must contain the overall objectives, the project purposes, the expected results, and a list of planned activities



11

Les objectifs généraux permettent de définir la contribution du projet à long terme, auprès des bénéficiaires et d'autres groupes cibles. Ils doivent permettre d'inscrire le programme et le projet dans des politiques publiques plus larges nationales ou régionales, mais aussi sectorielles. Définir ces objectifs généraux exige une bonne compréhension de l'impact que d'autres programmes et projets peuvent avoir sur le sujet traité.

Les objectifs spécifiques définissent les enjeux auxquels le projet souhaite répondre et qui auront un impact direct sur les bénéficiaires. Ces objectifs spécifiques renvoient aux bénéfices qu'apportera le projet au public cible par la mise en œuvre des activités prévues.

Les résultats attendus sont les bénéfices immédiats (services ou produits) que le projet apporte aux groupes cibles. Ils doivent être cohérents avec les résultats de l'analyse des besoins.

Les activités sont tout simplement les tâches (et le calendrier de travail) à accomplir pour atteindre les résultats souhaités.

The definition of the objectives

Within the logical framework, consider three kinds of objectives:

- Process objectives
- Impact objectives
- Result objectives

12

Les «objectifs de processus» définissent quelles activités doivent être réalisées à un moment donné, selon quelles modalités, dans quel ordre et qui sera impliqué.

Les «objectifs d'impact» correspondent aux changements qui sont attendus à court et à moyen termes, et en précisent le degré.

Les «objectifs de résultat» s'attachent aux retombées à long terme. Ils sont généralement plus difficiles à mesurer car de nombreuses variables sont susceptibles d'apparaître, autres que celles identifiées en amont par le projet.

Conseils:

nous vous suggérons de faire une analyse correcte de ces trois niveaux d'objectifs en répondant simplement aux questions suivantes : jusqu'à quand ? Qui produira quels résultats et comment ? Comment sont-ils vérifiables ?

S.M.A.R.T. Objective matrix

| | | |
|--------------------|---|---|
| S pecific | ⇒ What are we going to do? | ⇒ Products and outcomes are clearly addressed and defined |
| M easurable | ⇒ How do we measure / consider what we do? | ⇒ Every activity is measurable and verifiable at certain level |
| A chievable | ⇒ Is the external context favorable? | ⇒ Objectives and expectations are realistic |
| R elevant | ⇒ Does the achievements of objectives lead to expected results? | ⇒ Products, results and outputs are relevant for the partners |
| T imeframed | ⇒ When are we going to make it? | ⇒ a gantt-chart identifies distribution of tasks between partners & across time |

a practical tool to determine if your objectives are effective and sustainable

13

Personne ne veut foncièrement faire quelque chose d'inutile ou de stupide. Comme nous aspirons avant tout à être intelligents « SMART », il en est de même pour les objectifs.

Pour avoir une représentation correcte et complète des objectifs à différents niveaux, vous pouvez utiliser la matrice d'objectifs SMART et passer en revue les objectifs sous le prisme de ces cinq critères.

Ils doivent être « **Spécifiques** » et refléter ce que le projet envisage de changer (par exemple, la contribution que vous voulez apporter, par votre projet, au changement de la situation de la population cible).

Ils doivent être « **Mesurables** », définis avec précision en évitant toute ambiguïté dans le suivi de son avancement et son interprétation.

Ils doivent être « **Accessibles** », c'est-à-dire qu'ils sont pertinents et permettent de répondre à des priorités, à des besoins, à des problèmes qui sont réels.

Ils doivent être « **Réalistes** », ce qui signifie que l'on a vérifié qu'il est possible de les mener à bien, il s'agira par exemple, de pouvoir atteindre les quantités prévues (combien) ou les résultats finaux (quoi / pour qui).

Ils doivent être « **Temporel** », c'est-à-dire limités dans le temps et prévoir "quand" le changement est attendu.

Si une seule de ces conditions n'est pas remplie, l'objectif que vous envisagez n'est pas SMART.

To complete the description of the design of a logical framework, highlighting the bottom-up logic that supports it, we must

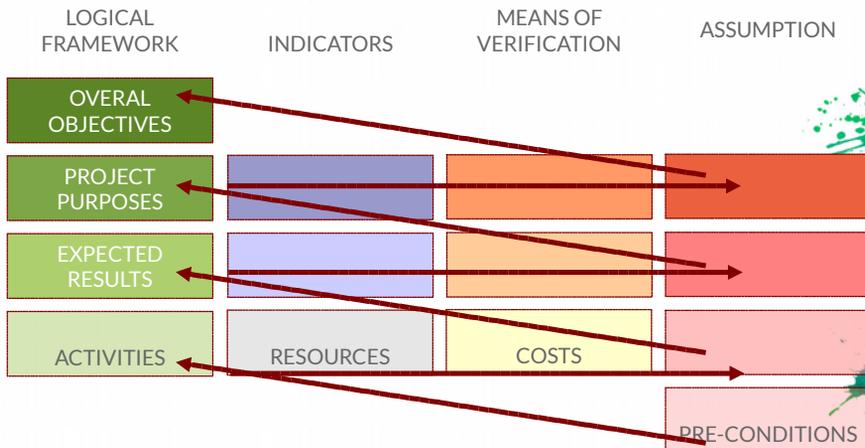
- start from assumptions,
- go to the means of verification, and
- identify the indicators

As shown in the following diagrams

Les diapositives suivantes montrent un exemple concret d'un « arbre des problèmes » et d'un « arbre des solutions » dont l'objectif général est d'améliorer l'accès à l'emploi et d'augmenter le revenu des femmes.

Il prévoit une logique ascendante (*bottom up*), des actions vers les objectifs généraux et des causes vers les problèmes et effets.

Logical framework structure



15

La préparation de la matrice d'un cadre logique est un processus itératif, ce n'est pas une succession d'étapes linéaires. Au fur et à mesure que de nouvelles parties de la matrice sont rédigées, les informations précédemment intégrées doivent être passées en revue et si nécessaire corrigées.

Néanmoins, la démarche suit un enchainement précis visant à compléter la matrice. Cela commence par la description du projet (*logique descendante/top down*), puis les hypothèses (*logique ascendante/bottom-up*), suivies par les indicateurs puis les sources de vérification (*logique transversale*).

Lorsque le cadre logique est complété, vérifiez-le de nouveau pour vous assurer qu'il vous paraît cohérent. Les objectifs apparaissent alors clairement et sont logiquement liés à l'objectif du niveau suivant. Toutes les hypothèses ont été posées et le projet aura de grande chance de réussir.

Les indicateurs et les sources de vérification sont fiables et accessibles.

Les indicateurs peuvent mesurer le progrès et l'impact des objectifs. Les activités comprendront les actions nécessaires pour rassembler des sources de vérification.

Les indicateurs et les données de vérification peuvent être utilisés pour le suivi et l'évaluation

Les diapositives suivantes vous montreront les bases du cadre logique pour le projet Generativity.

Logical framework

As example, the PROBLEM TREE of GENERATIVITY project



16

Voici un exemple de cadre logique finalisé et qui doit être lu de manière ascendante.

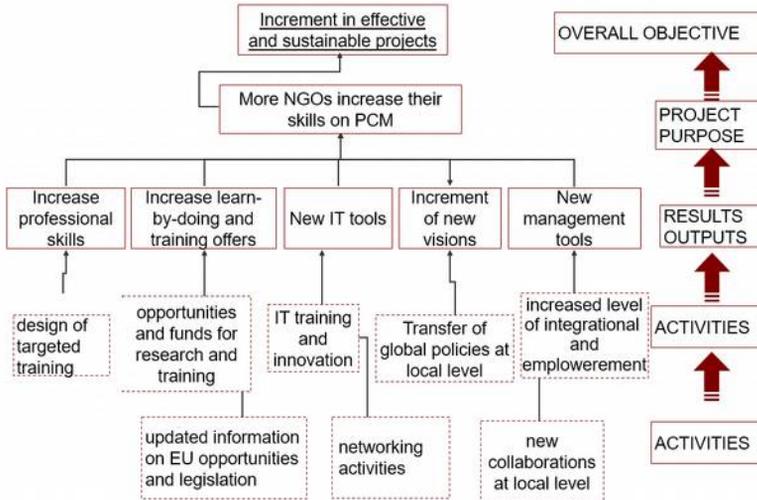
Pour vous faciliter la tâche, nous vous suggérons de prendre comme exemple, le projet « Generativity ».

« Generativity » est un projet qui vise à répondre à certaines des questions que se posent dans divers domaines d'application, la plupart des organisations du tiers secteur : de l'accompagnement social à l'éducation, du pouvoir d'agir et de l'autonomisation des groupes défavorisés ou des individus, de l'accompagnement vers l'emploi, etc.

Il apparaît nécessaire d'acquérir, de développer et de mettre en œuvre des compétences en matière de Gestion du Cycle de Projet.

Logical framework

As example, the SOLUTION TREE of GENERATIVITY project



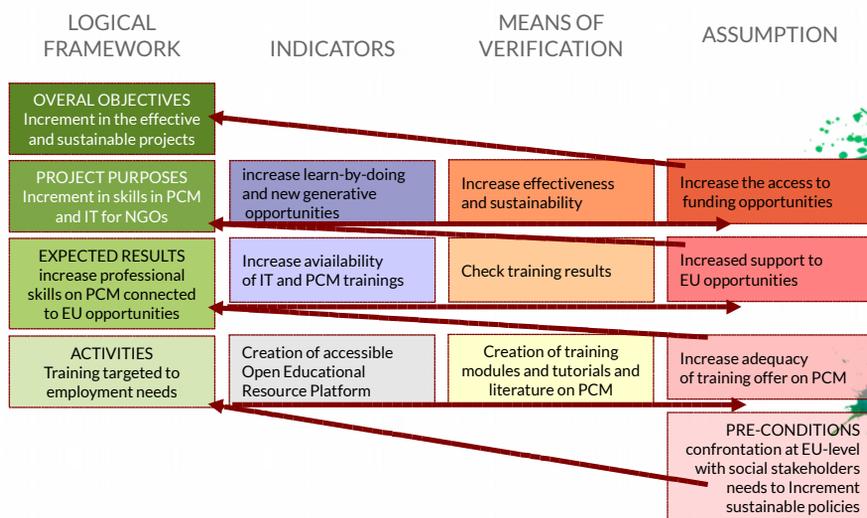
17

Dans une approche ascendante, se trouvent les activités qui, une fois réalisées, génèrent des livrables et des résultats qui aboutissent à l'identification de l'objectif du projet puis à l'objectif général auquel on souhaite répondre.

Cet « arbre des solutions » complété pour le projet « Generativity » illustre la façon dont l'analyse présentée dans la diapositive précédente (arbre des problèmes) peut être convertie en solutions possibles.

Les objectifs principaux du projet sont d'améliorer les compétences des participants pour concevoir et réaliser des interventions sociales à la fois efficaces et durables, en proposant des outils pédagogiques, en développant un d'environnement collaboratif et participatif et par l'acquisition de compétences en matière de TIC et de GCP.

The Generativity Logical Framework



18

Voici le cadre logique du projet « Generativity » achevé : si vous le lisez du bas vers le haut, il est facile de voir comment les conditions préalables (cf. schéma) peuvent mener à la construction de la proposition de projet.

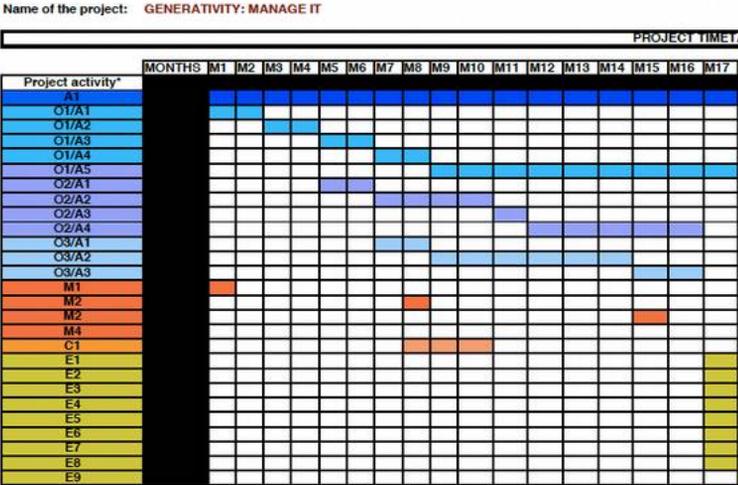
Pour compléter ce cadre logique, dans la logique ascendante qui le caractérise, nous sommes partis des hypothèses, puis avons traité les sources de vérification et enfin nous avons identifié les indicateurs, comme le montre le diagramme.

« Generativity » propose un matériel de formation afin de renforcer les compétences des associations et ONG dans la conception et la réalisation d'interventions sociales efficaces, grâce à l'acquisition de compétence en matière de TIC et de GCP.

Le projet vise au développement : d'une Plate-forme de Ressources Educatives en open source (IO1) ; de cinq modules de formation (IO2) lesquels ont été testés au cours d'une formation de 5 jours auprès d'un groupe de professionnels (LTTA) ; de tutoriels en ligne sur la Gestion du Cycle de Projet – GCP (IO3) ; de 4 réunions de projet ; d'une évaluation et d'un plan de diffusion.

Distribution of tasks (example)

DURATION OF THE PROJECT in months

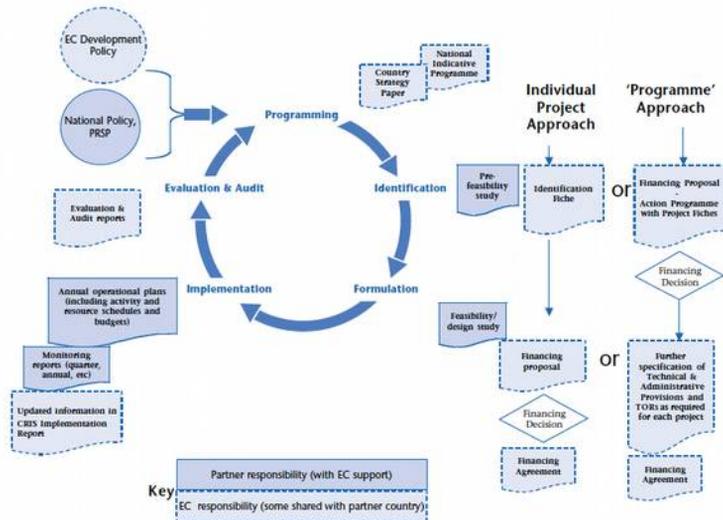


Les tâches décrites dans le cadre logique constituent une synthèse de ce que le projet vise à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs prévus.

Ces tâches sont alors utilisées pour décliner les activités de manière opérationnelle. Si toutes les phases précédentes ont été correctement réalisées, il sera alors facile de procéder à la distribution des tâches et de les planifier dans le temps.

The CYCLE of the project phases

all project phases are linked to each other in such a way that relevant issues are systematically examined



20

Comme nous l'avons dit au début de ce module, toutes les phases du projet sont liées entre elles, de manière à ce que les points importants soient systématiquement examinés par les partenaires, par la CE ou par les agences nationales.

Conseils:

nous concluons ce module en vous suggérant de toujours avoir en tête une photographie de l'ensemble du processus. Cela pourra vous aider à réduire et anticiper les risques liés aux difficultés inattendues qui pourraient apparaître dans les prochaines étapes de travail.

Il est important de rappeler que la condition d'un projet efficace relève d'une phase préparatoire sincère, pratique et réaliste.

Un cycle de projet, qui implique toutes les parties prenantes et les organisations, qui intègre toutes les phases, qui prend en compte les différentes approches et les choix liés à la soumission, produira un schéma tel que celui présenté ici.



diciannove



Generativity
Manage it!



follow the project on
www.generativity.eu

Presentation template by [SlidesCarnival](#)

Photographs by [Unsplash](#)

Watercolor textures by [GraphicBurguer](#)

Original training modules by Paolo Brusa and Federica Cadeddu
(Diciannove), revision by Dave Osborne (EEC)

All text are licensed under Creative Commons BY_NC_ND_4.0
Attribution.Non Commercial. No Derivatives international



Generativity: Manage it! Project number: 2016-1-BE01-KA204-016279 This project has been funded with support from the European Commission under the Erasmus+ program Cooperation for innovation and the exchange of good practices, Strategic Partnerships for adult education. All the publications and communications reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Le prochain module (Module 3) vous présentera le processus de construction d'un partenariat.