

AIDE AU DEVELOPPEMENT GEMBOUX asbl

# Gestion du Cycle de Projet et Gestion axée sur les Résultats - Introduction : concepts

Formatrice : Sophie Pascal :  
formation@ong-adg.be

---

Formation en Gestion du cycle des projets (GCP) et GAR - mai 2016 - ACODEV



## Programme - 1<sup>er</sup> jour - Introduction des concepts

- **Contextualisation de l'approche Gestion Axée Résultats**
- **Présentation des concepts Gestion Axée Résultats** : résultat, chaîne des résultats, risque, rayonnement, effet, impact,... et des **concepts de Gestion de Projet** : projet, programme, objectifs,...
- **Structuration** d'une première idée de projet selon une chaîne des résultats, et selon une structure de projet classique.
- **Lecture cadre logique et recherche des mêmes éléments** (IOV et leur sens ; hypothèses et leur sens/place ; distinction entre activités et résultats...)
- **Critères de qualité** d'un projet
- Introduction au **cycle de projet**

## Programme - 2<sup>eme</sup> jour -

### L'identification

- Introduction
- L'analyse des acteurs : principes et outils - acteurs structurels et acteurs d'appui.
- L'analyse de la problématique : le diagnostic
- La définition des objectifs, résultats et activités principales

## Programme - 3<sup>eme</sup> jour -

### L'instruction (finalisation du cadre logique), et introduction au suivi-évaluation

- **Formulation** de la logique d'intervention/chaine des résultats : relecture et propositions d'amélioration à partir de cadres logiques réels
- Définition des **Indicateurs Objectivement Vérifiables** : colonnes « IOV » et « sources de vérification » ; cadre de rendement : relecture et propositions d'amélioration à partir de cadres logiques réels
- Définition des **hypothèses** : relecture et propositions d'amélioration à partir de cadres logiques réels - introduction à l'analyse de risques.
- Echanges (si le temps disponible le permet) sur les principes du **suivi et de l'évaluation**

# **1. Contexte historique : Efficacité de l'aide/du développement**

# Qu'est-ce que l'efficacité de l'aide/du développement ?

Mesure dans laquelle les ressources d'aide arrivent à produire des résultats de développement durables au profit des populations des pays en développement  
(Objectifs du Millénaire pour le Développement // Objectifs de Développement Durable.)

L'accent est mis sur les résultats aux niveaux **des effets et des impacts**.

**Prémisse sous-jacente** : les résultats obtenus dans le cadre de projets ne permettent pas nécessairement de matérialiser des effets ou des impacts en amont de ceux-ci.

**Le concept de l'efficacité de l'aide/GRD :**

- (i) attire l'attention sur **la situation globale** et atteinte des **objectifs globaux** ;
- (ii) peut contribuer à garantir que le système d'aide internationale **reste fidèle à sa vocation première**, en dépit des intérêts « personnels » ;
- (iii) offre un **cadre** pour le recensement des leçons générales et peut faciliter un consensus à l'égard des moyens susceptibles d'améliorer la prestation de l'aide.

Cette notion a été approfondie lors des Forum de haut Niveau (Rome, Paris, Accra, Busan, Mexico).

**1<sup>er</sup> FHN : Rome** : Harmonisation

**2eme FHN : Paris** : Déclaration de Paris sur  
l'efficacité de l'aide

**3eme FHN : Accra** : Programme d'Action

**4eme FHN : Busan** : Partenariat Mondial pour  
une Coopération Efficace

**5eme FHN : Mexico** : Partenariat inclusif,  
mobilisation des ressources domestiques,  
coopération Sud-Sud, secteur privé

# Qu'est-ce que la Déclaration de Paris ? (2005)



[https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/aidco/index.php/D%C3%A9claration\\_de\\_Paris](https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/aidco/index.php/D%C3%A9claration_de_Paris)

## 2. GAR : Gestion Axée Résultats

## Qu'est-ce que la GAR ?

mode de gestion par lequel une organisation veille à ce que ses processus, ses produits et ses services contribuent à la **réalisation d'une série de résultats escomptés.**

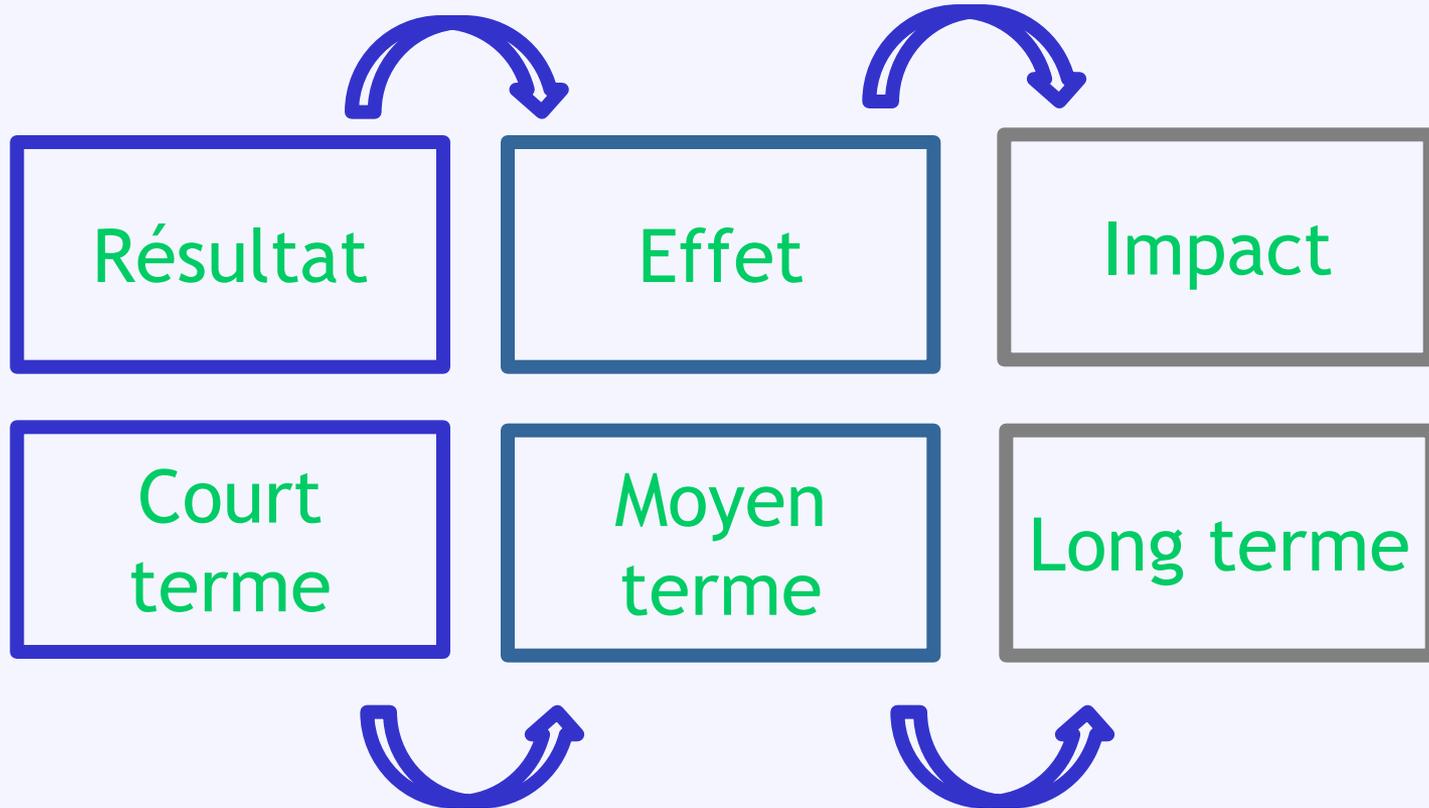
## La notion de résultats dans la GAR ?

- = changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet (chaîne des résultats)

= résultats + effet + impact

Se réfère à des bénéficiaires (rayonnement) et à une temporalité (court, moyen et long terme)

# Chaine des résultats



# Résultats

- **Résultats immédiats** : changements directs attribuable à un ensemble d'activités réalisées; Répondent à des situations insatisfaisantes assez cernées.
- **Résultats intermédiaires/effets/objectif spécifique** : bénéfique pour les bénéficiaires (changement de comportement, de pratique, de situation...)

# Résultats

- **Résultats ultimes**/impacts/résultats de développement/objectifs globaux : changement d'état durable - le plus haut niveau de résultats (amélioration état de santé, réduction vulnérabilité,...). Répondent aux conséquences néfastes des problématiques principales travaillées auprès de la population et de l'environnement.

# Résultats et chaîne de résultats

- Les résultats sont associés à un **rayonnement** (concernent et/ou impliquent des institutions et personnes (public ciblé,...))
- Les résultats sont associés à une **temporalité**
- Les niveaux de résultats sont reliés par des **relations de cause à effet** auxquelles sont associées des **risques**.

# Rayonnement

- Qui est **concerné par les changements** à chaque niveau : court, moyen et long terme)? (= qui doit changer ou absorber un changement)
- Qui d'autre devrait **être impliqué** pour aider la réalisation du changement ?

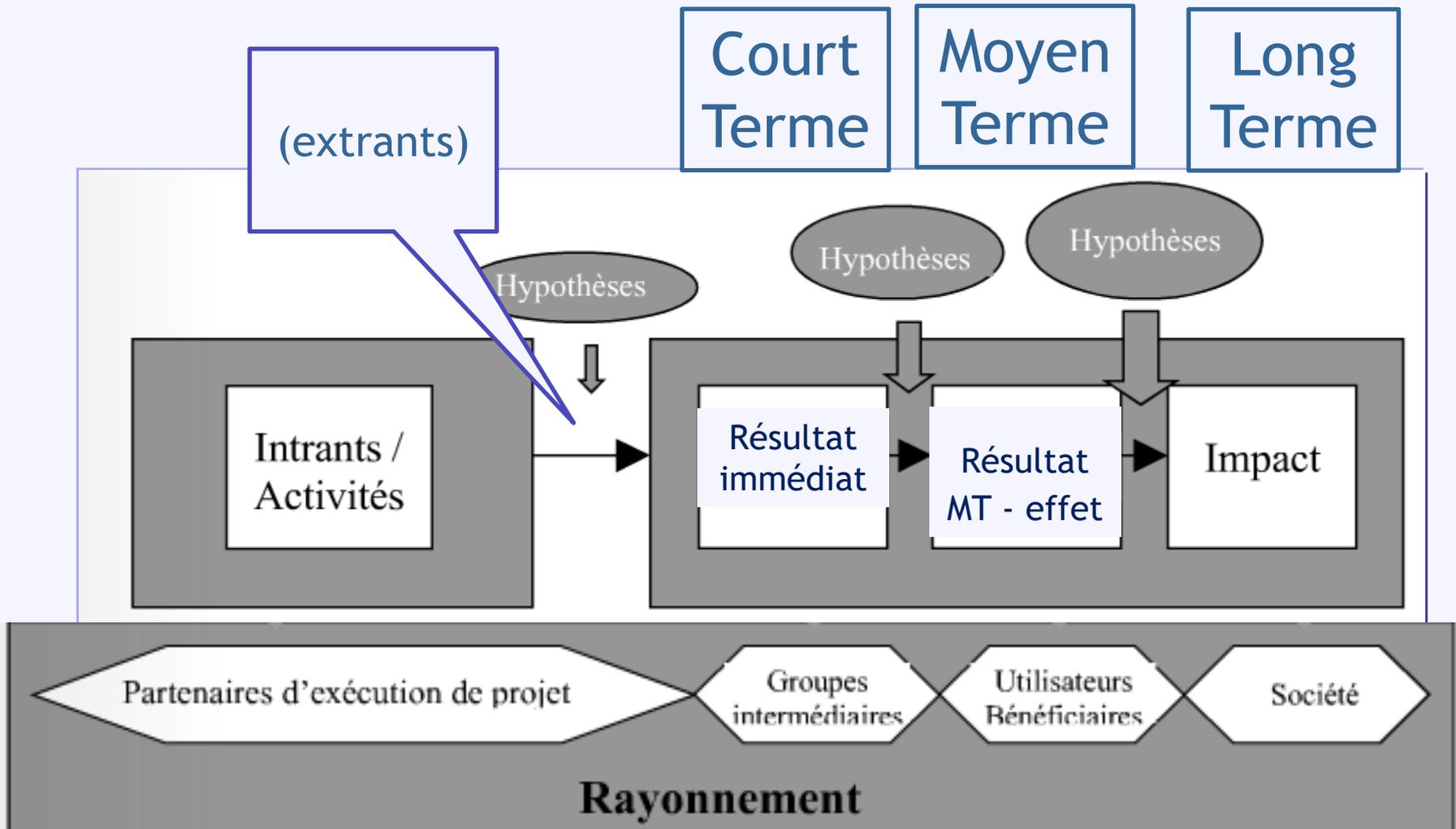
## Risques/hypothèses

- Qu'est ce qui pourrait influencer négativement/rendre plus difficile le passage d'un niveau de résultat à un autre ? (éléments de contexte externe, éléments internes,...) ?
- **Hypothèse** = le risque ne se passe pas, et les résultats du projets sont atteints
- **Risque** = l'hypothèse ne se produit pas et met en danger l'atteinte des résultats du projet

# Activités

- Action entreprise ou travail **exécuté** en cours de projet **par les acteurs impliqués dans le projet et avec les ressources du projet**
- **Suffisantes et nécessaires** pour atteindre les résultats/changements (liées au résultat/changement correspondant)
- Nécessitent la **mise en œuvre de moyens/intrants** financiers et d'autres catégories de ressources

# Terminologie : La chaine de résultats GAR



## 3. GCP : Gestion du Cycle de Projet

## Qu'est-ce qu'un projet ?

Un ensemble cohérent d'activités, organisées collectivement, limitées dans l'espace et le temps, et utilisant des ressources finies, visant un objectif précis, qui consiste à améliorer (durablement) une situation d'un groupe cible, contribuant à un mieux-être général

## Qu'est ce un programme ?

- Un ensemble de projets visant un objectif commun et ayant une cohérence entre eux.
- Le programme est limité dans le temps et l'espace,
- Il embrasse divers secteurs, thèmes, ou zones géographiques, utilise une approche multidisciplinaire et fait intervenir de multiples institutions

## Exemple de relations projets/programme

### Cohérence thématique et diversité géographique entre projets

(chaque projet est une déclinaison du programme dans son entièreté ou pas (le projet contribue à un ou plusieurs résultats du programme), **dans une zone restreinte**). On retrouve donc dans le programme et les projets la même structure et souvent une déclinaison des mêmes résultats

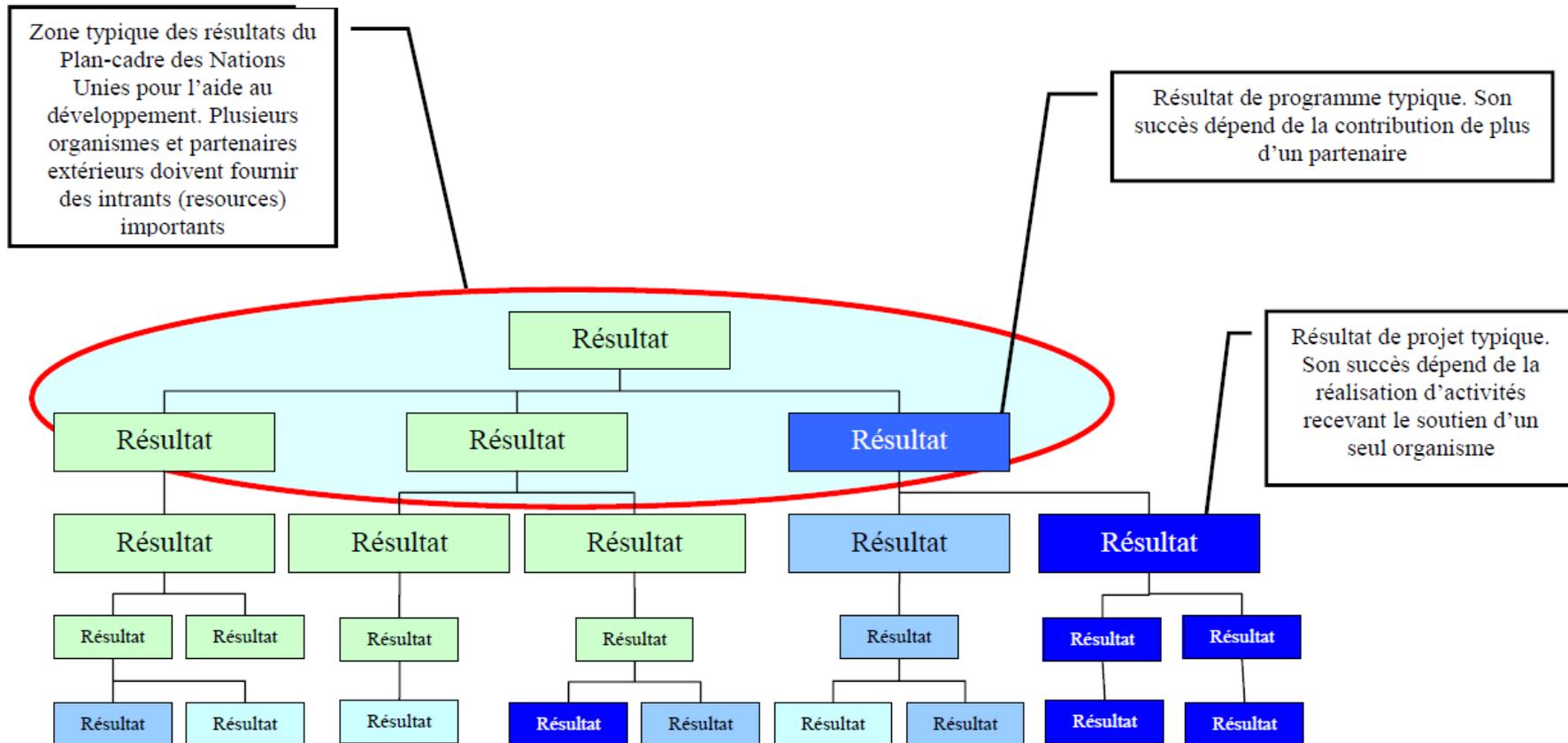
## Exemple de relations projets/programme

**Cohérence géographique et diversité thématique entre projets**

(chaque projet cible une **thématique particulière** et contribue à un résultat ciblé du programme dans l'ensemble de sa zone d'intervention) . La structuration des résultats entre le programme et le projet sont différentes

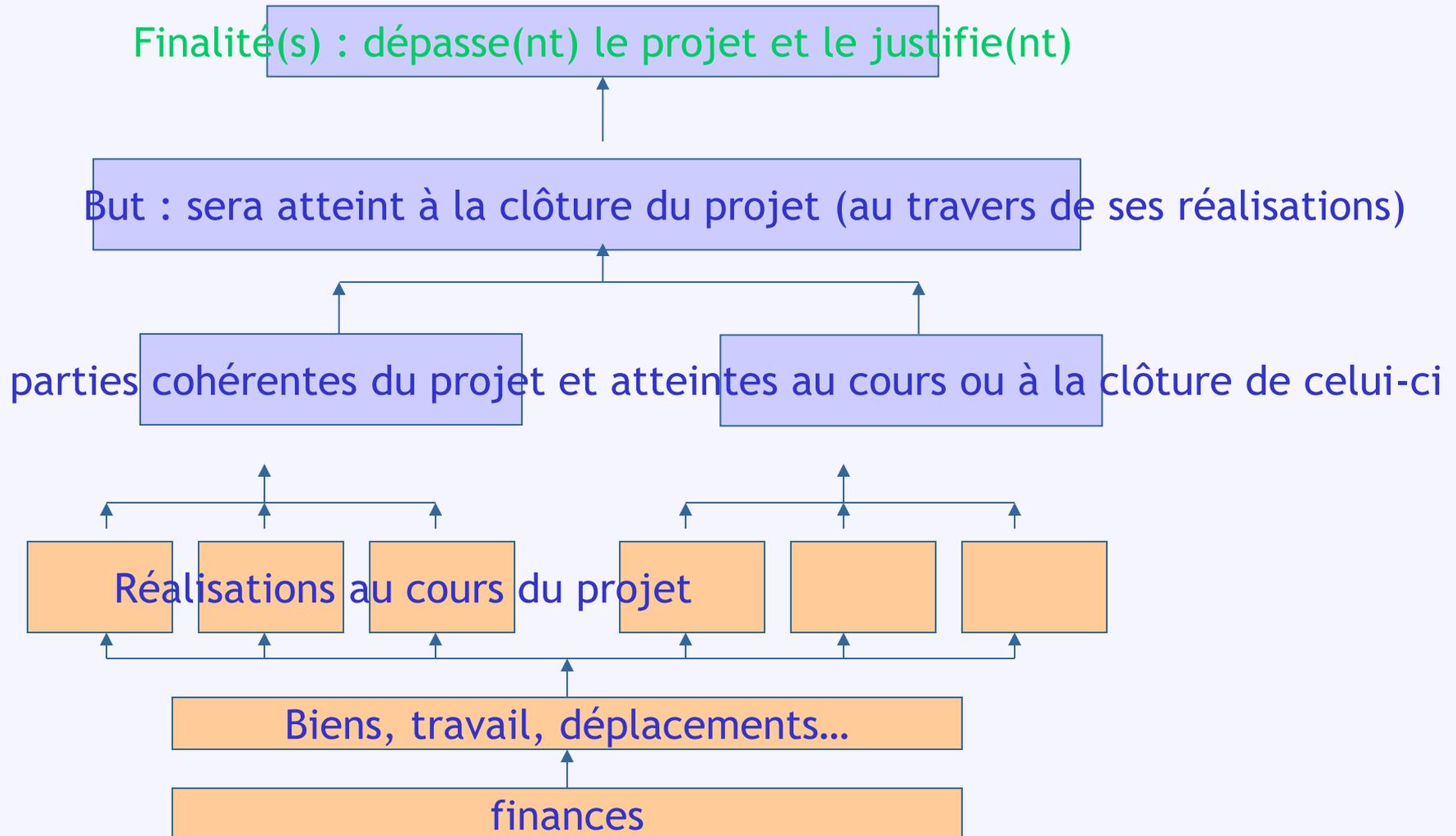
**Une planification de programmes axée sur les résultats doit s'assurer que la somme des projets suffit à atteindre les résultats escomptés.**

## La relation entre résultats de projet et de programme et ceux du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement

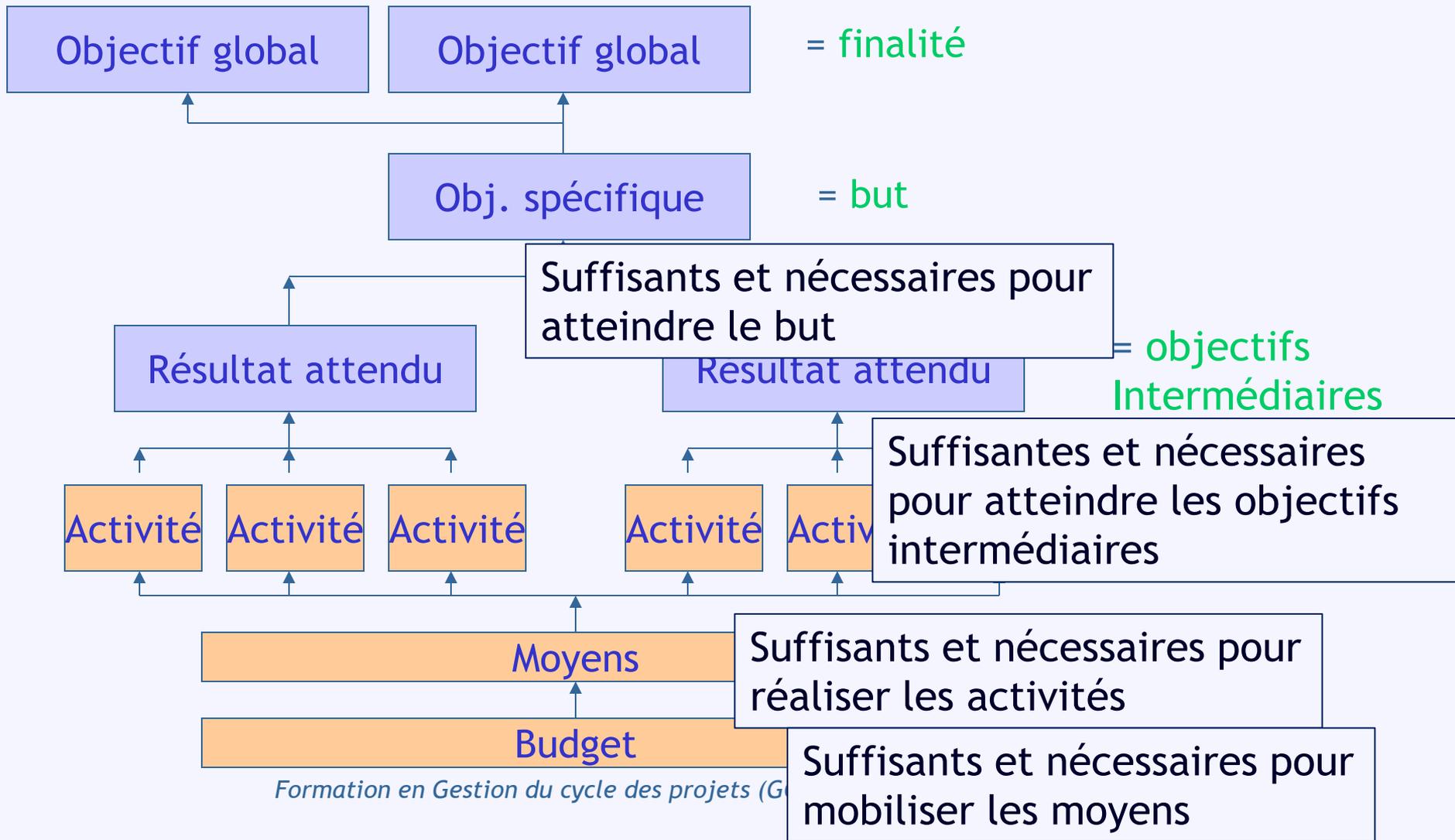


## 4. La structure d'un Projet

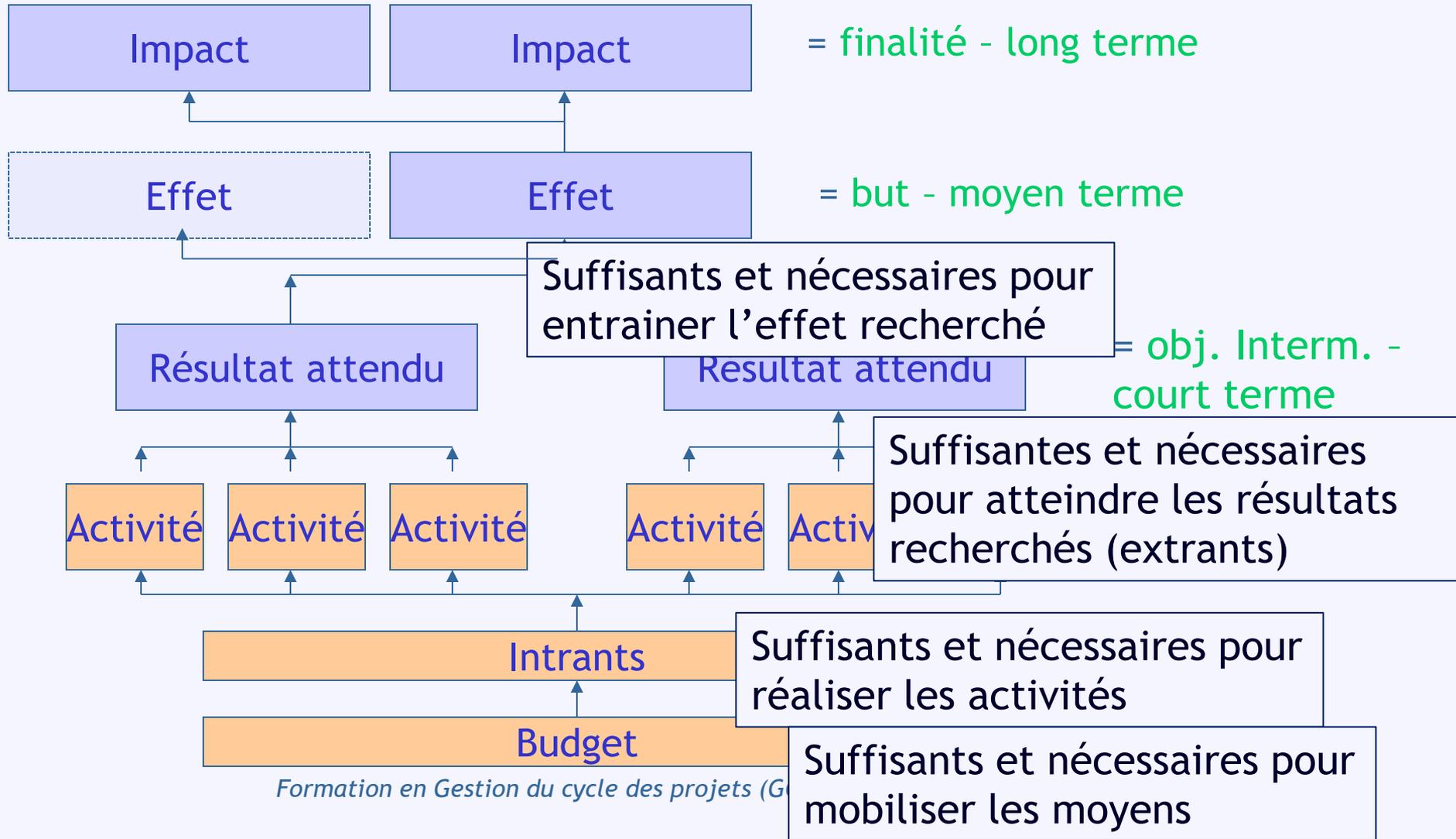
# La structure logique d'un projet/programme



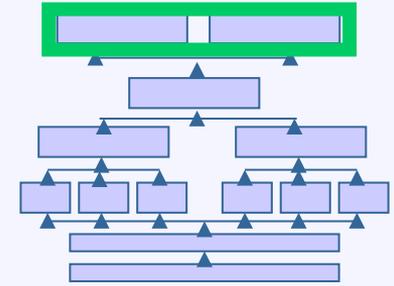
# Terminologie : La structure logique d'un projet/programme (UE) - CL



# Terminologie : La chaine de résultats GAR



## a. Objectifs globaux - impact(s)

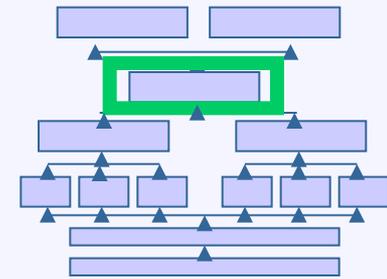


- Pourquoi fait on ce projet?
- Exprime les finalités et les moteurs (peuvent être différents selon les acteurs concernés) - en terme de plus haut niveau de changement pour les populations/territoire ciblé(es)
  - Conforme à la mission de l'organisation "porteuse" et des partenaires ?
  - Cohérent avec les politiques et programmes de la région et des bailleurs de fond?

Dépasse(nt) le projet - le projet contribue aux OG  
Long terme



## b. Objectif spécifique



Quelle est la situation que l'on cherche à atteindre?  
Au bénéfice de qui ?

Objectif à atteindre à travers la mise en œuvre du projet -  
Unique % une cohérence budgétaire et partenariale.

Plus « haut » niveau de changement atteint par le projet :  
exprimé en termes de bénéfices pour les bénéficiaires

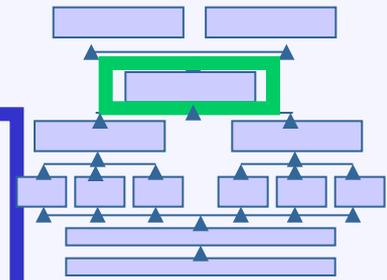
Va définir le projet

Facilite une vision et direction commune entre toutes les parties

Moyen terme

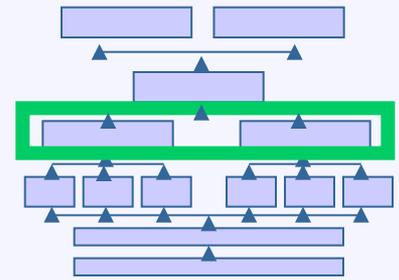
Effet (GAR) : Non spécifiquement unique (attention à maintenir la  
cohérence - permet de rendre visible des effets secondaires)

## Exprimé en terme de changement pour un groupe cible



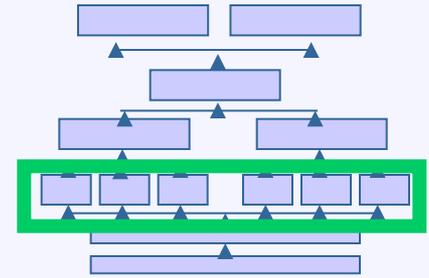
- une **amélioration** (des conditions de santé des **populations**)
- une **augmentation** (des revenus d'un **groupe donné**)
- un **renforcement** (des capacités des **ONG locales**)
- une **hausse** (du niveau de scolarisation des **filles**)
- une **réduction** (du taux de mortalité **infantile**)
- ou une **transformation** dans les comportements, attitudes et pratiques. (Adoption de méthodes de planification familiale par les **femmes** et acceptation par les **hommes** d'une pratique d'espacement des naissances)

## c. Les Résultats attendus



- changements tangibles « immédiats » obtenus par la mise en œuvre des activités. (court terme)
- multiples
- **Suffisants et nécessaires** pour entraîner l'atteinte de l'OS - effets (sous couvert d'éléments contextuels - risques)
- **Mesurables** : indicateurs objectivement vérifiables et sources de vérification

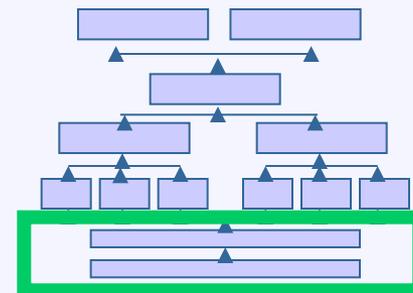
## d. Activités



- Action entreprise ou travail **exécuté** en cours de projet **par le projet**
- **Suffisantes et nécessaires** pour atteindre le résultat (sous couvert d'éléments contextuels - risques)
- Nécessitent la **mise en œuvre de moyens/intrants** financiers et d'autres catégories de ressources

On parlera parfois de **produits (= extrants)** = ce qui est produit par l'activité à sa clôture : nb de formations, supports, réunions réalisées,...

## e. Moyens/intrants - coûts



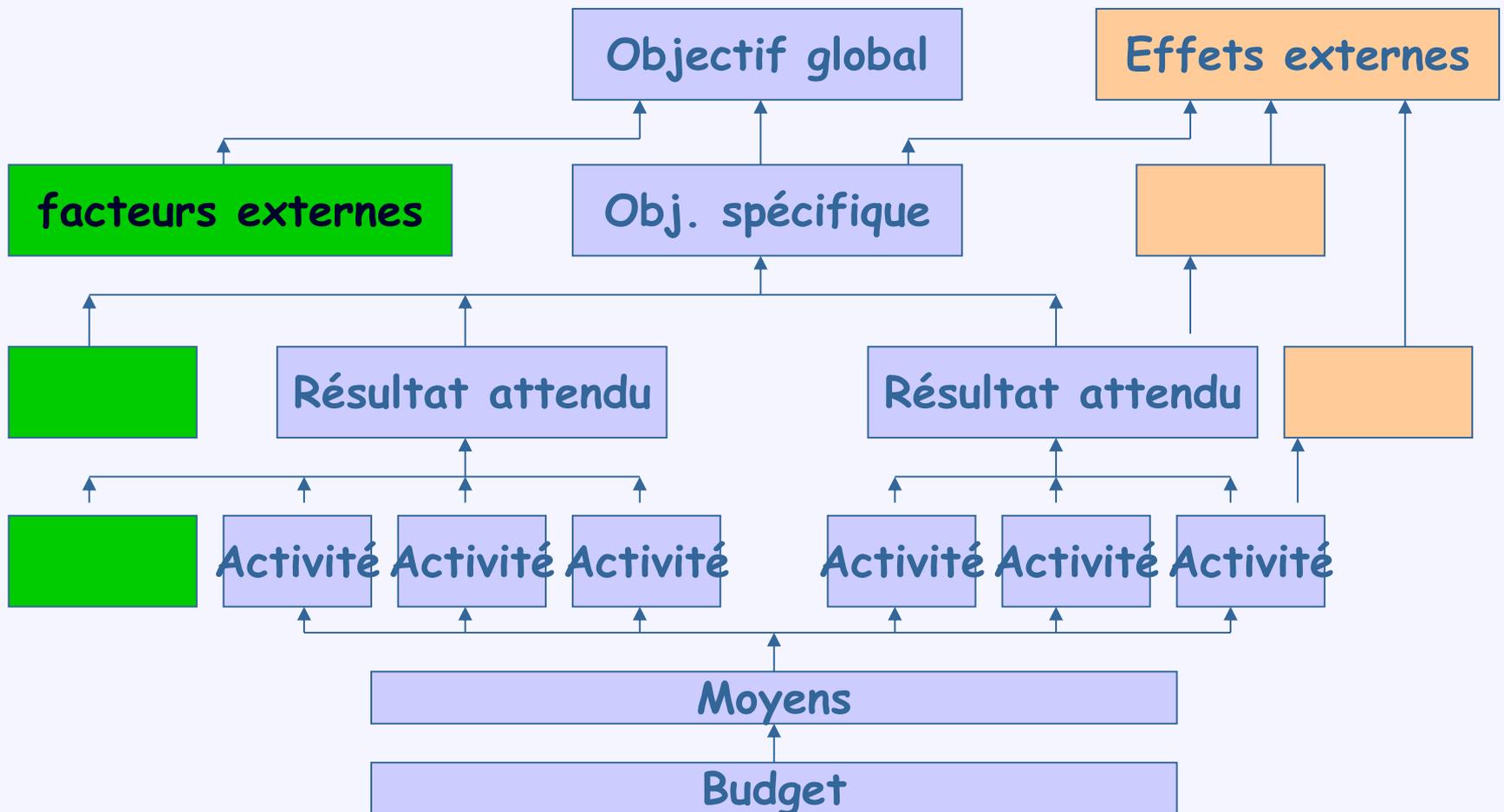
### Moyens :

- ressources matérielles ou non
- Nécessaires à l'exécution des activités planifiées et à la gestion du projet
- Humains et matériels

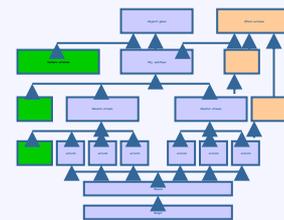
### Coûts :

- Traduction en termes financiers des ressources identifiées

# Les éléments externes au projet



# Facteurs et effets externes - GAR



**Facteurs externes** : influence la mobilisation des ressources, la réalisation des activités, l'atteinte des résultats, objectif spécifique et/ou obj global. = **gestion du risque et des opportunités**

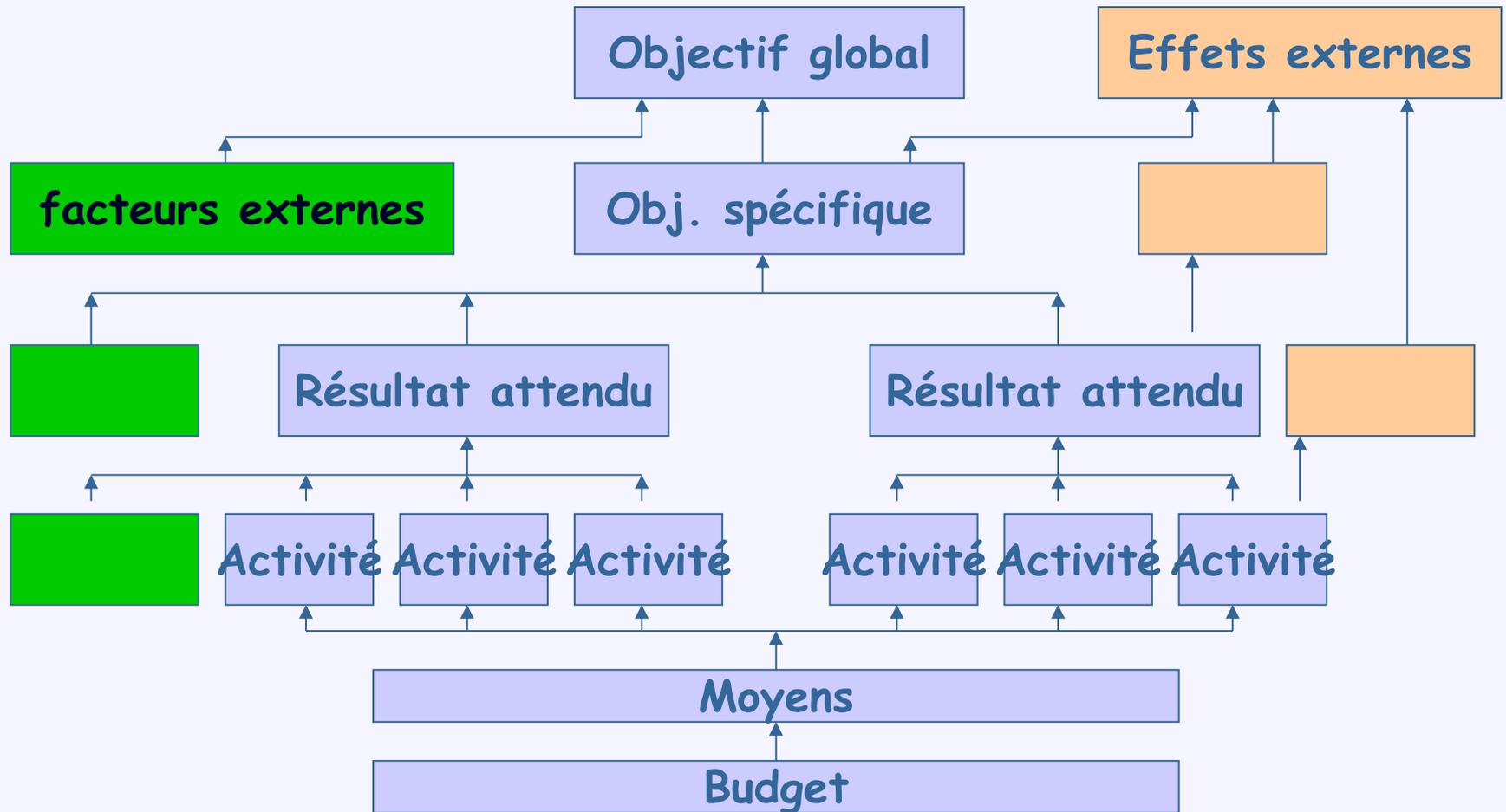
**Effets externes** : découlent des activités, résultats ou objectifs du projet et sont secondaires à la logique d'intervention principale - sont ou pas attendus, positifs ou négatifs

= **Peuvent être rendus visibles dans la chaîne des résultats**

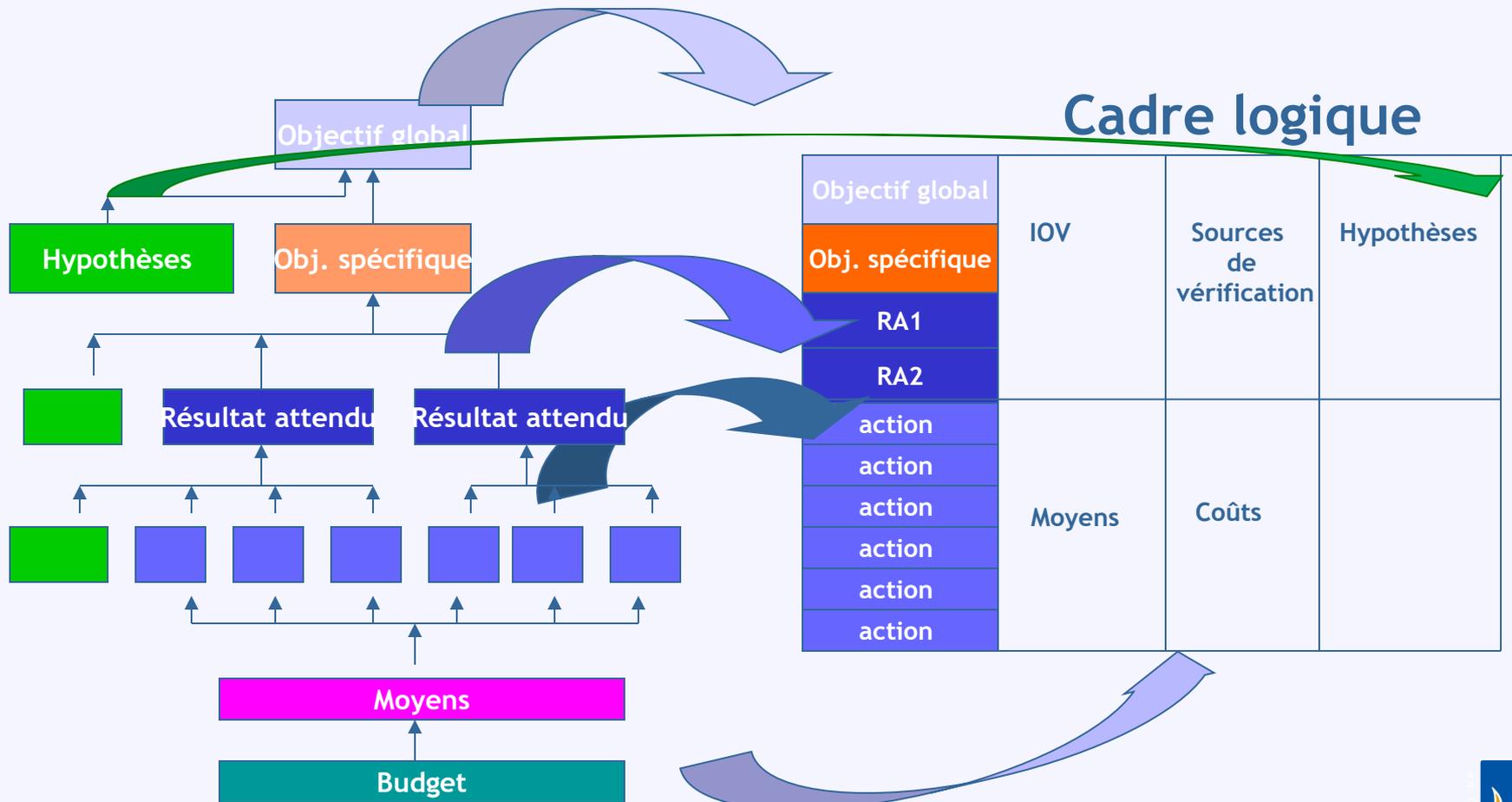
# Lire la structure d'un projet...

**Est-ce nécessaire,  
est ce suffisant?**

La conception d'un projet se fera du haut (résultats) vers le bas (intrants), la lecture dans les deux sens



# La structure et le cadre logique

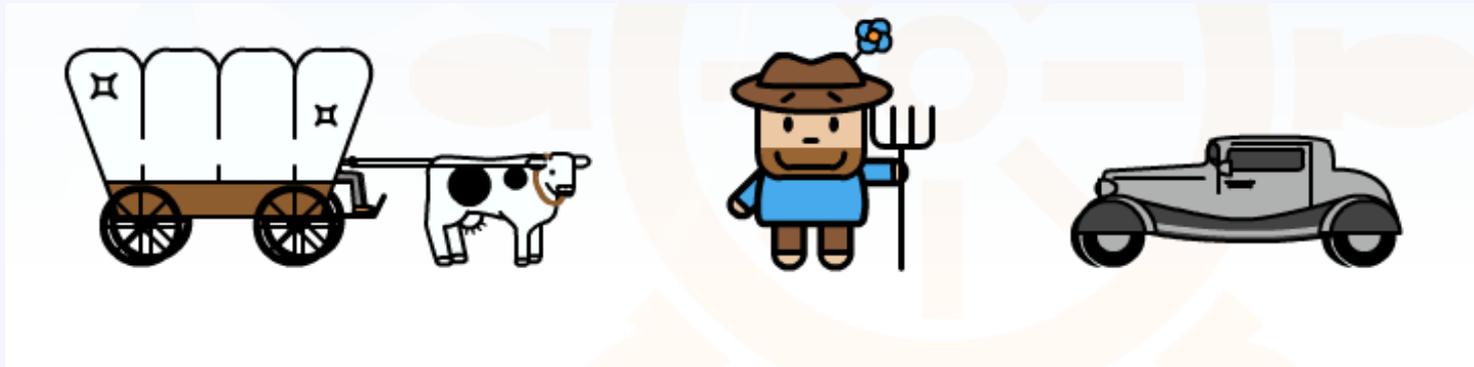


## 5. La qualité d'un projet

# Qu'est-ce qu'un projet de qualité ? Comment et sur quelles bases apprécier le changement apporté par le projet ?

La qualité d'un produit ou d'un service , c'est l'ensemble des propriétés et des caractéristiques qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou explicites.

A priori subjectif!!



# La qualité dans les projets de développement : Pourquoi ? Pour qui ?

- Déséquilibre de pouvoir et de choix en défaveur des populations
- Enjeu éthique : améliorer le service rendu aux populations

Les populations : au centre de la préoccupation de  
qualité

## La qualité :

- **Relative** (fonction des populations, des bailleurs, de chaque acteur du territoire...)
- **Critères** : élément ou caractéristique considéré pour analyser, et porter une appréciation sur quelque chose.
  - Composé d'un indicateur (d'une variable)
  - Composé d'une norme ou référence (spécifique dans un contexte donné, définissant les valeurs désirées pour un indicateur donné)

## Divers aspects dans l'appréciation de la qualité

- **Résultat** : les résultats sont atteints qualitativement
- **Processus** : le projet est réalisé selon un processus de qualité : cohérence, respect, flexibilité, intégration
- **Structure** : ressources et expertises (opérationnelles et de gestion) nécessaires et utilisées avec efficacité

Quelles sont les critères qui mesurent la qualité d'un projet? (de l'atteinte de ses résultats)

## Le projet idéal est... (critères CAD)

- ***Pertinent*** : l'idée est bonne, l'objectif est fondé
- ***Efficace*** : l'objectif sera atteint
- ***Efficient*** : ... à moindre coût
- ***Viable ou durable*** : pour longtemps
- ***et aura un impact fort et positif*** : il contribue au développement

## Une action de développement de qualité est également une action ...

- Qui s'inscrit dans la **dynamique locale** de développement ;
- Dont les objectifs répondent de façon appropriée aux **priorités** retenues par les bénéficiaires ;
- Qui **démontre** ses résultats (efficacité et communication);
- Dont les bénéfices sont **durables** et se **diffusent** au delà du cadre strict de l'intervention ;
- Qui favorise l'**autonomie** des bénéficiaires par rapport à l'aide extérieure
- Qui est **flexible et s'adapte aux évolutions** du contexte ;
- Qui s'assure que les **groupes vulnérables ou discriminés** ont voix au chapitre et font valoir leurs intérêts particuliers

Une action de développement de qualité est également une action ...

Qui ne compromet pas les capacités des générations futures à répondre à leurs propres besoins et priorités

Qui mobilise les ressources (financières, humaines et matérielles) complémentaires adéquates et les utilise de façon optimale;

Cohérente par rapport aux mandats, stratégies et ressources (dont l'expertise) des organisations qui la mettent en oeuvre ;

Qui se base sur une compréhension dynamique et critique du contexte (notamment des politiques en lien direct ou indirect avec l'action) et des acteurs et qui exploite les leçons tirées de l'expérience

# 1. Pertinence



- Le projet répond-il à une **analyse correcte, fiable et partagée** du contexte? (besoins, potentialités, éléments externes existants et potentiels)
- Les résultats attendus et objectifs répondent-ils à des **problématiques réelles et partagées**?
- Ne risque t'il pas de provoquer/intensifier d'autres problèmes ? Comment les minimiser?

Les objectifs d'un projet correspondent **aux priorités** et besoins réels du groupe cible et à l'environnement matériel et politique.

**Nécessite la justesse de la finalité et la cohérence logique de l'objectif par rapport à la finalité**

# Quels éléments favorisent la pertinence d'un projet?

- **Implication** « franche » des divers acteurs concernés par la problématique qui sera traitée
- Analyse du contexte **suffisante, fiable et partagée** (y compris aspects **institutionnels**)
- maîtrise des **objectifs particuliers** (des acteurs locaux, bailleurs, ONG,...)
- Rencontre des potentialités à partir de la **recherche de solutions** aux besoins (et non le contraire)
- Prise en compte des **expériences et collaborations** du passé et des autres partenaires dans le choix des stratégies

# Pour aller plus loin que la pertinence

- **Priorités** versus besoins
- **Mise en valeur de potentialités** versus résolution de problèmes
- **Inscription dans la dynamique locale de développement** : C'est l'intervenant extérieur qui participe aux dynamiques locales et processus en place
- maintien de la pertinence : **processus dynamique** - flexibilité « maîtrisée »
- Prise en compte (dans leur expression et construction collective) des **groupes minoritaires**
- La compréhension critique, dynamique, du contexte et partagée par les acteurs implique une **gestion du savoir et des expériences passées.**

## 2. L'efficacité



- Le projet a-t-il les conditions d'atteindre l'objectif qu'il s'est fixé?
- Est il réaliste ?
- Est il cohérent ?

**Définition :** Degré de réalisation des résultats/objectifs d'un projet :

Nécessite : **Réalisme et Cohérence**



# Quels éléments favorisent l'efficacité d'un projet?

- Prise en compte des contraintes externes et des risques (hypothèses)
- Liens de causalité (activités-résultats) identifiés
- Indicateurs de résultats définis et suivis
- Moyens suffisants et gérés par les responsables pour son exécution
- Système de suivi-évaluation défini et gestion axée sur les résultats
- Logique d'atteinte des résultats/objectifs plutôt que d'utilisation des moyens / efforts
- Flexibilité.

## 3. L'efficience



- Le projet a-t-il les conditions pour **gérer de façon optimale** ses ressources?
- Est il **cohérent** ?
- A quoi **renonce** t'on en utilisant des ressources à la réalisation du projet?

Rapport entre le degré d'atteinte de l'objectif et les coûts

### Usage économe et équilibré des moyens

- Ressources monétaires
- Ressources physiques
- Ressources humaines

# Qu'est ce qui permet d'avoir un rapport optimal entre les coûts et l'obtention de résultats?

- Budget bien estimé et équilibré
- Moyens suffisants pour toutes les rubriques (pas de goulot d'étranglement)
- Moyens adaptés
- Bonne organisation ou gestion
- Absence de conflits et démotivation
- Objectifs personnels convergents
- Bonne communication
- Pas d'activités superflues
- Ressources externes mobilisées limitées aux ressources non mobilisables par les bénéficiaires eux-mêmes.

# Comment mesurer l'efficience?

- Analyse économique et/ou financière
- Budget bien estimé et équilibré
- Montage institutionnel
- Système de suivi
- Planification/Communication interne
- Comparaison activités, moyens et budget
- Comparaison résultats et activités (faire le moins pour atteindre le plus)

# L'efficacité, l'efficience et le risque



Trois possibilités :

1. On fait le tour (200 km de mauvaise piste) : piètre efficience mais efficacité
2. Ça casse : inefficacité
3. Ça passe : efficacité et efficience, mais quel a été le risque ?

Cet équilibre dépend d'une bonne analyse du risque.

## 4. La durabilité et viabilité



- Le projet prévoit t'il une **permanence et poursuite** d'effets positifs à sa clôture?
- **A-t-il assuré la construction des conditions** de cette poursuite dès sa conception?
- Quels éléments pourraient empêcher cette poursuite? Comment en tenir compte?

= **Pérennité** des améliorations apportées par le projet

**Viabilité** = permanence du fonctionnement d'un instrument  
(Machine qui fonctionne)

**Durabilité** = permanence des effets positifs d'un projet  
(Machine fonctionnant et utilisée à bon escient)

# Qu'est ce qui garantit l'effet à long terme des projets?

- **Prise en compte du futur** au détriment parfois d'actions à effet immédiat : actions de renforcement institutionnel, de formation,...
- Objectifs, activités, moyens **adaptés et cohérents**: technologies appropriées,...
- **Appropriation** du projet par les acteurs
- Prise en compte des **éléments externes**, politiques, culturels,...
- Viabilité **économique et financière**
- **Flexibilité**
- **Projet pas trop ambitieux**
- **Attention portée à l'autonomie des acteurs et bénéficiaires**
- **Désengagement réfléchi**

## 5. L'impact



- Le projet va-t-il effectivement **contribuer à sa finalité** ?
- Le projet ne va-t-il pas avoir **d'effets imprévus** étrangers à ses objectifs? (directement ou pour les générations futures)
- A-t-il été construit de façon à **maximiser les changements positifs**?

**Définition** : effet de développement général du projet; contribution du projet à la finalité de développement; Ensemble des changements significatifs durables, positifs et négatifs, prévus et imprévus, en lien direct ou indirect avec le programme

**s'appuie sur notre perception de ce qu'est le développement.**

# Qu'est ce qui favorise les changements positifs et minimalise les changements négatifs découlant d'un projet ?

- **Prise en compte du futur** au détriment parfois d'actions à effet immédiat : actions de renforcement institutionnel, de formation,...
- Un projet **durable**
- Une prise en compte des **effets externes** (et potentialités)
- Une **analyse de risques** approfondie
- Une prise en compte de la **dynamique d'évolution**
- Une bonne contribution à une bonne finalité :
  - Un Obj. approprié : pertinence
  - Un Obj. atteint : efficacité

## Exemple d'impacts ...



Le défrichement cause l'érosion des terres, qui menace aussi les récifs coralliens, riches en biodiversité et vitaux pour la pêche.



L'aide alimentaire massive peut détruire l'agriculture locale...



A force d'aider les paysans à faire du coton, on pousse les prix à la baisse, au détriment des producteurs...

Apprécier les **qualités** d'un projet par  
rapport à sa **structure...**

# Avoir de bons objectifs : 1. La pertinence

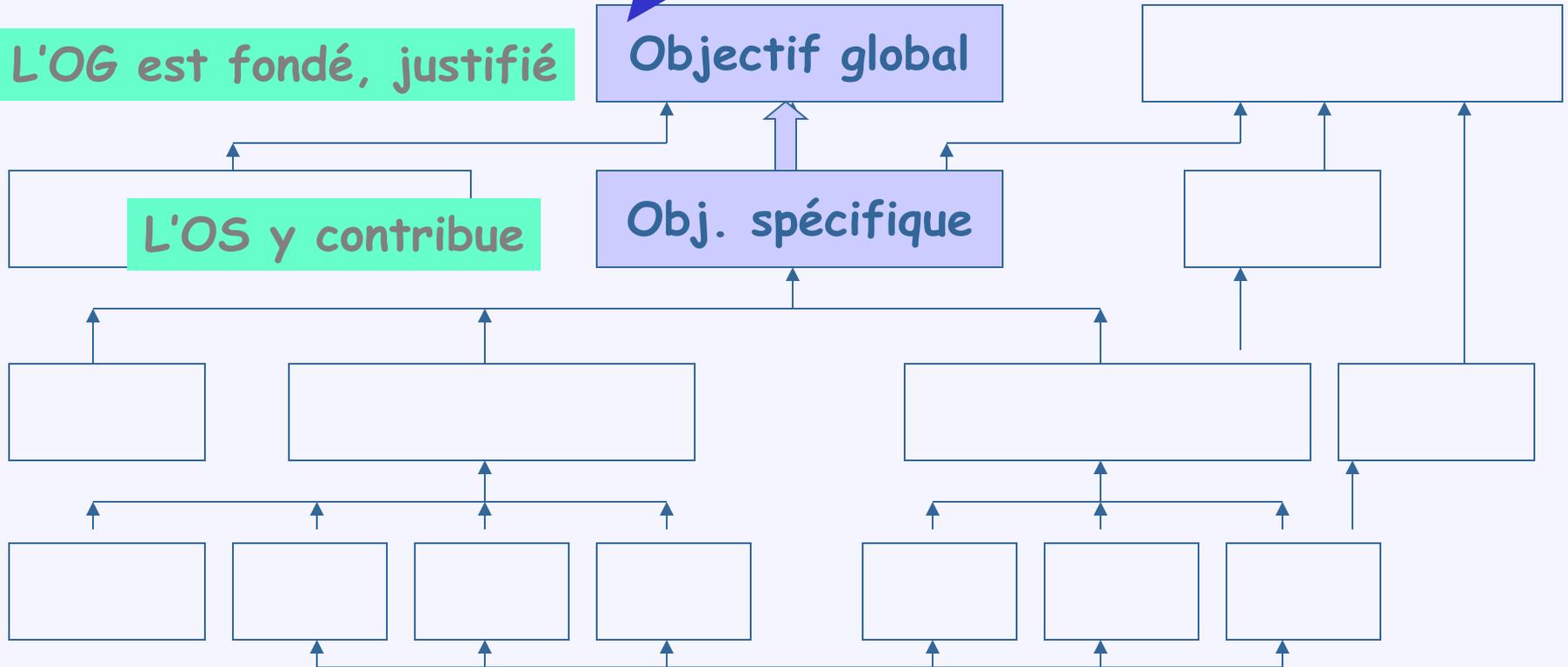
contexte

L'OG est fondé, justifié

Objectif global

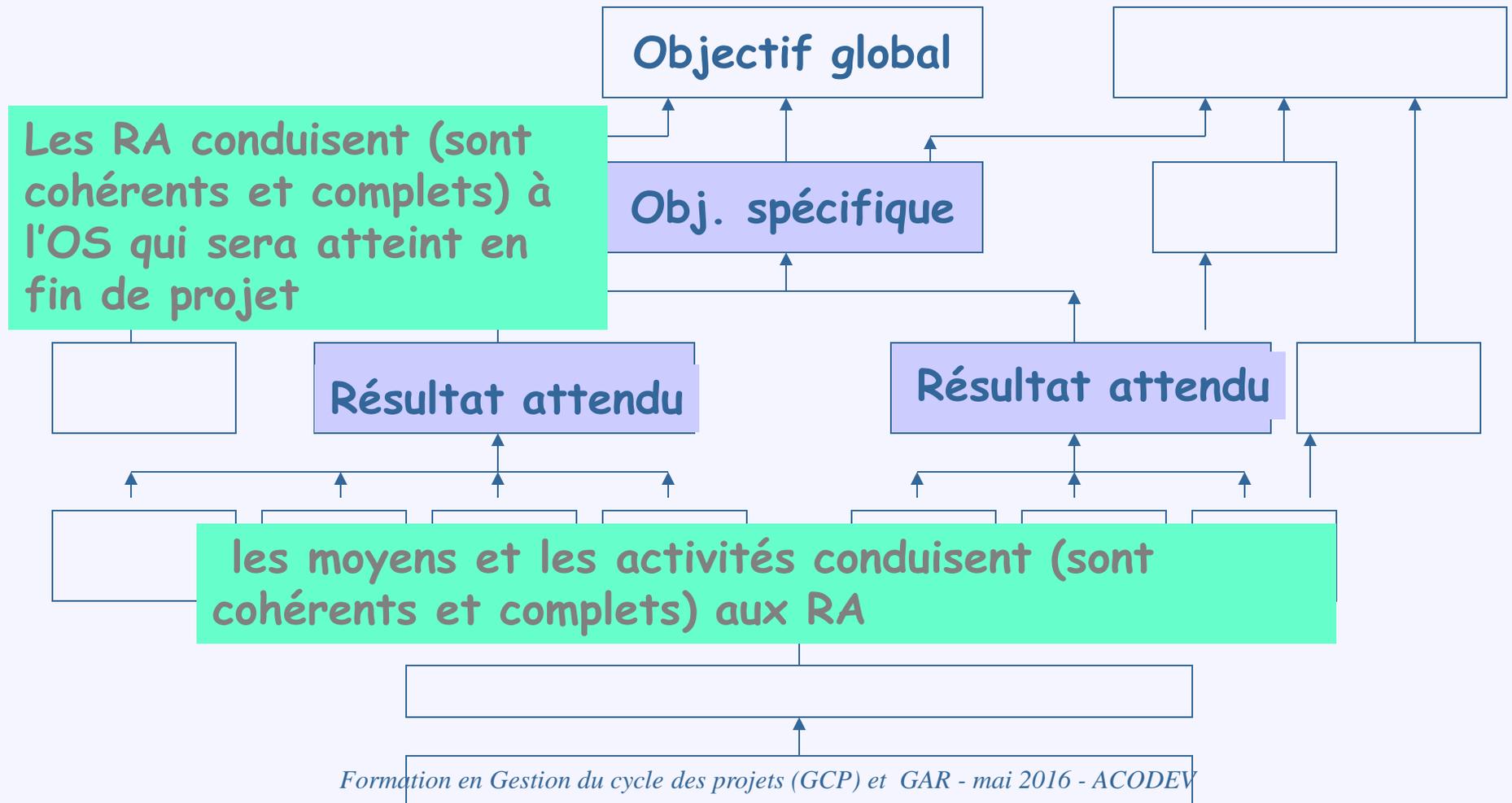
L'OS y contribue

Obj. spécifique

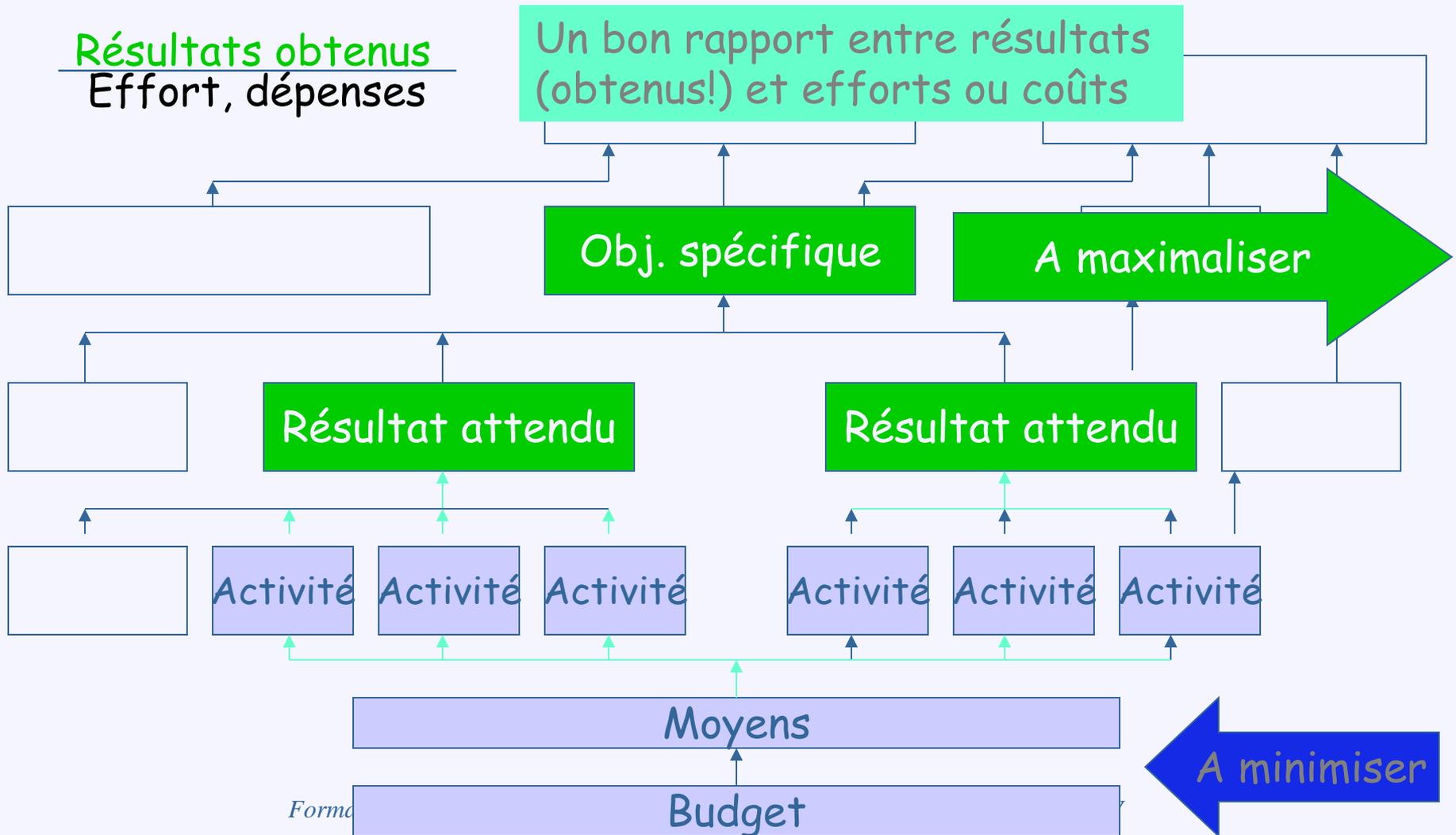


# Atteindre le but (l'OS)

## 2. L'efficacité

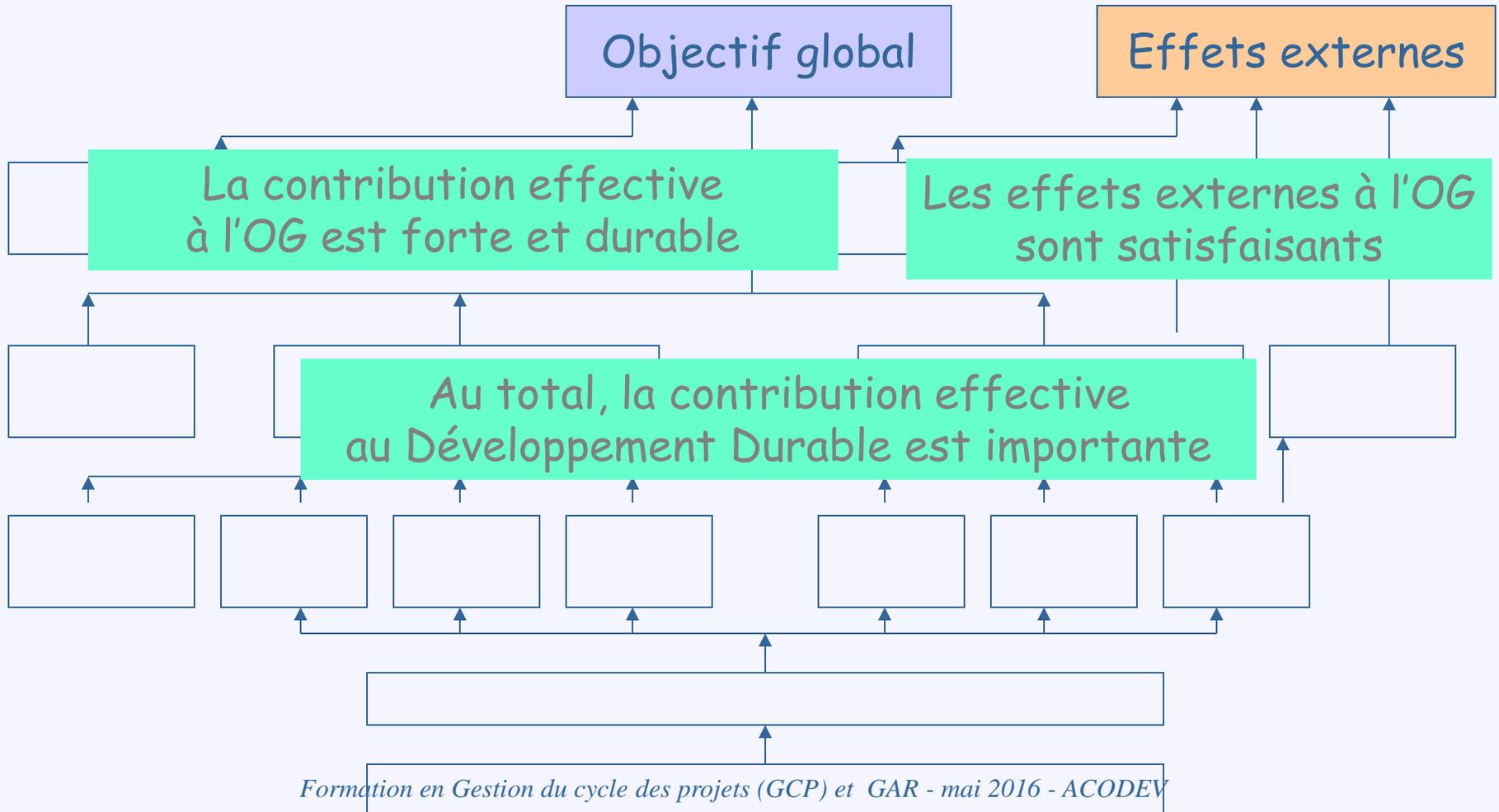


# Atteindre son but à moindre coût: 3. L'efficience





# Contribuer au développement : 5. L'impact



## 6. GCP : Gestion du Cycle de Projet

L'exécution d'un projet est délimité dans le temps...

Avant

Pendant

Après

Préparer

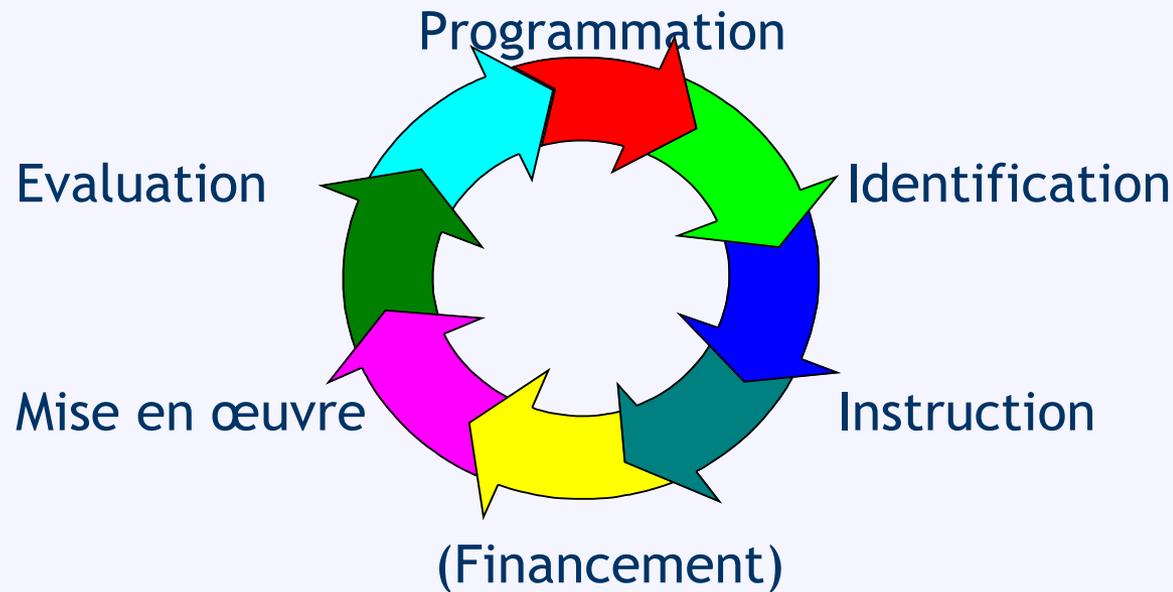
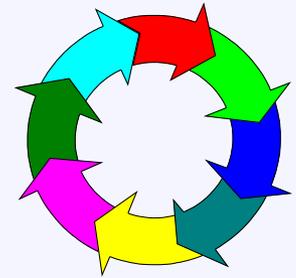
Exécuter

Evaluer

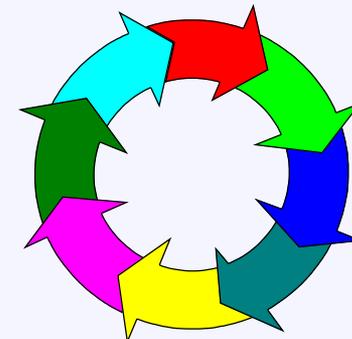
Tirer des leçons pour les projets suivants

D'où l'idée de cycle de projet...

# Le Cycle de Projet



# La programmation



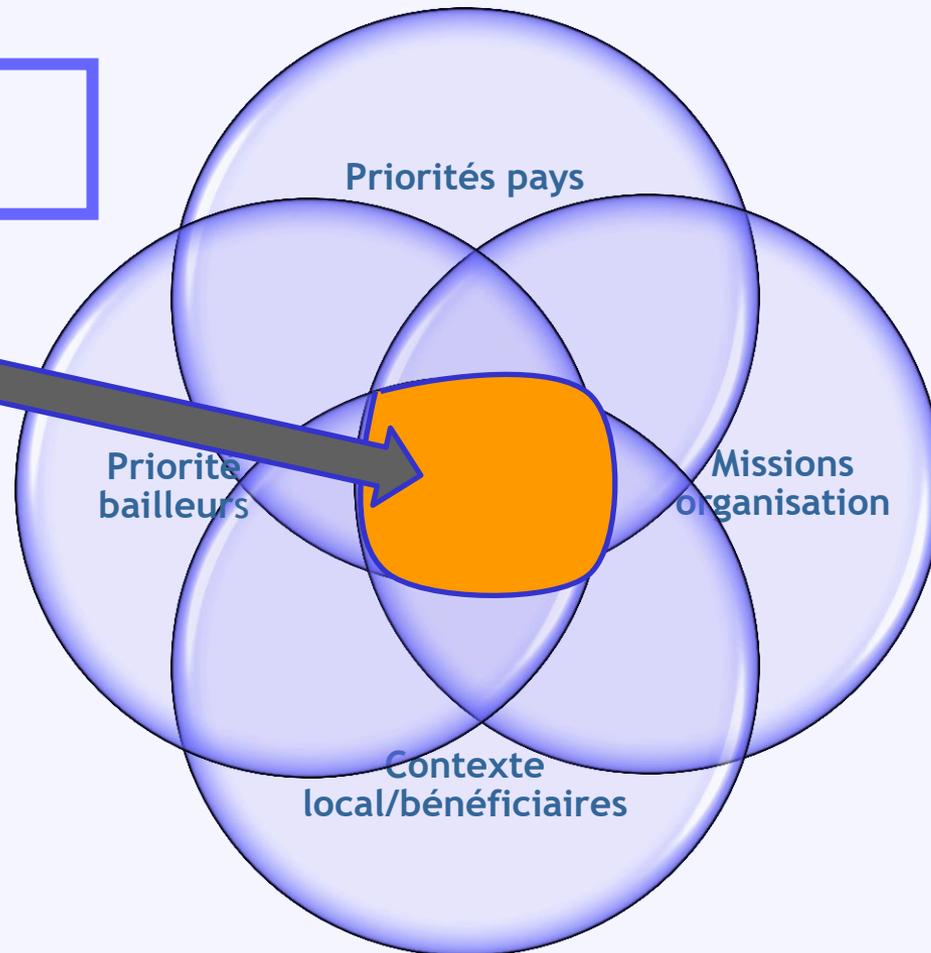
- Quelles sont les priorités de l'organisation porteuse? Des partenaires pressentis ? De la région ? Des populations? , éventuellement du bailleur? (en terme de changement pour les publics/territoires)
- Est-ce que l'orientation du projet les rencontre?

- Revue de la mission/compétence de l'organisation porteuse et partenaires
- Revue des **priorités et politiques** (plans et documents stratégiques)

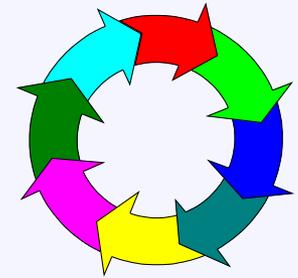
# Programmation - Contexte d'intervention

Contexte d'intervention

Point de rencontre entre les acteurs



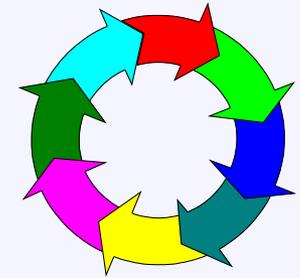
# L'identification



- Quels sont les **besoins** rencontrés dans la région par le groupe cible/changements désirés ?
- Quelles sont les **potentialités** des acteurs concernés?
- Est-ce que le projet les rencontre?

- Dans le cadre des priorités établies, **analyse de la situation**  
**Analyse** des parties prenantes
- Approches **participatives**
- Analyse de **risques**
- **Définition des objectifs/résultats/changements attendus**

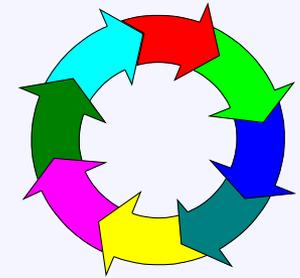
# L'instruction



- Quelles **activités, moyens, budget** nécessaires pour réaliser la stratégie et atteindre l'objectif du projet?
- Quels **risques** (et quelle gestion de ces risques?)
- Est-ce que le projet est efficace et efficient et sera durable? Comment le **mesurer**?

- **Cadre logique** : description détaillée du projet (Activités, moyens et coûts, indicateurs, hypothèses)
- **Montage institutionnel**
- **Montage financier**

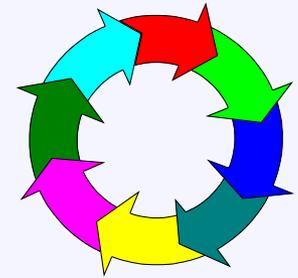
# Le financement



- Le projet est t'il accepté?
- Qui est responsable de quoi?

- Confirmation choix bailleurs
- Rédaction et acheminement du document de projet : respect conventions bailleurs
- Décision financière de la part du bailleur
- Engagement du porteur de projet et des partenaires (convention) et du bailleurs

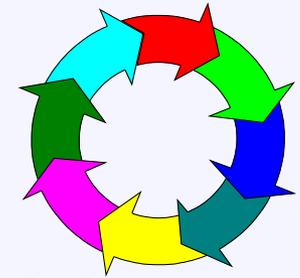
## La mise en œuvre



- Est-ce que les **résultats** sont atteints (efficacité) à moindre coût (efficience?)
- Quelle est la marge possible de **flexibilité**, selon **quels mécanismes**?
- Comment se passera la **phase de clôture** du projet?

- Nécessite une gestion des ressources
- Inclut un **suivi** (des activités et financier) et un **rapportage**
- Inclut des modes de **décision** et **communication**
- (Inclut une phase de **désengagement**)

# L'évaluation



- Est-ce que les effets attendus ont été atteints? (De façon durable?)
- Qu'est ce qui a été appris ?

- Porte une **appréciation systématique et objective** (sur les critères de qualité du projet) - projet **en cours ou clôturé**
- **Capitalisation** des acquis et **recommandations futures**
- Réponse à des **questions spécifiques et jugement d'ensemble**

Document de Stratégie Pays

Domaines prioritaires, secteurs, calendrier

Décision sur la manière d'utiliser les résultats dans la programmation future

Etude d'évaluation

Programmation

Etude de pré-faisabilité

Evaluation

Identification

Décision quant aux options à approfondir

Décision de continuer comme prévu ou de réorienter le projet (évaluation à mi-parcours)

Mise en œuvre

Instruction

Etude de faisabilité

Rapports d'avancement et de suivi

Décision d'établir ou non une proposition de financement formelle

Financement

Décision quant à une prolongation nécessaire du projet

Proposition de financement

Projet de proposition de financement

Convention de financement

Décision de financement