

FR

LE PROJET HOPE LEXIQUE

OÙ TROUVER QUOI?

À propos du projet HOPE et du glossaire	1-2
Concepts liés aux projets de développement	3-5
Sur la gestion de projet	6-16
Gestion de projet	17-19



EN QUOI CONSISTE LE PROJET HOPE

HOPE est un projet financé par le programme Erasmus + (projets de coopération d'enseignement et de la formation professionnels) de la Commission européenne. Son but est de créer une vision commune du métier de coordonnateur/trice de projets dans le secteur de la coopération internationale, en prenant en compte différentes perspectives et expériences européennes. Suite à une étude transnationale, des modules de formation, en présentiel et à distance, seront élaborés et expérimentés. Cette étude sera réalisée auprès de professionnels européens de la coopération européenne et internationale. Elle permettra d'identifier les compétences communes et les besoins de formation des coordonnateurs actuels et futurs. Ainsi, le projet HOPE, en renforçant les compétences des coordonnateurs, améliorera, par ricochet, la qualité des projets de développement.

PARTENAIRES



IFAID Aquitaine (Institut de Formation et d'Appui aux Initiatives de Développement - FRANCE) www.ifaid.org



ASOCIACIÓN NAVARRA NUEVO FUTURO (Protection de l'enfance - ESPAGNE) www.nuevo-futuro.org



AIDLEARN (Cabinet de conseil en ressources humaines - PORTUGAL) www.aidlearn.pt



Le lexique multilingue est le premier résultat du projet HOPE. Ce lexique aidera les européens intéressés par la coordination de projets de développement à comprendre ce qu'est un projet de développement et à connaître les principaux termes liés à la gestion de projet. Ce résultat est innovant car il ne s'agit pas uniquement d'une liste de mots en 4 langues mais l'aboutissement des échanges des partenaires de HOPE provenant de 3 pays différents et aux champs d'expertise complémentaires (un organisme de formation, une association porteuse de projets de développement et un cabinet de conseil en ressources humaines). Ce lexique nous aide à identifier les similitudes et divergences de concepts entre ces 3 pays et améliore ainsi la coopération à l'échelle européenne.

POURQUOI CE LEXIQUE EST-IL NÉCESSAIRE ?

Il existe des différences d'un pays à un autre dans l'utilisation des concepts utilisés comme, par exemple : **responsable de projet**, **coordination de projet**, **solidarité internationale**, **coopération**, etc. qui peuvent engendrer des difficultés de mise en œuvre des projets impliquant des partenaires de différents pays. HOPE souhaite créer un outil de références communes pour faciliter la compréhension mutuelle entre européens œuvrant dans le même champ (un lexique multilingue). La coordination et gestion conjointes de projets de développement européens et internationaux entre partenaires de diverses langues maternelles sont toujours plus nombreux. C'est pourquoi, il est essentiel que les partenaires s'entendent sur les termes et concepts clés dont certains peuvent, à première vue, sembler proches dans les différentes langues mais qui parfois possèdent des différences notables. HOPE a pour ambition de rendre la coordination plus fluide et de participer au développement et au renforcement des aptitudes et compétences professionnelles essentielles au travail dans la coopération européenne et dans la solidarité internationale.

Le titre de **coordonnateur de projet (project coordinator)** est peu utilisé dans les trois pays du partenariat HOPE (Espagne, Portugal et France). Les intitulés de postes les plus fréquents dans ces pays sont les suivants :

En France: **chargé.e de projet ou responsable projet**

En Espagne : **tecnico.a de proyecto ou responsable de proyecto**

Au Portugal: **gestor.a de projeto ou responsável do projeto**

La différence entre **chargé.e / tecnico.a / gestor.a** et **responsable / responsable / responsável** est liée au niveau de responsabilité. Souvent un.e **responsable** doit manager d'autres personnes et porte une responsabilité financière contrairement au à la **chargé.e / tecnico.a / gestor.a**. Cependant, un.e **chargé.e / tecnico.a / gestor.a** peut avoir à manager des ressources humaines même si il/elle n'a pas le titre officiel de **responsable**.

En outre, l'intitulé de l'emploi différencie souvent ceux qui gèrent non seulement des projets, mais aussi des programmes. Un programme est un ensemble de plusieurs projets et activités qui sont liés les uns aux autres et gérés ensemble. Ces personnes sont appelées **programme manager / chargé.e ou responsable de programme / director.a or responsable del programa / gestor.a or gerente do programa**.

Un autre type de différenciation concerne la gestion de projets ou de programmes dans une zone géographique spécifique. Ainsi, un **country director / responsable pays / coordinador.a región / coordinador.a regional** est responsable de la supervision de tous les projets mis en œuvre dans un pays ou une zone géographique. Le mot **desk** est aussi souvent associé à une zone géographique.



ON DISTINGUE DEUX GRANDES CATÉGORIES DE COOPÉRATION TRANSNATIONALE*

ENTRE PAYS DE NIVEAU DE PUISSANCE ÉCONOMIQUE PROCHE (COOPÉRATION ENTRE PAYS EUROPÉENS, COOPÉRATION SUD-SUD)

*MÊME SI CETTE DISTINCTION EST TOUJOURS MOINS NETTE

ENTRE PAYS AVEC DE FORTES DISPARITÉS DE PUISSANCE ÉCONOMIQUE (OU PAYS DU NORD ET PAYS DU SUD), DÉNOMMÉE COOPÉRATION NORD-SUD.





LEXIQUE

CONCEPTS LIÉS AUX PROJETS DE DÉVELOPPEMENT



DANS CE LEXIQUE, CHAQUE TERME EST PRÉSENTÉ DANS DIFFÉRENTES LANGUES, QUI SONT INDIQUÉES PAR LES COULEURS SUIVANTES:

DEVELOPMENT | **DÉVELOPPEMENT** | **DESARROLLO** | **DESENVOLVIMENTO**

Le mot développement évoque plusieurs idées et concepts: tout d'abord, le développement économique. Il s'agit peut-être de l'aspect le plus communément associé au développement et comprend des mesures du revenu national, de la richesse et de sa répartition, etc. Cependant, le développement peut aussi être mesuré par d'autres indicateurs tels que l'éducation, la santé, les infrastructures, la sécurité alimentaire - autant d'éléments ayant un impact sur le niveau de vie des populations. La notion de développement varie en fonction des doctrines et des conditions socio-économiques qui prévalent à un moment donné.

EUROPEAN COOPERATION | **COOPERATION EUROPÉENNE** | **COOPERACIÓN EUROPEA** | **COOPERAÇÃO EUROPEIA**

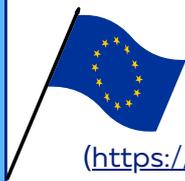
La coopération européenne est liée à l'action de plusieurs pays et organismes européens travaillant ensemble dans un même but, ce qui peut aller jusqu'à l'élaboration de projets. Les projets de coopération européenne sont des projets transnationaux financés par un large panel de programmes de financement, ils encouragent des acteurs de tout le continent et d'une grande diversité à coproduire, coopérer, expérimenter, innover, éduquer et apprendre les uns des autres. Dans le secteur du développement, les principaux fonds et programmes sont les suivants:

#Partenariats Internationaux (ex-DEVCO, https://ec.europa.eu/info/index_fr)

#Programme Erasmus + (<https://info.erasmusplus.fr/>)

#Coopération Territoriale Européenne

(<https://www.europe-en-france.gouv.fr/fr/fonds-europeens/cooperer-entre-voisins-europeens>)



INTERNATIONAL AND DEVELOPMENT COOPERATION |

COOPÉRATION ET SOLIDARITÉ INTERNATIONALES | COOPERACIÓN

INTERNACIONAL Y PARA EL DESARROLLO | COOPERAÇÃO

INTERNACIONAL E PARA O DESENVOLVIMENTO

La coopération internationale est la collaboration de deux (bilatérale) ou plusieurs (multilatérale) structures de différents pays ayant des objectifs et/ou ambitions en commun. La solidarité internationale s'inscrit dans le cadre de la coopération internationale et décrit une catégorie plus spécifique de coopération internationale. Elle soutient l'accès pour tous aux biens de première nécessité. Elle contribue donc à la réduction des inégalités mondiales. Les thématiques de la solidarité internationale sont variées : éradication de la pauvreté, égalité des peuples, protection de la planète et de l'environnement, promotion de la paix, inclusion, développement de partenariats mondiaux. Au cours des dernières décennies, la solidarité internationale a fait l'objet d'une reconceptualisation majeure en raison des critiques qui lui étaient formulées. En effet, son approche était jugée intrinsèquement néocolonialiste et ethnocentrique. Aujourd'hui, l'accent est davantage mis sur la nécessité de travailler ensemble dans un monde interdépendant, en respectant l'autonomie des populations. Il s'agit donc plus de coopérer que d'"aider" ou d'"assister".

Cette évolution s'appuie sur l'approche interculturelle, qui s'oppose à l'ethnocentrisme et décrit l'acte de considérer une culture différente de la nôtre sans la juger selon ses propres normes culturelles. Ainsi, au lieu de prendre sa propre culture comme référent et d'évaluer les autres cultures sur cette base, on cherche à comprendre les différentes composantes culturelles du point de vue de leurs propres contextes culturels.

HUMAN RIGHTS | DROITS HUMAINS | DERECHOS HUMANOS |

DIREITOS HUMANOS

Les droits humains font référence aux droits qui sont inhérents à tous les humains, indépendamment de leur sexe, de leur race, de leur ethnie, de leur religion, de leur nationalité, de leur langue ou de tout autre caractéristique. Ces droits comprennent notamment le droit de ne pas être soumis à l'esclavage et à la torture, le droit à l'éducation et au travail, le droit à la vie et à la liberté ainsi que la liberté d'expression et d'opinion. Les droits humains sont définis dans la Déclaration universelle des droits de l'Homme, publiée en 1948 par l'Assemblée générale des Nations unies.

**HUMAN RIGHTS BASED APPROACH | APPROCHE FONDÉE SUR
LES DROITS HUMAINS | ENFOQUE BASADO EN LOS
DERECHOS HUMANOS | ABORDAGEM BASEADA NOS
DIREITOS DO HOMEM**



L'approche fondée sur les droits humains est un cadre (construit par les Nations unies) destiné notamment à la solidarité internationale. Elle vise à ce que les responsables, détenteurs de droit, respectent leurs responsabilités et obligations et à ce que les individus fassent valoir leurs droits. Les projets et les programmes doivent intégrer des critères de respect des droits humains dans toutes leurs phases, procédures et secteurs.

**GLOBAL CITIZENSHIP EDUCATION | EDUCATION À LA CITOYENNETÉ ET À
LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE | EDUCACIÓN TRANSFORMADORA
PARA UNA CIUDADANÍA MUNDIAL | EDUCAÇÃO PARA O
DESENVOLVIMENTO - EDUCAÇÃO PARA A CIDADANIA GLOBAL**

L'ECSI, en tant qu'approche visant notamment à sensibiliser aux enjeux liés à la solidarité internationale et au développement, suscite de plus en plus d'intérêt. Le concept de citoyenneté mondiale fait référence à l'objectif d'un changement de paradigme visant à accroître la prise de conscience des interdépendances à l'échelle planétaire et des enjeux mondiaux. Elle favorise ainsi une société plus tolérante, pacifique et égalitaire. Les thèmes de la citoyenneté mondiale comprennent la lutte contre les discriminations, l'égalité des chances, les droits humains, la paix, l'inclusion, la participation, la diversité, la mondialisation pour n'en citer que quelques-uns. L'intégration de ces thèmes dans les projets de développement devient de plus en plus courante afin de donner aux citoyens les outils, les compétences, les attitudes et les perspectives qui leur permettront de participer activement à la résolution des défis mondiaux.

SUR LA GESTION DE PROJET

LES TERMES SUIVANTS SONT DES MOTS CLÉS DE LA GESTION DU CYCLE DE PROJET, QUI EST CONTEXTUALISÉE ET DÉCRITE EN DÉTAIL [ICI](#).

L'ORDRE DE CE LEXIQUE EST ALPHABÉTIQUE SELON LES TERMES ANGLAIS.



ACTIVITY ACTIVITÉ ACTIVIDAD ATIVIDADE

[EN] Activities describe the work that has actually been performed or the actions that have been taken. Several activities lead to a **result** and several results make up an **outcome**.

[FR] Les activités décrivent le travail qui a été effectivement réalisé ou les actions qui ont été menées. Plusieurs activités contribuent à un **résultat** et plusieurs résultats contribuent à un **objectif général**.

[ES] Las actividades describen el trabajo que se ha realizado realmente o las acciones que se han llevado a cabo. Varias actividades conducen a un **resultado**, y varios resultados hacia un **objetivo general**.

[PT] As atividades descrevem o trabalho que foi efetivamente realizado ou as ações que foram levadas a cabo. Várias atividades conduzem a um **resultado**, e vários resultados a um **objetivo geral**.

ADVOCACY PLAIDOYER INCIDENCIA POLITICA ADVOCACIA POLÍTICA

[EN] Advocacy plays a vital role in **international cooperation**, a term that is inextricably linked to politics. Therefore, many if not all cooperation projects must include an element of advocacy, which describes a process of inform and change policies, laws or the allocation of resources from and in institutions and systems. Actions of advocacy reach from speeches, campaigns, research to polls, commissioning and reports. Lobbying only refers to the attempt to influence actions and decisions of actors and members that have a legislative saying / power.

[FR] Le plaidoyer joue un rôle essentiel dans la **coopération internationale**, un terme qui est inextricablement lié aux politiques publiques. Par conséquent, de nombreux projets de coopération, si ce n'est tous, devraient inclure une partie de plaidoyer. Il décrit un processus d'information et de changement des politiques publiques, des lois ou de l'attribution des ressources de et dans les institutions et les systèmes. Les actions de plaidoyer vont des simples discours aux campagnes de communication, en passant par les recherches, les sondages, les commissions et les rapports. Le lobbying se réfère uniquement à la tentative d'influencer les actions et les décisions des acteurs et des membres qui ont un pouvoir législatif.



ADVOCACY
PLAIDOYER
INCIDENCIA POLITICA
ADVOCACIA POLÍTICA

[ES] La incidencia política desempeña un papel fundamental en la **cooperación internacional**. Es un término que está inextricablemente ligado a la política. Por lo tanto, muchos proyectos de cooperación, si no todos, deben incluir un elemento de incidencia que describe un proceso de cambio de políticas, leyes que pueda incluir por ejemplo la asignación de fondos públicos a instituciones y servicios básicos para el beneficio de la población. Las acciones de incidencia política abarcan discursos, campañas de sensibilización y/o de publicidad, investigaciones, encuestas, encargos, informes etc. El cabildeo se dirige más hacia lo puramente político: es más el intento de influir en las acciones y decisiones de los actores y miembros que tienen un decir / poder legislativo.

[PT] A advocacia política (também chamada defesa do interesse/dos direitos) desempenha um papel vital na **cooperação internacional**. Por conseguinte, muitos, se não todos os projetos de cooperação, devem incluir um elemento de incidência política, que descreve um processo de informação e mudança de políticas, leis ou a atribuição de recursos em instituições e sistemas. As ações de incidência política abrangem desde discursos, campanhas, investigação até sondagens, comissionamento e relatórios. *Lobbying* refere-se apenas à tentativa de influenciar ações e decisões de atores e membros que possuem algum um poder legislativo.

AUDIT
AUDIT
AUDITORÍA
AUDITORIA



[EN] An audit is an independent, objective investigation and assurance of the activities to check compliance with the framework imposed by the **donors/funding organizations**.

[FR] Un audit est une étude approfondie, indépendante et objective des activités afin de vérifier le respect du cadre imposé par les **baillleurs/financeurs**.

[ES] Una auditoría es una investigación independiente y objetiva y una garantía de que las actividades del proyecto se han llevado a cabo tal y como presupuestado para asegurar que los **donantes** se han ejecutado de forma correcta.

[PT] Uma auditoria trata-se de uma investigação e garantia independente e objetiva das atividades, a fim de verificar a conformidade com a framework imposta pelos **financiador.a/investidores.as**.

BENEFICIARY
BÉNÉFICIAIRE
BENEFICIARIO.A
BENEFICIÁRIO.A

[EN] Beneficiaries or the target group/population are persons, groups or organizations that profit from the **project** or intervention. This can be indirectly or directly.

[FR] Les bénéficiaires ou le groupe/population cible sont les personnes, groupes ou organisations qui bénéficient, directement ou indirectement, du **projet** ou de l'intervention.

SYNONYMS:

TARGET GROUP/POPULATION

GROUPE CIBLE/POPULATION

POBLACIÓN BENEFICIARIA

GRUPO-ALVO/POPULAÇÃO

[ES] La población beneficiaria son personas, grupos u organizaciones que se benefician del **proyecto** o intervención. Pueden ser beneficiarios indirectas o directas.

[PT] Os beneficiários ou o grupo-alvo/população são pessoas, grupos ou organizações que lucram com o projeto ou intervenção. Isto pode ser indireto ou direto.

BUDGET

BUDGET

PRESUPUESTO

ORÇAMENTO



[EN] The term budget is related to the amount of money and other resources allocated for a **project**, representing the expected and estimated amount of costs and workload planned.

[FR] Le budget décrit d'une part les ressources allouées à un **projet** et d'autre part les différents coûts prévisionnels (dont ceux liés à la charge de travail).

[ES] El término presupuesto está relacionado con los fondos y otros recursos asignados a un **proyecto** que representa la cantidad prevista y estimada de costes y carga de trabajo planificada.

[PT] O termo orçamento está relacionado com o montante de dinheiro e outros recursos afetos a um **projeto**, representando o montante esperado e estimado de custos e carga de trabalho planeado.

COOPERATION

FRAMEWORK

CADRE DE

COOPÉRATION

MARCO DE

COOPERACIÓN

QUADRO DE

COOPERAÇÃO

[EN] A cooperation framework is an agreement or framework that depicts the basis for the cooperation between different actors like countries or institutions. For instance, the UN has different cooperation frameworks with different host governments. It establishes and defines the entire process of the **project**, including the planning, implementing, **monitoring**, reporting and **evaluation** as well as it defines the contributions and roles of the different actors and **partners**.

[FR] Un cadre de coopération est un accord qui décrit la base de la coopération entre différents acteurs comme les pays ou les institutions. Par exemple, l'ONU dispose de différents cadres de coopération avec différents gouvernements. Il établit et définit l'ensemble du processus du **projet**, y compris la planification, la mise en œuvre, le **suivi**, les rapports et l'**évaluation**, ainsi que les contributions et les rôles des différents acteurs.

[ES] Un marco de cooperación es un acuerdo o marco que describe la base de la cooperación entre diferentes actores como países o instituciones. Por ejemplo, la ONU tiene diferentes marcos de cooperación con diferentes gobiernos con las que trabajan. Establece y define todo el proceso del **proyecto**, incluyendo la planificación, la ejecución, el **seguimiento**, la presentación de informes y la **evaluación**. Define las contribuciones y las funciones de los diferentes actores.

[PT] Um quadro de cooperação é um acordo ou quadro que representa a base para a cooperação entre diferentes atores como países ou instituições. Por exemplo, a ONU tem diferentes quadros de cooperação com diferentes governos anfitriões. Estabelece e define todo o processo do **projeto**, incluindo o planeamento, implementação, **monitorização**, relatórios e **avaliação**, assim como define as contribuições e papéis dos diferentes atores.



D

DISSEMINATION
DIFFUSION
DIFUSIÓN
DISSEMINAÇÃO

[EN] Dissemination describes the process of making **results** of a project visible to others. These others can be the end-users, key actors, **stakeholders**, the **target group** or the general public. It is the promoting and awareness rising throughout and beyond a project lifetime.

[FR] La diffusion décrit le processus qui consiste à promouvoir les **résultats** d'un projet. Ses cibles peuvent être les utilisateurs finaux, les acteurs clés, les **parties prenantes**, le **groupe cible** ou le grand public. Il s'agit de la promotion et de la sensibilisation tout au long et au-delà de la durée de vie d'un projet.

[ES] La difusión describe el proceso de socializar los **resultados** logrados en un proyecto entre la **población beneficiaria**, actores clave, las **partes interesadas**, público en general etc. Se trata de la promoción y sensibilización a lo largo de la vida del proyecto y más allá de ella.

[PT] A divulgação descreve o processo de tornar os **resultados** de um projeto visíveis para outros. Estes podem ser os utilizadores finais, atores-chave, **partes interessadas**, o **grupo-alvo** ou o público em geral. É a promoção e sensibilização ao longo e para além da vida de um projeto.

DONOR FINANCEUR DONANTE FINANCIADOR.A

[EN] The donor, also called funder, grantor or in case of a body funding institutions is the person, organisation or institution that finances the project or gives a grant.

[FR] Le bailleur, également appelé financeur ou donateur, ou, dans le cas d'une organisation, organisme de financement, est la personne ou la structure qui finance un projet ou accorde une subvention.

[ES] El donante, también llamado financiador, concedente o, en el caso de un organismo, institución financiadora, es la persona, organización o institución que financia el proyecto o concede una subvención.

[PT] O.A financiador.a, também chamado investidor.a, no caso de um organismo financiador, é a pessoa, organização ou instituição que financia o projeto ou dá uma subvenção.

SYNONYMS: **FUNDING INSTITUTION/FUNDER/GRANTOR** | **ORGANISME DE FINANCEMENT /BAILLEUR DE FONDS** | **INSTITUCIÓN FINANCIADORA/FINANCIADOR/CONCEDENTES** | **INSTITUIÇÃO FINANCIADORA/ INVESTIDOR.A**

E

EVALUATION
ÉVALUATION
EVALUACIÓN
AVALIAÇÃO

[EN] The evaluation describes the objective, systematic assessment of a project that takes place during and/or after a project has been completed. Depending on the moment of measurement, the assessment can for instance be on the project's design, **objectives** or its implementation, **results** or success. The evaluation seeks to provide relevant information that can be used to improve the project, learn from it for other projects and/or facilitate decision-making processes for the **beneficiaries** and the **funders**. During an evaluation, various indicators like the achievement of **objectives**, the effectiveness and efficiency of the **activities**, the **impact** or the sustainability can be measured in various ways.

EVALUATION
ÉVALUATION
EVALUACIÓN
AVALIAÇÃO



[FR] L'évaluation décrit l'objectif, prévoit les critères de contrôle pendant et/ou après l'achèvement d'un projet. En fonction des étapes, l'évaluation peut par exemple porter sur la conception du projet, ses **objectifs** ou sa mise en œuvre, ses **résultats** ou son impact. L'évaluation cherche à fournir des informations pertinentes qui peuvent être utilisées pour améliorer le projet, en tirer des enseignements pour d'autres projets et/ou faciliter les processus de prise de décision pour les **bénéficiaires** et les **financeurs**. Au cours d'une évaluation, divers indicateurs tels que la réalisation des **objectifs**, l'efficacité et l'efficience des **activités**, l'**impact** ou la durabilité peuvent être mesurés de différentes manières.

[ES] La evaluación describe la apreciación objetiva y sistemática de un proyecto que puede ser realizada durante y/o después de su finalización. Dependiendo del momento de la medición, la valoración puede ser, por ejemplo, sobre el diseño del proyecto, los **objetivos** o su ejecución, los **resultados** o el nivel de éxito. La evaluación busca proporcionar información relevante que pueda utilizarse para mejorar el proyecto, aprender de él para futuras intervenciones y/o facilitar los procesos de toma de decisiones para la **población beneficiaria** y **donantes**. Durante una evaluación, se pueden medir de diversas formas indicadores como la consecución de los **objetivos**, la eficacia y eficiencia de las **actividades**, el **impacto** y la sostenibilidad.

[PT] A avaliação de um projeto descreve um dos aspetos mais centrais que um projeto tem de implicar. Descreve a avaliação objetiva e sistemática de um projeto que tem lugar durante e/ou depois de um projeto ter sido concluído. Dependendo do momento da medição, a avaliação pode ser, por exemplo, sobre a concepção do projeto, os **objetivos** ou a sua implementação, os **resultados** ou o sucesso. A avaliação procura fornecer informações relevantes que possam ser utilizadas para melhorar o projeto, aprender com ele para outros projetos e/ou facilitar os processos de tomada de decisão para os **beneficiários** e os **financiadores**. Durante uma avaliação, vários indicadores como a realização dos **objetivos**, a eficácia e eficiência das **atividades**, o **impacto** ou a sustentabilidade podem ser medidos de várias maneiras.



POUR **IMPACT VOIR: LOGIC FRAMEWORK**

IMPACT

CADRE LOGIQUE

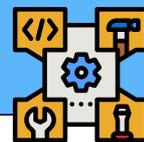
IMPACTO

MARCO LÓGICO

IMPACTO

QUADRO LÓGICO





**LOGICAL
FRAMEWORK
CADRE
LOGIQUE
MARCO
LÓGICO
QUADRO
LÓGICO**

[EN] The Logical Framework is an essential instrument for planning, management and **evaluation** of a project. It includes the identification of in- and outputs, **outcomes** and the **impact** as well as what indicates them, how they relate to one another and potential risks and success factors. The logical framework, when properly mastered, can also be seen as a tool for negotiation with the **donors/funding institutions** in the event of unexpected changes in circumstances.

[FR] Le cadre logique est un instrument essentiel pour la planification, la gestion et l'**évaluation** d'un projet. Il comprend l'identification des besoins, les ressources disponibles, les **résultats** et l'**impact**, explique les liens entre ces différents éléments et précise les risques potentiels et les facteurs de succès. Le cadre logique, lorsqu'il est bien maîtrisé, peut aussi servir d'outil de négociation avec les **baillleurs/institutions de financement** en cas de changements imprévus des circonstances.

[ES] El marco lógico es un instrumento esencial para la planificación, gestión y **evaluación** de un proyecto. Incluye el **objetivo general** y específico, la identificación de la línea base, las **actividades**, los **resultados**, indicadores, fuentes de verificación, como se relacionan entre sí y los posibles riesgos y posibilidades de mitigación de riesgo. El marco lógico es vital para dar seguimiento al proyecto y se debe tomar como documento de referencia en caso de tener que negociar con el **donante** modificaciones sustanciales en caso de cambios inesperados de circunstancias.

[PT] O Quadro Lógico é um instrumento essencial para o planeamento, gestão e **avaliação** de um projeto. Inclui a identificação de inputs e outputs, **resultados** e **impacto**, bem como o que os indica, a forma como se relacionam uns com os outros e os potenciais riscos e factores de sucesso. O quadro lógico, quando devidamente dominado, também pode ser visto como um instrumento de negociação com os **financiadores.as/investidores.as** no caso de mudanças inesperadas nas circunstâncias.



LA DÉFINITION ET L'UTILISATION DES TERMES SUIVANTS VARIENT EN FONCTION DE VOTRE LIEU DE TRAVAIL. IL NE S'AGIT DONC QUE D'UNE APPROXIMATION POUR MIEUX COMPRENDRE CES TERMES.

[EN] A project is structured around **results (outputs)** that achieve **outcome**, i.e. the expected benefits for the target group(s). This outcome contributes to the achievement of **overall objectives** (broader objectives that do not depend only on the project and that specify the link of the project to the policy and/or sector programme). These overall objectives produce **effects**. Finally, **impact** refers to the consequences of the project on its surrounding environment in the medium to long term.

[FR] Le projet est structuré autour de **résultats** qui permettent d'atteindre un **objectif spécifique**, c'est-à-dire les avantages escomptés pour le(s) groupe(s) cible(s). Ces objectifs spécifiques contribuent à l'atteinte d'**objectifs généraux** (objectifs plus larges qui ne dépendent pas uniquement du projet et qui précisent le lien du projet avec la politique et/ou le programme sectoriel). Ces objectifs généraux produisent des effets. Enfin, l'**impact** désigne les conséquences du projet sur son environnement plus large à moyen et long terme.

[ES] El proyecto está estructurado en torno a los **resultados (productos)** que logran el **objetivo específico**. El logro de los resultados contribuye a la consecución de los **objetivos generales** (objetivos más amplios que no dependen sólo del proyecto y que especifican el vínculo del proyecto con la política y/o el programa sectorial). Estos objetivos globales producen efectos. Por último, el **impacto** se refiere a las consecuencias del proyecto en su entorno a medio y largo plazo.

[PT] O projeto está estruturado em torno de **resultados** que atingem um **objetivo específico**, ou seja, os benefícios esperados para o(s) grupo(s)-alvo. Estes objetivos específicos contribuem para a realização de **objetivos gerais** (objetivos mais amplos que não dependem apenas do projeto e que especificam a ligação do projeto à política e/ou programa setorial). Estes objetivos gerais produzem efeitos. Finalmente, o **impacto** refere-se às consequências do projeto no seu ambiente mais vasto a médio e longo prazo.

M

MONITORING
SUIVI
SEGUIMIENTO
MONITORIZAÇÃO

[EN] Monitoring describes the continuous process of collecting data on specific indicators that takes part throughout the project implementation. Monitoring activities allow to manage and assess the extent to which **objectives** and progress are achieved and the allocated funds are used. This information is important for both the project management as well as the **stakeholders** and **donors**.

[FR] Le suivi décrit le processus continu de collecte de données sur des indicateurs spécifiques, tout au long de la mise en œuvre du projet. Les activités de suivi permettent de gérer et d'évaluer dans quelle mesure les **objectifs** sont atteints et comment les fonds alloués sont utilisés. Ces informations sont essentielles tant pour la gestion du projet que pour ses différentes **parties-prenantes** dont les **baileurs**.

[ES] El seguimiento describe el proceso continuo de comunicación con terreno (el socio local que ejecuta directamente el proyecto) para recoger datos sobre el avance de actividades y la recogida de evidencias, fuentes de verificación y cumplimiento de indicadores. Seguimiento constante permiten gestionar y evaluar el grado ejecución presupuestaria a través de informes intermedios (tanto financieros como técnicos), tratar con tiempo cambios de circunstancias coyunturales o políticos que puedan afectar la ejecución del proyecto, y tratar temas más operativos como programar transferencias de fondos a terreno a tiempo para realizar los gastos programados en el cronograma. Este seguimiento es esencial para la buena gestión del proyecto y también necesario para la preparación de informes intermedios que en muchos casos son requeridos desde las **instituciones financiadoras**.

[PT] A monitorização descreve o processo contínuo de recolha de dados sobre indicadores específicos que participam ao longo da implementação do projeto. As atividades de monitorização permitem gerir e avaliar até que ponto os **objetivos** e progressos foram alcançados e os fundos atribuídos foram utilizados. Esta informação é importante tanto para a gestão do projeto como para as **partes interessadas** e **financiadores.as**.



O
BJECTIVE
OBJECTIF
OBJETIVO
OBJETIVO

[EN] An objective is what is to be achieved, with the project objective describing more specifically the desired **results** which the project should lead to. Objectives can range from financial, social to physical, environmental or institutional scopes, among many others.

[FR] De manière générale, un objectif définit ce qui doit être atteint. Plus spécifiquement, l'objectif du projet permet de déterminer les **résultats** attendus du projet (les résultats sont aussi des objectifs mais plus opérationnels). Les objectifs peuvent notamment être financiers, sociaux, physiques, environnementaux ou institutionnels.

[ES] Un objetivo general (a veces llamado "impacto") orienta la propuesta y hace referencia a lo que quiere contribuir a largo plazo. El objetivo específico es más aterrizado y hace referencia al problema y/o necesidad que el proyecto pretende solucionar. Los objetivos pueden ir desde el ámbito financiero, social hasta el físico, medioambiental o institucional, entre otros muchos. Los **resultados** son los productos y servicios esperados – son los medios necesarios y suficientes para alcanzar el objetivo específico. Se redactan como metas que se pueden lograr y mantener durante la vida del proyecto.

[PT] Um objetivo geral é o que deve ser alcançado, sendo que o objetivo específico do projeto descreve mais detalhadamente os **resultados** desejados, no qual o projeto deve ser conduzido. Os objetivos podem variar entre os âmbitos financeiro, social e tangível, ambiental ou institucional, e muitos outros.



POUR OUTCOME ET OUTPUT VOIR: LOGICAL FRAMEWORK

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	RÉSULTATS	CADRE LOGIQUE
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADOS	MARCO LÓGICO
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADOS	QUADRO LÓGICO

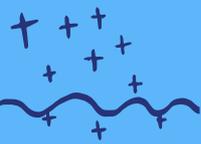


P
ARTNER
PARTENAIRE
SOCIO.A
PARCEIRO.A

[EN] The term project partners refer to the organisations/individuals who collaborate in order to achieve goals and **objectives** they commonly want to reach. This includes setting up shared goals, responsibilities, accountabilities and obligations. The type of partner can range from educational institutions like schools, universities, and research institutes to public bodies like governmental institutions to private bodies like companies as well as the civil society or NGOs. Sometimes **funders** have a local partner "in the field", which is an entity already established and registered in the place where the intervention is planned.

[FR] Le terme "partenaires de projet" désigne les organisations/individus qui collaborent afin d'atteindre les buts et **objectifs** qu'ils-elles se sont fixés ensemble. Cela inclut la mise en place d'objectifs, de responsabilités et d'obligations partagés. Il existe de nombreuses catégories de partenaires possibles: établissements d'enseignement (écoles, universités, instituts de recherche, etc.), organismes publics (institutions gouvernementales, collectivités territoriales, etc.), organismes privés (entreprises, associations, ONG, etc.). Parfois, les **bailleurs** ont un partenaire local "sur le terrain", c'est-à-dire une entité déjà établie et enregistrée dans le lieu où l'intervention est prévue.

PARTNER
PARTENAIRE
SOCIO.A
PARCEIRO.A



[ES] El término "socio de proyecto" se refiere a las organizaciones/personas que colaboran para alcanzar las metas y **objetivos** que quieren alcanzar en común. Esto incluye el establecimiento de metas, responsabilidades, rendiciones de cuentas y responsabilidades compartidas. El tipo de socio puede ser desde instituciones educativas como escuelas, universidades, institutos de investigación, hasta organismos públicos como instituciones gubernamentales, también entidades privadas como empresas, así como organizaciones de la sociedad civil u ONGs. A veces las **entidades financiadoras** cuentan con un socio local en "terreno", que es una entidad ya establecida y registrada en el lugar donde se plantea la intervención.

[PT] O termo parceiros de projeto refere-se às organizações/indivíduos que colaboram para alcançar as metas e **objetivos** que comumente desejam alcançar. Isto inclui o estabelecimento de metas, responsabilidades e obrigações partilhadas. O tipo de parceiro pode variar desde instituições educacionais como escolas, universidades, institutos de investigação até organismos públicos como instituições governamentais, mas também organismos privados como empresas, e a sociedade civil ou ONGs. Por vezes os **financiadores** têm um parceiro local "no terreno", que se trata de uma entidade já estabelecida e registrada no local onde a intervenção está planeada.

PERFORMANCE
PERFORMANCE
RENDIMIENTO
DESEMPENHO



[EN] The term performance describes the degree to which the project succeed to be executed. It can be measured according to different criteria: technical, organisational, economic, social, environmental, etc.

[FR] Le terme "performance" décrit le degré de réussite des projets. Elle peut être mesurée en fonction de différents critères : techniques, organisationnels, économiques, sociaux, environnementaux, etc.

[ES] El término rendimiento describe el grado de éxito de la ejecución del proyecto. Puede medirse según diferentes criterios: técnicos, organizativos, económicos, sociales, medioambientales, etc.

[PT] O termo desempenho descreve o grau de sucesso do projeto a ser executado. Pode ser medido segundo diferentes critérios: técnico, organizacional, económico, social, ambiental, etc.

PROJECT
PROJET
PROYECTO
PROJETO

[EN] A project refers to a one-time and often short-term (several years) effort with the mission to reach a specific **objective** within a specific time frame. It has a start and end in between which different **activities** are executed, **monitored** and **evaluated**. A project can be part of a program. In the international development area, projects are sometimes also called development interventions.

[FR] Un projet est un ensemble d'actions coordonnées délimité dans le temps et l'espace souvent à court terme (plusieurs années) dont la mission est d'atteindre un **objectif** spécifique dans un délai donné. Il a un début et une fin entre lesquels différentes **activités** sont réalisées, **suivies** et **évaluées**. Un projet peut faire partie d'un programme et peut également être appelée une intervention.

PROJECT
PROJET
PROYETO
PROJETO

[ES] Un proyecto se refiere a un esfuerzo único y a menudo a corto plazo (entre uno y varios años) con la misión de alcanzar un **objetivo** específico en un plazo determinado. Tiene fecha de inicio y fin y un presupuesto predeterminado. Se le da **seguimiento** y al final se rinde cuentas a la **entidad financiadora** con un informe económico y técnico (y dependiendo del **donante**, una **evaluación** externa). Un proyecto puede formar parte de un programa de más largo plazo o ser una continuidad de otros proyectos/programas ya en ejecución o finalizadas.

[PT] Um projeto refere-se a um esforço único e frequentemente de curto prazo (vários anos) com a missão de alcançar um **objetivo** específico dentro de um período de tempo específico. Tem um início e um fim entre os quais são executadas, **monitorizadas** e **avaliadas** diferentes **atividades**. Um projeto pode ser parte de um programa e pode ser chamada uma intervenção também.

QUALITY ASSURANCE AND
CONTROL
ASSURANCE ET CONTRÔLE DE
LA QUALITÉ
CONTROL DE CALIDAD
GARANTIA E CONTROLO DE
QUALIDADE



[EN] Quality assurance describes the process of ensuring the effectiveness of a projects standards and procedures as well as that the work done complies with set and expected criteria and quality. This can include **audits**, reviews and appraisals.

[FR] L'assurance qualité décrit le processus consistant à garantir l'efficacité des normes et des procédures d'un projet et à s'assurer que le travail effectué est conforme aux critères et à la qualité fixés et attendus. Il peut s'agir d'**audits**, d'examens et d'**évaluations**.

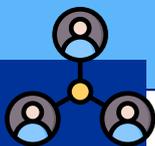
[ES] La garantía de calidad describe el proceso de asegurar la eficacia del proyecto, así como que el trabajo realizado cumple con los requisitos del donante y los resultados esperados. A parte de informes periódicos puede incluir también **auditorías**, reuniones de seguimiento con el **donante**, revisiones y **evaluaciones** internas y externas.

[PT] A garantia de qualidade descreve o processo de assegurar a eficácia das normas e procedimentos de um projeto, bem como a conformidade do trabalho realizado com os critérios e qualidade estabelecidos e esperados. Isto pode incluir **auditorias**, revisões e **avaliações**.

STAKEHOLDER
PARTIE PRENANTE
PARTE INTERESADA
PARTE INTERESSADA

[EN] Any party that has an interest in the project and/or is affected by it in some way is a stakeholder. Stakeholders can thus be **donors**, the general public, friends of participants or decision makers.

[FR] Toute organisation qui a un intérêt dans le projet et qui est associée à celui-ci d'une manière ou d'une autre est une partie prenante. Les parties prenantes peuvent donc être des **financeurs**, le grand public, des amis des participants, des décideurs, etc.



STAKEHOLDER

PARTIE PRENANTE

PARTE INTERESADA

PARTE INTERESSADA

[ES] Cualquier parte que tenga un interés en el proyecto y/o se vea afectada por él de alguna manera es una parte interesada o un "stakeholder". Así, las partes interesadas pueden ser **donantes**, el público en general, la **población beneficiaria** directa e indirecta, las personas responsables de la toma de decisiones, los socios locales, entidades gubernamentales, autoridades locales, la entidad financiadora, la ONG solicitante (la organización que solicita los fondos y es el último responsable de su justificación), sociedad civil etc.

[PT] Qualquer parte que tenha interesse no projeto e/ou que seja de alguma forma afetada pelo mesmo é uma parte interessada. Os *stakeholders* (ou partes interessadas) podem assim ser **financiadores**, o público em geral, amigos dos participantes ou decisores.



POUR

TARGET GROUP/ POPULATION VOIR: BENEFICIARY

GROUPE CIBLE/POPULATION

BÉNÉFICIAIRE

POBLACIÓN BENEFICIARIA/DIANA

BENEFICIARIO.A

GRUPO-ALVO/POPULAÇÃO

BENEFICIÁRIO.A

THEORY OF CHANGE

THÉORIE DU CHANGEMENT

TEORÍA DEL CAMBIO

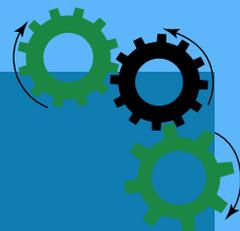
TEORIA DA MUDANÇA

[EN] Theory of change is a way to measure progress. More precisely, it is a method that explicates through a causal analysis of given evidence how an intervention or project is expected to create a specific change.

[FR] La théorie du changement est un moyen de mesurer les progrès. Plus précisément, il s'agit d'une méthode qui explique, par une analyse causale de preuves données, comment une intervention ou un projet est censé créer un changement spécifique.

[ES] La teoría del cambio es una forma de medir el progreso. Más concretamente, es un método que explica, a través de un análisis de datos y el contexto económico y sociopolítico, cómo se espera que una intervención o proyecto genere un cambio específico.

[PT] A teoria da mudança é uma forma de medir o progresso. Mais precisamente, é um método que explica, através de uma análise causal de determinadas provas, como se espera que uma intervenção ou projeto produza uma mudança específica.



PROJECT MANAGEMENT | GESTION DE PROJET | GESTIÓN DE PROYECTOS | GESTÃO DO PROJETO

La gestion de projet (ou "gestion du cycle de projet" - "GCP") décrit le processus d'organisation, de planification et de mise en œuvre d'un projet. Elle comprend généralement les phases suivantes, mais le processus prend du temps et ne doit pas être considéré comme une ligne droite, il nécessite plutôt des allers-retours entre les différentes phases afin d'adapter et d'améliorer le projet aux différentes réalités et situations qui apparaissent au cours de sa conception et de sa mise en œuvre.



TROUVEZ LA DÉFINITION DES TERMES SOULIGNÉS EN CLIQUANT DESSUS

PHASE 1: PROBLEM IDENTIFICATION | IDENTIFICATION DES BESOINS | IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA | IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Après avoir identifié un ou plusieurs besoins (ou problèmes à résoudre), cette phase sert à identifier clairement les parties prenantes, les partenaires techniques et financiers et les bénéficiaires directs et indirects. Ce processus implique de nombreuses recherches, réunions et analyses de données. Il vise à dégager les grandes lignes du projet et à expliquer comment il contribuera à répondre aux besoins identifiés.

PHASE 2: PROJECT DESIGN | CONCEPTION DU PROJET | DISEÑO DEL PROYECTO | CONCEPÇÃO DO PROJETO

Établir les objectifs et la manière de mesurer leur degré d'achèvement, les stratégies, concevoir, planifier et budgétiser les activités de manière appropriée et conformément aux règles définies par le bailleur/financeur. La conception doit être axée sur les besoins de la population cible et sur les priorités, les critères et les procédures définies par le bailleur/financeur. Elle doit également tenir compte de tout cadre de coopération existant entre les pays concernés.



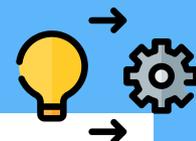
PHASE 3: DRAFTING | FORMULATION | FORMULACIÓN | FORMULAÇÃO

Les détails du projet de développement - remplir les formulaires exigés par le bailleur/financeur. Il s'agit notamment de fournir des informations très récentes, détaillées, pertinentes et précises sur des éléments tels que le contexte sociopolitique, le processus d'identification et de planification, les activités proposées et tous les moyens nécessaires à leur réalisation, la préparation d'un budget détaillé, ainsi que tous les documents complémentaires qui peuvent être exigés: documents administratifs (statuts, audit et bilans financiers, etc.) et opérationnels (lettres de soutien des acteurs clés, plans, devis des fournisseurs de services/biens, accords entre les partenaires potentiels du projet, etc.).



PHASE 4: REDRAFTING | REFORMULATION | REFORMULACIÓN | REFORMULAÇÃO

Le but est évidemment d'obtenir l'intégralité des financements demandés. Toutefois, il est fréquent que les projets ne soient approuvés que partiellement soit en raison de coupes budgétaires soit parce que la candidature n'a pas pleinement convaincu le bailleur/financeur. Dans ce cas, il est nécessaire de réadapter le projet en fonction des montants financiers obtenus. Ce travail peut être difficile car le projet est souvent conçu comme un tout indivisible. La reformulation doit être réalisée en collaboration étroite avec les différents partenaires locaux et les financeurs.



PHASE 5: IMPLEMENTATION AND MONITORING | MISE EN OEUVRE ET SUIVI | EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO | IMPLEMENTAÇÃO E MONITORIZAÇÃO

La phase de mise en œuvre décrit le moment où le projet est concrètement réalisé sur le terrain. Une fois que le projet est entré dans la phase de mise en œuvre, il doit faire l'objet d'un suivi constant. Ce suivi consiste à vérifier l'avancée des activités du projet, à s'assurer que le calendrier est respecté, à garantir et à contrôler la qualité, ainsi que l'utilisation et la gestion des fonds et plus largement, la performance globale. Cela prend souvent la forme de réunions mensuelles entre les partenaires du projet, suivant le système préétabli de suivi continu. La mise en œuvre nécessite souvent l'élaboration de rapports intermédiaires (narratifs et financiers) et la réalisation d'ajustements permanents en fonction des circonstances. Les changements plus importants devront probablement être acceptés en amont par le bailleur/ organisme financeur, souvent par le biais d'un mécanisme conçu spécifiquement à cet effet.

PHASE 6: REPORTING | REPORTING | INFORMES | RELATÓRIO

Tous les donateurs exigent (au moins) un rapport final financier et narratif/technique. Le rapport financier couvre chaque dépense et recette et le rapport narratif décrit la mise en œuvre du projet, y compris les changements apportés, la réalisation des objectifs, les questions relatives à la durabilité, etc. Il s'agit d'une partie essentielle du projet pour les donateurs car c'est leur principal outil pour vérifier que les fonds ont été utilisés conformément à la proposition de projet. Les donateurs ont leurs propres modèles de rapport et il s'agit généralement d'un processus très exigeant, méticuleux et long, car chaque dépense doit être enregistrée et étayée par des documents (reçus, factures, relevés bancaires, extraits de cartes de crédit, copies de chèques bancaires, etc.). Le rapport narratif doit être étayé par des documents ("sources de vérification") qui peuvent inclure des photos, des listes de participation, etc.. Cette partie du cycle du projet peut prendre autant de temps, voire plus, que la phase de rédaction et implique une forte coordination entre les partenaires du projet.





PHASE 7: EVALUATION | ÉVALUATION | EVALUACIÓN | AVALIAÇÃO

Les projets devraient toujours être évalués à deux niveaux: l'évaluation des réalisations, il est essentiel de rendre compte des réalisations (les activités ont-elles été réalisées telles que prévues et avec les moyens définis?), et l'évaluation de l'utilité sociale du projet. Cette dernière consiste à mesurer ce qui a changé grâce au projet. Cette évaluation peut être plus compliquée, mais il est de plus en plus souvent demandé d'apporter des preuves tangibles des impacts du projet, des changements de comportement des populations-cibles, etc. Ces éléments peuvent être difficiles à isoler et/ou à attribuer directement aux activités du projet, et doivent être mesurés pendant la durée du projet mais aussi après la fin du projet. Les moyens et méthodes possibles pour mesurer et évaluer les projets sont l'approche basée sur les droits de humains, la théorie du changement et le cadre logique.

PHASE 8: DOCUMENTING EXPERIENCE | CAPITALISATION | SISTEMATIZACIÓN | SISTEMATIZAÇÃO

Au cours de cette étape, les informations relatives à la mise en œuvre et aux résultats du projet sont enregistrées et le savoir-faire acquis est explicité dans un document simple d'utilisation. Ce document servira de base aux futurs projets dans une démarche d'amélioration continue des pratiques.



PHASE 9: DISSEMINATION OF RESULTS | DIFFUSION DES RÉSULTATS | DIFUSIÓN DE RESULTADOS | DISSEMINAÇÃO DOS RESULTADOS

Une fois le projet finalisé, évalué et systématisé, les informations sur les résultats du projet doivent être partagées avec le public (la diffusion). L'objectif est d'atteindre le plus grand nombre de personnes possible afin de mieux faire comprendre le travail de développement en général et l'impact positif qu'il peut avoir sur les populations du monde entier.

PHASE 10: NEW PROJECT | NOUVEAU PROJET | NUEVO PROYECTO | NOVO PROJETO

Ici commence une nouvelle étape d'identification qui donnera lieu à un nouveau projet et perpétuera donc le cycle de gestion de projet.

NEW

+ INFO / TO GET FURTHER:



Sites Internet des coordinations nationales d'ONG et des agences nationales de développement



Coordination Sud

www.coordinationsud.org

Agence française de développement

www.afd.fr



A Plataforma Portuguesa das ONGD

www.plataformaongd.pt

Camões - Instituto da Cooperação e da Língua

www.instituto-camoes.pt/activity/o-que-fazemos/cooperacao



Coordinadora de organizaciones para el desarrollo

<https://coordinadoraongd.org>

Agencia Española de Cooperación internacional para el Desarrollo

ww.aecid.es



Publication de l'UE

Méthodologie de gestion de projet PM²

<https://op.europa.eu/fr/publication-detail/-/publication/b8458be2-821d-11eb-9ac9-01aa75ed71a1>

SEPTEMBRE 2022



DISCLAIMER: This publication reflects the views of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use, which may be made of the information contained therein.

