TRISAN

CENTRE DE COMPETENCES TRINATIONAL
pour vos projets de santé

SANTÉ SANS FRONTIÈRE
GESUNDHEIT OHNE GRENZEN

BOITE A OUTILS SUR LE MANAGEMENT DE PROJETS TRANSFRONTALIERS DANS LE DOMAINE DE LA SANTE

Fonds européen de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

Boite à outils sur le management de projets transfrontaliers dans le domaine de la santé

Juin 2019

La boite à outils sur le management de projets transfrontaliers dans le domaine de la santé est réalisée dans le cadre du projet TRISAN ; elle vise à donner, aux acteurs impliqués dans les projets transfrontaliers en santé, des indications et des outils concrets sur le management de projets transfrontaliers. La boîte à outils offre à cet égard une aide pratique, des checklists et des méthodes pour chacune des phases d'un projet – définition, planification, réalisation, évaluation – et éclaire les difficultés rencontrées le plus souvent lors des projets transfrontaliers. Des conseils sur la communication externe du projet sont abordés dans le module « communication externe d'un projet transfrontalier ».
Au-delà, les acteurs peuvent également se référer aux cahiers thématiques sur les systèmes de santé, élaborés dans le cadre de TRISAN, explicitant l'organisation et le fonctionnement des systèmes en France, en Allemagne et en Suisse secteur par secteur (les soins médicaux urgents, la prise en charge des personnes âgées dépendantes, le secteur hospitalier et la prise en charge médicale ambulatoire). Par ailleurs, dans le cadre du projet TRISAN, un catalogue de projets présentant des exemples de bonne pratique de la coopération transfrontalière en matière de santé dans le Rhin Supérieur ainsi qu'à d'autres frontières européennes a été mis en ligne et peut également être consulté par les acteurs.
Les publications de TRISAN ainsi que le catalogue de projets sont disponibles en version française et allemande sur le site internet de TRISAN https://www.trisan.org.

Die Toolbox zum Management grenzüberschreitender Gesundheitsprojekte wird im Rahmen des Projekts TRISAN verwirklicht, um den Akteuren grenzüberschreitender Projekte im Gesundheitsbereich Erläuterungen und konkrete Tools zum Management grenzüberschreitender Projekte zur Verfügung zu stellen. Vor diesem Hintergrund bietet diese Projektmanagementtoolbox praktische Hilfestellungen, Checklisten und Methoden zu den einzelnen Projektphasen Projektdefinition, Planung, Realisierung und Evaluation und beleuchtet ebenfalls Problemstellungen, die typischerweise in grenzüberschreitenden Gesundheitsprojekten auftreten. Tipps zur externen Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit gibt es außerdem in dem Modul „Externe Kommunikation eines grenzüberschreitenden Projektes".
Darüber hinaus können sich die Akteure ebenfalls auf die im Rahmen TRISANs erstellten Themenhefte zu den Gesundheitssystemen beziehen, die deren Organisation und Funktionsweise in Deutschland, Frankreich und der Schweiz thematisch behandeln (die medizinische Notfallversorgung, die Pflege älterer Personen, der Krankenhaussektor und die ambulante ärztliche Versorgung). Im Rahmen des Projekts TRISAN wurde zudem ein Projektkatalog, in dem Best-Practice-Beispiele der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit im Gesundheitsbereich am Oberrhein und an anderen europäischen Grenzen vorgestellt werden, online erstellt, den die Akteure ebenfalls einsehen können.
Die Publikationen von TRISAN sowie der Projektkatalog sind online in deutscher und französischer Sprache unter https://www.trisan.org verfügbar.

Fonds européen de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

Conception et développement

- Anne Dussap, TRISAN / Euro-Institut
- Maité Cosnard, ELEO Conseil

Rédaction

- Maité Cosnard, ELEO Conseil
- Astrid Dacquin, TRISAN

Relectures d'experts

- Astrid Dacquin, TRISAN
- Anne Hofmann, Euro-Institut
- Julia Schoppe, Pilier Sciences / Euro-Institut

Traduction

- Bender & Partner, Sprachendienst

Mise en page

- Astrid Dacquin, TRISAN
- Lydia Kassa, TRISAN
- Florine Serrault, Euro-institut

Fonds européen de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

PARTIE 2 – LA PLANIFICATION DU PROJET 6
1. L'importance de la phase de planification pour la réussite ultérieure de la mise en œuvre/réalisation du projet 8
2. La logique d'intervention du projet 8
2.1 La problématique commune 9
2.2 Les objectifs du projet 10
2.3 Les résultats du projet 11
2.4 Les productions du projet, les livrables et les indicateurs 11
3. Les types de projets transfrontaliers 13
4. Les facteurs clés de réussite d'un projet transfrontalier dans le domaine de la santé ... 16
5. La construction d'un partenariat transfrontalier 18
6. La convention de coopération 20
7. Le plan de travail du projet 20
8. Les principes horizontaux 26
9. Le pilotage du projet 27
10. Le cadre financier du projet 28
11. Le budget du projet 29
12. Le plan de financement du projet 30
13. Et ensuite ? A la fin des financements du projet ? 31
Outil n°1 : Checklist « Mon idée de projet est validée » 36
Outil n°2 : la définition des objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Accessibles, Réalistes, Temporels) 37
Outil n°3 : Conseils pour définir et exprimer les objectifs du projet 38
Outil n° 4 : Caractéristiques d'un projet transfrontalier de qualité 39
Outil n° 5 : En quoi le projet transfrontalier est-il innovant ? 40
Outil n°6 : répartition des rôles dans le partenariat pour la réalisation du projet 41
Outil n°7 : La qualité du partenariat 42
Outil n°8 : Processus d'élaboration d'une convention de coopération 43
Outil n°9 : Plan type de convention de coopération 44
Outil n°10 : Structuration des modules de travail (ou work packages) 45

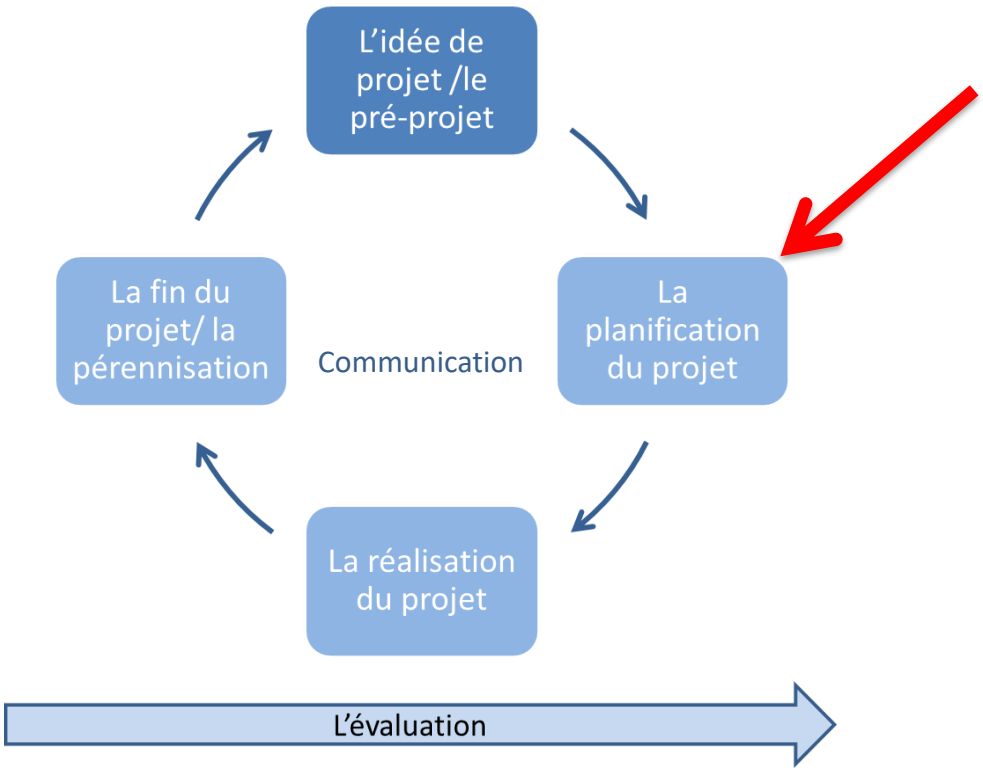
Outil n°11 : La structure d'une candidature / demande de financement et ses attendus .. 46
Outil n°12 : Planification des activités du projet - Modèle du Diagramme de Gantt 47
Outil n°13 : Préparer le budget du projet 48
Outil n°14 : Préparer le plan de financement 49
Outil n°15 : Checklist « Mon projet transfrontalier est planifié » 50
Outil n°16 : Les mots clés du projet transfrontalier 51

PARTIE 2 – LA PLANIFICATION DU PROJET

A ce stade, « l'idée de projet » a été partagée entre plusieurs partenaires de part et d'autre des frontières nationales. Il apparaît que le projet répond à un besoin collectivement identifié. Les bases du projet ont été établies et partagées entre plusieurs partenaires potentiels : besoins, objectifs généraux, modalités d'actions, durée prévisionnelle, etc.

Les partenaires potentiels ont donné leur accord de principe sur leur intérêt et leur future participation au projet de coopération transfrontalière. Le choix du chef de file du projet est validé.

Le cycle de vie du projet



La planification du projet	• Développer la logique d'intervention du projet, préciser les objectifs généraux et spécifiques. • Planification des grandes étapes du projet, définition du plan de travail et d'un calendrier • Finaliser le partenariat. • Organiser le partage des responsabilités et des tâches au sein du partenariat. • Définir l'organisation du projet et le processus de décision. • Préparer le plan de financement et le budget du projet. • Terminer la rédaction de la candidature. • Soumettre la candidature au programme (le cas échéant).

Voir Interact, Project Management handbook, Interreg, Essential Background, p.12.

A la fin de la première phase du cycle de vie du projet, il est intéressant de vérifier si la phase de définition du projet est terminée avant de passer à la phase de planification.

Checklist « Mon idée de projet est validée »

Critères de succès d'une idée de projet transfrontalière	Oui	Non	Commentaire
Mon projet est issu d'une problématique commune / d'un besoin transfrontalier identifié / d'un potentiel partagé			
Une analyse de la situation de départ a été réalisée / est disponible			
Les objectifs généraux du projet ont été déterminés			
Le projet nécessite une dimension transfrontalière pour plus de valeur ajoutée			
Les principales actions du projet sont esquissées			
Les partenaires ont été identifiés, les responsabilités partagés et les partenaires ont donné leur accord de principe pour participer au projet			
Les partenaires ont des compétences et des expériences complémentaires, utiles au projet			
Le partenariat transfrontalier est équilibré de part et d'autre de la frontière			
Le chef de file est identifié			
Les « parties prenantes » prioritaires (acteurs et partenaires non membres du partenariat mais nécessaires à la réalisation du projet) sont connues			
Le cas échéant, le programme financeur a été consulté et les remarques prises en considération			

Checklist réalisée à partir de :
- Interact, Project Management Handbook, Chapter II, 2017, p. 21.
- Commission Européenne, Study on Cross-border cooperation in Healthcare, Capitalising on existing initiatives for cooperation in cross-border regions, Final report, March 2018, p. 93.

Lors de la phase de planification, les partenaires du projet approfondissent « l'idée de projet ». Il s'agit de transformer l'idée de projet en une proposition / candidature qui précise la logique d'intervention du projet et l'ensemble des constituants du futur projet : les actions, le calendrier, la répartition des tâches entre partenaires, les productions, les budgets prévisionnels de chaque partenaire, le plan de financement, etc.

1. L'importance de la phase de planification pour la réussite ultérieure de la mise en œuvre/réalisation du projet

La planification ne constitue pas seulement l'étape indispensable pour l'approbation du projet transfrontalier par le programme de financement (Programme INTERREG ou tout autre financement). Il s'agit de l'étape de conception approfondie du projet, pour toute sa durée. Une bonne préparation de projet permet ainsi d'anticiper l'ensemble du processus du projet.

Cet investissement initial requiert des ressources internes : du temps de travail, si besoin le coût d'experts externes, des ressources pour les déplacements et l'organisation des réunions.

Plusieurs mois, voire très souvent une année, sont souvent nécessaires au montage et au dépôt d'un projet transfrontalier, qui rassemble par définition plusieurs partenaires de nationalité et de culture différentes ; les projets transfrontaliers constituent un défi interculturel et un espace d'apprentissage sans cesse renouvelé.

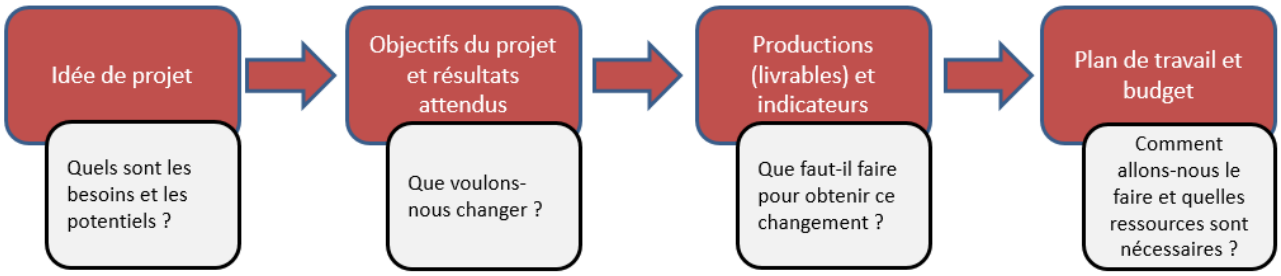
2. La logique d'intervention du projet

Les projets sont créés dans le but de trouver des solutions à des problèmes identifiés et/ou de développer des potentiels transfrontaliers encore non-explorés / inexplorés.

La logique d'intervention du projet doit démontrer la manière d'obtenir la résolution de cette problématique. Elle doit refléter la situation actuelle, ses causes principales et le changement que le projet vise à obtenir grâce à la mise en œuvre des actions prévues, mais aussi la situation gagnant-gagnant résultante envisagée. Elle doit également indiquer l'impact que ce changement aura.

La logique d'intervention du projet met en valeur les relations de causes à effets entre ses différents constituants :

- La problématique commune/ Les besoins d'un territoire spécifique ou d'une population spécifique / le potentiel inexploité découlant de la dimension transfrontalière.
- Les objectifs du projet .
- Les résultats.
- Les productions /activités .



2.1 La problématique commune

Un projet est toujours issu d'un contexte lié à un territoire en relation avec les besoins de groupes cibles. De plus, des travaux ou actions ont en général déjà été menés, dont est souvent issu le projet et qu'il s'agit de décrire, pour démontrer à quels besoins ou à quels potentiels de développement répond le projet. Il s'agit de rompre l'effet frontière par des projets qui répondent à une ou des problématiques communes de part et d'autre des frontières : **A quel(s) défi(s), potentiel(s) ou besoin(s) le projet transfrontalier répond-il ?**

Dans le domaine de la santé, plusieurs facteurs conduisent à une coopération transfrontière[1] :

- Le besoin de coopération, lié à des besoins non satisfaits des patients, à l'organisation optimale des services de santé de proximité dans les territoires frontaliers, à l'amélioration du temps de prise en charge des patients, à une augmentation de l'efficience de l'utilisation des ressources ou l'échange et l'augmentation de connaissances et de compétences entre les organisations de santé ;
- Le temps suffisant et les efforts des parties prenantes ;
- La convergence des intérêts et la volonté des partenaires du projet d'atteindre des objectifs communs ;
- Le soutien de parties prenantes extérieures au projet, comme les autorités publiques, les institutions de financement, les acteurs locaux, etc. ;
- Une structure de gouvernance qui soutient la coopération et les partenaires impliqués.

Ainsi souvent, le besoin d'un côté de la frontière peut être résolu par des solutions à trouver de l'autre côté de la frontière. Il s'agit dès lors plutôt d'identifier des complémentarités, des intérêts communs et des solutions qui sont au bénéfice mutuel des deux côtés de la frontière. Il est important qu'un intérêt réciproque existe pour les partenaires, des deux côtés de la

[1]Glinos IAW, M.; Palm, W. *Cross-border collaboration in health care: when does it work? European Journal of Public Health*. 2014;24(suppl_2), cité par Commission Européenne, Study on Cross-border cooperation in Healthcare, Capitalising on existing initiatives for cooperation in cross-border regions, Final report, March 2018 , p. 75.

frontière. A titre d'exemple, le projet franco-allemand de partenariat inter-hospitalier en Cardiologie (France / Allemagne) entre Forbach et Volklingen s'appuie sur les potentialités de deux structures frontalières de soin, le site de Volklingen disposant d'importants moyens pour le traitement des pathologies cardiaques, similaires à ceux de Nancy ou Metz. Cette potentialité a permis la signature d'une coopération sanitaire transfrontalière portant sur les accidents cardiaques, lorsque la vie du patient est en danger.

2.2 Les objectifs du projet

Les objectifs du projet constituent le socle du projet. Ils répondent à la question « Pourquoi ce projet ? » et expriment la vision qu'ont les partenaires de ce qu'ils souhaitent faire évoluer, changer par l'intermédiaire du projet. Ils définissent les avantages ou les améliorations que le partenariat prévoit d'obtenir.

La définition des objectifs du projet implique de trouver le juste équilibre entre la nécessité d'obtenir des résultats intéressants et le risque d'être trop optimiste pouvant ensuite conduire à une déception des partenaires, des parties prenantes ou des financeurs.

Les objectifs sont de deux niveaux complémentaires :

- **Les objectifs généraux** qui expriment la vision générale des changements attendus sur le territoire ; les objectifs généraux englobent les objectifs spécifiques.
- **Les objectifs spécifiques** expriment les améliorations concrètes souhaitées par le projet ; ils sont spécifiques, chacun abordant une thématique différente et/ou s'adressant à des publics cibles distincts. Pour aider à leur formulation, la méthodologie « SMART » est souvent suivie.

Des objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Accessibles, Réalistes, Temporels)

S	**Spécifiques** : Les objectifs à atteindre doivent être les plus concrets et précis possible. Il s'agit de fournir une lecture concise du but à atteindre, tout en percevant la faisabilité.
M	**Mesurables** : Le projet doit pouvoir mesurer ses productions et/ou résultats pour vérifier si ses objectifs sont atteints.
A	**Accessibles** : Les objectifs doivent être les plus réalistes possibles dans le cadre des délais fixés et des ressources disponibles (personnel, budget, compétences).
R	**Réalistes** : Les objectifs doivent être pertinents, c'est-à-dire cohérents avec le programme de financement (le cas échéant), les ressources disponibles dans le temps imparti.
T	**Temporels** : Chaque objectif doit est lié à une échéance de réalisation, au plus tard à la fin du projet.

A partir de : Interact, Project Management Handbook, ChapterIII « Project development » p. 8.

Conseils pour définir et exprimer les objectifs du projet

- Utiliser des verbes d'action qui qualifient la situation
- Eviter :
  - Les objectifs généraux et vagues.
  - Les objectifs qui définissent des activités à mener.
  - L'utilisation de conjonctions de coordination « et », « ou » qui rassemblent deux objectifs dans la même phrase.
  - L'utilisation de termes génériques et d'expressions non spécifiques sans explication complémentaire (comme « innovation », dans la mesure où l'innovation est un concept difficile à saisir, de nature pluri-factorielle).

2.3 Les résultats du projet

Les résultats du projet constituent les avancées permises grâce au projet. Ils sont à comparer avec les objectifs formalisés avant le lancement d'un projet.

Il s'agit des bénéfices issus des réalisations du projet pour les partenaires, publics cibles ou parties prenantes. Ces bénéficies peuvent être quantitatifs ou qualitatifs.

A titre d'exemple, un projet de télémédecine transfrontalière (comme celui de l'Eurorégion Pomerania Allemagne-Pologne) a notamment pour résultats attendus l'amélioration de la prise en charge médicale des patients et la limitation des déplacements vers les structures de soins parfois lointaines.

<u>Types de résultats :</u>

- Amélioration quantitative d'une situation (ex : baisse du nombre de malades, diminution des décès, baisse du coût de prise en charge…).
- Amélioration qualitative d'une situation pour les publics cibles ou pour les partenaires d'un projet (meilleure connaissance d'une maladie, une prise en charge plus rapide des patients en situation d'urgence, …).

2.4 Les productions du projet, les livrables et les indicateurs

Les productions du projet sont mises en œuvre par le projet afin d'atteindre les résultats escomptés. Il s'agit de réalisations matérielles ou immatérielles.

<u>Types de production :</u>

- Outil et investissement nécessaire pour obtenir le changement attendu (le résultat).
- Production de connaissance.

- Mise en œuvre d'un service.
- Formation.
- Méthodologie.
- Expérimentation / test.
- Communication / Promotion.
- Etc.

Les livrables du projet rassemblent toute réalisation matérielle, résultat mesurable, document, mesurable, tangible ou vérifiable, qui résulte de l'achèvement d'une partie de projet ou du projet.

Types de livrables :

- Cahier des charges
- Etude de faisabilité
- Compte-rendu de séminaire
- Compte-rendu de chantier
- PV de réception de travaux
- Feuille d'émargement
- Programme de formation
- Site internet
- Newsletter
- Protocole d'accord
- Etc.

Les indicateurs du projet sont des informations caractérisant la performance d'un projet. Ce sont, pour le suivi-évaluation d'un projet, des échelles de progression.

Sur la forme, les indicateurs peuvent :

- Donner une **appréciation quantitative** : nombre ou pourcentage, indicateurs répondant aux questions sur la qualité (quoi ?), la quantité (combien ?), la cible (qui ?), la localisation (où ?) et la période de l'action ;
- Donner une **appréciation qualitative** d'une action (échelles de valeur objective d'où l'obligation de qualifier / analyser les réponses).

Sur le fond, les indicateurs renseignent sur :

- **Indicateurs de moyens** : les moyens pour arriver au résultat ; c'est-à-dire comment les activités du projet sont mises en œuvre ;
- **Indicateurs de réalisation** : les réalisations ; c'est-à-dire l'atteinte des résultats intermédiaires ou finaux fixés ;

- **Indicateurs de résultat** : les résultats ; c'est-à-dire si les objectifs du projet sont atteints ou non ;
- **Indicateurs d'impact (ou d'effet)** : les impacts ; c'est-à-dire quels sont les impacts du projet (positifs / négatifs, environnementaux, sur la population, etc.)?

Source : Bachelet Remi, MOOC Gestion de projet, Ecole Centrale de Lille.

3. Les types de projets transfrontaliers

Les projets transfrontaliers peuvent être de différents types et de différentes natures, selon l'intensité de la coopération et le type de réalisation (investissement ou fonctionnement).

Classification des types de projets transfrontaliers

Types de projets transfrontaliers		Exemples de projets
Projets d'investissement	Infrastructure ou équipement public commun.	• Hôpital transfrontalier (exemple de projet: Cerdagne, France – Espagne). • Maison de santé transfrontalière. • Pont transfrontalier, piste cyclable transfrontalière. • Etc.
	Equipement privé.	Maison médicale transfrontalière – MVZ Lörrach
	Réalisation coordonnée d'investissements de part et d'autres de la frontière, à maîtrises d'ouvrage nationales.	Réalisation coordonnée de deux services de santé complémentaires (de 2 spécialités différentes) – MVZ Lörrach et Unispital Basel sur la prise en charge des cancers et suivi en radiothérapie.
Projets de fonctionnement	Création, mise en œuvre ou gestion d'un service d'intérêt général transfrontalier.	• Télémédecine transfrontalière (exemple de projet : Eurorégion Pomerania Allemagne, Pologne). • EPI Rhin : réseau de surveillance épidémiologique dans le Rhin supérieur.
	Concertation technique ou politique.	Organisation de prise de position conjointe sur des sujets communs (ex : mandat du GT Politiques de santé de la conférence franco-germano-suisse, résolutions politiques du Conseil parlementaire interrégional ou du Conseil rhénan, etc.).
	Coordination.	• Soigner et protéger ensemble les enfants (exemple de projet : INTERSYC – Grès, Bulgarie, coordination des activités destinées à améliorer la prévention, la protection et la santé des enfants et des familles). • Définition d'un protocole d'articulation des dispositifs - Séminaire d'échange sur les protocoles d'action d'urgence de part et d'autre de la frontière (par ex. frontière franco-espagnole). • Outil pour structurer et coordonner la santé transfrontalière dans le Rhin Supérieur (France – Allemagne, Suisse) – projet TRISAN centre de compétences tri-national).
	Augmentation des compétences transfrontalières : formation, mise en réseau.	Formations transfrontalières, dans le domaine de la santé **:** • Partenariat transfrontalier en formation de soins infirmiers (PTFSI). • NHL-ChirEx: Programme d'excellence en chirurgie/radiothérapie des facultés de médecine de Nancy, Homburg/Sarre et Liège). • Symposium annuel Urgences transfrontalières (Kehl – Strasbourg). • Création d'un double diplôme (Heilerzieher – Moniteur éducateur Kork / Strasbourg).

		• Visites, stages d'observation chez le partenaire (par ex. programme HOPE).
	Etude.	• Etude de faisabilité, • Etude marketing, • Diagnostic transfrontalier, • Etude de planification, • Analyse transfrontalière de l'offre de soins (ex : dans les bandes transfrontalières de l'espace transfrontalier PAMINA), • Cartographies.
	Recherche/innovation.	• Projet de recherche ou d'innovation transfrontalier. • Développement d'un nouveau concept. Par ex. le projet NANOTRANSMED permet d'encourager la coopération entre 8 laboratoires du Rhin supérieur dans le domaine de la nanomédecine dans l'objectif d'améliorer les soins aux patients grâce à la nanomédecine (voir aussi https://www.trisan.org/fr/boite-a-outils/catalogue-de-projets/)
	Information mutuelle sur les systèmes de santé, échanges d'expérience et de savoir-faire.	• Echanges d'expérience dans la gestion des urgences médicales, • Echanges d'expérience sur les projets en matière de maintien à domicile, • Séminaire sur la connaissance des formations aux soins infirmiers (cf. séminaire TRISAN), • Organisation de manifestations, séminaires, ateliers, • Sites Internet partagés, Newsletter des projets transfrontaliers (Rarenet, TRISAN, etc.).
	Communication /Promotion.	• Organisation d'une manifestation. • Promotion transfrontalière d'un service, d'un équipement, d'un outil.

Tableau réalisé, puis complété à partir de : MOT, Guide des projets transfrontaliers, 2010 p.56. et 116.
Commission Européenne, la coopération transfrontalière dans le domaine de la santé : principes et pratiques, 2017
Interact, Project Management Handbook, Chapter « Interreg- Essentiel background » page 6/7.

4. Les facteurs clés de réussite d'un projet transfrontalier dans le domaine de la santé

La qualité d'un projet transfrontalier dépend de plusieurs caractéristiques complémentaires :

Caractéristiques d'un projet transfrontalier de qualité	
Le besoin	Le projet est issu d'un besoin ou d'un potentiel clairement identifié.
La coopération transfrontalière	La coopération transfrontalière est au cœur du projet. Les résultats atteints ont un impact plus important ou uniquement en lien avec la dimension transfrontalière.
Un partenariat pertinent et complémentaire	Tous les partenaires concernés directement ou indirectement sont impliqués (des champs médical, thématique, administratif, assurantiel, politique, territorial, instances de régulation, etc.). Les partenaires sont nécessaires pour atteindre les résultats souhaités.
Une approche innovante	Le projet dépasse les solutions déjà existantes et « l'état de l'art » dans le secteur d'activités et/ou le territoire transfrontalier.
Des solutions pertinentes	Le projet ne constitue pas un îlot totalement isolé. Il fait partie d'un tableau plus général et s'intègre ou s'articule avec les organisations sanitaires (ou médico-sociales) des espaces frontaliers concernés.
Des résultats durables et conjoints	Le projet produit des résultats durables, réalisés conjointement par les partenaires.
Des productions durables	Les productions sont durables et au service ou utilisés par les groupes cibles et les parties prenantes.
Une communication continue	La communication est organisée à l'externe du projet, pour accroître l'utilisation et l'impact de ses réalisations.

Source : A partir de INTERACT, Raising Project Quality, Version 06-2017.

Le secteur de la santé répond en outre à plusieurs défis spécifiques[2]:

- Les défis liés à la différence des systèmes de santé nationaux, à la fois liés aux cadres juridiques et aux différences structurelles (répartition des rôles et compétences différentes).
- Le défi de la connaissance du territoire transfrontalier avec des statistiques et systèmes d'observation de la santé souvent déterminés par les approches nationales.

[2] *Euro-Institut, Rapport de la Conférence « Santé sans frontière », expériences et perspectives de la coopération sanitaire transfrontalière, 2014.*

- La santé reste une compétence des Etats et la coopération sanitaire relève généralement plus de la coordination des dispositifs sociaux et systèmes sanitaires ; aussi la marge de manœuvre des acteurs reste limitée et durement négociée avec les autorités de santé aux niveaux national, ou régional : Le transfert de compétences fonctionnelles du niveau national / régional aux structures ou projets transfrontaliers reste l'exception.
- Les différences de cultures de travail et administratives, ainsi que la communication en différentes langues pour les équipes.
- La différence de langues peut demeurer un frein aux soins transfrontaliers pour les patients.
- La difficulté à structurer la coopération sanitaire transfrontalière, à l'intensifier et à s'appuyer sur les bonnes pratiques des projets isolés portés par des réseaux informels ; le manque de capitalisation.
- La difficulté à mesurer les plus-values et l'efficacité des projets de coopération sanitaire transfrontalière, en particulier du fait de critères d'évaluation essentiellement nationaux.
- La pérennisation des projets ou comment passer de projets pilotes à une interpénétration renforcée, soit le développement d'un secteur sanitaire transfrontalier.

L'approche innovante des projets transfrontaliers

Un projet transfrontalier ou interrégional de qualité se situe au-delà des solutions déjà existantes. Différentes formes d'innovation sont possibles[3] :

- Le projet s'appuie sur des résultats précédents et évite les chevauchements et répliques (évolution des idées) ;
- Le projet dépasse les solutions déjà existantes et l'état de l'art dans le secteur d'activités et/ou le territoire transfrontalier ;
- De nouveaux aspects du projet ou des aspects améliorés du projet peuvent consister en l'adoption de technologies existantes (ex : l'application de la recherche) ;
- Les activités et les productions sont complémentaires ou additionnelles à ce qui est déjà fait au sein de/des organisations partenaires ;
- Il existe des bénéfices évidents en comparaison aux approches nationales ou régionales déjà existantes (par ex. accès aux soins de proximité en transfrontalier, plus rapide prise en charge de l'urgence, etc.).

Ainsi, une approche innovante n'est pas nécessairement liée à une innovation technologique. Une des difficultés liées à l'innovation tient du fait que les programmes et les personnes

[3] *Interact, Raising Project Quality, 2017.*

peuvent avoir des visions différentes de ce que peut constituer une innovation : technologique, processus, approche ou méthode. L'établissement d'un nouveau partenariat peut ainsi constituer une innovation s'il s'agit de rassembler différents partenaires et personnes autour d'une table pour dépasser des obstacles et des défis pré-identifiés.

5. La construction d'un partenariat transfrontalier

Il ne peut y avoir de projet transfrontalier dans un programme de coopération territoriale européenne sans la mise en place d'une collaboration transfrontalière. Il est donc important que le projet soit mis en œuvre de manière véritablement transfrontalière, avec un accord et une collaboration sur les différentes activités et ce, dans les différents champs thématiques touchés par le projet : médical, médico-social, assurantiel, administratif, politique, etc. Il est également important que les activités à mener par chaque partenaire soient bien précisées.

Dans les programmes européens, on distingue trois types de partenaires :

- Le chef de file : Outre la coordination administrative et financière, il assure également la direction du projet. Il est désigné d'un commun accord entre les partenaires. Il bénéficie des financements européens ou nationaux, le cas échéant.
- Le/les partenaires participent à la mise en œuvre des actions et bénéficient des financements européens ou nationaux, le cas échéant.
- Le/les partenaires associés constituent des structures associées au projet qui, par leurs compétences et leurs moyens apportent une contribution dans la mise en œuvre du projet. Ils n'émargent pas aux financements à obtenir.

La qualité et la construction du partenariat :

- Tous les partenaires concernés par la problématique sont associés : partenaires médicaux et médico-sociaux, partenaires administratifs, politiques, assurantiels, institutionnels (aux niveaux local, régional, national) ;

- Les partenaires ont un intérêt pour leurs homologues de l'autre côté de la frontière et cherchent à développer leurs connaissances et compétences communes au fil du projet et à améliorer leur compréhension du fonctionnement du système de santé et de l'environnement institutionnel du projet ;

- Chaque partenaire doit avoir un rôle dans la mise en œuvre du projet et y avoir des motivations et compétences ;

- Chaque partenaire doit clairement identifier les personnes et leur rôle: responsable juridique (président, directeur...) responsable financier, responsable du projet ;

- Des rencontres et échanges seront prévus entre tous les partenaires pendant la préparation et pendant la vie du projet.

La définition des responsabilités entre partenaires :

Le chef de file :

- Il assure la coordination générale du projet et pilote un ou plusieurs modules de travail ;
- Il assure la communication entre les partenaires et s'assure que tous sont toujours en mesure de comprendre et d'être compris ; il permet et encourage le développement d'une meilleure compréhension de l'environnement institutionnel sanitaire (médico-social) des autres partenaires de l'autre côté de la frontière ;
- Il garantit la bonne gestion financière ;
- Il veille à la mise en œuvre des différentes actions du projet ;
- Il s'assure que les dépenses correspondent à des activités prévues ;
- Il s'assure que les dépenses ont été validées par le contrôleur ;
- Le cas échéant, il assume le contact du projet vis-à-vis du STC (Secrétariat Technique Commun) et de l'Autorité de Gestion du Programme et/ou de la Commission européenne en fonction du programme mobilisé ;
- Il transfère les fonds européens à ses partenaires.

Les partenaires :

- Ils s'assurent de la bonne mise en œuvre des actions dont ils ont la responsabilité ;
- Le cas échéant, ils pilotent un ou plusieurs modules de travail ;
- Ils assument la responsabilité des dépenses qu'ils déclarent.

Les partenaires associés :

- Ils participent au projet par leurs compétences et leurs moyens sans participer financièrement au projet.

Partenaires informels :

- Ils participent au projet dans le cadre de certains modules ; ils sont déterminants pour la mise en œuvre de certaines actions spécifiques mais ne sont pas associés dans le cadre du pilotage et de la gouvernance du projet.

La convention de partenariat entre le chef de file et les partenaires du projet précise le rôle, la responsabilité et les modalités financières de chacun dans la réalisation du projet ; elle constitue un lien contractuel qui lie les partenaires pour la durée du projet.

6. La convention de coopération

Si le projet porte sur la prise en charge de patients dans le pays voisin, sur le partage de moyens humains ou matériels, il sera nécessaire d'élaborer une convention de coopération ; par expérience, celle-ci constitue un élément clé du projet et de la pérennisation de la coopération.

Le travail d'élaboration de la convention de coopération est un processus qui représente alors souvent un projet dans le projet, fédérant à la fois les intérêts et les besoins des équipes médicales, administratives, assurantielles et organisant les modalités pratiques de la mise en œuvre de la coopération ainsi que son monitoring. La convention de coopération constitue également un objet politique en soi.

Concrètement, la convention de coopération est un contrat entre les parties impliquées précisant le contexte et l'objet de la coopération, les parties impliquées dans la coopération, délimitant les rôles et responsabilités de chacun, définissant le cadre juridique et financier mais aussi les modalités pratiques de la coopération pour la prise en charge médicale et financière des patients (qui fait quoi, où, quand, dans quelles conditions, etc.) et de son évaluation régulière.

7. Le plan de travail du projet

Le plan de travail du projet constitue la structure du projet à laquelle tous les partenaires et financeurs du projet se réfèreront pendant la mise en œuvre du projet.

Les objectifs (le pourquoi du projet) et les résultats attendus ont été définis. Les productions attendues sont déterminées.

Il s'agit désormais de définir **la méthode de travail** (le quoi) :

- quelles actions/activités sont à mener pour réaliser les productions et atteindre les résultats ?
- Par qui ?
- Comment les partenaires vont-ils travailler ensemble ?
- Sur quelle durée ?

La plupart des projets européens (et programmes de financement) utilisent l'approche par « modules de travail » ou « paquets de travail » (work Packages).

En général, un projet est composé de plusieurs modules de travail (ou work packages). Ces modules/ work packages consistent à « découper » le projet en grandes activités pour répartir la charge de travail, définir les tâches de chacun, suivre les dépenses, ou encore clarifier ce que l'on attend du projet.

Ils sont composés de modules de travail thématiques qui constituent le cœur du projet : Ces modules sont complémentaires et rassemblent les grandes activités nécessaires à la réalisation du projet. En général, les projets sont composés de 2 à 4 modules thématiques.

Les modules thématiques sont généralement complétés par deux modules indispensables à la vie des projets :

- **Le module de travail « gestion du projet »** qui inclut toutes les activités nécessaires à la coordination, au suivi, à l'évaluation et à la gestion administrative et financière du projet.
- **Le module de travail « communication »** qui comprend toutes les activités liées à la sensibilisation, à l'information, à la promotion du projet vis-à-vis de l'extérieur du projet.

Structure d'un work package (ou module de travail)

Description du module de travail	Chaque module de travail / work package est défini par un titre qui reflète son contenu. Souvent, un résumé du work package est proposé.
Activités et résultats	Le module de travail est décomposé en plusieurs activités complémentaires, nécessaires à la réalisation des productions. Pour chaque activité (tâche), sont identifiées de manière la plus précise possible les productions/réalisations attendues ainsi que les livrables (tout résultat, document, mesurable, tangible ou vérifiable, qui résulte de l'achèvement d'une partie de projet ou du projet. Exemple : compte-rendu, rapport de séminaire, PV de chantier, feuilles d'émargement…).
Rôles des partenaires du projet	Chaque partenaire du projet, y compris le chef de file, tient un rôle dans le projet et participe à la réalisation de certaines activités et tâches. En général, chaque module de travail est piloté par un des partenaires, qui coordonne l'ensemble des activités et tâches des autres partenaires sur ce module. Ce partenaire leader est responsable de la bonne réalisation des productions du module de travail.
Implication des publics cibles	Très souvent, les modules de travail précisent quels sont les publics cibles, c'est-à-dire les types de personnes ou organisations cibles, bénéficiaires des résultats du projet et leur implication dans le projet (participation à des évènements, expérimentations, actions, etc.). Elles ne sont pas nécessairement toujours impliquées directement dans le projet.
Budget	La description des activités et tâches à mener permet d' estimer les dépenses liées à chaque module de travail.

Source : A partir de Interact, Project Management Handbook, Chapter III « Project development » p.13.

La rédaction du formulaire de candidature constitue l'aboutissement de la phase de planification du projet.

Chaque programme de financement propose un cadre de candidature spécifique, qu'il convient de respecter. Certains programmes proposent une procédure de candidature en deux phases :

- **1ère phase** : présélection des projets
- **2ème phase** : sélection finale des projets ayant passé l'étape de la présélection

Le formulaire de candidature constituera une véritable « feuille de route » pendant la phase de réalisation du projet : le porteur de projet et ses partenaires seront régulièrement amenés à revenir vers ce document dans le cadre des différents rapports intermédiaires et finaux.

La structure d'une candidature / demande de financement et ses attendus

Principales informations attendues des demandes de financement

1. Identification du projet

- Titre: Concret, compréhensible du grand public et clair quant aux objectifs du projet.
- Acronyme (le cas échéant) : Compréhensible dans les langues de travail du projet transfrontalier.
- Durée: Les dates de début et de fin de projet doivent respecter les critères temporels d'éligibilité des dépenses.
- Résumé / Description courte : doit aller à l'essentiel et permettre une compréhension des enjeux du projet accessible au plus grand nombre.

2. Partenariat du projet

- Présentation administrative des partenaires.
- Missions habituelles et expériences pertinentes pour le projet.
- Participation dans le projet : valeur ajoutée apportée par chaque partenaire et participation aux différentes activités ou tâches du projet.

3. Conception et finalités du projet

- Contribution du projet à la stratégie du programme de financements.
- Besoins auxquels répond le projet : c'est le pourquoi du projet.
- Objectifs du projet.
- Résultats attendus.
- Pérennisation des résultats.
- Valeur ajoutée transfrontalière.

4. Mise en œuvre opérationnelle du projet

- Présentation du plan de travail du projet décomposé en work packages (ou modules de travail), y compris la communication et la gestion du projet.
- Présentation de productions, livrables et indicateurs.
- Calendrier de travail (diagramme de Gantt).

5. Budget et plan de financement

- Budget par partenaire, par work package et par type de dépenses éligibles.
- Budget global (généralement généré de manière automatique).
- Plan de financement par partenaire.
- Plan de financement global (généralement généré de manière automatique).

Source : Fiche élaborée à partir du manuel du programme INTERREG Rhin Supérieur

La plus-value transfrontalière des projets constitue une des spécificités à mettre en valeur par les projets de coopération transfrontalière.

Plus-value transfrontalière des projets

La plus-value transfrontalière d'un projet réside dans le fait que la coopération transfrontalière a pour résultat de générer des effets concrets que n'auraient pas permis des activités comparables limitées aux espaces nationaux. Il s'agit de la valeur ajoutée additionnelle créée par la coopération transfrontalière.

Ces effets peuvent résulter directement de la recherche de solutions aux questions, défis ou problématiques spécifiques du territoire transfrontalier.

De même, il est possible que les différents espaces nationaux disposent de potentiels spécifiques qui, mis en commun au niveau transfrontalier, génèrent des effets complémentaires et qui bénéficient ainsi aux espaces concernés. Les modalités de mise en œuvre conjointe du projet participent également à la valeur ajoutée transfrontalière.

Les projets dont les objectifs et activités auraient été mis en œuvre de toute manière au sein des territoires nationaux ne présentent aucune plus-value transfrontalière. Par conséquent, les projets qui concerneraient les fonctions réglementaires des organismes concernés, ou se limitant à leurs activités habituelles, ne peuvent généralement prétendre à un cofinancement communautaire.

Source : Issu principalement de « Manuel du programme INTERREG Rhin Supérieur »

L'organisation des activités dans le temps imparti au projet

Il s'agit d'articuler dans le temps les différentes activités du projet. Le diagramme de Gantt permet de visualiser dans le temps comment s'articulent les différentes activités. Le diagramme peut prendre plusieurs formes. En général, il présente par work package (ou module de travail, ou groupe de travail) l'échéancier de réalisation des activités du projet, mois par mois, en incluant les productions, les livrables et les milestones (jalons).

Modèle de Diagramme de Gantt

Work packages et activités	Année 1												Année 2		
Mois	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	…
WP 1 : titre						O									
Activité 1.1		*													
Activité 1.2						*									
Activité 1.3						*									
Activité 1.4						X									
WP 2 : titre												O			
Activité 2.1						*									
Activité 2.2										*					
Activité 2.3												X			
Activité 2.4												X			
WP 3 : titre															X O
WP 4 : titre															X O
…															

* livrables X productions O Jalons (ou milestone) – points d'arrêt pour le suivi du projet

Les couleurs correspondent chacune à une tâche bien identifiée

Un jalon (aussi appelé "milestone" ou encore "événement") est un point d'arrêt dans le processus permettant le suivi du projet. C'est l'occasion pour l'équipe de faire un bilan intermédiaire, de valider une étape, des documents ou d'autres livrables, puis de reprendre le déroulé des travaux.

La communication fait partie intégrante des projets de coopération.

On distingue la communication interne au projet, c'est-à-dire la communication entre les membres de l'équipe projet, au sein des instances de pilotage, avec les experts concernés par l'élaboration et la mise en œuvre du projet de la communication externe qui vise à faire connaître le projet à un ou des publics-cibles bien identifiés ou encore auprès du grand public.

En cas de financement par un programme INTERREG, elle doit être intégrée dans la candidature et, très souvent, elle fait l'objet d'un module de travail (work package) spécifique ; la communication externe est à considérer comme un projet dans le projet, avec des activités de communication pour un/des publics-cibles bien identifiés selon un calendrier spécifique. Un certain nombre d'obligations quant à l'information sur les financements européens obtenus doivent en outre être respectées.

L'importance de la communication et les obligations de communication

Une bonne communication, pour une bonne réussite de projet

Une bonne communication contribue à la réussite ou à la sous-performance des projets.

Principales recommandations en matière de communication de projet :

- Mettre l'accent sur les effets positifs du projet et optimiser les résultats en relayant fréquemment et efficacement les informations aux équipes du projet et à leurs organisations.
- Adapter la communication aux différents groupes et intervenants concernés.
- Reconnaître l'importance de la gestion de projet, et notamment de la communication dans le cadre de la gestion de projet.
- Utiliser des pratiques de communication standardisées . En matière de gestion de projet, le plan de communication officiel constitue une forme de pratique standardisée, mais qui doit être adaptée et convenir à toutes les parties prenantes.

Source : Project Management Institute, « the High cost of low performance : the essential role of communications ».

Pour plus de détails, voir partie « Communication ».

8. Les principes horizontaux

Les principes horizontaux ont été définis par la Commission européenne et visent à s'assurer que tous les investissements et projets financés par des fonds européens respectent certaines priorités fondamentales : l´égalité entre les hommes et les femmes, le développement durable, l´égalité des chances et la non-discrimination.

Le respect des principes horizontaux

Égalité entre les hommes et les femmes	L'égalité femmes-hommes constitue un véritable enjeu de société. Aujourd'hui encore, les femmes restent victimes d'inégalités notamment dans les domaines de : - L'éducation, - L'emploi (chômage, salaire, retraite…), - La représentation politique, - La pauvreté, - La santé. C'est pourquoi, l'Union européenne a fait de l'égalité entre les femmes et les hommes un de ses principes fondateurs.
Développement durable	Les projets doivent intégrer une logique de développement durable, avec une dimension économique, sociale et environnementale du développement. Ainsi, les projets durables intègrent des critères et des objectifs qui tiennent compte du respect des personnes et de la société, la viabilité économique des projets et le respect de l´environnement.
Egalité des chances et non-discrimination	L'égalité des chances et la non-discrimination luttent contre toutes discriminations fondées sur : - Le sexe, - L'origine ethnique, - La religion, - Les convictions, - Le handicap, - L'âge, - L'orientation sexuelle.

9. Le pilotage du projet

La qualité de l'organisation du projet transfrontalier est fondamentale pour la réussite du projet. Il s'agit de s'organiser pour permettre aux partenaires de travailler ensemble sur toute la durée du projet (communiquer, échanger, se rencontrer), d'œuvrer à la réalisation du projet, de livrer les résultats attendus dans les délais prévus, de garantir la qualité des résultats et de les rendre visibles.

L'organisation doit être adaptée au projet, à sa complexité et à la taille du partenariat.

Elle est généralement présentée dans le module de travail / work package « Gestion du projet ».

Les outils de gouvernance se structurent généralement autour des organisations suivantes :

- Comité de suivi (le cas échéant),
- Comité de pilotage,
- Groupes de travail (remarque : des petits groupes de travail sont souvent préférables à de grands groupes pour une réflexion approfondie ou la prise de décision sur des points spécifiques),
- Groupe de communication,
- Groupe d'évaluation (si non réalisé par le groupe de pilotage).

Pour plus de détails, voir partie 3 (la gouvernance du projet).

10. Le cadre financier du projet

Dans la phase de planification, il est important de développer un cadre financier clair pour le développement du projet qui comprend à la fois les dépenses et les recettes du projet. Dans un premier temps, il est important de réfléchir au plan de financement, c'est-à-dire comment le projet pourra être financé. Dans la phase où l'idée et le projet se concrétisent, les initiateurs du projet définissent ensemble l'enveloppe financière pouvant potentiellement être allouée au projet ainsi qu'une estimation approximative de la somme pouvant être attribuée par chacun des partenaires. Parallèlement, une réflexion est également menée autour de sources de financement complémentaires. Dès que les actions et mesures à mettre en œuvre pour la réalisation du projet ont été définies avec précision, il est possible de faire un budget, ou estimation des coûts.

Cadre financier pour la mise en oeuvre du projet			
Définition du projet	**Planification**	**Réalisation**	**Evaluation**
➢ Définition et accord entre partenaires sur le cadre financier du projet comprenant les contributions (humaines, matérielles et financières de chacun des partenaires) ➢ Identification des sources financières complémentaires potentielles	➢ Estimation des coûts et élaboration d'un budget sur la base des mesures quantifiées à mettre en oeuvre ➢ Finalisation du plan de financement ➢ Demandes de fonds complémentaires ➢ Préparation d'un système harmonisé transfrontalier pour le reporting financier	➢ Gestion comptable des dépenses des différents partenaires réalisant des dépenses ➢ Mise en commun des rapports financiers des partenaires ➢ Contrôle des dépenses et vérification des écarts	➢ Préparation et présentation des rapports financiers aux financeurs et partenaires ➢ Ajustements et compléments d'information

L'enveloppe financière ainsi que le budget vont être des éléments déterminants sur le choix des alternatives éventuelles et/ou sur les priorisations à effectuer.

11. Le budget du projet

La préparation du budget s'effectue généralement en plusieurs étapes successives, après la finalisation du plan de travail. Le budget du projet devra être le plus réaliste possible, permettant ainsi la réalisation du projet.

Etape 1 : Récapitulatif du plan de travail et répartition des tâches, y compris gouvernance, communication et gestion.

Etape 2 : Planification des ressources.

Il s'agit d'évaluer quelles sont les ressources nécessaires à la mise en œuvre des activités du projet et de ses productions. Ces ressources sont constituées des ressources humaines (qui fait quoi et avec quel volume d'horaires), des équipements, des matériels.

Il faudra également prendre en compte les ressources spécifiques liées à la mise en œuvre des projets de coopération, en particulier les réunions, les temps de coordination, etc.

Etape 3 : Estimation des coûts.

L'estimation des coûts permet d'évaluer le coût lié à chaque ressource mise à disposition du projet. C'est le « combien ça coûte ».

Etape 4 : Rédaction du budget et du plan de financement.

En fonction des dépenses éligibles (voir outil ci-dessous), le budget en dépenses est calculé, pour toute la durée du projet, par partenaire et par module de travail (work package).

Le plan de financement de chaque partenaire peut ensuite être calculé par partenaire, en intégrant les différents cofinancements du projet.

Cette démarche correspond à une démarche bottom-up.

Dans bien des cas néanmoins le budget du projet est établi en fonction des ressources et financements disponibles. Il s'agit alors d'une approche top-down.

Types de dépenses éligibles

Règles générales d'éligibilité des dépenses	De manière générale pour être éligibles à un programme européen, les dépenses du projet doivent : • Concerner des activités prévues dans le formulaire de candidature, être nécessaires pour réaliser ces activités et atteindre les objectifs du projet et figurer dans le budget prévisionnel ; • Être raisonnables, justifiées, compatibles avec les règles internes habituellement appliquées par le partenaire, l'UE, le programme et l'État membre, et être conformes aux principes de bonne gestion financière ; • Être identifiables, vérifiables, plausibles et déterminées conformément aux principes comptables applicables ; • Être engagées et réglées par l'organisation partenaire et débitées de son compte bancaire au plus tard à la date de clôture du projet ; • Etre étayées par des éléments de preuve suffisants pour en permettre l'identification et la vérification. Lorsque les dépenses sont remboursées sur la base d'un montant forfaitaire ou à taux forfaitaire, les trois derniers principes ne s'appliquent pas.
Lignes budgétaires éligibles	En fonction des programmes européens et de la nature du projet, plusieurs lignes budgétaires peuvent être éligibles. • Frais de personnel, • Frais de bureau et frais administratifs (souvent forfaitisés dans le cadre de « frais indirects), • Frais de déplacement et d'hébergement, • Prestataires externes (compétences et services externes), • Equipements/matériels, • Infrastructures.

Voir guide INTERREG NWE chapitre 5.

12. Le plan de financement du projet

Le plan de financement du projet correspond aux apports et cofinancements des partenaires du projet pour la réalisation du projet. La somme des cofinancements (y compris, le cas échéant, cofinancements acquis par le biais de programmes européens) doit correspondre au budget total prévu pour le projet.

Dans le cadre de demande de cofinancements communautaires, le plan de financement sera demandé au chef de file ainsi que les engagements contractuels de la part des partenaires.

13. Et ensuite ? A la fin des financements du projet ?

La pérennisation du projet, c'est à dire le devenir et, plus spécifiquement, la continuation du projet après la fin des financements peut prendre différentes formes, en fonction du type de projet. Dans tous les cas, elle doit être envisagée dès la phase de planification du projet.
La valorisation du projet consiste en un processus de diffusion et d'exploitation de résultats de projet dans le but d'en optimiser la valeur, d'en renforcer l'impact et de les intégrer dans les pratiques et les systèmes aux niveaux local, transfrontalier, national, européen, voire mondial.

Exemples de pérennisation de projets, selon le type de projets transfrontaliers

Types de projets transfrontaliers		Exemples de pérennisations envisageables
Projets d'investissement	Infrastructure ou équipement public commune	L'infrastructure/l'équipement reste disponible à la fin du projet. Il est opérationnel. Le fonctionnement doit alors être cofinancé par les instances publiques porteuses de la structure.
	Equipement privé	L'équipement reste disponible à la fin du projet. Il est opérationnel et vraisemblablement financé par le biais des services proposés.
	Réalisation coordonnée d'investissements de part et d'autres de la frontière, à maîtrises d'ouvrage nationales	Les investissements sont opérationnels à la fin du projet.
Projets de fonctionnement	Création, mise en œuvre ou gestion d'un service d'intérêt général transfrontalier	La pérennisation du service transfrontalier a été prévue pendant la phase de planification du projet et a fait l'objet d'un travail conjoint pendant la phase de réalisation.
	Concertation technique ou politique	La concertation a permis, ou non, la mise en œuvre de projets transfrontaliers. Les positions communes sont diffusées et valorisées.
	Coordination	Les outils de coordination sont disponibles et opérationnels. Leurs modalités de fonctionnement en transfrontalier ont été prévues pendant la phase de réalisation du projet.
	Augmentation des compétences transfrontalières : formation, mise en réseau	L'augmentation des compétences transfrontalières constitue un processus continu, dont la pérennisation nécessite des ressources nouvelles. La valorisation du projet facilitera cette pérennisation. Constitution d'une communauté d'acteurs dont les membres deviendront les ambassadeurs du projet et/ou la base pour de nouveaux projets.
	Etude	L'étude est diffusée. Selon le type d'étude, elle donnera lieu à un projet permettant la mise en œuvre des conclusions de l'étude (ex : étude de faisabilité).
	Recherche/innovation	Valorisation des résultats de la recherche. Dépôt de brevet - Développement de l'innovation.
	Information mutuelle sur les systèmes de santé, échanges d'expériences	Valorisation des résultats du projet

	Communication /Promotion	Valorisation des résultats du projet : diffusion et capitalisation des résultats

Checklist « Mon projet transfrontalier est planifié »

Checklist de fin de planification	Oui	Non	Commentaire
La problématique à laquelle répond le projet transfrontalier est clairement définie et partagée			
Une analyse de la situation de départ a été réalisée / est disponible			
Les objectifs généraux du projet ont été déterminés et validés par les partenaires			
Les objectifs spécifiques du projet ont été déterminés et validés par les partenaires			
Les résultats attendus du projet sont définis			
Les productions du projet, les livrables et les indicateurs sont définis			
Le plan de travail est réalisé et rédigé (modules de travail et activités)			
Le calendrier du projet est défini			
Le budget prévisionnel du projet est effectué			
Le plan de financement est effectué			
La pérennisation du projet est envisagée			
Le plan d'évaluation du projet est prévu			

Chec list réalisée et complétée à partir de :
Interact, Project Management Handbook, Chapter II, 2017, p.21.
Commission Européenne, Study on Cross-border cooperation in Healthcare, Capitalising on existing initiatives for cooperation in cross-border regions, Final report, March 2018 , p.93.

Les mots clés du projet transfrontalier

Mot clef	Définition
Accord de consortium/de partenariat	Les relations entre les partenaires du projet sont régies par une « Convention de Partenariat», signée par tous les partenaires. Cet accord formalise la répartition des responsabilités et précise les droits et devoirs de chacun durant la réalisation du projet.
Activité	Tâche spécifique effectuée dans le cadre du module de travail d'un projet et donnant lieu à un livrable ou à une réalisation.
Convention de subvention	La convention de subvention fixe les modalités régissant la subvention accordée au projet.
Convention de coopération	La convention de coopération est le document contractuel de la coopération, il perdure au-delà de la phase projet et constitue le fondement juridique et organisationnel de la coopération. La convention de coopération intègre la dimension transfrontalière dans le fonctionnement régulier de l'organisation de l'offre de soins.
Dépenses éligibles	Ensemble des dépenses intégrées dans le calcul du coût du projet et prises en comptes pour le calcul des subventions.
Diagramme de Gantt	Le diagramme de Gantt permet d'afficher le déroulement du projet dans le temps, en situant les work packages, tâches, jalons et livrables dans le temps et quels partenaires sont impliqués (voir exemple).
Feuilles de temps	Les feuilles de temps indiquent le temps passé par jour par les employés d'un projet. Elles offrent une visibilité sur la charge de travail de chacun et permettent un meilleur suivi du projet
Impact	L'impact inclut l'ensemble des changements significatifs et durables, positifs et négatifs, prévus ou imprévus, sur les personnes, les groupes et leur environnement, ayant un lien de causalité avec le projet.
Indicateur	Un indicateur est un instrument de mesure qui donne de l'information. Il s'agit d'une variable qui sert à mesurer des changements, la performance d'un projet.
Livrable	Un livrable est tout résultat, document, mesurable, tangible ou vérifiable, qui résulte de l'achèvement d'une partie de projet ou du projet (ex : cahier des charges ou étude de faisabilité, compte-rendu de séminaire, compte-rendu de chantier, etc.).
Milestone	Un jalon (aussi appelé "milestone" ou encore "événement") est un point d'arrêt dans le processus permettant le suivi du projet. C'est l'occasion pour l'équipe de faire un bilan intermédiaire, de valider une étape, des documents ou d'autres livrables, puis de reprendre le déroulé des travaux.
Objectif	Les objectifs déterminent les améliorations générales et concrètes visées par le projet.

Principes horizontaux	Il existe trois principes horizontaux : l'égalité hommes-femmes, le développement durable, l'égalité des chances et la non-discrimination.
Production /réalisation	Les productions sont mises en œuvre par le projet afin d'atteindre les résultats escomptés. Il s'agit de réalisations matérielles ou immatérielles : produit, service ou solution finale tangible d'un projet.
Projet transfrontalier	Un projet transfrontalier est un projet qui implique et concerne deux ou plusieurs zones géographiques de part et d'autre de frontières nationales.
Public cible ou groupe cible	Personnes ou organisations cibles concernées ou bénéficiaires des résultats du projet. Elles ne sont pas nécessairement impliquées directement dans le projet.
Rapport d'activité	Rapport rédigé pour le suivi du projet pendant la phase de mise en œuvre, à soumettre aux autorités de financement. Il permet au projet de présenter les activités réalisées, d'évaluer les objectifs atteints, les ressources mises en œuvre, les problèmes rencontrés et la probabilité de terminer le projet dans les délais et le budget prévus. Il est lié à une période de référence donnée.
Résultat	Les résultats sont les avantages immédiats tirés de la réalisation du projet. Les résultats attendus doivent indiquer le/les changements visés.
Risques	Évènement ou série d'évènements incertains qui, s'ils se produisaient, auraient une incidence sur l'atteinte des objectifs du projet. Un risque se mesure en combinant la probabilité d'occurrence d'une menace perçue et l'ampleur de son impact sur les objectifs.
Work Package ou module de travail	Les work packages consistent à « découper » le projet en grandes activités pour répartir la charge de travail, définir les tâches de chacun, suivre les dépenses, ou encore clarifier ce que l'on attend du projet.

OUTILS

Pour le management de projets

Outil n°1 : Checklist « Mon idée de projet est validée »

Critères de succès d'une idée de projet transfrontalière	**Oui**	**Non**	**Commentaire**
Mon projet est issu d'une problématique commune/d'un besoin transfrontalier identifié/ d'un potentiel partagé.			
Une analyse de la situation de départ a été réalisée / est disponible.			
Les objectifs généraux du projet ont été déterminés.			
Le projet nécessite une dimension transfrontalière pour plus de valeur ajoutée.			
Les principales actions du projet sont esquissées.			
Les partenaires ont donné leur accord de principe pour participer au projet.			
Les partenaires ont des compétences et des expériences complémentaires, utiles au projet.			
Le partenariat transfrontalier est équilibré de part et d'autre de la frontière.			
Le chef de file est identifié.			
Les « parties prenantes » prioritaires (acteurs et partenaires non membres du partenariat mais nécessaires à la réalisation du projet) sont connues.			
Le cas échéant, le programme financeur a été consulté et les remarques prises en considération.			

Check liste réalisée à partir de :
- Interact, Project Management Handbook, Chapter II, 2017, p. 21.
- Commission Européenne, Study on Cross-border cooperation in Healthcare, Capitalising on existing initiatives for cooperation in cross-border regions, Final report, March 2018 , p. 93.

Outil n°2 : La définition des objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Accessibles, Réalistes, Temporels)

SMART		Commentaires
S Spécifiques	Est-ce que les différentes thématiques touchées par le projet sont identifiées et découpées en sous-objectifs portant sur différentes thématiques ou groupes cible ?	
	Les objectifs permettent-ils d'atteindre le but fixé ?	
	Les objectifs sont-ils concrets (de sorte à comprendre exactement ce qui va être réalisé)?	
	Les objectifs sont-ils précis (de sorte à comprendre sur quoi l'action sera menée)?	
	La formulation des objectifs permet-elle de lire quels résultats seront atteints ?	
M Mesurables	Pourra-t-on mesurer le degré d'atteinte des objectifs une fois la réalisation du projet terminée ?	
	Les objectifs sont-ils quantifiés ?	
A Accessibles	Les objectifs sont-ils atteignables dans le délai imparti au projet ?	
	Les objectifs sont-ils atteignables dans le cadre budgétaire prévu ?	
	Les objectifs sont-ils atteignables avec le personnel prévu pour la réalisation du projet ?	
R Réalistes	Les objectifs sont-ils pertinents au regard du programme de financement ?	
	Les objectifs sont-ils pertinents au regard du des publics cibles ?	
	Les objectifs sont-ils pertinents au regard du partenariat ?	
T Temporels	Est-ce que chaque objectif est lié à une échéance de réalisation réaliste et pertinente au regard des personnels dédiés au projet?	
	Est-ce que les échéances de réalisation sont articulées entre elles et pertinentes ?	
	Est-ce que l'ensemble des échéances permettent d'atteindre les résultats dans le temps imparti ?	
	Est-ce que des marges de manœuvres sont prévues dans le calendrier de réalisation laissant une marge d'adaptation en cas de retards sur certains objectifs ?	

Outil n°3 : Conseils pour définir et exprimer les objectifs du projet

Conseils pour définir des objectifs

- Utiliser des verbes d'action qui qualifient la situation envisagée
- Eviter :
  - Les objectifs généraux et vagues,
  - Les objectifs qui définissent des activités à mener,
  - L'utilisation de conjonctions de coordination « et », « ou » qui rassemblent généralement deux objectifs dans la même phrase,
  - L'utilisation de termes génériques et d'expressions non spécifiques sans explication complémentaire (comme « innovation », dans la mesure où l'innovation est un concept difficile à saisir, de nature pluri-factorielle).

A partir de : Interact, Project Management Handbook, ChapterIII « Project development » p. 8.

Outil n° 4 : Caractéristiques d'un projet transfrontalier de qualité

Caractéristiques d'un projet transfrontalier de qualité		Oui	Non	Commentaire
Le besoin	Le besoin ou le potentiel du projet est clairement identifié ?			
La coopération transfrontalière	La coopération et la dimension transfrontalière sont-elles au cœur du projet ?			
	Les résultats atteints auront-ils un impact plus important ou uniquement en lien avec la dimension transfrontalière ?			
Un partenariat pertinent et complémentaire	Tous les partenaires concernés directement ou indirectement sont-ils impliqués (des champs médical, thématique, administratif, assurantiel, politique, territorial, instances de régulation, etc.) ?			
	Les partenaires sont-ils tous nécessaires pour atteindre les résultats souhaités ?			
Une approche innovante	Le projet dépasse-t'il les solutions déjà existantes et « l'état de l'art » dans le secteur d'activités et/ou le territoire transfrontalier ?			
Un ancrage territorial	Le projet fait-il partie d'un tableau plus général et s'intègre ou s'articule avec l'organisation des systèmes de santé (inclus le médico-social) des espaces frontaliers concernés ?			
Des résultats durables et conjoints	Le projet produit-il des résultats durables ?			
	Les productions sont-elles durables ?			
	Le projet produit-il des résultats réalisés conjointement par les partenaires ?			
	Les productions sont-elles au service ou utilisées par les groupes cibles de part et d'autre de la frontière ?			
Une communication continue	La communication est-elle organisée à l'externe du projet tout au long du projet ?			
	La communication permet-elle d'accroître l'utilisation et l'impact de ses réalisations ?			
	La communication permet-elle d'informer les utilisateurs de l'existence du projet ?			
	La communication permet-elle d'informer les bénéficiaires de l'existence du projet ?			

Outil n° 5 : En quoi le projet transfrontalier est-il innovant ?

En quoi mon projet transfrontalier est innovant ?	Oui	Non	Commentaire
Le projet s'appuie-t-il sur des résultats précédents sans reproduire les réalisations ?			
Le projet dépasse-t-il les solutions existantes et l'état de l'art dans le domaine et dans le territoire transfrontalier ?			
Les nouveaux aspects du projet consistent en l'adoption de technologies existantes (application de la recherche) ?			
Les nouveaux aspects du projet consistent en l'extension transfrontalière de solutions existantes sur des territoires frontaliers concernés ?			
Les activités et les productions sont-elles complémentaires ou additionnelles à ce qui est déjà fait au sein de/des organisations partenaires **?**			
Le projet permet-il d'aborder des aspects spécifiques à la transfrontalité qui jusque-là étaient pas ou peu abordés ?			
Le projet porte-t-il sur un espace géographique jusque-là peu ou pas concerné par les activités du projet?			
Le projet apporte-t-il des bénéfices évidents en comparaison aux approches et dispositions nationales ou régionales déjà existantes			
Le caractère innovant du projet est-il partagé par les différents partenaires de part et d'autre de la frontière ?			

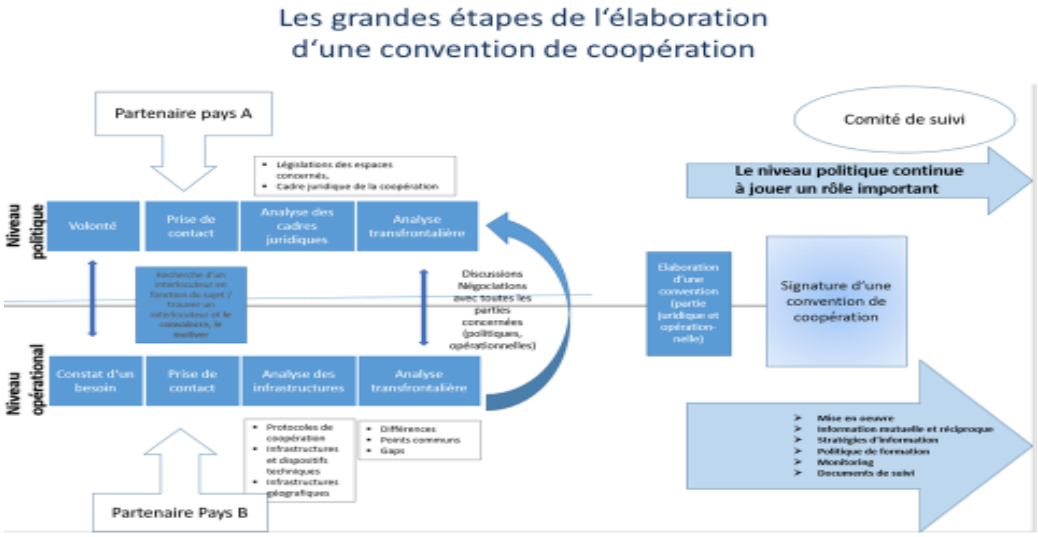
Outil n°6 : Répartition des rôles dans le partenariat pour la réalisation du projet

Les rôles dans le partenariat	**Partenaire/s responsables**
Assurer la coordination générale du projet (mise en œuvre, financière et administrative)	(normalement le chef de file)
Assurer la coordination et l'organisation du comité de pilotage du projet	
Assurer la coordination et l'organisation du comité de direction du projet	
Assurer la communication entre les partenaires du projet	
Garantir la bonne gestion financière	
Veiller à la mise en œuvre des différentes actions du projet	
Assurer et garantir un suivi des actions	
Veiller au respect des délais	
S'assurer que les dépenses correspondent à des activités prévues	
S'assurer que les dépenses ont été validées par le contrôleur	
Avoir une vision d'ensemble du pilotage et des responsabilités dans les différents modules de travail	
Piloter la mise en œuvre des activités dans les modules 1, 2, …	
Assurer la gestion financière des modules 1, 2, …	

Outil n°7 : La qualité du partenariat

Le partenariat mis en place est-il de qualité ?	Oui	Non	Commentaire
Tous les partenaires nécessaires concernés par la problématique ont été associés aux différents niveaux thématiques (médical, administratif, politique, assurantiel, …) et aux différents niveaux territoriaux (local, régional, national, international, transfrontalier)			
Chaque partenaire a un rôle dans le projet (chef de file, membre du comité directeur, membre du comité de pilotage, partenaire associé à l'un ou l'autre module)			
Les partenaires ont une vision d'ensemble des partenaires du projet, de leur rôle dans le projet			
Chaque partenaire est associé et joue un rôle actif			
Les partenaires montrent un intérêt et une volonté d'apprendre à travers le projet comment fonctionne le système du voisin			
Les partenaires sont informés régulièrement des préparatifs et/ou du déroulement du projet, de sorte qu'ils peuvent s'impliquer à propos			
Les partenaires sont informés des avancées du projet et servent le relais de l'information dans leurs réseaux afin de garantir l'ancrage du projet sur les territoires frontaliers			
Les partenaires ont à tout moment les moyens de comprendre et de s'exprimer au sein du partenariat (traductions, interprétations, …)			
Les contributions des différents partenaires sont prises en compte			
Il y a une certaine « équité » transfrontalière dans la participation transfrontalière de chacun			

Outil n°8 : Processus d'élaboration d'une convention de coopération



Outil n°9 : Plan type de convention de coopération

Titre	Objet de la convention de coopération Partenaires signataires
Introduction	Contexte général de la coopération • Historique • Présentation des besoins et potentiels de coopération
Objet de la coopération	Descriptif de la coopération : • Territoire géographique concerné • Prestations, activités, actions (quelles activités, actes médicaux font partie de la coopération – le cas échéant quels actes n'en font pas partie) • Acteurs concernés (dans le détail) : qui fait quoi, où, qui est habilité à faire, etc. • Conditions : quand la coopération est-elle mise en place, conditions de déclenchement de la coopération • Matériel utilisé, médicaments de recours, etc. • Modalités de transfert et articulation avec les partenaires dans le cadre du parcours de soin transfrontalier
Assurances	Cadre juridique de la coopération - Conditions et dispositions spécifiques : • Sécurité des soins • Continuité des soins • Assurance des professionnels • Assurance des matériels
Conditions générales cadres de la coopération	• Diplômes, formation et habilitation des personnels • Formations spécifiques dans le cadre de la coopération transfrontalière (échanges, stages, connaissance du fonctionnement du pays voisin, etc.) • Information sur la coopération transfrontalière, mise à disposition d'information • Cours de langue
Financement	Modalités de financement Modalités de prise en charge financière des soins transfrontaliers (le cas échéant)
Droits des patients	Droits des patients Information du patient et de la famille sur les conditions de prise en charge médicale, assurantielle, administrative… transfrontalière Langue de communication
Evaluation	Modalités de l'évaluation, Modalités de monitoring et de suivi Assurance/s qualité en vigueur Composition du/des comités de suivi,
Validité de la convention	Date d'entrée en vigueur de la convention Date de validité, modalité de révision de la convention Modalités de résiliation de la convention
	SIGNATURES
Annexes	Précisions et détails (plans, cartes, liste de médicaments utilisés, protocoles médicaux, certifications, etc.)

Outil n°10 : Structuration des modules de travail (ou work packages)

La fiche est à renseigner pour chaque module de travail. Elle reprend le titre, les principales activités et la répartition des rôles entre partenaires pour chacun des modules.

Structure du module de travail	Descriptifs
Titre du module de travail	
Description du module de travail : contenus, différentes activités,	
Activités et résultats : liste des activités, liens entre les activités, résultats et réalisation attendus pour chaque activité, livrables à produire	
Partenaire chargé de la coordination et du pilotage du module	
Autres partenaires impliqués	
Rôles de chacun des partenaires impliqués	
Publics cibles et implication des publics-cibles	
Durée de réalisation	
Budget	

Source : A partir de Interact, Project Management Handbook, Chapter III « Project development » page13

Outil n°11 : La structure d'une candidature / demande de financement et ses attendus

Principales informations attendues des demandes de financement

1. Identification du projet

- Titre: Concret, compréhensible du grand public et clair quant aux objectifs du projet
- Acronyme (le cas échéant) : Compréhensible dans les langues de travail du projet transfrontalier
- Durée: Les dates de début et de fin de projet doivent respecter les critères temporels d'éligibilité des dépenses
- Résumé /Description courte doit aller à l'essentiel et permettre une compréhension des enjeux du projet accessible au plus grand nombre.

2. Partenariat du projet

- Présentation administrative des partenaires
- Missions habituelles et expériences pertinentes pour le projet
- Participation dans le projet : valeur ajoutée apportée par chaque partenaire et participation aux différentes activités ou tâches du projet

3. Conception et finalités du projet

- Contribution du projet à la stratégie du programme de financements : c'est le pourquoi du projet
- Besoins auxquels répond le projet : c'est le pourquoi du projet
- Objectifs du projet
- Résultats attendus
- Valeur ajoutée transfrontalière

5. Mise en œuvre opérationnelle du projet

- Présentation du plan de travail du projet décomposé en work packages (ou modules de travail), y compris la communication et la gestion du projet
- Présentation de productions, livrables et indicateurs
- Calendrier de travail (diagramme de Gantt)

5. Budget et plan de financement

- Budget par partenaire, par module/ work package et par type de dépenses éligibles
- Budget global (généralement généré de manière automatique)
- Plan de financement par partenaire
- Plan de financement global (généralement généré de manière automatique)

Source : Fiche élaborée à partir du manuel du programme INTERREG Rhin Supérieur

Le diagramme de Gantt sert à organiser les différentes activités du projet dans le temps de sorte à ce que le projet soit réalisé dans les délais. Le diagramme de Gantt est un outil permettant de visualiser la durée prévue pour la réalisation des différentes activités ; il peut prendre plusieurs formes. En général, il présente par work package (ou module de travail, ou groupe de travail) l'échéancier de réalisation des activités du projet, mois par mois, en incluant les productions, les livrables et les milestones (jalons).

Outil n°12 : Planification des activités du projet - Modèle du Diagramme de Gantt

Modèle de Diagramme de Gantt

*** livrables X productions** O Jalons (ou milestone, soit un point d'arrêt dans le processus permettant le suivi du projet)

Work packages et activités	Année 1												Année 2		
Mois	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	…
WP 1 : titre						O									
Activité 1.1		*													
Activité 1.2						*									
Activité 1.3						*									
Activité 1.4						X									
WP 2 : titre												O			
Activité 2.1						*									
Activité 2.2										*					
Activité 2.3												X			
Activité 2.4												X			
WP 3 : titre															X O
WP 4 : titre															X O
…															

* livrables X productions O Jalons (ou milestone) – points d'arrêt pour le suivi du projet

Les couleurs correspondent chacune à une tâche bien identifiée

Outil n°13 : Préparer le budget du projet

Le budget global du projet est préparé par le chef de file mais il est important d'avoir également une estimation des coûts activité par activité.

Préparer le budget du projet	Oui	Non	A faire
Avez-vous une idée des modalités concrètes de mise en œuvre des activités du projet ?			
Etes-vous en mesure d'identifier précisément les ressources nécessaires (matérielle, équipement et personnels) à la réalisation de chacune des actions dont vous êtes chargé ?			
Etes-vous en mesure d'identifier précisément les ressources nécessaires à la réalisation de chacune des actions menées par les autres partenaires ?			
Connaissez-vous le montant des dépenses estimé pour les modules de travail menés, pilotés et mis en œuvre par les partenaires du projet ?			
Etes-vous en mesure de quantifier les ressources nécessaires en termes de personnels (profils de poste, temps de travail alloué au projet,…) pour l'intégralité du projet ?			
Etes-vous en mesure de quantifier les ressources matérielles nécessaires à la mise en œuvre pour l'intégralité du projet ?			
La quantification des ressources nécessaires au projet est-elle réaliste ?			
Avez-vous une idée des coûts d'infrastructure liés au projet ?			
Les dépenses listées sont-elles toutes en lien direct et identifiable avec les activités du projet ?			
Les dépenses relatives à la mise en œuvre du projet sont-elles éligibles du point de vue du programme de financement ?			
Les dépenses listées pourront-elles être justifiées conformément aux dispositions du programme de financement ? Comment ? Est-ce le cas pour tous les partenaires du projet effectuant des dépenses ?			
La gestion financière et comptable des partenaires est-elle compatible avec les modalités de mise en œuvre financière du projet définie par le programme de financement ?			
Les frais engagés en lien avec le projet pourront-ils être tous réglés à la date de clôture du projet ?			
Les dépenses prévues peuvent être regroupées sous les catégories suivantes : • Frais de personnel • Frais de bureau et frais administratifs Frais de déplacement et d'hébergement • Prestataires externes (compétences et services externes) • Equipements/matériels • Infrastructures			

Outil n°14 : Préparer le plan de financement

Préparer le plan de financement du projet	Oui	Non	A faire
Savez-vous quels sont les partenaires cofinanceurs du projet ?			
Connaissez-vous le montant des cofinancements de chacun ?			
Avez-vous des attestations de cofinancement de la part de chacun des cofinanceurs ?			

Outil n°15 : Checklist « Mon projet transfrontalier est planifié »

Checklist de fin de planification	Oui	Non	Commentaire
La problématique partagée à laquelle répond le projet transfrontalier est clairement définie ; elle a été définie par l'ensemble des partenaires			
Une analyse de la situation de départ a été réalisée / est disponible			
Les objectifs généraux du projet ont été déterminés et validés par les partenaires			
Les objectifs spécifiques du projet ont été déterminés et validés par les partenaires			
Les résultats attendus du projet sont définis			
Les productions du projet, les livrables et les indicateurs sont définis			
Le plan de travail est réalisé et rédigé (modules de travail et activités)			
Le calendrier du projet est défini			
Le budget prévisionnel du projet est effectué			
Le plan de financement est effectué			
La pérennisation du projet est envisagée			
Le plan d'évaluation du projet est prévu			

Checklist réalisée et complétée à partir de :
Interact, Project Management Handbook, Chapter II, 2017, p.21
Commission Européenne, Study on Cross-border cooperation in Healthcare, Capitalising on existing initiatives for cooperation in cross-border regions, Final report, March 2018 , p.93

Outil n°16 : Les mots clés du projet transfrontalier

Mot clef	Définition
Accord de consortium/de partenariat	Les relations entre les partenaires du projet sont régies par une « Convention de Partenariat», signée par tous les partenaires. Cet accord formalise la répartition des responsabilités et précise les droits et devoirs de chacun durant la réalisation du projet.
Activité	Tâche spécifique effectuée dans le cadre du module de travail d'un projet et donnant lieu à un livrable ou à une réalisation.
Convention de subvention	La convention de subvention fixe les modalités régissant la subvention accordée au projet.
Convention de coopération	La convention de coopération est le document contractuel de la coopération, il perdure au-delà de la phase projet et constitue le fondement juridique et organisationnel de la coopération. La convention de coopération intègre la dimension transfrontalière dans le fonctionnement régulier de l'organisation de l'offre de soins.
Dépenses éligibles	Ensemble des dépenses intégrées dans le calcul du coût du projet et prises en comptes pour le calcul des subventions.
Diagramme de Gantt	Le diagramme de Gantt permet d'afficher le déroulement du projet dans le temps, en situant les work packages, tâches, jalons et livrables dans le temps et quels partenaires sont impliqués (voir exemple)
Feuilles de temps	Les feuilles de temps indiquent le temps passé par jour par les employés d'un projet. Elles offrent une visibilité sur la charge de travail de chacun et permettent un meilleur suivi du projet
Impact	L'impact inclut l'ensemble des changements significatifs et durables, positifs et négatifs, prévus ou imprévus, sur les personnes, les groupes et leur environnement, ayant un lien de causalité avec le projet.
Indicateur	Un indicateur est un instrument de mesure qui donne de l'information. Il s'agit d'une variable qui sert à mesurer des changements, la performance d'un projet.
Livrable	Un livrable est tout résultat, document, mesurable, tangible ou vérifiable, qui résulte de l'achèvement d'une partie de projet ou du projet (ex : cahier des charges ou étude de faisabilité, compte-rendu de séminaire, compte-rendu de chantier, …)
Milestone	Un jalon (aussi appelé "milestone" ou encore "événement")est un point d'arrêt dans le processus permettant le suivi du projet. C'est l'occasion pour l'équipe de faire un bilan intermédiaire, de valider une étape, des documents ou d'autres livrables, puis de reprendre le déroulé des travaux.
Objectif	Les objectifs déterminent les améliorations générales et concrètes visées par le projet.
Principes horizontaux	Il existe trois principes horizontaux : l'égalité hommes-femmes, le développement durable, l'égalité des chances et la non-discrimination.
Production /réalisation	Les productions sont mises en œuvre par le projet afin d'atteindre les résultats escomptés. Il s'agit de réalisations matérielles ou immatérielles : produit, service ou solution finale tangible d'un projet.

Projet transfrontalier	Un projet transfrontalier est un projet qui implique et concerne deux ou plusieurs zones géographiques de part et d'autre de frontières nationales.
Public cible ou groupe cible	Personnes ou organisations cibles concernées ou bénéficiaires des résultats du projet. Elles ne sont pas nécessairement impliquées directement dans le projet.
Rapport d'activité	Rapport rédigé pour le suivi du projet pendant la phase de mise en œuvre, à soumettre aux autorités de financement. Il permet au projet de présenter les activités réalisées, d'évaluer les objectifs atteints, les ressources mises en œuvre, les problèmes rencontrés et la probabilité de terminer le projet dans les délais et le budget prévus. Il est lié à une période de référence donnée.
Résultat	Les résultats sont les avantages immédiats tirés de la réalisation du projet. Les résultats attendus doivent indiquer le/les changements visés.
Risques	Évènement ou série d'évènements incertains qui, s'ils se produisaient, auraient une incidence sur l'atteinte des objectifs du projet. Un risque se mesure en combinant la probabilité d'occurrence d'une menace perçue et l'ampleur de son impact sur les objectifs.
Work Package ou module de travail	Les work packages consistent à « découper » le projet en grandes activités pour répartir la charge de travail, définir les tâches de chacun, suivre les dépenses, ou encore clarifier ce que l'on attend du projet

KONTAKT // CONTACT

TRISAN / Euro-Institut
Rehfusplatz 11 / D-77694 Kehl
trisan@trisan.org / +49 7851 7407 38 / **www.trisan.org**

TRISAN

Das Projekt TRISAN wurde von der deutsch-französisch-schweizerischen Oberrhein-konferenz ins Leben gerufen und wird im Rahmen des Programms INTERREG V A Oberrhein kofinanziert. Getragen wird es vom Euro-Institut, welches auf Fortbildung, Projekt-begleitung und Beratung im Bereich der grenzüberschreitendenden Zusammenarbeit spezialisiert ist. Eine Kofinanzierung erhält es ebenfalls von den Gesundheitsverwaltungen am Oberrhein.

TRISAN

Trisan est un projet initié par la Conférence franco-germano-suisse du Rhin supérieur cofinancé dans le cadre du programme Interreg V A Rhin supérieur. Il est porté par et basé à l'Euro-Institut, Institut pour la coopération transfrontalière spécialisé dans la formation, l'accompagnement et le conseil des projets transfrontaliers. Il est également cofinancé par les administrations en charge de la santé dans le Rhin supérieur.