



Guide Méthodologique

Concevoir et piloter un projet



CITATION DE L'OUVRAGE ET RÉDACTION DU GUIDE



CITATION DE L'OUVRAGE

Guide méthodologique « Concevoir et piloter un projet », Conservatoire du littoral, 2020

RÉDACTION DU GUIDE

Ce guide méthodologique a été élaboré sous la coordination de la Délégation Europe et International du Conservatoire du littoral (Céline Damery et Fabrice Bernard), avec l'appui de l'association Initiatives Europe Conseil en partenariat avec l'association Initiative pour les Petites Iles de Méditerranée et l'association SMILO.

Ce document a été produit avec le soutien du Fonds Français pour l'Environnement Mondial, de l'Agence de l'Eau RMC et de la Ville de Marseille.

La traduction du guide en anglais et portugais a été produite à partir de la version française.

MISE EN PAGE : Hexa-Aix, Aix-en-Provence

ISBN : 978-2-9541715-6-2

EAN : 9782954171562

PHOTO DE COUVERTURE : © Louis-Marie Préau, Conservatoire du littoral / PIM

SOMMAIRE

P. 6 **PARTENAIRES**

P. 9 **INTRODUCTION**

P. 11 **PHASE 1**

CHOISIR UN BAILLEUR OU UN APPEL À PROPOSITIONS

P. 11 **Etape 1** : Analyser son organisation, sa structure ; Faire émerger un projet

P. 18 **Etape 2** : Identifier les bailleurs, leurs programmes ; Repérer les appels à propositions

P. 22 **Etape 3** : Choisir le programme adapté à votre projet ; Sélectionner le bon appel à propositions

P. 25 **PHASE 2**

CONCEVOIR SON PROJET ; RÉDIGER SA CANDIDATURE ET SUIVRE L'INSTRUCTION

P. 25 **Etape 4** : Maitriser les attendus de l'appel à propositions et repérer les procédures de candidature

P. 29 **Etape 5** : Partager et concevoir le futur projet ; rédiger la candidature et déposer son dossier

P. 49 **PHASE 3**

METTRE EN ŒUVRE LE PROJET

P. 49 **Etape 6** : Signer son contrat ; comprendre et partager ses obligations ; construire ses outils de suivi et les partager

P. 58 **Etape 7** : Réaliser les actions, engager le budget, et animer ses équipes et ses partenaires

P. 75 **PHASE 4**

ASSURER LE REPORTING ET SE PRÉPARER AU CONTRÔLE

P. 75 **Etape 8** : Collecter les justificatifs de réalisation du projet ; Evaluer l'impact et la qualité de vos actions ; Rédiger des rapports d'étapes intermédiaires

P. 85 **PHASE 5**

CLÔTURER ET PÉRENNISER LE PROJET

P. 85 **Etape 9** : Faire le bilan du projet et transmettre au bailleur ; Classer et archiver les justificatifs ; Se rendre disponible pour le contrôle

P. 89 **Etape 10** : Pérenniser et valoriser les résultats

P. 93 **CONCLUSION**

REMERCIEMENTS

Nous remercions tous nos partenaires qui ont contribué à la réalisation de cet ouvrage, en nous livrant leurs témoignages, leurs expériences et leurs recommandations en tant que bailleurs de fonds ou personnes impliquées dans le montage la mise en œuvre de projets :

- **Awatef ABIADH**, Equipe régionale de mise en oeuvre du Critical Ecosystem Partnership Fund, Ligue pour la Protection des Oiseaux, France
- **Sami BEN HAJ**, Cabinet Thétis, Tunisie
- **Manel BEN ISMAIL**, Association Notre Grand Bleu, Tunisie
- **Fabrice BERNARD**, Conservatoire du littoral, France
- **Pierre BOISSERY**, Agence de l'Eau Rhône Méditerranée et Corse, France
- **Georges BOULOS**, MedPAN, France
- **Jean-François CHEVALIER**, Conservatoire du littoral, France
- **Fabien CHEVET**, Initiatives Europe Conseil
- **Céline DAMERY**, Conservatoire du littoral, France
- **Nathalie DAUBIGEON**, Conservatoire du littoral, France
- **David DE MONBRISON**, BRL Ingénierie, France
- **António DOMINGOS ABREU**, Expert environnement, Portugal
- **Elodie DOZE**, Consultante, France
- **Jérémy DUBOIS**, Département du Var, France
- **Cyrielle GROUARD**, Conservatoire du littoral, France
- **Saba GUELLOUZ**, Centre d'Activités Régional pour les Aires Spécialement Protégées, Tunisie
- **Marianne LANG**, MedPAN, France
- **Sébastien LECCIA**, Office de l'Environnement Corse, France
- **Zoé MORRIS**, Conservatoire du littoral, France
- **Sylvain PETIT**, SMILO, France
- **Entela PINGULI**, Agence National du Littoral, Albanie
- **Elodie RANDRIANARIA NARIJAONA**, Equipe régionale de mise en oeuvre du Critical Ecosystem Partnership Fund, Fondation Tany Meva, Madagascar
- **Margot REYES**, Conservatoire du littoral, France
- **Kahaia ROBERT**, SMILO, France
- **Noëlle TASSY**, Cabinet Conseil Développement Innovation, France
- **Mathieu THEVENET**, Initiative PIM, France
- **Sylvain VERDIER**, Conservatoire du littoral, France

RESPONSABLE DE LA PUBLICATION

LE CONSERVATOIRE DU LITTORAL

Consciente de la valeur écologique, sociale, économique et culturelle de son littoral, la France a fait le choix de préserver une part significative d'espaces naturels littoraux et de les rendre accessibles à tous. L'État a ainsi décidé de créer en 1975, le Conservatoire du littoral, un établissement public placé aujourd'hui sous la tutelle du Ministère en charge de l'Écologie, menant une politique foncière visant à la protection définitive des espaces naturels et des paysages sur les rivages maritimes et lacustres. L'établissement peut intervenir dans les cantons côtiers en métropole et en Outre-mer, ainsi que dans les communes riveraines des estuaires et des deltas et des lacs de plus de 1 000 hectares. Ses objectifs : la préservation des milieux naturels et des paysages remarquables et menacés, l'accès et l'accueil du public dans le respect des sites pour une sensibilisation à la préservation de l'environnement, la mise en œuvre de pratiques de développement durable pour toutes les activités présentes sur les sites (agriculture, gestion du patrimoine...), ou encore l'équilibre des littoraux et la prise en compte du changement climatique par une gestion raisonnée avec ses partenaires locaux. Le Conservatoire est propriétaire des sites qu'il acquiert, et confie leur gestion à d'autres structures publiques ou privées (régions, départements, collectivités locales, syndicats mixtes, associations ...) qui emploient les gardes du littoral chargés d'entretenir les sites, de valoriser et d'accueillir le public.

Par ailleurs, le Conservatoire du littoral développe des actions de coopération à l'échelle internationale, s'appuyant sur les valeurs et principes de gestion qu'il promeut et véhicule en France. La Délégation Europe et Internationale veille ainsi à partager les pratiques menées en France en matière de préservation des côtes, prioritairement sur des littoraux de mers régionales au sein desquelles la France est présente (en premier lieu avec les pays riverains de la Méditerranée).

La force et la spécificité de l'action internationale portée par l'établissement sont d'accompagner le développement de ses partenaires par la mise en œuvre de projets concrets sur des sites pilotes, sur des plans à la fois institutionnel et technique. Les enjeux côtiers étant extrêmement diversifiés, le Conservatoire se consacre prioritairement à l'accompagnement de ses partenaires-pays à la mise en œuvre de politiques et stratégies territoriales basées sur la Gestion Intégrée des Zones Côtières. Il travaille également à la mise en œuvre d'actions de promotion et de valorisation des écosystèmes et milieux naturels, au premier rang desquels les zones humides et les petites îles. La stratégie d'intervention pour l'action européenne et internationale du Conservatoire se synthétise en une vision : « Cœuvrer ensemble au développement de politiques de gestion intégrée des zones côtières et agir pour plus d'aires littorales protégées mieux gérées ».

Contacts :

Conservatoire du littoral

Délégation Europe et International - 3 rue Marcel Arnaud - 13100 Aix-en-Provence

Tél : +33 (0)4.42.91.64.10

E-mail : international@conservatoire-du-littoral.fr

www.conservatoire-du-littoral.fr

Lien vers page Facebook : <https://www.facebook.com/Délégation-Europe-International-Conservatoire-du-littoral-103780291212234/>

PARTENAIRES TECHNIQUES

L'ASSOCIATION INITIATIVES EUROPE CONSEIL



Créée en 2002, l'association regroupe un collectif de professionnels des questions européennes. Elle a pour but de soutenir la société civile dans ses actions, du niveau local à celui de l'Union européenne, et de rendre éligible les projets solidaires et innovants dans le cadre des politiques et des programmes européens. L'IEC propose 3 types d'activités complémentaires : animation et information autour des politiques et programmes européens (conférences, workshops, Guides), accompagnement à la conception et à la mise en œuvre de projets européens (Stratégie de structure, ingénierie de projets, maîtrise d'ouvrage), formation thématique et/ou professionnelle sur les questions européennes (Les Institutions européennes, Gérer un projet européen ...).

Site web : <http://iec.marsnet.org/>

E-mail : iec@initiatives-europe.org

L'INITIATIVE POUR LES PETITES ÎLES DE MÉDITERRANÉE



Programme initié en 2005 par le Conservatoire du littoral, l'Initiative PIM devient en 2017, après une douzaine d'années, une ONG internationale indépendante qui poursuit ses activités de promotion et l'assistance à la gestion d'espaces insulaires méditerranéens. Son objectif est la préservation de ces micro-espaces par la mise en place d'actions concrètes sur le terrain, en favorisant les échanges de savoir-faire et de connaissances entre les protecteurs et spécialistes du bassin méditerranéen. Son approche donne priorité aux solutions simples et pragmatiques. Organiser des rencontres et impulser des échanges entre les acteurs de la protection de la nature, capitaliser et diffuser les savoirs et savoir-faire sont les axes structurant son action.

Site web : <http://initiative-pim.org/>

E-mail : pim@initiative-pim.org

L'ASSOCIATION SMILO



Initié en 2014 par le Conservatoire du littoral et porté depuis 2016 par une ONG dédiée du même nom, SMILO (Small Island Organisation) a pour objectif d'accompagner les petites îles de moins de 150km² qui souhaitent s'engager vers une gestion plus durable de leur territoire. Son champ d'action concerne différentes thématiques transversales telles que l'eau et l'assainissement, les déchets, l'énergie, la biodiversité, les paysages et patrimoines insulaires, afin de soutenir des projets de territoires intégrés et concertés entre tous les acteurs d'une île.

Site web : <http://www.smilo-program.org/fr/>

E-mail : secretariat@smilo-program.org

PARTENAIRES FINANCIERS

LA VILLE DE MARSEILLE



Historiquement ouverte sur le monde et nourrissant une longue tradition d'accueil, Marseille est une métropole européenne et méditerranéenne de premier plan en développant à l'international son image et ses domaines d'excellence. Cette attractivité trouve aussi sa source dans la multiplication des missions à l'étranger, afin de partager son expérience dans de nombreux domaines, notamment le développement durable de son territoire. Depuis plus de 10 ans, la Ville de Marseille soutient le Conservatoire du littoral et ses actions en faveur de la conservation, de la gestion et de la mise en valeur des petites îles de Méditerranée. Dans ce cadre, diverses actions ont été réalisées tels que l'organisation d'ateliers techniques sur les enjeux de gestion des petites îles, la production de supports de communication et la mise en œuvre d'opérations d'envergure internationale (Celebrate islands...) ou encore la réalisation de formations internationales multi-acteurs sur de multiples sujets (conception et pilotage de projet, préparation d'un document de gestion, ingénierie écologique terre-mer, ...), permettant le développement de connaissances et de savoir-faire mutualisés entre acteurs de la conservation. La production du guide méthodologique « concevoir et piloter un projet » s'inscrit dans ces démarches de partage de l'information et de renforcement des capacités.

Site web : <https://www.marseille.fr/>

LE FONDS FRANÇAIS POUR L'ENVIRONNEMENT MONDIAL



Au service de la politique française de coopération et de développement en matière de protection de l'environnement mondial, le Fonds Français pour l'Environnement Mondial subventionne des projets de développement durable en rapport avec les accords multilatéraux environnementaux signés par la France, avec pour but de préserver la biodiversité, le climat, les eaux internationales, les terres, la couche d'ozone, et de lutter contre les pollutions chimiques. Le FFEM tire des enseignements de ces projets-pilotes pour que les solutions les plus efficaces puissent être déployées dans d'autres lieux ou à plus grande échelle. Depuis plusieurs années, le FFEM soutient le Conservatoire du littoral notamment dans ses accompagnements d'opération concrètes de gestion de sites et d'actions de renforcement de capacités des gestionnaires et d'acteurs impliqués dans la protection d'espaces naturels côtiers et insulaires dans des pays en développement. Depuis 2016, et chaque année, des formations sur les enjeux de montage et de gestion de projet, à l'attention de partenaires-pays méditerranéens et du pourtour africain, ont été organisées à ce titre.

Site web : <https://www.fem.fr>

L'AGENCE DE L'EAU RHÔNE MEDITERRANÉE ET CORSE



L'agence de l'eau Rhône Méditerranée Corse est un établissement public du ministère de l'environnement, dédié à la préservation de l'eau. Elle perçoit l'impôt sur l'eau payé par tous les usagers. Chaque euro collecté est réinvesti auprès des collectivités, acteurs économiques et agricoles pour lutter contre les pollutions et mieux utiliser l'eau disponible, à travers un programme pluriannuel d'intervention. Par ailleurs, l'agence de l'eau organise la concertation avec les acteurs locaux, produit et diffuse la connaissance sur l'eau. L'Agence de l'Eau est un partenaire-clé du Conservatoire du littoral au niveau français et à l'international, en soutenant des projets de coopération institutionnels et techniques sur les enjeux de conservation des zones humides et des petites îles.

Site web : <https://www.eaurmc.fr/>



INTRODUCTION

La réalisation de ce guide méthodologique s'inscrit suite aux formations internationales organisées entre 2016 et 2019 par le Conservatoire du littoral avec ses partenaires techniques, à l'attention d'acteurs de la conservation d'espaces naturels littoraux et insulaires du bassin méditerranéen et des côtes africaines de l'Océan Indien (gestionnaires d'espaces naturels, acteurs institutionnels, associatifs, universitaires...).

Lors de ces formations, la richesse des échanges et des interventions émanant des participants ou des experts intervenants nous ont donné l'idée de réaliser ce guide méthodologique sur le montage, le développement et le suivi de projet, alliant à la fois des enseignements conceptuels et des témoignages de partenaires (bailleurs de fonds ou porteurs de projets), qui ont accepté de partager leur expérience, leurs conseils et leurs points de vue, et ainsi rendre ce sujet théorique plus concret.

Toute organisation, publique ou privée, pourra ainsi y retrouver des éléments de méthode pour construire son projet, mobiliser des moyens financiers adaptés, et le mettre en œuvre en toute transparence et de manière partagée avec son équipe et ses partenaires.

Ce guide vous aidera, nous l'espérons, à construire des projets de qualité et à inscrire vos actions dans la durabilité.

Qu'entend-on par « projet » ?

Un projet est un ensemble d'activités structurées en phases ou en étapes, permettant la réalisation d'un objectif stratégique défini et précis. Le projet répond à des objectifs de contenus (un projet va aboutir à des résultats ou livrables), de délais (un projet a un début et une fin) et de budget (en l'absence de financement propre, il va être nécessaire de recourir à des financements externes, à travers une demande de soutien auprès d'un bailleur de fonds).

La gestion du projet va donc consister à planifier, organiser et suivre chaque action, afin de tenir les délais, les coûts et la qualité requise pour garantir à terme sa réussite.

LES GRANDES ÉTAPES

DE LA VIE D'UN PROJET

PHASE 1

Choisir un bailleur ou un appel à propositions

Etape 1

- ▶ Analyser son organisation, sa structure ; faire émerger un projet

Etape 2

- ▶ Identifier les bailleurs, leurs programmes ; repérer les appels à propositions

Etape 3

- ▶ Choisir le programme adapté à votre projet ; Sélectionner le bon appel à propositions

PHASE 2

Concevoir son projet ; rédiger sa candidature et suivre l'instruction

Etape 4

- ▶ Maîtriser les attendus de l'appel à propositions et repérer les procédures de candidature

Etape 5

- ▶ Partager et concevoir le futur projet ; rédiger la candidature et déposer son dossier

PHASE 3

Mettre en œuvre le projet

Etape 6

- ▶ Signer son contrat ou sa convention ; comprendre et partager ses obligations ; construire ses outils de suivi et les partager

Etape 7

- ▶ Réaliser les actions, engager le budget, et animer ses équipes et ses partenaires

PHASE 4

Assurer le reporting et se préparer au contrôle

Etape 8

- ▶ Collecter les justificatifs de réalisation du projet ; évaluer l'impact et la qualité de vos actions ; rédiger des rapports d'étape intermédiaires

PHASE 5

Clôturer et pérenniser le projet

Etape 9

- ▶ Faire le bilan du projet et transmettre au bailleur ; classer et archiver les justificatifs ; se rendre disponible pour le contrôle

Etape 10

- ▶ Pérenniser et valoriser les résultats

PHASE 1 | CHOISIR UN BAILLEUR OU UN APPEL À PROPOSITIONS

ÉTAPE 1

ANALYSER SON ORGANISATION, SA STRUCTURE ; FAIRE ÉMERGER UN PROJET

Tout projet débute par une idée, un besoin, une opportunité qui sera désignée par un ou plusieurs salariés, partenaires ou bénévoles d'une organisation.

Ce projet est parfois, construit et proposé dans la précipitation à un financeur pour répondre aux échéances qu'il impose. Cet effet d'urgence peut avoir des conséquences négatives pour le projet et permet rarement de construire des propositions solides, structurantes et de qualité.

C'est pourquoi l'avant-projet est une étape primordiale pour une organisation, pour avoir une vision d'ensemble et partagée de sa structure et être en capacité de proposer un projet répondant aux problématiques de son organisation.

Il vous permet :

- D'identifier clairement les besoins (de son organisation, du territoire ciblé...) et d'exprimer clairement l'idée « centrale » du projet ;
- De faire le point, de manière collective et partagée, sur les moyens à disposition, les orientations stratégiques dans lequel il s'inscrit...
- D'engager un débat constructif avec sa hiérarchie et son équipe pour faciliter leur appropriation et les engagements dans la démarche ;
- D'établir le lien entre le projet spécifique et la stratégie globale de l'organisation (qui s'intègre souvent dans une vision plus large).

Ce préalable est un facteur de qualité pour une opération et ses impacts à venir. Il renforce vos chances de succès pour obtenir un financement.



de type « agenda 21 local. »

Fabrice BERNARD (Conservatoire du littoral, France) : « Un projet doit émerger à la suite d'un besoin bien défini qui doit s'inscrire dans la stratégie de conservation et de développement d'un territoire. Cela peut être un projet qui s'intègre dans la vision d'un plan ou un schéma de gestion d'un espace naturel, ou encore d'une démarche territoriale



Jérémie DUBOIS (Département du Var, France) : « La connaissance du besoin, la définition de son volume humain, financier et de sa temporalité est primordiale, car si le projet ne répond pas à un besoin, il échoue à un moment ou un autre. »



Pierre BOISSERY (Agence de l'eau RMC, France) : « La motivation du maître d'ouvrage est le point le plus important. Elle est le garant de la bonne réalisation du projet, et ceci quelles que soient les difficultés rencontrées. Cette motivation n'est pas uniquement placée sous la seule décision politique de faire mais aussi sur son implication dans la conduite du projet et dans sa capacité à assumer tout ou partie des dépenses financières. Mais ce n'est pas suffisant. Il faut également apprécier l'opportunité du projet et la pertinence des moyens qui sont proposées pour le réaliser. Le calendrier d'exécution, le coût et la solidité du plan de financement sont aussi des éléments à appréhender dès l'émergence du projet. Engager un projet ne se résume pas à rechercher des financements ».

ANALYSER SON ORGANISATION

Au préalable, il est important de se poser quelques questions :

Quel est l'objet social de mon organisation ?

Le but, les missions de l'organisation, du service, les objectifs poursuivis ...

Quelles sont les activités proposées par mon organisation ?

Les réalisations concrètes de la structure, les actions qu'elle met en place de manière récurrente et ponctuelle ...

Quels sont les publics bénéficiaires des activités ?

Les publics cibles (directes), les bénéficiaires finaux (indirectes), les usagers...

Quel est l'ancrage territorial de mon organisation ?

Le territoire d'intervention, l'implantation des partenaires...

Quels sont les moyens à disposition pour agir ?

Les ressources humaines, le budget, l'équipement, les bénévoles, les réseaux ...

Quel est le modèle économique de mon organisation ?

Les sources de revenus, les recettes, les grands postes de dépenses, les marges de manœuvre pour développer, pour structurer, etc.

Quels sont les Atouts - Faiblesses - Opportunités - Menaces ?

L'analyse A.F.O.M ou S.W.O.T [cf outil 1]



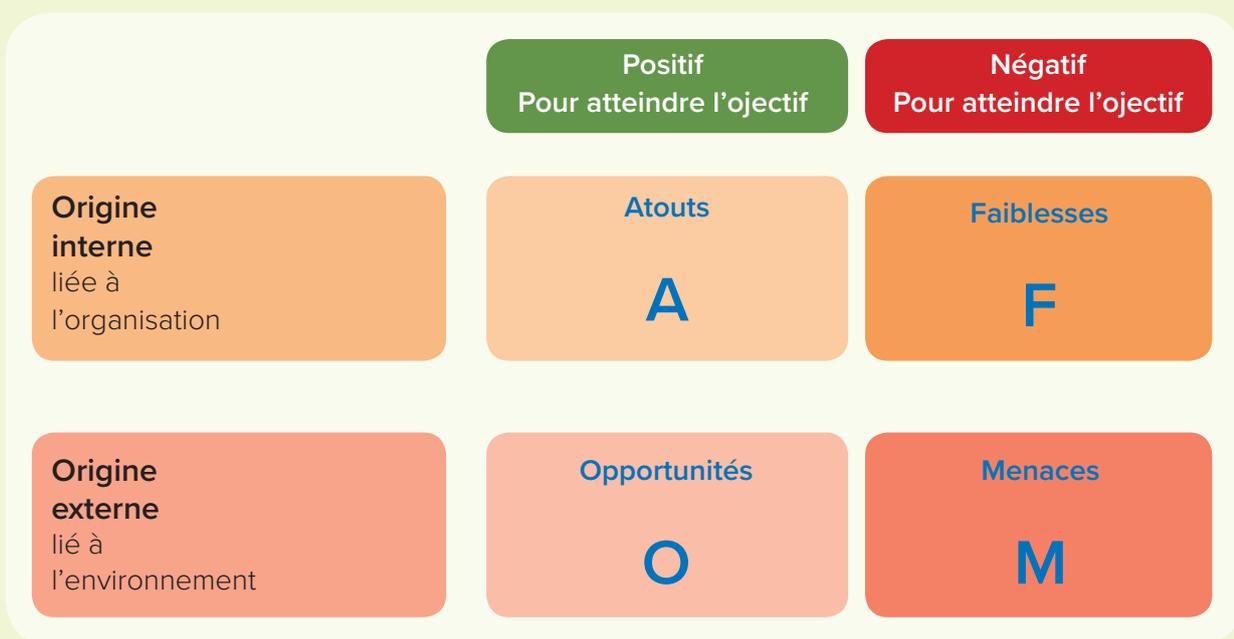
David DEMONBRISON (BRL ingénierie, France) : « Avant de chercher un financement, il faut analyser le besoin auquel on veut répondre mais aussi sa structure et vérifier quels sont les atouts du projet mais aussi ses faiblesses. Cela permet d'identifier des partenaires complémentaires pour consolider l'analyse du besoin et avoir un soutien sur certains axes du projet. Il faut également se demander, s'il existe une volonté, une légitimité et un appui pour faire ce projet. Réaliser le diagnostic collectif permet ainsi de répondre à ces questions et d'avoir un projet basé sur la situation réelle pour une meilleure faisabilité et acceptabilité du projet. »

[**OUTIL 1**]

Focus sur l'analyse A.F.O.M ou S.W.O.T

Analyse A.F.O.M (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces) :

C'est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement. L'analyse AFOM étant basée sur le jugement des participants, elle est subjective et qualitative et peut aussi être appliquée à des actions ou à des moyens



A - Étude des Atouts

Les forces sont les aspects positifs internes que contrôle l'organisation, et sur lesquels on peut bâtir dans le futur.

F - Étude des Faiblesses

Les faiblesses sont les aspects négatifs internes, mais qui sont également contrôlés par l'organisation, et pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent.

O- Étude des Opportunités

Les opportunités sont les possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles. Elles se développent hors du champ d'influence de l'organisation ou à la marge (ex : politiques publiques favorables, développement économique, etc.)

M - Étude des Menaces

Les menaces sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieures, qui peuvent empêcher ou limiter le développement d'une organisation ou d'un secteur. Elles sont souvent hors du champ d'influence de l'organisation ou à la marge (ex : réformes législatives, concurrence, crises, etc.)

RÉALISER UN DIAGNOSTIC COLLECTIF ET PARTAGÉ

De manière collective ou individuelle, le (les) responsable(s) du projet consultent les parties prenantes de leur organisation pour réaliser le diagnostic le plus exhaustif possible sur leur structure.

Quelques réponses à trouver : quels sont les besoins actuels et à venir de la structure ? quelles sont les faiblesses majeures de notre organisation et de ses actions ? quels sont les problèmes que votre projet va traiter/ situation que votre projet va faire changer ? est-ce que la structure possède les moyens humains, financiers, techniques pour mener à bien ce projet ? quels partenaires associer impérativement ? ...

Toutes ces réponses vous amènent à enrichir l'idée de départ !

Le diagnostic et l'état des lieux de votre organisation vous permettent d'ores et déjà :

- de renforcer l'argumentaire de votre futur projet ;
- de déterminer les changements que vous souhaitez obtenir ;
- de repérer des partenaires susceptibles de vous aider ;
- d'impliquer progressivement des financeurs potentiels ;
- de mobiliser une équipe interne de projet vers un but partagé.



Entela PINGULI (Agence nationale du littoral, Albanie) : « Avant de se lancer dans un projet, il faut bien définir les priorités de sa structure mais aussi les priorités des bénéficiaires ciblés. On peut organiser des débats, concertations, et réunions avec l'ensemble des parties prenantes du futur projet. Cette étape doit donc faire intervenir en plus de l'équipe interne, l'expertise des partenaires locaux, et autres acteurs concernés, ce qui permet d'évaluer la pertinence du projet vis-à-vis des besoins des bénéficiaires pour l'acceptabilité du projet »

Pierre BOISSERY (Agence de l'eau RMC, France) :

« La concertation est nécessaire. Elle est parfois bloquante ou symbole de frustration. Elle ne doit pas se substituer aux prérogatives ou aux obligations des décideurs et élus. Elle ne doit pas être une raison pour retarder le calendrier d'exécution. Elle est souvent complexe, dévoreuse d'énergie et peu productive. C'est un véritable outil qui demande des outils et une expertise. Le simple fait de réunir des acteurs en réunion ne peut pas être considéré comme de la concertation ».

POSER LES BASES D'UN PRE-PROJET ET VALIDER AVEC LES DECIDEURS

Une fois le diagnostic réalisé, il convient de formuler la ou les idées-forces de votre pré-projet pour partager votre analyse et impliquer votre hiérarchie.

En quelques mots :

- Le contexte dans lequel surgit le projet (besoins actuels et à venir)
- Le problème à traiter ; les opportunités à saisir.
- Les raisons de ce projet, ses objectifs.
- Les résultats attendus à l'issue du projet.
- Les actions nécessaires pour obtenir les résultats prévus.
- Les compétences internes ; les expériences qui légitiment l'initiative.
- Le lien avec les activités de la structure.
- Les éléments de calendrier dont vous disposez.
- Les éventuelles pistes de partenariats et de financements.

En somme vous devez présenter la logique du projet en vous basant sur votre analyse, votre début de cadre logique, votre plan d'action et votre budget prévisionnel.

La communication avec vos décideurs répond à une triple exigence :

- informer votre hiérarchie des intentions liées au projet ;
- communiquer l'état d'esprit qui préside la logique du projet ;
- recueillir des remarques et des avis pour favoriser l'appropriation de l'avant-projet par les décideurs.

Cette communication doit être éclairante et pédagogique ! Elle vous permettra de définir les prémices d'une concept note



Régis LEYMARIE (Conservatoire du littoral) :

Comment convaincre sa hiérarchie de partir dans le montage d'un projet (au risque qu'il ne soit pas accepté) ? Il faut accepter de voir les « opportunités » et les « risques » et intégrer l'éventualité que ça ne débouche sur rien. Il est important dans ce cas d'anticiper et de préparer un éventuel plan B, en fonction d'opportunités de financement parallèles, tout en gardant en tête qu'il reste compliqué de « courir deux lièvres à la fois ».

Fabrice BERNARD (Conservatoire du littoral) :

« Un projet doit être lisible et compréhensible en quelques phrases, c'est pourquoi il faut éviter d'empiler des idées fortes et de lister des axes trop nombreux qui ne convergeraient pas tous vers un but unique clairement identifiable par tous les acteurs du projet ».

FAIRE EMERGER LE PROJET : LA CONCEPT-NOTE

La synthèse de votre diagnostic et le partage de votre avant-projet avec les parties prenantes de votre organisation vous permet désormais de poser les bases d'un projet solide, porteur de sens et de transformation.

Il est temps de rédiger votre « **Concept note** » et de poser votre plan d'action.

Notre recommandation est de produire un document synthétique de 4-5 pages maximum, posant les bases de votre projet. N'oubliez pas qu'un projet est une opération ponctuelle dans la vie d'une structure qui permet de changer une situation de départ. Il y a donc un Avant et un Après pour votre organisation.

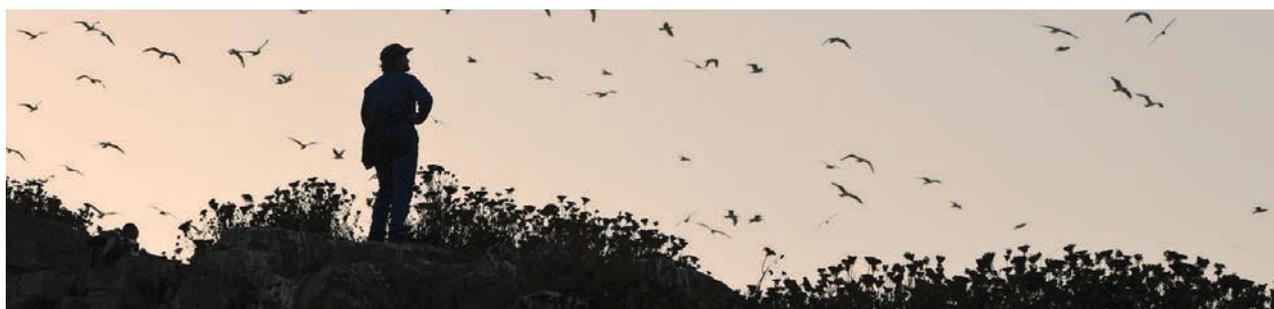
La **Concept note** (également appelée Note d'opportunité, Note de cadrage, note synthétique, etc..) (cf outil 2) vous permettra de communiquer largement en interne et auprès de partenaires. Elle constitue également le point d'ancrage de vos futures demandes de soutien financier.

Le plan d'action (pour le moment il s'agit du calendrier prévisionnel synthétique) vous permet d'évaluer la durée de votre projet et d'anticiper la réalisation des activités de votre opération dans le temps.



Marianne LANG (MedPAN) :

« Pour les Appels à Petits Projets lancés par MedPAN, nous n'avons pas établi de cadre fixe pour la concept note. L'idée est de présenter de manière synthétique le projet, ne pas hésiter à mettre en avant la pertinence du projet (justification du projet), le réalisme des résultats en fonction du budget et du calendrier prévu et enfin la cohérence des activités prévues (est ce la priorité ?) ».



Sylvain PETIT (Association SMILO) :

« Quand on monte un projet, il faut éviter de penser d'abord et avant tout au financement (même si sans se mentir, l'argent c'est le nerf de la guerre pour une association). Il est cependant important de se poser les bonnes questions et de s'assurer, avec un bon argumentaire, que le projet est intéressant pour son organisation, pour le territoire concerné et qu'il va être fédérateur avec les partenaires (techniques et financiers) et les autres acteurs impliqués. En focalisant uniquement sur l'argent, le projet risque de perdre du sens ».

[OUTIL 2]

Elements de la « Concept Note »

Le nom du projet :

→ Est-il suffisamment attractif et évocateur ?

Conseil : trouver un acronyme ou un nom spécifique court et percutant.

La description succincte de votre structure et les contacts :

→ Pour pouvoir échanger avec vos futurs partenaires

Conseil : Quelques lignes sur votre structure et les contacts de celui qui pilote le projet.

L'objectif général de l'opération :

→ Quel changement est attendu à l'issue du projet ?

Exemple : « Une meilleure gestion et protection de la biodiversité du littoral dans le Département du Var par le renforcement des compétences des gestionnaires des espaces littoraux »

Les cibles du projet :

→ Quels sont les publics que vise votre projet et avec qui vous aller agir ? Quels sont les bénéficiaires finaux de votre opération ?

Exemple : publics cibles - les gardes, les élus, les professionnels. Bénéficiaires finaux : les habitants, les usagers, les touristes...

Les résultats majeurs escomptés :

→ Que va produire votre projet au niveau qualitatif et quantitatif ?

Exemple : la formation de x professionnels ; la mise en place de x plan de gestion, x km de côte protégée ; 1 campagne de communication et de sensibilisation des usagers...



Les principales activités prévues :

→ Quelles sont les actions à mettre en œuvre pour atteindre les résultats annoncés ?

Conseil : identifiez les grandes activités de votre projet et les tâches associées et regroupez-les en grands axes de travail (Work-package)

Exemple : 1. Formation des professionnels ;
2. Concertation et production des plans de gestion du littoral avec les gestionnaires,
3. Communication et sensibilisation,
4. Coordination et gouvernance du projet ;

Les partenaires identifiés / souhaités :

→ Quels sont les partenaires privés et publics qu'il vous faut associer à votre projet ?

Exemple : les gestionnaires du littoral ; les associations d'usagers du territoire...

Des éléments budgétaires :

→ Quels sont les postes de dépenses que vous prévoyez pour réaliser le projet (ressources humaines, frais de mission et de déplacements, prestations externes, travaux,...)? Quelles sont les sources de financements que vous identifiez pour rendre le projet possible ? Quel cofinancement puis-je apporter (ressources internes ou autre projet) ? Quel est finalement le montant global souhaité ?

Le calendrier synthétique et le plan d'action :

→ Quelle sera la durée de votre projet ? Quelles sont les grandes étapes de votre opération ? Comment organiserez-vous les activités pour réaliser votre opération ?

Exemple : Durée du projet – 24 mois,
1. Formation – t+6 à t+12 ;
2. Concertation - t+2 à t+18 ;
3. Campagne de communication – t+13 à t+24 ;
Coordination et gouvernance de t0 à t+24 ;

La justification du recours au bailleur

→ En quoi le projet d'inscrit dans la stratégie et répond aux critères et enjeux cibles du bailleur.

ÉTAPE 2

IDENTIFIER LES BAILLEURS, LEURS PROGRAMMES ET REPÉRER LES APPELS À PROPOSITIONS

Il existe plusieurs sources de financement de projet pour une organisation, qu'elle soit publique ou privée. Aujourd'hui, face à la baisse généralisée des financements publics, les organisations tendent à se tourner vers des financements privés (mécénat, sponsoring, dons) ou à des appels à projet émanant de bailleurs internationaux, fondations ou de programmes européens.

LES RECETTES PROPRES À UNE ASSOCIATION

Pour se financer, l'association est libre d'exiger ou non une cotisation auprès de ses membres, d'un montant qui lui plaira et qui peut être différent selon les catégories de sociétaires. La cotisation ne doit toutefois jamais donner lieu à contrepartie.

Les associations peuvent aussi exercer des activités lucratives sous réserve qu'il n'y ait pas de partage des bénéfices réalisés et que les activités lucratives exercées aient été prévues dans leurs statuts. Elles risquent alors de devoir payer des impôts (impôts sur les sociétés, TVA et CET).

Selon les cadres juridiques nationaux, toute association peut néanmoins organiser jusqu'à des manifestations de soutien (*Exemple : jusqu'à six manifestations en France, comme des lotos, spectacles, brocantes, événements sportifs... et dans leur cadre jusqu'à cinq buvettes*), dans l'année tout en étant exonérées d'impôts commerciaux (TVA, impôt sur les sociétés et taxe professionnelle) et de taxe sur les salaires.

LES SUBVENTIONS

Pour le financement d'une organisation, beaucoup de bailleurs publics et privés peuvent vous subventionner. Il peut s'agir d'une aide à l'année ou d'une aide sur un projet précis. Dans les deux cas, théoriquement, la subvention n'est pas là pour supporter le fonctionnement même de l'organisation, mais plutôt d'aider à la mise en place de projets et d'actions.

En général, plus on a de contacts avec les bailleurs, plus l'attribution de ces subventions sera aisée, d'où l'intérêt de participer aux instances sur vos territoires, aux réseaux de vos secteurs d'activités (au niveau des institutions locales ou nationales ainsi que des réseaux européens ou internationaux).

Pour obtenir un financement, il faudra démontrer la pérennité, le sérieux, les compétences et l'indépendance de votre structure.

La description de votre organisation et de ses réalisations est donc importante et doit faire apparaître la bonne structuration de vos activités, la pérennité de votre organisation, le respect des réglementations fiscales, décrire son historique, renseigner sur les statuts...

Ainsi précisez votre budget à l'année, votre plan d'activité annuel, pour les associations le nombre de vos membres... Il vous faudra décrire et mesurer financièrement chacune des actions que vous souhaitez mettre en place, afin que le bailleur qui vous subventionne réponde de l'engagement financier qu'elle prend auprès de vous.

Pour une association, lorsque celle-ci est subventionnée régulièrement, année après année et par un même bailleur, vous pouvez aussi songer à la mise en place d'une convention. Celle-ci facilitera vos démarches, en évitant de reprendre les négociations de zéro tous les ans, même s'il vous faudra aussi vous justifier et rendre un bilan complet à votre partenaire en fin d'année. Ce type de convention permet aussi, en cas de changement de votre interlocuteur au sein de la structure partenaire, de maintenir durablement les échanges au-delà des enjeux inter-personnels.

Vous pouvez également demander une subvention sur un événement précis et ponctuel, à un partenaire qui vous subventionne déjà ou en démarchant de nouvelles institutions. Encore une fois il faudra cibler précisément ses demandes en fonction du type et de la taille de l'événement :

- présenter des projets à l'administration, un projet d'ampleur locale à la mairie ; départementale au conseil Départemental ou provincial ou aux délégations locales des ministères ...
- cibler le type d'institutions potentiellement intéressées par votre projet.

Le plus difficile sera de démontrer l'intérêt général du projet. Il faudra pour cela démontrer le réel impact sur le territoire ou une population la plus large possible.

Les Institutions publiques proposent également, et de plus en plus, aux acteurs socio-économiques de se positionner sur des Appels à projets ou Appels à propositions qui permettent de mettre en œuvre les politiques publiques dont elles ont la charge.

LE MECENAT

Le mécénat est un soutien matériel apporté sans contrepartie directe, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général. Attention à ne pas confondre mécénat et sponsoring qui, lui, est une prestation de service à caractère publicitaire engendrant des recettes publicitaires, considérée comme une activité lucrative.

LES FONDATIONS ET APPELS À PROJETS

Les concours et appels à projets des fondations présentent de réelles opportunités pour le financement d'organisations privées et publiques. En France, il existe environ 550 fondations reconnues d'utilité publique, 250 fondations d'entreprise et plusieurs dizaines de fonds de dotation, dédiés à une très grande diversité de causes.

Le fonds de dotation permet à toute association œuvrant dans l'intérêt général de diversifier ses financements potentiels. Toute association peut créer son fonds de dotation. Mais des associations regroupées, peuvent créer un fonds mutualisé pour obtenir une plus grande visibilité auprès des mécènes.



Sami BEN HAJ
(Cabinet Thétis,
écologue conseil) :

« Pour ne manquer aucune opportunité, il faut faire une veille sur les bailleurs de fonds, leurs programmes, leur direction, l'éligibilité de manière générale (à qui s'adresse leurs appels d'offres, etc.). Cela permet d'éviter un montage de projet dans la précipitation et de soigner sa présentation.»

Pierre BOISSERY
(Agence de l'eau RMC, France) :

« La recherche de financements est un sujet important et délicat qui conditionne la vie d'un projet. Il n'est pas rare qu'un projet soit soumis à différents bailleurs de fond. Cela soulève les questions de financement croisés, de dossiers de demande de subvention différents, de modalités de versement et de soldes différents, d'affichage ou de communication différente. Il faut veiller le plus possible en amont à bien poser le cadre « partenarial » et à bien apprécier les modalités administratives de versements de subventions pour éviter aussi les problèmes de trésorerie. Il ne faut pas non plus minimiser la phase de solde d'une opération. Au final, c'est souvent la dernière impression que laisse un projet à son bailleur ».



QUELQUES EXEMPLES DE BAILLEURS INCONTOURNABLES POUR LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT ET LUTTE CONTRE LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE :

Le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM) - <https://www.ffem.fr/fr>

Objectif : Concilier préservation de l'environnement mondial et développement local dans les pays en développement

Le GEF (Global Environment Facility) - <https://www.thegef.org/>

Objectif : s'attaquer aux problèmes environnementaux les plus pressants de notre planète.

L'Agence Française pour le Développement (AFD) - <https://www.afd.fr/fr>

Objectif : gestion des crises, de la paix et des résiliences dans les pays en développement

Le Critical Ecosystem Partnership Funds (CEPF) - <https://www.cepf.net/>

Objectif : contribuer à la préservation des hotspot mondiaux de biodiversité en soutenant la société civile

La Fondation Prince Albert II de Monaco (FPA2) - <http://www.fpa2.org/>

Objectif : soutenir les initiatives dans les domaines de la recherche, de l'innovation technologique et des pratiques conscientes des enjeux sociaux pour la protection de l'environnement et la promotion du développement durable à l'échelle mondiale

La Fondation MAVA - <http://mava-foundation.org/>

Objectif : soutenir des projets de conservation au bénéfice des hommes et de la nature avec un réseau de partenaires en Méditerranée, Afrique de l'Ouest et Suisse

Banque Mondiale - <http://www.banquemondiale.org/>

Objectif : volonté de lutter contre la pauvreté, d'accroître la prospérité partagée et de promouvoir un développement durable.

GIZ - <https://www.giz.de/en/>

Objectif : fournir des solutions sur mesure à travers une coopération internationale axée sur le développement durable et l'éducation

L'Union européenne et ses programmes pluriannuels

(politiques et programmes sur site https://ec.europa.eu/info/funding-tenders_fr) :

- Le programme LIFE <http://ec.europa.eu/environment/life>
- Le programme IEV CT MED <http://www.enpicbmed.eu>
- Le Programme INTERREG Italie-France Maritime <http://interreg-maritime.eu>
- Le programme Horizon 2020 <http://ec.europa.eu/research>

Les PPI Oscan (Programme de petites initiatives pour les organisations de la société civile d'Afrique du nord) <http://www.ppioscan.org/>

Objectif : renforcer la capacité technique, administrative et financière des OSC de quatre pays d'Afrique du Nord (Algérie, Libye, Maroc et Tunisie), afin qu'elles soient en mesure de développer à court terme des initiatives concrètes de terrain et qu'elles soient capables, à plus long terme, de contribuer à la mise en œuvre de stratégies et de plans d'actions nationaux de conservation et valorisation de la biodiversité, de gestion durable des ressources naturelles et d'atténuation des effets négatifs du changement climatique.

Le MedFund (fonds fiduciaire)

Objectif : contribuer à la durabilité et à l'efficacité des AMP des pays méditerranéens en pérennisant leur financement, principalement pour les activités qui sont peu ou pas financées à l'heure actuelle et qui correspondent à la mise en œuvre de leur plan de gestion.

Les Appels à projets MedPAN - http://medpan.org/fr/activites_principales/appels-a-petits-projets-2/

Objectif : permettre un appui direct aux gestionnaires d'AMP pour mettre en œuvre des actions concrètes, afin de renforcer l'efficacité de leur gestion, de créer des actions pilotes ou d'élaborer des outils qui peuvent également être utiles à d'autres AMP.

COMMENT PROCÉDER POUR REPÉRER UN BAILLEUR OU UN APPEL À PROPOSITIONS ?

Etudier les profils des bailleurs sur le web

Identifiez leurs stratégies, leurs politiques de financements, leurs zones d'intervention, leurs calendriers d'action

Découvrez les projets qu'ils ont financés par le passé

Validez leur pertinence par rapport à vos projets, vos activités, vos territoires

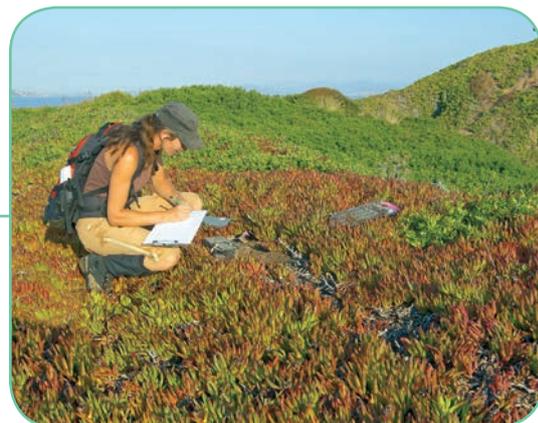
Inscrivez-les dans vos favoris sur votre navigateur

Faites une veille régulière sur leurs sites pour ne pas rater les appels à propositions

Développer son réseau et comprendre le fonctionnement du partenaire financier ciblé

Entrez en contact avec eux (demandez un rendez-vous, participez aux événements qu'ils organisent ou auxquels ils participent, etc.)

Transmettez leurs une présentation de votre organisation et de vos projets (note synthétique)



ÉTAPE 3

CHOISIR LE PROGRAMME ADAPTÉ À VOTRE PROJET ; SÉLECTIONNER LE BON APPEL À PROPOSITIONS

Cette étape vise à confirmer la cohérence entre le projet proposé par votre structure et le financement que l'on souhaite solliciter.

Collectez les documents clés et lisez-les :

- La Stratégie des partenaires financiers (générale - Programme Opérationnel pour les projets européens - ou ponctuelle - Programme annuel de travail).

Informations à identifier : stratégie d'action, axes d'intervention, priorités thématiques, indicateurs de réalisation du programme, etc.

- Les appels à projets/propositions

Informations à identifier : types d'actions à mettre en œuvre, candidats éligibles, durée des actions, règles de financements des opérations, etc.

- Le guide du candidat ou manuel administratif et financier.

Informations à identifier : règles de mise en œuvre des projets, les modalités de dépôt du dossier, les obligations du porteur de projet, les procédures contractuelles, etc.

- Le dossier de candidature et ses annexes.

Ce sont les documents que vous devrez remplir en ligne ou transmettre en version papier (formulaires de candidature ; budget ; cadre logique ; pièces administratives...).

Vous pouvez constituer une fiche qui résume les principaux éléments pour chaque financeur. Une attention particulière doit être portée sur les aspects financiers.



Céline DAMERY
(Conservatoire du littoral) :

« En fonction des financeurs, les versements peuvent être effectués de manière différente. On peut recevoir une avance en début de projet (30%) et recevoir le solde basé sur le rapport financier final. Pour des projets longs (4-5ans), on peut effectuer des demandes de versement annuelles, toujours sur la base d'un rapport. Pour certains projets européens, les remontées de dépenses se font tous les 6 mois. Pour d'autres, comme pour des projets multi-partenariaux, les remontées de dépenses se font de manière collective, une fois un certain seuil dépensé par l'ensemble du Partenariat. Les délais d'étude et de validation des rapports par les Financeurs peuvent parfois être longs. Il est donc capital d'avoir tous ces éléments en tête dès le montage du projet, pour éviter tout problème de trésorerie à son organisation par la suite. »

PROJET X - FICHE 1	
Le bailleur	Nom, statuts, Contacts
Le Financier/Programme	Titre et liens pour le retrouver
L'appel à projets	Titre et liens pour le retrouver
Les objectifs	Contexte et ambition de l'appel
Les Résultats attendus	Les changements que le projet doit apporter sur la situation de départ
Les actions visées	Le type d'action que peut proposer le porteur de projets
Le partenariat	Le nombre minimum et le type de partenaire national ou international nécessaire pour pouvoir candidater
Les bénéficiaires	Le type de porteur de projets pouvant candidater
Les publics ciblés et prioritaires	Les publics sur lesquels le projet devra agir
Le territoire	La zone géographique sur laquelle le projet doit se dérouler
Le financement	Le taux de financement (pourcentage du budget total financé par le bailleurs); le montant de l'intervention financière proposé par le bailleur pour chaque projet ; les modalités de versements ; possibilité de financer des salaires ; possibilité de financer les frais de fonctionnement (souvent pourcentage du projet global)
Le calendrier	Les dates de dépôts des candidatures ; la période dans laquelle doit s'inscrire le projet
Procédure pour candidater	Procédure en ligne ; Plateforme numérique ; Dossiers papiers

Vous pouvez maintenant vérifier l'éligibilité de votre structure et de votre projet et sélectionner le bon financeur. Confrontez votre Concept Note et votre fiche-financeur !

- Ma structure figure-t-elle dans la catégorie des bénéficiaires éligibles de l'appel à projets ?
- Mon projet s'inscrit-il dans l'un des axes stratégiques du financeur / domaines d'intervention du programme ?
- Mon projet sera-t-il mis en œuvre sur le territoire visé par l'appel à propositions et dans les délais proposés ?
- En cas de projets de coopérations internationaux, ai-je déjà le bon réseau de partenaires ou comment entrer en contact avec eux ?
- Mon projet prévoit-il des actions autorisées par l'appel à projets ?
- Comment vais-je cofinancer mon projet ?
- Quelles seront mes obligations (procédures de justifications des dépenses, reporting...) ?
- Quelles modifications vais-je devoir apporter à mon projet initial ?



PHASE 2**CONCEVOIR SON PROJET ;
RÉDIGER SA CANDIDATURE
ET SUIVRE L'INSTRUCTION****ÉTAPE 4****MAÎTRISER LES ATTENDUS
DE L'APPEL À PROPOSITIONS
ET REPÉRER LES PROCÉDURES
DE CANDIDATURE**

L'appel à propositions ou l'appel à projets est publié par une institution publique ou privée lorsque celle-ci souhaite sélectionner plusieurs projets pertinents dans un champ d'activité pour lui accorder un financement.

Il regroupe un certain nombre d'éléments : les objectifs recherchés et le budget annuel alloué aux types d'actions concernées, les critères d'éligibilité, d'exclusion, de sélection et d'attribution, ainsi que les pièces justificatives pertinentes devant être soumises; les conditions de financement ; les conditions de soumission des propositions; la date potentielle de démarrage pour les actions cofinancées et le calendrier pour la procédure d'attribution.

En fonction du Financeur retenu, les attendus peuvent varier ou prendre une importance différente. Il vous appartient de bien identifier ce que le bailleur souhaite clairement soutenir et ses objectifs et d'adapter éventuellement votre projet avant de se lancer dans sa rédaction.

Ainsi, les appels à projets peuvent être centrés sur :

- les résultats (produits et/ou services obtenus)
- l'impact (changement à long terme ; contribution à un objectif plus large)
- l'innovation (introduction d'un procédé, d'une méthode, d'une organisation d'un bien ou d'un service nouveau ou amélioré);
- le territoire (la couverture territoriale des actions et des résultats du projet)
- la coopération entre partenaires (le nombre et le type d'acteurs mobilisés sur le projet)
- les publics cibles (la typologie et le nombre de bénéficiaires touchés par le projet)

Les critères de sélection des candidatures, souvent indiqués, peuvent vous aider à bien positionner votre projet. Ils sont variables et variés.

Exemple de critères pour un Appel projet sur le tourisme interrégional

Critères relatifs à la contribution du projet aux objectifs du Programme

- Contribution à l'accroissement de la fréquentation estivale
- Valeur ajoutée interrégionale

Critères relatifs à la qualité du projet au stade de la candidature

- Caractère innovant du projet (nouvelle coopération, nouveaux produits touristiques...)
- Nombre d'espaces territoriaux impactés directement ou indirectement
- Impact sur la découverte du littoral des publics jeunes et à revenu modeste

Critères relatifs aux exigences administratives et financières du programme

- Capacité financière du porteur de projet : solvabilité, indépendance financière,
- Moyens humains dédiés à la gestion du dossier

Exemple de critères pour un Appel à projets de coopération dans le domaine de la formation

Pertinence du projet par rapport :

- aux objectifs du programme
- aux besoins et objectifs des participants

Qualité de la conception et de la mise en œuvre du projet

- cohérence entre les objectifs du projet et les activités proposées
- qualité de la coopération et de la communication entre les organisations participantes
- qualité des mécanismes de reconnaissance et de validation des acquis d'apprentissage

Impact et diffusion

- impact potentiel du projet sur les participants ainsi que sur les organisations participantes
- mesures visant à diffuser les résultats du projet



Awatef ABIADH (RIT CEPF/ LPO, France) : « Un bon projet, c'est un projet qui répond à toutes les attentes du bailleur et qui répond à sa propre stratégie de financement. Le projet doit répondre à des besoins mais doit aussi prendre en compte les projets et initiatives en cours de mise en œuvre ou antérieurs au projet, pour montrer qu'il s'inscrit dans une dynamique globale, et en synergie avec tous les acteurs concernés. Pour avoir plus de chance d'être sélectionné, c'est bien d'avoir des idées innovantes mais réalistes pour répondre à des questions de conservation de la biodiversité ou des habitats. »

Cependant, n'oubliez pas que votre projet est issu d'un constat et d'un besoin et qu'il ne faut pas le « dénaturer » pour un financement. Par contre il est possible de l'adapter aux attentes du Financier en apportant au projet une nouvelle dimension ou en argumentant sur les impacts des activités prévues pour répondre aux attentes du Financier.



« **David DE MONBRISON** (BRL ingénierie, France) : « Il ne faut pas changer son projet pour un financement, on le construit puis on trouve le financement adéquat. On s'adapte, on ajuste son projet avec la ligne de financement qui convient mais on ne se renie pas, on se structure sur nos atouts, et si le bailleur remet en cause certains points du projet, on intègre des consultants, experts, ou autres partenaires, pour rassurer le bailleur.»



« **Pierre BOISSERY** (Agence de l'eau RMC, France) : « Les bailleurs sont rarement des banquiers. Ils ont des objectifs propres, une expérience voire une expertise, un réseau de connaissance et des exemples de retour d'expérience. Ils ont aussi des exigences sur les rendus, la communication, les partenariats croisés ... Il faut bien penser un projet aussi en fonction des objectifs ou des priorités définies par ces bailleurs, faute de quoi on tombe vite dans le non éligible »

Si des interrogations ou des questionnements persistent, pensez à entrer au contact au plus tôt avec les partenaires financiers.



« **Elodie RANDRIANARIJAONA** (RIT CEPF, Fondation Tany Meva, Madagascar) : « En cas de doute, il ne faut pas hésiter à communiquer avec son partenaire financier pour bien comprendre ses attentes. L'échange est primordial quelle que soit la phase du projet, que ce soit lors du lancement de l'appel à projet, pendant la rédaction du projet ou bien après la signature du contrat »



« **Fabrice BERNARD** (Conservatoire du littoral, France) : « La prise de contact avec les bailleurs lors de la phase de montage est importante, l'erreur classique c'est de monter un projet et de le déposer sans échanger avec les bailleurs. Même si certains bailleurs sont difficilement accessibles, il faut quand même essayer de les solliciter, c'est un gage de sérieux, la preuve d'une motivation, la démonstration d'un intérêt à négocier et à écouter un partenaire et un argument en faveur de votre volonté d'aboutir.»

Les appels à propositions sont généralement publiés sur les sites Internet des bailleurs. Pour le porteur de projet, il convient de bien repérer les procédures de candidatures qui peuvent varier d'un bailleur à l'autre :

Date de publication de l'appel à projets

Date butoir pour le dépôt des candidatures

Modalités de candidature

Par étape

une note succincte ou d'intention
puis le dossier complet

Dossier complet

Avec l'ensemble des annexes
et des pièces justificatives

Modalités de dépôt des candidatures



Procédure dématérialisée

Étape 1. S'identifier et créer un compte utilisateur sur la plateforme du bailleur
Étape 2. Rédiger le dossier en remplissant les champs
Étape 3. Déposer en soumettant votre dossier en ligne
Étape 4. Imprimer et signer le dossier, envoyer un original par courrier



Procédure classique

Étape 1. Récupérer le dossier de candidature vierge et l'ensemble des fichiers nécessaires au dépôt
Étape 2. Rédiger le dossier en remplissant les différents fichiers
Étape 3. Imprimer et signer le dossier, envoyer un ou plusieurs originaux par courrier et par mail

Calendrier de sélection des candidatures
par le bailleur

Si candidature acceptée

Date de démarrage des actions

Si candidature refusée

Date pour un nouveau dépôt



ÉTAPE 5

PARTAGER ET CONCEVOIR LE FUTUR PROJET ; RÉDIGER LA CANDIDATURE ET DÉPOSER SON DOSSIER

Un projet ne se mène jamais seul !

La conception d'une opération et la rédaction d'une candidature nécessitent donc d'impliquer l'ensemble des parties prenantes qui participeront à vos futures actions.

- Constituez une équipe projet le plus tôt possible : Identifiez toutes les personnes à mobiliser dans votre structure pour la préparation de la candidature (Représentant légal, Comptable, Chargé de mission, technicien, ...) et partagez éventuellement leurs contacts dans un carnet d'adresses commun
- Partagez les informations : Organisez une ou plusieurs réunions avec votre équipe projet, mutualisez l'ensemble des documents nécessaires à la candidature (Appel à projets, guide du candidat, formulaires de candidatures, concept-note...)
- Répartissez le travail et les responsabilités: En fonction de l'expertise de chacun, de leur future implication sur le projet
- Construisez le Rétroplanning : Indiquez les étapes à réaliser pour déposer la candidature (procédures d'inscription sur la plate-forme en ligne de dépôt, date de dépôt), la période d'évaluation par le service instructeur, la date probable de démarrage de projet



Sami BEN HAJ (Cabinet Thétis, écologue conseil, Tunisie) :

« Des conventions partenariales ou des courriers de soutien peuvent être signés en amont du projet, ce qui permet d'être crédible lors du dépôt du dossier et de montrer que le projet est déjà inscrit dans une démarche de territoire. Par exemple, un courrier émanant de la structure-gestionnaire d'un espace protégé pourra être utile à une association qui souhaite déposer un projet pour la réalisation d'activités sur ce territoire. Mais cela s'anticipe ».





Céline DAMERY (Conservatoire du littoral) : « N'attendez jamais le dernier moment pour déposer un projet, surtout pour ceux qui se déposent en ligne ! D'une part, avec l'affluence sur la plateforme qui augmente plus on s'approche de la date et l'heure limite, il peut survenir des « bugs » qui ne font que rajouter du stress ! Et d'autre part, les différentes rubriques de saisie ne sont parfois pas flexibles et peuvent être limitées en nombre de caractères, ce qui implique de devoir retravailler certains textes à la dernière minute. »

Fabrice BERNARD (Conservatoire du littoral, France) : « Si le projet doit impliquer plusieurs partenaires nationaux ou internationaux ou si vous devez soumettre des lettres de soutiens à votre dossier, n'attendez pas les derniers jours avant de lancer les prises de contact. Il est assez désagréable de se retrouver associé à un montage de projet dans les dernières heures...cela laisse sous-entendre que votre apport est plus symbolique que technique. »

LE RÔLE DE CHEF DE PROJET

Le Chef de projet sera la personne chargée de mener un projet et de gérer son bon déroulement, notamment en animant l'équipe et les partenaires et en pilotant le budget. Le choix du chef de projet est important car son rôle est précis et ses missions variées. Il peut être impliqué dès la phase de rédaction, s'il est déjà présent dans la structure, ou n'arriver après recrutement qu'au début de la mise en œuvre du projet.



Entela PINGULI (Agence National du Littoral d'Albanie) :

« Le Chef de projet est garant de la cohésion du groupe et de la bonne exécution du projet, il est important pour cela qu'il dispose de nombreuses qualités :

- Etre organisé et structuré
- Etre un bon leader, fédérateur envers ses équipes, et à l'écoute
- Etre bon communicant, à l'aise à l'oral et à l'écrit
- Etre ouvert d'esprit et médiateur
- Etre confiant et visionnaire »



Saba GUELLOUZ (CAR-ASP) :

« En tant que chef de projet, il faut être d'abord fédérateur de toutes les parties prenantes au projet, s'organiser avec un cadre logique de projet, un planning, un budget bien clair, faire respecter une gestion d'équipe positive et pro active, être persévérant et avoir beaucoup de sang-froid. Pour animer le projet et mobiliser son équipe, il faut d'abord faire circuler l'information, tout le monde doit être au même niveau d'information, doit avoir accès aux documents de base du projet. Chacun doit savoir sur quelle activité il est responsable et avoir des délais d'exécution. Un chef de projet doit aussi savoir écouter, notamment les initiatives ou les avis des membres de l'équipe, donner une marge de liberté dans la responsabilité de chacun. Un projet ne se mène pas seul ! Je préconise de faire des réunions de staff régulière pour échanger sur tout : aussi bien les réalisations, les difficultés, la programmation, les délais, les nouvelles idées... idem pour l'évaluation qui doit être collective. »



Manel BEN ISMAIL, Association Notre Grand Bleu (Tunisie) :

« Il n'y a pas un modèle spécial pour être un bon chef de projet, mais il y a quelques qualités qui sont très importantes telles que l'ouverture d'esprit pour collaborer, la sagesse en certaines situations mais aussi l'affectif dans d'autres. Etre à l'écoute d'autrui, se mettre toujours à la place des autres, et être transparent vis à vis de notre audience nous facilite la communication et nous aussi permet de gagner la confiance de vos partenaires. »



Entamer la démarche de rédaction de la candidature

Votre dossier de candidature annonce le projet que vous devrez réaliser s'il est retenu par le bailleur. Ce dossier de candidature peut être construit avec les outils et approches de la structure elle-même, mais souvent les partenaires financiers imposent un modèle précis pour la rédaction du projet avec des attentes bien définies (c'est pour cela qu'il faut bien lire les attentes des partenaires financiers).

Le dossier et ses annexes seront, in fine, contractualisés et constitueront le cahier des charges de votre opération.

Ainsi, il convient d'être vigilant et réaliste sur ce que vous proposez dans votre opération afin que votre projet puisse respecter votre engagement de départ. D'une manière générale, vous pouvez construire votre projet en appliquant la démarche suivante :

- Mettre à jour la concept-note (ou document narratif), en complétant les éventuels éléments manquant ou méritant d'être détaillés
- Réaliser le cadre logique du projet
- Réaliser le plan d'action détaillé (dans le temps)
- Construisez le budget par activité/par résultat
- Alimenter le dossier d'éléments qui montrent votre expérience en termes de gestion de projet.



Elodie DOZE (consultante) : « Parfois la personne qui monte le projet n'est pas celle qui le mettra en œuvre. Elle risque donc parfois être trop ambitieuse ou approximative dans l'écriture du projet (pour le budget, les indicateurs, ...), ce qui posera des problèmes lors de sa réalisation, en entraînant de nécessaires modifications à apporter,

pouvant être lourdes administrativement. Il est donc important pour la personne en charge de la rédaction qu'elle s'assure du réalisme de la proposition rédigée en parlant en interne. De même le commanditaire qui coordonnera ou portera le projet doit parfaitement intégrer les attendus et objectifs chiffrés du projet pour ne pas se lancer dans des activités impossibles à mener. »

1. LE DOSSIER NARRATIF

QUEL QUE SOIT LE FINANCEUR, IL FAUDRA DÉMONTRER LA PÉRENNITÉ, LE SÉRIEUX ET L'INDÉPENDANCE DE VOTRE STRUCTURE.

La description de votre organisation et de ses réalisations est donc importante et doit faire apparaître :

- la bonne structuration de vos activités,
- la pérennité de votre structure,
- le respect des réglementations,
- une description de son historique
- des précisions sur le budget à l'année (origine des fonds...)

- le plan d'activité annuel
- les expériences pour des projets similaires
- pour une association : le nombre de membres

Remarque : il en est de même pour les organisations-partenaires, dans le cas d'un projet de coopération

SOYEZ SOIGNEUX SUR LA RÉDACTION ET LES FORMULATIONS

- Gardez à l'esprit qu'un évaluateur a rarement plus de 3 heures à passer sur votre proposition : rédigez-la avec le souci de lui faciliter la tâche, soyez concis et expliquez/démontrez !
- Suivez scrupuleusement le modèle (s'il est fourni par le bailleur) ; le cas échéant, ayez une présentation bien structurée et soignée ;
- Utilisez des termes simples, des phrases courtes et évitez le jargon et les acronymes ;
- Soyez très attentifs à la syntaxe et à l'orthographe ;
- Répondez à toutes les rubriques et ne laissez aucun champ vide dans les formulaires administratifs.



Noëlle TASSY (cabinet CDI, Bureau d'études d'accompagnement) :
Pour répondre à un appel à projet, il faut de la persévérance, de la rigueur, de l'imagination et de l'innovation par exemple dans les pratiques du partenaire, ou bien transférer l'innovation sur un territoire.»

Engagez-vous seulement sur des résultats, des livrables et des indicateurs que vous pourrez maîtriser :

Les résultats (Outcomes):

Ce sont les changements et les bénéfiques qui résulteront de votre projet et des activités que vous proposez de mettre en œuvre.

Les résultats d'un projet peuvent être tangibles ou non. Ils devront être produits, utilisés, testés, évalués, diffusés et exploités pendant et après le projet.

Ils permettent d'indiquer la bonne réalisation de votre projet. Il en existe différents types, en voici quelques exemples :

Les « produits »

Une production tangible et durable : rapports et d'études; manuels et outils de formation innovants; conférences, campagnes de sensibilisation du public, des séminaires, des débats...

Les « méthodes »

Une amélioration de la connaissance qu'ont les participants d'un domaine et d'un thème donnés ; des processus et méthodes de collaboration ; un savoir-faire acquis en matière de gestion, un échange d'idées et de bonnes pratiques .

Les « expériences »

Une retombée immatérielle moins durable qu'un produit ou qu'une méthode ; qui peut être acquise par les partenaires du projet, des personnes à l'issue de périodes de mobilité ; un échange de pratiques à travers la constitution de réseaux...

Les « enseignements »

Une expérience globale acquise au terme d'un programme ou de projets individuels particulièrement innovants ou efficaces. Leur application est assurée par des agents démultiplicateurs à l'échelle plus vaste des «systèmes».

« **Awatef ABIADH** : « La mise en œuvre doit suivre le cadre logique préétabli dans le projet. Il faut que, dans sa phase de « mise en œuvre », le projet atteigne les résultats attendus et les indicateurs fixés. Si le projet prévoit de faire une 10^{aine} de formation avec une centaine de participants, cela devra être réalisé !

Les indicateurs peuvent être des indicateurs de conservation : changer l'effectif d'une espèce endémique, le projet doit atteindre les résultats prévus sauf s'il y a des cas risques externes qu'il est important de prévoir dans la phase « montage de projet ». Il existe aussi des risques imprévisibles (comme une tempête) qui peuvent être acceptés en cas de non atteinte des résultats prévus. Exemple de risques à prévoir : le manque de coopération avec certains acteurs du territoire qui n'adhèrent pas au projet. »

Les livrables (Outputs) :

Un livrable (Output ou Produit) est tout résultat, document, mesurable, tangible ou vérifiable, qui résulte de l'achèvement d'une partie de projet ou du projet.

Les indicateurs de résultats :

Ils mesurent le résultat direct et immédiat pour les destinataires à l'issue du projet. Ces indicateurs peuvent être de nature physique ou financière (Superficie de territoire protégé, nombre de stagiaires diplômés, etc.)

Les indicateurs de réalisations (ou de suivis) :

Ils concernent les actions réalisées pendant le projet. On les mesure en unités physiques ou monétaires (ex : superficie de territoire concernée par l'action, nombre de formation proposée, nombre de personnes formées, etc.)

Un indicateur est important, car il :

- fournit des preuves concrètes que les résultats vont être atteints ou pas ;
- permet de prendre des décisions objectives et/ou scientifiques à propos du projet et des activités ;
- permet de comparer les résultats effectivement atteints avec les cibles prévues ;
- définit l'information collectée ;
- oriente et motive le personnel et les partenaires pour atteindre les résultats.

Un indicateur est quantitatif et qualitatif. Exemples :

Exemples d'indicateurs	
Quantitatif	Qualitatif
Dépenses pour les stagiaires de la formation	Qualité de la formation reçue par les stagiaires
Nombre de stagiaires formés	Motivations des stagiaires, capacité à transmettre savoir
Amélioration des rendements de production à l'issue de la formation	Satisfaction des entreprises/structures concernées



« **Mathieu THEVENET** (Initiative PIM) : « Quel que soit l'indicateur, on dit qu'il est important de vérifier qu'il corresponde aux objectifs « SMART » : Specific (spécifique), Mesurable (mesurable), Atteignable (atteignables), Realistic (réaliste), Timed (prévu dans le temps). »

Pour qu'un indicateur soit pertinent, il faut qu'il soit :

1. Direct, c'est à dire qu'il mesure sans ambiguïté les progrès
2. En lien direct avec les interventions
3. Pertinents, c'est-à-dire qu'il mesure les facteurs qui reflètent les objectifs prévus
4. Variant entre les groupes, les zones
5. Variant au fil du temps
6. Sensible aux interventions, il change proportionnellement aux changements des éléments mesurés
7. Pas manipulables ou sujets à des dérapages (causes extérieures)
8. Faciles à mesurer et à comprendre
9. Fiables
10. Cohérents avec le cycle de prise de décision

Exemples fréquents...	
Résultats attendus	Indicateurs
Un pourcentage de la population cible	Ex: Pourcentage de gestionnaires ayant suivi une formation
Un nombre	Ex: Nombre de gestionnaires ayant suivi une formation
Une moyenne	Moyenne de gestionnaires ayant suivi une formation

BIEN DÉCRIRE LES ACTIVITÉS ET LES RÉSULTATS :

Que ce soit sous la forme de « Cadre logique », de « work package », de « composantes », l'objectif est de montrer au Financeur que votre projet est réfléchi, réaliste, cohérent et structuré.

Work Package

Un projet peut se décomposer en plusieurs unités de travail (les Work-Packages, les Groupe de tâches, les composantes, ...)

Ces unités ont chacune :

- un objectif bien précis dans le projet
- des partenaires (voire des sous-traitants) identifiés

- des dépenses spécifiques
- une durée précise dans le temps du projet
- des résultats finaux ou intermédiaires
- des livrables

Exemples de Work package :

WP1 : Préparation/Montage du projet

WP2 : Gestion - Coordination

WP3 : Communication

+ Autres Work Packages techniques dépendant de ce que l'on veut faire.

Ex 1 : Etudes

Ex 2 : Travaux

Ex 3 : Réseau



Cadre logique

L'outil cadre logique (cf Outil 3) représenté sous forme de matrice, permet de visualiser les objectifs, les résultats, les actions et ressources du projet. Il permet également d'élaborer des hypothèses pour anticiper les risques externes qui peuvent toucher le projet. C'est un outil qui permet de visualiser le processus de construction du projet.

Les informations issues de la concept-note peuvent ainsi servir de base pour compléter la trame de cadre logique, qui mentionne :

- L'objectif stratégique/finalité du projet
- Des objectifs spécifiques (généralement entre 3 et 5)
- Pour chaque objectif spécifique :
 - Des activités
 - Des résultats
 - Des indicateurs
 - Des livrables
 - Des impacts (pouvant être différés ou immédiats)



Entela PINGULI (Agence nationale littorale, Albanie) : « Le cadre logique est la clé pour réussir un projet car cela met en évidence la logique suivie, qui est ainsi partageable et compréhensible par tous ».



David DE MONBRISON (BRL ingénierie, France) : « La démarche du cadre logique convient plutôt pour les « gros » projets. Pour les petites ONG ou des personnes non familiarisées, cet outil peut s'avérer compliqué à maîtriser. Il faut simplement bien définir la logique suivie pour les objectifs ciblés, exposer les résultats attendus et les moyens à mettre en œuvre pour y répondre, et en parallèle indiquer comment la structure va suivre les résultats ».

[OUTIL 3]

Trame de Cadre logique (exemple)

OBJECTIFS	SOUS-COMPOSANTES	ACTIVITES	RESULTATS	LIVRABLES	INDICATEURS	IMPACTS IMMEDIATS ET DIFFERES
Objectif stratégique
Objectif spécifique 1	Sous-composante 1 :	Activité 1.1 :
		Activité 1.12 :
		Activité 1.3 :
	Sous-composante 2 :
	Sous-composante 3 :
Objectif spécifique 2	<i>Idem</i>					
Objectif spécifique 3	<i>Idem</i>					

PRÉVOIR UN CALENDRIER D'ACTION SUFFISAMMENT CONFORTABLE :

La durée du projet

Les appels à propositions encadrent généralement la durée maximum de réalisation de votre projet. Cette période est variable en fonction du bailleur. Elle peut être de 12 mois, de 36 mois ou plus. À vous d'inscrire votre opération dans cette durée. Une fois validé par le bailleur, votre projet sera marqué par une date de début et une date de fin. Elle constituera la période d'éligibilité de votre opération, de vos actions et de vos dépenses.

Soyez-y attentif lorsque vous construisez votre opération et prévoyez une période suffisamment large et un programme d'activités réaliste pour réussir à réaliser vos actions de manière confortable et dans les délais impartis.

Dans la phase de mise en œuvre, beaucoup d'imprévus peuvent venir perturber votre projet et le ralentir. Anticipez-les.





« **Fabrice BERNARD** (Conservatoire du littoral, France) : « Si certains bailleurs prévoient l'éligibilité des dépenses liées au développement du projet (phase de rédaction), d'autres peuvent accepter de prendre en charge les dépenses directes liées à la mise en œuvre du projet dès le début de la phase d'instruction... il est important de conserver des justificatifs de dépenses dès le lancement de la rédaction du projet.

Par ailleurs, concernant la durée du projet, il ne faut pas oublier d'intégrer des phases d'autorisation administratives qui peuvent être longues et bloquantes, des périodes de négociation ou plus globalement de « bonne gouvernance » entre les partenaires et parties prenantes...un projet n'est que rarement un long fleuve tranquille, il y a des rapides, des cascades et des phases à courant nul. »

L'organisation des activités dans le temps

C'est au moment de la rédaction de votre candidature que vous devez reprendre et adapter le plan d'action que vous aviez préparé dans l'avant-projet. Il s'agit ici de déterminer un calendrier pour la réalisation de chaque activité

du projet, pour la production et l'exploitation de chacun de leurs résultats. Construisez un calendrier prévisionnel ou Diagramme de Gantt (cf outil 4) sur toute la durée du projet.



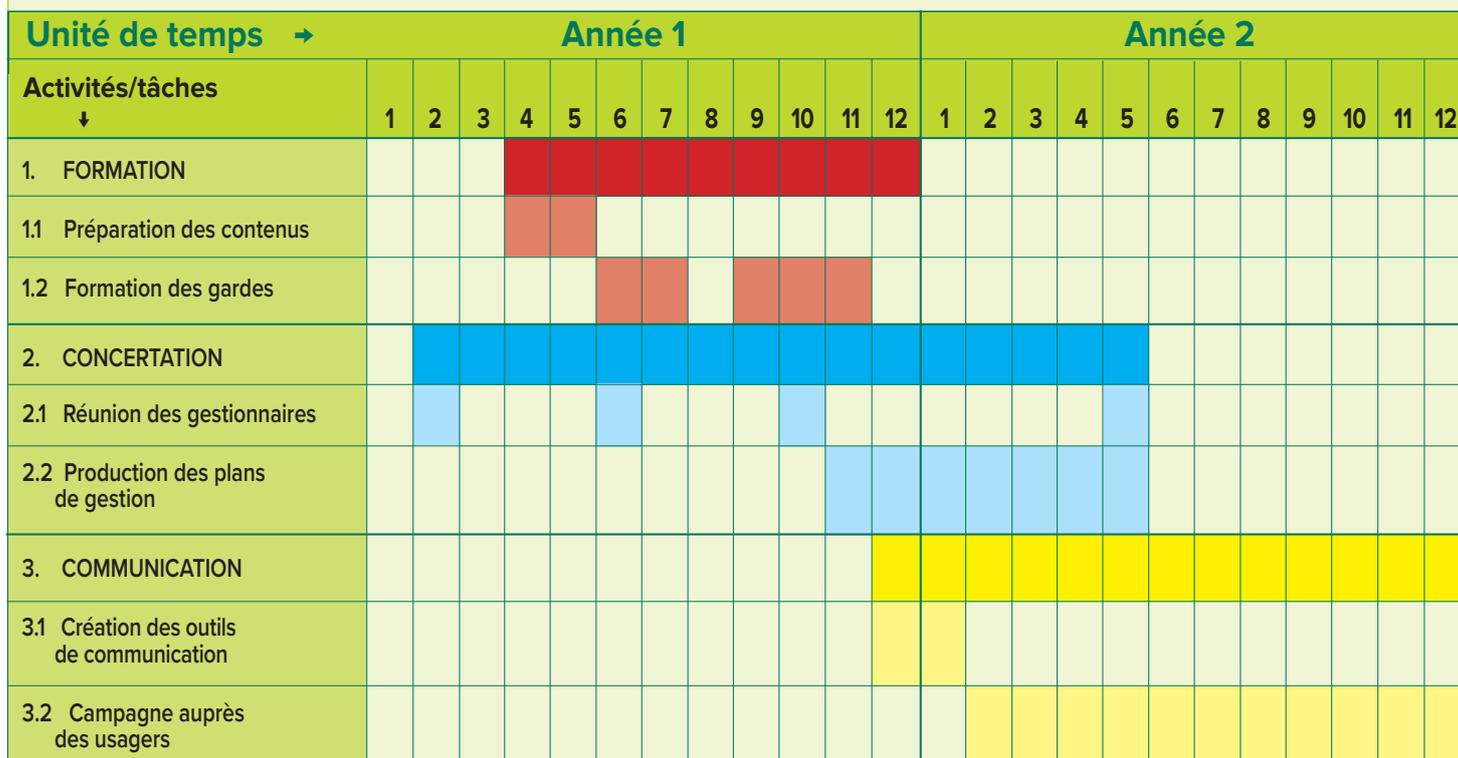
« **Marianne LANG** (MedPAN) : « Le petit plus qui rassure le partenaire financier c'est de voir que le candidat ne s'arrête pas à la durée du projet, et qu'il a réfléchi plus loin, après le projet. Il est également apprécié lorsque les projets se réfèrent aux bonnes pratiques menées par d'autres porteurs de projets. Dans nos appels à petits projets, nous pouvons ainsi attribuer un « point bonus » aux candidats qui capitalisent les expériences du réseau ou qui apportent une valeur ajoutée au réseau ».

« **Elodie RANDRIANARIJAONA** (RIT CEPF, Fondation Tany Meva, Madagascar) : « Au CEPF, on juge qu'un bon projet se base sur une stratégie de durabilité et de pérennisation des activités de manière à ce que l'action perdure au-delà de la durée du projet. Ce qui plaît aussi, c'est l'originalité du projet, la forte appropriation de toutes les parties prenantes dans le projet et son réalisme. »

[OUTIL 4]

**Le plan d'Action
ou Diagramme de Gantt**

Le diagramme de Gantt, couramment utilisé en gestion de projet, est l'un des outils les plus efficaces pour représenter visuellement les différentes activités (tâches) qui constituent un projet.



La colonne de gauche du diagramme énumère toutes les tâches à effectuer, tandis que la ligne d'en-tête représente les unités de temps les plus adaptées au projet (semaines, mois, année, etc.).

Chaque tâche est matérialisée par une barre horizontale, dont la position et la longueur représentent la date de début, la durée et la date de fin.

Ce diagramme permet donc de visualiser d'un seul coup d'œil :

- Les différentes tâches à envisager
- La date de début et la date de fin de chaque tâche
- La durée escomptée de chaque tâche
- Le chevauchement éventuel des tâches, et la durée de ce chevauchement
- La date de début et la date de fin du projet dans son ensemble

En résumé, un diagramme de Gantt répertorie toutes les tâches à accomplir pour mener le projet à bien, et indique la date à laquelle ces tâches doivent être effectuées (le planning).



2. LE BUDGET PRÉVISIONNEL

Les dépenses que vous prévoyez devront être réalisées pour obtenir l'ensemble de la subvention prévue.

Évaluez vos postes budgétaires de manière réaliste pour vous donner les moyens de vos ambitions.

Reportez-vous à l'Appel à projets /Guide du candidat/Manuel financier publié par le bailleur pour connaître les catégories de dépenses éligibles et les règles pour leur prise en charge.

LES DÉPENSES DIRECTES

Ce sont les dépenses qui sont directement rattachables à votre projet. Elles font l'objet de pièces comptables spécifiques à votre opération.

Les coûts de personnels :

Identifier les salariés qui seront affectés à l'opération, leurs statuts, leurs implications en termes de temps de travail et leurs niveaux de rémunération brute chargée (ce qu'ils coûtent à l'employeur).

En cas de projet multi-partenarial, ces données sont à collecter rapidement auprès de vos partenaires.

Les frais de voyage :

Prévoyez le nombre de déplacements que suscite votre opération.

Évaluez-en le nombre de déplacements et les moyens de transport que vous utiliserez (voiture, bus, train, avion). En général, on distingue les déplacements locaux, des déplacements internationaux, car les modalités de prise en charge ne sont pas toujours les mêmes.

Pour les déplacements internationaux, les frais de visa, d'assurance voyage et de transport jusqu'à,

et depuis l'aéroport peuvent généralement être comptabilisés dans cette catégorie de dépenses.

Pour des projets qui se déroulent sur plusieurs années, il est difficile de prévoir le coût d'un billet d'avion ou de train. Il vous appartiendra alors de déterminer un prix moyen et de prévoir une enveloppe réaliste vous permettant de couvrir les frais occasionnés pendant le projet.

Les frais de séjour :

Ils incluent généralement l'hébergement, les repas et les transports locaux lorsque vous êtes en mission pour le projet.

De nombreux bailleurs proposent des plafonds ou des barèmes pour cette catégorie de dépenses adaptées au coût de la vie du pays de destination.

Pour réaliser ces dépenses pendant le projet, vous devrez vous conformer aux procédures indiquées par le bailleur, et vérifier l'adéquation avec les pratiques de votre organisation (prise en charge forfaitaire ou aux frais réels).

Les prestations externes :

Il s'agit des biens et services fournis pour le projet par un prestataire externe à votre organisation et votre partenariat.

On retrouve souvent des dépenses liées à :

- la communication (graphisme, site web) ;
- la formation (formateurs, experts) ;
- la traduction et l'interprétariat (fréquents pour les projets internationaux)
- des études (expertises scientifiques et techniques, plans de gestion, ...) et travaux (architecte, experts, entreprises du bâtiment) ;
- etc.

Pour les dépenses d'équipement et d'investissement (travaux, matériel), il est courant que seule la valeur de l'amortissement soit prise en charge pendant la durée du projet.

Pour toute Prestation de bien ou de service, une mise en concurrence vous sera souvent demandée afin de se prémunir de tout conflit d'intérêts et de garantir la juste utilisation de l'argent public.

Vous devrez donc connaître et respecter les règles fixées par votre bailleur.

Pour les prestations de services, certains bailleurs imposent une procédure en fonction du seuil de dépense prévu. Il est essentiel de conserver toutes les pièces et preuves liées à la mise en concurrence.

LES DÉPENSES INDIRECTES

Elles correspondent à une quote-part des frais généraux qui ne se rapportent pas distinctement et entièrement à l'opération. Ainsi, par opposition aux dépenses directes, les dépenses indirectes ne sont pas ou ne peuvent pas être directement rattachées au projet, tout en demeurant nécessaires à sa réalisation.

Exemple de dépenses indirectes :

- Les dépenses de fonctionnement communes à toute la structure telles que les charges d'électricité, de téléphone, d'entretien ou encore le loyer et les petites fournitures du bureau.
- Les salariés exerçant des fonctions dites « support » (secrétariat, comptabilité...) : en principe, les dépenses engendrées par ces personnes concernent l'ensemble des activités de l'organisme et pas uniquement l'opération cofinancée par le bailleur.

Elles sont, en général, non éligibles ou forfaitisées en fonction d'un ratio basé sur les dépenses directes (hors dépenses de sous-traitance).



Elodie RANDRIANARIANARIJAONA (RIT CEPF, Fondation Tany Meva, Madagascar) : « Il faut savoir que les bailleurs font leur propre évaluation en se basant sur des références établies. Par exemple : dans l'analyse financière du projet il y a une norme pour le coût à l'hectare d'un reboisement de mangrove à Madagascar. Ces références sont établies à la suite de la capitalisation des expériences. Les informations ne sont pas communiquées aux soumissionnaires, c'est à eux d'estimer au plus proche le coût de leurs actions et c'est pour le CEPF un bon moyen de vérifier la bonne gestion et bonne gouvernance des soumissionnaires. »

Céline DAMERY (Conservatoire du littoral) : « Pour les organisations qui n'ont pas forcément d'expérience, il peut être intéressant de prévoir une ligne budgétaire pour solliciter un cabinet spécialisé dans le démarrage et les premières étapes clés du projet. Il pourra aider à mieux comprendre les procédures du bailleur, à développer le kit d'outils de suivi à utiliser tout au long du projet, et à identifier les démarches à faire évoluer par rapport aux pratiques habituelles de notre organisation. »



DE MANIÈRE GÉNÉRALE, LES PIÈGES À ÉVITER

- Ne pas tenir compte des attentes du bailleur et des critères d'évaluation ;
- Soumettre une proposition en dehors de son domaine phare d'expertise et /ou ne pas prévoir de personnel suffisant pour son exécution ;
- Surestimer vos capacités en laissant croire que vous allez TOUT faire pour un budget modéré. Soyez réalistes si vous voulez être crédibles ;
- Mettez en adéquation le contenu de votre requête avec le budget demandé ;
- Ne pas prêter suffisamment d'attention à la qualité de la présentation ;
- Attendre la dernière minute pour contacter le financeur ou les partenaires en cas de besoin ;
- Ne pas prendre en compte la date et l'heure limite de soumission ou la nécessité de recourir exclusivement à la soumission électronique.



« **Elodie RANDRIANARIANA** (RIT CEPF, Fondation Tany Meva, Madagascar) : « Pas de flexibilité dans la manière de rédiger le dossier ! S' il existe un cadre exigé par le bailleur, il faut impérativement le suivre sinon le dossier n'est pas éligible et il sera directement rejeté. Idem si le dossier nous parvient après la date limite. Au RIT CEPF, nous vérifions systématiquement la recevabilité du projet, c'est-à-dire que nous vérifions si le dossier avec les documents (administratifs, techniques, financiers) envoyés est complet. Si le projet est recevable, il peut y avoir un appui du CEPF lors de la phase d'éligibilité. Ensuite, on étudie l'éligibilité du projet déposé, par rapport aux différents critères établis dans l'appel. S'en suit l'étape de faisabilité qui est une étude plus approfondie du dossier dans ses parties techniques et financiers. Le CEPF a développé une liste d'outils que chaque soumissionnaire doit compléter dans le processus de soumission d'un appel. Nous fournissons un appui à la manipulation d'outils durant la réunion d'informations, mais nous restons aussi disponibles par mail ou par téléphone. »

« **Marianne LANG** (MedPAN) : « Pour les appels à petits projets MedPAN, on effectue un premier tri lors de la réception des dossiers. Ceux qui ne respectent pas les critères d'éligibilité sont directement rejetés, il faut donc bien lire le règlement avant de répondre à l'appel. On demande d'abord une concept-note pour pré-sélectionner les candidats. On peut ainsi échanger avec eux et les guider pour l'élaboration du dossier, qui lui est bien plus détaillé que la concept-note. »

3. LE DOSSIER ADMINISTRATIF

Assurez-vous que toutes les pièces administratives requises soient collectées.

Veillez à anticiper si certaines d'entre elles doivent être signées par le représentant légal de votre structure.





Fabrice BERNARD (Conservatoire du littoral, France) : « Si un candidat à une subvention n'est pas capable de suivre les modalités de soumission à un appel à projet que ce soit dans la forme ou les critères...il sera sans doute tout aussi incapable de bien mettre en œuvre et suivre un projet selon les normes et exigences du bailleur. » 



CAS DES PROJETS DE COOPERATION MULTIPARTENAIRES :

- Le rôle du Chef de file est fondamental pour la phase de montage, mais également plus tard sur la phase d'exécution et pour assurer les liens avec le financeur. Celui-ci sera regardant sur l'expérience préalable, les supports nécessaires (humain, administratif, financier), et la stabilité de l'institution Chef de file.
- Il convient de bien choisir ses partenaires : actifs, réactifs par rapport aux demandes du chef de projet, compétences techniques et linguistiques, impliqués dès la préparation du projet, réseau, engagés et motivés au-delà du seul financement ...
- Il faut avoir un partenariat équilibré et efficace (coopération active, contribution équilibrée des rôles et des financements, des règles claires et démocratiques pour la prise de décision définies en amont, un équilibre géographique, ...)
- Pendant la phase de montage de projet, des réunions techniques physiques ou virtuelles avec tous les partenaires sont indispensables pour :
 - Clarifier le rôle de chaque organisation (notamment le distinguer chef de file - partenaires bénéficiaires - partenaires associés)
 - Partager la vision du projet, les résultats à obtenir et son calendrier
 - Définir la répartition des activités et du budget associé
 - Avoir le même niveau d'informations concernant la charge administrative liée à la gestion du projet (remontée de dépense, rapport d'activité, etc.)
 - Faire le point sur les documents administratifs encore manquants
- Il est important de laisser un temps suffisant à tous les partenaires pour relire le dossier de candidature et fournir la documentation demandée !
- Afin de bien tester les volontés et la réelle implication des partenaires, une réunion physique de fin de montage de projet est un point important conditionnant souvent le succès d'un projet multipartenarial.



Jeremie DUBOIS (Département du Var, France) : « Pour monter un projet de partenariat international, il faut s'entourer de partenaires qui sont dans la même situation ou complémentaires par leur expérience et compétences. Le partenariat est parfois obligatoire pour répondre à des appels à projet, et trouver un partenariat peut prendre jusqu'à 6 mois, voire 1 an ! Faire une veille sur les appels à projets est une première solution, et il faut donc bien anticiper la phase de montage car cela est très chronophage. Il faut le temps qu'un chef de file émerge, partage les besoins et le vocabulaire, définisse la cible, les livrables, etc. il y a donc de la place pour des incompréhensions, surtout s'il s'agit de coopération entre pays de langue ou culture différente. »



Noëlle TASSY (Cabinet CDI, Conseil-Développement-Innovation) : « C'est au Chef de file de coordonner l'ingénierie de projet, dans les phases de rédaction et de mise en œuvre jusqu'au reporting final. Réussir à déposer un bon dossier de candidature à temps est déjà un défi. Il y a un travail d'écriture, de style, d'harmonisation de relecture vocabulaire de caractères synthétiques, etc. Tous les temps d'échanges, soit avec l'ensemble du partenariat soit en bilatéral, sont à prévoir pour garantir le dépôt d'un bon dossier. »





Sebastien LECCIA (Office de l'Environnement Corse) : « Quand on développe un projet de partenariat international, le risque c'est de toujours tourner avec les mêmes partenaires, ce qui va à l'encontre des projets européens où le but c'est l'échange d'expérience. Il faut donc « varier » ses partenaires. Cependant, on peut parfois être surpris par des partenaires qui sont motivés au début et qu'on ne voit plus par la suite. Il est important d'avoir un bon réseau, animé, et d'avoir des partenaires fiables. »



Elodie DOZE (consultante) : « Dans des projets de coopération multipartenaires, la différence d'implication de tous peut poser problème. J'ai connu l'expérience de projet avec plus de 10 partenaires, parmi lesquels certains avaient mal calibré leur projet dès le départ, notamment en terme d'estimation d'effectif nécessaire. Conséquence, ils ne sont venus à aucune réunion et les travaux n'avaient pas commencé lorsque nous étions censés avoir fait 80% de ce qu'on avait prévu sur la 1^{ère} année.

Si la remontée des dépenses n'est pas réalisée par l'un des partenaires, c'est l'ensemble du Partenariat qui perd en crédibilité vis-à-vis du Bailleurs, qui peut décider d'octroyer un soutien financier moindre que le budget initial... C'est pour ça qu'il est vraiment important que le Chef de file définisse dès le montage le nombre de rencontres qui vont avoir lieu (et provisionner pour chaque partenaires un budget suffisant pour les déplacements) et valider cela avec le Partenariat. Le Chef de file doit aussi s'assurer que chaque partenaire aura les ressources humaines nécessaires pour s'impliquer sur l'ensemble du projet, pour éviter toute situation problématique »



Sylvain PETIT (Association SMILO) : « L'écriture d'un projet se fait parfois dans une langue qui n'est pas entièrement maîtrisée par tout le partenariat. Le Chef de file doit donc pouvoir avoir une équipe parlant un maximum de langues, pour être sûr que tout le monde se comprenne dans les activités et les livrables que chacun devra réaliser. Une solution, s'il pressent déjà des difficultés dans la phase de montage, c'est de prévoir un budget pour une prestation d'interprétariat pour les comités de pilotage du projet. »





« **Mathieu THEVENET** (Initiative PIM) : « Rien de tel qu'une réunion physique avec l'ensemble des partenaires pendant le montage du projet pour déjà se rencontrer et apprendre à se connaître, et surtout que tout le monde comprenne bien les besoins de chacun, voit que les activités proposées par un partenaire vont bien dans le sens global du projet, et identifie les éventuelles synergies avec ses propres actions. »



Pierre BOISSERY (Agence de l'Eau RMC) : « Il nous arrive de recevoir des dossiers de demandes de subvention portés par plusieurs associations. Parfois, ces associations partagent réellement la même envie de collaborer à travers un projet avec des objectifs communs et partagés. Et parfois il s'agit d'un regroupement d'ONG « concurrentes » pour l'affichage, avec en réalité une fusion de plusieurs projets individuels, et où le projet global perd son sens. Au final, ces projets sont souvent source de problèmes, lié au bon positionnement des uns et des autres, et de l'extérieur, on a du mal à savoir « qui fait quoi ». C'est pour cela qu'à l'Agence, nous demandons à ce qu'il n'y ait qu'une organisation qui soit porteur/référent du projet pour le compte du partenariat, et nous demandons dès le dépôt du dossier une sorte de convention ou mémorandum d'entente fixant précisément les obligations de chacun, et les modalités de rencontres et d'échanges, ainsi que les modalités financières (démarches de versements des financements aux uns et aux autres). Si ces « règles du jeu » ne sont pas définies dès le début, il y a fort à parier que le projet n'aboutira pas avec toute l'ambition affichée lors de sa soumission. »



Votre dossier de candidature est complet

Le budget prévisionnel est bouclé

L'ensemble des pièces administratives sont jointes à votre dossier

Le responsable légal de votre organisation a signé la demande

Vous avez respecté les délais impartis pour le dépôt
de votre candidature

Vous pouvez déposer officiellement votre candidature
auprès du service qui instruira votre dossier

Prenez connaissance des délais d'instruction
et d'évaluation de votre candidature

Recevez l'accusé de réception de votre dossier

Félicitations !!!

Votre projet est accepté

Le bailleur vous propose
quelques modifications

Vous signez votre contrat
de subvention

Vous démarrez le projet à la date
prévue dans le contrat

Votre projet est refusé

Vous recevez votre évaluation

Vous préparez une nouvelle
candidature tenant compte
de l'évaluation ou déposez
une déclinaison de ce projet
auprès d'un autre bailleur



Nathalie DAUBIGEON (Conservatoire du littoral, France) : « Pour des projets européens il nous est arrivé que l'autorité de gestion nous demande de diminuer notre budget de X %. Plutôt que de réduire le montant de chaque ligne budgétaire (ce qui voudrait dire qu'on a surestimé notre budget initial), il nous a paru préférable de retirer du projet certaines activités et de trouver une solution pour les faire financer autrement. »

Céline DAMERY (Conservatoire du littoral) : « Quand un projet est refusé, sur le moment, évidemment, il y a beaucoup de déception, de frustration et un sentiment d'échec. Mais il faut savoir dépasser cela, et si possible entrer en contact avec le bailleur pour en savoir plus sur les raisons. Si le projet a mal été monté, il faut savoir l'admettre, et garder en tête les faiblesses identifiées dans le montage pour ne pas commettre les mêmes erreurs (de contenu, ou de méthodologie de travail). Mais il se peut aussi parfois que le projet n'ait pas été retenu, malgré sa qualité, car d'autres projets ont été jugés meilleurs. Dans ce cas, après quelques adaptations, et si c'est opportun, on pourra le soumettre à nouveau au même bailleur, ou même le faire évoluer pour le proposer à un autre. Dans tous les cas, il ne faut pas baisser les bras, prendre du recul et garder confiance en soi pour la suite. »

Pierre BOISSERY (Agence de l'Eau RMC, France) : « Pour réaliser un projet, il faut souvent en faire plusieurs. L'échec d'un projet n'est pas une fin.. Il faut admettre dès le début de sa conception qu'il n'aboutira pas et en tirer de l'expérience pour le projet suivant. »





PHASE 3

METTRE EN ŒUVRE LE PROJET

ÉTAPE 6**SIGNER SON CONTRAT/
SA CONVENTION ; COMPRENDRE
ET PARTAGER SES OBLIGATIONS ;
CONSTRUIRE SES OUTILS
DE SUIVI ET LES PARTAGER****SIGNER SON CONTRAT / SA CONVENTION**

Vous signez votre Contrat / convention avec le bailleur. Il constitue le document central de votre opération et cadre votre projet et le partenariat jusqu'à son terme.

Le Contrat indique en général :

- le numéro d'identification de votre projet/contrat/convention pour le bailleur ;
- les dates de début et de fin du projet ;
- le montant de la subvention qui vous est attribuée ;
- les modalités de versement de la subvention ;
- le numéro de compte sur lequel sera versée la subvention (attention, de nombreux bailleurs demandent des comptes spécifiques dédiés à leur projet) ;
- les noms et coordonnées du service qui vous l'a accordé ;
- les noms et coordonnées du bénéficiaire et des partenaires du projet ;
- les modalités et les périodes de remise des Comptes-rendus d'exécution (reporting) ; intermédiaires et final (bilans administratifs et financiers) ;
- la liste des documents annexes venant compléter votre contrat.

À ce contrat s'ajoutent, en annexe, votre *Dossier de candidature*, votre *Budget prévisionnel*, le *Calendrier d'action* que vous avez élaboré et le *Règlement administratif et financier* du programme sur lequel vous vous êtes positionné.

→ **LISEZ L'ENSEMBLE DE CES DOCUMENTS ET PENSEZ À VÉRIFIER :**

- les dates de début et de fin du projet ;
- le montant de la subvention qui vous est attribuée ;
- les modalités de versement de la subvention ;
- les modalités et les périodes de remise des comptes-rendus d'exécution ; intermédiaires et final (bilans administratifs et financiers) ;

→ **PARTAGEZ-LES AVEC VOS ÉQUIPES ET VOS PARTENAIRES**

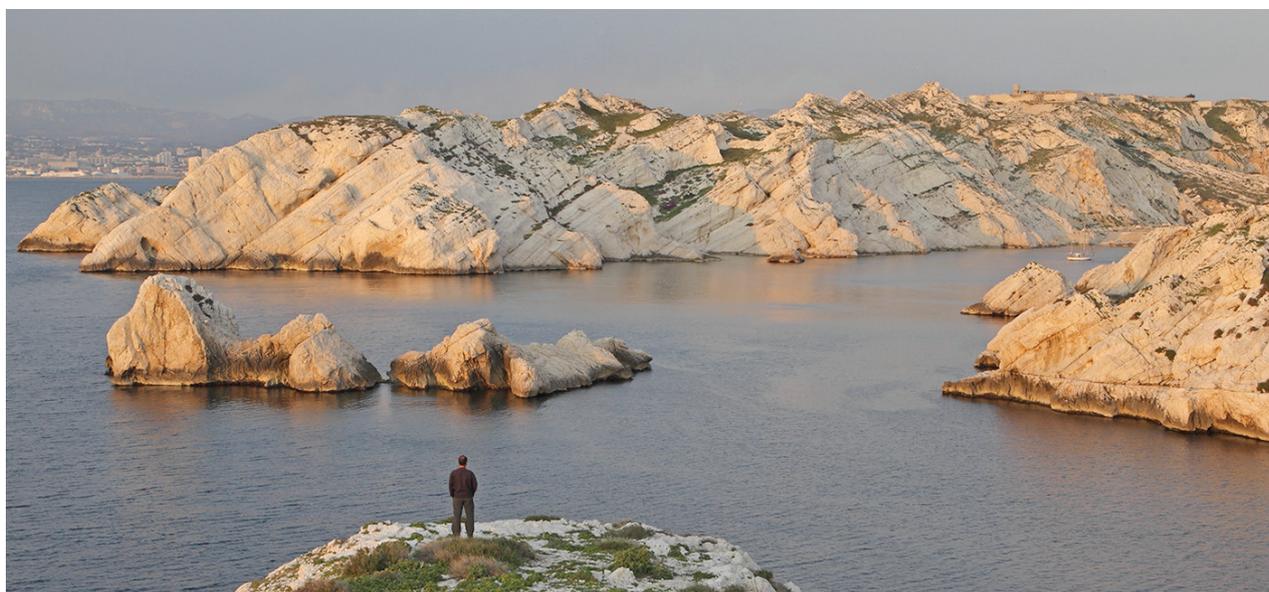
→ **CRÉEZ LE CLASSEUR / ÉTAGÈRE DE VOTRE OPÉRATION**

→ **ARCHIVEZ-LES** (à conserver en général au moins 5 ans après la fin du projet, comme l'ensemble des pièces originales du projet)



David DE MONBRISON (BRL ingénierie, France) :

« Après la signature du contrat, pensez à maintenir le lien avec votre partenaire financier et le tenir informé régulièrement de l'état d'avancement du projet (même si cela ne vous est pas demandé), informez-le de vos difficultés et problématiques et de vos succès et opérations de promotion. »



Marianne LANG (MedPAN) :

« Peu importe la question, il est essentiel de communiquer avec le partenaire financier dont le rôle est d'aider et de guider les porteurs de projets, il n'y a jamais de question bête. Ce qui serait bête, c'est de partir tête baissée sans avoir les bonnes bases. »



COMPRENDRE ET PARTAGER SES OBLIGATIONS

Le Dossier de candidature que vous avez soumis au bailleur représente le projet que vous devez réaliser. Il vous engage à travers le contrat que vous avez signé avec le bailleur.

Pour permettre une bonne appropriation des éléments contractuels et des obligations inhérentes à votre opération, il convient de mobiliser l'ensemble des parties prenantes du projet (équipe projet, partenaires, etc.) afin de construire une vision partagée du plan de travail à venir.

C'est l'heure de reprendre contact avec vos partenaires et de remobiliser vos équipes, en organisant un « Kick off meeting » (Conférence de lancement).

Organisez le plus tôt possible une réunion à distance ou physique.

Entre le dépôt du projet et la signature du contrat avec le bailleur, plusieurs mois peuvent s'écouler. Préparez un Ordre du jour (cf Outil 5) qui permettra, de manière collective, de se remettre en tête le projet et les obligations contractuelles qui l'encadrent.

Le cas échéant, et si ça n'a pas déjà été demandé, prenez soin de rédiger **une convention pour vos partenaires** qui reprend les éléments de votre contrat avec le bailleur. Elle vous liera à eux jusqu'à la fin du projet, sur lequel vous vous êtes positionné.



Fabrice BERNARD (Conservatoire du littoral, France) :

« N'hésitez pas à valoriser chaque étape clé du projet et à communiquer (réseaux sociaux, presse, rapport avec photos à vos bailleurs...) et notamment aux moments des signatures des accords avec vos partenaires afin de mettre tous les acteurs en valeur et leur donner une place/responsabilité dans la mise en œuvre du projet. »

[OUTIL 5]

Ordre du jour d'une reunion de lancement

L'Ordre du jour de cette réunion de lancement peut être le suivant :

Ordre du Jour - Réunion de Lancement du Projet X

Date :

Heure :

Lieu :

Participants conviés :

1. Mot de bienvenue
2. Présentation du projet validé par le bailleur (montant, résultats, activités, livrables)
3. Présentation du contenu du contrat signé avec le bailleur
4. Présentation de la Convention de partenariat à signer
5. Présentation du calendrier initial du projet et échanges sur des besoins de reprogrammation
6. Identification de l'ensemble du personnel impliqué sur l'opération
7. Distribution des rôles et des tâches au sein de l'équipe projet
8. Présentation d'un relevé de décision

Remarque :

- En fonction du nombre de personnes, un tour de table peut être fait en début de réunion
- La désignation d'un rapporteur (en charge de la rédaction du compte-rendu) peut se faire en début de réunion



CONSTRUIRE LE GUIDE DE VOTRE PROJET

C'est le recueil des éléments clés de votre opération. Organisez-le afin de le rendre le plus opérationnel possible.

Il permet de compiler en un document commun à l'ensemble des partenaires, techniciens, entreprises, élus... impliqués sur le projet, les règles et les attendus de votre opération. Vous le distribuerez à toutes les personnes impliquées dans la mise en œuvre des activités du projet.

Pour le construire :

- Collectez les documents contractuels (contrats et annexes, documents types...)
- Définissez vos procédures internes (Types de justificatifs à collecter pour les dépenses et les activités, Gouvernance, Prise en charge des déplacements, cycles de validation et de signature ...)
- Choisissez vos outils de communication interne (téléphone, mailing, visioconférence, cloud, intranet, etc.)
- Déterminez l'identité graphique de votre projet et votre plan de communication et de valorisation (important et souvent obligatoire de valoriser le financeur)

À titre d'exemple, le sommaire de votre Guide projet pourrait être le suivant :

1. Le projet : les dates et durées, les objectifs du programme et de l'opération ; les résultats à atteindre ; les fiches descriptives des activités (WP) ; le plan d'action du projet ; le rythme des remontées et des rapports...
2. Le partenariat et la gouvernance du projet : l'organigramme opérationnel du projet (comité de pilotage, comité de technique) ; modalités de prise de décision, les coordonnées des personnes clés du partenariat et du projet ; ...
3. Les éléments budgétaires et comptables : la ventilation budgétaire prévisionnelle par partenaire et par activité ; l'échéancier et le récapitulatif des paiements prévus aux partenaires ; les règles d'engagement des dépenses ; le calendrier de reporting financier intermédiaire et final ; la description des pièces justificatives des dépenses ;
4. Les rapports avec le service instructeur, Procédures et Archivage : les coordonnées du Service instructeur et la personne ressource ; les règles pour les rapports à soumettre ; les règles pour la passation de marché et contrats ; les modalités pour les avenants au contrat ; les règles d'archivage et de mise à disposition des pièces justificatives
5. La Communication du projet et du soutien du bailleur : les bonnes pratiques en matière de communication ; les obligations spécifiques liées au Contrat ; la charte graphique du projet et les mentions à faire apparaître ; etc..
6. Les annexes : les modèles de fiche de temps pour les salariés ; de fiche de déclaration des frais de personnel ; de feuille d'épargement ; de frais de missions, etc.



Céline DAMERY (Conservatoire du littoral, France) :

« Lorsque différentes antennes ou différents services de notre organisation (service de la commande publique, agence comptable, ressources humaines, ...) vont être impliqués dans le projet, il est important de les prévenir en tout début de projet des types de justificatifs (techniques ou financiers) qu'il va falloir produire pour montrer que les actions ont bien été mises en œuvre, pour du projet, ainsi que le calendrier pour les rapports administratifs et financiers. Clarifier les rôles de chacun et planifier la collecte de ces justificatifs est très utile pour éviter de s'y prendre à la dernière minute, quand nous ou nos collègues pouvons avoir « la tête dans le guidon. »

Les outils de monitoring à préparer pour le projet :

Ces outils sont indispensables pour le pilotage (administratif, technique et financier) du projet.

Certains documents vous permettront de rendre compte des activités réalisées (feuille d'émergence - cf outil 6 - fiche temps pour les salariés - cf outil 7 - ; fiche de déclaration des frais de personnel ; Fiche frais de missions, Compte-rendu de réunion...).

Pour faciliter leur collecte et être sûr que toutes les parties prenantes les utilisent, préparez des modèles communs (sauf s'ils sont imposés par le bailleur).

N'oubliez pas d'apposer les logos de votre bailleur et de votre projet (et parfois ces références - numéro, code convention...) sur chacun d'entre eux afin que l'ensemble des bénéficiaires de votre opération soit informé du soutien financier apporté par votre bailleur.

LE MANUEL DE PROCÉDURES DU PROJET

Ce Manuel va permettre de synthétiser, d'encadrer et de partager clairement les pratiques de son organisation tout en intégrant les exigences du bailleur de fonds. Il peut s'appuyer sur les pratiques déjà en place pour les faire évoluer, ou permettra de les formaliser si elles n'existent pas.

Il comprend notamment :

- un descriptif de la politique de son organisation pour les déplacements : circuits de signature des ordres de mission, les procédures de remboursement des frais de mission dans son pays et pour des missions à l'étranger (forfait/per diem ou frais réels), les modalités de prise en charge des frais de transport, la liste des justificatifs à conserver, ...
- les procédures de passation d'appels d'offre, qui comprennent :
 - la définition des procédures selon le montant estimatif de la prestation (services et fournitures / travaux), intégrant les obligations de diffusion en amont et de mise en concurrence selon les seuils, indiquant les circuits de validation (chargé de mission, directeur, président, bailleur, CA...) des offres retenues, ...
 - les informations à mentionner dans les appels d'offres : contenus de la prestation ; système de notation/évaluation ; documents et pièces à fournir dans les offres ; date, heure et modalité de dépôts des candidatures, ...
- les procédures diverses de validation ou prise de décision pour les différents sujets : technique, communication...

Ce manuel pourra intégrer aussi les documents-type qui seront utilisés au cours du projet : ordres de mission, formulaires d'états de frais ou de demande de remboursement, cahier des charges ou e-mail de consultation, tableau et rapport d'analyse des offres, modèles de contrat pour du « gré à gré », feuilles de présence, feuilles de temps passé (timesheets) ...

Individual timesheet summary template for project

« Project Reference: »
 Programme

Insert de project logo or the logo of the organization
 Insert de programme logo

Organization: _____
 Name and first name of the employee : _____
 Staff category: _____
 Number of working days per year: _____
 Number of working days per week: _____
 Number of daily working hours (legal basis): _____
 Year: _____

Timesheet: Mr-XXX	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	Total (in days) ¹
WP 1													0,00
WP 2													0,00
WP 3													0,00
WP 4													0,00
WP 5													0,00
WP 6													0,00
WP 7													0,00
TOTAL (in days)²	0,00												

¹ Please use the following reference numbers: 1 Manager ; 2 Researcher teacher and/or trainer ; 3 Technical ; 4 Administrative

² Time unit to use: day in increments of 0,25 d, 0,5 d, 0,75 d or full day

Be careful ! When recording working times, please make sure to mention only integers

Date et signature of the employee	Name, surname of the legal representative Date et signature
-----------------------------------	--

ÉTAPE 7

RÉALISER LES ACTIONS, ENGAGER LE BUDGET ET ANIMER SES ÉQUIPES ET SES PARTENAIRES

RÉALISER LES ACTIONS ET ENGAGER LE BUDGET

- Votre Contrat est signé avec le bailleur.
- Les Conventions de partenariats sont signées avec chacun de vos partenaires.
- Votre Guide projet est validé et les principaux Outils de monitoring sont prêts.
- La première réunion partenariale a eu lieu (Kick off meeting)

Vous pouvez entrer dans le vif du sujet et lancez vos actions sur le terrain mais d'abord assurez d'avoir un état des lieux précis de la situation avant le début du projet (baseline) pour être en mesure de comparer la situation avant/après projet.

Vous pouvez engager les dépenses et les actions en respectant votre budget et votre calendrier prévisionnel et les procédures (passation de marché, modalité de prise en charge des déplacements et des frais de séjour, sélection des candidats pour les formations, etc..).



Jean-François CHEVALIER (Conservatoire du littoral, France) :

« Si l'écart est trop important entre dépenses présentées initialement et dépenses effectuées, ça peut être source de pénalités ou d'amende. Les pénalités peuvent aussi concerner la nature des dépenses, si elles sont trop différentes de ce qui a été annoncé et trop éloignées

du projet. »

Il est important de faire des points d'avancement réguliers avec les parties prenantes de votre projet (partenaires, salariés, bénéficiaires, etc.).

- Collectez les pièces justificatives des dépenses et des réalisations de votre projet au fur et à mesure (feuille d'émargement, contrat de travail, factures, études, etc..).
- Rédigez et transmettez vos rapports intermédiaires et animez votre partenariat.

LE MONITORING DU PROJET : UN PILOTAGE PAR TÂCHES

Pour piloter la mise en œuvre de votre opération, et s'assurer que le contrat avec votre bailleur sera respecté, certains points de vigilance sont à mettre en place tout au long du projet. Le suivi permet de répondre à votre projet avec flexibilité (planification avec possible réajustement) et de voir si tout se passe comme souhaité.

Ainsi, vous devrez veiller à la bonne réalisation :

- de vos activités
- de l'exécution de votre budget
- dans le respect des procédures administratives
- pour l'atteinte des résultats annoncés

Les outils qui vous ont permis de rédiger votre candidature (Plan d'action, Fiche action ou Work-Package, Cadre logique, Budget prévisionnel, etc.) vous serviront également pour la mise en œuvre votre projet.

ADAPTEZ ET ACTUALISEZ VOS OUTILS POUR LE PILOTAGE DE VOTRE OPÉRATION

→ **Le pilotage des activités :**

- Mise à jour du plan d'action en mettant les dates arrêtées lors vos réunions de pilotages, en cochant les activités réalisées, en le faisant évoluer au grès des réalisations.

Unité de temps →	Année 1												Année 2											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. FORMATION																								
1.1 Préparation des contenus																								
1.2 Formation des gardes																								
2. CONCERTATION																								
2.1 Réunion des gestionnaires																								
2.2 Production des plans de gestion																								
3. COMMUNICATION																								
3.1 Création des outils de communication																								
3.2 Campagne auprès des usagers																								

- Préciser vos **fiches descriptives pour chaque activité (Work-Package)**, en désignant les personnes qui en ont la charge, en déterminant leur calendrier, en précisant les actions réalisées, les résultats obtenus et en décrivant ceux à venir.

→ **Le pilotage financier :**

Faire des points réguliers sur l'état des dépenses par partenaires et par activité (mensuels, semestriels, annuels, etc.)

- Collecter, valider, scanner et classer les justificatifs de dépenses au fil de l'eau (Mise en concurrence, devis et factures pour les sous-traitants, Récapitulatif des Frais de missions, cartes d'embarquement, facture d'hébergement, Récapitulatif des temps de travail sur l'opération et feuilles de paie associées, etc.)
- Remplir les Rapports financiers intermédiaires et les présenter lors de chaque Comité de pilotage

Attention : suivant les exigences du financeur, la mention au projet (intitulé, code-projet, ...) devra figurer sur les pièces justificatives de dépenses. Une comptabilité spécifique (compte-projet ou code analytique dédié au projet) devra être mise en place pour assurer une traçabilité des dépenses sur les crédits du projet. Ceci est donc à discuter et valider en interne en amont du démarrage du projet.

Contrat n°	<i>Titre projet</i>
Année .. - du .././... au .././....	
Catégorie de dépenses	Total par catégorie
1. Ressources humaines	0,00 €
2 Per diem (frais de séjour)	0,00 €
3. Voyages	0,00 €
4. Équipements et fournitures	0,00 €
5. Autres coûts et services	0,00 €
6. Autres (sous-traitance)	0,00 €
Total cumulé des dépenses déclarées	0,00 €
Coût administratif (max 7%)	0,00 €
Total dépenses	0,00 €

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Catégorie 1. Ressources humaines - Période : Année .. - .././20. au .././20.										
2	Dépenses	Partenaires	Salarié(e)/Poste	Période (mois)	Nombre de mois	Salaire mensuel	Montant en devise	Devises	Taux	Type de pièce	Montant en €
3	1,1						0,00				0,00
4	1,2						0,00				0,00
5	1,3						0,00				0,00
6	1,4						0,00				0,00
7	1,5						0,00				0,00
8	1,6						0,00				0,00
9	1,7						0,00				0,00
10	1,8						0,00				0,00
11	1,9						0,00				0,00
12	1,10						0,00				0,00
30	Total 1. Ressources humaines										0,00
40											

	A	B	C	D	E	F	G	H	K
1	Catégorie 6. Autres (Sous-Traitance) - Période : Année .. - .././20. au .././20.								
2	Dépenses	Partenaires	Objet/fournisseur/date	Montant	Devises	Taux	Date de paiement	Pièces justificatives	Montant en €
3	6,1								0,00
4	6,2								0,00
5	6,3								0,00
6	6,4								0,00
7	6,5								0,00
8	6,6								0,00
9	6,7								0,00
10	6,8								0,00
11	6,9								0,00
12	6,10								0,00
19	Total 6. Autres (Sous-Traitance)								0,00



Georges BOULOS (MedPAN) :

« En tant que responsable financier au sein d'une association, il faut être super organisé et méticuleux surtout dans le cas où il y a plusieurs projets menés en parallèles avec plusieurs bailleurs, d'autant que chaque bailleur a ses propres exigences et ses propres procédures.

La 1^{ère} chose à faire c'est déjà d'avoir un plan de trésorerie globale pour l'association à jour, d'une part pour savoir quand il va y avoir des besoins de sortie de trésorerie, et d'autre part pour savoir quand il y aura des entrées de la part des bailleurs. Ce bon suivi financier est essentiel afin d'éviter que l'association soit dans le négatif ! Avoir un compte spécifique à chaque projet peut être une astuce pour avoir une gestion indépendante. Quoi qu'il en soit, un outil de suivi financier spécifique à chaque projet (par ligne budgétaire, ou par composante, en fonction des exigences du bailleurs) est indispensable pour anticiper d'éventuelles demandes de modifications de budgets.»

Fabrice BERNARD (Conservatoire du littoral, France) :

« Dans notre Délégation, nous avons mis en place un outil tableur Excel, complémentaire à la comptabilité de l'ensemble de notre organisation, pour suivre les engagements et le paiement de dépenses sur l'ensemble de nos projets. Chaque projet dispose d'un code, que nous apposons sur les dossiers de facturation. Nous avons donc un suivi assez fin et de nos dépenses pendant toute l'année avec un suivi en direct. »



→ **Le pilotage administratif :**

- Construire et utiliser une ou plusieurs check-list en fonction des éléments à collecter ;
- Garder un œil sur ce qu'il vous manque ;
- Mobiliser les partenaires et les salariés impliqués pour vous fournir les éléments manquants lors de chaque réunion.

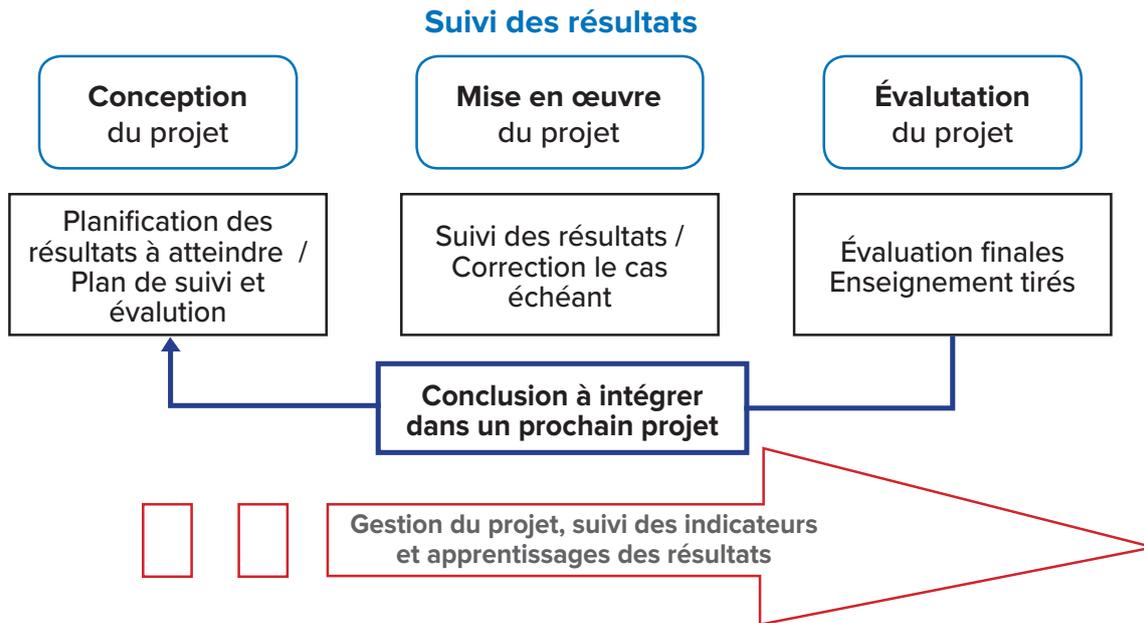
Exemple de check-list de contrôle :

<p>PROJET :</p> <p>Contrat n° :</p>								
Partenaire 1				Partenaire 2				
Année 1				Année 1				
LISTE DE CONTRÔLE « DOCUMENTATION »								
PASSATION DE MARCHÉS ET PRESTATAIRES								
Dossier d'appels d'offres, appel à propositions, cahier des charges, instructions aux soumissionnaires, termes de référence et autres documents analogues	Présent	Absent	Sans objet	Commentaires/ remarques	Présent	Absent	Sans objet	Commentaires/ remarques
Facture pro-forma								
TRÉSORERIE ET DOCUMENTS BANCAIRES								
Relevés bancaires officiels émis par la banque pour tous les paiements et recettes	Présent	Absent	Sans objet	Commentaires/ remarques	Présent	Absent	Sans objet	Commentaires/ remarques
Livre de caisse et reçus connexes								
DOCUMENTS DE PAIEMENT								
Demandes de paiement reçues du fournisseur/le partenaire	Présent	Absent	Sans objet	Commentaires/ remarques	Présent	Absent	Sans objet	Commentaires/ remarques
Relevés bancaires, mentionnant le bénéficiaire, le numéro de compte et le montant versé								
Copies des chèques signés (en cas de paiement par chèque)								
FRAIS DE PERSONNEL								
Registre du personnel, répertoriant les employés avec les données les concernant (données d'identification de la personne, état civil, fonction, titre, etc.)	Présent	Absent	Sans objet	Commentaires/ remarques	Présent	Absent	Sans objet	Commentaires/ remarques
Contrats d'embauche/de travail signés et avenants à ceux-ci.								
Fiches temps et fiche de paie (établies à des fins fiscales et internes).								
Copies des déclarations rentrées auprès des autorités compétentes concernant les cotisations sociales								
Preuve de paiement des salaires nets aux employés								
FRAIS DE MISSION ET DE DÉPLACEMENT								
Ordre de mission approuvé par la personne habilitée, avec mention de la date/du lieu de la mission et de la personne envoyée en mission	Présent	Absent	Sans objet	Commentaires/ remarques	Présent	Absent	Sans objet	Commentaires/ remarques
Rapport de mission approuvé								
Note de frais approuvée								
Factures de transport								
Souches ou billets des moyens de transport								
Notes d'hôtel et facture des autres frais sur le lieu de la mission								
Liste signée de présence aux formations								
AUTRES								
Preuve du bon respect de l'obligation de visibilité européenne (p. ex. photos des véhicules ornés du logo de l'UE, des bâtiments avec des enseignes européennes, etc.)	Présent	Absent	Sans objet	Commentaires/ remarques	Présent	Absent	Sans objet	Commentaires/ remarques
Préparée par :								
Approuvée par :								
	Nom, fonction, signature, date							
	Nom, fonction, signature, date:							

→ **Le pilotage des résultats :**

Le suivi des résultats vise à améliorer l'efficacité de la gestion en « définissant des résultats escomptés réalistes, en suivant les progrès accomplis en direction de ces résultats, en intégrant les enseignements tirés aux décisions de gestion, et en rendant compte de la performance ».

Les résultats attendus sont quantifiables (sur la base d'indicateurs). Ils sont fixés activité par activité. Ils tiennent compte de la valeur actuelle d'un indicateur pour fixer la cible à atteindre. Ils doivent être RÉALISTES, techniquement et financièrement.



Le suivi des indicateurs nécessite l'existence de données, il faut donc :

- Prévoir le type, les sources et la fréquence de la collecte des données
- Identifier un responsable de la collecte des données
- Définir la procédure de collecte des données et de tenue des fichiers récapitulatifs
- Veiller à la fiabilité et à la qualité des données
- Remplir correctement un tableau de suivi des indicateurs de résultats

Tableau de suivi des indicateurs

Nom du projet				
Activité 1				
Indicateur	Résultat escompté	Résultat effectif	Moyen de vérification	Risques
Activité 2				
Activité 3				

Le suivi contribue à des résultats meilleurs. Il permet :

- d'analyser ce qui fonctionne bien ;
- d'identifier les mesures de correction ;
- de déterminer les priorités ;
- de renforcer la discipline de mise en œuvre ;
- de distribuer les ressources selon les priorités ;
- d'adapter le budget ;
- d'informer les décideurs/ bailleurs ;
- de concevoir et élaborer de nouveaux projets.

Les principales erreurs à ne pas commettre en monitoring

- Rôles mal définis ;
- Structures en concurrence ;
- Données tardives, mauvais format, etc. ;
- Information non pertinente ;
- Information non accessible ;
- Manque de confiance ;
- Manque de coordination ;
- Culture d'utilisation et de la circulation de l'information...



RESPECTER LES PROCÉDURES ET COMMUNIQUER

Un certain nombre d'obligations et de procédures sont à respecter lorsque l'on bénéficie d'un financement, public ou privé. Elles sont généralement détaillées dans le Contrat et le Manuel de procédures administratif et financier lié au programme sur lequel vous vous êtes positionné, ou dans les règlements des financeurs.

En voici quelques exemples récurrents :

→ La mise en concurrence

Afin d'assurer le respect des principes de transparence et d'égalité de traitement ainsi que la bonne gestion des deniers publics, certains achats doivent faire l'objet d'une mise en concurrence.

La mise en concurrence doit permettre de choisir en général l'offre la « mieux disante », ce qui ne signifie pas systématiquement l'offre la moins chère, mais le meilleur rapport « qualité-prix ».

Les modalités de mise en concurrence seront indiquées dans le Manuel administratif et financier. Elles varient selon le bailleur et les normes nationales auxquelles votre ONG ou votre administration sont soumises.

Il est recommandé à tout bénéficiaire d'être en mesure de présenter, pour tout achat de bien ou de prestation :

- Les documents (mails, courriers, publication sur un site Internet...) justifiant l'envoi d'un appel d'offres ou d'une ouverture à la concurrence par la diffusion à plusieurs prestataires (en général trois minimum) ainsi que le cahier des charges ou l'appel d'offres en question.
- Les propositions des prestataires/fournisseurs qui ont répondu ou leurs retours négatifs.
- Une grille de sélection présentant les critères définis préalablement et leur pondération pour chaque candidat.
- Les mails ou courriers de réponses positives ou négatives que vous aurez transmis aux différents prestataires ou fournisseurs ayant répondu à l'appel d'offres/demande de devis.

→ Les modifications du projet pendant sa mise en œuvre

Votre projet peut subir des modifications au cours de sa mise en œuvre, ce qui est tout à fait normal, notamment sur les projets de longue durée soumis à des évolutions contextuelles incontournables.

Toute modification des conditions de la subvention doit faire l'objet d'une demande écrite à l'attention du service instructeur du financeur, et en général :

- Elle doit être demandée de manière anticipative ;
- Elle doit être soumise en général, au moins 1 mois avant la date de clôture de l'action ;
- Elle doit être émise par le Chef de projet ou/et par le représentant légal du bénéficiaire.

Il faut au préalable se référer au Manuel de procédures Administratif et financier du financeur sur lequel vous vous êtes positionné, pour prendre connaissance de la procédure à suivre.

1^{er} cas :

il faudra réaliser une demande d'avenant, en utilisant les documents officiels prévus à cet effet.

C'est en général incontournable pour les modifications suivantes :

- Changement de l'organisme bénéficiaire
- Retrait d'un ou de plusieurs partenaires
- Nouveau(x) partenaire(s) de remplacement se joignant au projet
- Modification du programme de travail
- Changement de compte bancaire
- Modification de la durée du projet
- Modification du calendrier de remise des rapports
- Modification de la répartition du budget

2^{ème} cas :

une simple demande écrite peut suffire, comme par exemple pour :

- Changement de l'organisme coordonnateur (s'il reste membre du partenariat)
- Changement de la personne jouant le rôle du coordonnateur au sein de projet
- Changement de représentant légal au sein de l'organisme bénéficiaire
- Ajustement de la ventilation du budget

Ex : transfert entre 2 postes budgétaires principaux n'excédant pas 10 % du montant du poste budgétaire concerné.

→ Les obligations de publicité /communication

Une fois votre projet sélectionné, vous faites désormais partie des bénéficiaires de subventions publiques ou privées attribuées par un bailleur dans le cadre d'un de ses programmes d'action.

Grâce aux projets cofinancés par ce bailleur, celui-ci contribue à l'amélioration des conditions de vie sur un territoire, au développement d'un secteur économique ou social, à la protection d'une espèce, à la préservation de la diversité écologique, etc..

En tant que maître d'œuvre d'un projet financé par ce bailleur, vous devenez ainsi son « ambassadeur » tout comme vos partenaires. Comme vous le savez, votre rôle est essentiel pour faire connaître le programme développé par votre bailleur auprès des citoyens et des éventuels bénéficiaires sur le terrain.

Désormais, vous devez respecter une obligation de publicité qui sera vérifiée en cours d'opération et au moment du contrôle final de l'exécution de votre projet.

Celle-ci consiste à informer le public, vos partenaires, ou encore vos collaborateurs, de la participation financière du bailleur en question

Produire et utiliser des procédures et des documents communs portant les logos du projet et du bailleur.

Dans l'optique de faciliter la justification de votre opération en terme de réalisation et d'obligation, vous pouvez dès le début **construire de manière collective les documents standards de votre projet**. N'oubliez pas d'y apposer **les logos de votre bailleur** et celui du projet afin de les identifier rapidement dans votre administration et afin de s'assurer que vos obligations de publicités seront respectées.

Une fois déterminés, vous pouvez collecter, dès le départ, puis régulièrement, ces documents clés en vue de la rédaction de vos Comptes rendus d'exécution intermédiaires et final.

En fonction des exigences du bailleur, les documents-types et procédures que vous partagerez pour le projet sont généralement les suivants :

- Modèles-types pour les éléments justifiant la réalisation des activités (ordres du jour de réunion, feuille d'émargement, photos, revue de presse, évaluation des formations, étude, enquêtes, ...),
- Rapport administratif et financier annuel ou semestriel (avec copie des pièces justificatives).
- Plans de Communication et de Valorisation respectant la même charte graphique et participant d'une stratégie à l'échelle du projet.
- Modèle type pour les feuilles de temps, les déclarations des frais de personnel ; les feuilles d'émargement ; les remboursements des frais de missions, contrat de formation des bénéficiaires, fiche d'évaluation, etc.
- Tableaux de remontées de dépenses et de rapport d'activité (logiciels compatibles).
- Procédure de passation pour les sous-traitants,
- Organigramme, Contrats de travail et lettre de mission pour les salariés impliqués dans chaque structure,
- Procès-verbal et délibération pour les modalités de prise en charge des frais de mission et de déplacements.

Logos et mentions obligatoires

L'obligation de publicité implique, tout d'abord, d'apposer le logo du bailleur principal et des autres partenaires contribuant à la bonne réussite du projet¹, et/ou du programme qui vous finance. Il arrive régulièrement de devoir associer à une phrase énonçant le cofinancement sur tous les supports importants ou régulièrement utilisés dans la vie de votre projet.

Il faut là aussi se référer aux documents contractuels de votre projet (Contrat, Manuel de procédures Administratif et financier, autres documents spécifiques).

1/ Soit de manière pécuniaire directe soit en mettant à disposition du temps-hommes et/ou du matériel.

Où, pour qui et sur quels supports ?

Les logos et autres obligations doivent apparaître sur tous documents utilisés lorsque vous êtes face à vos bénéficiaires dans le projet par exemple :

- sur la feuille d'émargement lors de formation ou d'atelier donnés dans le cadre du projet ;
- sur les supports de présentation lors de formation, d'atelier, de travaux de groupe, de réunion transnationale (diaporama, convocation, Ordre du jour, livret, etc.)
- sur les feuilles de temps que remplissent les salariés lorsqu'ils sont affectés sur le projet ;
- sur les programmes et les brochures pour les activités à destination du grand public ;
- sur les communiqués de presse que vous transmettez aux médias, etc..
- sur les livrables du projet (ex : guidelines, études, ...)
- sur une plaque ou une bache lors de travaux et après les travaux

Vous pouvez afficher à l'accueil de votre bâtiment une affiche (ou plaque) d'un format A3 annonçant que votre projet est financé par le bailleur. L'affiche sera apposée en un endroit bien visible du public. Elle peut être complétée par l'apposition d'affiches supplémentaires dans vos locaux (par exemple, dans le bureau qui est en charge de la mise en œuvre du projet, dans le bureau du directeur(trice) ou du président(e) de votre organisme.

Sur votre site internet, il peut être nécessaire de faire apparaître les mêmes logos, emblèmes et mentions que sur vos supports papier. Ces éléments peuvent figurer en page d'accueil si votre site internet est majoritairement dédié à la mise en œuvre du projet cofinancé. Si le projet cofinancé n'est qu'un projet parmi d'autres, vous devez créer une rubrique ou une page qui lui est dédiée et y faire figurer les logos, emblèmes et mentions.

Évaluer sa communication

La communication de votre projet et ses activités compte bien souvent parmi les résultats à atteindre. Au même titre que les autres attendus de votre d'opération, il est nécessaire d'en évaluer les résultats et l'impact.

Concevoir des brochures, organiser des événements, communiquer sur les réseaux sociaux ou bien encore rédiger des articles spécifiques sur votre site internet ne peut être une fin en soi.

En effet, ces actions doivent a minima répondre à des objectifs et être liées à des résultats dont il faudra apprécier objectivement s'ils sont atteints ou pas. C'est pourquoi la réalisation d'un plan de valorisation, dès le démarrage du projet, est important pour planifier les actions pendant et après le projet.

(Cf étape 10).

Bien évaluer, c'est :

- 1/ Fixer des objectifs : pour chaque opération de communication, il convient de fixer les résultats concrets que l'on souhaite obtenir ;
- 2/ Prévoir des actions pour les atteindre ;
- 3/ Évaluer les résultats ;

Il existe des moyens simples et peu onéreux d'évaluer si, pour une action de communication donnée, les objectifs que l'on s'était fixés ont été remplis. (Nombre de personnes formées, fréquentation du public lors des événements grand public, revue de presse des articles qui sont dédiés au projet, nombre de vues, de « like » ou de clics sur les réseaux sociaux...

Le plan de valorisation pourra ainsi comprendre :

- les Conférence d'ouverture et de clôture du projet
- les activités à destination du grand public / campagnes de sensibilisation
- la couverture médiatique des événements
- les publications issues du projet
- l'animation de site web et de réseaux sociaux



Régis LEYMARIE (Conservatoire du littoral, France) :

« La communication est indispensable pour assurer la visibilité du projet et un bon essaimage de ses résultats. Partager les données, les expériences et les pratiques est capital pour que l'information ne se perde pas et éviter un gaspillage (de temps, d'argent et d'effort humain) si d'autres organisations n'ont pas connaissance de la matière existante et sollicitent des financements pour des actions similaires. »



LA COORDINATION ET L'ANIMATION AVEC LES PARTIES PRENANTES

Un projet subventionné se poursuit généralement sur plusieurs années.

Il vient souvent s'ajouter aux activités récurrentes et classiques d'une structure. Parfois, il peut alors passer au second plan pour des salariés ou des partenaires débordés et sa bonne réalisation devient, de fait, plus aléatoire.

Qu'on soit chef de file, coordinateur, ou partenaire impliqué dans le partenariat, votre devoir commun est de veiller à une juste mobilisation de l'ensemble des parties prenantes du projet tout au long de sa durée.



Nathalie DAUBIGEON (Conservatoire du littoral, France) :

« Pour coordonner et animer un projet, il faut déjà avoir l'envie et de l'énergie. Surtout sur les longs projets où l'on peut remarquer une baisse de régime générale ou des difficultés de contexte survenant pour un ou plusieurs partenaires. Pour garder une mobilisation constante, l'important c'est la régularité des rencontres, la convivialité et la proximité. C'est également important d'inviter occasionnellement la Direction de son organisation à participer à une rencontre du projet. »



Manel BEN ISMAIL (Association Notre Grand Bleu, Tunisie) :

« Un des points culminant de réussite de gestion de projet est l'identification de nos alliés et nos opposants, c'est pourquoi il faut une bonne communication en interne et avec les intervenants externes, pour réunir toutes les parties pouvant intervenir sur notre chemin et avoir un bon environnement de travail. A l'association, nous nous appuyons sur nos membres, et notamment nous essayons souvent d'intégrer des étudiants à des études de faisabilité, ce qui permet de renforcer leur capacité et de constituer une vraie équipe. »



Sébastien LECCIA (Office de l'Environnement Corse) :

« Pendant la vie du projet, il y a quelques écueils à éviter, notamment la disjonction entre services financiers et services techniques : il faut que quelqu'un fasse le lien, sinon vous avez un monstre à 2 têtes, qui n'avance pas. »



Quelques conseils et quelques outils :**→ Se rencontrer régulièrement :**

Il s'agit de déterminer, au plus tôt, le rythme et les dates de vos rencontres qui réuniront, tantôt votre équipe projet, tantôt les partenaires, tantôt les autres parties prenantes. Parmi les formats récurrents de réunions que l'on retrouve dans le cadre de projets transnationaux, nous pouvons citer :

- **la réunion de lancement** (kick-off meeting) avec l'ensemble des parties prenantes du projet qui s'élargit souvent à une présentation du projet à la presse, au grand public, aux parties prenantes locales. La présence des instances dirigeantes de votre organisation est un point essentiel pour la vision et le portage partagé de ce projet ;
- **les réunions d'équipe**, au niveau de chaque partenaire, qui réunissent les salariés et bénévoles impliqués sur le projet pour faire des points réguliers sur l'avancement des activités.
- **les réunions de coordination** (1 à 2 par an) avec les parties prenantes du projet (partenaires techniques et institutionnels, financeurs, etc.). Elles prennent souvent le nom de Comité de pilotage (CoPil) quand elles réunissent les responsables des structures du partenariat. Elles deviennent des Comités techniques lorsqu'elles s'intéressent plus spécifiquement aux réalisations concrètes du projet.
- **La réunion finale** (ou Conférence de clôture) qui permet de présenter les résultats du projet au grand public, à la presse, aux partenaires locaux. C'est aussi l'occasion d'essaimer les résultats vers de nouveaux publics, de nouveaux territoires et d'imaginer une suite au projet qui s'achève.

En fonction des besoins, des comités de pilotage exceptionnels peuvent être organisés à distance (visioconférence, Skype, ...).



Saba GUELLOUZ
(Centre d'Activités Régionales pour les Aires Spécialement Protégées) :

« Dans le cas de projet avec des partenaires internationaux et, généralement, pour réussir un projet de coopération, il faut faire participer toutes les parties sur le même pied d'égalité et que tout le monde puisse faire des inputs dans le projet, en même temps et avec la même valeur. Cela est plus stimulant et cela permet d'éviter parfois la sensation qu'un partenaire nous impose « son » projet. »

Fabrice BERNARD

(Conservatoire du littoral, France) :

« Il arrive qu'un même site pilote fasse l'objet de plusieurs projets parallèles, portés par des partenaires différents, dont les activités peuvent se recouper, ou être connectées, mais sans qu'il y ait systématiquement de coordination générale. C'est pour cela qu'avoir un comité commun par an (ou deux si les sujets sont complexes), avec l'ensemble des porteurs de projet et des partenaires associés qui travaillent sur le même territoire nous paraît plus efficace pour faire les bilans, partager les difficultés et les manques, et identifier tous ensemble les complémentarités et les synergies à mettre en place pour la suite et éviter tout travail redondant. »



→ Déterminer les outils de communication interne au projet :

Il s'agit ici de choisir et d'utiliser des méthodes et outils qui permettront aux équipes mobilisées sur le projet de communiquer de manière simple et fluide tout au long de la période d'éligibilité de votre opération. Un projet partenarial nécessite souvent d'échanger régulièrement au sein de son organisation et entre partenaires, de se transmettre des documents ou de réaliser des travaux collectifs à distance. Les outils les plus simples sont souvent les plus efficaces. Basez-vous sur vos pratiques et vos usages pour les déterminer (mailing-list, réunions Skype, téléphone, site web, Drop box, intranet, visioconférence...).



Cyrielle GROUARD (Conservatoire du littoral, France) :

« Il existe aujourd'hui un certain nombre d'outils numérique pour vous accompagner dans la gestion et le suivi de votre projet. Gratuits ou payants, ces outils proposent tous certaines fonctionnalités (suivi des tâches, calendrier, tableaux de bords). La présence d'autres fonctionnalités dépend du logiciel, ou encore des options payantes et gratuites (diagramme de gantt, messagerie, kanban board²...). Il est alors important d'identifier vos besoins : combien de partenaires devront avoir accès à cet outil ? Quels sont les outils indispensables dont vous avez besoin, et quels sont ceux moins nécessaires à votre projet ? Avez-vous un budget pour la mise en place de cet outil numérique ? Une fois ces besoins identifiés, vous pourrez commencer à rechercher le logiciel idéal. Voici un tableau non exhaustif présentant quelques logiciels de gestion de projets, et leurs principales caractéristiques. Prenez le temps de comparer les logiciels, leurs fonctionnalités, leurs prix, mais aussi leur accessibilité. Certains logiciels sont réputés pour être plus difficiles que d'autres à utiliser. Choisissez en fonction de vos capacités à utiliser des outils numériques, ainsi que celles de vos partenaires, ou encore du matériel informatique dont chacun dispose. Travailler sur outil numérique avec des partenaires n'ayant pas le matériel informatique adéquat n'apportera rien à votre projet. »



2/ Outil permettant d'avoir une vue globale des tâches : plusieurs colonnes (à faire, en cours, à vérifier, validée...) que vous déterminez, avec un nombre limité de tâches pour chacune d'elle.

	Prix	Multi-projet	Messagerie	Gantt	Multi-accès	Autres
Projector	Gratuit	X		X	X	Gestion qualité Gestion des coûts Kanban Board
Freedcamp	Gratuit	X			X	Kanban Board...
Collabtive	Gratuit	X	X	Option payante	X	Partage de fichiers, jalons...
Clarizen	Payant	X	X	X	X	Basé sur le cloud, indicateurs financiers
Planzone	Payant	X	X	X	X	Export de rapport, modèles projets existants, gestion des ressources
Wrike	Version gratuite ou payante	X	X	X	X	Synchronisation email/agenda ; suivi des ressources ; indicateurs graphiques ; éditeur de texte partagé



« Céline DAMERY (Conservatoire du littoral, France) :

« Dans le cadre d'un de nos projets de coopération européen, le Chef de file avait mis en place une plateforme de partage, afin que tous les partenaires puissent avoir accès à des documents utiles à tout le partenariat (dossier-projet déposé avec budget, logos des partenaires, photos des sites du projet, documents-types à utiliser pour nos activités ...). En cours de projet, nous avons utilisé l'application Smarsheet, permettant de suivre l'ensemble des activités prévues et les livrables à fournir pour chaque partenaire, de joindre les livrables finalisés et de suivre les dépenses effectuées par le Partenariat. Même si la mise en place du système Smarsheet est arrivé tardivement, ces 2 outils complémentaires nous ont permis de bien fonctionner et a facilité la collecte des documents, notamment en phase de clôture de projet. Mais l'idéal reste d'avoir un seul et unique outil, qui sera utilisé dès la phase de montage, pendant le projet et dans la phase de clôture. »



PHASE 4 | ASSURER LE REPORTING

ÉTAPE 8

COLLECTER LES JUSTIFICATIFS DE RÉALISATION DU PROJET ; ÉVALUER L'IMPACT ET LA QUALITÉ DE VOS ACTIONS ; RÉDIGER DES RAPPORTS D'ÉTAPES ET INTERMÉDIAIRES

COLLECTER LES JUSTIFICATIFS DE RÉALISATION DE PROJET

Tout au long de votre opération, les réalisations prévues par votre projet vont être produites. Il s'agit parfois de livrables matériels (études, aménagements sur le terrain, guide de bonnes pratiques, etc.) et parfois de réalisations moins palpables (formations, campagnes de communication, ateliers avec le public, etc.).

Dans les deux cas, vous devrez prouver à votre bailleur leurs réalisations effectives pendant la période d'éligibilité de votre opération.

Les justificatifs de ces réalisations devront être collectés puis transmis au moment de la rédaction de vos Rapports/Comptes-rendus d'exécution.

Ils prennent généralement la forme de :

- Rapports techniques qui font état de l'avancement du projet
- Rapports financiers qui justifient l'état de la dépense liée aux activités du projet

Pour des projets pluriannuels, les comptes-rendus d'exécution peuvent intervenir :

- en cours de projet (« bilan intermédiaire ») : soit chaque année du projet soit à mi-parcours (selon un calendrier ou des règles définis par le financier)
- à la fin du projet (« bilan final »)

Ces étapes cruciales dans la vie de votre projet sont importantes, car elles déterminent l'obtention du versement de la subvention (acomptes intermédiaires, annuels et solde).



Mathieu THEVENET (Initiative PIM) :

« Certains bailleurs peuvent donner une avance conséquente au tout début du projet, ce qui permet de mettre en œuvre les activités de manière sereine. A contrario, pour certains projets européens, les versements intermédiaires ont finaux peuvent intervenir plusieurs mois après l'envoi du rapport³. Quand on est une association, c'est donc indispensable d'avoir cela en tête, pour ne pas se retrouver dans le rouge au niveau de sa trésorerie et ne plus pouvoir payer ses salariés ou ses prestataires. »

Pour sécuriser cette démarche :

- prenez connaissance des règles et des modèles de reporting dès le début du projet pour avoir une bonne idée des informations demandées (en général mentionnées dans le contrat ou dans le manuel administratif et financier) ;
- en fonction des justificatifs à fournir, pensez à alerter les services administratifs et financiers de votre organisation au plus tôt pour planifier les remontées de dépenses (ressources humaines, services financiers et comptables) ;
- contactez le financeur si un point n'est pas clair ;
- organisez ce reporting dès le début du projet (important dans le cadre d'un projet de coopération multi-partenaires) ;
- collectez et organisez les pièces justificatives (techniques et financières) de la période considérée, tel que demandé par le financeur, en veillant aux règles de communication (présence logos, ...), pour faciliter la lecture et la compréhension des évaluateurs ;
- conservez une copie (papier et version scannée en bonne qualité) des pièces justificatives que vous transmettez avec les rapports.

Attention : selon certains projets, le recours à un auditeur externe assurant le contrôle de l'éligibilité des dépenses est exigé par le financeur (celui-ci fournit parfois les termes de référence standard, qu'il faudra impérativement utiliser). Il faudra donc prévoir son recrutement en tout début de projet (les frais de prestation peuvent souvent être pris en charge par le projet).

3/ NDLR : le versement final n'est pas automatiquement le montant escompté. Il est essentiel de bien anticiper, car qu'il peut y avoir des différences conséquentes entre le paiement attendu et le paiement final réellement perçu.

Voici quelques exemples permettant de justifier la réalisation d'actions que l'on retrouve régulièrement dans les projets :

Actions à justifier	Pièces justificatives liées à l'action
Réunion	<ul style="list-style-type: none"> - Programme - Liste de participants signée - Compte-rendu - Photos / videos
Formation	<ul style="list-style-type: none"> - Programme - Liste de participants signée - Compte-rendu - Photos / video - Questionnaire et rapport - Certificat
Équipement	<ul style="list-style-type: none"> - Factures - Justification de l'utilisation de l'équipement - Photos
Règles de communication	<ul style="list-style-type: none"> - Logo du financeur sur tous les supports, documents, équipement... liés au projet, selon les indications fournies
...	<ul style="list-style-type: none"> - Mention d'une phrase d'avertissement sur le projet, programme et financeur

SE PRÉPARER AU CONTRÔLE

Dès le démarrage du projet, il est important d'organiser l'ensemble des pièces justificatives de votre action en vue d'un contrôle (passation de marché, compte rendu de réunion, feuille d'épargne, factures et justificatifs, ordre de mission, etc. ; y compris celles des partenaires). Une fois la phase de reporting passée, la même structure doit être conservée pour l'archivage. L'anticipation du contrôle est donc primordiale pour que celui-ci se déroule dans les meilleures conditions.

Le porteur de projet doit tenir une comptabilité séparée pour toutes les dépenses liées à l'opération. Lors des visites sur place et des contrôles d'opérations, il pourra être demandé d'avoir accès aux documents de comptabilité du projet (conseil : Affecter un code comptable unique et propre aux dépenses nécessaires au projet ; Tenir une comptabilité séparée, retraçant toutes les dépenses relatives au projet).

La déclaration des dépenses réalisées pour le projet doit respecter 4 règles :

- 1 - être consignées dans le rapport financier spécifique à chaque programme,
- 2 - être effectivement encourues pour le projet,
- 3 - avoir été réalisées pendant la période d'éligibilité du projet (sauf exception validées avec le bailleur),
- 4 - être traçables et adossées à des pièces justificatives probantes et archivées au-delà de la durée du projet.

Les contrôleurs peuvent revenir sur une dépense :

- plusieurs années après son exécution ou son acquittement,
- en sollicitant des éléments de précision sur l'objet, la réalité ou encore l'intérêt de cette dépense par rapport à l'opération,
- et peuvent conclure à l'exclusion de certaines dépenses si elles ne sont pas suffisamment justifiées.

Conseils au bénéficiaire d'une subvention :

- Réaliser des comptes-rendus pour chaque réunion, déjeuner de travail, comité de pilotage, etc.,
- Préciser en détail l'objet des déplacements effectués et le nom des personnes rencontrées,
- Conserver les agendas des agents ayant participé à la réalisation de l'opération (temps de travail valorisé en dépenses pour le projet),
- Conserver les échanges de mails avec les partenaires et les prestataires,
- Tenir à jour des dossiers uniques propres à chaque marché passé en intégrant au fur et à mesure l'ensemble des pièces (exemples : notification de rejet de l'offre, rapport de Commission d'Appels d'Offres).



Sylvain VERDIER (Conservatoire du littoral) :

« Il est important de savoir précisément ce qui a été fait de ses financements et de flécher leur utilisation (comme avec un code analytique spécifique à chaque projet). C'est ce que vérifieront les contrôleurs.

Par exemple, lorsqu'un emploi est financé par plusieurs financements, il faut être au clair sur la grille de détermination de la part prise en charge sur chaque convention. Pour le personnel, la fiche de paie ne suffit pas forcément. L'Union Européenne veut savoir le temps passé à travailler car si un employé est financé à 50% du temps ils sont susceptibles de demander une retranscription hebdomadaire de ce qu'il a fait et la part du travail passé sur le projet financé par l'UE. Il faut donc qu'il puisse sortir une feuille de suivi ou time-sheet bien complète, car si l'UE n'est pas satisfaite, l'organisme se porte garant, et donc doit rembourser. »





Céline DAMERY (Conservatoire du littoral) :

« Nous avons vécu des contrôles de projet, après quelques années, où il a fallu « courir » avec les pièces justificatives, notamment pour les livrables techniques qui avaient été suivis et produits par plusieurs personnes de l'équipe (dont certains avaient quitté notre organisation).

Cette phase de collecte a été un vrai remue-méninge et a généré du stress à l'approche de la date du contrôle. Depuis, nous veillons à avoir à la fois un archivage papier – avec les pièces originales ou les copies, selon les exigences du bailleur– et un archivage numérique de chacun de nos projets, pour les pièces liées aux dépenses comme pour les livrables de chaque activité. »



ÉVALUER L'IMPACT ET LA QUALITÉ DE VOS ACTIONS

L'impact est l'effet qu'ont l'activité réalisée et ses résultats sur les personnes, les pratiques, les organisations et les systèmes.

Au moment de la rédaction de votre candidature, vous avez présenté l'impact que votre projet produira de manière plus ou moins importante en fonction de cibles que vous avez identifiées.

Cet impact doit être évalué au cours du projet et à son issue.

Des indicateurs spécifiques peuvent être mis en place pour le mesurer. Des activités spécifiques peuvent être prévues pour le garantir.

La diffusion et l'exploitation des résultats peuvent contribuer à maximiser l'effet des activités réalisées de manière à ce qu'elles aient un impact sur les participants immédiats et sur les partenaires au cours des années à venir.

Les avantages pour les autres parties prenantes doivent également être pris en considération afin de faire une plus grande différence et de tirer au maximum profit du projet.



Saba GUELLOUZ

(Centre d'Activités Régionales pour les Aires Spécialement Protégées) :

« On sait qu'un projet va réussir quand on arrive à faire des choses concrètes et qu'on arrive à avancer, et qu'on arrive à écouter, échanger avec toutes les parties qui elles-mêmes sont conscientes d'avancer sur une vision partagée. Il faut vraiment croire dans les actions qu'on veut mettre en œuvre et à leur utilité pour faire bouger les choses, et éviter de faire des activités de salon ou des « coches », qui sont chronophages et auront un faible impact. »

Les résultats de vos actions peuvent être classés soit comme des productions, soit comme des aboutissements.

→ **Production** : un produit tangible et quantifiable réalisé par un projet donné; les productions peuvent être des produits accessibles tels que des programmes, des études, des rapports, des supports, des événements ou des sites web;

→ **Aboutissement** : une valeur ajoutée non tangible obtenue par la réalisation des objectifs et des buts poursuivis par un projet. Cette valeur ajoutée ne se prête guère à une quantification, qu'elle recouvre des actions et des événements concrets tels que les formations, du contenu ou des méthodologies, ou des résultats plus abstraits tels qu'une plus grande prise de conscience, un renforcement des compétences ou une amélioration des aptitudes des connaissances et de l'expérience acquises par les participants, les partenaires ou d'autres parties prenantes au projet.

L'évaluation de l'impact est un élément essentiel du processus. Elle évalue les réalisations et génère des recommandations en vue d'apporter des améliorations futures.

Des indicateurs peuvent être utilisés pour mesurer les progrès tout au long de votre opération. Ces indicateurs contribuent à mesurer les performances et peuvent être quantitatifs (chiffres et pourcentages) ou qualitatifs (qualité de la participation et de l'expérience). Il est également possible de mesurer l'impact à l'aide de questionnaires, d'interviews, d'observations et d'évaluations.

La définition d'indicateurs en rapport avec les différentes activités du projet doit être envisagée au début du projet.





Pierre BOISSERY (Agence de l'eau RMC, France) :

« Un projet possède 3 grands temps : dire ce que l'on veut faire, montrer ce que l'on fait, conclure. La concept-note doit donc déterminer dès le début si on se situe dans une obligation de résultat (ex : remise d'un livrable bien défini) ou dans une obligation de moyen (par exemple, tester une méthode de restauration écologique).

Il y a trop de projet dont la conclusion est absente, partielle, peu objective. Avoir une analyse critique et identifier les points faibles ou les erreurs commises pendant le projet est souvent vécu comme le fait qu'on a mal géré le projet. Hors, si tout cela est bien argumenté (pourquoi notre méthode a échoué, quelles sont les points positifs ou négatif de notre démarche ? avons-nous mis tous les moyens nécessaires ou quelles améliorations sont à apporter pour que cela soit répliquable ?...) cela montre selon moi au contraire l'honnêteté du porteur de projet, et notre travail en tant que bailleur est alors d'évaluer l'intensité et la bonne volonté du porteur de projet à mener à bien l'opération.

Il faut éviter l'auto évaluation, voire l'auto satisfaction. Les tableaux de bord sont capables de fournir tout un tas d'indicateurs ou de données qui ne répondent pas non plus aux questions initialement posées. Il est important dès le début du projet de se mettre d'accord sur la façon d'évaluer l'atteinte aux objectifs et de s'assurer aussi que cette évaluation finale se fera en toute objectivité. C'est ce qui permettra aussi de justifier la portée de ses actions.»

En voici quelques exemples :

- faits et chiffres concernant le site web des organisateurs du projet (mises à jour, visites, consultations, références croisées) ;
- nombre de réunions avec les principales parties prenantes ;
- nombre de participants ayant pris part aux discussions et aux séances d'information (ateliers, séminaires, évaluations par les pairs); mesures de suivi ;
- production et diffusion de produits ;
- couverture médiatique (articles dans la presse spécialisée, bulletins, communiqués de presse, interviews, etc.) ;
- visibilité sur les médias sociaux et attractivité du site web ;
- participation à des événements publics ;
- liens avec des réseaux et des partenaires transnationaux existants; transfert d'informations et de savoir-faire ;
- répercussions sur les mesures politiques régionales, nationales et internationales ;
- réactions des utilisateurs finaux, d'autres parties prenantes, de pairs et de responsables politiques.



David DE MONBRISON (BRL Ingénierie) :

« La capitalisation par une approche participative avec l'équipe et les bénéficiaires permet de tirer les enseignements du projet de manière collective. Ceci est très utile à l'avenir pour la mise en œuvre de nouveaux projets, pour conforter sa capacité à améliorer ses pratiques, et de voir ce que l'on peut continuer à développer. »

RENDRE COMPTE DE LA BONNE RÉALISATION TECHNIQUE ET FINANCIÈRE

Le Reporting d'un projet est concrétisé par la remise de rapports techniques et financiers intermédiaires et final à votre service instructeur.

Les financeurs peuvent disposer de leurs propres formats qui vous sont fournis en début de projet. Autrement, c'est à vous de proposer un modèle de rapport structuré et clair, que vous pourrez conserver tout au long du projet.

À ces rapports, s'ajoutent la transmission ou la mise à disposition de pièces justificatives (nécessaires pour des contrôles de 1er niveau -Contrôle de Service Fait- ou approfondi).

La qualité de vos rapports et votre capacité à justifier la bonne réalisation de vos activités et de vos dépenses déterminent le calcul des acomptes ou remboursements qui vous sont versés.



Elodie RANDRIANARIANARIJAONA

(RIT CEPF, Fondation Tany Maeva, Madagascar) :

« Le CEPF possède un modèle type pour faciliter et uniformiser le reporting. On trouve dans ce modèle une case pour les réalisations effectuées par rapport aux prévisions, il y a également une case dédiée aux « écarts » et « explications des écarts » c'est-à-dire pourquoi l'action ne s'est pas déroulée comme prévu. Dans les indicateurs de suivi, souvent les promoteurs affichent le résultat (ex : 2 formations réalisées sur 3) mais n'expliquent pas les problématiques rencontrées alors que cela permet de faire comprendre les mesures d'amélioration, les leçons à tirer et permettre un apprentissage. Il ne faut pas oublier d'envoyer les photos qui sont très pertinentes. »

Le bilan intermédiaire fait état de l'avancement du projet jusqu'à la date du reporting. Le bilan final fait état de la mise en œuvre du projet depuis le début du projet (et non pas depuis le bilan intermédiaire).

Pour rédiger ces rapports de manière efficace, il convient de :

- Commencer leur rédaction au plus tôt en les complétant régulièrement
- S'entourer de personnes avec des compétences clés (ex : travailler avec le comptable de votre organisation pour le reporting financier)
- Prendre le plus grand soin dans la rédaction et la synthèse des informations (et remettre en contexte). Faire relire son rapport par un partenaire ou une personne ayant l'habitude de gérer des projets pour être sûr d'être clair.
- Être honnête dans son auto-évaluation. On ne trafique pas ses résultats pour faire « plaisir » au financeur ! Les projets ont le droit d'obtenir des résultats moins satisfaisants que ceux escomptés. C'est au porteur de projet de savoir l'évaluer, l'expliquer et de proposer des mesures pour améliorer ces résultats.
- Si un modèle est fourni par le financeur, l'utiliser obligatoirement
- Veillez à transmettre l'ensemble des livrables obtenus au cours de la période
- Facilitez la lecture et la compréhension des évaluateurs (organiser les annexes, expliquer les écarts, traduire les pièces justificatives)



Céline DAMERY (Conservatoire du littoral) :

« Pour certains projets de coopération multipartenaires, le rapport est collectif : chaque partenaire doit y contribuer, et le rapport est soumis par le Chef de file au nom de tout le Partenariat. Il faut donc s'assurer de prévoir dans votre calendrier un temps suffisant pour préparer et soumettre votre rapport, ainsi que pour consulter et obtenir l'approbation du consortium. Evidemment, le rapport doit être écrit dans la langue du consortium afin que chaque partenaire puisse vérifier et valider les contenus. »





PHASE 5 | CLÔTURER ET PÉRENNISER LE PROJET

ÉTAPE 9

FAIRE LE BILAN DU PROJET ET TRANSMETTRE AU BAILLEUR ; CLASSER ET ARCHIVER LES JUSTIFICATIFS ; SE RENDRE DISPONIBLE POUR LE CONTRÔLE

Une fois le rapport finalisé, il est important de ne pas attendre le dernier moment pour envoyer son rapport (en particulier si le rapport doit être saisi en ligne sur un site web dédié) et de respecter les délais impartis pour le transmettre au service instructeur.

Tous les produits et résultats doivent être transmis en même temps que le rapport, de manière structurée⁴ pour faciliter leur évaluation.

Les produits/ résultats joints aux rapports doivent porter le logo du bailleur. Selon les règles de communication du financeur, ils doivent également, selon les attentes des bailleurs, porter le titre, l'acronyme et le numéro de la convention du projet.

Si vous vous référez à des sites Internet, les identifiants doivent être transmis pour les parties privées du site.

Attention : les rapports ne doivent pas être utilisés comme un moyen de signaler des changements majeurs relatifs à votre projet (changement de budget, du programme de travail, du partenariat, etc.). Ceux-ci font l'objet de demandes d'avenant.

Si le projet fait l'objet d'un seul rapport final, celui-ci doit couvrir toute la durée du projet (qui s'étale parfois sur plusieurs années).

4/ Dans des dossiers pour les versions « physiques » (papier) et sur des répertoires organisés pour les versions électroniques.

Calcul de la subvention finale (avec pourcentage de cofinancement imposé)

$$\begin{array}{r}
 \text{Dépenses déclarées dans le rapport final} \\
 - \\
 \text{Les coûts inéligibles identifiés lors de l'évaluation de votre rapport final} \\
 \text{Les coûts peuvent être inéligibles par nature ou, limités par les plafonds maxima prévus} \\
 \text{dans l'Appel à propositions (équipement, sous-traitance, coûts indirects) ou,} \\
 \text{limités par les taux maxima prévus dans l'Appel à propositions (frais de personnel et de séjour)} \\
 \times \\
 \text{Pourcentage de cofinancement prévu dans le contrat} \\
 \text{(75 \% ; 50 \% ; etc..)} \\
 \text{Dans la limite de la contribution maximale établie par le contrat.} \\
 = \\
 \text{Subvention finale}
 \end{array}$$

Calcul du solde de la subvention (si une ou plusieurs avances ont été versées)

$$\begin{array}{r}
 \text{Montant total de la subvention accordée} \\
 - \\
 \text{Montants des avances déjà perçues} \\
 = \\
 \text{Paiement du solde (si positif) ou Recouvrement (si négatif)}
 \end{array}$$



Sylvain VERDIER (Conservatoire du littoral) :

« Pour certains projets, l'Union européenne verse sa participation une fois que les participations nationales sont actées, afin de s'assurer de la réalité du plan de financement. Il ne faut pas que le financement européen vienne cofinancer un autre projet, au risque de perdre l'un des deux financements et de devoir rembourser ce qui a déjà été versé. »



Céline DAMERY (Conservatoire du littoral) :

« Il nous est arrivé dans le cadre d'un projet européen que le bailleur nous demande de voir des « goodies » (petits produits de communication) que nous avons réalisés. Il s'agissait de clés USB, de stylos, de carnets pour la prise de note en réunion et de posters. Nous avons quasiment tout distribué et avons heureusement encore en stock quelques exemplaires. Pensez toujours à en conserver vous aussi, et à prendre des photos au moment où vous les remettez à des partenaires, afin de prouver que vous les avez bien réalisés et distribués et que les règles de publicité du bailleur étaient bien respectées. Pour les gros livrables imprimés (ex : guide méthodologique, recueil de bonnes pratiques,...) pensez aussi à tenir à jour une liste de diffusion/distribution. »

SE RENDRE DISPONIBLE POUR LE CONTRÔLE

L'évaluation d'un projet est obligatoire. Son format et l'importance de l'exercice dépend, là encore, du bailleur principal. En cas de projets avec plusieurs co-financiers, il est préférable de veiller à les mettre d'accord afin de ne réaliser qu'une seule évaluation selon les modalités du bailleur « le plus strict ». Elle consiste à vérifier la réalité des déclarations de votre bilan à partir de pièces justificatives. En général, vous devez produire votre bilan au plus tard dans les six mois après la fin de la réalisation du projet.

Il est important d'anticiper du temps de travail post-projet pour apporter des précisions ou justifier de dépenses déclarées inéligibles. Si le reporting est bien préparé, le contrôle se passera d'autant mieux !

Ce qui est contrôlé :

- La conformité de l'opération réalisée à l'opération conventionnée

Mesure de la conformité de vos réalisations (projet concrétisé) à vos prévisions (projet prévu). Sur la base des actions décrites dans votre bilan qualitatif et de justificatifs que vous avez prévu (compte-rendu de réunion, plaquette d'information, publication, photos d'événement,...).

- Les obligations de publicité

Sur la base des documents que vous fournissez (captures d'écran de site internet, affiches, feuilles d'émargement...).

- L'éligibilité des participants

Si l'appel à projets sur lequel vous vous êtes positionné vise un public en particulier (bénéficiaires spécifiques, grand public, demandeurs d'emploi, personnes en difficulté, ...)

- Les dépenses directes de personnel

Justifier la matérialité/réalité des dépenses (bulletins de paie ou un extrait du livre de paie ...).

Justifier le temps consacré à la réalisation de l'opération par le salarié (une fiche de poste, une lettre de mission nominative ou un contrat de travail, des fiches de temps ou des extraits de logiciel de gestion de temps).

- Les autres dépenses

Leurs réalités par le biais de factures ou de documents comptables ; leurs liens à l'opération ; leurs paiements par une facture attestée acquittée par le fournisseur, un relevé de compte sur lequel figure le débit correspondant.

- L'éligibilité territoriale

Si le projet s'est bien déroulé sur un territoire en particulier conformément au programme qui vous a financé (territoire côtier ou rural, espace transfrontalier ou interrégional ; etc..)

→ **Conseils :**

- Se tenir prêt et disponible. Le contrôle peut intervenir à distance (par échange d'e-mail ou au téléphone) ou sur place. La validation des rapports peut prendre du temps. La validation finale conditionne aussi généralement le paiement de la dernière partie du projet !
- Selon la qualité/quantité des informations fournies, il peut être demandé au porteur de projet de compléter ou d'envoyer des pièces justificatives manquantes. Prenez en compte ce temps d'échange avec le financeur qui pourra avoir un impact sur le délai de versement.
- Avoir préparé un dossier avec toutes les factures et toutes les pièces justificatives du projet (archivage papier ou/et numérique). Être organisé pour retrouver facilement les pièces demandées selon une nomenclature claire.
- Avoir une connaissance précise du projet. C'est le porteur de projet qui est présent lors du contrôle. Cependant, le financeur peut demander à rencontrer certains partenaires ou bénéficiaires du projet pour discuter de leur vision du projet. Aussi, en cas de changement dans l'équipe (ex : départ du chef de projet), il est important qu'une personne permanente puisse prendre le relai et soit donc briefée en cas de contrôle ultérieur



Jean-François CHEVALIER (Conservatoire du littoral) :

« Les financements de l'UE sont bâtis sur des règles nombreuses (faisant référence à des réglementations existantes, parfois précisées dans les conventions) et font l'objet de plusieurs contrôles. Plus le projet est important en termes de volume financier, plus le contrôle est précis (un vrai travail d'enquête pour vérifier la bonne utilisation des fonds, auquel on n'est parfois pas habitué). Sur des plus petits projets, les contrôles sont plus aléatoires. La Commission Européenne n'a pas les équipes pour vérifier toutes les dépenses, donc ils font appel à des cabinets spécialisés. Ces contrôles arrivent souvent en décalage : parfois les agents qui ont travaillé sur le projet contrôlé sont partis de la structure. Il faut donc une grande rigueur, garder une trace de tout, bien classer afin d'éviter qu'il y ait des difficultés ou des choses « hors des clous » qu'il faudra expliquer. C'est pour ça que la rigueur d'archivage est très importante. »



ÉTAPE 10

PÉRENNISER ET VALORISER LES RÉSULTATS

Les avantages d'un projet bien réalisé sont la notoriété qu'il génère et les liens créés avec des personnes que nous n'aurions pas forcément rencontrées et qui pourront être utiles pour le développement de projets ultérieurs. C'est pour cela qu'il est important de diffuser et exploiter les résultats de votre projet et maintenir les liens avec vos partenaires.

Un projet est marqué par une date de début et une date de fin. Il permet d'atteindre des résultats et de transformer une situation donnée. Il y a donc un avant et un après projet.

Afin que les effets de votre opération puissent être pérennisés et qu'ils participent efficacement au développement ou à la structuration de votre organisation et celles de vos partenaires, vous devrez veiller à bien diffuser et exploiter les résultats obtenus.

La durabilité/pérennité est la capacité du projet à se poursuivre et à utiliser ses résultats au terme de la période de financement. Les résultats du projet peuvent alors être utilisés et exploités à plus long terme, éventuellement par le biais d'activités de commercialisation, de démonstration ou de communication (séminaires techniques, libre diffusion des livrables sur site web du partenaire, ...). Les résultats ou les différentes parties d'un projet ne sont pas forcément tous durables et il est important de voir dans la diffusion et l'exploitation un prolongement après la fin du projet et dans le futur.



Awatef ABIADH (RIT CEPF/LPO, France) :

« Le gestionnaire de projet doit toujours réfléchir sur la durabilité du projet, et c'est un travail qui s'effectue tout au long du projet. Chercher d'autres financements en se basant sur ces acquis et utiliser les résultats d'un projet pour assurer d'autres actions, entre dans le cadre de la stratégie globale de la structure. Sinon c'est un projet « one shot », peu valorisant. »



Sébastien LECCIA (Office de l'Environnement Corse) :

« Les nouveaux projets se discutent souvent dans des moments conviviaux. Par exemple, au cours d'un diner après le comité de pilotage, il est important d'être présent, d'être ouvert et curieux, à l'écoute de l'autre, et de dépasser le simple cadre formel du projet qui nous rassemble ce jour-là. C'est une façon de mieux se connaître, donc de mieux travailler ensemble, et de parler d'avenir. La fin du projet est toujours le début d'un autre. »



→ Le Plan de Valorisation / Exploitation

La «valorisation» peut être définie comme le processus de diffusion et d'exploitation des résultats de projets dans le but d'en optimiser la valeur, d'en renforcer l'impact et de les intégrer dans les systèmes et les pratiques de secteurs au niveau local, national et international.

Prendre le temps d'élaborer un plan complet de diffusion et d'exploitation présente des avantages tant pour le bénéficiaire que pour ses partenaires. En plus d'accroître la visibilité de l'organisation, les activités de diffusion et d'exploitation créent souvent des possibilités de prolongement du projet et de ses résultats ou de mise en œuvre de nouveaux partenariats pour l'avenir. Une diffusion et une exploitation de qualité peuvent également conduire à la reconnaissance du travail réalisé par des personnes extérieures et à renforcer son crédit auprès des partenaires locaux, nationaux ou internationaux mais aussi auprès des bailleurs. Le partage des résultats permettra à d'autres de bénéficier des activités et expériences du partenariat. Les résultats du projet peuvent servir d'exemples et de sources d'inspiration pour d'autres en montrant ce que permet de réaliser le programme sur lequel vous vous êtes positionné.

Ce plan doit être élaboré au tout début d'un projet (souvent au stade de la proposition) et doit comprendre les actions à mener en permanence jusqu'à la fin du projet (voire au-delà).

Pour élaborer un bon plan de diffusion et d'exploitation, les coordinateurs doivent répondre aux questions suivantes :

- Quel est le résultat escompté au terme du projet ? (anticiper les résultats)
- À quels besoins le projet répond-il ? (analyser les besoins a priori)
- Quels sont les utilisateurs finaux ou potentiels ou les bénéficiaires des réalisations du projet ? (exploiter et pérenniser les résultats)

Pour être efficace, le plan de diffusion et d'exploitation devra identifier :

- les types d'actions de diffusion et d'exploitation (quoi ?) ;
- les moyens les plus appropriés (comment ?) ;
- le calendrier le plus approprié et le plus efficace (quand ?) ;
- les ressources (humaines et financières) disponibles.

→ Exemples d'objectifs des activités de diffusion et d'exploitation :

- renforcer la sensibilisation ;
- étendre géographiquement l'impact ;
- susciter l'engagement des parties prenantes et des groupes cibles ;
- partager des solutions et un savoir-faire ;
- influencer la politique et la pratique ;
- développer de nouveaux partenariats.

Le recensement des groupes cibles, à différents niveaux géographiques (local, régional, national, européen, international) et dans le domaine d'activité même du bénéficiaire (collègues, pairs, autorités locales, autres organisations réalisant le même type d'activité, réseaux, etc.), est primordial.

Les activités et les messages doivent être adaptés comme il se doit en fonction des publics et groupes cibles, par exemple :

- utilisateurs finaux des activités et des résultats du projet;
- parties prenantes, experts ou praticiens du domaine en question ou autres parties intéressées;
- responsables politiques aux niveaux local, régional, national et international;
- presse et médias;
- grand public.

Le plan doit également:

- fixer des objectifs et des échéances réalistes avec les partenaires afin de suivre les progrès;
- aligner les activités de diffusion et d'exploitation sur les principales phases du projet;
- offrir une flexibilité suffisante pour répondre aux besoins du groupe cible, ainsi qu'aux évolutions plus larges de la politique et de la pratique.

→ Exemples d'activités aux différents stades du cycle du projet :

→ AVANT LE DÉBUT DU PROJET

- élaboration du plan de diffusion et d'exploitation;
- définition de l'impact et des résultats attendus;
- détermination de la manière dont les résultats des activités de diffusion et d'exploitation seront diffusés et des destinataires.

→ PENDANT LE PROJET

- prise de contact avec les médias concernés, par exemple au niveau local ou régional;
- organisation d'activités régulières, telles que séances d'information, formations, démonstrations, évaluations par des pairs;
- évaluation de l'impact sur les groupes cibles;
- association d'autres parties prenantes en vue de transférer les résultats aux utilisateurs finaux, à de nouveaux domaines/politiques.

→ APRÈS LE PROJET

- poursuite de la diffusion ;
- développement d'idées de coopération future;
- évaluation des réalisations et de l'impact;
- prise de contact avec les médias concernés;
- prise de contact avec des responsables politiques, le cas échéant;
- coopération avec le bailleur en contribuant à ses efforts de diffusion et d'exploitation par l'apport d'informations utiles.



CONCLUSION

Monter un projet, c'est simplement se fixer un objectif, se donner les moyens de l'atteindre et de conserver les preuves de son atteinte.



TOUT PROJET COMPORTE 5 DIMENSIONS :

Une dimension personnelle :

S'engager dans la construction d'un projet est avant tout une démarche personnelle d'apprentissage. Il faut savoir se lancer, et il est normal dans un premier temps de commettre des erreurs, l'important étant d'en tirer les leçons et d'acquérir de l'expérience pour les futurs projets. Learning by doing !

Une dimension sociale :

Un projet ne se monte jamais seul, vous aurez besoin des autres, au sein de votre équipe, de votre organisation ou dans votre réseau de partenaires. Et la vie du projet sera faite d'échanges avec vos collaborateurs, de dialogues avec les parties prenantes, voir même de contacts avec de nouveaux partenaires survenant pendant le projet.

Une dimension technique :

Un bon projet est un projet maîtrisé, aux résultats concrets et utiles, que ce soit pour sa propre organisation ou pour les bénéficiaires ciblés.

Une dimension économique :

Il n'y a pas de projet sans budget crédible. Toute action a un coût, et il est important de bien les prévoir pendant la phase de montage et de bien les suivre tout au long du projet pour ne pas se retrouver face à des écarts de consommation par rapport à l'enveloppe disponible.

Une dimension temporelle :

Avant, pendant, après... Dès la phase de montage, et même pendant sa mise en œuvre, un bon projet doit être réfléchi dès le début, parfois évoluer et s'adapter pour prendre en considération un contexte nouveau, et ses résultats doivent s'inscrire dans la durée. Pour construire solide, il faut donc du temps.

(d'après le Guide méthodologique de la conduite de projet, Nuit des Initiatives - Ministère de la jeunesse, des sports et de la Vie associative, 2004).

