

GUIDE DU PORTEUR DE PROJET

DO_GU003_v01 Guide du porteur de projet



EXPERTISE
FRANCE

EXPERTISE FRANCE

GUIDE DU PORTEUR DE PROJET

DO_GU003_v01 Guide du porteur de projet

1

INTRODUCTION

Définir le contexte et souligner vos engagements

2

MON PROJET

Concevoir et mettre en avant mon projet

3

MA SUBVENTION

Compléter ma demande de subvention

4

MON CONTRAT

Connaître mes obligations contractuelles

5

MON ACTION

Contrôler et maîtriser la mise en oeuvre de mon projet

6

MA CLÔTURE

Terminer le contrat de subvention

Direction des Opérations
Cellule d'appui au pilotage opérationnel

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION	7
1.1. Expertise France	7
1.2. Nos domaines d'action	7
1.3. Vous, Porteur de projet et chef de file	9
1.4. Vos engagements	10
2. MON PROJET	10
2.1. Comment concevoir mon projet ?	10
Formuler l'objectif général du projet	11
Déterminer votre objectif spécifique	11
Analyser le contexte et l'environnement dans lequel s'inscrit le projet	11
Identifier les groupes cibles et bénéficiaires du projet	12
Déterminer les résultats à atteindre	12
Définir les indicateurs du projet	13
Formuler les activités du projet	13
2.2. Développer un chronogramme cohérent avec l'action	14
2.3. Estimer le budget du projet	14
2.4. Connaître et mesurer les risques	15
Identifier les risques	15
Mesurer les risques	15
Maîtriser les risques	16
3. MA SUBVENTION	17
3.1. Compléter le formulaire de demande de subvention	17
1 ^{ère} partie : Information	17
2 ^{ème} partie : Note succincte de présentation	17
3 ^{ème} partie : Note complète	18
3.2. Construire le cadre logique	19
3.3. Construire le budget	20
3.4. Le contrat de subvention – conditions particulières	22
.....	22
3.5. Compléter les annexes contractuelles	22
La Description de l'Action (Annexe I)	22
Les Conditions générales (Annexe II)	23

Le Budget de l'Action (Annexe III).....	23
Les Règles d'achat (Annexe IV).....	23
Soumission des rapports et demande de paiement (Annexe V).....	23
Rapports narratifs (Annexe VI-A).....	23
Rapport financier (Annexe VI-B).....	24
Transfert propriété actif (Annexe VII).....	24
Engagement intégrité (Annexe VIII).....	24
3.6. Signature du contrat de subvention et de ses annexes	24
4. MON CONTRAT.....	24
4.1. Soutien financier à des tiers	25
4.2. Cofinancement.....	25
4.3. Intégrité, Lutte contre la corruption et bon usage des fonds	25
4.4. Rapports narratifs et financiers.....	25
Les rapports intermédiaires	26
Les rapports financiers annuels simplifiés.....	26
Le rapport final.....	26
4.5. Respecter les procédures de passation de marchés	27
Plan de passation de marchés	27
.....	27
Avis de Non-Objection sous financement AFD	27
Vérification des dépenses ultérieure.....	27
Règle de la nationalité et origine des fournitures.....	27
Système de détection rapide et situation d'exclusion d'attribution de marchés	27
Les règles communes.....	28
Les seuils applicables.....	28
4.6. Demander un avenant au contrat	28
Modification du budget du projet	29
Modification de la durée du projet	30
Modification des activités du projet.....	30
4.7. Assurer la gestion financière du contrat	30
Taux de change.....	30
Coûts éligibles.....	30
Coûts inéligibles.....	31
Les intérêts bancaires.....	32
4.8. Demander le paiement des tranches de préfinancement.....	32
Compléter la Fiche d'identité tiers et le RIB	32
Demander le versement du premier préfinancement	32
Demander le versement des préfinancements suivants	33

4.9. Demander le versement du solde final	33
5. MON ACTION.....	34
5.1. Assurer le suivi opérationnel du projet	34
Maitriser le plan d'action et son calendrier	35
Construire un tableau de bord.....	36
.....	37
Evaluer le projet.....	37
5.2. Communiquer sur les actions	39
Construire un plan de communication	39
Respecter les chartes graphiques	40
6. MA CLÔTURE.....	40
6.1. Justifier mes dépenses	40
6.2. Inventaire et transfert de propriété	41
6.3. Réaliser l'audit final du prjet.....	42
6.4. Détermination du montant final de la subvention.....	43
ANNEXE I – CONSTRUIRE SON ARBRE A PROBLEMES.....	44
ANNEXE II – CONSTRUIRE UN CADRE LOGIQUE.....	45
ANNEXE III – CONSTRUIRE LE PLAN DE PASSATION DE MARCHES	47
ANNEXE IV – CONSTRUIRE MON PLAN D'ACTION.....	48
ANNEXE V – REFERENCER UN INDICATEUR.....	49
ANNEXE VI – DEVELOPPER MON TABLEAU DE BORD	50

Ce guide est à destination de tous les porteurs de projet souhaitant soumettre un projet ou bénéficiaire d'un contrat de subvention avec Expertise France.

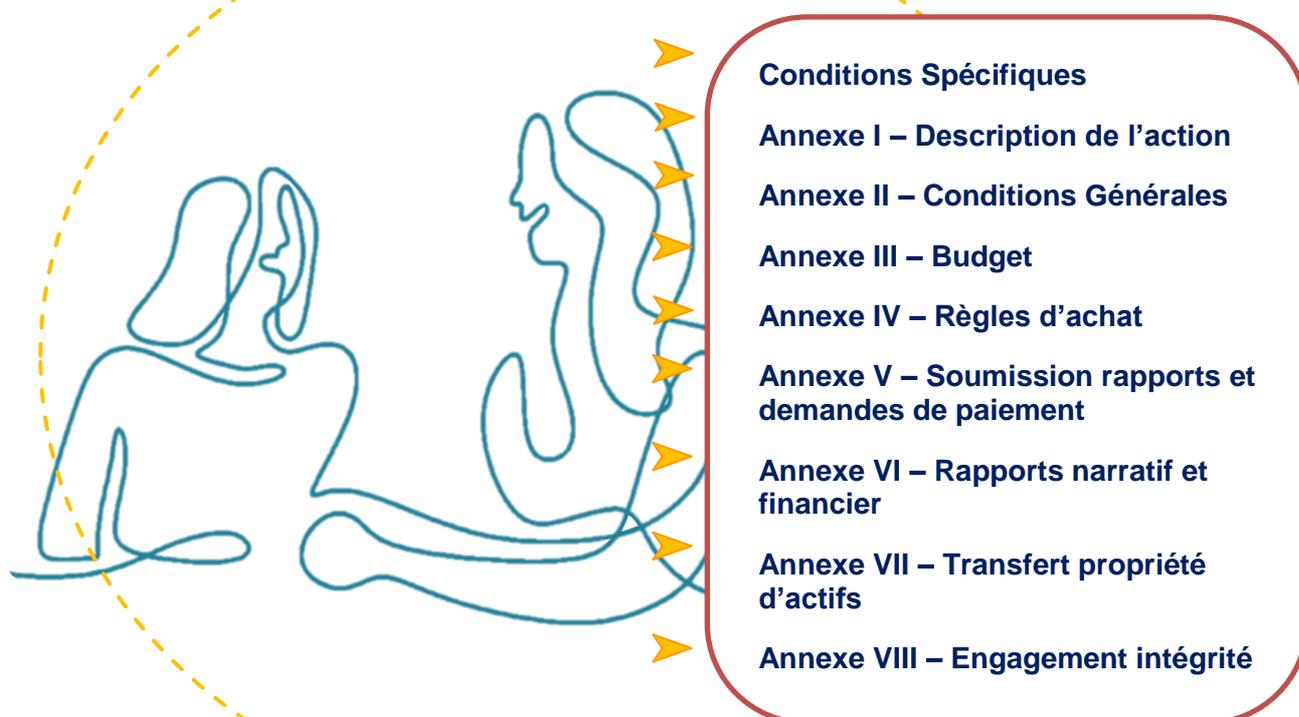
Il propose une méthodologie pour concevoir les projets et souligne les différentes obligations du bénéficiaire à la signature du contrat de subvention.



Le présent guide n'a pas de validité contractuelle, seuls les documents contractuels signés entre Expertise France et le Porteur de Projet font foi : le Contrat de subvention, les Conditions générales et les annexes.

Il est donc primordial de toujours se référer aux documents contractuels.

Les documents contractuels sont usuellement organisés comme suit ;



Le présent guide vise à soutenir le porteur de projet dans la préparation et la mise en œuvre de son action ainsi que de garantir les meilleures conditions de gestion de projets en :

- En donnant des éléments de compréhension pour **construire le projet et le budget** ;
- en définissant les **responsabilités** des parties contractantes ;
- en fournissant le maximum d'éléments relatifs à cette **gestion** ;
- en détaillant les **procédures obligatoires et contractuelles**;
- en informant pour mieux anticiper les **évaluations, audits et contrôles** du projet.

1. INTRODUCTION

1.1. Expertise France

Agence publique, Expertise France est l'acteur interministériel de la coopération technique internationale, qui rejoindra prochainement le groupe Agence française de développement (groupe AFD). Deuxième agence par sa taille en Europe, elle conçoit et met en œuvre des projets qui renforcent durablement les politiques publiques dans les pays en développement et émergents. Gouvernance, sécurité, climat, santé, éducation...

Elle intervient sur des domaines clés du développement et contribue aux côtés de ses partenaires à la concrétisation des objectifs de développement durable (ODD). Pour un monde en commun.

En savoir plus : www.expertisefrance.fr

Dans le cadre de son action, Expertise France est amené à attribuer des subventions sous financement public. Les projets ainsi financés visent à répondre aux objectifs de développement mentionnés ci-dessus et contribuant à faire émerger des solutions innovantes et adaptées au contexte local. La nature publique des fonds utilisés impose une gestion exemplaire des fonds perçus.

1.2. Nos domaines d'action

Le projet soumis doit s'inscrire dans le cadre d'une action portée par Expertise France. Sans être exhaustif, l'Agence intervient sur les problématiques suivantes :

Réforme de l'Etat, Etat de droit et démocratie	Soutenir les processus de réforme et de modernisation de l'administration centrale et de la fonction publique Accompagner la mise en œuvre de processus de décentralisation et de déconcentration Promouvoir le développement et la mise en œuvre de stratégies de formation
Mobilité et migrations internationales	Fournir un appui au développement et à la mise en œuvre de politiques migratoires et d'asile adaptées Soutenir le dialogue entre les acteurs de la mobilité Renforcer la protection et la défense des droits des migrants.
Finances publiques	Appuyer la collecte juste et efficace des ressources intérieures publiques Soutenir l'allocation et la gestion efficiente des deniers publics Renforcer les mécanismes de redevabilité publique
Statistiques publiques et du développement	Améliorer les capacités statistiques des pays par le transfert de connaissance et l'appropriation de nouvelles compétences
Climat des affaires et intégration économique	Contribuer à la mise en œuvre de politiques économiques visant la consolidation du secteur privé, le développement des échanges commerciaux et la diversification des économies locales. Renforcer la sécurité juridique et fiscale et encourager le passage de l'économie informelle vers l'économie formelle Accompagner l'émergence et la sécurisation de projets en partenariats public-privé (PPP),
Prévention, réduction et	Renforcer la coopération entre les gouvernements et les partenaires internationaux pour lutter de manière efficace contre les risques NRBC

adaptation aux crises	lutter contre l'accumulation d'armes et contre la prolifération des moyens de destruction massive
Menaces globales et criminalité organisée	Prévenir et lutter contre le terrorisme et les extrémismes violents ; Protéger les infrastructures critiques Appuyer la gestion intégrée des espaces frontaliers et lutter contre les trafics et la criminalité organisée transnationale.
Stabilité et renforcement des états	Renforcer la gouvernance inclusive et l'accès à la justice Assurer un accès aux services de base et aux services sociaux Soutenir le développement d'activités génératrices de revenus
Sécurité et maintien de la paix	Appuyer es processus de réforme des systèmes de sécurité des pays
Climat et territoires	Appuyer la définition de politiques de développement intégrant des actions d'adaptation et d'atténuation aux changements climatiques Soutenir les processus de planification territoriale stratégique et le renforcement du cadre institutionnel des collectivités territoriale pour répondre aux besoins des populations et favoriser la résilience des territoires aux enjeux environnementaux Renforcer la gouvernance des administrations centrales et locales en charge de l'aménagement du territoire pour favoriser l'inclusion de l'ensemble des acteurs
Energie et infrastructures	Appuyer les acteurs publics dans la consolidation du cadre institutionnel énergétique et soutenir le secteur privé pour promouvoir l'accès à une énergie durable pour tous.
Agriculture et ressources naturelles	Contribuer au développement de filières agricoles et aquacoles plus productives et plus économes Favoriser une gestion efficace des ressources naturelles
Renforcement des systèmes de santé	Renforcer les systèmes de santé en étroite collaboration avec les pays partenaires pour les accompagner à mettre en œuvre les priorités fixées dans leurs plans sanitaires nationaux.
Lutte contre les pandémies	Voir Initiative 5% contre le VIH, la tuberculose et le paludisme
Réponse aux priorités de santé publique	Renforcer les systèmes de santé (sécurité sanitaire internationale, maladies non transmissibles et santé reproductive, maternelle et néonatale) et priorités de santé publique.
Education et insertion socio-professionnelle	Accompagner le renforcement des capacités des autorités publiques en charge de l'éducation primaire et secondaire Renforcer la professionnalisation des formations et à favoriser les liens entre les universités et les entreprises afin d'améliorer l'adéquation formation/emploi. Améliorer l'insertion des jeunes sur le marché du travail

Protection sociale et financement de la santé

Favoriser la mise en place des socles de protection sociale dans les pays en développement et émergents

Accompagner le développement de mécanismes de prévoyance collective pour les risques sociaux (vieillesse, maladie, invalidité, accidents du travail et maladies professionnelles, charges de famille)

Développer des dispositifs permettant le versement de prestations sociales contributives et non contributives

Promouvoir les politiques d'inclusion sociale et les prestations de services sociaux en faveur des groupes vulnérables

Organiser les principes du financement durable des systèmes de santé et de protection sociale

Développer des outils d'évaluation et de monitoring des politiques sociales

Accompagner l'extension de la couverture sanitaire et sociale à l'ensemble des populations.

1.3. Vous, Porteur de projet et chef de file

Le présent guide fait le choix d'utiliser le terme de « **Porteur de projet** » pour désigner la structure responsable de la mise en œuvre du projet et signataire des documents contractuels. Ce terme correspond à celui de « Bénéficiaire » utilisé dans ces-dits documents contractuels. Cela permet également de limiter les éventuelles confusions avec les bénéficiaires finaux de l'action.

Dans le cas d'un projet mis en œuvre par un consortium, le Porteur du projet est l'unique interlocuteur d'Expertise France durant toute la durée du projet.

Le Porteur du projet est :

- L'unique signataire des documents contractuels ;
- Le responsable de la bonne exécution du Projet et du respect des Conditions contractuelles ;
- Le garant de l'ensemble des informations opérationnelles et financières transmises à Expertise France.

Cette responsabilité implique que le Porteur anime le réseau de partenaires impliqués dans la mise en œuvre du projet et qu'il mette en place les systèmes de remontée d'informations nécessaires au bon déroulement du reporting avec Expertise France.

Les rapports financiers et narratifs périodiques doivent intégrer les actions et dépenses réalisées par les partenaires de mise en œuvre et le Porteur de projet doit l'anticiper dans la planification de la gestion administrative et financière du projet.

Les versements réalisés par le Porteur à ses partenaires correspondent à des préfinancements/des avances : ils ne peuvent être intégrés dans les rapports financiers en lieu et place des dépenses du projet.

Le Porteur du projet doit également s'assurer de rassembler et de disposer de l'ensemble des pièces justificatives relatives au projet (y compris les copies des dépenses et procédures mises en œuvre par ses partenaires) en prévision des audits (intermédiaire et/ou final).

1.4. Vos engagements

Coordination

Vous prenez les arrangements internes nécessaires pour organiser la coordination et représentation du projet



Mise en œuvre

Vous devez prendre toutes les mesures nécessaires et raisonnables pour assurer la réalisation de l'action conformément à la description de l'action



Comptabilité

Vous êtes en mesure de tenir une comptabilité qui identifie clairement les dépenses imputables au projet et d'en assurer la traçabilité



Information

Vous veillez à ce que toutes les informations capitales dans la gestion du projet nous soit adressée dans les meilleurs délais



2. MON PROJET

Un projet est un objectif à réaliser, par des acteurs, dans un contexte précis, dans un délai donné, avec des moyens définis.

La chapitre ci-dessous vous donne une méthodologie pour penser et formuler votre projet.

2.1. Comment concevoir mon projet ?

La première étape est de concevoir une structure de projet logique et cohérente en définissant l'objectif général à atteindre. Les objectifs spécifiques vont venir contribuer à la réalisation du premier. Développez ensuite votre théorie du changement et les meilleures stratégies pour atteindre les résultats escomptés, en identifiant les indicateurs de succès, en évaluant les risques et en développant un budget.

OBJECTIF GENERAL			
OBJECTIF SPECIFIQUE			
GROUPE CIBLE A		GROUPE CIBLE B	
RESULTAT 1		RESULTAT 2	
ACTIVITES	INDICATEURS	ACTIVITES	INDICATEURS

Formuler l'objectif général du projet

L'objectif général reflète les changements à grande échelle que le projet souhaite encourager. Il décrit les changements économiques, politiques, sociaux ou environnementaux à l'émergence desquels le projet espère contribuer. L'objectif général est un objectif à long terme dont la réalisation finale dépasse les capacités du projet lui-même. Il doit être suffisamment large et inspirateur pour demeurer valide dans le temps, indépendamment des changements de circonstances.

Déterminer votre objectif spécifique

L'objectif spécifique décrit comment le projet à l'intention d'appuyer l'objectif général. Il indique **les sujets spécifiques sur lesquels le projet travaillera afin de progresser vers l'objectif général**. C'est une déclaration idéale de la manière dont le projet contribuera à sa vision du succès.

L'objectif spécifique doit être plausible et réaliste – il doit se focaliser sur des changements dans et entre les gens, les groupes et les institutions que vous pouvez réalistement influencer.

Pour déterminer les objectifs spécifiques, essayez d'imaginer les réponses en fin de projet des questions ci-dessous.



**Qui ont les personnes ayant bénéficié directement du projet (groupes cibles) ?
Comment se comportent-elles? Dans quelle mesure leurs vies sont différentes?**

Analyser le contexte et l'environnement dans lequel s'inscrit le projet

Les activités menées dans le cadre du projet influencent et sont influencées par le contexte et l'environnement dans lesquelles elles s'inscrivent. L'analyse permet de vérifier par ailleurs la pertinence du projet et des stratégies adoptées.

L'analyse vise donc à acquérir une connaissance poussée de l'environnement dans lequel le projet va évoluer et permet d'appréhender les causes profondes et réelles des problèmes adressés par l'action. Elle ambitionne également d'identifier et d'impliquer tous les acteurs (personnes, groupes, organisations, institutions, etc.) et de prendre en compte les synergies et freins entre les parties-prenantes.

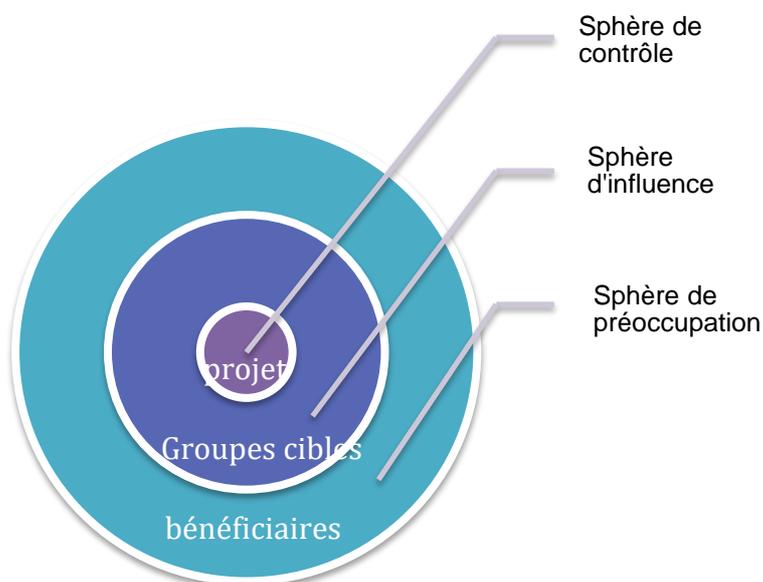


**De quelle autorisation, approbation ou soutien ai-je besoin pour atteindre mon but ?
Qui est directement concerné par le projet ?
Qui en bénéficiera ? Qui subira des pertes ou des dommages ?
Qui est indirectement concerné ?
Qui n'est pas directement impliqué mais peut influencer sur les opinions ?**

Identifier les groupes cibles et bénéficiaires du projet

Limité dans le temps et par le budget, le projet ne pourra probablement pas agir sur tous les acteurs et parties-prenantes du projet. Il faut donc prioriser l'action et cibler des groupes sur lesquels le projet va chercher à influencer en les reliant à un objectif spécifique.

Au moment de faire la liste des groupes cibles du projet, il faut se concentrer sur les acteurs avec lesquels le projet travaille directement. Si le projet ne peut pas influencer directement un acteur, l'organisation doit déterminer qui elle peut influencer, qui à son tour influencera cet acteur. L'acteur qui peut être influencé est alors inclus comme groupe cible. De cette manière le projet se concentre sur sa sphère d'influence mais avec une vision plus large.



Déterminer les résultats à atteindre

Les résultats doivent être proportionnels aux ressources du projet et formulés de manière à être atteignables et réalistes.

L'étape suivante est donc de penser à l'impact du projet, de prendre chacun de vos groupes cibles et de réfléchir à la manière dont comment ils se comporteraient si le problème auquel ils font face disparaissait soudainement.

Comment les groupes/institutions cibles se comporteront après avoir été influencés par le projet?

En quoi les conditions physiques et sociales dans lesquelles vivent les groupes/institutions cibles pourront être différentes ?

Comment chacun de ces groupes ou institutions pourra penser, agir ou se relier les uns aux autres?

Quelles attitudes et valeurs les gens auraient ?

De quoi pourraient avoir l'air les politiques publiques qui les affectent?

Quelles nouvelles capacités auraient des groupes spécifiques ?

Quelles nouvelles opportunités existeraient et pour qui?





Les résultats ne sont pas les conséquences de chaque activité. Il faut les formuler de manière à démontrer l'utilité des activités engagées.

Définir les indicateurs du projet

Un indicateur est une grandeur spécifique observable et mesurable qui peut servir à montrer les changements obtenus ou les progrès accomplis par un programme en vue de la réalisation d'un effet spécifique.

Chaque activité peut avoir des indicateurs « de progrès » pour mesurer les avancées du projet et établir des jalons intermédiaires. D'autres indicateurs « de succès » sont liées à la réalisation des activités. Des indicateurs « d'impact » sont intéressants à suivre pour évaluer les conséquences du projet sur des périodes plus longues. Même si la durée du projet ne permet peut-être pas de renseigner ces indicateurs, il est intéressant de se projeter dans le futur et d'imaginer les effets espérés sur des changements de politique ou de comportement.

Les indicateurs peuvent être quantitatifs et/ou qualitatifs. Ils doivent être cohérents avec le projet et les ressources associées.



Est-ce que l'indicateur représente bien l'importance du problème qu'on cherche à mesurer?

Les données sont-elles disponibles? Sinon, quelles seraient les ressources et efforts requis?

Formuler les activités du projet

Vous devez réfléchir aux différentes activités que vous mènerez pour atteindre chacun des résultats que vous avez déjà spécifiés. Vous devez être stratégique quant aux activités que vous choisissez, et éviter de ne sélectionner que des activités qui vont servir un but donné



Qu'est-ce qui sera fait pour influencer directement les individus ou groupes spécifiques ?

Qu'est-ce qui sera fait pour obtenir un produit immédiat (guide, rapport, étude, etc.)?

Qu'est-ce qui sera fait pour renforcer les capacités (formations, ateliers, etc.)?

Comment sera fait le support, orientation ou mentorat du groupe cible ? par qui (animation réseau, expertise technique, pair, etc.)?

Qu'est ce qui sera fait pour influencer l'environnement dans lequel les individus, groupes ou organisations opèrent? Qu'est-ce qui sera fait pour changer l'environnement physique ou politique (règles, lignes directrices, accès, etc) ?

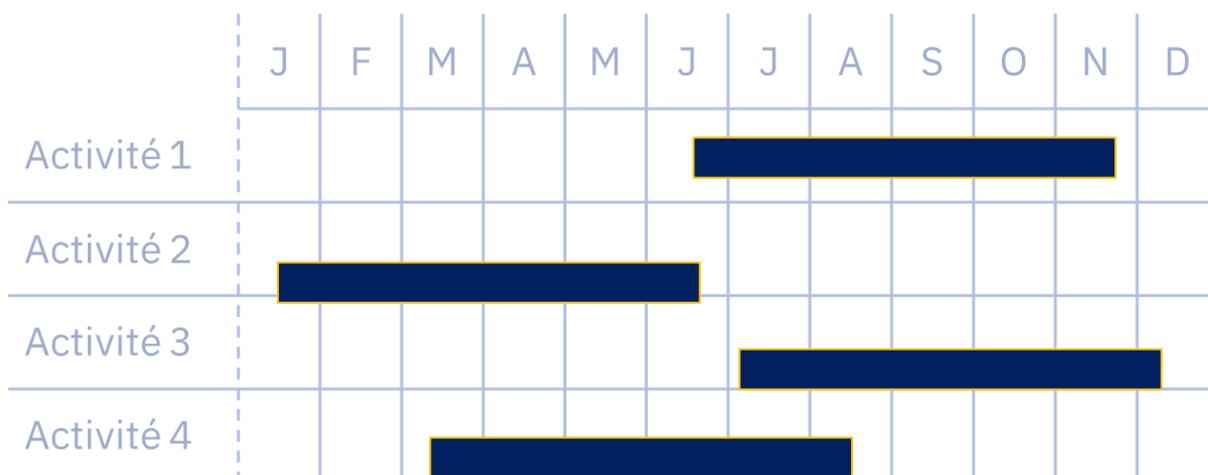
Comment utiliserez-vous les media ou les publications pour promouvoir votre travail (sensibilisation, communication, etc)?

Quels réseaux / relations seront établis ou utilisés (forums, etc.) ?

mais pas les autres. Certaines des questions que vous devriez garder à l'esprit quand vous définissez vos activités sont :

2.2. Développer un chronogramme cohérent avec l'action

Le chronogramme est un élément clé dans la lecture de votre projet. Il permet de visualiser les étapes clés de celui-ci et de vérifier la cohérence des activités proposées avec la durée de vie du projet. Il place dans le temps les grandes étapes (par exemple étude, visite de terrain, rapport technique, achat de matériel...) de la démarche mise en oeuvre.



Quelles sont les étapes et dates clés ?

Quels sont les principaux jalons ?

Quelles sont les principales échéances ?

Quand doit démarrer le projet ?

Quand doit-il se terminer au plus tard ?

2.3. Estimer le budget du projet

Les règlements d'appel à projets et les annexes budgétaires donnent de précieuses indications sur les activités éligibles au projet et coûts associés. Les chapitres budgétaires sont décrits plus loin dans le document. On peut se poser les questions suivantes :



Quelles actions programmées dans le cadre logique ?

Quelles sont les dépenses éligibles et quelle est la période d'éligibilité des dépenses ?

Est-ce que les ressources humaines sont suffisantes pour couvrir les différents postes liés à la gestion de projet (communication, suivi-évaluation, suivi administratif et financier, etc.) ?

2.4. Connaître et mesurer les risques

Identifier les risques

Tout projet possède des risques : environnementaux, liés au contexte, à la mise en place de politique publique, ressources humaines rares, etc.



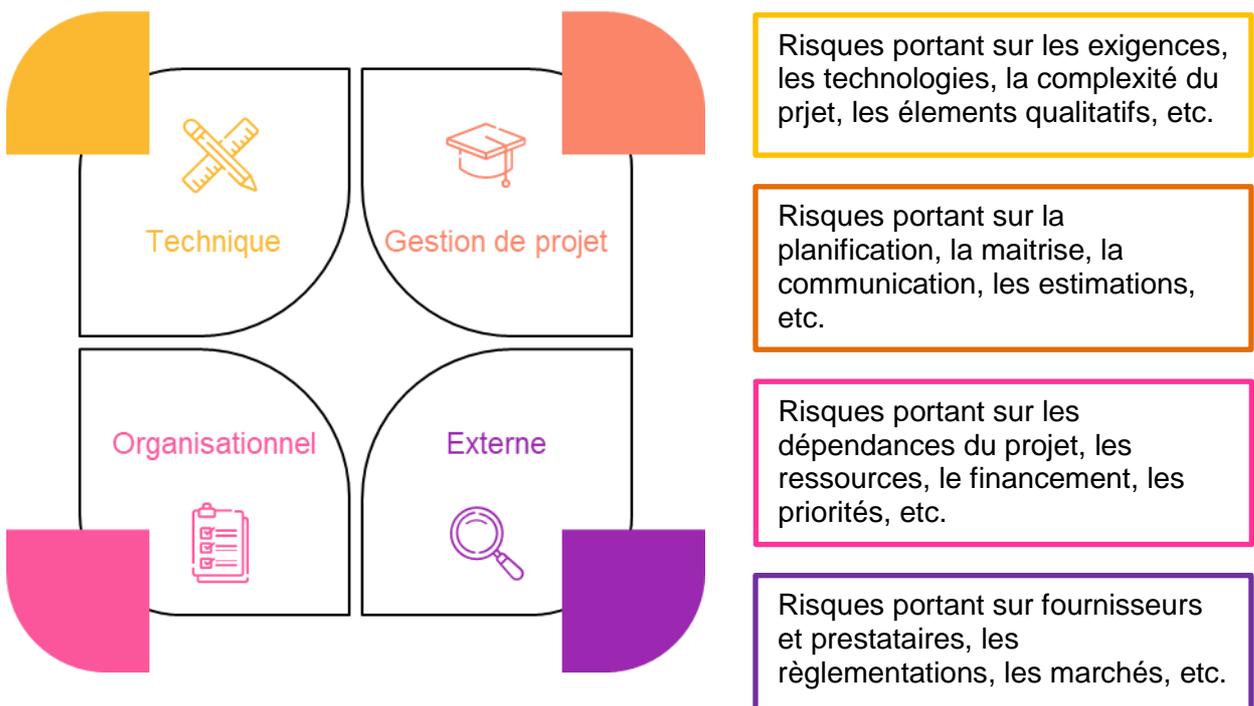
Quels sont les risques ?

Quelles sont les faiblesses ? Vulnérabilité ?

Quelles sont les contraintes ?

Que se passe-t-il en cas de... ?

Nous reprenons la définition du Project Management Institute qui définit le risque comme étant « un événement ou situation dont la concrétisation, incertaine, aurait une incidence positive ou négative sur les objectifs du projet ¹ ». Le guide établit des catégories de risques et une structure de découpage des risques, selon leurs origines : techniques, externes, organisationnels, environnementaux ou de gestion du projet.



Mesurer les risques

Les risques peuvent être mesurés en fonction de la probabilité et de l'impact potentiel sur le projet.

¹ PMI, Corpus des connaissances en management de projet, 3e édition (2004) p. 245

La probabilité du risque concerne le risque que celui-ci se produise. L'impact mesure les conséquences sur la mise en œuvre du projet. En croisant les données, on peut utiliser la matrice ci-dessous.

Matrice de criticité des risques					
5 Très critique					
4 Critique					
3 Modéré					
2 Mineur					
1 Insignifiant					
Gravité	1 Rare	2 Peu probable	3 Possible	4 Probable	5 Quasi-certain
Probabilité					

- **Zone verte** : On considère ici le risque comme minimal et ne requiert aucune action. Mais attention, il va falloir être vigilant, car un risque peut évoluer dans le temps et passer d'une zone à l'autre.
- **Zone Jaune** : On considère que les risques de cette zone sont gérables. Pour ces risques-là vous pouvez planifier des actions préventives et/ou correctives.
- **Zone Orange** : On considère que les risques de cette zone sont importants. Pour ces risques-là vous devez planifier des actions préventives et/ou correctives.
- **Zone Rouge** : On considère ici le risque comme dangereux et nécessite impérativement une intervention.
- **Zone noire** : Au-delà on considère que les risques menacent la mise en œuvre du projet et la sécurité des acteurs.



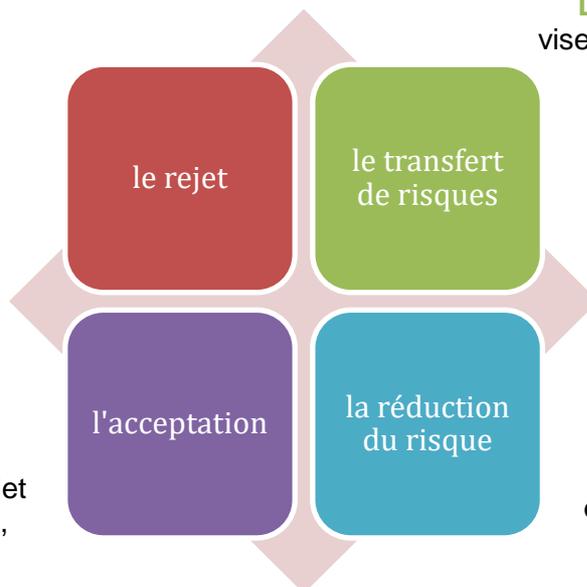
La matrice de risques ne doit pas être statique, il est important de la mettre à jour et de suivre l'évolution des risques (impact et probabilité) ainsi que les mesures de mitigation.

Maitriser les risques

En fonction des critères d'impact et de probabilité, il est nécessaire d'apporter une réponse à la gestion des risques afin de réduire les menaces pouvant affecter la mise en œuvre du projet. Cela nécessite l'identification des parties ou des individus auxquels sera confiée la responsabilité de chacune des stratégies de réponse approuvées. Ce processus permet de s'assurer que les risques repérés seront gérés de façon appropriée. L'efficacité de la planification des stratégies de réponse aura une influence directe sur l'augmentation ou la baisse du niveau global de risques du projet

Le rejet d'un risque consiste à modifier le plan de projet afin d'éliminer le risque ou la circonstance, ou encore de préserver l'atteinte des objectifs du projet de ses conséquences.

L'acceptation d'un risque indique que l'équipe de projet a décidé de ne pas modifier le plan de projet pour affronter le risque, ou qu'elle n'est pas en mesure de trouver d'autres stratégies de réduction convenables.



Le transfert des risques vise à transférer à une tierce partie les conséquences d'un risque et la responsabilité de la stratégie de réponse correspondante.

La réduction d'un risque a pour objet d'atténuer la probabilité ou les conséquences d'une menace jusqu'à un seuil acceptable. réparer les conséquences une fois le risque concrétisé.

3. MA SUBVENTION

3.1. Compléter le formulaire de demande de subvention

Le formulaire de demande de subvention est l'élément clé qui constituera par la suite une annexe au contrat en mettant en avant les chapitres repris dans la *Description de l'action*. Elle est donc la pièce maîtresse de la demande de subvention.

Elle synthétise votre projet, il est par conséquent important de donner un nom à ce projet.

Il est également important de développer les points forts de l'action et de mettre en évidence les aspects soulignés dans les critères d'évaluation.

1^{ère} partie : Information

La première partie du formulaire de demande de subvention est dédiée à la présentation de votre structure et de vos partenaires le cas échéant.

2^{ème} partie : Note succincte de présentation

La note succincte n'est utilisée que pour une soumission à un appel à projets restreint. On y retrouve les informations clés du projet.

La description de l'action permet de situer le projet dans un contexte géographique et sectoriel. Les objectifs doivent être clairs ainsi que la logique d'intervention dans laquelle s'inscrit l'action.

La pertinence de l'action décrit ce qu'on attend du résultat du projet comme efficacité par rapport à l'objectif donné. On doit comprendre le point de départ du projet et comment le projet va permettre la réalisation du ou des objectifs auprès des populations cibles.

Dans la **déclaration du demandeur principal**, le porteur de projet se déclare responsable et s'engage à respecter les conditions contractuelles de mise en œuvre, annexées au règlement d'appel à projet.

Le **mandat pour le demandeur principal** est utilisé en cas de consortium où les partenaires de mise en œuvre autorisent le demandeur principal à signer le contrat en leurs noms.

La **fiche des associés participant à l'action** doit être complétée pour chaque partenaire de mise en œuvre déclaré.

3ème partie : Note complète

La note complète reprend l'identité du porteur de projet, de ses potentiels partenaires ainsi que la description détaillée de l'action.

L'**action** reprend et détaille les éléments déjà présents dans la note succincte.

On y retrouve l'objectif global de l'action ainsi que les objectifs spécifiques que l'action vise à accomplir.

La pertinence de l'action fournit une analyse détaillée de l'environnement du projet et de son adéquation avec les thématiques soulevées par l'appel à projets.

La méthodologie présente les stratégies et les moyens utilisés pour mener à bien l'action et les différentes synergies recherchées entre les parties-prenantes identifiées.

Le plan d'action est usuellement un chronogramme permettant de visualiser les jalons et dates clés de la mise en œuvre du projet.

La partie bénéficiaires permet de mettre en avant les bénéficiaires directs et indirects du projet.

Elle décrit également les résultats attendus et activités prévues pour atteindre les résultats.

Le chapitre suivi-évaluation décrit le système de suivi-évaluation (récolte de données, supervision, évaluation des activités) qui sera mis en place et les moyens nécessaires (RH, budget, stratégie, etc.) à la mise en œuvre de ce système. Il permet également de faire le lien entre les activités du projet et les indicateurs développés dans le cadre logique.

La gestion du projet et son suivi financier décrit les modalités concrètes de la gestion financière et les moyens qui lui seront spécifiquement dédiés, notamment en termes de ressources humaines, pour le porteur et les partenaires. Estimer le pourcentage du budget géré par chaque partenaire. Décrire les procédures et modalités de suivi et de rapportage financier mises en place en cas de délégation budgétaire au(x) partenaire(s), le cas échéant

Le pilotage et coordination du projet adresse les enjeux de gouvernance (fréquence, composition des comités de pilotage et/ou scientifique, nombre et statuts des personnes) et les modalités de coordination entre les partenaires. Des schémas peuvent être utilisés.

Le chapitre visibilité et communication montre les outils de communication (pour objectif de sensibilisation, prévention, valorisation ...) qui seront développés dans le cadre du projet ainsi que les actions de communication (médias, presses, conférences, événements ...) qui seront entreprises durant le projet. Un plan de communication et de visibilité spécifique pourra être construit ultérieurement si nécessaire.

Le plan d'action indicatif reprend le chronogramme du projet. Il est important de montrer la cohérence des activités entre elles.

La partie durabilité fournit une analyse des risques mais surtout explique comment la durabilité sera assurée après l'action.

La note est complétée par un budget et un cadre logique.

3.2. Construire le cadre logique

Un "cadre logique" est une matrice dans laquelle les résultats, les hypothèses, les indicateurs, les objectifs, les références de base et les sources de vérification liées à une action sont présentées. L'intervention logique montre comment, dans un contexte donné, les activités permettront d'atteindre les résultats, les résultats des réalisations et les réalisations de l'impact attendu. Les principales hypothèses, élaborées dans ce processus de réflexion sont à intégrer dans la matrice de cadre logique.



Quels résultats comptez-vous atteindre à travers le projet ?

Quelles activités seront effectuées pour atteindre ces résultats et objectifs ?

Quelles ressources seront nécessaires ?

Comment l'évolution et le succès du projet seront-ils mesurés et vérifiés ?

Le principe de base est d'aller du plus général au plus spécifique. Ainsi, il convient de commencer par la synthèse de l'objectif à chaque niveau et les hypothèses clés, puis d'essayer d'inclure des indicateurs et des cibles pour chaque objectif.

- **L'objectif général** représente le but auquel le projet cherche à contribuer (objectif commun à plusieurs projets par exemple).
- **L'objectif spécifique** décrit l'aboutissement attendu qui oriente les activités et résultats escomptés.
- **Les résultats** sont ce que le projet compte réaliser. Ce sont les réalisations attendues qui peuvent constituer les objectifs clés des termes de référence du projet. Les résultats sont ce sur quoi l'équipe du projet doit rendre compte et ce pour quoi des ressources sont affectées.
- **Les activités** déterminent comment le projet sera réalisé. Ce sont les actions mises en œuvre sur le terrain pour atteindre les résultats et les moyens nécessaires.
- **Les hypothèses** faites à chaque niveau du cadre logique sont les conditions nécessaires ou les événements sur lesquels le projet n'a que peu ou pas du tout de contrôle.

Les indicateurs doivent être ciblés en termes de qualité, quantité et temps. Ces indicateurs et les moyens de vérifications doivent être concrets et constituer une base efficace pour le suivi et l'évaluation



Outil en annexe « construire un arbre à problèmes »



Outil en annexe « construire un cadre logique »

3.3. Construire le budget

Le budget est usuellement divisé en **6 chapitres**, pouvant varier selon les spécificités programmatiques.

- **1. Ressources humaines :**

- 1.1 Salaires (personnel local)

Les données doivent être introduites pour chaque personne travaillant sur le projet. Les coûts de personnel doivent être calculés sur base du salaire mensuel réel multiplié par le nombre de jours/mois travaillés sur le projet et faisant l'objet d'une fiche de paie. Dans les cas appropriés, ce chiffre doit inclure toutes les contributions habituelles payées par l'employeur, telles que les cotisations de sécurité sociale. Pour le personnel à temps partiel, le pourcentage de temps travaillé doit être indiqué à côté du titre/nom du membre du personnel et il doit être appliqué au nombre d'unités, pas au coût de l'unité.

- 1.2 Salaires (personnel international)

Il est fait référence ici aux collaborateurs internationaux qui viendront vous soutenir dans des activités spécifiques de votre projet, telles que les évaluations externes, formation, etc.

- 1.3 Per diems pour missions/voyages

Cette section se rapporte uniquement aux coûts encourus pour le personnel du projet et exclut les coûts liés aux conférences et séminaires, qui doivent être indiqués sous la ligne 5.7 « Coûts des conférences/séminaires ». Les per diems sous cette rubrique font référence à tous les coûts (logement, repas quotidiens et coûts pour les déplacements locaux tels que coûts de transport local pendant la période de la mission et dépenses accessoires). Les indemnités de séjour pour le personnel participant à l'action seront calculées sur base des indemnités journalières ou des coûts réels. Ils ne peuvent pas excéder l'indemnité journalière ou per diem par personne défini et appliqué par l'organisation à laquelle la personne en déplacement appartient ou par les règles du contrat. On peut aussi inclure sous justification les assurances liées aux déplacements.

- **2. Voyages :**

- 2.1 Voyages internationaux

Les frais sous cette rubrique se réfèrent aux voyages internationaux du pays A vers le pays B. Ils incluent : les coûts de transport en avion (seconde classe), train ou bateau, les coûts de visa.

- 2.2 Trajets locaux

Ceci inclut les déplacements de la ville A vers la ville B à l'intérieur du même pays. Les dépenses sous cette rubrique se réfèrent aux coûts de voyage du personnel local pour que celui-ci atteigne la destination (par autobus, train, bateau, véhicule et vol national) où l'activité a lieu.

- **3. Equipement et fournitures**

Cette partie se rapporte à l'équipement neuf ou d'occasion acheté pour le projet. Veuillez noter que vous pouvez seulement acheter des articles qui sont entièrement justifiés dans la partie narrative de votre formulaire de demande.

- **4. Bureau local**

- **4.1 Coût du/des véhicules**

On retrouve ici les coût d'utilisation des véhicules (essence, assurance, réparations,...)

- **4.2 Location des bureaux**

En principe vous pouvez seulement inclure le prix du loyer des bureaux locaux, c'est-à-dire des bureaux situés dans le pays où le projet se déroule. Inscrivez uniquement le pourcentage du loyer qui correspond au travail effectué pour le projet.

- **4.3 Consommables – Fournitures de bureau**

Les consommables et fournitures sont des coûts réels strictement liés aux activités du projet. Des coûts tels que le matériel de bureau (stylos, papier, dossiers, cartouches d'encre, disquettes, les services postaux, les logiciels informatiques, etc.) peuvent être considérés sous cette rubrique.

- **4.4 Autres services**

Les coûts des consommables et fournitures (téléphone, chauffage, etc.) sont éligibles, à condition qu'ils soient identifiables et assignés à l'action dans le projet. Comme pour le loyer, vous ne pouvez inclure qu'un pourcentage du coût. Ainsi, si les activités du projet représentent 50% du travail effectué par le bureau local, vous ne pourrez inclure que 50% d' « autres services ».

- **5. Autres coûts, services**

Les coûts de contrats externes – la sous-traitance d'activités de projet (recherche, faisabilité technique, coûts de mise en oeuvre de l'activité) – doivent être indiqués ici. Le sous-traitant doit être une entité légale. Tout sous-traitant dont les coûts seront assurés sous le projet doit être engagé d'après le principe de la meilleure offre basée sur le rapport qualité/prix.

- **6. Autre**

Il s'agit des coûts qui n'entrent sous aucune autre rubrique. N'utilisez pas cette ligne budgétaire à moins d'être absolument sûr que l'élément visé ne pas être inclus sous une autre ligne budgétaire.

On peut également y introduire les coûts spécifiques liés si besoin au suivi-évaluation du projet (étude portant sur une évaluation intermédiaire ou finale, outils spécifiques pour assurer le suivi des projets, etc.).

- **7. Sous-total des 6 lignes budgétaires**

- **8. Coûts administratifs**

Vous pouvez inclure un maximum de 7% du total des coûts directs éligibles (le montant indiqué sous la ligne budgétaire 9).

- **9. Total Coûts directs éligibles de l'Action (7. + 8.)**

- **10. Provision pour imprévus (maximum 5% de 7.total des coûts directs de l'acion)**

Une réserve pour imprévus n'excédant pas 5% des coûts éligibles directs peut être incluse au Budget de l'Action. Ces fonds peuvent être utilisés pour tous les coûts imprévus liés aux activités du projet qui peuvent ne pas avoir été considérés lors du calcul du budget. Cela peut s'appliquer aux coûts que vous n'avez pas remarqués lors de la préparation du budget ou à des coûts nouveaux résultant de changements dans le projet qui peuvent se produire pendant son exécution. Elle nécessite une autorisation écrite préalable de l'autorité contractante.

3.4. Le contrat de subvention – conditions particulières

Le Contrat de subvention est rédigé et transmis par Expertise France. Il encadre précisément les modalités de gestion de la subvention auxquelles le Porteur de projet doit se référer dès que besoin.

Il intègre notamment un tableau des échéances de présentation des rapports et des préfinancements :

Ce document, élaboré par Expertise France, s'appuie sur le Contrat de subvention pour récapituler les dates d'échéances pour le Porteur du projet.

Il précise les périodes indicatives de financements (ou « Période couverte par le rapport ») et indique les dates limites d'envoi de l'ensemble des rapports correspondants. Il est essentiel à la planification de la gestion et du suivi du projet.

Il est recommandé au Porteur de le communiquer à ses partenaires de mise en œuvre, voire d'en proposer une version adaptée, intégrant les dates de transmission et les périodes de consolidation des informations et des pièces justificatives de l'ensemble des parties prenantes.



Toujours se référer aux conditions particulières du contrat pouvant contenir des particularités propres à votre projet.

3.5. Compléter les annexes contractuelles

La Description de l'Action (Annexe I)

L'annexe au contrat correspond à la description du projet. On y retrouve les éléments élaborés par le porteur de projet dans la note complète.

On y retrouve l'objectif global de l'action ainsi que les objectifs spécifiques que l'action vise à accomplir. La pertinence de l'action, la méthodologie, un plan d'action et un chronogramme. Elle décrit également les résultats attendus et activités prévues pour atteindre les résultats.

Elle est complétée par des chapitres liées à la gouvernance et gestion du projet, à savoir le suivi-évaluation, les ressources déployées pour la gestion du projet du suivi financier.

Le cadre logique, clé de voûte du projet est détaillé au maximum. Le cadre logique est l'outil qui permet de consolider l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation d'un projet. Il est donc

le document de référence pour l'élaboration du projet mais aussi pour le suivi d'Expertise France.

Les Conditions générales (Annexe II)

Il s'agit des conditions générales applicables aux contrats conclus entre vous et Expertise France. Elles ne peuvent être modifiées. Toute dérogation doit être décrite dans les conditions spécifiques du contrat.

Les articles sont organisés comme suit :

- 1. Dispositions générales ;
- 2. Obligations de présentation de rapports narratifs et financiers ;
- 3. Responsabilité ;
- 4. Conflit d'intérêts, bonne conduite, éthique et fraude ;
- 5. Confidentialité et protection des données ;
- 6. Visibilité ;
- 7. Propriété et utilisation des résultats de l'Action et des actifs ;
- 8. Évaluation et suivi de l'Action ;
- 9. Modification du contrat ;
- 10. Mise en œuvre ;
- 11. Prorogation et suspension ;
- 12. Résiliation du contrat ;
- 13. Droit applicable et règlement des différends ;
- 14. Coûts éligibles ;
- 15. Paiements ;
- 16. Comptabilité et contrôles techniques et financiers ;
- 17. Montant final de la subvention ;
- 18. Remboursement et Recouvrement.

Le Budget de l'Action (Annexe III)

Il s'agit du budget contractuel de l'action qui sera utilisé comme référentiel pour le suivi financier et audit du projet.

Les Règles d'achat (Annexe IV)

Les règles d'achat sont présentées dans l'annexe IV du contrat. Elle définit les seuils et les procédures minimales à suivre pour les marchés de service, de fourniture ou encore de travaux.

Elle rappelle les engagements en matière d'intégrité et la déclaration sur l'honneur obligatoire pour tout marché de plus de 10 000 euros.



Il est recommandé d'organiser un atelier commun en début de projet portant sur les obligations contractuelles et règles d'achat

Soumission des rapports et demande de paiement (Annexe V)

Il s'agit du modèle à utiliser pour communiquer les rapports intermédiaires, finaux et demander une avance de trésorerie supplémentaire ou demander le solde final du projet.

Rapports narratifs (Annexe VI-A)

La périodicité des rapports est décrite dans les conditions spécifiques générales du contrat.

Les rapports doivent décrire la mise en œuvre de l'Action, en fonction des activités envisagées, des difficultés rencontrées et des mesures prises pour surmonter les problèmes, les changements éventuellement introduits, ainsi que le degré d'accomplissement des

résultats (impact, résultats, ou réalisations) selon les indicateurs permettant de le mesurer. Les rapports doivent également être conçus de sorte à permettre le suivi des objectifs de l'Action, les moyens envisagés ou employés, et les détails du budget de l'Action. Le niveau de détail de tout rapport doit correspondre tant à la description qu'au budget de l'Action.

Rapport financier (Annexe VI-B)

La périodicité des rapports est décrite dans les conditions particulières et générales du contrat.

Le rapport financier présente les dépenses et ressources détaillées sur la période concernée. Il doit impérativement se rapporter au budget annexé au contrat initial, ou aux éventuels avenants signés durant la période de mise en œuvre.

Les rubriques qui sont dans le budget prévisionnel annexé au Contrat, doivent être les mêmes dans le rapport financier. Le niveau de détail de chaque ligne doit être respecté. Le rapport financier doit justifier les écarts éventuels entre les coûts réels et ceux prévus au budget prévisionnel.

Le rapport financier est présenté dans la devise du contrat et respecte les exigences du contrat en termes de taux de change.

Attention : le modèle de rapport financier annexé au Contrat doit être paramétré par le Porteur de projet afin que la liste des dépenses se déverse automatiquement dans le rapport financier annuel, et global. En cas de difficulté dans l'utilisation d'Excel ou de ce modèle, vous pouvez contacter Expertise France.

Transfert propriété actif (Annexe VII)

Equipements, véhicules et matériels financés par le budget de l'Action sont transférés aux bénéficiaires finaux de l'Action, au plus tard lors de la soumission du rapport final.

Engagement intégrité (Annexe VIII)

Votre signature est obligatoire avant la mise en œuvre de l'action. Le document est relatif à l'intégrité et à la lutte contre la corruption en début de projet, à la signature du contrat de subvention.

3.6. Signature du contrat de subvention et de ses annexes

Lisez attentivement le contrat de subvention et ses annexes. Elles comportent toutes les informations relatives à votre projet et les obligations auxquelles vous êtes désormais tenu.

Aucune activité ne peut commencer avant la signature du contrat par les parties prenantes.

4. MON CONTRAT

A la signature du contrat vous vous engagez et êtes seul responsable de la mise en œuvre du projet.

- Vous devez prendre toutes les mesures nécessaires et raisonnables pour assurer la réalisation de l'action conformément à la description de l'action ;
- Vous êtes responsable du respect de toute obligation qui vous incombe au titre du contrat de subvention ;
- Vous veillez à ce que toutes les informations capitales dans la gestion du projet nous soit adressée dans les meilleurs délais ;

- Vous prenez les arrangements internes nécessaires pour organiser la coordination et représentation du projet ;
- Vous renseignez également les indicateurs de suivi et les adaptations réalisées sur la stratégie d'intervention.



La responsabilité finale (y compris financière) de l'action vous revient, et il vous incombe de rembourser Expertise France pour tout coût déclaré inéligible.

4.1. Soutien financier à des tiers

Le soutien financier à des tiers en vue d'aider à d'atteindre les objectifs du projet est possible dans le cadre des actions financées par Expertise France. Cela doit donc se traduire dans l'objectif du projet.

Le soutien financier doit alors être clairement identifiable dans le budget et déterminer les conditions d'octroi et de calcul (catégories de personnes éligibles, montant maximum, mode de calcul du montant exact).

4.2. Cofinancement

Si un montant de cofinancement par le Bénéficiaire est contractuellement convenu, le Bénéficiaire doit inclure le cofinancement dans le contrat. Tous les cofinancements sont inscrits séparément, en indiquant le nom et le montant contribution prévue dans chaque cas.

Si les coûts réels du Projet à financer par plusieurs parties sont inférieurs au coûts estimés, le bénéficiaire en informera Expertise France avant soumission du rapport final qui pourra alors réduire ou non sa subvention dans la même proportion que les coûts réels sont réduits par rapport aux coûts estimés.

4.3. Intégrité, Lutte contre la corruption et bon usage des fonds

L'annexe VIII au contrat de subvention vous engage à être intègre et à lutter contre la fraude et la corruption. En cas de mauvaise utilisation des fonds, l'agence peut exiger le remboursement partiel ou total des sommes versées.

Lorsque des achats sont prévus sur le projet, l'annexe IV vous engage également à faire de votre mieux pour lutter contre la fraude, le blanchiment d'argent et la corruption.

- **Elle vous engage, en outre, à faire signer des déclarations sur l'honneur pour chaque marché supérieur à 10 000 euros.**

4.4. Rapports narratifs et financiers

La fréquence des rapports est précisée dans les conditions spécifiques du contrat. Quel que soit le calendrier du projet, le Porteur de projet doit transmettre :

- Des rapports narratifs et financiers intermédiaires, dans un délai de 60 jours, et ce, pendant toute la durée du projet ;
- Des rapports financiers annuels simplifiés, le 31.01 de chaque année suivant une période de mise en œuvre ;
- Un rapport narratif et financier final, dans un délai de 90 jours.

Les rapports intermédiaires

Le rapport narratif intermédiaire décrit la mise en œuvre de l'Action, en fonction des activités envisagées, des difficultés rencontrées et des mesures prises pour surmonter les problèmes, les changements éventuellement introduits, ainsi que le degré d'accomplissement des résultats. Le rapport doit justifier les écarts éventuels entre les coûts réels et ceux prévus au budget prévisionnel. Il est accompagné des documents suivants, complétés sur la même période :

- Plan de passation de marché actualisé ;
- Plan de communication actualisé ;
- Outil de suivi-évaluation actualisé ou à minima un tableau de bord actualisé repris dans le rapport ;
- Documents / livrables / outils produits.

Le rapport financier intermédiaire présente l'ensemble des dépenses et ressources détaillées sur la période concernée. Il doit impérativement se rapporter au budget initial ou au dernier avenant en vigueur. Les rubriques qui sont dans le budget contractuel doivent être les mêmes dans le rapport financier. Le niveau de détail de chaque ligne doit être respecté. Il doit être présenté dans la devise du contrat par le Porteur de projet, et respecte les exigences du Contrat en termes de taux de change. Le rapport doit justifier les écarts éventuels entre les coûts réels et ceux prévus au budget prévisionnel.



Le rapport doit inclure une mise à jour du cadre logique, actualisé avec les valeurs actuelles des indicateurs.

Les rapports financiers annuels simplifiés

Un rapport financier simplifié est exigé en début d'année et portant sur l'année écoulée (du 1^{er} janvier au 31 décembre) car nous avons l'obligation de clôturer comptablement l'année civile écoulée. Vous devez donc nous faire parvenir **avant chaque 31 janvier**, un état des dépenses effectuées sur l'année civile précédente, sous le format simplifié annexé au contrat de subvention.

Le rapport final

Le **rapport narratif final** diffère essentiellement des autres rapports en ce qu'il est censé donner une vue d'ensemble du projet et une description complète des activités entreprises, résultats obtenus, impact sur l'environnement, expériences réussies et enseignements tirés. Ce rapport doit faire clairement apparaître si les objectifs prévus du projet ont été atteints.

Il est très important que vous preniez le temps de réfléchir à l'impact réel du projet sur l'environnement et les acteurs locaux, aux effets à long terme de sa mise en œuvre, et à la durabilité des résultats au-delà du terme du projet. Dans cette partie, vous devez donc indiquer explicitement si le projet peut être considéré comme une expérience réussie (a-t-il atteint ses objectifs?) et pourquoi, et s'il pourrait être reproduit ailleurs.

Il est accompagné du tableau de Transfert de propriété des actifs dûment complété et signé par l'ensemble de parties prenantes (Porteur du projet et bénéficiaires du transfert de propriété).



Le rapport final comporte donc les preuves de transfert de propriété des actifs mais aussi le cadre logique actualisé avec les valeurs finales du projet.

Le **rapport financier final** est le même que pour les rapports intermédiaires, annexés au Contrat. Il s'agit d'un document unique, renseigné au fur et à mesure de l'avancement du projet. Le rapport financier final porte ainsi sur l'intégralité de la période financée.

Ils doivent être envoyés dans les 90 jours suivants la fin du projet mais avant le démarrage de l'audit et de l'évaluation. Ils conditionnent la planification et le démarrage de l'audit final. Ce document sert de base aux auditeurs et évaluateurs. Par conséquent, l'envoi d'une version amendée peut être demandé par Expertise France à l'issue de l'audit et de l'évaluation, afin que les éventuelles corrections demandées soient prises en compte.

4.5. Respecter les procédures de passation de marchés

Les procédures de passation de marché sont explicitées dans l'annexe IV du contrat de subvention.

Vous vous engagez à attribuer les contrats nécessaires à la mise en œuvre du projet (fournitures, équipement ou travaux) dans le respect des principes et règles d'attribution de marchés publics, à savoir : transparence ; égalité de traitement ; non-discrimination ; concurrence loyale et absence de conflit d'intérêt.

Plan de passation de marchés

Un plan de passation de marchés est complété en début de projet pour avis de non-objection auprès d'Expertise France. Le plan couvre les achats à passer par l'ensemble des partenaires de mise en œuvre de l'action.



Outil en annexe « plan de passation de marchés »

Avis de Non-Objection sous financement AFD

Si le projet est financé via des fonds de l'Agence Française de Développement, tout achat au-delà de 200.000 euros devra faire l'objet d'un Avis de Non-Objection avant publication du dossier de Consultation et avant la signature du contrat.

Vérification des dépenses ultérieure

Veillez à archiver tous les documents relatifs aux passations de marchés, le respect des principes et des règles décrites dans l'Annexe IV du contrat sera vérifié.

Règle de la nationalité et origine des fournitures

La participation aux procédures d'appels d'offres lancées à votre initiative est ouverte à égalité de conditions à toutes les personnes physiques et aux personnes morales établies dans un Etat, pays ou territoires expressément éligibles au titre de l'instrument européen d'où viennent les fonds. Les soumissionnaires doivent indiquer leur nationalité dans leur offre et présenter les preuves habituelles en la matière selon leur législation nationale.

Lorsque le financement du présent contrat de subvention provient de l'Union européenne et lorsque les autres instruments applicables l'exigent, le soumissionnaire est tenu de prouver l'origine des fournitures d'une valeur supérieure à 100 000 €HT acquises au titre de la subvention.

Système de détection rapide et situation d'exclusion d'attribution de marchés

Vous devez vous engager à faire de votre mieux pour garantir que soient exclus de la participation à une procédure de passation de marchés les candidats ou soumissionnaires potentiels et

les demandeurs se trouvant dans l'une des situations décrites dans la « Déclaration sur l'honneur du candidat/soumissionnaire intervenant dans la mise en œuvre d'une subvention financée par Expertise France ».



La déclaration pour les sous-contractants se trouvent à la fin de l'annexe IV du contrat de subvention.

Les règles communes

Les règles et seuils sont consultables dans l'annexe IV. Nous mettons en avant ici :

- Il faut considérer l'ensemble du marché pour définir les seuils applicables ;
- Les délais pour le dépôt des candidatures et/ou des offres sont suffisamment longs pour que les intéressés disposent d'un déla raisonnable pour préparer et déposer leurs offres ;
- Vous devez mettre en place un comité d'évaluation pour évaluer les candidatures et/ou les offres de 40 .000 EUR ou plus, sur la base des critères d'exclusion, de sélection et d'attribution préalablement publiés dans les documents d'appel à la concurrence. Ce comité est composé d'un nombre impair de membres, au minimum trois, dotés de toute l'expertise technique et administrative nécessaire pour se prononcer valablement sur les offres.

Les seuils applicables

	Marchés de services	Marchés de fournitures	Marchés de travaux**
> ou = 1.000 EUR	Attribution directe		
> 1.000 et < 40.000 EUR	Procédure négociée concurrentielle sans publication d'avis de marché (3 devis)		
> 40.000 et < 200.000 EUR*	Appel d'offres ouvert publié localement		
= ou > 200.000 EUR**	Appel d'offres international restreint après publication d'un avis de marché		

* < 5.000.000 EUR pour les marchés de travaux

**En cas de financement par l'AFD, l'avis est publié sur le site www.afd.dgmarket.com

4.6. Demander un avenant au contrat

Le Contrat de subvention peut être modifié par des avenants dans la mesure où ceux-ci ne remettent pas en question la décision d'attribution de la subvention (par exemple, les critères d'éligibilité et de sélection du projet).

Quand un avenant au Contrat de subvention est-il nécessaire ?

Un avenant au Contrat de subvention est nécessaire lorsque des termes et des conditions du Contrat de subvention ou des annexes doivent être modifiés. Les clauses amendées deviennent ensuite partie intégrale du Contrat de subvention, toutes les autres clauses restent inchangées et en vigueur.

Qui est à l'initiative d'un avenant au Contrat de subvention ?

En général, les avenants sont faits à l'initiative du Porteur de Projet, pour répondre à des besoins de modifications des modalités de mise en œuvre, mais ils peuvent aussi être proposés par Expertise France.

Quel est la procédure à suivre ?

Le Porteur de projet souhaitant faire un avenant au Contrat de subvention doit soumettre une demande d'avenant signée 30 jours au moins avant la date de prise d'effet demandée. La demande doit inclure :

- les raisons de la demande ;
- les documents justificatifs ;
- le cas échéant, la ou les annexe(s) impactées par les changements demandés, dûment modifiées.

Dans quels cas un avenant est-il nécessaire ?

D'une manière générale, il est recommandé de prendre contact directement avec Expertise France pour échanger en amont de la demande d'avenant : en effet, si la modification souhaitée n'affecte pas l'objet fondamentale de l'Action ou si elle implique une variation budgétaire entre rubrique < à 25 %, il est possible qu'une simple justification suffise et que la formalisation d'un avenant ne soit pas nécessaire.

Voici une liste inon-exhaustive de cas où un avenant est nécessaire :

- la fin de la participation d'un partenaire ou d'un bénéficiaire final de l'action ;
- l'inclusion d'un nouveau bénéficiaire final de l'action ;
- le besoin de modification d'une rubrique budgétaire > à 25% ou réaménagement budgétaire (y compris création de nouvelle(s) ligne(s) ou rubrique) ;
- l'ajout d'une activité ;
- la demande d'extension de la période de mise en œuvre.

Modification du budget du projet

L'annexe budgétaire au contrat propose un onglet permettant de faire une proposition de modification budgétaire.

- Les variations budgétaires entre lignes au sein d'une même rubrique, **inférieures à 10%** du budget total de la rubrique (1.2.3.4.5.6.) en question : aucune information préalable auprès d'Expertise France n'est nécessaire. Ces modifications sont explicitées au moment du rapport financier mais ne nécessitent pas de demande préalable ;
- Les variations budgétaires entre lignes au sein d'une même rubrique **comprise entre 10,01% et 25%** de la rubrique en question doivent être justifiées dans le rapport financier ;

- Les variations budgétaires entre lignes au sein d'une même rubrique **supérieures à 25%** ne sont *a priori* pas autorisées et doivent donc donner lieu obligatoirement à un échange avec Expertise France et, éventuellement, d'un avenant.
- Toute autre modification, y compris l'insertion de nouvelles lignes, doit faire l'objet d'un avenant

Toute modification budgétaire effectuée en dehors de ce périmètre peut se voir déclarée inéligible lors de l'audit (intermédiaire et/ou final) et obliger le Porteur de projet à rembourser le montant correspondant à Expertise France.

Modification de la durée du projet

Toute modification de la durée du projet doit faire l'objet d'un avenant. Le budget doit alors être revu (usuellement sans ressources supplémentaires) pour prendre en compte cette extension. Toute demande d'extension doit être accompagnée d'une lettre du porteur de projet explicitant les raisons de cette demande d'extension.

Modification des activités du projet

Toute modification impactant la mise en œuvre du projet (ajout ou suppression d'une activité, modification des objectifs ou des bénéficiaires...) doit être demandée par écrit à Expertise France pour avis et avenant éventuel.

Il n'y a pas de rétroactivité possible, il faut donc anticiper la signature de l'avenant avant la mise en œuvre des activités. Ces demandes doivent être adressées à Expertise France un mois avant la date à laquelle la modification devrait prendre effet, sauf dans des cas dûment justifiés par le Porteur de projet et acceptés par Expertise France.

Dans le cas où la modification demandée devrait être validée par la signature d'un avenant au Contrat de subvention, il sera demandé au Porteur de projet de produire une version révisée de toutes les annexes propres au projet impactées par cette modification. Ainsi, par exemple, si un objectif du projet venait à être réorienté, pour des raisons dûment justifiées, le Porteur de projet devrait modifier la partie du plan d'action correspondante, ainsi que le cadre logique, le chronogramme, et sans doute le budget prévisionnel.

4.7. Assurer la gestion financière du contrat

Taux de change

Par défaut le taux de change à utiliser dans le rapport financier est celui utilisé par la banque lors du versement des préfinancements.

Dans le cas où une dépense est enregistrée dans une autre monnaie, le taux de change à utiliser est celui de site https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/procedures-guidelines-tenders/information-contractors-and-beneficiaries/exchange-rate-infoeuro_fr.

Toute autre méthode doit être validée et spécifiée dans les conditions spécifiques du contrat.

Coûts éligibles

Pour être éligibles, les coûts supportés par l'actoin doivent répondre aux critères suivants:

- ils sont exposés pendant la durée de l'action ;
- ils sont mentionnés dans le budget prévisionnel global de l'action joint à la convention de subvention;
- ils sont nécessaires à l'exécution de l'action qui fait l'objet de la subvention ;

- ils sont identifiables et vérifiables, et sont notamment inscrits dans votre comptabilité et déterminés conformément aux normes comptables applicables du pays dans lequel vous êtes établi et à vos pratiques habituelles en matière de comptabilité analytique ;
- ils satisfont aux dispositions de la législation fiscale et sociale applicable ;
- ils sont raisonnables, justifiés et respectent les exigences de la bonne gestion financière, notamment en ce qui concerne l'économie et l'efficacité.

Les coûts du personnel affecté à l'action, correspondant aux salaires bruts réels incluant les charges sociales et les autres coûts entrant dans la rémunération; ils ne doivent pas excéder les salaires et coûts normalement supportés par le(s) bénéficiaire(s), à moins d'une justification indiquant que les excédents sont indispensables à la réalisation de l'action.

Les frais de voyage et de séjour du personnel et d'autres personnes participant à l'action, pour autant qu'ils correspondent aux pratiques habituelles du bénéficiaire conformément à ses règles et règlements . Toutefois, ces barèmes ne peuvent pas être supérieurs au barème d'Expertise France.

Les coûts d'achat d'équipements (neufs ou d'occasion) et de fournitures destinés spécifiquement aux besoins de l'action.

Les coûts de biens consommables.

Les coûts liés à des services découlant d'autres contrats passés par le bénéficiaire pour les besoins de la mise en œuvre de l'action.

Les autres coûts découlant directement d'exigences posées par le contrat (diffusion d'informations, évaluation spécifique de l'action, audits, traductions, reproduction, assurances, etc.), y compris les frais de services financiers (notamment le coût des transferts et des garanties financières lorsqu'elles sont requises conformément au contrat).

Les droit, taxes et toute autre taxe ou charge, y compris la taxe sur la valeur ajoutée, payés et non récupérables par le bénéficiaire, sauf disposition contraire dans les conditions particulières.

Coûts inéligibles

Les dépenses suivantes sont inéligibles et exclues:

- les contributions en nature: il s'agit de contributions qui ne font pas l'objet d'une facturation, par exemple le travail bénévole ou la mise à disposition gratuite d'équipements ou de locaux ;
- la rémunération du capital ;
- les dettes et la charge de la dette ;
- les créances douteuses ;
- les provisions pour pertes ou passifs futurs potentiels ;
- les intérêts dus ;
- les pertes de change ;
- la TVA, sauf si vous pouvez prouver que vous ne pouvez pas la récupérer en vertu de la législation nationale applicable ;

- les dépenses démesurées ou irréflechies ;
- les coûts couverts par un autre canal de financement.

Les intérêts bancaires

Les rapports finaux doivent être accompagnés d'une attestation indiquant si des intérêts bancaires ont été perçus, suite au placement d'une partie des préfinancements, sur la période du financement. Dans le cas où des intérêts ont été perçus, ceux-ci seront déduits du solde à verser. Cette attestation doit être accompagnée des relevés bancaires correspondants.

En revanche, dans le cas où des frais bancaires auraient été prélevés, ceux-ci ne peuvent être en aucun cas imputés aux coûts directs du projet s'ils n'ont pas été prévus au budget : il revient au Porteur de projet d'assurer la bonne gestion de sa trésorerie.

4.8. Demander le paiement des tranches de préfinancement

Le terme « préfinancement » s'applique à tous les versements demandés au cours du projet. La Subvention n'est considérée comme « soldée » et les dépenses effectuées réputées acceptées qu'à l'issue de l'audit final.

Le terme « préfinancement » se distingue de celui de financement ou de subvention car il implique cette attribution provisoire des fonds, qui n'est confirmée qu'à l'issue du projet.

Le calendrier de versement et montant des préfinancements sont complétés dans les conditions spécifiques du contrat de subvention.



Le contrat de subvention prévoit des tranches de préfinancement en fonction du prévisionnel et de l'avancée de l'action. Néanmoins, le solde final est versé sur la base de justificatifs de dépenses réelles et certifiées. vous devez être en mesure de préfinancer votre projet et donc de disposer d'une trésorerie suffisante.

Compléter la Fiche d'identité tiers et le RIB

A la signature du contrat, il est nécessaire de transmettre la fiche d'identité tiers pour vous enregistrer dans le logiciel comptable de l'Agence. Il s'agit d'un document reprenant l'ensemble des informations bancaires internationales dont Expertise France a besoin pour que les fonds puissent être versés en toute sécurité.

Cette fiche est remise en amont en format Excel afin d'être complétée et signée et jointe au Relevé d'identité bancaire (RIB) du compte. En cas de non disponibilité de RIB complet (indiquant à minima les codes IBAN² et BIC³), cette fiche identité tiers doit être également signée par la Banque qui héberge le compte sur lequel doit être versée la subvention.

Demander le versement du premier préfinancement

Le premier versement se fait en début de projet pour amorcer les activités du projet mais ne peut se faire qu'après la signature du Contrat et de ses annexes. Il faut envoyer les document ci-dessous :

- Copie du contrat de subvention signé par les deux parties ;
- Fiche tiers complétée et signée ;
- Annexe V du contrat (demande de paiement) signée ;

² Le code IBAN : L'International Bank Account Number est une norme internationale utilisée pour numéroter les comptes bancaires. Elle permet l'identification exacte du compte et de l'établissement bancaire, ce qui facilite et sécurise les virements internationaux.

³ Le code BIC : Le code BIC (Bank Identifier Code) est l'identifiant international de la banque. Il peut aussi être appelé SWIFT (Society for worldwide Interbank Financial Telecommunication).

- Budget prévisionnel pour la période couverte par la demande de préfinancement ;
- Chronogramme des activités prévues.

Demander le versement des préfinancements suivants

Le versement des préfinancements suivants sont conditionnés à l'envoi de rapports financiers semestriels et/ou annuels selon les formats annexés au Contrat.

Un nouveau préfinancement n'est possible que si et seulement si :

- le préfinancement précédent est consommé à hauteur de 70% **et** ;
- si les préfinancements antérieurs sont justifiés à 100%.

Il vous faut alors transmettre :

- Les rapports narratifs et financiers correspondant à la période couverte par le préfinancement précédents
- L'annexe V du contrat (demande de paiement) signée ;
- Le budget prévisionnel pour la période couverte par la demande de préfinancement ;
- Le chronogramme des activités prévues.

Toute demande de versement doit être accompagnée d'un rapport narratif et financier correspondant à la période pendant laquelle les fonds ont été consommés. Ces rapports ne remplacent pas les rapports semestriels demandés par Expertise France, sauf lorsque les périodes correspondent. Les dates d'envoi de ces rapports n'impactent le calendrier des rapports suivants.



le montant total des préfinancements ne pourra pas excéder 90% du budget. Cela signifie que vous devez être en capacité, en cas de consommation intégrale du budget prévu, d'avancer 10% du budget en attendant le versement du solde de la subvention.

4.9. Demander le versement du solde final

Le versement du solde intervient à la fin du projet après envoi, et validation, des rapports narratifs et financiers et après réception et validation des rapports d'audits.

Il vous faut alors transmettre :

- Les rapports narratifs et financiers correspondant à l'intégralité du projet ;
- L'annexe V du contrat (demande de paiement) signée ;

Si l'audit identifie des dépenses inéligibles (à cause de leur nature, de l'absence de pièces justificatives, pour non respects des règles de passation de marché ou bien parce qu'elles n'étaient pas prévues au budget...), celles-ci sont déduites du solde à verser (ou remboursées si leur total est supérieur à celui-ci).

Le calcul du montant du solde se fait comme suit :

Total des dépenses effectuées (montant figurant sur le rapport financier final audité)

- Total des préfinancements reçus
 - Eventuels intérêts perçus
 - Éventuelles dépenses inéligibles relevées lors de l'audit final
-
- = Solde final

Le montant final de la subvention correspond donc aux dépenses réelles encourues et auditées.

5. MON ACTION

5.1. Assurer le suivi opérationnel du projet

Le suivi est un processus organisé pour la collecte, l'analyse et l'utilisation systématique et continue de données pour soutenir une prise de décision efficace. Il s'agit d'un examen régulier



Les mesures prévues sont-elles adaptées au contexte actuel et aux besoins émergents ? (Pertinence)

Les activités sont-elles mises en œuvre dans les délais et dans les limites du budget ? (Efficacité)

Les activités mènent-elles aux résultats attendus ? (Efficacité)

Les extrants pré-identifiés sont-ils produits comme prévu et efficacement ? (Efficacité et rendement?)

Les finances, le personnel et les matériaux sont-ils disponibles à temps et dans les bonnes quantités et qualité ? (Efficacité)

Les extrants mènent-ils à la réalisation des résultats ? (Efficacité)

Que pensent les bénéficiaires du travail ? (Efficacité-Impact)

Quels sont les problèmes, les risques, les défis et les résultats inattendus auxquels le projet est confronté ? (Efficacité-Impact)

Y a-t-il quelque chose qui devrait amener le projet à modifier le plan de mise en œuvre de l'opération ? (Efficacité-Impact)

Les résultats envisagés restent-ils pertinents et efficaces pour atteindre les priorités, objectifs et impacts nationaux globaux ? (Impact)

pour suivre la progression du projet en termes d'utilisation des ressources, de mise en œuvre des activités prévues, de livraison des produits, de réalisation des résultats à tous les niveaux (produit, effet, impact) et de gestion des risques. C'est une activité de gestion de base qui permet d'intervenir rapidement sur le projet pour anticiper ou atténuer des indésirables qui surviennent et/ou si des changements dans le contexte ont une influence sur la performance de l'intervention.

On distingue généralement 4 types de suivi dans les projets appuyés par l'agence :

Le suivi des résultats suit les effets et les impacts du projet. C'est là que le suivi fusionne avec l'évaluation pour déterminer si le projet est sur la bonne voie pour atteindre les résultats escomptés (produits, résultats, impact) et s'il peut y avoir des effets imprévus (positifs ou négatifs).

- **Le suivi des processus (activité)** suit l'utilisation des intrants et des ressources et la progression des activités. Il examine la manière dont les activités sont exécutées en termes d'efficacité (gestion du temps et des ressources).
- **Le suivi du contexte (situation)** suit le cadre dans lequel une intervention opère, en particulier lorsqu'elle affecte les risques et hypothèses identifiés, mais également toute considération inattendue pouvant survenir (contexte politique, institutionnel, financier, etc.).
- **Le suivi financier** tient compte des coûts par intrants et activités au sein de catégories de dépenses prédéfinies. Les équipes administratives et financières des interventions sont responsables de ce type de suivi qui est un exercice complémentaire pour rendre compte de l'avancement des réalisations et des résultats prévus.

Maitriser le plan d'action et son calendrier

Les actions comprennent les activités que le projet prendra pour atteindre les résultats.

Le plan d'action est donc le format d'analyse et de présentation graphique des activités du projet. Il aide à identifier la durée prévue pour chaque activité ainsi que leur séquence logique et les conditions de réalisation.

Il doit permettre de comprendre les délais prévus pour chaque activité et si certaines peuvent être réalisés simultanément. Certains délais peuvent avoir des conséquences importants dans l'atteinte des objectifs du projet.

Le plan doit également permettre d'attribuer les tâches et les responsabilités entre les partenaires de la manière la plus pertinente possible dans un calendrier déterminé.

Résultats	Activités et moyens	Resp.	Progrès	Plannification	Plannification	Statut	Chronogramme	
							Semaine 1	Semaine 2
R.1	A.1.1						➔	
	A.1.2							
R.2								

Un schéma de plan d'action vous est proposé en annexe du guide pour planifier vos opérations.



Identifier et alerter sur les retards

La planification opérationnelle et budgétaire vous permet de suivre la mise en œuvre du projet et d'être alerte sur toute dérive opérationnelle ou financière. La mise en cohérence de plusieurs outils (prévisions budgétaires, délais dans le plan de passation des marchés, recul du plan d'action, etc) doit vous permettre de corriger votre plan d'action



Est-ce que les ressources humaines sont disponibles et opérationnelles ? Combien de temps pour recruter ?

Est-ce que les conditions sanitaires, sécuritaires permettent la mise en œuvre des missions ?

Est-ce que le plan de passation de marchés est conforme avec les prévisions ? Est-ce que les délais annoncés peuvent être tenus ou sont réalistes ? Les marchés sont-ils publiés ou est-ce que le besoin est déjà identifié et retranscrit dans des termes de référence ?

Est-ce que les actions et coûts liés à des activités sont déjà planifiés ?

Construire un tableau de bord

Lorsque votre projet atteint une taille critique, un plan de suivi-évaluation peut-être nécessaire pour clarifier votre méthodologie et s'assurer d'avoir les outils nécessaires au pilotage et à la prise de décision.

Le plan de suivi-évaluation vous permet d'affiner votre logique d'intervention qui définit les objectifs et les résultats attendus du projet, définis de manière spécifique et exprimer clairement le type de changements que l'on entend apporter par rapport à la situation initiale.

Les indicateurs sont définis, ainsi que les méthodes de collecte et de vérification de l'information.



Outil en annexe « Référencer un indicateur »

A défaut de plan de suivi-évaluation, un tableau de bord est nécessaire pour tout projet mis en œuvre comportant plusieurs volets et plusieurs activités.

Construire la méthode de suivi de chaque indicateur

Dans un document unique, il faut s'assurer de la bonne compréhension des indicateurs, de la méthode de collecte et d'évaluation de ceux-ci.

La méthode doit être réaliste, réalisable, et à un coût adapté aux moyens disponibles.



Qui est responsable du suivi de l'indicateur ?

Quand mettre à jour les indicateurs ?

Comment collecter les informations ?

Quels sont les outils à construire ?

Etablir la « baseline » et se rapporter à la situation de référence

Il est important de pouvoir se baser sur les données/éléments issus du diagnostic initial et de prendre en compte les indicateurs du cadre logique présenté. Il est donc indispensable dès le début du projet de stabiliser une base de référence qui servira tout au long de la durée du projet.

On ne peut comparer et justifier d'avancées de résultats et d'effets que par rapport à une situation de référence, au tout début du projet.

Idéalement cette base de données est complétée avant le début du projet. On actualise ensuite les valeurs cibles si besoin et on compare avec les valeurs actuelles lors de la durée de vie du projet.

Former sur les objectifs et les outils

Pour une meilleure compréhension et appropriation de la part des différents acteurs impliqués, il est nécessaire d'animer des ateliers consacrés au suivi-évaluation du projet et de s'assurer de la bonne compréhension des indicateurs, des moyens de collecte et de suivi du projet à tous les niveaux.

Collecter et enregistrer les données

À partir du Cadre logique élaboré dans le cadre de la soumission du projet, voire retravaillé pendant la période de négociation, vous pouvez établir des outils simples pour collecter et suivre le projet. Des outils numériques peuvent être utilisés à cette fin mais doivent rester cohérents avec l'analyse des besoins et outils

Les données doivent être collectées et mises à jour régulièrement, idéalement tous les mois autrement à minima tous les 3 mois. Un tableau de bord est proposé en annexe pour assurer le suivi des indicateurs si votre structure ne dispose pas d'outils spécifiques ou n'a pas pu budgéter un outil dédié au suivi-évaluation.



Outil en annexe « construire mon tableau de bord »

Evaluer le projet

Comme le suivi, l'évaluation est un outil de gestion faisant partie intégrante de la gestion du projet. Les évaluations envisagées sont précisées dans l'offre technique et budgétées dans l'offre financière le cas échéant. Il peut s'agir par exemple d'auto-évaluation, de revues internes, d'évaluation intermédiaire, d'évaluation ad hoc ou encore d'évaluation finale.

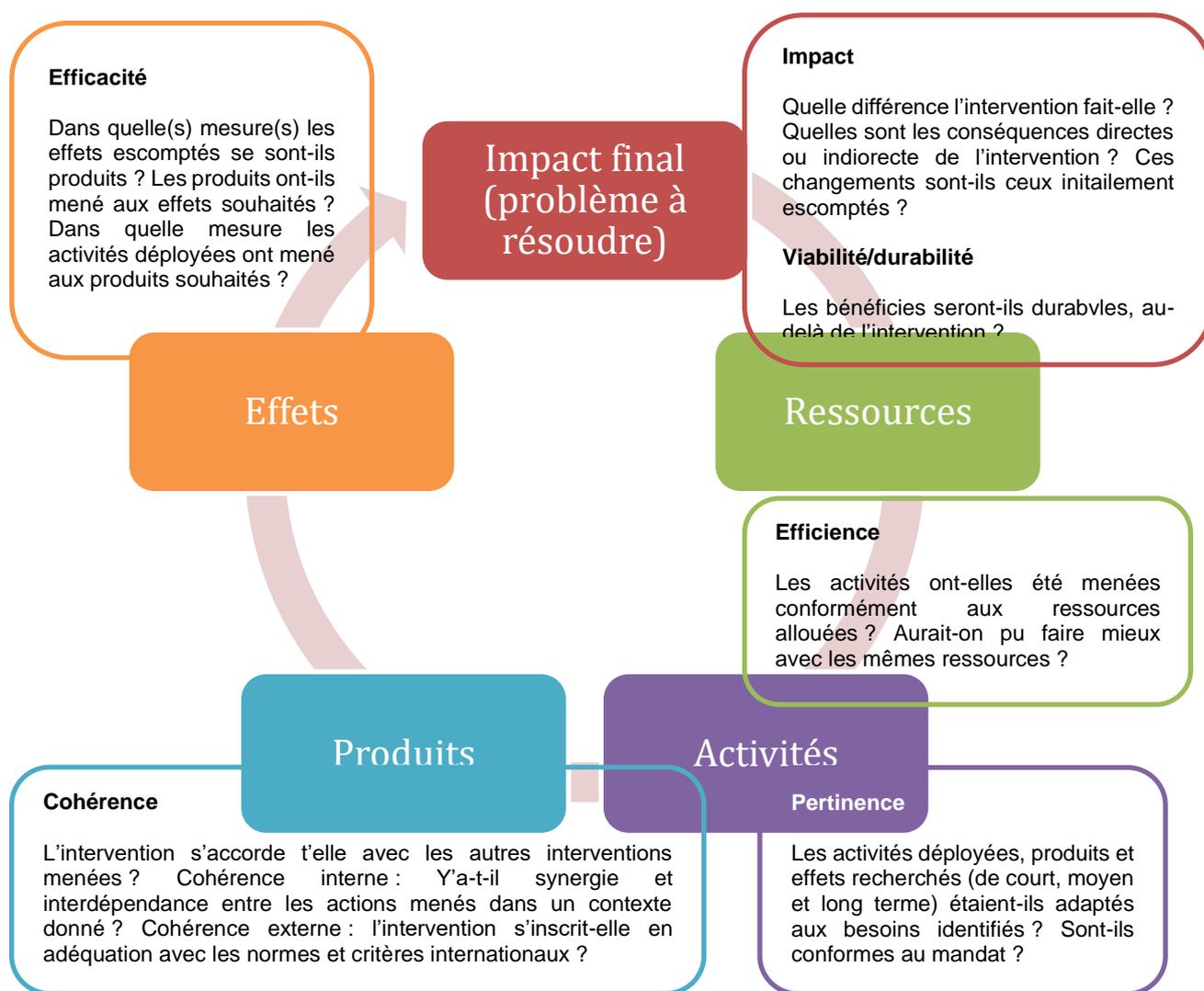
Pour l'Organisation de coopération et de développement économiques/Comité d'aide au développement (OCDE/CAD) l'évaluation vise à :

- vérifier la pertinence et la cohérence des objectifs de départ ;
- apprécier la mise en œuvre des moyens ainsi que leur adéquation aux objectifs ;
- mesurer l'efficacité de l'action, c'est à dire le degré d'atteinte des objectifs ;
- examiner la durabilité des effets observés.

Les constatations auxquelles elle aboutit permettent aux gestionnaires, bénéficiaires, partenaires, bailleurs et autres parties prenantes du projet/programme de tirer des enseignements et d'améliorer les interventions futures.

Une évaluation est une activité ponctuelle qui vise à vérifier le succès d'un projet en utilisant divers critères visant à apprécier les résultats intermédiaires, l'objectif spécifique et les objectifs globaux du projet. Ces critères incluent généralement les critères définis par le Comité d'Assistance au Développement (CAD) : pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et viabilité⁴. Ces derniers peuvent également être complétés par des registres d'évaluation transverses tels que le genre, la valeur ajoutée, l'innovation, la participation, etc.

Le diagramme (ci-après) résume les questions d'évaluation clés et leur lien avec les objectifs du cadre logique. L'accent est mis sur la manière dont les interventions ont été réalisées et la différence faite.



Les modalités concrètes des évaluations et des conclusions doivent être discutées avec Expertise France et les partenaires, si possible dans le cadre d'un comité de pilotage du projet ou un comité Ad Hoc portant spécifiquement sur l'évaluation. Cette réunion doit permettre d'aborder un certain nombre de points clefs qui permettront de cadrer l'évaluation intermédiaire :

- Ce qui est précisément évalué (l'ensemble du projet ou certaines composantes en particulier)

⁴ Les critères et leurs définitions : <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-adaptees-evaluation-dec-2019.pdf>

- Les critères qui seront investigués lors de l'évaluation
- Le questionnement évaluatif (les questions auxquelles l'évaluation devra apporter des réponses) en lien avec les critères d'évaluation identifiés
- Le calendrier de réalisation de l'évaluation
- Le pilotage de l'évaluation (rôles et acteurs associés, mise en place d'un comité de pilotage de l'évaluation)
- Les ressources mobilisables pour l'évaluation (budget alloué, données, acteurs ressources...)
- Les modalités de diffusion et d'utilisation de l'évaluation

Suite à cette réunion, un cahier des charges de l'évaluation est formalisé afin d'assurer la bonne réalisation de l'évaluation et peut être utilisé pour une mise en concurrence si l'évaluation est confiée à un prestataire externe.

L'évaluateur identifié pourra par la suite préciser les questions évaluatives et méthodes d'évaluation. Une fois ces aspects validés, la réalisation des travaux de collecte et analyse d'information est réalisée sur plusieurs semaines et peut faire l'objet de missions de terrain. La collecte de données primaires peut prendre la forme d'entretiens (données qualitatives), de focus groups (données qualitatives) ou d'enquêtes (données quantitatives) notamment. La collecte de données secondaires inclut la revue de documents internes et externes (données qualitatives et quantitatives).

A l'issue de la phase de collecte, l'évaluateur consolide l'ensemble des informations collectées. Pour chaque source, il synthétise l'information nécessaire pour répondre à chaque question évaluative et rédige un rapport d'évaluation.

Le porteur de projet s'assure qu'une réunion consacrée à l'étude des recommandations de l'évaluation est organisée dans les deux mois suivant la remise du rapport. Un suivi des recommandations est effectué.



Pour les projets supérieurs à 200.000 Euros et au-delà de 24 mois, il est fortement conseillé de prévoir dans le budget la possibilité d'organiser une évaluation du projet.

5.2. Communiquer sur les actions

Il vous incombe de respecter les règles de visibilité et de communication. Un plan de communication doit être présenté en début de projet. L'origine des fonds doit pouvoir être clairement identifié.

Construire un plan de communication

Un plan de communication est un document qui cadre et formalise la mise en œuvre des activités de communication d'un projet sur sa durée de mise en œuvre. Il doit être élaboré dès le début du projet ; il peut, si besoin, être précisé ou révisé au cours de la mise en œuvre du projet.

Il répond aux enjeux de communication :

- qui découlent directement des objectifs stratégiques et opérationnels du projet ;
- en accord avec les chartes et les instructions sur la communication et la visibilité d'Expertise France et le cas échéant du bailleurs initial ;

- en accord avec le contexte du/des pays bénéficiaire/s ;
- internes au projet ;
- externes au projet ;
- sur toute la durée de mise en œuvre de l'action.

Respecter les chartes graphiques

Le plan de communication doit intégrer le respect des chartes graphiques. Vous pouvez vous rapprocher d'Expertise France pour vous assurer de la charte graphique en cours.

6. MA CLÔTURE

En fonction des modalités définies par le Contrat de subvention, un audit et une évaluation intermédiaires peuvent être mis en place en plus d'une évaluation finale et audit final. Il est nécessaire de vous y référer afin de déterminer si vous êtes concerné par ces échéances.

L'audit et évaluation intermédiaire sont des opportunités d'ajuster le projet si besoin et de vérifier que les points de contrôles et de gestion sont opérationnels.

Les modalités d'audit intermédiaire sont strictement les mêmes que celles de l'audit final, à la différence près, qu'il ne porte que sur une période définie et mentionnée à l'article « Autres conditions spécifiques applicables à l'action » du Contrat de subvention. Expertise France organise et prend à sa charge l'audit intermédiaire, qui ne doit pas être inclus au budget du projet.

Un rapport spécifique pourra être demandé par Expertise France au Porteur de projet à l'issue de cet audit intermédiaire en fonction des conclusions de l'audit : il devra présenter les mesures prises suite aux recommandations faites lors de l'audit et devra être soumis pour acceptation à Expertise France.

L'évaluation intermédiaire est quant à elle mise en œuvre par le porteur de projet et pourra induire des changements ou réorientations programmatiques à discuter avec Expertise France. Les termes de références et le choix de l'évaluateur sont soumis à la validation préalable d'Expertise France. L'enveloppe pour l'évaluation intermédiaire est incluse dans le budget du projet.



Bénéficiaire d'une subvention vous engage à vous soumettre à d'éventuels contrôles destinés à vérifier le bon usage des fonds publics. Un audit de vérification des dépenses est systématique au delà de 40.000 EUR.

6.1. Justifier mes dépenses

Tout au long du projet, et en préparation de l'audit final (et intermédiaire le cas échéant), mais également en cas de contrôle ultérieur, le Porteur de projet se doit de respecter les règles de conservation des documents demandées par Expertise France.

Les dépenses imputées à la réalisation de l'action doivent être attestées au moyen de factures ou de justificatifs équivalents pour être considérées comme des dépenses réelles.

Les dépenses doivent être vérifiables et facilement traçables.

Les preuves d'engagement sont vérifiées (respect des règles de passation de marché, contrats, bons de commande, etc), ainsi que les preuves d'achat (livrables approuvés, feuille

de présence, bons de livraison, factures reçues, etc) et **les preuves de paiement** (extrait bancaire, preuve d'acquittement, etc).

Cela implique :

Que l'ensemble des acteurs participant à la mise en œuvre du projet (Porteur et partenaires) conservent les originaux de l'ensemble des pièces justificatives correspondant à ses actions demandées dans le cadre du projet pendant une durée de 10 ans :

- États de comptes (informatisés ou manuels) émanant du système comptable du Porteur du projet ;
- Preuves des procédures du passation de marchés ;
- Preuves d'engagements (tels que les contrats et les bons de commande) ;
- Preuves de réception de fournitures, de travaux, etc.;
- Preuves d'achats ;
- Preuves de paiements (tels que les extraits bancaires, avis de débit, preuves d'acquittement, etc.) ;
- Pour les frais de carburant et de lubrifiant, une liste récapitulative du kilométrage parcouru, de la consommation moyenne des véhicules utilisés, du prix du carburant et des frais d'entretien ;
- Registres du personnel ;
- Tout autre document attestant de la réalisation d'une dépense dans le cadre de l'Action.

6.2. Inventaire et transfert de propriété

Sur le budget du projet, des biens de valeur peuvent être acquis (véhicules, équipements de laboratoire, outils pédagogiques...).

Il est important pour les bénéficiaires finaux du projet que ces actifs soient utilisés aux fins prévues et soient conservés en lieu sûr.

Il est donc essentiel de gérer correctement les actifs du projet, à la fois pour assurer une bonne gestion financière et pour prévenir les irrégularités ou les fraudes

Que peut-il se passer?	Contrôler les risques
<p>Le registre des actifs peut être inadéquat ou inexistant.</p> <p>Sans un registre des actifs approprié, il peut être impossible de savoir où se trouvent les actifs du projet</p>	<p>Tenir un registre des actifs clair et à jour avec les registres comptables et qui permet une identification facile.</p>
<p>Les contrôles physiques des actifs peuvent ne pas être effectués régulièrement.</p> <p>Il peut devenir impossible de savoir si les actifs existent toujours et sont toujours en état de marche</p>	<p>Inspecter les actifs régulièrement (à minima 1 fois par an).</p>

L'actif peut ne pas être clairement identifié en tant qu'actif du projet	S'assurer que tous les actifs du projet sont dûment et physiquement identifiés (par exemple, autocollants, numéros d'étiquettes...)
Les actifs du projet peuvent être mélangés avec d'autres actifs et il peut devenir impossible de les récupérer	
L'utilisation des actifs peut ne pas être correctement supervisée	S'assurer que les outils appropriés sont en place pour surveiller l'utilisation des actifs du projet et des consommables.
L'utilisation des consommables peut ne pas être surveillée, ce qui signifie que les actifs pourraient être mal utilisés	

6.3. Réaliser l'audit final du projet

Un audit final externe portant sur la totalité du périmètre du projet financé est organisé par Expertise France dans les 60 jours suivant la date de remise du rapport final .

Tout projet au-delà de 40.000 EUR doit justifier d'un audit final.

L'auditeur procède à l'examen exhaustif ou partiel des dépenses encourues par le Porteur de projet dans le cadre de la subvention octroyée par L'Initiative. Il vérifie notamment :

- **La sincérité des dépenses :** l'auditeur vérifie que les dépenses inscrites au(x) rapport(s) financier(s) audité(s) ont été effectivement encourues par le Porteur de projet ou ses partenaires et qu'elles concernent le projet. A cette fin l'auditeur examine les justificatifs des dépenses (factures, reçus, contrats, fiches de paies, feuilles de présence, etc.) et les preuves de paiement (relevé bancaire, journal de caisse). L'auditeur examine également les justificatifs des travaux effectués, des biens reçus ou des services fournis. Il vérifie enfin que les dépenses déclarées sont affectées aux rubriques budgétaires correspondantes.
- **L'application des procédures spécifiées aux documents de référence.** L'auditeur vérifiera *entre autres* :
 - que les règles de fongibilité ont été respectées ;
 - que les taux de change utilisés par le Porteur de projet sont conformes ;
 - que les taxes et/ou de la TVA dues par le Porteur et ses partenaires aux différents pays de mise en œuvre ont bien été réglées, que les preuves de ces règlements sont disponibles ;
 - que les éventuelles modifications apportées au budget du Contrat ont été faites en respect des Conditions générales.
- L'auditeur vérifiera également que le projet a été mené en **conformité avec les différentes politiques et réglementations applicables** (règles comptables, droit fiscal, droit du travail, etc.) dans le ou les pays où ont été encourues les dépenses (lieu de la Mission et siège de l'organisation, etc.).

L'auditeur produit un rapport d'audit factuel, détaillé, justifié. Ce dernier est analysé par Expertise France et peut donner lieu à des questions au Porteur de projets.

6.4. Détermination du montant final de la subvention

La subvention finale est calculée sur la base des dépenses éligibles réelles en appliquant le pourcentage des coûts éligibles et du montant maximal mentionnés dans le contrat de subvention et en contrôlant le respect de la règle du non-profit et de co-financement.

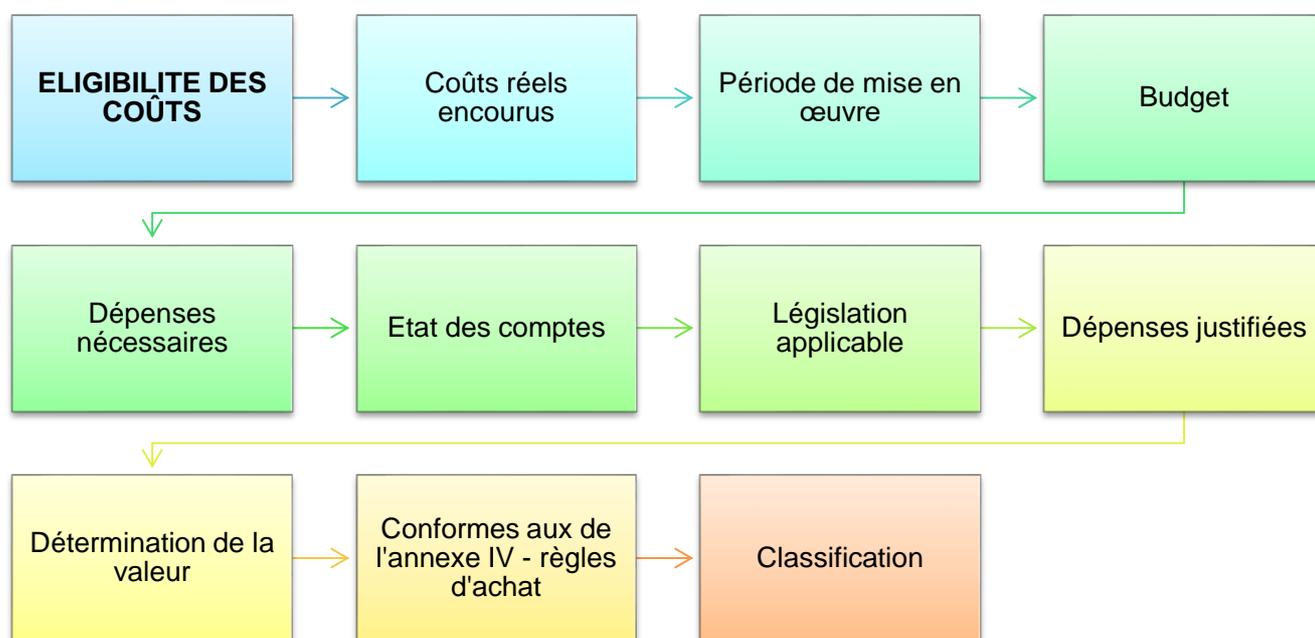
En conséquence, si les dépenses réelles se révèlent inférieures aux dépenses prévues dans votre budget, le montant réel de la subvention sera revu à la baisse en conséquence.

Si les dépenses réelles excèdent les dépenses inscrites au budget, ce montant sera déclaré inéligible.

Le montant final est établi après validation du rapport d'audit final.

Si l'audit rapporte que certaines dépenses sont inéligibles (à cause de leur nature, de l'absence de pièces justificatives, ou bien parce qu'elles n'étaient pas prévues au budget), et que les réponses apportées par le Porteur de projet ne permettent pas de les justifier, elles seront alors déduites du solde à verser.

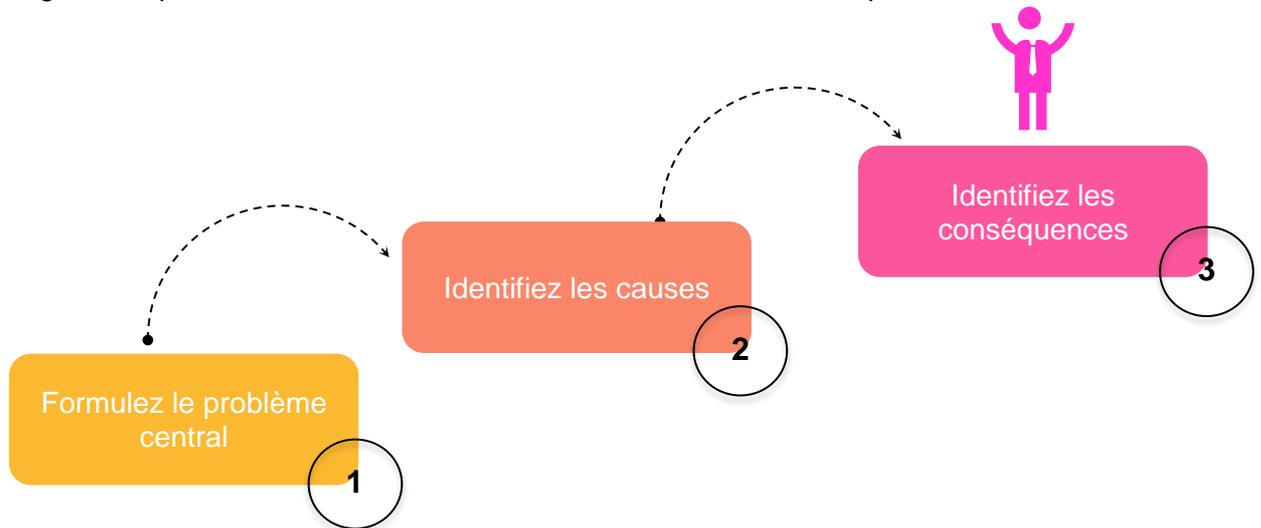
Dans le cas où l'audit ferait apparaître un montant total de dépenses inéligibles supérieur au montant du solde à verser le remboursement de ces sommes sera demandé au Porteur de projets.



ANNEXE I – CONSTRUIRE SON ARBRE A PROBLEMES

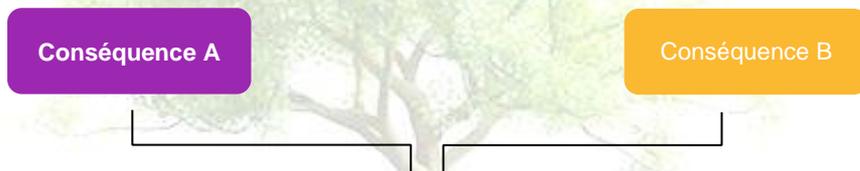
L'arbre à problème est un outil méthodologique très simple, qui permet de schématiser pour mieux analyser une situation problématique.

L'idée est de réfléchir aux relations de causes à effet entre les différents facteurs qui sont à l'origine des problèmes constatés. Ce travail s'effectue en trois temps :



Une fois les causes et les conséquences identifiées, il vous est possible de proposer des solutions pertinentes. Une fois cet exercice terminé, vous pouvez remplacer le problème par l'objectif du projet, les causes par les activités à mettre en place et les conséquences par les résultats attendus du projet. Il vous aidera ainsi à construire votre cadre logique.

Résultats attendus



Objectif Spécifique



Activités



Cet exercice fait apparaître plusieurs stratégies possibles. Il s'agit donc de choisir la stratégie d'intervention la plus réaliste et se focaliser sur un facteur qui permettra de limiter les causes du problème.

ANNEXE II – CONSTRUIRE UN CADRE LOGIQUE

Chaîne de résultats	Indicateurs	Valeur de référence (année X)	Valeur cible à la fin du projet (année X)	Valeur actuelle (date XX/XX/XX)	Source(s) de vérification	Hypothèses
Finalité (Objectif général):						
Le changement plus global, à long terme, auquel l'action contribue au niveau national, régional ou sectoriel, dans le contexte politique, social, économique et environnemental mondial, qui résulte des interventions de tous les acteurs et de toutes les parties prenantes concernés.	Indicateur 1	0	0	0	Idéalement, à tirer de la stratégie du partenaire ou du bailleur.	Pas d'hypothèse à ce niveau
	Indicateur 2					
	Indicateur 3					
					
Effet(s) (Objectif(s) spécifique(s)):						
Principal effet à moyen terme de l'intervention, portant essentiellement sur les changements de comportement et les changements institutionnels résultant de l'intervention (il est de bonne pratique de ne définir qu'un seul objectif spécifique; toutefois, pour les projets de grande ampleur, d'autres effets intermédiaires peuvent être inclus)	Indicateur 1	0	0	0	Sources d'informations et méthodes utilisées pour recueillir les données et faire rapport (ex: enquête, rapport annuel du bénéficiaire, etc.).	Facteurs extérieurs qui ne relèvent pas de la gestion du projet mais sont susceptibles d'avoir une incidence sur le lien entre l'impact et l'effet/les effets.
	Indicateur 2					
	Indicateur 3					
					
*Autres effets/Composantes (*lorsqu'il y a lieu)						
Lorsqu'il y a lieu, autres effets intermédiaires de l'intervention, portant essentiellement sur les changements de comportement et les changements institutionnels résultant de l'intervention (les effets intermédiaires peuvent être inclus ici)	Indicateur 1	0	0	0		Facteurs extérieurs qui ne relèvent pas de la gestion du projet mais sont susceptibles d'avoir une incidence sur le lien entre l'objectif spécifique et les autres effets.
	Indicateur 2					
	Indicateur 3					
					
Réalisation (produit) 1.1:						

Les produits directs/concrets (infrastructure, biens et services) issus des activités mises en œuvre par l'opérateur. (*en principe, les produits devraient être mis en relation avec les résultats correspondants grâce à une numérotation claire)	Indicateur 1	0	0	0	Sources d'informations et méthodes utilisées pour recueillir les données et faire rapport (ex: questionnaire post-formation, listes de présence, CR d'ateliers, etc.)	Facteurs extérieurs qui ne relèvent pas de la gestion du projet mais sont susceptibles d'avoir une incidence sur le lien entre l'effet/les effets et les produits.
	Indicateur 2					
	Indicateur 3					
					
Réalisation (produit) 1.2:						
Les produits directs/concrets (infrastructure, biens et services) issus des activités mises en œuvre par l'opérateur. (*en principe, les produits devraient être mis en relation avec les résultats correspondants grâce à une numérotation claire)	Indicateur 1	0	0	0		Facteurs extérieurs qui ne relèvent pas de la gestion du projet mais sont susceptibles d'avoir une incidence sur le lien entre l'effet/les effets et les produits.
	Indicateur 2					
	Indicateur 3					
					
Réalisation (produit) 1.3:						
Les produits directs/concrets (infrastructure, biens et services) issus des activités mises en œuvre par l'opérateur. (*en principe, les produits devraient être mis en relation avec les résultats correspondants grâce à une numérotation claire)	Indicateur 1	0	0	0		Facteurs extérieurs qui ne relèvent pas de la gestion du projet mais sont susceptibles d'avoir une incidence sur le lien entre l'effet/les effets et les produits.
	Indicateur 2					
	Indicateur 3					
					
Réalisation (produit) 2.1:...						

ANNEXE III – CONSTRUIRE LE PLAN DE PASSATION DE MARCHES

Le plan de passation de marchés est un outil obligatoire permettant de s'assurer du respect des procédures mais surtout de l'adéquation entre le chronogramme et les activités escomptées. Conçu comme un tableau de bord, il liste tous les marchés à passer, en cours de passation ou déjà passés (en cas de refinancement), ainsi que les informations clés y afférentes.

Il doit être actualisé à chaque rapport narratif.

<u>Nom du marché</u>	<u>Montant estimé et devise du Contrat (HT)</u>	<u>Type de marché⁵</u>	<u>Type de consultation⁶</u>	<u>Méthode de sélection</u>	<u>Contrôle⁷</u>	<u>Date estimée de publication de l'Avis d'Appel d'Offres</u>	<u>Date estimée de l'ouverture des Offres ou Propositions</u>	<u>Date estimée de signature du marché</u>	<u>Date estimée d'achèvement du marché</u>

Méthode de sélection

SBD – Sélection à budget déterminé

Un budget plafond est indiqué dans la Demande de Propositions et la proposition technique ayant obtenu la meilleure note est retenue, sous réserve que la proposition financière soit inférieure ou égale au plafond. Le budget plafond doit être déterminé de manière pertinente (ni surestimé ni sous-estimé, sur la base d'une détermination fine des moyens nécessaires - hommes-mois/jours - et des prix du marché). Sous cette réserve importante, cette méthode peut être utilisée normalement dans le cas de petites études et de missions simples.

SQS - Sélection fondée sur Qualité Seule

Le marché est attribué au prestataire dont la proposition technique obtient la meilleure note. Les propositions financières peuvent être soumises en même temps que la proposition technique (dans ce cas, sous enveloppe séparée) ou ultérieurement à l'occasion de la négociation du marché. Cette méthode peut être utilisée pour (i) le recrutement ponctuel de consultants individuels ou pour (ii) des missions complexes ou à fort enjeu technique. Dans ce second cas, il est nécessaire d'utiliser cette méthode avec précaution car elle comporte un risque de surenchère technique et nécessite une très bonne connaissance des prix du marché de la part du Maître d'Ouvrage, pour mener convenablement les négociations financières.

SFQC - Sélection fondée sur Qualité-Coût

La proposition retenue est celle obtenant la meilleure moyenne pondérée technico-financière. Cette méthode de sélection est recommandée pour les marchés de prestations intellectuelles. Les coefficients pondérateurs doivent être de l'ordre de 70% - 80% pour la note technique et de 20% - 30% pour la note financière.

SMC - Sélection du Moindre Coût

Le marché est attribué à la proposition conforme la moins élevée financièrement. Les offres techniques conformes sont celles ayant obtenu une note technique supérieure ou égale au seuil minimum requis. Cette méthode de sélection n'est envisageable qu'en cas de prestations standards, de montant limité et comportant un faible enjeu.

⁵ Consultation, Equipement, Fournitures, travaux, etc.

⁶ Attribution directe, procédure négociée concurrentielle sans publication d'avis de marché, appel d'offres ouvert publié localement, appel d'offres international restreint après publication d'un avis de marché.

⁷ Sous financement AFD, tout marché supérieur à 200.000 euros nécessite un Avis de Non Objection avant publication et signature.

ANNEXE V – REFERENCER UN INDICATEUR

Si vous avez à construire un plan de suivi-évaluation ou à communiquer sur les indicateurs pour vous assurer de la bonne compréhension de tous, vous pouvez les référencer comme ci-dessous.

Nom de l'indicateur	<i>Exemple : Pourcentage moyen de satisfaction des participants par la qualité des activités de renforcement des capacités réalisées.</i>
Valeur de référence	0
Valeur cible	<i>80% des cibles formées (XXX personnes formées) déclarent leur satisfaction sur la qualité des activités de renforcement des capacités livrées</i>
Définition de l'indicateur	<i>Cet indicateur permet de suivre le niveau de satisfaction des cibles formées. Les données sont collectées en interrogeant (par exemple, questionnaire post-évaluation) les stagiaires à la fin de chaque activité de renforcement des capacités.</i>
Désagrégation des données	<i>Les données sont désagrégées par zone géographique, structure, genre, âge, etc.</i>
Sources, méthode de collecte des données	<i>Des questionnaires d'évaluation sont collectés à chaque session, rapports d'activité, etc.</i>
Flux des données <i>Veillez décrire le processus de flux de données pour l'indicateur, en répondant aux questions suivantes :</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>D'où les données sont-elles collectées (source de données) ?</i> 2. <i>Quelles données sont collectées et sous quel format les données sont-elles collectées à la source (papier, électronique, autres) ?</i> 3. <i>Quand les données sont-elles collectées ?</i> 4. <i>Qui collecte les données (personne responsable) ?</i> 5. <i>Où les données sont-elles stockées/saisies ?</i> 6. <i>Qui saisit les données dans la base de données ?</i> 7. <i>Qui contrôle la qualité des données (intégrité, exhaustivité, etc.) ?</i> 8. <i>Qui consolide et analyse les données ?</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Résultats de l'évaluation postérieure, rapports de formation</i> 2. <i>Taux de satisfaction à partir de sources papier et/ou en ligne</i> 3. <i>Fin de chaque formation (collecte de données), mensuelle (rapport des données collectées)</i> 4. <i>Personnel affecté à la tâche</i> 5. <i>Base de données à établir au niveau XX</i> 6. <i>XX</i> 7. <i>XX</i> 8. <i>XX</i>

ANNEXE VI – DEVELOPPER MON TABLEAU DE BORD

Le tableau de bord comprend des indicateurs pour piloter l'avancement du projet et suivre sa performance. Cet outil de synthèse permet de surveiller l'état de santé de celui-ci et facilite la gestion et la prise de décision. Il reprend généralement les données du cadre logique mais peut-être complété selon vos besoins. Nous vous proposons ci-dessous un modèle simple avec les indicateurs projets sur les lignes et les objectifs dans les colonnes.

Indicateurs objectivement vérifiables (IOVs)	Valeur de référence		Cible intermédiaire 1		Cible intermédiaire 2		Valeur cible à la fin du projet		Source(s) de vérification, (+ modalités/outils de collecte de l'information)	Collecte de données			
	Valeur	Date	Valeur	Date	Valeur	Date	Valeur	Date		Méthode de calcul	Fréquence	Responsable	Archivage
OBJECTIF GENERAL:													
Indicateur 1	0	janv.-20	5	déc.-20	10	déc.-21	20	déc.-22					
Indicateur 2													
Indicateur 3													
....													
OBJECTIF(S) SPECIFIQUE(S):													
Indicateur 1													
Indicateur 2													
Indicateur 3													
....													
RESULTAT ATTENDU 1:													
Indicateur 1													
Indicateur 2													
Indicateur 3													
....													

